

PAWEL MOTYL

Η ΤΕΧΝΗ
ΝΑ ΠΑΙΡΝΕΙΣ
ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

«Εξυπνο, ευφυές
και τολμηρό».

MARSHALL
GOLDSMITH,

Κορυφαίος coach
σελών διεθνώς,
σύμφωνα με το *Forbes* και
τη *Wall Street Journal*



ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ: ΑΥΤΟΒΕΛΤΙΩΣΗ

ΤΙΤΛΟΣ ΒΙΒΛΙΟΥ: **Η τέχνη να παίρνεις αποφάσεις**

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΥ: Labyrinth: The art of decision making

Από τις Εκδόσεις Page Two Books, 2019

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: Pawel Motyl

ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ: Αθανασία Ζωγιάκη

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ – ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΚΕΙΜΕΝΟΥ: Γιώργος Κασσιδίης

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΞΟΦΥΛΛΟΥ: Τζίνα Γεωργίου

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΕΛΙΔΟΠΟΙΗΣΗ: Βάσω Βύρρα

© Pawel Motyl, 2019

By arrangement with Transatlantic Literary Agency Inc.

© Εικόνων εξωφύλλου: gremlin/getty Images, Madlen/Shutterstock

© ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε., Αθήνα 2020

Πρώτη έκδοση: Απρίλιος 2020

Έντυπη έκδοση ISBN 978-618-01-3423-0

Ηλεκτρονική έκδοση ISBN 978-618-01-3424-7

Τυπώθηκε στην Ευρωπαϊκή Ένωση, σε χαρτί ελεύθερο χημικών ουσιών, προερχόμενο αποκλειστικά και μόνο από δάση που καλλιεργούνται για την παραγωγή χαρτίου.

Το παρόν έργο πνευματικής ιδιοκτησίας προστατεύεται κατά τις διατάξεις του Ελληνικού Νόμου (Ν. 2121/1993 όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα) και τις διεθνείς συμβάσεις περί πνευματικής ιδιοκτησίας. Απαγορεύεται απολύτως η άνευ γραπτής άδειας του εκδότη κατά οποιοδήποτε τρόπο ή μέσο αντιγραφή, φωτοανατύπωση και εν γένει αναπαραγωγή, διανομή, εκμίσθωση ή δανεισμός, μετάφραση, διασκευή, αναμετάδοση, παρουσίαση στο κοινό σε οποιαδήποτε μορφή (ηλεκτρονική, μηχανική ή άλλη) και η εν γένει εκμετάλλευσή του συνόλου ή μέρους του έργου.

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε.

Από το 1979

Έδρα:

Τατοίου 121, 144 52 Μεταμόρφωση

Βιβλιοπωλείο:

Εμμ. Μπενάκη 13-15, 106 78 Αθήνα

Τηλ.: 2102804800 • fax: 2102819550

PSICHOGIOS PUBLICATIONS S.A.

Publishers since 1979

Head Office:

121, Tatoiou Str., 144 52 Metamorfossi, Greece

Bookstore:

13-15, Emm. Benaki Str., 106 78 Athens, Greece

Tel.: 2102804800 • fax: 2102819550

e-mail: info@psychogios.gr

www.psychogios.gr • <http://blog.psychogios.gr>

PAWEL MOTYL

Η ΤΕΧΝΗ
ΝΑ ΠΑΙΡΝΕΙΣ
ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Μετάφραση: Αθανασία Ζιωγάκη



«Η ζωή είναι το άθροισμα των επιλογών μας».

ΑΛΜΠΕΡ ΚΑΜΙ

*Σε όλους αυτούς που με δίδαξαν
να κάνω καλύτερες επιλογές στη ζωή μου.*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|---|-----|
| Εισαγωγικό σημείωμα..... | 13 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Ζωή χωρίς ισορροπία | 27 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Το σύνδρομο της γαλοπούλας..... | 39 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Σ' αυτό το κεφάλαιο δεν υπάρχουν καλά νέα | 51 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Η διαδικασία..... | 77 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 改善 | 119 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 Κάτι πλανάται στον αέρα..... | 171 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 Ψάχνοντας για αυθεντικούς ηγέτες..... | 231 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 Ο αγαπημένος μου εχθρός | 305 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 Κοιτάζοντας πίσω από τον καθρέφτη | 343 |
| Επίλογος..... | 363 |
| Σημειώσεις..... | 391 |
| Βιβλιογραφία και περαιτέρω αναφορές..... | 405 |
| Ευρετήριο..... | 421 |

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Ο Κόλπος Βιν Μπακ Μπο, παγκοσμίως γνωστός ως Κόλπος του Τονκίνο, βρέχει τις ακτές του βορείου Βιετνάμ και της νότιας Κίνας και βρίσκεται στη θάλασσα της νότιας Κίνας. Στις αρχές της δεκαετίας του '60, ήταν το κομβικό σημείο της επιχείρησης ΝΤΕΣΟΤΟ του Υπουργείου Άμυνας των ΗΠΑ και αποτελούσε μέρος του στρατιωτικού επιχειρησιακού σχεδίου 34-A: αντιτορπιλικά του Αμερικανικού Ναυτικού εκτελούσαν τακτικές περιπολίες, με σκοπό να συλλέξουν πληροφορίες για τα σχέδια και τις κινήσεις του στρατού του Βορείου Βιετνάμ. Στις 2 Ιουλίου του 1964, συνέβη ένα σοβαρό περιστατικό. Ο πλοίαρχος Τζον Τζ. Χέρικ, διοικητής του αμερικανικού αντιτορπιλικού *Maddox*, ανέφερε ότι δέχτηκε πυρά από περιπολικά του Βορείου Βιετνάμ. Δύο μέρες μετά, ένα ακόμη περιστατικό πυροδότησε τον πόλεμο του Βιετνάμ: τα αμερικανικά αντιτορπιλικά *Turner Joy* και *Maddox* ανέφεραν ότι δέχτηκαν επίθεση με τορπίλες. Οι πληροφορίες σχετικά με το περιστατικό ήταν εξαιρετικά ακριβείς – ο διοικητής του στόλου του Ειρηνικού, ναύαρχος Γιουλίσις Σ. Γκραντ Σαρπ, δήλωσε ότι εκτοξεύτηκαν έως και εννέα τορπίλες, καμία όμως δε χτύπησε κάποιο αμερικανικό πλοίο. Ως συνέπεια αυτής της υποτιθέμενης επίθεσης, ο πρόεδρος Λίντον Μπ. Τζόνσον υποχρέωσε το Κογκρέσο να

ψηφίσει ένα νομοσχέδιο –το Ψήφισμα του Κόλπου του Τονκίνο–, το οποίο είχε ως αποτέλεσμα να αρχίσουν αεροπορικές επιθέσεις ενάντια στο Βόρειο Βιετνάμ, τις οποίες ακολούθησε η εισβολή χερσαίων δυνάμεων. Έτσι ξεκίνησε μια σύρραξη η οποία διήρκεσε περίπου δέκα χρόνια και, σύμφωνα με σχετικούς υπολογισμούς, στοίχισε τη ζωή σε περίπου δύο με τριάντισι εκατομμύρια ανθρώπους.

Τα μέσα της δεκαετίας του '80 χαρακτηρίζονται από την αρχή της εμπορευματοποίησης του Έβερεστ. Το 1985, ένας πλούσιος επιχειρηματίας από το Τέξας, ονόματι Ρίτσαρντ Μπας, ξόδεψε μια μικρή περιουσία για να εξασφαλίσει μια θέση στην ορειβατική ομάδα του ξακουστού Αμερικανού ορειβάτη Ντέιβιντ Μπρασίαρ. Ο Μπας πέτυχε στην αποστολή του, κατακτώντας την ψηλότερη κορυφή της Γης, και το γεγονός είχε ευρεία απήχηση – όχι μόνο στους Τεξανούς πετρελαιοπαραγωγούς που αποζητούσαν μια έκρηξη αδρεναλίνης, αλλά και στους ορειβάτες που μυρίστηκαν μια νέα πηγή κέρδους. Τον επόμενο χρόνο παρατηρήθηκε η ανάπτυξη μιας εντελώς νέας βιομηχανίας, καθώς οργανώθηκαν πολλές εμπορικές αποστολές στο Έβερεστ και σε κορφές περίπου του ίδιου υψομέτρου. Την πρωτοκαθεδρία αυτής της αγοράς είχε η εταιρεία Adventure Consultants, η οποία ιδρύθηκε το 1991 από τον Νεοζηλανδό Ρομπ Χολ, που μπορούσε να καυχιέται ότι οδήγησε τριάντα εννέα αρχάριους ορειβάτες στην κορυφή του κόσμου. Στις 10 Μαΐου του 1996, ο Χολ ξεκίνησε μία αποστολή με άλλους οκτώ χαρούμενους, καλοπληρωτές πελάτες. Την ομάδα ενίσχυαν δύο έμπειροι ορειβάτες –ο Μάικ Γκρουμ και ο Άντι Χάρις– και μια ομάδα Σέρπα με οδηγό τον αρχηγό Ανγκ Ντόρτζε. Διάφορες άλλες αποστολές κατευθύνονταν ταυτόχρονα προς το Έβερεστ: η ομάδα της κινηματογραφικής εταιρείας IMAX με τον Ντέιβιντ Μπρασίαρ, μία ομάδα από την Ταϊ-

βάν με οδηγό τον Μάκαλου Τζι-έι-γιου, μια νοτιοαφρικανική ομάδα με οδηγό τον Ίαν Γούνταλ και μια εμπορική ομάδα με οδηγό τον Αμερικανό Σκοτ Φίσερ, ο οποίος είχε ιδρύσει την εταιρεία Mountain Madness που ανταγωνιζόταν την Adventure Consultants. Μολονότι υπήρξαν μερικά ασήμαντα προβλήματα, παρόμοια με αυτά που αντιμετωπίζουν όλες οι αποστολές, τίποτα δεν προμήνυε την τραγωδία που στοίχισε τη ζωή σε οκτώ ανθρώπους, μεταξύ των οποίων του Ρομπ Χολ και του Σκοτ Φίσερ, και προκάλεσε υποθερμία και κρυοπαγήματα σε πολλούς άλλους. Επί δεκαεννέα έτη, η δεκάτη Μαΐου του 1996 κατείχε τα πρωτεία ως η πιο θανάσιμη ημέρα στην ιστορία του Έβερεστ.¹

Όταν ο Γκαμπριέλ Γκαρσία Μάρκες τοποθέτησε τη δράση του μυθιστορηματός του *Εκατό χρόνια μοναξιάς* στη φανταστική πόλη Μακόντο, δε θα μπορούσε ποτέ να φανταστεί ότι αυτό το όνομα θα ερχόταν ξανά στο προσκήνιο με δραματικές συνέπειες περισσότερο από σαράντα χρόνια αργότερα, για λόγους που δεν είχαν καμία σχέση με τον κόσμο της λογοτεχνίας. Αυτό όμως συνέβη ακριβώς: στις 9:47 μ.μ. στις 20 Απριλίου του 2010, στην εξέδρα εξόρυξης πετρελαίου *Deerwater Horizon* –ιδιοκτησία της εταιρείας Transocean που εκμισθωνόταν στην British Petroleum–, μια καταστροφική έκρηξη σκότωσε έντεκα άτομα. Αλλά ήταν μόνο η αρχή της καταστροφής που ακολούθησε. Μέσα στις επόμενες εβδομάδες, περίπου πέντε εκατομμύρια βαρέλια πετρελαίου εκτινάχτηκαν από την κατεστραμμένη πετρελαιοπηγή και εξαπλώθηκαν στον Κόλπο του Μεξικού, προκαλώντας τεράστια οικολογική καταστροφή και εγείροντας ζητήματα όχι μόνο σχετικά με την ασφάλεια της εκμετάλλευσης των ορυκτών κοιτασμάτων που υπάρχουν κάτω από το Φαράγγι του Μισισιπή, αλλά και με τα λάθη στη διαχείριση κινδύνου που οδήγησαν στην έκρηξη. Το όνομα της πε-

τρελαιοπηγής στον Τομέα 252 όπου συνέβη η τραγωδία ήταν Μακόντο.

Στις αρχές της δεκαετίας του '90, η Porsche βρισκόταν στα πρόθυρα της χρεοκοπίας. Ελάχιστοι πίστευαν ότι θα μπορούσε να σωθεί και οι άρπαγες καιροσκόποι στράφηκαν γύρω από την προβληματική επιχείρηση, караδοκώνοντας να αισχροκερδήσουν εις βάρος της. Από τους ελάχιστους που πίστευαν ότι υπήρχε η δυνατότητα να σωθεί η εταιρεία, χωρίς να πουληθεί, ήταν ένας άνδρας τριάντα οκτώ χρονών, ονόματι Βέντελιν Βίντεκινγκ. Ανέλαβε μία αποστολή που οι άλλοι θεωρούσαν αδύνατον να φέρει σε πέρας και το 1993 έγινε πρόεδρος και CEO του υπό διάλυση θρύλου της αυτοκινητοβιομηχανίας. Τη δεκαετία που ακολούθησε, απέδειξε ότι ο Τομ Κρουζ και οι σκηνοθέτες του Χόλιγουντ δεν ήταν οι μόνοι που μπορούσαν να φέρουν σε πέρας επικίνδυνες αποστολές: κατόρθωσε να διασώσει την Porsche με μια σειρά από παράτολμες ενέργειες που περιλάμβαναν την περικοπή των εξόδων και τη βελτιστοποίηση των επιχειρησιακών διεργασιών –γνωστή και ως Βελτιστοποίηση των Επιχειρησιακών Διεργασιών της Porsche–, αναθέτοντας τη διαδικασία παραγωγής στη Valmet Automotive, μια φινλανδική εταιρεία, και ανανεώνοντας το χαρτοφυλάκιο προϊόντων, καταργώντας το μοντέλο 928 και λανσάροντας τα μοντέλα Boxster και Cayenne. Οι επιχειρηματικές κινήσεις του Βίντεκινγκ απέφεραν κέρδη στην εταιρεία και τον ανέδειξαν ως μία σημαίνουσα προσωπικότητα στη βιομηχανία. Η επιτυχία του κορυφώθηκε κατά το οικονομικό έτος 2007/08, όταν η Porsche σημείωσε το ρεκόρ των 6,392 δισεκατομμυρίων ευρώ σε καθαρά κέρδη. Η αξία της εταιρείας υπολογιζόταν πάνω από 13 δισεκατομμύρια ευρώ και μπορούσε να συζητάει με σιγουριά την αγορά του ομίλου Volkswagen. Ας προχωρήσουμε έναν χρόνο μπροστά: η Porsche χρωστούσε πάλι χρήματα στις τρά-

πεζες, κυρίως λόγω ενός τεράστιου ελλείμματος που υπερέβαινε τα 3,5 δισεκατομμύρια ευρώ. Ως συνέπεια αυτής της απίστευτης κακοτυχίας, ο Βέντελιν Βίντεκινγκ αναγκάστηκε να μαζέψει βιαστικά τα πράγματά του και να αποχωρήσει από τη θέση του, αν και η οδύνη της απόλυσης αμβλύνηθηκε κάπως από τη χρυσή αποζημίωση ύψους 50 εκατομμυρίων ευρώ.

Και ενώ ο Βέντελιν Βίντεκινγκ ανήκε αδιαμφισβήτητα στην ελίτ της ευρωπαϊκής διοίκησης επιχειρήσεων, σε θέματα οικονομίας ήταν κατώτερος του Ρόμπερτ Κ. Μέρτον, ο οποίος κέρδισε το βραβείο Νόμπελ Οικονομικών Επιστημών μαζί με τον Μάιρον Σκολς το 1997. Ο Μέρτον είναι γνωστός για την πρωτοποριακή του έρευνα στα χρηματοοικονομικά, η οποία περιλαμβάνει τις τιμές των μετοχών (οδήγησε στη δημιουργία του μαθηματικού τύπου Μπλακ-Σκολς-Μέρτον), τα παράγωγα προϊόντα και τη διαχείριση του επενδυτικού ρίσκου. Θα ήταν λογικό λοιπόν να υποθέσουμε ότι κάποιος ο οποίος έχει περάσει την επαγγελματική του ζωή δημιουργώντας όλο και πιο αποτελεσματικά και ακριβή εργαλεία προληπτικής διαχείρισης, θα μπορούσε να φτιάξει ένα εξαιρετικό επενδυτικό χαρτοφυλάκιο. Ο Μέρτον σίγουρα το πίστευε, όταν, το 1993, έγινε συνιδρυτής και μέλος του διοικητικού συμβουλίου σε μια εταιρεία διαχείρισης κεφαλαίων που ονομαζόταν Long-Term Capital Management (LTCM). Ορδές πελατών μοιράστηκαν την πίστη του στις ικανότητές του, επενδύοντας στην εταιρεία πάνω από ένα δισεκατομμύριο δολάρια. Ύστερα από μία αρχικά εντυπωσιακή επιτυχία (ετήσια απόδοση ύψους 40 τοις εκατό!) ακολούθησε η ολοσχερής κατάρρευση, που προκλήθηκε από την οικονομική κρίση στην Ασία, ξεκινώντας από την Ταϊλάνδη και πλήττοντας τη Ρωσία έναν χρόνο μετά, κι έτσι το οικονομικό έτος 1997/98 η τιμή της μετοχής της έπεσε. Το κεφάλαιο της LTCM μειώθηκε σε λιγότερο από 400 δισεκατομμύρια

δολάρια και η συνολική ζημία που υπέστησαν οι επενδυτές υπολογίζεται στα 4-5 δισεκατομμύρια δολάρια. Την ίδια τύχη είχε και η Trinsum Group, μία άλλη εταιρεία που ίδρυσε το 2007 ο κάτοχος του Νόμπελ: περίπου ενάμιση χρόνο μετά την ίδρυσή της (και κατά κοινή παραδοχή σε μια πολύ δύσκολη εποχή) αναγκάστηκε να κηρύξει πτώχευση.

Η θέση που κατείχε ο Ρόμπερτ Μέρτον στις οικονομικές επιστήμες μπορεί να παραλληλιστεί με τη θέση του Χάρβεϊ Γουάινστιν στον κινηματογράφο: συνιδρυτής της θρυλικής εταιρείας παραγωγής ταινιών Miramax, στην οποία οφείλουμε τις ταινίες *Pulp Fiction*, *Ερωτευμένος Σαίξπηρ*, *Kill Bill*, *Ο Άγγλος ασθενής*, *Υπάλληλοι* και *Παιχνίδι των λυγμών*. Η επιρροή του στη βιομηχανία, η οποία αυξήθηκε με το πέρασμα των δεκαετιών, επιβεβαιώθηκε από μια στατιστική στην οποία αναφέρεται συχνά: ότι δέχτηκε περισσότερες ευχαριστίες από ηθοποιούς που κέρδισαν το Όσκαρ απ' ό,τι ο ίδιος ο Θεός. Η αξιόλογη καριέρα του έλαβε απότομα τέλος τον Οκτώβριο του 2017, όταν οι *New York Times* και το *New Yorker* δημοσίευσαν μια σειρά άρθρων στα οποία αναφερόταν ότι παρενοχλούσε σεξουαλικά πολλές ηθοποιούς αυτά τα χρόνια. Η άρνησή του να αποδεχτεί τις κατηγορίες δεν έφερε αποτέλεσμα. Στις εβδομάδες που ακολούθησαν, ένας τυφώνας ξεσηκώθηκε από τα μέσα ενημέρωσης, αναγκάζοντας τον Χάρβεϊ Γουάινστιν να διακόψει πολλές από τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες και να παραιτηθεί από την εταιρεία The Weinstein Brothers. Επιπλέον, τον έδιωξαν από την Αμερικανική Ακαδημία Κινηματογραφικών Τεχνών και Επιστημών και η Τζορτζίνα Τσάπμαν, την οποία είχε παντρευτεί το 2007, τον εγκατέλειψε.

Νωρίς το πρωί της 28ης Ιανουαρίου του 1986, ο δρ Τζέιμς Π. Μπάτζιαν, αστροναύτης του διαστημικού προγράμματος

της NASA, προέβη σε μία απελπισμένη κίνηση: κάλεσε το Κέντρο Ελέγχου της Αποστολής STS-51-L, για να ακυρώσει την απογείωση που είχε προγραμματιστεί για κείνη την ημέρα. Ένωθε ανήσυχος εξαιτίας των ασυνήθιστων καιρικών συνθηκών στη Φλόριντα, καθώς τη νύχτα της εικοστής εβδόμης Ιανουαρίου η θερμοκρασία στο Ακρωτήριο Κανάβεραλ είχε πέσει στους -5° Κελσίου. Τα στερεά καύσιμα των προωθητικών πυραύλων που χρησιμοποιούνταν για να θέσουν σε τροχιά τα διαστημικά σκάφη δεν είχαν ξαναχρησιμοποιηθεί ποτέ σε τόσο χαμηλή θερμοκρασία και ο Μπάτζιαν ανησυχούσε ότι ύστερα από μια τόσο κρύα νύχτα, οι κυκλικοί δακτύλιοι που διαχωρίζουν τους πυραύλους από την πηγή καυσίμων μπορεί να μη λειτουργούσαν. Το Κέντρο Ελέγχου της Αποστολής αγνόησε τους προβληματισμούς του και ενέκρινε την απογείωση του διαστημικού σκάφους *Challenger*.

Πέρασαν δεκαέξι χρόνια, στη διάρκεια των οποίων η NASA πραγματοποίησε με επιτυχία είκοσι εννέα αποστολές διαστημικών σκαφών. Το 2003, το διαστημικό σκάφος *Columbia* ήταν προγραμματισμένο να εκτοξευτεί πρώτο εκείνη τη χρονιά. Ήταν το παλαιότερο από τα πέντε σκάφη του διαστημικού στόλου της NASA, με το οποίο είχε ξεκινήσει το πρόγραμμα των διαστημικών σκαφών. Η απογείωση της Αποστολής STS-107, της οποίας ηγούνταν ο Ρικ Χάσμπαντ, είχε προγραμματιστεί για τις δεκαέξι Ιανουαρίου. Στόχος της αποστολής ήταν να διεξαγάγει μια έρευνα για τη μικροβαρύτητα. Το επταμελές πλήρωμα αποτελούνταν από πέντε Αμερικανούς, μια Ινδή και έναν Ισραηλινό, ονόματι Ίλαν Ραμόν, ο οποίος επρόκειτο να γίνει ο πρώτος άνθρωπος της χώρας του που θα ταξίδευε στο διάστημα. Η απογείωση ήταν ζήτημα ρουτίνας. Η μοναδική ανωμαλία που εξετάστηκε λεπτομερώς από τους μηχανικούς της NASA ήταν ένα κομμάτι μονωτικού αφρού που αποκολλήθηκε

και προσέκρουσε σε ένα φάνωμα θερμομόνωσης στο αριστερό φτερό του σκάφους. Αν και η Ομάδα Διαχείρισης Αποβλήτων (DAT) ανησυχούσε σοβαρά για την κατάσταση του φτερού, οι μηχανικοί δεν κατάφεραν να υπολογίσουν τους κινδύνους ασφαλείας με τα δεδομένα που είχαν στη διάθεσή τους. Η διευθύντρια πτήσης Λίντα Χαμ αποφάσισε να εκτελέσει την αποστολή όπως είχε προγραμματιστεί και να μη λάβει μέτρα σχετικά με τους προβληματισμούς των μηχανικών. Για περισσότερες από δύο εβδομάδες και με τραγικές συνέπειες, οι διευθυντές της NASA δεν άδραξαν την ευκαιρία να προσπαθήσουν να σώσουν τους αστροναύτες του πληρώματος του *Columbia*. Την 1η Φεβρουαρίου του 2003, στις 8:10 π.μ., το διαστημικό σκάφος ξεκίνησε τη διαδικασία προσγείωσης. Λίγο πριν από τις 9:00 π.μ. κήκε ολοσχερώς, καθώς επέστρεφε στην ατμόσφαιρα της Γης.

Μια παρόμοια τραγωδία έλαβε χώρα στην Ευρώπη. Το βράδυ της 23ης Ιανουαρίου του 2008, κοντά στο αεροδρόμιο Μιροσλάβιεκ της Πολωνίας, συνετρίβη ένα στρατιωτικό αεροπλάνο CASA C-295M της Πολωνικής Πολεμικής Αεροπορίας. Το μέγεθος της καταστροφής ήταν ασύλληπτο. Σκοτώθηκαν είκοσι αξιωματικοί, μεταξύ των οποίων σχεδόν ολόκληρη η διοίκηση της 1ης Μοίρας της Τακτικής Πολεμικής Αεροπορίας. Μερικοί αναλυτές και σχολιαστές έθεσαν το προφανές ερώτημα: Πώς σε μια περίοδο κατά την οποία κάθε λογικός στρατιωτικός οργανισμός απαγορεύει σε όλα τα μέλη της διοίκησης να ταξιδεύουν μαζί, επιβιβάστηκαν τόσο σημαντικά μέλη της Πολεμικής Αεροπορίας στο ίδιο αεροπλάνο; Όχι μόνο δε δόθηκε ποτέ απάντηση σε αυτό το ερώτημα, αλλά δυστυχώς κανείς δεν έμαθε το μάθημά του από ετούτη την καταστροφή. Στις 10 Απριλίου του 2010, εκτυλίχθηκε μία από τις πιο φρικτές τραγωδίες στην ιστορία της αεροπορίας. Και τα ενενήντα έξι μέ-

λη μιας πολωνικής αντιπροσωπείας που κατευθύνονταν στο Κατίν της Ρωσίας επιβαίνοντας σε ένα Tupolev TU-154M σκοτώθηκαν, όταν το αεροσκάφος συνετρίβη καθώς πλησίαζε στη βόρεια στρατιωτική βάση του Σμολένσκ. Μεταξύ των θυμάτων ήταν βουλευτές, διπλωμάτες και ανώτεροι στρατιωτικοί, καθώς και ο πρόεδρος Λεχ Κατσίνσκι με τη σύζυγό του Μαρία.

Η νεκρώσιμη τελετή για τη Μαρία και τον Λεχ Κατσίνσκι τελέστηκε μια βδομάδα αργότερα και χιλιάδες Πολωνοί παρέστησαν για να αποχαιρετήσουν το ζευγάρι. Ωστόσο, πολλοί αρχηγοί ξένων κρατών δεν κατάφεραν να παραστούν στην κηδεία για λόγους ανεξάρτητους από τη θέλησή τους: το ηφαίστειο Εϊγιαφιάτλαγκιοκουτλ της Ισλανδίας εξερράγη στις 14 Απριλίου, εκτινάσσοντας έναν μεγάλο όγκο ηφαιστειακής τέφρας. Η Eurocontrol, η διακρατική υπηρεσία που δημιουργήθηκε το 1960 με σκοπό να διαχειρίζεται την εναέρια κυκλοφορία στην Ευρώπη, πήρε μία άμεση και λογική απόφαση: καθώς δεν είχε υπάρξει ποτέ παρόμοια έκρηξη, ήταν αδύνατον να εκτιμηθεί τόσο η κλίμακα του προβλήματος όσο και ο βαθμός κινδύνου και, κατά συνέπεια, έδωσε εντολή να αναβληθούν οι πτήσεις σε ολόκληρη την ήπειρο από τη 15η Απριλίου και μετά. Τα δρομολόγια από και προς την Ευρώπη σταμάτησαν αμέσως. Τις μέρες που ακολούθησαν, συνολικά 104.000 πτήσεις, οι οποίες θα μετέφεραν περίπου δέκα εκατομμύρια επιβάτες, ακυρώθηκαν λόγω της αναστάτωσης. Οι εκατοντάδες χιλιάδες των επιβατών που επηρεάστηκαν από αυτή την κατάσταση καθηλώθηκαν στα αεροδρόμια, χωρίς να έχουν ιδέα πόσο θα διαρκούσε η κρίση. Ορισμένοι δοκίμασαν να βρουν άλλα μέσα συγκοινωνίας, νοικιάζοντας αυτοκίνητα ή προσπαθώντας να βρουν ένα εισιτήριο τρένου. Άλλοι κατασκήνωσαν στους τερματικούς σταθμούς των αεροδρομίων, ελπίζοντας ότι οι πτήσεις θα άρχιζαν να γίνονται κανονικά.

Ωστόσο, η Eurocontrol δεν άφηγε περιθώρια για αισιοδοξία, ειδικά εφόσον η ηλεκτρονική προσομοίωση, την οποία διεξήγαγε μια ομάδα ειδικών, επιβεβαίωνε την πεποίθηση της Υπηρεσίας ότι κάθε απόπειρα να πραγματοποιηθεί μια πτήση, θα κατέληγε σε τραγωδία. Η απαγόρευση των πτήσεων διήρκεσε οκτώ ημέρες και είχε φτάσει η 1η Απριλίου, όταν επιτράπηκε στα πρώτα αεροπλάνα να τροχοδρομήσουν στους διαδρόμους απογείωσης. Λίγο μετά η Eurocontrol κατηγορήθηκε ότι είχε λάβει δρακόντεια μέτρα και ότι είχε υπερεκτιμήσει τον πραγματικό βαθμό κινδύνου. Το βασικό επιχείρημα κατά της Eurocontrol ήταν ότι πολλές αεροπορικές εταιρείες (μεταξύ των οποίων η Lufthansa, η KLM και η AirFrance) είχαν πραγματοποιήσει πάνω από είκοσι δοκιμαστικές πτήσεις στους διαδρόμους απογείωσης, οι οποίοι ήταν καλυμμένοι με τέφρα, και το έκαναν σε πραγματικές και όχι σε τεχνητές συνθήκες. Τα αεροπλάνα πέταξαν με ελάχιστο προσωπικό και φυσικά χωρίς επιβάτες. Δεν παρατηρήθηκε η παραμικρή ανωμαλία στη λειτουργία των αεροσκαφών κατά τη διάρκεια αυτών των πτήσεων και όλα τα αεροσκάφη προσγειώθηκαν με ασφάλεια. Οι τελικοί υπολογισμοί του κόστους της απαγόρευσης για τους αερομεταφορείς ανέρχονταν περίπου στα 1,7 δισεκατομμύρια δολάρια.

Κανείς δεν το γνώριζε τη δεδομένη στιγμή, αλλά πολύ περισσότερο χρήματα επρόκειτο να χαθούν εξαιτίας της συγχώνευσης των εταιρειών Daimler-Benz και Chrysler. Στις 7 Μαΐου του 1998, όλα φαίνονταν ρόδινα. Εκείνη την ημέρα δόθηκε συνέντευξη Τύπου με τους CEO των δύο εταιρειών, τον Ρόμπερτ Τζ. Ίτον και τον Γιούργκεν Σρεμπ, να απολαμβάνουν τα φλας των φωτογράφων, καθώς ανακοίνωναν «μια συγχώνευση επί ίσοις όροις». Κι έτσι δημιουργήθηκε η τρίτη μεγαλύτερη παγκοσμίως εταιρεία κατασκευής αυτοκινήτων, με ετήσια κέρδη

πάνω από 150 δισεκατομμύρια δολάρια. Οι αναλυτές της αυτοκινητοβιομηχανίας ήταν σε έκσταση, τονίζοντας την εξαίρετη σύμπραξη των δύο οργανισμών. Για την Chrysler, η συμφωνία τής έδινε την ευκαιρία να μπει δυναμικά στην ευρωπαϊκή αγορά. Για την Daimler, γνωστή για τις Mercedes λιμουζίνες της, σηματοδοτούσε την επέκταση του πεδίου δράσης της, έτσι ώστε να περιλάβει τα μικρά βαν, τα οχήματα παντός εδάφους και τα αγροτικά αυτοκίνητα, για τα οποία φημίζονταν οι Αμερικανοί συνέταιροί τους, οι οποίοι είχαν στην κατοχή τους μοντέλα όπως το Dodge και το Jeep. Και οι δύο εταιρείες υπολόγιζαν ότι θα εξοικονομούσαν τεράστια ποσά συγχωνεύοντας τις εμπορικές τους δραστηριότητες, καθώς επίσης και τους τομείς της έρευνας και της ανάπτυξης. Είχαν προγραμματίσει να μειωθούν οι δαπάνες κατά 1,7 δισεκατομμύρια δολάρια σε δώδεκα μήνες από την ημέρα της συγχώνευσης και κατά 3 δισεκατομμύρια τον χρόνο μετά το πέρας της επταετίας. Δεν έκανε μεγάλη εντύπωση λοιπόν το γεγονός ότι ένα από τα πιο παλιά περιοδικά με τη μεγαλύτερη επιρροή στον χώρο, το *Automotive Industries (AI)*, το οποίο κυκλοφορεί στην Αμερική από το 1895, χαρακτήρισε τη συγχώνευση ως τη «συμφωνία του αιώνα». Για την Daimler, η οποία είχε πληρώσει το ιλιγγιώδες ποσό των 36 δισεκατομμυρίων δολαρίων για να εξαγοράσει την Chrysler, ήταν αναμφισβήτητη η δαπάνη του αιώνα. Επίσης, ήταν μια κίνηση που κατέληξε σε θρήνο και για τις δύο εταιρείες.

Όλα τα περιστατικά που περιέγραψα πιο πάνω συνέβησαν σε εντελώς διαφορετικές συνθήκες, έχουν όμως έναν κοινό παρανομαστή: τα λάθη που έγιναν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Ο δρόμος προς καθένα από αυτά τα ατυχή περιστατικά ήταν στρωμένος με καλές προθέσεις από εκείνους που είχαν την ευθύνη, οι οποίοι είχαν όλοι με-

γάλη εμπειρία και πολλές προηγούμενες επιτυχίες στο ενεργητικό τους. Τα λάθη τους μπορούν να αποδοθούν σε έναν συνδυασμό πολλών αλληλοσχετιζόμενων αιτιών: για παράδειγμα, στο ότι επαναπαύτηκαν σε προηγούμενες επιτυχίες, δεν έλαβαν υπόψη σημαντικές πληροφορίες, έκαναν επιφανειακές αναλύσεις, ενέδωσαν σε εξωτερικές πιέσεις, πιστεύοντας υπερβολικά στον παράγοντα τύχη, ή δεν ερμήνευσαν σωστά τα δεδομένα.

Όλα αυτά τα λάθη θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί.

Το βιβλίο που κρατάτε στα χέρια σας θα σας κάνει να αμφισβητήσετε τις απόψεις που έχετε για τη λήψη αποφάσεων και πιθανότατα να αλλάξετε μερικές οριστικά. Σε αυτό το βιβλίο θα προσπαθήσω να εξετάσω τα πιο συνηθισμένα αδύναμα σημεία της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, όχι μόνο στον επιχειρηματικό τομέα αλλά στη ζωή γενικότερα: σε καιρούς κρίσης και σε πιο ήρεμες περιόδους, για αποφάσεις που αφορούν τόσο μεμονωμένα άτομα όσο και ομάδες. Θα προσπαθήσω να απαντήσω στο ερώτημα πώς είναι δυνατόν να ληφθούν αποφάσεις που είναι ταυτόχρονα λογικές, αποτελεσματικές και συνετές.

Το πρώτο κεφάλαιο περιγράφει μερικές από τις πιο συνταρακτικές αλλαγές που έλαβαν χώρα τις τελευταίες δύο δεκαετίες, καθώς και την επίδραση που είχαν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η επανάσταση στην τεχνολογία και στην πληροφόρηση που έγινε μπροστά στα ίδια μας τα μάτια, οι νέες τάσεις στη συμπεριφορά των καταναλωτών, η οποία επηρεάστηκε από την αλματώδη ανάπτυξη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, οι μηχανισμοί πληθοπορισμού, η ανοικτή καινοτομία και η συνεργατική οικονομία σε συνδυασμό με την εξελισσόμενη παγκοσμιοποίηση έχουν αλλάξει ριζικά τους παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχία. Οι μέθοδοι, τις οποίες είχαμε δοκιμά-

σει και είχαμε εμπιστευτεί άλλοτε, συχνά αποτυγχάνουν στις μέρες μας, οδηγώντας ακόμη και πολύ ικανούς και έμπειρους ανθρώπους σε φοβερές αποτυχίες. Τα Κεφάλαια 2 και 3 εστιάζουν σε αυτό ακριβώς το παράδοξο και αναλύουν τις παγίδες που μας στήνει το ίδιο μας το μυαλό, το οποίο είναι προγραμματισμένο να βιώνει μια πραγματικότητα κάπως διαφορετική από εκείνη που διαμορφώνεται από έναν κόσμο που εξελίσσεται δυναμικά. Σε αυτά τα δύο κεφάλαια εξετάζω επίσης ένα ιδιαίτερα επικίνδυνο παράδοξο, πώς δηλαδή η σημερινή επιτυχία σπέρνει τους σπόρους της αυριανής αποτυχίας. Το Κεφάλαιο 4 εξετάζει τη λήψη αποφάσεων ως διεργασία και αναλύει τρεις μεθόδους, τις οποίες μπορούμε να εφαρμόσουμε κατά τη συγκεκριμένη διεργασία. Η σε βάθος κατανόηση αυτών των τριών προσεγγίσεων είναι απαραίτητη για την τελειοποίηση του τρόπου με τον οποίο κάνουμε επιλογές. Και αυτό είναι το θέμα του Κεφαλαίου 5 – ο εμπλουτισμός της αφήγησης με τους τρόπους βελτίωσης που εκπορεύονται από τη λειτουργική διαχείριση. Τα Κεφάλαια 6 και 7 εξετάζουν την προσέγγιση του Καϊζέν όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων στα πλαίσια της οργανωτικής παιδείας από μια πραγματικά συναρπαστική οπτική γωνία: αυτή του ρόλου του ηγέτη. Το Κεφάλαιο 8 εστιάζει στους τομείς της νευροεπιστήμης, της κοινωνικής ψυχολογίας και στη δύναμη των συναισθημάτων και των παραισθήσεων, τα οποία επιδρούν ακόμη και στους μεγαλύτερους ηγέτες και σε φορείς λήψης αποφάσεων. Επίσης, αναφέρομαι σε ορισμένους πρακτικούς τρόπους, οι οποίοι μπορούν τουλάχιστον να προσφέρουν προστασία από τις προαναφερθείσες παγίδες. Το τελευταίο κεφάλαιο πραγματοποιεί ένα άλμα στο μέλλον, δίνοντας έμφαση στις σημαντικότερες τάσεις που είναι πιθανόν να διαμορφώσουν τη λήψη αποφάσεων στα χρόνια που έπονται.

Ετούτο το πόνημα δεν είναι θεωρητικό. Άντλησα πληροφο-

ρίες από προσωπικές εμπειρίες που απέκτησα μελετώντας περιπτώσεις με τις οποίες ήρθα αντιμέτωπος στη διάρκεια των είκοσι και πλέον χρόνων εργασίας μου ως CEO, σύμβουλος επιχειρήσεων, συνεργάτης του περιοδικού *Harvard Business Review Polska* και συντονιστής προγραμμάτων καθοδήγησης, επιμορφωτικών συνεδρίων και σεμιναρίων για ιδιοκτήτες εταιρειών και ανώτερα διοικητικά στελέχη. Διδάχθηκα από τους πιο εξέχοντες εμπειρογνώμονες παγκοσμίως, καθώς το 2016 επιλέχθηκα στην πρώτη ομάδα του προγράμματος 100 Καθοδηγητές, το οποίο διοργάνωσε ο δρ Μάρσαλ Γκόλντσμινθ. Επίσης, άντλησα πληροφορίες από πηγές οι οποίες τεκμηριώνουν τα συμβάντα, στην εξέλιξη των οποίων η διαδικασία λήψης αποφάσεων έπαιξε σημαντικό ρόλο – είτε θετικό είτε αρνητικό. Με αυτό τον τρόπο ανακάλυψα ότι δεν είναι μόνον ο κόσμος των επιχειρήσεων που μπορεί να μας διδάξει πώς να παίρνουμε σωστές αποφάσεις (αν και υπάρχει πληθώρα τέτοιων περιστατικών). Μπορούμε επίσης να διδαχθούμε ενδιαφέροντα πράγματα από εντελώς ετερόκλητους χώρους, όπως είναι η ορειβασία σε μεγάλο υψόμετρο, τα διαστημικά ταξίδια, οι στρατιωτικές επιχειρήσεις και... τα κυκλώματα οργανωμένου εγκλήματος. Εύχομαι ότι αυτή η περιήγηση για τη λήψη αποφάσεων σε εντελώς διαφορετικές περιστάσεις θα σας εμπνεύσει και ταυτόχρονα θα σας φανεί πρακτική.

Το να ευχαριστήσω όλους εκείνους, χωρίς τη συνδρομή των οποίων αυτή η εργασία δε θα μπορούσε ποτέ να ολοκληρωθεί, είναι η δική μου ανέφικτη αποστολή. Όλοι οι άνθρωποι από τους οποίους περιβάλλομαι, και σε επαγγελματικό και σε προσωπικό επίπεδο, έχουν συνεισφέρει με κάποιο τρόπο στη συγγραφή αυτού του βιβλίου. Θα ήθελα να τους ευχαριστήσω όλους.

ΚΟΓΙΑΑΝΙΣΚΑΤΣΙ: ΖΩΗ ΧΩΡΙΣ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ

Μία από τις πιο πληθωρικές και ωστόσο ελάχιστα γνωστές μορφές του παγκόσμιου κινηματογράφου είναι ο σκηνοθέτης Τζέφρι Ρέτζο. Γεννημένος το 1940, έζησε μια πολυποικιλη ζωή, αν μη τι άλλο. Στην ηλικία των δεκατεσσάρων ετών έγινε μοναχός και κλείστηκε σε μοναστήρι. Όταν έφυγε από το μοναστήρι, δώδεκα χρόνια μετά, άρχισε να δραστηριοποιείται σε διάφορες κοινοτικές οργανώσεις στο Νέο Μεξικό, όπου η δουλειά του περιλάμβανε ένα ευρύ φάσμα καθηκόντων, από το να βοηθάει απογοητευμένους νέους που ανήκαν σε συμμορίες του δρόμου, μέχρι να υπερασπίζεται πολιτικές ελευθερίες. Μπαίνοντας στον χώρο του κινηματογράφου, άντλησε από τις εμπειρίες του πολλές γνώσεις και διδάγματα και το 1982 σκηνοθέτησε την ταινία *Koyaanisqatsi*, μια πειραματική ταινία που εγκωμιάστηκε για την καινοτόμο χρήση της εικόνας και της μουσικής, με σκοπό να τονίσει το χάσμα ανάμεσα στην αστική ζωή και στη ζωή κοντά στη φύση.

«*Koyaanisqatsi*» είναι μια λέξη που χρησιμοποιεί η φυλή των

Χόπι, η οποία μεταφράζεται ως «ζωή χωρίς ισορροπία». Η λέξη αυτή δεν είναι απλώς ο ιδανικός τίτλος για την ταινία του Τζέφρι Ρέτζο, αλλά συνοψίζει την πραγματικότητα της σύγχρονης ζωής. Ζούμε πράγματι σε έναν κόσμο όπου τα πάντα έχουν ξεφύγει από τον έλεγχο και όσα νομίζαμε ότι ξέρουμε, τίθενται υπό αμφισβήτηση.

Το φαινόμενο του τρίτου κύματος του Άλβιν Τόφλερ ήταν σαν μια δυνατή γροθιά με βελούδινο γάντι. Οι περισσότεροι από εμάς πιθανότατα θεωρούμε ότι οι τωρινές συνεχείς τεχνολογικές αλλαγές, καθώς και η επανάσταση στην πληροφόρηση και στην επικοινωνία, που αποτελεί συνέπειά τους, εξελίσσονται σταδιακά. Ίσως έχουμε την αίσθηση ότι, ενώ ζούμε με ταχύτερους ρυθμούς από κάθε προηγούμενη φορά, η εξέλιξη γίνεται με έναν γραμμικό και προβλέψιμο τρόπο. Ωστόσο, μία και μόνο ματιά στους αριθμούς αρκεί για να μας διαβεβαιώσει ότι ένα μεγάλο ποσοστό των αλλαγών που βιώνουμε γίνεται με τρόπο βίαιο και ραγδαίο. Πάρτε για παράδειγμα τον Νόμο του Μουρ, σύμφωνα με τον οποίο ο οικονομικά βιώσιμος αριθμός των τρανζίστορ ενός πυκνού ολοκληρωμένου κυκλώματος διπλασιάζεται περίπου κάθε δεκαοκτώ μήνες (κατά συνέπεια, αυξάνεται ραγδαία και όχι γραμμικά). Ένα φαινόμενο παρόμοιο με αυτό συμβαίνει και με τον όγκο των πληροφοριών που μας περιβάλλουν. Από την αρχή της ανθρώπινης ιστορίας ως τα τέλη του 2003, η ανθρωπότητα παρήγαγε συνολικά 5 εξαμπαίτ δεδομένων (5×1.018 μπάιτ). Και ενώ αυτό το ποσό μπορεί να φαίνεται ιλιγγιώδες, δε συγκρίνεται με το γεγονός ότι μέσα στο 2012 παράξαμε την ίδια ποσότητα πληροφοριών των 5 εξαμπαίτ... σε μόλις σαράντα οκτώ ώρες. Κι ενώ μας φαίνεται απίστευτο, το φαινόμενο μπορεί εύκολα να εξηγηθεί. Η δραματική αυτή αύξηση οφείλεται στις τρεις μεγάλες επαναστάσεις που διαδραματίζονται μπροστά στα ίδια

μας τα μάτια: στην τεχνολογική (που μας επιτρέπει να συλλέγουμε, να αποθηκεύουμε και να επεξεργαζόμαστε όλο και μεγαλύτερο αριθμό δεδομένων), στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (που δημιουργούν νέες πλατφόρμες επικοινωνίας και πολλαπλασιάζουν τον αριθμό των διαθέσιμων πληροφοριών) και στην κινητή τηλεφωνία (που εγγυάται την πρόσβαση στις δύο προηγούμενες απ' οποιοδήποτε σημείο του πλανήτη και ανά πάσα στιγμή). Και το αποτέλεσμα; Σύμφωνα με διάφορους υπολογισμούς, ο ψηφιακός κόσμος σήμερα περιέχει από 2,7 έως 4,4 ζεταμπάιτ δεδομένων. Μόνο το Facebook έχει πάνω από 2 δισεκατομμύρια χρήστες (εκ των οποίων οι μισοί συνδέονται αποκλειστικά από τα κινητά τους τηλέφωνα) και βομβαρδίζει το μυαλό μας, παρέχοντας νέες πληροφορίες κάθε χιλιοστό του δευτερολέπτου. Το 2017, υπολογίζεται ότι το 50 τοις εκατό του παγκόσμιου πληθυσμού είχε πρόσβαση στο ίντερνετ, ένας αριθμός ασύλληπτος μέχρι τότε και σύμφωνα με τις γενικές προβλέψεις, μέχρι τα έτη 2024-2025 θα φτάσει στο 100 τοις εκατό. Ωστόσο, αυτό το κατ' επίφαση δώρο προς την ανθρωπότητα έχει και τη σκοτεινή του πλευρά. Γίνεται όλο και πιο δύσκολο να ξεχωρίσουμε μέσα σε αυτό τον καταίγιισμό πληροφοριών εκείνες που χρειαζόμαστε για να πάρουμε μια απόφαση.

Μία άλλη πτυχή του προβλήματος είναι ότι κόσμος της πληροφορόρησης βρίθει από συμβάντα που επιβεβαιώνουν τη θεωρία του μαύρου κύκνου – από δυσάρεστες εκπλήξεις και γεγονότα που δεν μπορούν να προβλεφθούν με βάση την πρότερη εμπειρία μας. Η θεωρία του μαύρου κύκνου διατυπώθηκε από τον Νασίμ Νικόλας Τάλεμπ, ο οποίος την ανέλυσε στο βιβλίο του *Ο μαύρος κύκνος: Ο αντίκτυπος του άκρως απίθανου*, το οποίο βασίζεται σε μία αληθινή ιστορία που έλαβε χώρα πριν από πολλά χρόνια και προκάλεσε μεγάλους κραδασμούς στην ορνιθολογική κοινότητα. Οι ορνιθολόγοι πίστευαν για πο-

λύ καιρό ότι οι κύκνοι έχουν μόνο λευκό φτέρωμα. Στον κόσμο των πτηνών ήταν εξαιρετικά ασυνήθιστο και προκαλούσε μεγάλο ενδιαφέρον στους επιστήμονες. Έγιναν πολλές έρευνες, γράφτηκαν ακαδημαϊκά άρθρα και εκθέσεις και το φαινόμενο των λευκών κύκνων τεκμηριωνόταν και εξηγούνταν όλο και καλύτερα, ώσπου μια μέρα... εντοπίστηκε στην Αυστραλία ένας μαύρος κύκνος. Οι έκπληκτοι ορνιθολόγοι δεν μπορούσαν να το πιστέψουν. Σε κλάσματα δευτερολέπτου, όλη η συσσωρευμένη γνώση για το φτέρωμα των κύκνων, όλες οι αντιλήψεις και οι εξηγήσεις που δόθηκαν ύστερα από χιλιάδες ώρες εργασίας πετάχτηκαν στα σκουπίδια.

Η φρενήρης καινούργια πραγματικότητα που μας περιβάλλει είναι γεμάτη με «μαύρους κύκνους», με γεγονότα που μας ξαφνιάζουν και για τα οποία δεν ήμασταν απλώς απροετοίμαστοι, αλλά και ανίκανοι να προετοιμαστούμε. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα του φαινομένου του μαύρου κύκνου είναι η επίθεση στο Παγκόσμιο Κέντρο Εμπορίου στη Νέα Υόρκη, την οποία έκανε η Αλ Κάιντα το 2001. Αν αυτή η επίθεση ήταν εμπορική συναλλαγή, θα την εκθείαζαν σαν ριζική καινοτομία, καθώς καμία άλλη τρομοκρατική οργάνωση δεν είχε εξαπολύσει ποτέ –ή, τουλάχιστον απ’ όσα γνωρίζουμε, δεν είχε σκεφτεί καν να εξαπολύσει– μια τέτοια επίθεση. Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι κατέλαβε εντελώς εξαπίνης τη Βορειοαμερικάνικη Διοίκηση Αεροναυτικής Άμυνας (NORAD). Ήταν τέλεια προετοιμασμένοι για οποιαδήποτε συμβατική επίθεση από αέρος και είχαν επίσης προετοιμάσει και δοκιμάσει πώς θα συμπεριφέρονταν στην περίπτωση που ένα επιβατικό αεροσκάφος έπεφτε θύμα αεροπειρατείας σε αμερικανικό έδαφος. Ωστόσο, δεν είχαν προβλέψει ότι ένα αεροσκάφος υπό τον έλεγχο αεροπειρατών θα χρησιμοποιούνταν σαν όπλο, για να εξαπολύσει από αέρος επίθεση, με τους τρομοκράτες και τους επιβάτες να βρίσκονται μέσα στο αεροσκάφος. Αντιμέτωπη με

έναν τέτοιο μαύρο κύκνο, η NORAD ήταν εντελώς αβοήθητη. Οι διοικητές της δεν ήταν απλώς ανίκανοι να αποφασίσουν αν έπρεπε ή όχι να καταρρίψουν τα αεροσκάφη που έλεγχαν οι αεροπειρατές, αλλά δεν μπορούσαν καν να αποφασίσουν τί-νος αρμοδιότητα ήταν να ληφθεί μια τέτοια απόφαση. Για περισσότερο από ενενήντα λεπτά δεν προέβησαν σε καμία απολύτως αποτελεσματική ενέργεια.

Έχει παρατηρηθεί ότι οι μαύροι κύκνοι όπως αυτός που προαναφέραμε, συμβάντα δηλαδή που αμφισβητούν τη μέχρι πρότινος επαρκή γνώση μας και τις λύσεις που έχουμε γι' αυτά, αυξάνονται διαρκώς. Ένας από τους λόγους που συμβαίνει είναι η υπερβολική συσσώρευση πληροφοριών (και ο αντίστοιχος αυξανόμενος κίνδυνος να μας διαφύγουν σημαντικές πληροφορίες) που έχει αναφερθεί. Ένας άλλος λόγος είναι η παγκοσμιοποίηση. Είμαστε πιο συνδεδεμένοι από ποτέ, κυριολεκτικά και μεταφορικά. Ένα συμβάν που προκαλεί αναστάτωση σε μια περιοχή, μπορεί να προκαλέσει προβλήματα σε μια εντελώς διαφορετική περιοχή.

Τον Μάρτιο του 2011, μια ισχυρή σεισμική δόνηση στην Ιαπωνία προκάλεσε τσουνάμι και οδήγησε στον θάνατο περισσότερους από δεκαπέντε χιλιάδες ανθρώπους. Εκτός από το κόστος σε ανθρώπινες ζωές, υπήρξε και οικονομικό κόστος, το οποίο ξεπέρασε τα σύνορα της Ιαπωνίας: η παγκόσμια παραγωγή αυτοκινήτων υπέστη σοβαρό πλήγμα. Από πολλές απόψεις ήταν μια μεγάλη έκπληξη. Πώς μπορεί μια φυσική καταστροφή σε κάποια γωνιά του κόσμου να επηρεάσει τους ανθρώπους στην απέναντι πλευρά του πλανήτη; Όπως τελικά αποδείχθηκε, στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και των μεγάλων αλυσίδων εφοδιασμού, η έννοια της «απέναντι πλευράς του κόσμου» έχει αλλάξει. Στις 11 Μαρτίου του 2011, δεν κλονίστηκε μόνον ο τομέας της κατασκευής αυτοκινήτων της Ια-

πωνίας, αλλά ολόκληρη η αυτοκινητοβιομηχανία υπέστη τις οδυνηρές συνέπειες. Εκ των υστέρων αποδείχθηκε ότι το συμβάν δεν αποτελούσε και τόσο μεγάλη έκπληξη: το 60 τοις εκατό της παγκόσμιας αγοράς των αισθητήρων ροής μάζας αέρος των αυτοκινήτων ανήκε στη Hitachi και τα ιαπωνικά εργοστάσιά της αναγκάστηκαν να μειώσουν δραστικά την παραγωγή. Οι μεγαλύτερες εταιρείες κατασκευής αυτοκινήτων, παλεύοντας για πολλά χρόνια να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους, είχαν υιοθετήσει το ιαπωνικό ακριβέστατο σύστημα διαχείρισης μητρώου. Αυτό τους επέτρεπε να διατηρούν τα αποθέματά τους στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα – ταυτόχρονα όμως περιόρισε τα περιθώρια ασφαλείας τους. Εξαιτίας του πλήθους των συνιστωσών και των συμπαραγωγών που εμπλέκονταν, δεν κατάφεραν να φτιάξουν εναλλακτικές αλυσίδες εφοδιασμού, καθόσον μάλιστα σε ορισμένες περιπτώσεις οι προμηθευτές των προμηθευτών είχαν πληγεί. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της περίπτωσης είναι η χρωστική ουσία Xirallic, την οποία παρήγε η γερμανική εταιρεία Merck KGaA, και αποτελεί ένα καίριο συστατικό της μεταλλικής μπογιάς που χρησιμοποιείται σε πολλά αυτοκίνητα. Το τσουνάμι κατέστρεψε ένα εργοστάσιο της εταιρείας στην Οναχάμα, κάτι που οδήγησε στην κατάρρευση της αλυσίδας εφοδιασμού ενός συστατικού της μπογιάς. Μέσα σε λιγότερο από δύο εβδομάδες, οι κατασκευαστές αυτοκινήτων σε ολόκληρο τον κόσμο ήρθαν αντιμέτωποι με ένα σοβαρό πρόβλημα: δεν μπορούσαν να παραγάγουν αυτοκίνητα με τα πιο δημοφιλή στους πελάτες χρώματα. Κι έτσι εμφανίστηκε ένας μαύρος κύκνος: στην προκειμένη περίπτωση, ένα κατά τα φαινόμενα μακρινό γεωγραφικά συμβάν που ξαφνικά διέκοψε τη λειτουργία των επιχειρήσεων σε ολόκληρο τον κόσμο.

Ωστόσο, οι μαύροι κύκνοι μπορεί να δώσουν και μια θετική ώθηση, ιδιαίτερα όταν τους δημιουργούμε εσκεμμένα σαν

ανατρεπτική καινοτομία. Όπου υπάρχει ένας χαμένος, κάπου υπάρχει κι ένας κερδισμένος. Κάθε ρηξικέλευθη καινοτομία που βρίσκει απροετοίμαστους τους ανταγωνιστές, δίνει το προβάδισμα σε αυτόν που έκανε την καινοτομία.

Προς τα τέλη του εικοστού αιώνα, η Google συνέτριψε τους ανταγωνιστές της, όταν εισήγαγε τον αλγόριθμο PageRank, τον οποίο εμπνεύστηκαν οι Λάρι Πέιτζ και Σεργκέι Μπριν. Ο αλγόριθμος PageRank ήταν μια μεγάλη ανακάλυψη για την ευρετηρίαση και την κατάταξη των αποτελεσμάτων αναζήτησης. Παραγκωνίζοντας την ως τότε επικρατούσα χρήση λέξεων-κλειδιών, περιέλαβε τον αριθμό και την ποιότητα των ηλεκτρονικών συνδέσμων κάθε ιστοσελίδας στον αλγόριθμο αυτό. Ο συγκεκριμένος μηχανισμός έχει καλύτερης ποιότητας και πιο ακριβή αποτελέσματα αναζήτησης, τα οποία οι ανταγωνιστές της Google απλούστατα δεν μπορούσαν να συναγωνιστούν. Μέσα σε περίπου έναν χρόνο ο κόσμος των μηχανών αναζήτησης του ίντερνετ είχε εντελώς ανατραπεί. Ο πρώην ηγέτης της αγοράς –η AltaVista– άρχισε να χάνει ραγδαία το μερίδιό της στην αγορά και το Yahoo! που ερχόταν στη δεύτερη θέση δεν τα κατάφερε καθόλου καλύτερα. Η μηχανή αναζήτησης της Google ισχυροποιήθηκε τόσο, ώστε έγινε μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον κόσμο.

Οι μαύροι κύκνοι μπορούν να εμφανιστούν και στις πέντε ακόλουθες περιπτώσεις.

Οι πιο σπάνιες είναι αυτές που έχουν παγκόσμια επίδραση, αν και η παγκόσμια κρίση, οι τεχνολογικές καινοτομίες και τα καταστροφικά συμβάντα (όπως οι πανδημίες) μπορούν μερικές φορές να μας εκπλήξουν. Οι μαύροι κύκνοι με παγκόσμια επίδραση έχουν τη δυνατότητα να πλήξουν τους πάντες, ή σχεδόν τους πάντες, άμεσα και έμμεσα, ασχέτως φύλου, ηλικίας, τόπου, εκπαίδευσης, φυλής, σεξουαλικής ταυτότητας ή επιχει-

ρησιακού τομέα. Ως παράδειγμα ενός μαύρου κύκνου με παγκόσμια επίδραση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί η οικονομική κρίση του 2008, την έκταση της οποίας δεν κατάφερε να προβλέψει κανείς και η οποία έπληξε σχεδόν όλες τις χώρες και ολόκληρο τον επιχειρηματικό κόσμο.

Κατόπιν έχουμε τους τομεακούς μαύρους κύκνους, οι οποίοι επιδρούν σε μια συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων ή εταιρειών. Ένα από παράδειγμα θα μπορούσε να είναι η επιβολή νέων κανονισμών από τις εποπτικές αρχές των επιχειρήσεων. Αυτό το είδος τομεακού μαύρου κύκνου φαίνεται ξεκάθαρα στην ξαφνική και εντελώς απροσδόκητη απαγόρευση στη μεταφορά ποσότητας υγρών μεγαλύτερης από τα 100,55 ml στην καμπίνα του αεροπλάνου. Αυτό επηρέασε αποκλειστικά τους επιβάτες των αεροπορικών εταιρειών και πιο συγκεκριμένα εκείνους που δεν είχαν ενημερωθεί για την αλλαγή στον κανονισμό και δεν προσάρμοσαν ανάλογα το πακετάρισμα της βαλίτσας τους. Φυσικά, το γεγονός ότι είναι τομεακός δε μειώνει τον πόνο που μπορεί να προκαλέσει ένας μαύρος κύκνος. Με βαθιά δυσαρέσκεια και θλίψη αποχαιρέτησα ένα μπουκάλι εξαιρετικού κρασιού στο αεροδρόμιο της Φρανκφούρτης, το οποίο είχα βάλει στη χειραποσκευή μου μόλις μια μέρα πριν αρχίσει η απαγόρευση.

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις, οι οργανωτικοί μαύροι κύκνοι που πλήττουν μία και μόνο εταιρεία αποτελούν τη μεγαλύτερη απειλή. Και για να γίνει η συζήτηση ακόμη πιο ενδιαφέρουσα, αυτοί οι μαύροι κύκνοι είναι συχνά η συνέπεια συμβάντων που λαμβάνουν χώρα στην ίδια την εταιρεία, οπότε ευθύνεται η εταιρεία για τον «ορνιθολογικό» της εφιάλτη, ο οποίος συνήθως οφείλεται στην κακή λήψη αποφάσεων. Ένα παράδειγμα ιδιαίτερα επιθετικού μαύρου κύκνου ήταν η έκρηξη στην εξέδρα άντλησης πετρελαίου της υπεράκτιας εταιρείας *Deepwater Horizon*, η οποία είχε ως τραγική συνέπεια τον θά-

νατο πολλών ανθρώπων και την τεράστια οικολογική καταστροφή, καθώς επίσης κι ένα τεράστιο πλήγμα στο προφίλ και στα οικονομικά της εταιρείας. Υπολογίζεται ότι η τραγωδία στοίχισε στην BP πάνω από 61 δισεκατομμύρια δολάρια.

Το τέταρτο υποείδος μαύρου κύκνου είναι αυτό που επηρεάζει μια μικρή ομάδα ανθρώπων, όπως για παράδειγμα μια εταιρική ομάδα, μια οικογένεια ή μια παρέα φίλων. Η απρόσμενη αρρώστια ενός φίλου, μια κακή οικονομική απόφαση που έχει συνέπειες για ολόκληρη την οικογένεια ή ένας εργαζόμενος καίριας σημασίας που παρατάει ξαφνικά τη δουλειά του είναι όλα παραδείγματα αυτών των μαύρων κύκνων.

Η πέμπτη περίπτωση περιλαμβάνει συμβάντα που επηρεάζουν μεμονωμένα άτομα – και φέρνουν προ εκπλήξεως ένα μόνο άτομο. Υποπτεύομαι ότι αυτό το είδος μαύρου κύκνου είναι που υποσυνείδητα φοβόμαστε όλοι περισσότερο. Σε όλες τις προηγούμενες περιπτώσεις, το πρόβλημα επιδρά σε ομάδες ανθρώπων. Σε αυτή την περίπτωση πρέπει να αντιμετωπίσουμε τον μαύρο κύκνο ολομόναχοι. Υπάρχουν μυριάδες παραδείγματα όπου οι καριέρες ικανών, υψηλόβαθμων, επιτυχημένων ανθρώπων σε διάφορους επαγγελματικούς τομείς κατέρρευσαν εξαιτίας ενός περιστατικού που ήταν προφανέστατο σε όσους βρίσκονταν κοντά σε εκείνον που δέχτηκε το πλήγμα.

ΚΑΝΟΝΑΣ #1

Προετοιμαστείτε για έναν μαύρο κύκνο, γιατί ένα είναι βέβαιο: αργά ή γρήγορα θα σας παρουσιαστεί.

Σε έναν κόσμο γεμάτο μαύρους κύκνους, γίνεται όλο και πιο δύσκολο να προβλέψουμε πώς θα εξελιχθεί μια δεδομένη

κατάσταση. Ο Μοχάμεντ Α. Ελ-Εριάν, πρώην CEO της Εταιρείας Διαχείρισης Επενδυτικών Κεφαλαίων Ειρηνικού, και οι συνεργάτες του εισήγαγαν έναν όρο με οικονομικές αναφορές για το φαινόμενο αυτό –«το νέο κανονικό»–, ο οποίος με τον καιρό έγινε πολύ δημοφιλής και άρχισε να χρησιμοποιείται με γενικότερη σημασία.

Το νέο κανονικό περιγράφει μια πραγματικότητα, στην οποία τα στοιχεία της αλλαγής και της έκπληξης αποτελούν σταθερές παραμέτρους και κανείς δεν ξέρει πραγματικά τι μπορεί να συμβεί ακόμη και στο άμεσο μέλλον. Το νέο κανονικό από μόνο του είναι ιδιαίτερα δυσάρεστο. Είναι χαρακτηριστικό της ανθρώπινης φύσης να θέλει να έχει μια σχετικά ξεκάθαρη εικόνα για το τι μπορεί να συμβεί, κι όταν δεν υπάρχει αυτή η βεβαιότητα, νιώθουμε ψυχολογικά μάλλον άβολα. Το χειρότερο όμως είναι ότι σύμφωνα με το νέο κανονικό, οι παραδοσιακές μέθοδοι λήψης αποφάσεων αποτυγχάνουν και οι μηχανισμοί που λειτουργούσαν με άψογο τρόπο επί σειρά ετών παύουν να είναι πλέον χρήσιμοι. Η παραδοσιακή προσέγγιση στη διαχείριση κινδύνου δεν αποτελεί πλέον τον χρησιμότερο τρόπο στήριξης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Έχει γίνει αναξιόπιστη. Ωστόσο, είναι δύσκολο να εγκαταλείψουμε ασφαλείς και δοκιμασμένες μεθόδους και προσεγγίσεις, ακόμη κι όταν είναι προφανές ότι δεν εξυπηρετούν πλέον τον στόχο μας και δε μας παρέχουν αξιόπιστες πληροφορίες, κι έτσι υπονομεύεται η ικανότητά μας να λάβουμε σωστές αποφάσεις. Η δύναμη της συνήθειας είναι τόσο μεγάλη, ώστε συχνά τη βρίσκουμε μπροστά μας, κάνοντας όλο και περισσότερα λάθη, παρά το γεγονός ότι είναι εντελώς ξεκάθαρο πως βαδίζουμε σε λάθος κατεύθυνση.

Ας εξετάσουμε την περίοδο 2008-12. Η οικονομική κρίση και η επακόλουθη οικονομική κατάρρευση οφείλονται ουσιαστικά στο συνολικό άθροισμα ενός συνδυασμού λαθών στη

λήψη αποφάσεων από επενδυτές, επιχειρηματίες, διευθυντές, εποπτικές αρχές, μέχρι και από πελάτες και καταναλωτές, καθώς όλοι λειτουργούν μέσα σε ένα αλληλοεξαρτώμενο, αλληλένδετο σύστημα. Ήταν μια τυπική κατάσταση Catch-22: η κρίση που βάραινε σταδιακά έκανε όλο και πιο δύσκολο για τους φορείς λήψης αποφάσεων να εκτιμήσουν σωστά την κατάσταση, ενώ οι κακές επιλογές που έκαναν, αποσταθεροποίησαν την οικονομία ακόμη περισσότερο, πράγμα το οποίο με τη σειρά του οδήγησε σε ακόμη πιο άστοχες αποφάσεις. Στο μεταξύ, μέσα στο γενικευμένο χάος, ο κόσμος προσκολλήθηκε ακόμη περισσότερο στις δοκιμασμένες και αξιόπιστες μεθόδους διαχείρισης της κρίσης – και με αυτό τον τρόπο επισφράγισε οριστικά όλες τις λανθασμένες επιλογές.

Όταν ο κόσμος είχε πια συνέλθει από το σοκ, τέθηκε, όπως ήταν αναμενόμενο, το επίμαχο ερώτημα: Ποιος έφταιγε; Αν εξαιρέσουμε τις εκατοντάδες μακροοικονομικές θεωρίες συνωμοσίας, ελάχιστος ήταν ο χρόνος που αφιερώθηκε στην ουσιαστική ανάλυση των μηχανισμών λήψης αποφάσεων που προκάλεσε την κρίση και στις αμέτρητες παγίδες που το νέο κανονικό είχε στήσει στους φορείς λήψης αποφάσεων.

Η παραδοσιακή προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων βασίζεται στην απλή υπόθεση ότι και η ποιότητα και η ακρίβεια των αποφάσεων εξαρτώνται από τις ικανότητες και την εμπειρία του φορέα λήψης αποφάσεων, σε συνδυασμό με την ποιότητα και την πληρότητα των πληροφοριών που έχει στη διάθεσή του. Αυτή η προσέγγιση ήταν εξαιρετικά αποτελεσματική για πολλά χρόνια. Αν την απόφαση έπαιρνε ένας ειδήμονας που ενεργούσε με καλές προθέσεις και βασιζόταν σε πληροφορίες που πήγαιναν από έγκυρες πηγές, ήταν αρκετά πιθανό η απόφαση να είναι σωστή. Το μόνο που χρειαζόταν να κάνει ήταν να φτιάξει ένα οργανωμένο σύστημα συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών και να εμπιστευτεί τις σημαντικές απο-

φάσεις στους πιο ικανούς υπαλλήλους, έτσι ώστε να είναι εγγυημένη η ψυχική του ηρεμία. Στα πρόσφατα χρόνια, ωστόσο, η κατάσταση ανατράπηκε εντελώς. Κατά τη διάρκεια της κρίσης, ήταν ακριβώς αυτοί οι άνθρωποι, οι πιο έμπειροι και με τις μεγαλύτερες επιτυχίες στο ενεργητικό τους που, βασιζόμενοι σε δοκιμασμένες, αξιόπιστες πηγές πληροφοριών, έλαβαν τις χειρότερες αποφάσεις. Ξαφνικά, ο ουρανός γέμισε με ανθρώπινα πεφταστέρια που, παρά τις λαμπερές τους καριέρες και τις προηγούμενες επιτυχίες τους, γκρεμίστηκαν στο έδαφος, συχνά όχι μόνο συμπαρασύροντας ολόκληρες επιχειρήσεις με την πτώση τους, αλλά επίσης εξαλείφοντας τις περιουσίες χιλιάδων ανθρώπων. Η αιτία αυτών των δραματικών συμβάντων δεν ήταν μόνο η απληστία, αν και πολλοί τη διέγνωσαν ως πηγή του προβλήματος.

Όχι, ο κύριος ένοχος ήταν... η γαλοπούλα.

Η επόμενη απόφαση που θα πάρεις μπορεί ν' αλλάξει τη ζωή σου!

Κάθε μέρα κάνουμε αμέτρητες επιλογές, αλλά σπάνια καθόμαστε να σκεφτούμε πώς φτάσαμε σε αυτές. Στο βιβλίο αυτό, ο Πάβελ Μότιλ μάς καλεί να εξετάσουμε πιο προσεκτικά τον τρόπο που παίρνουμε αποφάσεις – και να μάθουμε πώς να το κάνουμε καλύτερα.

Ο Μότιλ εξετάζει σε βάθος τις διαδοχικές αποφάσεις που οδήγησαν σε μερικά από τα πιο δραματικά γεγονότα του σύγχρονου κόσμου: από την Κρίση των Πυραύλων της Κούβας στην τραγωδία στο Έβερεστ το 1996, από τη διάσωση της αποστολής Apollo 13 στην προβληματική συγχώνευση Daimler-Chrysler. Και αποκαλύπτει δεκαέξι κανόνες αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων που θα αλλάξουν για πάντα την οπτική μας. Καθώς η τεχνολογική πρόοδος αλλάζει τον κόσμο μας με ραγδαίο ρυθμό, είμαστε όλοι αντιμέτωποι με έναν λαβύρινθο αποφάσεων στη δουλειά και τη ζωή μας. Το βιβλίο αυτό μας προσφέρει τη γνώση και τη σοφία που χρειαζόμαστε ώστε να αντιμετωπίσουμε ακόμη και τις πιο δύσκολες καταστάσεις με αυτοπεποίθηση, και να βγούμε από τον λαβύρινθο με ευκολία.



Εκδόσεις ΨΥΧΟΓΙΟΣ
www.psichogios.gr



ΚΩΔ. ΜΗΧ/ΣΗΣ: 23104