



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
Εθνικόν και Καποδιστριακόν  
Πανεπιστήμιον Αθηνών  
— ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837 —

ΠΜΣ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ  
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»  
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ,  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΗΓΕΣΙΑ

# Management

Νάνσυ Μπουραντά  
nbouranta@unipi.gr

# Λήψη αποφάσεων (Decision making)

διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων  
απόφαση = επιλογή

Μετάβαση από την παρούσα κατάσταση στην επιθυμητή  
*Ποιες εναλλακτικές υπάρχουν για την μετάβαση;*

πρόβλημα # απόφαση

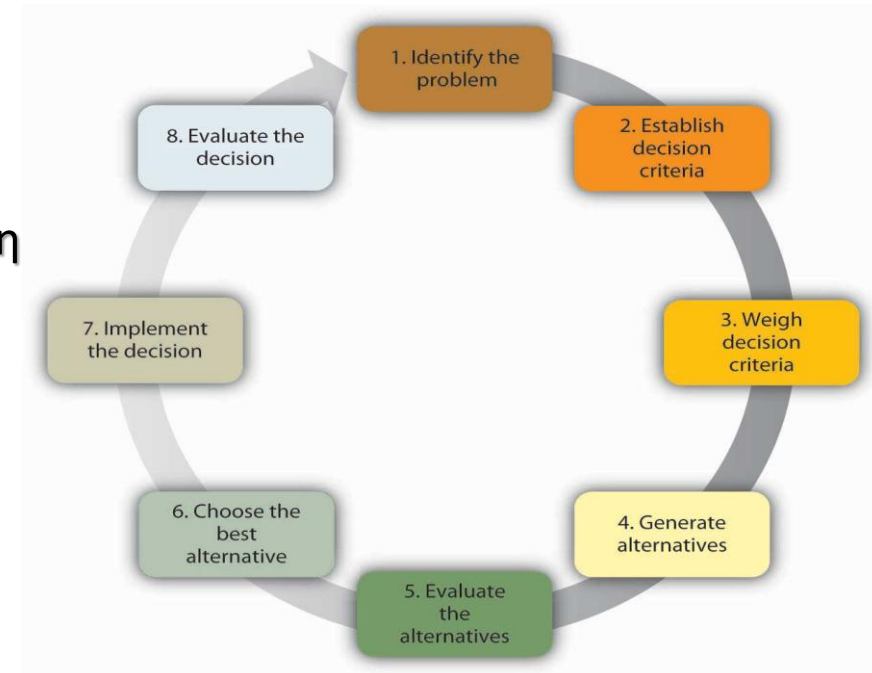
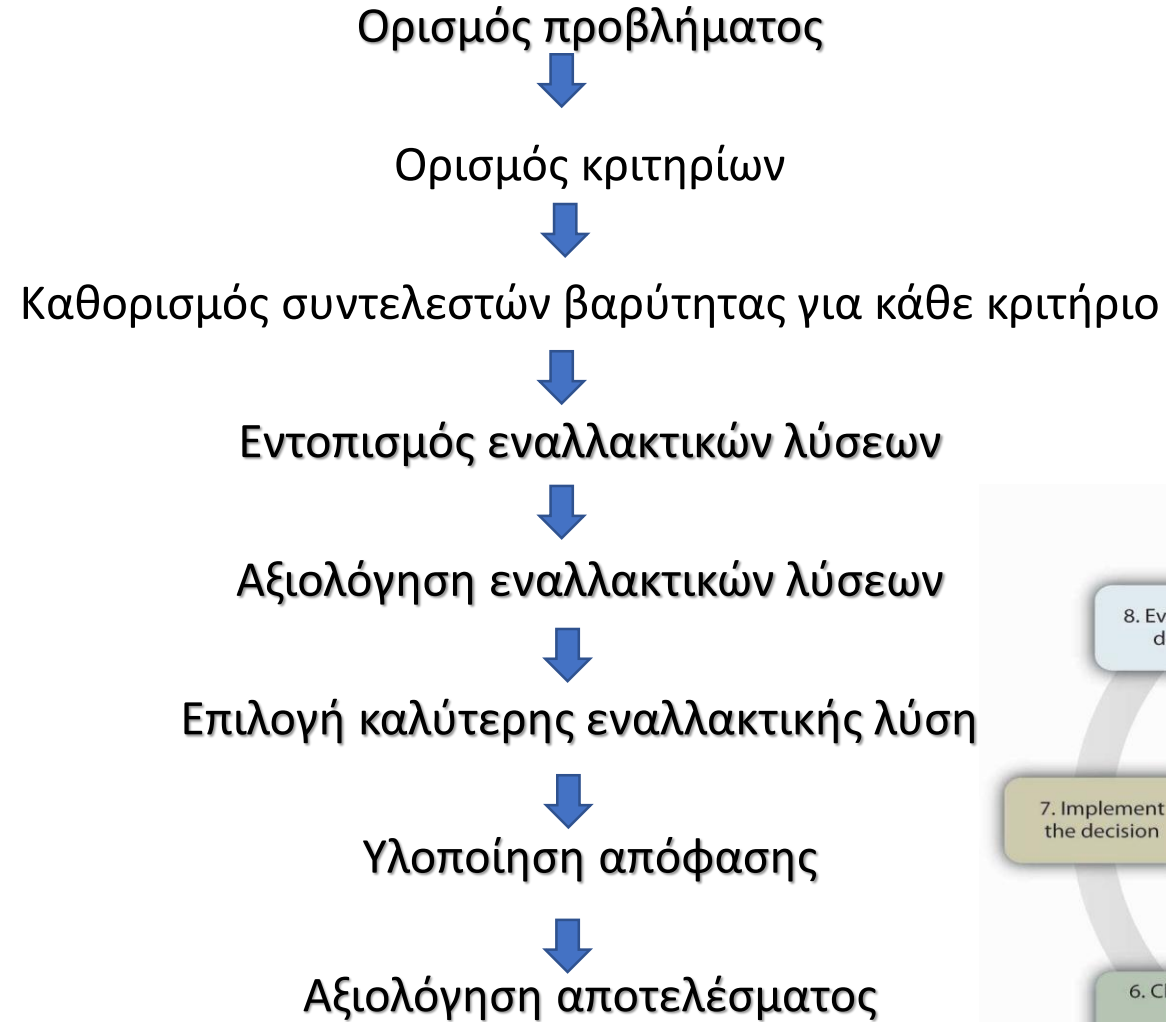
- στο πρόβλημα δεν υπάρχουν επιλογές, παρά μόνο μία σωστή λύση που θα πρέπει να εντοπίσει και να εφαρμοστεί
- στην απόφαση υπάρχουν πολλές εναλλακτικές λύσεις, πρέπει να εντοπιστεί η καλύτερη



*Παραδείγματα αποφάσεων*

- Σε ποια αγορά να επεκταθώ;
- Πώς θα αυξήσω τις πωλήσεις μου;
- Πώς θα βελτιώσω την ικανοποίηση των πελατών μου;

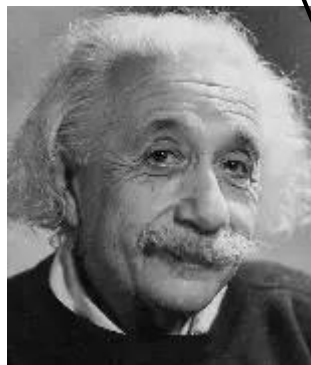
# Διαδικασία λήψης απόφασης



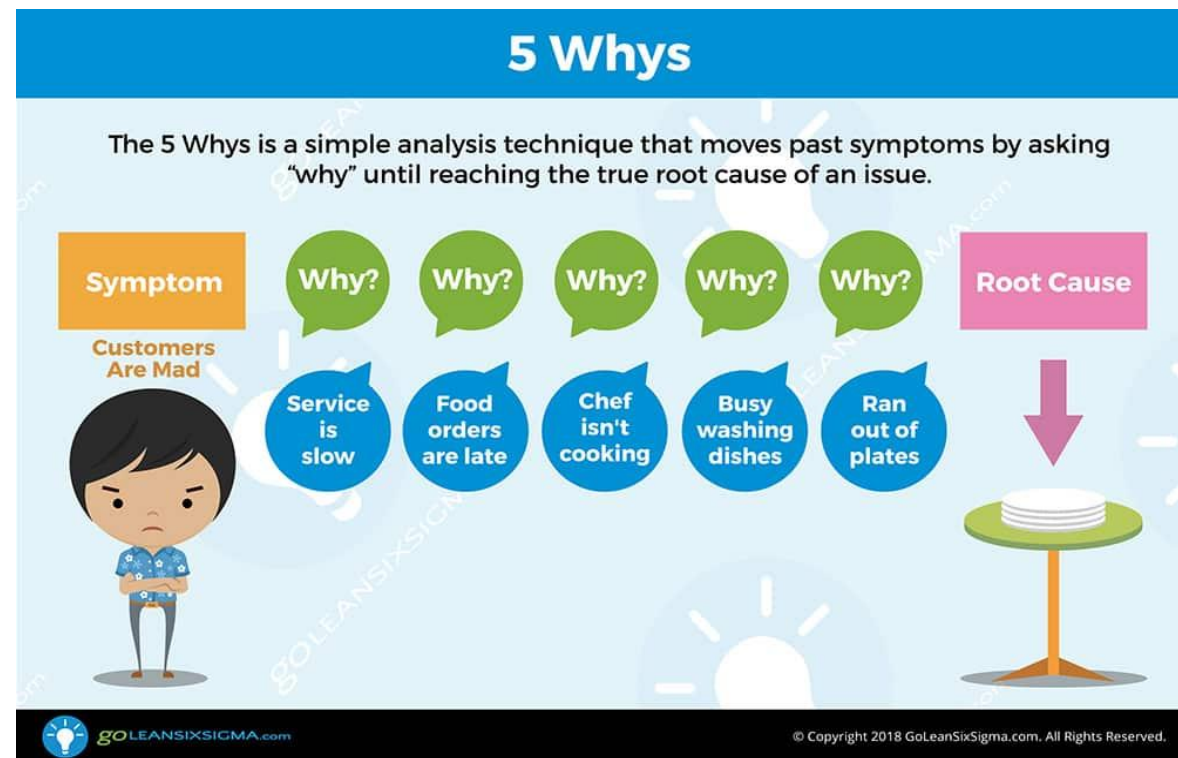
# Ορισμός προβλήματος

σημαίνει κατανόηση των αίτιων, των περιορισμών, των στόχων  
και διατύπωση του προβλήματος με σαφήνεια  
πχ. πτώση των πωλήσεων λόγω ...

Ένα σωστά  
προσδιορισμένο  
πρόβλημα έχει  
λυθεί κατά 50%.



## Εφαρμογή της τεχνικής «5 Γιατί;»

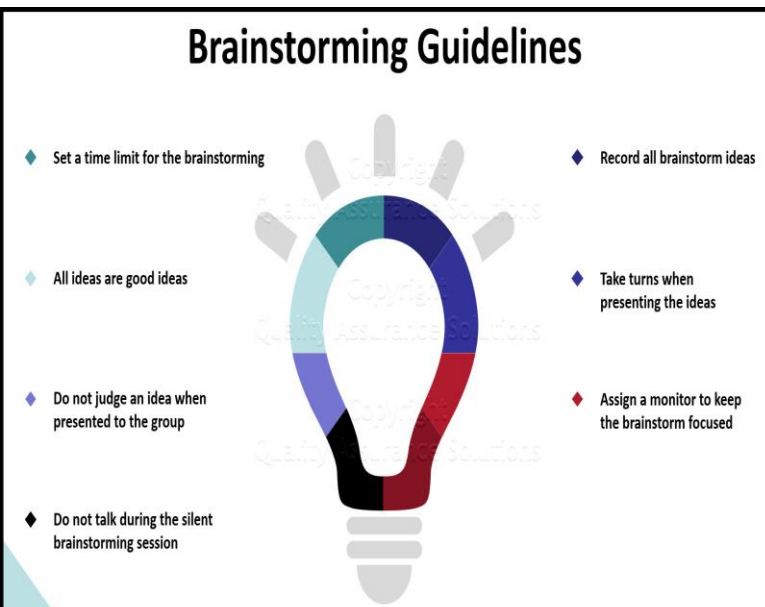


# Εντοπισμός εναλλακτικών λύσεων

εντοπισμός **όλων** των πιθανών εναλλακτικών τρόπων επίλυσης ενός προβλήματος και όχι αναζήτηση και αξιολόγηση κάθε μίας εναλλακτικής ξεχωριστά

- Έτοιμες λύσεις (ready-made solutions)
- Λύσεις κατά παραγγελία (custom-made solutions)

Προτεινόμενος τρόπος: Brainstorming (καταιγισμός ιδεών)



Εναλλακτική σημαίνει δυνατή πορεία, τρόπος, ενέργεια, μέσο κ.λπ., που μπορεί να αντιμετωπίσει το πρόβλημα

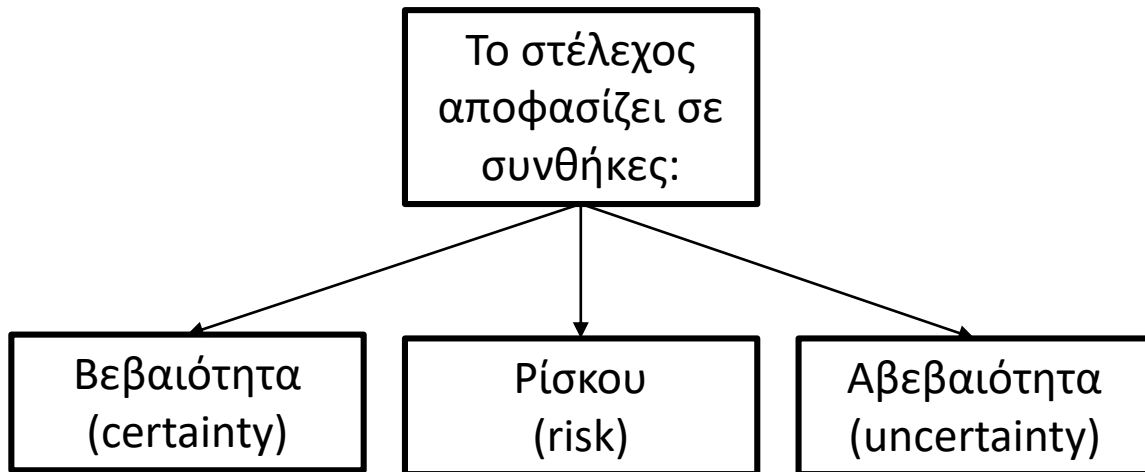
# Αξιολόγηση Εναλλακτικών Λύσεων

## Κριτήρια

- η δυνατότητα εφαρμογής της λύσης  
*πχ. δεν υπάρχουν στην αγορά ανταλλακτικά για την επισκευή του ψύκτη νερού που χάλασε*
- ο προσδιορισμός κόστους-ωφέλους της κάθε εναλλακτικής λύσης  
*πχ. το κόστος επισκευής του ψύκτη νερού είναι υψηλό χωρίς να δίνει μεγάλη διάρκεια ζωής*
- ο προσδιορισμός των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της κάθε εναλλακτικής λύσης σε σύγκριση με τις άλλες

## Επιλογή καλύτερης εναλλακτικής λύσης

Η επιλογή βασίζεται στην κρίση, τη διαίσθηση και τη στάση ως προς τον κίνδυνο (risk propensity)



### Παράδειγμα

αποταμίευση # αγορά μετοχών

Αποταμίευση:

λίγα κέρδη, αλλά χωρίς ρίσκο

Αγορά μετοχών:

υψηλά κέρδη, αλλά με υψηλό ρίσκο

# Υλοποίηση απόφασης & Αξιολόγηση αποτελέσματος

Εφαρμογή της λύσης βάσει πλάνου

Κρίσιμη η αξιολόγηση αποτελέσματος (ανατροφοδότηση)

- Θετικό αποτέλεσμα (διατήρηση της εναλλακτικής, επέκταση της σε άλλη δραστηριότητα, κλπ)
- Αρνητικό αποτέλεσμα (απαίτηση για περισσότερο χρόνο ή πόρους, αλλαγή απόφασης, κλπ)



## Παράδειγμα 1/2

Αναγνώριση προβλήματος  
(η εταιρία χρειάζεται να αγοράσει ένα φορτηγάκι για μεταφορές)



Εντοπισμός κριτηρίων: ασφάλεια, κατανάλωση καυσίμου, αξιοπιστία,  
πρακτικότητα, τιμή, χωρητικότητα



Βαρύτητα κριτηρίων: ασφάλεια 10, κατανάλωση καυσίμου 8,  
αξιοπιστία 6, πρακτικότητα 5, τιμή 8, χωρητικότητα 9



Εντοπισμός φορτηγών  
Ford, BMW, Toyota, Honda



Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων  
χρησιμοποιώντας κρίση ή/και διαίσθηση



Επιλογή της εναλλακτικής λύσης  
(Toyota)

## Παράδειγμα 2/2

### Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων

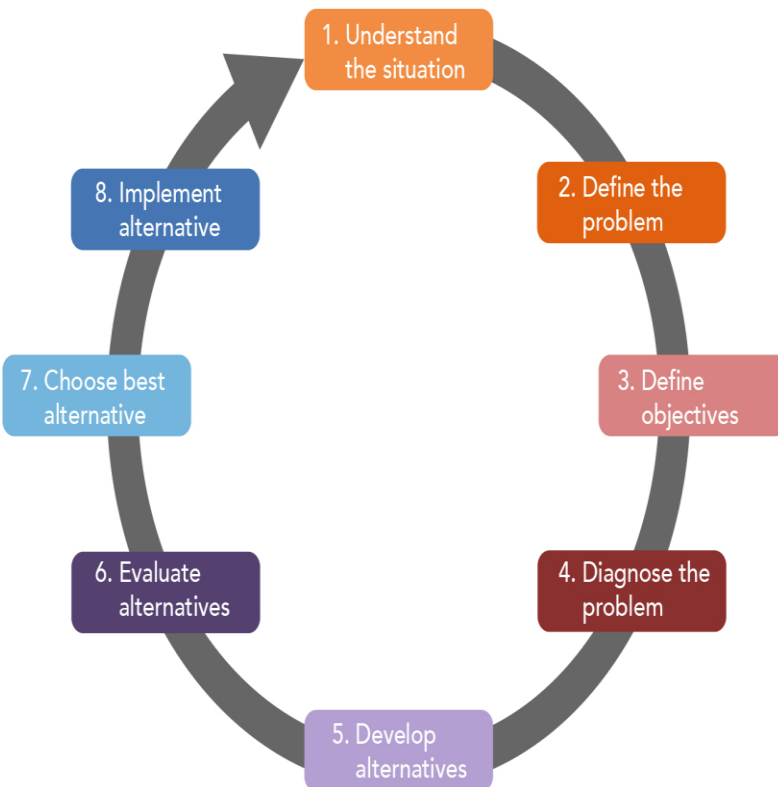
Εναλλακτικές επιλογές	Ασφάλεια (10)	κατανάλωση καυσίμου (8)	Αξιοπιστία (6)	Πρακτικότητα (5)	Τιμή (8)	Χωρητικότητα (9)	Σύνολο
Ford	$2 * 10 = 20$	$6 * 8 = 48$	$6 * 6 = 36$	$6 * 5 = 30$	$10 * 8 = 80$	$6 * 9 = 54$	268
BMW	$9 * 10 = 90$	$7 * 8 = 56$	$7 * 6 = 42$	$7 * 5 = 35$	$4 * 8 = 32$	$7 * 9 = 63$	318
Toyota	$8 * 10 = 80$	$9 * 8 = 72$	$8 * 6 = 48$	$8 * 5 = 40$	$6 * 8 = 48$	$8 * 9 = 72$	<b>360</b>
Honda	$4 * 10 = 40$	$4 * 8 = 32$	$7 * 6 = 42$	$9 * 5 = 45$	$2 * 8 = 16$	$9 * 9 = 81$	256

# Ορθολογικό Υπόδειγμα Λήψη Αποφάσεων (Rational Decision-Making model)

Κατάσταση υπό  
συνθήκες  
βεβαιότητας

## Βασικές υποθέσεις

- Ξεκάθαρο πρόβλημα
- Στόχος καλά ορισμένος
- Οι εναλλακτικές λύσεις και τα αποτελέσματα αυτών είναι γνωστά
- Ορθολογική επιλογή για μεγιστοποίηση αποτελεσμάτων
- Υπάρχει μια βέλτιστη λύση
- Εμπλοκή λίγων ατόμων
- Δεν υπάρχουν περιορισμοί κόστους και χρόνου



(Simon, 1977)

## Παράδειγμα

Η Antle είναι Διευθύνουσα Σύμβουλος σε κορυφαία πολυεθνική εταιρεία με δραστηριότητες στην Ασία, την Ευρώπη, τη Βόρεια Αμερική και τη Νότια Αμερική.

Τα έσοδα πέφτουν και οι μέτοχοι είναι ανήσυχοι για τα αποτελέσματα.

Η Antle πρέπει να προβεί σε διορθωτικές κινήσεις αφού εντοπίσει τα αίτια του προβλήματος.

Πρέπει πρώτα να συγκεντρωθούν σχετικές πληροφορίες.

Ενδέχεται να αγνοηθούν πληροφορίες που μπορεί στην πραγματικότητα να είναι χρήσιμες. Είναι σχεδόν απίθανο η Antle να συλλέξει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες.

Στη συνέχεια, πρέπει να αναλυθούν οι πληροφορίες αυτές.

Οι αναλύσεις πιθανότατα θα συνθέτουν μια αναφορά πολλών σελίδων.

Θα προταθούν λύσεις

Οι συνέπειες τους δεν μπορούν να είναι σαφείς και μετρήσιμες.

Στο τέλος, πιθανότητα θα ληφθούν αποφάσεις που πληρούν ένα περιορισμένο σύνολο κριτηρίων

Σε μια τέτοια κατάσταση, είναι σχεδόν αδύνατο για οποιονδήποτε Διευθύνοντα Σύμβουλο να λάβει τη βέλτιστη απόφαση.

# Διοικητικό Υπόδειγμα Λήψης Αποφάσεων (Administrative Decision-Making model)

Κατάσταση υπό  
συνθήκες  
αβεβαιότητας  
(κινδύνου)

## Βασικές υποθέσεις

Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων ...

- δεν έχουν πρόσβαση σε όλες τις πιθανές πληροφορίες που σχετίζονται με την απόφαση και οι πληροφορίες που έχουν είναι συχνά ατελείς
- έχουν περιορισμένες αναλυτικές και υπολογιστικές ικανότητες
- δεν έχουν απεριόριστο χρόνο για να λάβουν αποφάσεις

## Παραδοχή του περιορισμένου ορθολογισμού (Bounded rationality)

Τα άτομα δεν λαμβάνουν απόλυτα ορθολογικές αποφάσεις τόσο λόγω των **γνωστικών ορίων** (η δυσκολία στην απόκτηση και επεξεργασία όλων των απαραίτητων πληροφοριών) όσο και λόγω των **κοινωνικών ορίων** (προσωπικοί και κοινωνικοί δεσμοί μεταξύ των ατόμων)

**Αποδοχή του επαρκούς συμβιβασμού (satisfice):**  
Επιλογή μιας ικανοποιητικής (συμβιβαστικής) λύσης  
(Simon, 1977)

# Είδη προβλημάτων – Είδη απόφασης

## Είδη προβλημάτων

- *Δομημένο πρόβλημα (structured problem):*  
ξεκάθαρο, οικείο πρόβλημα

πχ. καθυστέρηση παραλαβής α υλών

- *Αδόμητο πρόβλημα (unstructured problem):*  
ασυνήθιστο, καινούργιο / πληροφορίες  
αντικρουόμενες

πχ. είσοδος σε μια νέα αγορά

## Είδη αποφάσεων

- *Προγραμματισμένη απόφαση (ρουτίνας)*  
*(programmed decision)*

Χρήση:

- Διαδικασίας (procedure)

πχ. Διαδικασία προμήθειας γραφικής ύλης από τον υπεύθυνο προμηθειών

- Κανόνων (rules)

πχ. Δίνεται έκπτωση σε πελάτη έως 10% από τον πωλητή

- Πολιτικής (policy)

πχ. κύριο μέλημα η εξυπηρέτηση του πελάτη

- *Μη προγραμματισμένες αποφάσεις*  
*(unprogrammed decision)*

απαίτηση για δημιουργικές λύσεις

Χρήση:

- Διαδικασία λήψης απόφασης

# Είδη προβλημάτων – Είδη απόφασης – Ιεραρχικό επίπεδο

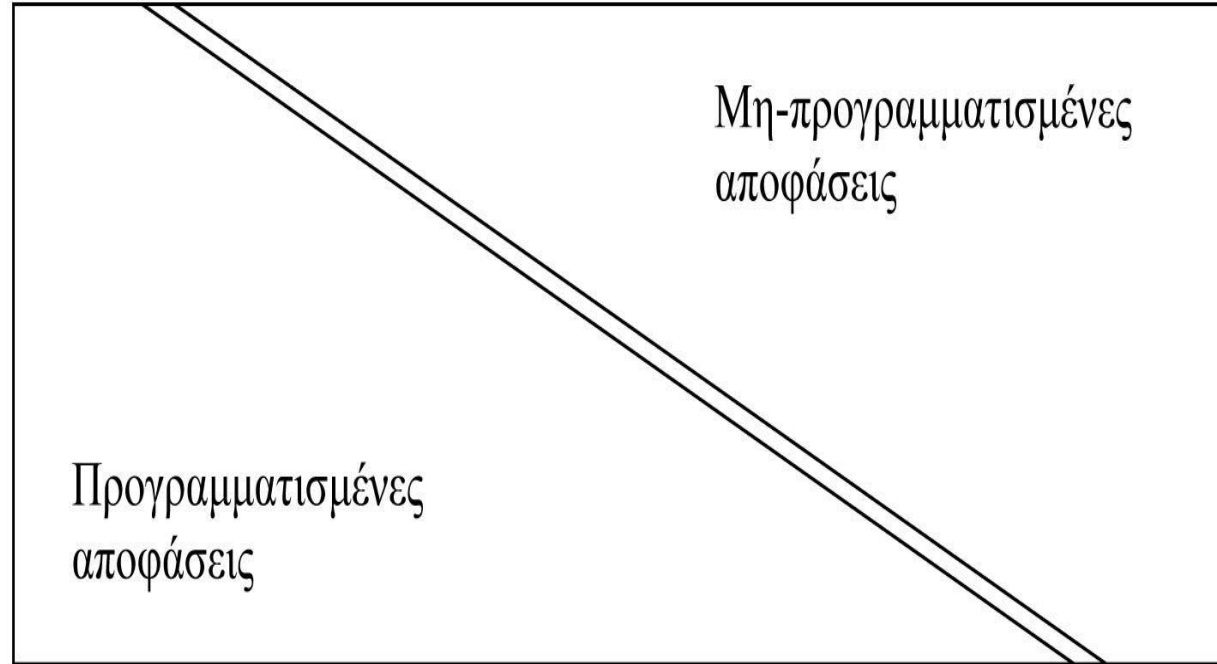
Μη-σωστά  
δομημένο

↑

είδος του  
προβλήματος

↓

Σωστά  
δομημένο



Υψηλό

↑

επίπεδο στον  
οργανισμό

Χαμηλό

↓

## Καθοδική λήψη αποφάσεων vs Εξουσιοδοτημένη λήψη αποφάσεων

- Καθοδική λήψη αποφάσεων (top-down decision making)

Οι εργαζόμενοι συλλέγουν πληροφορίες και τις μεταβιβάζουν στο διοικητικό στέλεχος

Το στέλεχος αποφασίζει και αναθέτει στους εργαζόμενους την υλοποίηση της απόφασης

#

- Εξουσιοδοτημένη λήψη αποφάσεων (empowered decision making)

Οι εργαζόμενοι έχουν την εξουσία να λαμβάνουν αποφάσεις

## Τεχνικές προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων

1. Καταγραφή και διάγνωση των τάσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος
2. Συγκέντρωση πληροφοριών ειδικά για τους ανταγωνιστές (Competitor Intelligence)
3. Πρόβλεψη (Forecasting)
4. Συγκριτική αξιολόγηση (Benchmarking)
5. Κάρτα ισόρροπων επιδόσεων (Balanced scorecard)
6. Προϋπολογισμός (Budget)
7. Χρονοπρογραμματισμός (Scheduling)
8. Το Νεκρό Σημείο (Break Even Analysis)
9. Μήτρα αποδόσεων (Pay off matrix)
10. Δέντρο Αποφάσεων (Decision trees)
11. Ο κύκλος του Deming (The PDCA cycle)
12. Ανάλυση Pareto (Pareto analysis)
13. Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming)
14. Διάγραμμα αιτίας-αποτελέσματος (Cause And Effect Diagram)

## Συγκριτική αξιολόγηση

είναι ένα εργαλείο για βελτίωση, που επιτυγχάνεται μέσω της σύγκρισης με άλλες επιχειρήσεις που αναγνωρίζονται ως οι καλύτερες του κλάδου (Bhutta and Huq, 1999, p. 255)

εφαρμόστηκε από την εταιρία Rank Xerox στις αρχές της δεκαετίας του '80 προκειμένου να ανταποκριθεί στον έντονο ανταγωνισμό και να συγκρατήσει τη μείωση του μεριδίου αγοράς της

### **Βήματα αποτελεσματικής εφαρμογής της Σχεδιασμός**

- (1) προσδιορισμός του αντικειμένου αξιολόγησης
- (2) εντοπισμός των επιχειρήσεων με τις οποίες θα επιχειρηθεί η σύγκριση
- (3) καθορισμός της μεθόδου συλλογής των δεδομένων και συλλογή αυτών

### **Ανάλυση**

- (4) υπολογισμός του υπάρχοντος χάσματος απόδοσης
- (5) προγραμματισμός μελλοντικών επίπεδων απόδοσης

### **Εισαγωγή**

- (6) επικοινωνία των ευρημάτων και εξασφάλιση αποδοχής
- (7) καθιέρωση λειτουργικών στόχων

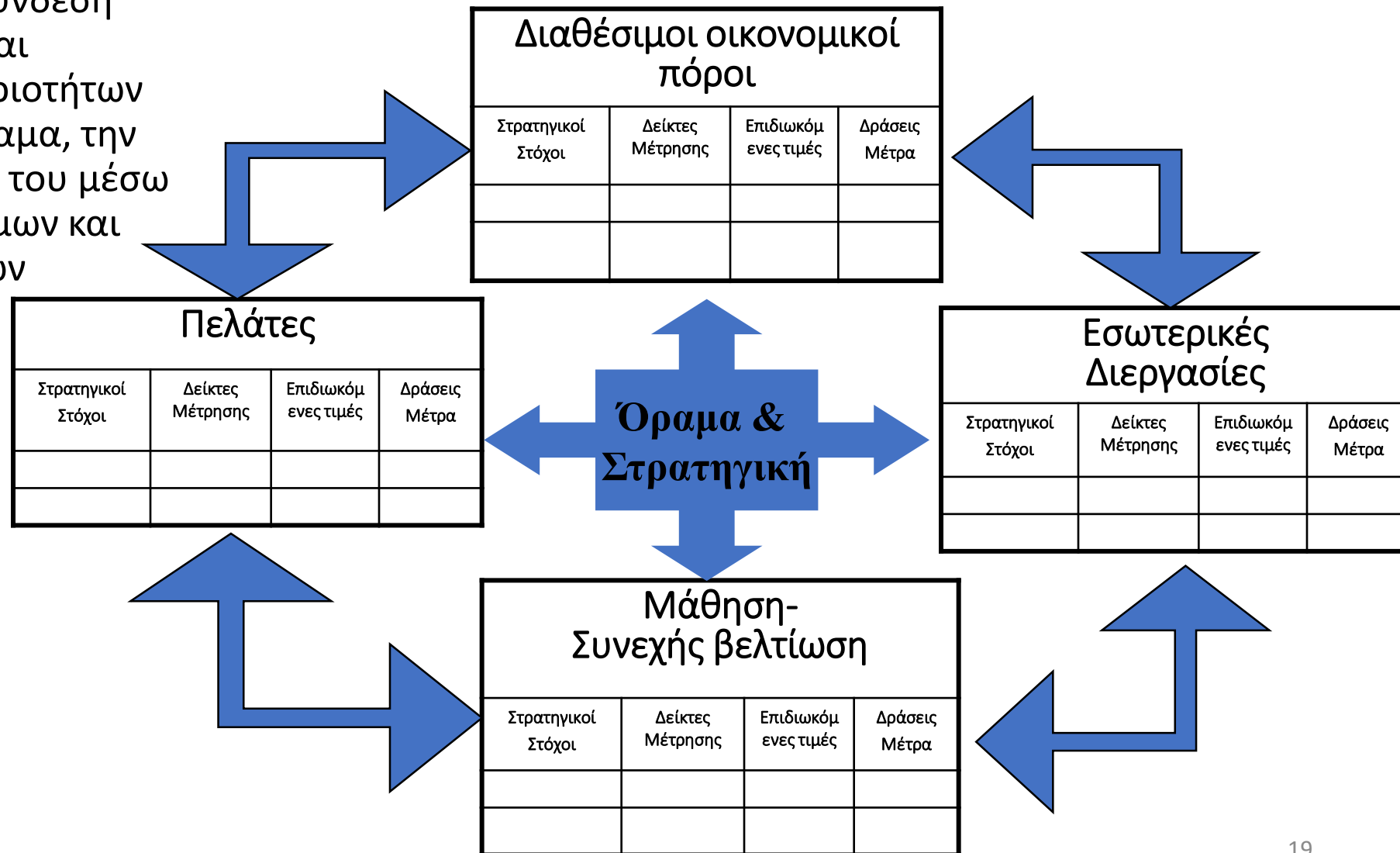
### **Δράση**

- (8) ανάπτυξη προγραμμάτων δράσης
- (9) εφαρμογή των ενεργειών και έλεγχος της προόδου
- (10) επαναπροσδιορισμός των μέτρων σύγκρισης

(Camp, 1989)

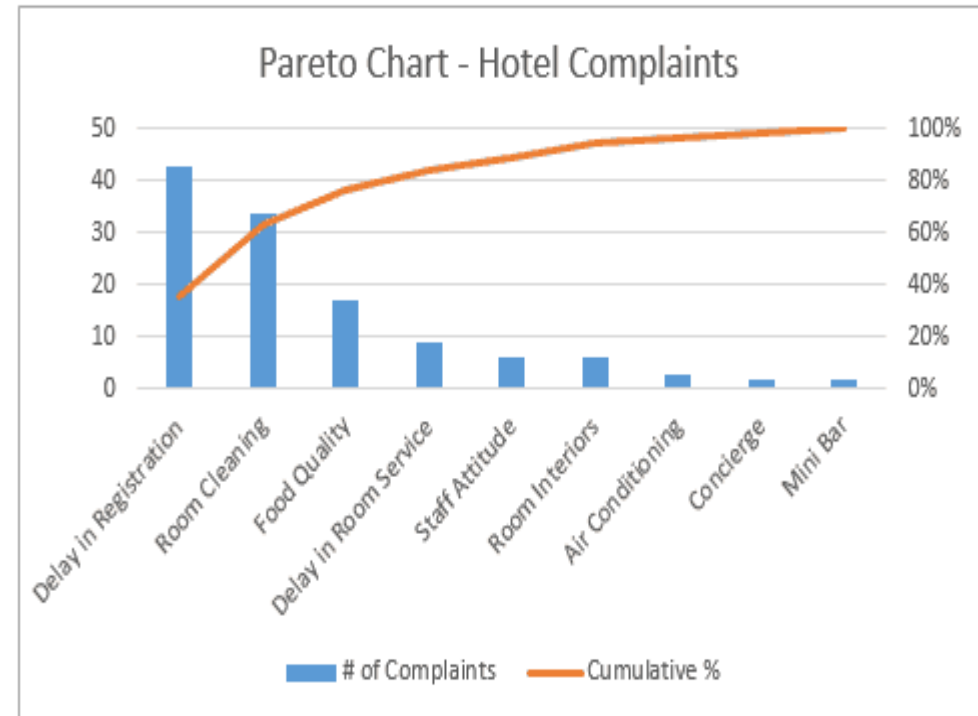
# Κάρτα Ισόρροπης Επιδόσεων

σύστημα διοίκησης απόδοσης  
προσανατολισμένο στα αποτελέσματα,  
με βασική επιδίωξη τη σύνδεση  
βραχυπρόθεσμων και  
μακροπρόθεσμων δραστηριοτήτων  
μιας επιχείρησης με το όραμα, την  
αποστολή και τη στρατηγική του μέσω  
του καθορισμού μετρήσιμων και  
συναινετικών στόχων



## Διάγραμμα Pareto

- Το διάγραμμα Pareto πήρε το όνομα του από τον Vilfredo Pareto, Ιταλό οικονομολόγο, ο οποίος διαπίστωσε το 1869 ότι ένα μεγάλο ποσοστό του πλούτου το κατείχε ένα μικρό μέρος του πληθυσμού.
- Η διαπίστωση αυτή μεταφέρθηκε από τον Juran και Gryna (1988) και στα προβλήματα ποιότητα όπου υποστηρίχθηκε ότι το 80% των προβλημάτων προέρχεται από το 20% των αιτιών.
- Απεικονίζεται με τη μορφή ιστογράμματος όπου η κάθε στήλη αντιπροσωπεύει την αιτία δημιουργίας ενός προβλήματος και η σχετική συχνότητα τη βαρύτητα της.
- Η ιδιότητα αυτή επιτρέπει στην επιχείρηση να εστιάσει στους παράγοντες εκείνους που έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στο αποτέλεσμα παραγκωνίζοντας, τουλάχιστον σε πρώτο στάδιο, τους παράγοντες με τη μικρότερη επίδραση επιτυγχάνοντας με αυτό τον τρόπο τη μεγαλύτερη δυνατή βελτίωση στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών της.



# Καταιγισμός ιδεών

μια ομάδα ανθρώπων συναντιέται για να προτείνει νέες ιδέες και λύσεις γύρω από έναν συγκεκριμένο τομέα ενδιαφέροντος

Οι συμμετέχοντες εκφράζονται ελεύθερα και προτείνουν αυθόρμητα όσο το δυνατόν περισσότερες ιδέες. Όλες οι ιδέες σημειώνονται χωρίς να ασκείται σε αυτές κριτική και μετά τη συνεδρίαση οι ιδέες αξιολογούνται

Τι θα γινόταν αν όλοι οι άνθρωποι τυφλώνονταν;

IDEO 

## Rules of Brainstorming



Defer Judgment



One Conversation at a Time



Encourage Wild Ideas



Be Visual



Build on the Ideas of Others



Go for Quantity



Stay Focused on the Topic

## Διάγραμμα αιτίας-αποτελέσματος

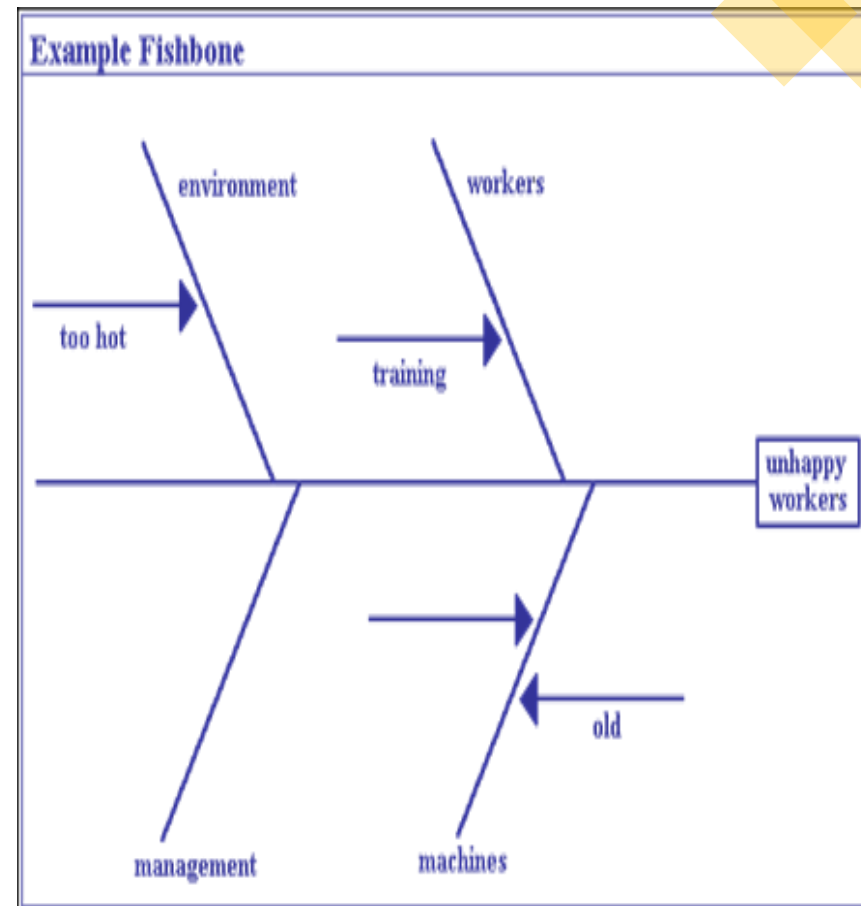
Το διάγραμμα αιτίας-αποτελέσματος είναι γνωστό επίσης ως διάγραμμα Ishikawa (1969) από το όνομα του δημιουργού του καθώς και ως ψαροκόκαλο εξαιτίας του σχήματος του.

Συνοψίζονται οι αιτίες δημιουργίας ενός αποτελέσματος. Το αποτέλεσμα σημειώνεται στο δεξιό μέρος του διαγράμματος, ενώ οι κύριες αιτίες δημιουργίας του τα κλαδιά και οι δευτερεύουσες αιτίες τα παρακλάδια του. Είναι σημαντικό να εντοπιστούν όλες οι πιθανές αιτίες ενός προβλήματος ανεξάρτητα από το βαθμό σημαντικότητάς τους. Σχηματίζεται από ομάδες ατόμων με τη μέθοδο του καταιγισμού ιδεών ή από ένα άτομο που εστιάζει στον εντοπισμό των πιθανών αιτιών δημιουργίας ενός γεγονότος.

Οι αιτίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στις ακόλουθες ομάδες:

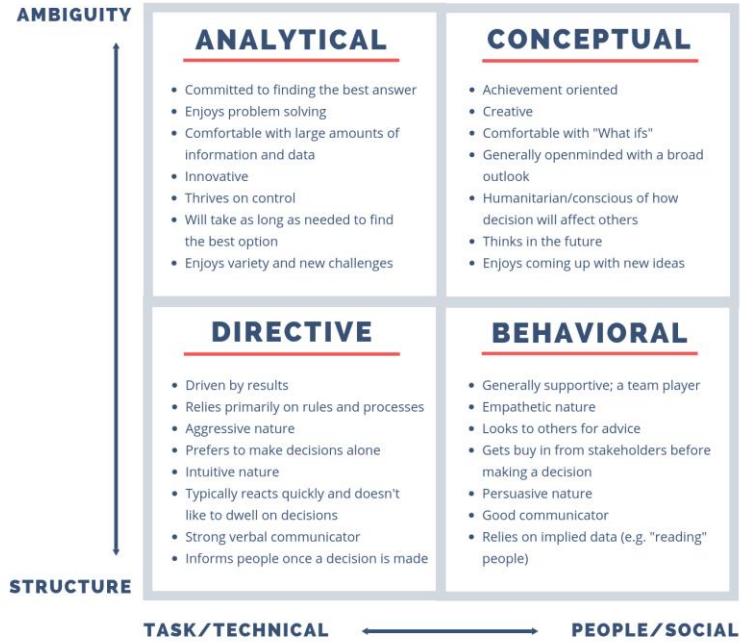
- 4M's – μέθοδοι (Methods), μηχανές-εξοπλισμός (Machines), υλικά (Materials), ανθρώπινο δυναμικό (Manpower) (ιδανική για επιχειρήσεις παραγωγής)
- 4P's – διαδικασία (Process), πρόγραμμα (Plant), ανθρώπινο δυναμικό (People), πολιτική (Policy) (ιδανική για και διοικητικές επιχειρήσεις και επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών)
- 4S's – περιβάλλον (Surroundings), προμηθευτές (Suppliers), συστήματα (Systems), ικανότητες (Skills) (ιδανική για επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών).

Οι ανωτέρω κατηγορίες συμβάλλουν στην ομαδοποίηση των αιτιών, μπορούν να χρησιμοποιηθούν εναλλακτικά ή να χρησιμοποιηθεί ένα μείγμα αυτών ανάλογα με τις ανάγκες του διαγράμματος.

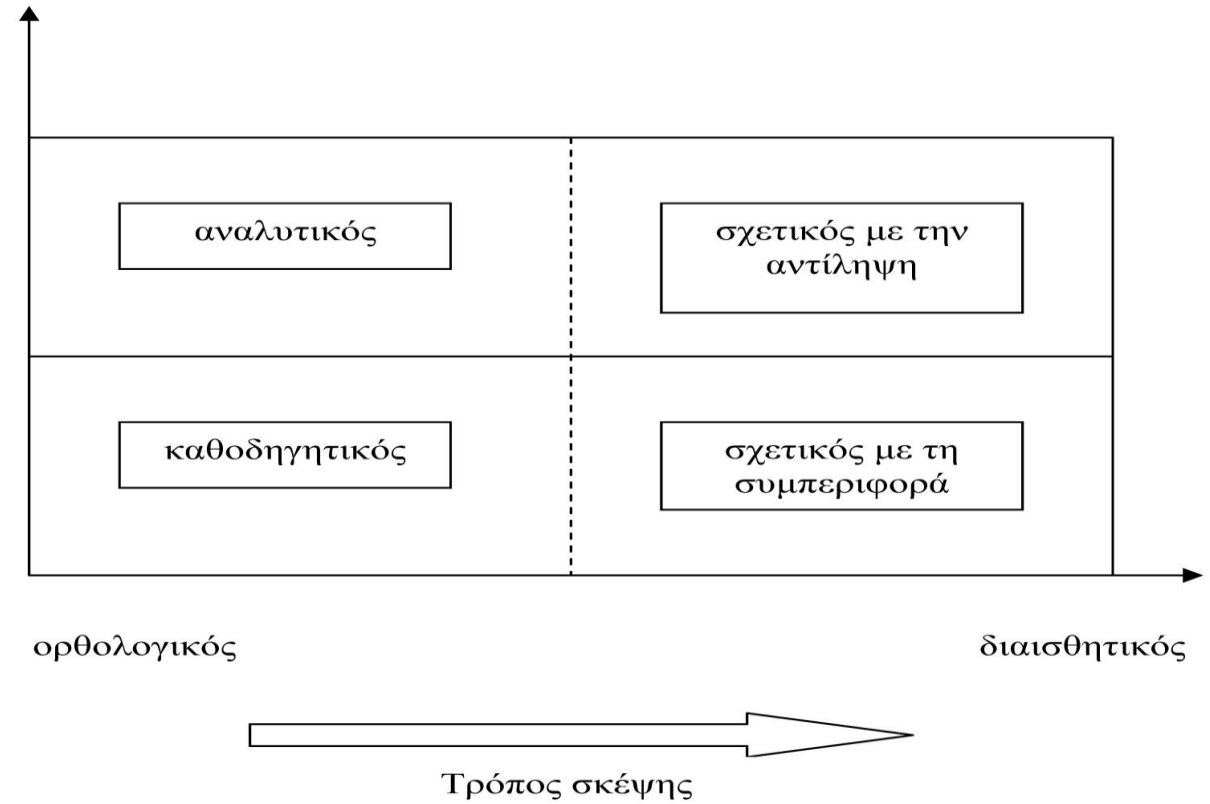


WHAT STYLE DECISION MAKER ARE YOU?

## DECISION-MAKING STYLE MATRIX



Graphic created for [www.CareerForesight.co](http://www.CareerForesight.co)



## Στιλ αποφάσεων (Decision Style)

## Ατομικές / Ομαδικές αποφάσεις

### Πλεονεκτήματα ομαδικής λήψης αποφάσεων

- Περισσότερες πληροφορίες και γνώσεις
- Περισσότερες εναλλακτικές προτάσεις
- Μεγαλύτερη κατανόηση, αποδοχή και αφοσίωση στην τελική απόφαση
- Βελτίωση της επικοινωνίας
- Καλύτερες αποφάσεις
- Ανάπτυξη στελεχών
- Πνευματική διέγερση

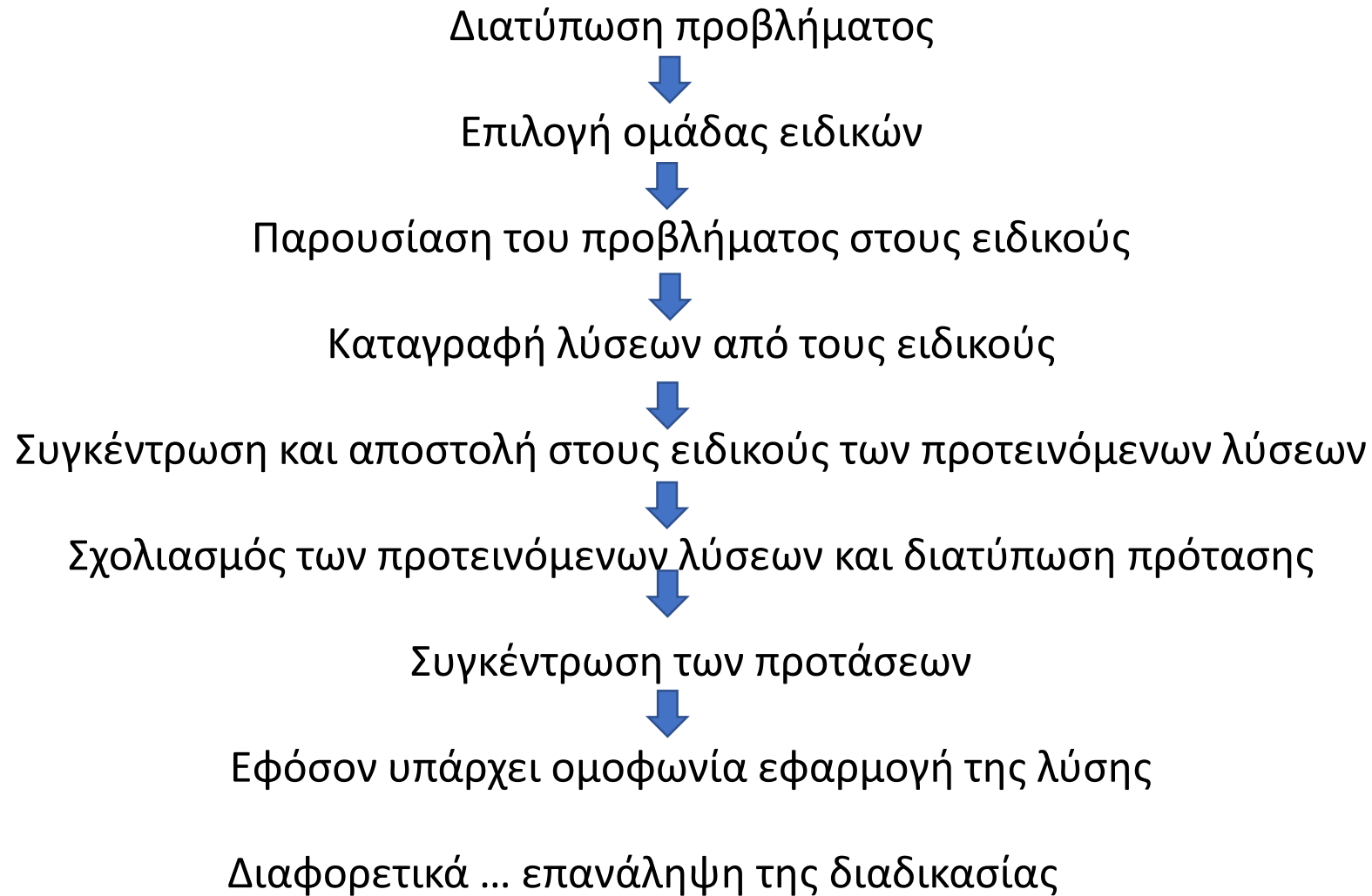
### Μειονεκτήματα ομαδικής λήψης αποφάσεων

- Βραδύτητα στη λήψη αποφάσεων (σπατάλη χρόνου)
- Κυριαρχία ενός προσώπου
- Κίνδυνος αγελαίας σκέψης
- Υψηλό κόστος διαδικασίας
- Κοινωνική συμμόρφωση
- Διάχυση ευθύνης
- Συγκρούσεις

αγελαία σκέψη (group thinking): η διάθεση για ενότητα των μελών της ομάδας ξεπερνά τη διάθεση τους για προσεκτική αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων

κοινωνική συμμόρφωση (social conformity): άτομα αλλάζουν ή τροποποιούν τις απόψεις τους, τις στάσεις και τις ιδεολογίες τους ώστε να συμβαδίζουν με αυτά της ομάδας

## Τεχνική των Δελφών (Delphi technique)



Χρονοβόρα μέθοδος (ελάχιστος χρόνος=44 ημέρες)

## Τεχνική της εικονικής ομάδας (nominal group technique)

Διατύπωση προβλήματος σε μια μικρή ομάδα ατόμων



Καταγραφή από κάθε άτομο (ιδιωτικά) της ιδέας / των ιδεών του



Παρουσίαση των ιδεών κάθε μέλους και καταγραφή τους σε πίνακα



Συζήτηση των ιδεών



Ιεράρχηση των ιδεών που παρουσιάστηκαν από κάθε μέλος (ιδιωτικά)



Επιλογή της ιδέας που βρίσκεται στην υψηλότερη θέση της κατάταξης

από την πλειοψηφία των μελών της ομάδας

# Λάθη κατά τη λήψη αποφάσεων



Η ανθρώπινη φύση έχει περιορισμένες δυνάμεις μυαλού, σώματος, ψυχής

Αυτοπεριορισμός σκέψης: Ο λήπτης απόφασης φυλακίζει τη σκέψη του σε πλαίσια ή κουτιά και δεν της επιτρέπει να βγει έξω από αυτά, για να αναζητήσει καλύτερες εναλλακτικές λύσεις

Υποθέσεις: Ο λήπτης απόφασης όταν δεν έχει πλήρη εικόνα για να καλύψει τα πληροφοριακά του κενά, αναγκάζεται να κάνει υποθέσεις ή παραδοχές

Στερεότυπα: Ο λήπτης απόφασης ταξινομεί ένα άτομο σε μια ομάδα ανθρώπων βάσει ενός χαρακτηριστικού του, υποθέτοντας ότι όλα τα άτομα της ομάδας έχουν την ίδια συμπεριφορά. Κύριες παράμετροι κατηγοριοποίησης είναι το φύλο, η ηλικία, η θρησκεία, η εθνικότητα, η οικογενειακή κατάσταση, η αναπηρία.

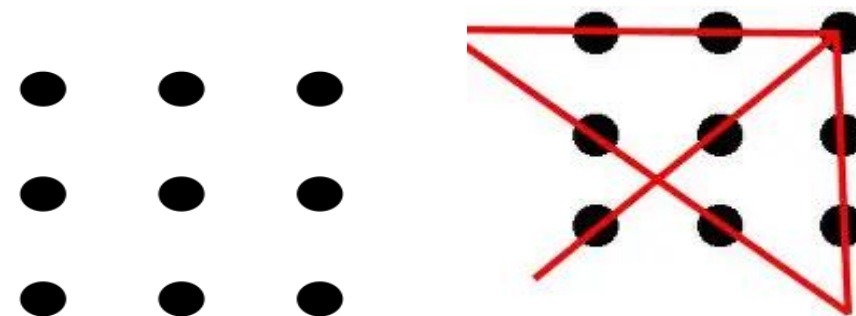
Πλαίσιο αναφοράς: όταν ένα πρόβλημα ορίζεται με βάση το κέρδος ή το όφελος, οι άνθρωποι τείνουν να παίρνουν μικρότερο ρίσκο, ενώ, όταν το ορίζουν με βάση το κόστος ή τη ζημιά, τείνουν να παίρνουν μεγαλύτερο ρίσκο  
*πχ. 70% κέρδος ή 30% απώλεια*

Μεροληψία επιβεβαίωσης: Ο λήπτης απόφασης δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα σε πληροφορίες που επιβεβαιώνουν τις προκαταλήψεις του και απορρίπτει πληροφορίες που είναι αντίθετες με το σύστημα αξιών του.

Κοινωνικά πρότυπα: Ο λήπτης απόφασης λαμβάνει μία απόφαση που είναι κοινωνικά και όχι λογικά ορθή

*πχ. απόφαση για παραμονή μη αποδοτικού εργαζόμενου*

Παρακινούμενη συμπεριφορά: Ο λήπτης απόφασης αποφασίζει περισσότερο με βάση τις επιθυμίες, ανάγκες, συναισθήματά του παρά με βάση στοιχεία



Ενώστε τις εννέα τελείες με τέσσερις ευθείες γραμμές, χωρίς να επαναληφθεί η ίδια γραμμή δύο φορές και χωρίς να σηκωθεί το μολύβι από το χαρτί

## Σκέψη έξω από το πλαίσιο ... (out of the box)

Ενας έμπορος είχε την ατυχία να χρωστάει ένα μεγάλο χρηματικό ποσό σε τοκογλύφο. Ο τοκογλύφος, που ήταν γέρος και άσχημος, λάτρευε την όμορφη κόρη του εμπόρου, οπότε του πρότεινε μια συμφωνία. Είπε ότι θα παραιτηθεί από το χρέος του εμπόρου αν μπορούσε να παντρευτεί την κόρη. Ο τοκογλύφος τους είπε ότι θα έβαζε ένα μαύρο και ένα άσπρο βότσαλο σε μια άδεια σακούλα. Το κορίτσι θα έπρεπε στη συνέχεια να διαλέξει ένα βότσαλο από την σακούλα. Αν διάλεγε το μαύρο βότσαλο, θα γινόταν η σύζυγος του τοκογλύφου και το χρέος του πατέρα της θα διαγραφόταν. Αν διάλεγε το άσπρο βότσαλο, δεν χρειαζόταν να τον παντρευτεί και το χρέος του πατέρα της θα διαγραφόταν. Αλλά αν αρνούνταν να διαλέξει ένα βότσαλο, ο πατέρας της θα έμπαινε στη φυλακή. Καθώς μιλούσαν, ο τοκογλύφος έσκυψε για να μαζέψει δύο βότσαλα από το μονοπάτι που ήταν γεμάτο βότσαλα. Το κορίτσι παρατήρησε ότι μάζεψε δύο μαύρα βότσαλα και τα έβαλε στην τσάντα. Στη συνέχεια, ζήτησε από το κορίτσι να διαλέξει βότσαλό.

Μια προσεκτική ανάλυση θα έφερνε τρεις εναλλακτικές επιλογές:

1. Το κορίτσι θα πρέπει να αρνηθεί να πάρει ένα βότσαλο
2. Το κορίτσι θα πρέπει να δείξει ότι υπήρχαν δύο μαύρα βότσαλα στην σακούλα και να αποκαλύψει τον τοκογλύφο ως απατεώνα.
3. Το κορίτσι θα πρέπει να διαλέξει ένα μαύρο βότσαλο και να θυσιαστεί για να σώσει τον πατέρα της από το χρέος και τη φυλακή.

*Τι θα κάνατε αν ήσασταν στην θέση της ;*