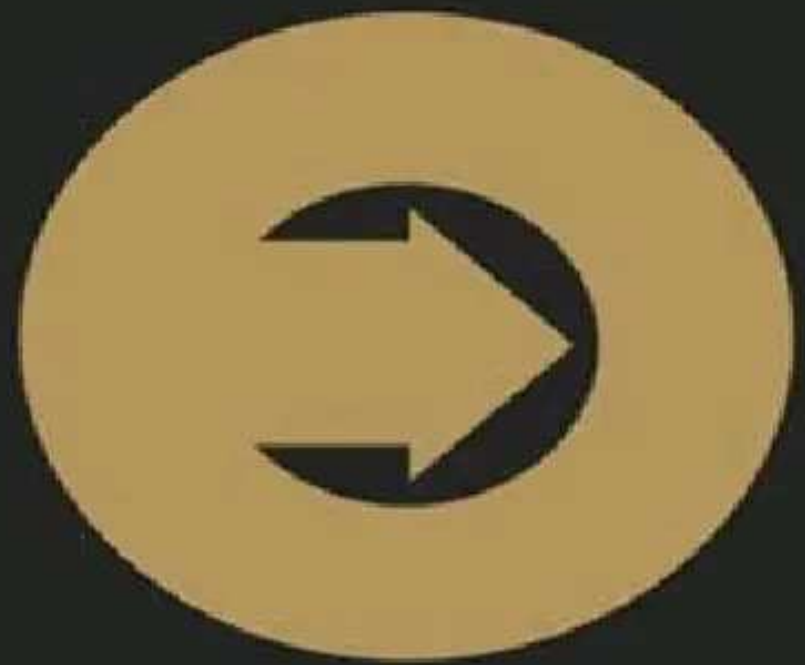
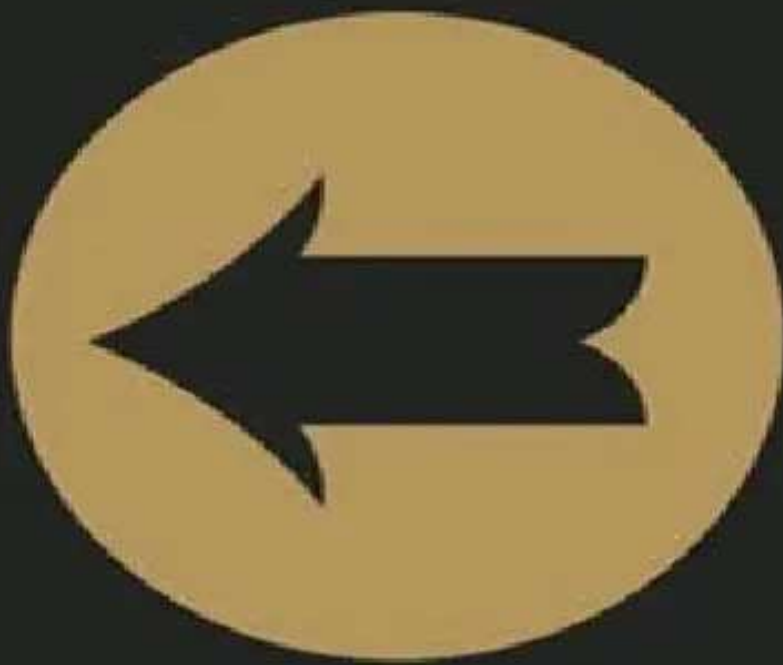


Mikael Krogerus and
Roman Tschäppeler

The Decision Book



fifty models
for strategic thinking

BUKU KEPUTUSAN

LIMA PULUH MODEL UNTUK PEMIKIRAN STRATEGIS

Mikael Krogerus
Roman Tschäppeler

Diterjemahkan oleh Jenny Piening
DENGAN ILUSTRASI OLEH PHILIP EARNHART



Pertama kali diterbitkan di Britania Raya pada tahun
2011 oleh
BUKU PROFIL LTD
3A Exmouth House
Pine Street
London EC1R 0JH
www.profilebooks.com

Pertama kali diterbitkan di
Swiss oleh Kein & Aber AG
Zurich

Hak © Tidak dan Tapi, 2008

1 3 5 7 9 10 8 6 4 2

Dicetak dan diikat di Italia oleh
LEGOPRINT S.p.a. Lavis

Hak moral penulis telah ditegaskan.

Semua hak dilindungi undang-undang. Tanpa
membatasi hak berdasarkan hak cipta yang
dicadangkan di atas, tidak ada bagian dari publikasi
ini yang dapat direproduksi, disimpan, atau
dimasukkan ke dalam sistem pengambilan, atau
ditransmisikan, dalam
bentuk apa pun atau dengan cara apa pun
(elektronik, mekanis, fotokopi, perekaman atau

lainnya), tanpa izin tertulis sebelumnya dari pemilik hak cipta dan penerbit buku ini.

Catatan katalog CIP untuk buku ini tersedia dari British Library.

ISBN 978 1 84668 395 4
eISBN 978 1 84765 446 5

[Petunjuk Penggunaan](#)

CARA MEMPERBAIKI DIRI

[Matriks Eisenhower: Cara bekerja lebih efisien](#)

[Analisis SWOT: Cara menemukan solusi yang tepat](#)

[Kotak BCG: Bagaimana cara mengevaluasi](#)

[biaya dan manfaat Matriks portofolio proyek:](#)

[Bagaimana cara mempertahankan ikhtisar](#)

[Model John Whitmore: Apakah saya mengejar tujuan yang tepat?](#)

[Model karet gelang: Cara mengatasi dilema](#)

[Model umpan balik: Berurusan dengan pujian dan kritik orang lain](#)

[Model pohon keluarga: Kontak yang harus Anda pertahankan](#)

[Kotak morfologis dan SCAMPER: Mengapa Anda harus terstruktur untuk menjadi kreatif](#)

[Model hadiah Esquire: Berapa banyak yang harus dibelanjakan untuk hadiah](#)

[Model konsekuensinya: Mengapa penting untuk segera](#)

[membuat keputusan](#) Model penciuman ulang konflik:

Bagaimana menyelesaikan konflik secara [elegan](#) Model persimpangan jalan: Jadi apa [selanjutnya?](#)

BAGAIMANA MEMAHAMI DIRI ANDA LEBIH BAIK

[Model aliran: Apa yang membuat Anda bahagia?](#)

[Jendela Johari: Apa yang orang lain ketahui tentang Anda](#)

[Model disonansi kognitif: Mengapa orang merokok ketika mereka tahu itu tidak sehat](#)

[Matriks musik: Apa selera Anda dalam musik yang dikatakan tentang Anda](#)

[Model yang tak terbayangkan: Apa yang Anda yakini yang tidak dapat Anda buktikan?](#)

[Model Uffe Elbæk: Cara mengenal diri Sendiri](#)

[Model mode: Bagaimana kita berpakaian](#)

[Model energi: Apakah Anda tinggal di sini dan sekarang?](#)

[Model SuperMemo: Cara mengingat semua yang pernah Anda pelajari](#)

[Kompas politik: Apa nya partai politik berdiri untuk](#)

[Model kinerja pribadi: Cara mengenali apakah Anda harus mengubah pekerjaan Anda](#)

[Pembuatan model: Untuk menentukan masa depan Anda, pertama-tama pahami masa lalu Anda](#)

[Perangkat potensial pribadi: Mengapa lebih baik tidak mengharapkan apa pun](#)

[Siklus hype: Cara mengidentifikasi hal besar berikutnya](#)

[Model sinyal halus: Mengapa nuansa penting](#)

[Model target jaringan: Apa yang dikatakan teman Anda tentang Anda](#)

[Model pengetahuan dangkal: Semua yang tidak perlu Anda ketahui](#)

CARA MEMAHAMI ORANG LAIN DENGAN LEBIH BAIK

[Model keju Swiss: Bagaimana kesalahan terjadi](#)

[Piramida Maslow: Apa yang sebenarnya Anda butuhkan, apa yang sebenarnya Anda inginkan](#)

[Berpikir di luar kotak: Bagaimana](#)

[Model Sinus Milieu dan Bourdieu: Di mana Anda](#)

[termasuk Model pembelajaran loop ganda:](#)

[Bagaimana cara belajar dari kesalahan](#) Anda Model

[AI: Jenis diskusi apa yang Anda?](#)

[Model dunia kecil: Seberapa kecil dunia sebenarnya](#)

[Prinsip Pareto: Mengapa 80 persen output dicapai dengan 20 persen input](#)

[Model ekor panjang: Bagaimana internet mengubah economy](#)

[Simulasi Monte Carlo: Mengapa kita hanya dapat memperkirakan hasil yang pasti](#)

[Model angsa hitam: Mengapa pengalaman Anda tidak membuat Anda lebih bijaksana](#)

[Jurang - model difusi: Mengapa semua orang memiliki iPod](#)

[Model kotak hitam: Mengapa iman menggantikan pengetahuan](#)

[Model status: Cara mengenali pemenang](#)

[Dilema tahanan: Kapan layak mempercayai seseorang?](#)

CARA MENINGKATKAN ORANG LAIN

[Model kinerja tim Drexler-Sibbet: Bagaimana cara mengubah grup](#)

[menjadi tim](#) [Model tim: Apakah tim Anda siap untuk pekerjaan](#)

[itu?](#)

[Model gap-in-the-market: Cara mengenali ide yang bankable](#)

[Model Hersey-Blanchard \(kepemimpinan situasional\): Cara berhasil mengelola karyawan Anda](#)

[Model role-playing: Cara mengubah sudut pandang Anda sendiri](#)

[Model pengoptimalan hasil: Mengapa pencetak selalu rusak tepat sebelum tenggat waktu](#)

[Model top dunia berikutnya](#)

SEKARANG GILIRAN ANDA

[Pelajaran menggambar](#)

[Pelajaran](#)

[menggambar](#)

[Model saya](#)

Lampiran

[Bibliografi](#)

[Kredit ilustrasi](#)

[Catatan akhir](#)

[Terima kasih](#)

[Para penulis](#)

TERBAIK DARI BLOG - BAB TAMBAHAN EBOOK

[Ah, permintaan teman! Tapi siapa sih Benno?!](#)

[Lebih baik tidak pernah daripada terlambat](#)

[Bagaimana kita menjadi apa yang kita](#)

[Perang Bintang](#)

[Buku Face-It](#)

[Apa Ide Terbaik Dan Apa Ide yang](#)

[Tepat? Dalam Jangka Panjang](#)

PETUNJUK PENGGUNAAN

WHY ANDA HARUS MEMBACA BUKU INI

Buku ini telah ditulis untuk siapa saja yang harus berurusan dengan orang setiap hari. Apakah Anda seorang guru, profesor, pilot atau manajer top, Anda akan dihadapkan dengan pertanyaan yang sama waktu dan lagi: Bagaimana saya membuat keputusan yang tepat? Bagaimana saya bisa memotivasi diri saya sendiri atau tim saya? Bagaimana saya bisa mengubah sesuatu? Bagaimana cara bekerja lebih efisien? Dan pada tingkat yang lebih pribadi: Apa yang diungkapkan teman-teman saya tentang saya? Apakah saya tinggal di sini dan sekarang? Apa yang kuinginkan?

APA YANG AKAN ANDA TEMUKAN DALAM BUKU INI

Lima puluh model pengambilan keputusan terbaik - terkenal dan tidak begitu terkenal - yang akan membantu Anda mengatasi pertanyaan-pertanyaan ini dijelaskan dalam kata-kata dan diagram. Jangan berharap jawaban langsung; bersiaplah untuk diuji. Mengharapkan makanan untuk dipikirkan. Anda akan memperoleh e jenis pengetahuan yang dengannya Anda dapat mengesankan teman dan kolega: Apa itu angsa hitam? Apa itu ekor panjang? Apa prinsip Pareto? Mengapa kita selalu melupakan semuanya? Bagaimana saya harus berperilaku dalam situasi konflik?

CARA MENGGUNAKAN BUKU INI

Ini adalah buku kerja. Anda dapat menyalin model, mengisinya, mencoretnya, dan mengembangkan dan meningkatkannya. Apakah Anda perlu mempersiapkan presentasi atau melakukan tinjauan kinerja tahunan, apakah keputusan yang sulit terletak ahead dari Anda atau perselisihan yang berkepanjangan sekarang di belakang Anda, apakah Anda ingin menilai kembali ide bisnis Anda atau mengenal diri Anda lebih baik - buku ini akan memandu Anda.

APA ITU MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN?

Model dalam buku ini memenuhi kriteria berikut:

- Mereka **menyederhanakan**: mereka tidak merangkul setiap aspek realitas, tetapi hanya mencakup aspek-aspek yang tampaknya relevan.
- Mereka **pragmatis**: mereka fokus pada apa yang berguna.
- Mereka **meringkas**: mereka adalah ringkasan eksekutif dari keterkaitan yang kompleks.
- Mereka **visual**: melalui gambar dan diagram, mereka menyampaikan konsep yang sulit dijelaskan dengan kata-kata.
- Mereka **mengatur**: mereka menyediakan struktur dan membuat sistem pengarsipan.
- Mereka **adalah** metode: mereka tidak memberikan jawaban, mereka mengajukan pertanyaan; jawaban muncul setelah Anda menggunakan model, yaitu mengisinya dan bekerja dengan mereka.

Dalam lampiran Anda akan menemukan sumber model, serta referensi ke buku dan situs web. Model yang tidak ada sumber yang diberikan di sana telah dikembangkan oleh penulis.

MENGAPA KITA PERLU MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN?

Ketika kita menghadapi kekacauan, kita mencari ways untuk menyusunnya, untuk melihat melalui itu, atau setidaknya untuk mendapatkan ikhtisar itu. Model membantu kita mengurangi kompleksitas situasi dengan memungkinkan kita untuk menekan sebagian besar dari itu dan berkonsentrasi pada apa yang penting. Kritikus suka menunjukkan bahwa model tidak mengubah realitas. Itu benar, tetapi salah untuk mengklaim bahwa mereka memaksa kita untuk berfikir dengan cara yang

mengubah realitas. Itu benar, tetapi salah untuk mengklaim bahwa mereka memaksa kita untuk berpikir dengan cara yang ditentukan. Model tidak mendefinisikan apa atau bagaimana kita harus berpikir; mereka adalah hasil dari proses pemikiran aktif.

Anda dapat membaca buku ini dengan cara Amerika atau Eropa. Orang Amerika cenderung menuju pendekatan coba-dan-kesalahan: mereka melakukan sesuatu, gagal, belajar dari ini, memperoleh teori dan mencoba lagi. Jika pendekatan ini cocok untuk Anda, mulailah dari awal dengan 'Cara memperbaiki diri'. Orang Eropa cenderung memulai dengan memperoleh theories, kemudian melakukan sesuatu. Jika mereka kemudian gagal, mereka menganalisis, meningkatkan, dan mengulangi upaya. Jika pendekatan ini lebih sesuai dengan gaya Anda, mulailah dengan 'Cara memahami diri Anda lebih baik' (p.45).

Setiap model hanya sebagai orang yang menggunakannya.

CARA MEMPERBAIKI DIRI

MATRIKS EISENHOWER

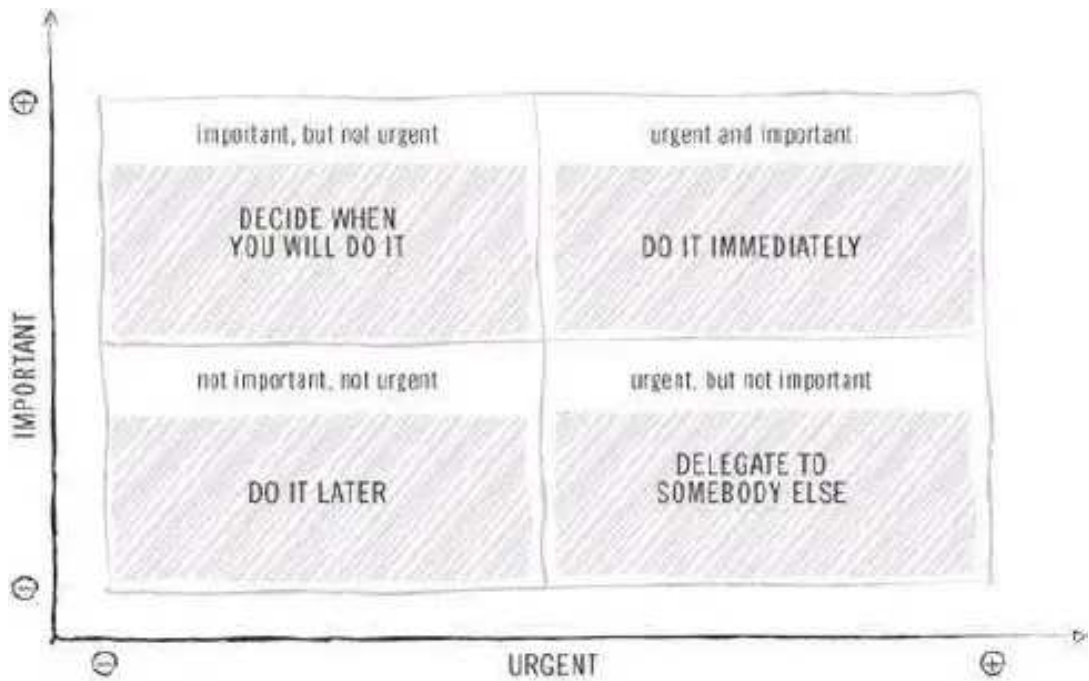
CARA BEKERJA LEBIH EFISIEN

Presiden AS Dwight D. Eisenhower seharusnya pernah berkata: 'Keputusan yang paling mendesak jarang yang paling penting'. Eisenhower dianggap sebagai master manajemen waktu, yaitu ia memiliki kemampuan untuk melakukan segalanya sebagai dan kapan itu perlu dilakukan. With metode Eisenhower, Anda akan belajar membedakan antara apa yang penting dan apa yang mendesak.

Apa pun pekerjaan yang mendarat di meja Anda, mulailah dengan memecahnya sesuai dengan metode Eisenhower (lihat model), dan kemudian putuskan bagaimana melanjutkan. Kamiterlalu fokus pada bidang 'mendesak dan penting', pada hal-hal yang harus segera ditangani. Tanyakan pada diri sendiri: Kapan saya akan berurusan dengan hal-hal yang penting, tetapi tidak mendesak? Kapan saya akan mengambil waktu untuk menangani tugas-tugas penting lebahmereka menjadi mendesak? Ini adalah bidang untuk keputusan strategis jangka panjang.

Metode lain untuk mengatur waktu Anda lebih baik dikaitkan dengan Warren Buffett multimillionaire. Buatlah daftar semua yang ingin Anda selesaikan hari ini. Mulai dengan tugas di bagian atas daftar, dan lanjutkan hanya ketika Anda telah menyelesaikannya. Ketika tugas telah selesai, silangkan dari daftar.

Lebih baik terlambat daripada tidak pernah. Tapi tidak pernah terlambat lebih baik.

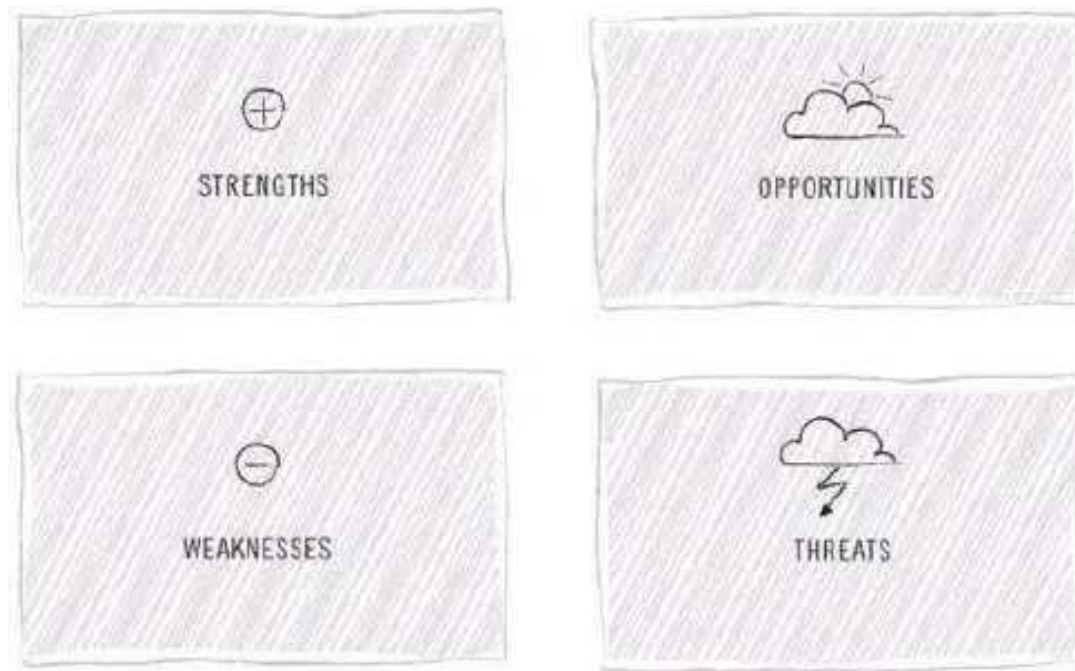


Isi tugas yang saat ini harus Anda tangani.

ANALISIS SWOT

CARA MENEMUKAN SOLUSI YANG TEPAT

Dengan analisis SWOT, Anda mengevaluasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman yang diidentifikasi dalam sebuah proyek. Teknik ini didasarkan pada studi Stanford University dari tahun 1960-an yang menganalisis data dari perusahaan Fortune 500. Studi ini menemukan perbedaan 35 persen t antara tujuan perusahaan dan apa yang sebenarnya diterapkan. Masalahnya bukan bahwa karyawan tidak kompeten tetapi tujuannya terlalu ambigu. Banyak karyawan bahkan tidak tahu mengapa mereka melakukan apa yang mereka lakukan. SWOT dikembangkan dari hasil penelitian untuk membantu mereka yang terlibat dalam proyek untuk mendapatkan pemahaman yang lebih jelas tentang hal itu.



Ada baiknya meluangkan waktu untuk memikirkan setiap langkah analisis SWOT daripada hanya terburu-buru mengisinya. Bagaimana kita bisa tegas adalah kekuatan kita dan mengkompensasi (atau menutupi) kelemahan kita? Bagaimana kita bisa memaksimalkan peluang? Bagaimana kita bisa melindungi diri kita dari ancaman?

Apa yang menarik tentang analisis SWOT adalah fleksibilitasnya: dapat diterapkan pada ision bisnis dan dekribadi dengan keberhasilan yang sama.

Hal-hal yang paling kita takuti dalam organisasi - fluktuasi, gangguan, ketidakseimbangan - adalah sumber utama kreativitas. *Margaret J. Wheatley* Pikirkan kembali ke proyek besar dalam hidup Anda dan tentang bagaimana Anda akan mengisidiagram SWO T pada saatitu. Bandingkan dengan bagaimana Anda akan mengisinya hari ini.

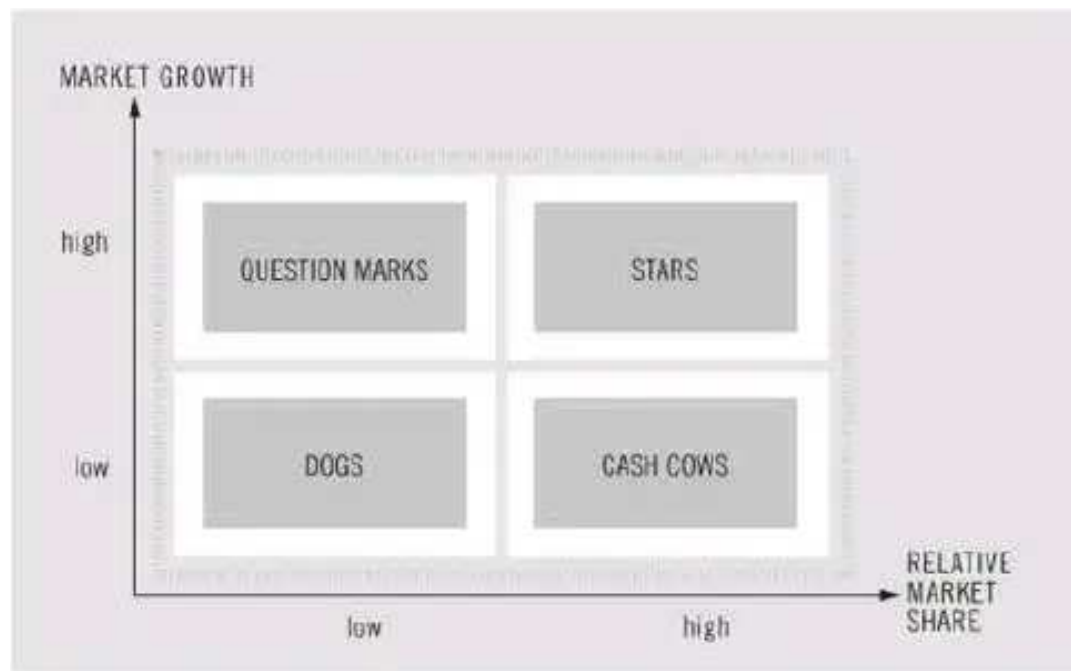
KOTAK BCG

CARA MENGEVALUASI BIAYA DAN MANFAAT

Pada tahun 1970-an, Boston Consulting Group mengembangkan metode untuk menilai nilai investasi dalam portofolio perusahaan. Matriks empat bidang membedakan antara empat jenis investasi yang berbeda:

- **Sapi kas memiliki** pangsa pasar yang tinggi tetapi tingkat pertumbuhan yang rendah. Ini berarti mereka tidak membutuhkan biaya banyak tetapi menjanjikan pengembalian tinggi. Putusan konsultan: susu mereka.
- **Bintang** memiliki pangsa pasar yang tinggi dan tingkat pertumbuhan yang tinggi. Tapi pertumbuhan melahap uang. Harapannya adalah bahwa bintang-bintang tidakakan guci menjadi sapi tunai. Putusan konsultan: berinvestasi.
- **Tanda tanya**, atau 'anak-anak bermasalah', memiliki potensi pertumbuhan yang tinggi tetapi pangsa pasar yang rendah. Dengan banyak dukungan (keuangan) dan cajolement, mereka dapat diubah menjadi bintang. Putusan konsultan: keputusan yangugh.
- **Anjing** adalah unit bisnis dengan pangsa rendah di pasar jenuh. Anjing harus dipegang hanya jika mereka memiliki nilai selain yang finansial(misalnya proyek kesombongan atau bantuan untuk teman). Putusan konsultan: melikuidasi.

Kata-katayang paling meriah dalam berinvestasi adalah 'kali ini berbeda'. *Sir John Templeton*



Atur produk, investasi, atau proyek keuangan Anda dalam matriks. Sumbu menunjukkan potensi pertumbuhan dan pangsa pasar.

MATRIKS PORTOFOLIO PROYEK

CARA MEMPERTAHANKAN IKHTISAR

Apakah Anda menyulap beberapa proyek secara bersamaan? Kemudian Anda adalah 'slasher' (/). Istilah ini diciptakan oleh penulis New York Marci Alboher dan menggambarkan semakin banyak orang yang tidak dapat memberikan satu jawaban pun untuk pertanyaan 'Dan apa yang Anda lakukan untuk mencari nafkah?'

Misalkan Anda seorang guru / musisi / desainer web. Variasi may akan menarik, tapi bagaimana Anda bisa menyeimbangkan semua proyek ini? Dan bagaimana Anda memastikan penghasilan reguler?

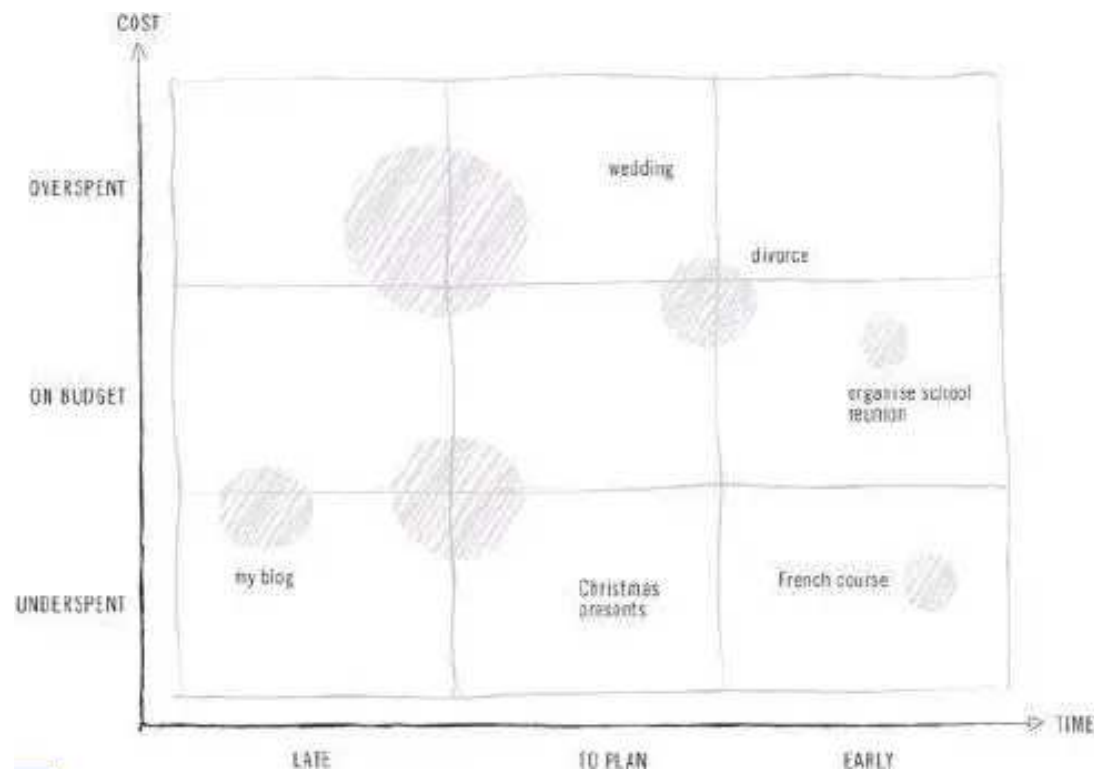
Untuk mendapatkan gambaran umum, Anda dapat mengklasifikasikan proyek Anda saat ini, baik yang terkait dengan pekerjaan maupun pribadi, dengan bantuan matriks portofolio proyek sesuai dengan biaya dan waktu (lihat model). Pikirkan biaya tidak hanya dalam hal uang tetapi juga dalam hal sumber daya seperti teman-teman yang terlibat, energi dan stres psikologis.

Biaya dan waktu hanyalah dua contoh. Anda dapat menggunakan parameter apa pun yang relevan dengan situasiAnda: misalnya, sumbu x bisa menjadi 'Berapa banyak proyek saya membantu saya mencapai tujuan utama saya', dan sumbu y 'Berapa banyak saya belajar dari proyek ini'. Sekarang posisikan proyek Anda dalam matriks sehubungan dengan dua sumbu 'tujuan tercapai' d'jumlah yang dipelajari'.

CARA MENAFSIRKAN HASILNYA

- Tolak proyek jika tidak ada yang dapat Anda pelajari dari mereka dan jika mereka tidak sesuai dengan visi Anda yang mengesampingkan.
- Proyek yang dapat Anda pelajari tetapi tidak sesuai dengan visi Anda menarik tetapi tidak akan membantu Anda mencapai tujuan Anda. Cobalahuntuk mengubah proyek sehingga melayani visi Anda.
- Jika proyek sesuai dengan visi Anda, tetapi Anda belajar tidak ada yang baru, carilah orang lain untuk melakukannya untuk Anda.
- Jika Anda mempelajari sesuatu dan mencapai visi Anda, Anda telah mencapai jackpot!

Bahaya terbesar bagi sebagian besar dari kita bukanlah bahwa aim kita terlalu tinggi dan kita merindukannya, tetapi terlalu rendah dan kita mencapainya. *Michelangelo*



Atur proyek Anda saat ini dalam matriks: apakah Anda sesuai anggaran dan tepat waktu?

THE JOHN WHITMORE MODEL

APAKAH SAYA MENGEJAR TUJUAN YANG TEPAT?

Jika Anda menetapkan tujuan, Anda should membedakan antara tujuan akhir dan tujuan kinerja. Tujuan akhir mungkin adalah 'Saya ingin berlari maraton'; tujuan kinerja membantu Anda mencapai tujuan ini, misalnya 'Saya akan pergi jogging selama tiga puluh menit setiap pagi'.

Tuliskan tujuan Anda di atas kertas dan periksa, langkah demi langkah, apakah itu berkorelasi dengan empat belas persyaratan dalam model.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan: jika tujuan tidak tercapai, tidak ada harapan, dan jika tidak menantang itu tidak akan memotivasi Anda. Jika langkah-langkah fourteen terlalu rumit untuk Anda, ingatlah aturan dasar berikut saat menetapkan tujuan Anda:

KISS - Tetap sederhana, bodoh!

Semuanya harus dibuat sesederhana mungkin. Tapi tidak lebih sederhana. *Albert Einstein*

→ Lihat juga: Model aliran (p.46)

| | | | | | |
|---|-------------|----------------|-------------------|---|-----------------------|
| S | SPECIFIC | THE RIGHT GOAL | | C | CHALLENGING |
| M | MEASURABLE | P | POSITIVELY STATED | L | LEGAL |
| A | ATTAINABLE | U | UNDERSTOOD | E | ENVIRONMENTALLY SOUND |
| R | REALISTIC | R | RELEVANT | A | AGREED |
| T | TIME PHASED | E | ETHICAL | R | RECORDED |

Setelah Anda menetapkan tujuan, periksa apakah itu berkorelasi dengan empat belas persyaratan ini.

MODEL KARET GELANG

BAGAIMANA MENGHADAPI DILEMA

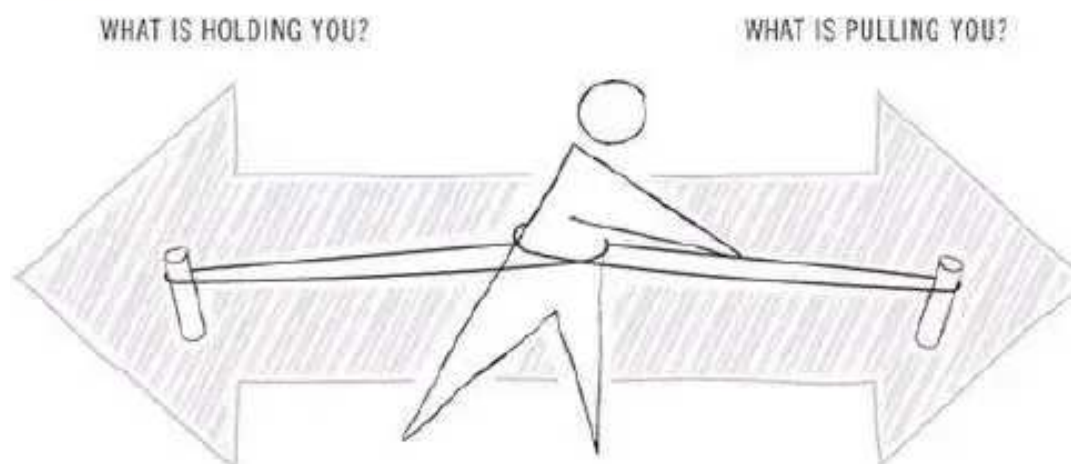
Apakah ini situasi yang anda kenal? Seorang teman, kolega, atau klien perlu membuat keputusan yang tidak dapat mengubah masa depan mereka: misalnya untuk mengubah karier, pindah ke kota lain atau mengambil pensiun dini. Argumen untuk dan melawan bahkan seimbang. Bagaimana Anda dapat membantu mereka keluar dari dilema mereka?

Salin model karet gelang, dan minta orang tersebut bertanya pada diri mereka sendiri: Apa yang menahan saya? Apa yang menarik saya?

Sekilas metode ini tampaknya merupakan variasi sederhana dari pertanyaan konvensional 'Apa pro dan kontra?' Perbedaannya adalah bahwa 'What menahan saya?' dan 'Apa yang menarik saya?' adalah pertanyaan positif dan mencerminkan situasi dengan dua alternatif yang menarik.

Sebuah kedamaian mengikuti keputusan apapun, bahkan yang salah. *Rita Mae Brown*

→ Lihat juga: Analisis SWOT (p.12)



Jika Anda harus memilih antara dua pilihan yang baik, tanyakan pada diri sendiri apa yang menahan Anda, dan apa yang menarik Anda.

MODEL UMPAN BALIK

BERURUSAN DENGAN PUJIAN DAN KRITIK ORANG LAIN

Umpan balik adalah salah satu proses yang paling sulit dan sensitif dalam grup. Sangat mudah untuk menyakiti orang dengan kritik, tetapi pujian palsu juga tidak membantu. Pujian sering membuat kita terlalu berpuas diri, sementara kritik merusak harga diri kita dan dapat menuntun kita untuk membuat pilihan yang tidak bijaksana.

Pertanyaan satu dimensi 'Apa yang Anda temukan baik, apa yang Anda temukan buruk?' oleh karena itu tidak selalu membantu. Dalam hal apa yang dapat dipelajari dari umpan balik, lebih baik bertanya pada diri sendiri 'Apa yang bisa saya lakukan dengan kritik ini?' Dengan kata lain, lihat apa yang bisa tetap seperti itu, dan apa yang perlu diubah (tetapi mungkin telah baik sampai sekarang).

Ini bukan hanya tentang menetapkan apa yang belum berhasil, ini juga tentang memutuskan apakah dan bagaimana bereaksi. Model ini akan membantu Anda untuk mengkategorikan umpan balik yang Anda terima untuk menetapkan rencana tindakan dengan jelas.

Penting juga untuk bertanya pada diri sendiri dengan jujur: 'Keberhasilan atau kegagalan mana yang sebenarnya karena keberuntungan?' Apakah Anda pemenang pertandingan karena bola menemukan jalan ke jaring murni by kesempatan? Apakah Anda benar-benar layak mendapatkan pujian ini?

Perhatikan pikiran Anda, karena mereka menjadi kata-kata.

Perhatikan kata-kata Anda, karena mereka menjadi tindakan.

Perhatikan tindakan Anda, karena mereka menjadi kebiasaan.

Perhatikan habits Anda, karena mereka menjadi karakter Anda. Perhatikan karaktermu, karena itu adalah takdirmu.

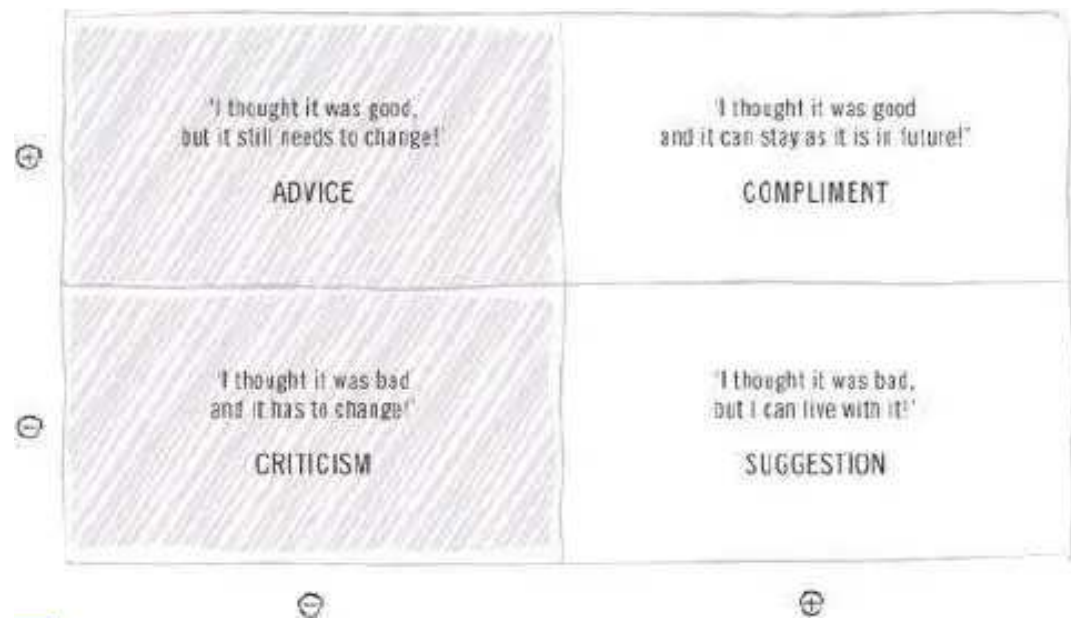
Dari Talmud

Atur umpan balik yang telah Anda terima dalam matriks. Saran apa yang ingin Anda ikuti? Kritik mana yang mendorong Anda untuk mengambil tindakan? Saran mana yang dapat Anda abaikan?

MODEL POHON KELUARGA

KONTAK YANG HARUS ANDA PERTAHANKAN

Model ini didasarkan pada premise bahwa manusia pada dasarnya adalah manusia sosial, interaktif. Loyalitas merek dapat dipahami sebagai keterikatan seseorang dengan merek atau produk, dan keinginan orang itu untuk memberi tahu orang lain tentang hal itu. Model konvensional untuk menentukan loyalitas merek sering melayanipembenaran pengeluaran (seringkali tidak bijaksana) atau keputusan yang telah dibuat daripada sebagai evaluasi strategi yang objektif.



Titik awal yang lebih sederhana dan lebih konstruktif untuk menentukan loyalitas merek adalah mencari tahu apa yang pelanggan Anda pikirkan tentang produk Anda. Alih-alih kuesioner yang kompleks, dalam model ini pelanggan ditanya satu pertanyaan: 'Siapa yang merekomendasikan product ini kepada Anda, dan siapa yang akan Anda rekomendasikan?' Tiga kelompok responden dapat didefinisikan berdasarkan jawaban: promotor, pelanggan dan kritikus yang puas pasif. Rasio promotor terhadap kritikus adalah barometer keberhasilan.

Gambar struktur klien atau portofolio dalam bentuk pohon keluarga. Sekarang Anda akan melihat bagaimana atau melalui siapa klien menjadi klien.

BANTUAN DENGAN INTERPRETASI

Semakin banyak pohon keluarga yang harus Anda gambar, semakin beragam struktur atau portofolio pelanggan Anda. Boughs dengan lebih banyak cabang require lebih banyak pemeliharaan. Mereka mewakili risiko konsentrasi berlebihan dan dapat dengan mudah pecah.

Anda tidak memiliki pelanggan? Kemudian pikirkan tentang bagaimana lingkaran teman dan kenalan Anda terstruktur. Melalui siapa kau bertemu dengan sebagian besar teman-temanmu? Apa kau masih berteman dengan orang ini?

→ Lihat juga: Model target jaringan (p.[80](#))

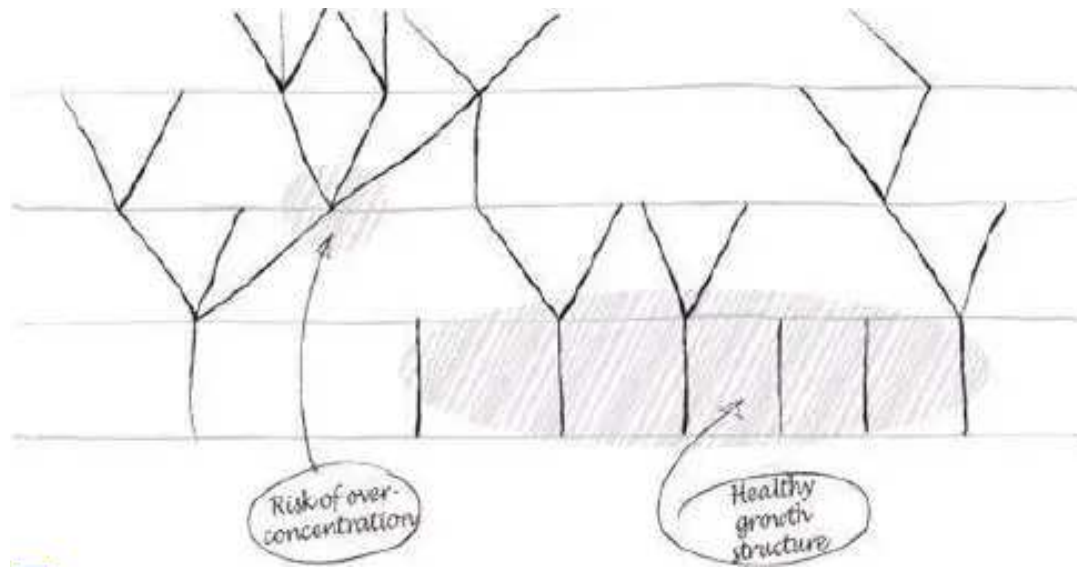
Gambar keluarga tree dari teman dan kenalan Anda: melalui siapa Anda tahu teman-teman Anda? Atau menggambar pohon klien Anda: melalui siapa Anda telah menjangkau sebagian besar pelanggan Anda?

KOTAK MORFOLOGIS DAN SCAMPER

MENGAPA ANDA HARUS TERSTRUKTUR UNTUK MENJADI KREATIF

Innovation dapat berarti melakukan sesuatu yang benar-benar baru, tetapi juga dapat berarti membuat kombinasi baru dari hal-hal yang sudah ada. Tapi bagaimana ini tercapai?

Konsen morfologi berasal dari studi struktur dan konfigurasi biologis. Pada tahun 1930-an, fisikawan Swiss Fritz Zwicky di Institute of Technology di California mengembangkan metode pemecahan masalah menggunakan apa yang disebutnya kotak morfologis, di mana entitas baru dikembangkan dengan menggabungkan atribut berbagai entitas yang ada. Method ini, yang awalnya diterapkan oleh Zwicky untuk teknologi mesin jet, juga mulai digunakan dalam strategi pemasaran dan pengembangan ide-ide baru.



CARA KERJANYA

Untuk pengembangan mobil baru, misalnya, semua parameter yang relevan (misalnya jenis kendaraan, kelompok target) mencatat, dan sebanyak mungkin atribut yang disebutkan untuk setiap parameter. Ini membutuhkan keahlian serta imajinasi, karena tujuannya adalah untuk create sesuatu yang baru dari sesuatu yang sudah ada. Hasil dalam kasus ini adalah tabel dua dimensi (meskipun kotak morfologis dapat memiliki hingga empat dimensi).

Tahap berikutnya membutuhkan brainstorming: mobil harus suv, katakanlah, tetapi juga needs menjadi hemat energi dan murah untuk diproduksi. Atribut mana yang cocok dengan persyaratan ini? Sambahkan atribut yang Anda pilih dengan garis. Konfigurasi atribut baru ini dapat membentuk dasar untuk evaluasi mobil yang Anda inginkan. Selain kotak morphological, daftar periksa SCAMPER yang dikembangkan oleh Bob Eberle juga akan membantu Anda mengonfigurasi ulang ide atau produk yang ada. Tujuh pertanyaan utama berikut diambil dari kuesioner yang dikembangkan oleh Alex Osborn, pendiri agen periklanan BBDO:

- **Pengganti?** Orang pengganti, komponen, bahan.
- **Menggabungkan?** Gabungkan dengan fungsi atau hal lain.
- **Beradaptasi?** Fungsi adaptasi atau tampilan visual.
- **Memodifikasi?** Ubah ukuran, bentuk, tekstur, atau akustik.
- **Digunakan lagi?** Lainnya, baru, gabungan penggunaans.
- **Menghilangkan?** Kurangi, sederhanakan, hilangkan apa pun yang berlebihan.
- **Reverse?** Gunakan sebaliknya, balikkan, mundur.

Tugasnya tidak begitu banyak untuk melihat *apa yang belum dilihat oleh siapa pun, tetapi* untuk berpikir apa yang belum dipikirkan oleh siapa pun tentang apa yang dilihat semua orang. *Arthur Schopenhauer*

→ Lihat juga: Berpikir di luar kotak (p.[92](#))

| CONFIGURATION | CONFIGURATION 1 | CONFIGURATION 2 | CONFIGURATION 3 | CONFIGURATION 4 | CONFIGURATION 5 | CONFIGURATION 6 |
|----------------------------|---|--|--|--|----------------------------------|---|
| PARAMETERS | | | | | | |
| DESIGN (FRONT VIEW) | aggressive | angular (new edge) | cube | flowing | sporty | athletic |
| PERFORMANCE, ENGINE | petrol 180-200 hp | petrol 200-300 hp | diesel | hybrid | hydrogen | electric |
| SEATS/ROOM | 2 | 4 | 5 | 8 | 8+ | 5+ incl. fully reclining seat |
| VEHICLE TYPE | limousine | mini-van | SUV | sedan | coupe | pick-up |
| STYLE | confident | cool | friendly | chic/xy | French | American |
| FEATURES, MARKETING ASSETS | OTO-player (cooperation with Blackstar) | integrated music download from online stores | voucher for car tuning | Partnership with National Rail for inter-city travel | new patterns of shoes every year | fridge, oven, air-bundle |
| TARGET GROUP | HNWIs, High Net Worth Individuals | DINKS (Double Income No Kids) | PROMPSES (Promote Radical, Upward Moving People) | LONAS (Lifestyle Of Needs And Sustainability) | WOOPES (Well Off Older People) | MEKES (Modest Inherited, Luxury Keeper) |

MODEL HADIAH ESQUIRE

BERAPA BANYAK YANG HARUS DIBELANJAKAN UNTUK HADIAH

Pemberian hadiah adalah sesuatu dari ladang ranjau. Hadiah sonal yang murah atau imper dapat membuat penerima merasa undervalued, dan menciptakan situasi yang canggung baik untuk pemberi maupun penerima. Model kecil dari *majalah Esquire* ini memiliki dua sumbu:

- Berapa lama Anda mengenal orang yang Anda berikan hadiah?
- Berapa banyak uang should Anda menghabiskan untuk hadiah?

DUA ATURAN PRAKTIS

Menjadi ketukan murah hati yang sengsat (jangan disesatkan oleh kalimat 'Itu benar-benar tidak perlu').

Belilah sesuatu yang anda akan senang menerima sebagai hadiah sendiri.

Aku punya selera yang paling sederhana. Saya selalu puas dengan yang terbaik.

Oscar Wilde

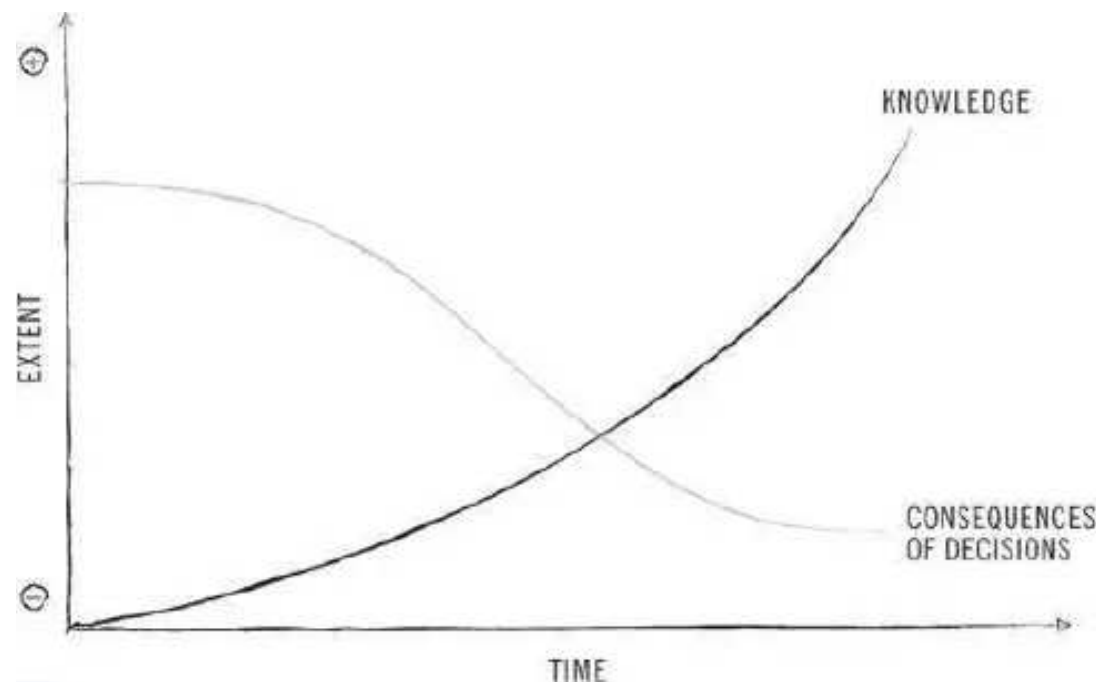
Model menunjukkan orang mana yang harus Anda berikan hadiah, kapan, dan nilai apa. Apa hadiah paling berani yang pernah Anda berikan - dan diterima?

MODEL KONSEKUENSINYA

MENGAPA PENTING UNTUK SEGERA MEMBUAT KEPUTUSAN

Kami sering dipaksa untuk membuat keputusan berdasarkan informasi yang terbatas atau ambigu. Pada awal proyek, misalnya, ketika detail yang lebih halus belum diklarifikasi, kita harus berani dalam pengambilan keputusan kita - terutama karena ion-ion decis awal ini memiliki konsekuensi yang paling jauh. Menjelang akhir proyek kita tahu lebih banyak dan memiliki lebih sedikit keraguan, tetapi pada saat itu tidak ada lagi sesuatu yang mendesak untuk diputuskan.

memiliki lebih sedikit keraguan, tetapi pada saat itu tidak ada lagi sesuatu yang mendasar untuk diputuskan.



Pertanyaan yang paling penting, kemudian, adalah bagaimana kita dapat menjembatani jurang antara keraguan dan keputusan.

Waspadalah terhadap! Kami sering menunda keputusan karena kami memiliki keraguan. Tetapi tidak membuat keputusan adalah keputusan tersendiri. Jika Anda menunda resolusi, itu seringkali merupakan keputusan yang tidak disadari, salah satu yang tidak Anda komunikasikan. Hal ini menyebabkan ketidakpastian dalam sebuah tim. Jadi jika Anda ingin membuat keputusan nanti, pastikan untuk mengkomunikasikan ini dengan jelas.

Dengan model ini, teori organisasi Denmark Kristian Kreiner dan Søren Christensen mendorong kami untuk berani, dan membuat keputusan berdasarkan informasi minimal.

Saya lebih suka menyesal tips yang telah saya lakukan daripada hal-hal yang belum saya lakukan. *Bola Lucille*

→ Lihat juga: Matriks Eisenhower (p.[10](#))

Model menunjukkan bagaimana sejauh mana konsekuensi dari keputusan Anda berkaitan dengan sejauh mana pengetahuan Anda.

MODEL PENYELESAIAN KONFLIK

CARA MENGATASI KONFLIK SECARA ELEGAN

Psikolog setuju bahwa konflik harus ditangani untuk mencegah kebuntuan dan rekriminasi dan memulihkan stabilitas dan komunikasi. Pertanyaannya adalah, bagaimana? Pada prinsipnya ada enam cara berbeda untuk menghadapi situasi konflik: melarikan diri, melawan, menyerah, menghindari tanggung jawab, berkompromi atau mencapai konsensus.

1. **Melarikandiri.** Melarikan diri sama dengan menghindari. Konflik tidak ditangani, dan situasinya tetap sama. Dapat diasumsikan bahwa tidak ada sisi yang akan mendapatkan apapun. Ini adalah situasi kalah-kalah.
2. **Berkelahi.** Mereka yang berurusan dengan konflik secara agresif hanya memiliki satu tujuan: untuk menang. Tapi menang saja tidak cukup, karena seseorang juga harus kalah. Pendekatan ini adalah tentang menaklukkan lawan, dan menegaskan posisiseseorang sendiri dalam menghadapi perlawanan dari orang lain. Hasilnya adalah situasi menang–kalah.

3. **Menyerah.** Mereka yang menyerahkan posisi mereka sendiri dalam konflik menyelesaikannya dengan mundur, yaitu mereka kalah. Hasilnya adalah situasi kalah-menang.
4. **Menghindari tanggungjawab.** Mereka yang merasa kewalahan oleh konflik sering mendelegasikan keputusan - dan dengan demikian juga konfrontasi - ke otoritas lain, biasanya yang lebih tinggi. Otoritas ini memecahkan konflik bagi mereka, tetapi tidak selalu bijaksana, dan tidak harus dalam delegator's interest. Ada risiko bahwa para pihak di kedua sisi konflik akan kalah (situasi kalah–kalah).
5. **Kompromi.** Tergantung pada bagaimana hal itu dirasakan, kompromi adalah solusi yang dapat diterima oleh kedua belah pihak. Sering dirasakan bahwa meskipun solusinya tidak ideal, itu masuk akal dalam keadaan (menang-kalah / menang-kalah).
6. **Mencapai konsensus.** Konsensus didasarkan pada solusi baru yang telah dikembangkan oleh kedua belah pihak. Berbeda dengan kompromi, ini adalah situasi menang-menang untuk kedua belah pihak, karena tidak ada yang harus mundur. Sebaliknya, kedua belah pihak mengembangkan 'cara ketiga' bersama-sama.

Kegagalan kami bukan karena kekalahan yang kami derita tetapi konflik yang tidak kami ikuti.

Grafiti di pusat pemuda di Bern, Swiss

Model ini menunjukkan enam reaksi khas terhadap konflik. Tipe konflik apa yang Anda? Tipe apa musuhmu?

MODEL PERSIMPANGAN JALAN

JADI APA SELANJUTNYA?

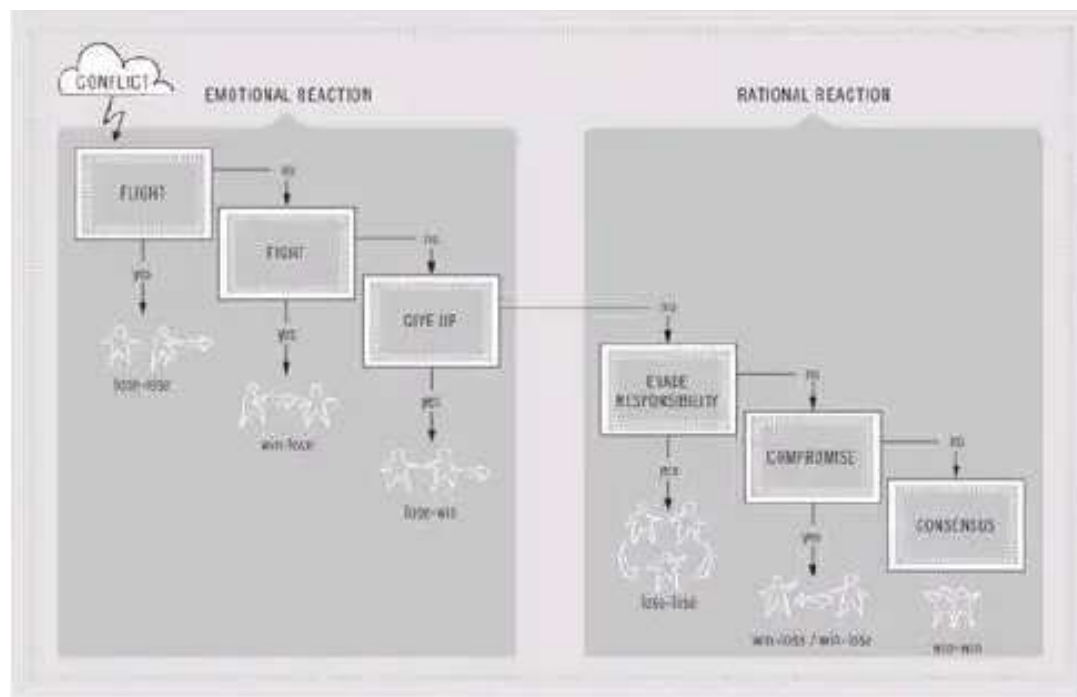
Kita semua memiliki waktu dalam hidup kita ketika kita menemukan diri kita di persimpangan jalan, dan bertanya pada diri kita sendiri: di mana sekarang? Model persimpangan jalan terinspirasi oleh *The Personal Compass*, yang dikembangkan oleh agen konsultan San Francisco The Grove, dan membantu Anda menemukan arah anda dalam hidup. Isi model berdasarkan pertanyaan berikut:

DARIMANA KAU BERASAL?

Bagaimana anda bisa menjadi dirimu sendiri? Apa yang telah menjadi keputusan utama, peristiwa dan rintangan dalam hidup Anda, dan siapa pengaruh utama Anda? Pikirkan tentang pendidikan Anda, rumah Anda, di mana Anda dibesarkan.

Dan membuat catatan kata kunci yangtrike Anda sebagai penting.

APA YANG BENAR-BENAR PENTING BAGI ANDA?



Tuliskan tiga hal pertama yang masuk ke dalam kepalamu. Anda tidak perlu merinci atau spesifik. Apa nilai-nilai Anda? Apa yang Anda percayai? Prinsip mana yang penting bagimu? When semuanya gagal, apa yang tersisa?

ORANG MANA YANG PENTING BAGIMU?

Di sini Anda harus memikirkan orang-orang yang pendapatnya Anda nilai, dan yang mempengaruhi keputusan Anda, serta mereka yang terpengaruh oleh keputusan Anda. Pikirkan juga tentang orang-orang yang Anda sukai dan mereka yang Anda takut.

APA YANG MENGHAMBAT ANDA?

Aspek apa dalam hidup Anda mencegah Anda berpikir tentang hal-hal yang benar-benar penting? Tenggat waktu mana yang ada di kepalamu, dan apa yang menghambatmu? Apa yang harus anda lakukan, dan kapan?

APA YANG ANDA TAKUTI?

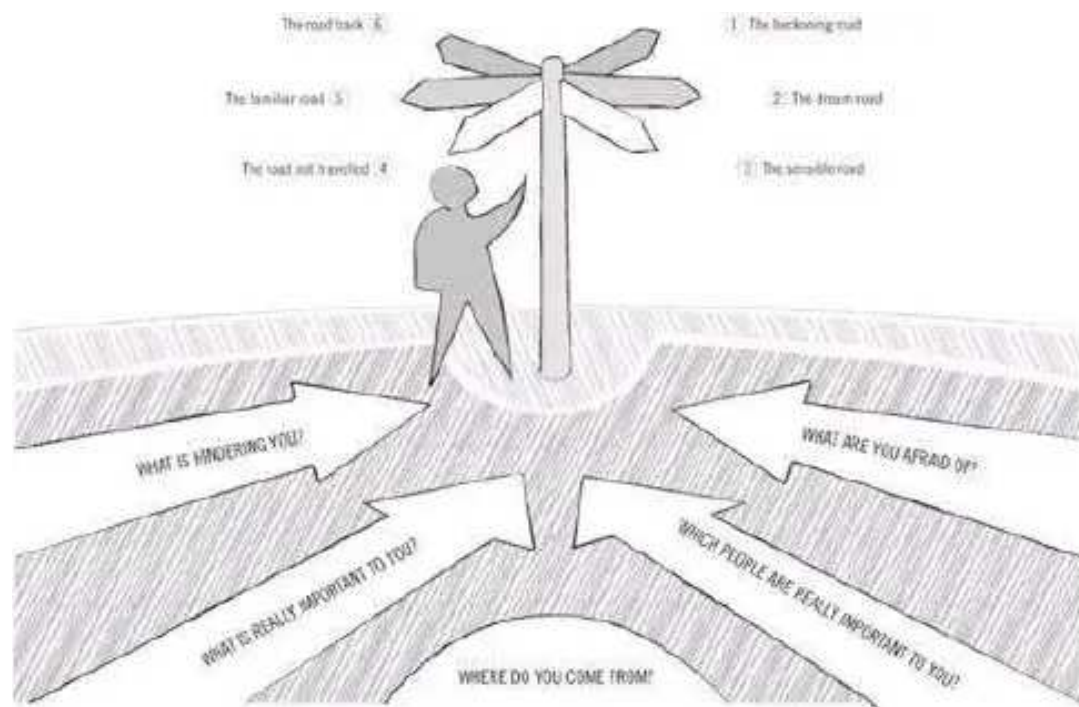
Daftar hal-hal, keadaan atau orang-orang yang menyebabkan Anda khawatir dan merampok kekuatan Anda.

Lihat catatanmu. Apa yang hilang? Masalah apa yang muncul? Apakah kata kunci yang Anda tulis menceritakan kisah bagaimana Anda menjadi seperti sekarang ini? Jika perlu, catat lebih banyak kata kunci dan pertanyaan. Now melihat jalan yang terletak di depan Anda. Kami telah memberikan enam contoh. Bayangkan masing-masing:

1. Jalan yang mengisyaratkan - apa yang selalu ingin Anda coba?
2. Jalan yang saya bayangkan dalam mimpi terlarut saya, terlepas dari apakah itu dapat dicapai atau tidak - apa yang andaimpikan?
3. Jalan yang tampaknya paling masuk akal bagi saya, salah satu yang orang-orang yang pendapatnya saya nilai akan menyarankan kepada saya.
4. Jalan tidak bepercian - yang belum pernah Anda pertimbangkan sebelumnya.
5. Jalan saya sudah turun.
6. Jalan kembali, ke tempat anda pernah merasa safe.

Anda memutuskan.

Kapan terakhir kali kau melakukan sesuatu untuk pertama kalinya?



Jawab pertanyaannya sendiri atau bersama dengan teman baik. Kalau begitu bayangkan jalan yang bisa kau ambil.

BAGAIMANA MEMAHAMI DIRI ANDA LEBIH BAIK

MODEL ALIRAN

APA YANG MEMBUATMU BAHAGIA?

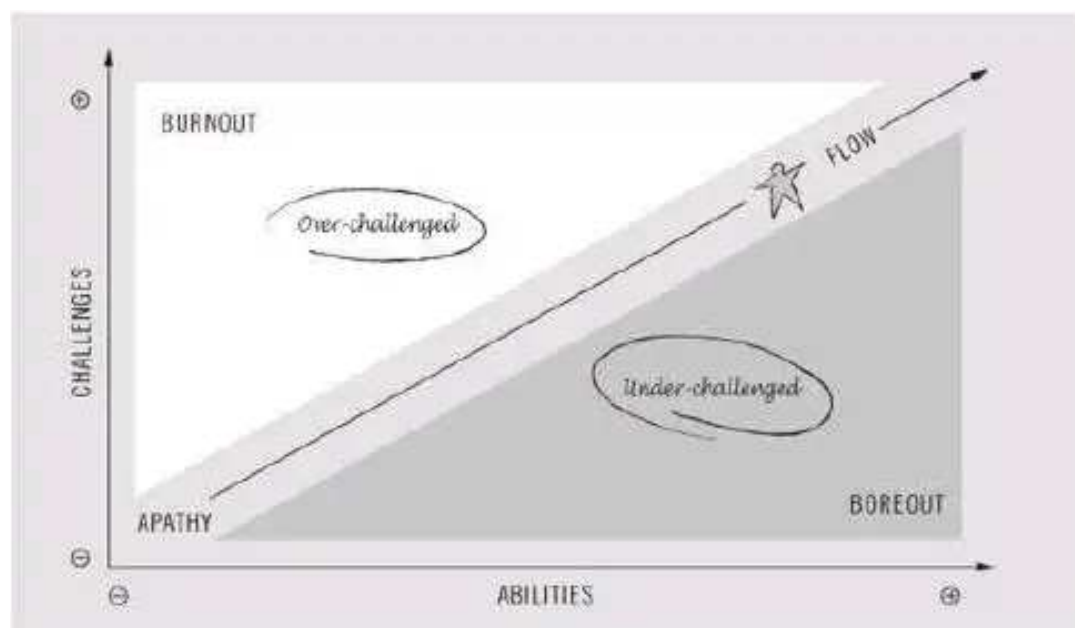
Lebih dari dua ribu tahun yang lalu, Aristoteles sampai pada kesimpulan yang tidak mengejutkan bahwa apa yang diinginkan seseorang di atas segalanya adalah untuk bahagia. Pada tahun 1961, psikolog AS Mihaly Csikszentmihalyi menulis: 'Meskipun kebahagiaan itu sendiri dicari untuk kepentingannya sendiri, setiap tujuan lain - kesehatan, kecantikan, uang atau kekuasaan - hanya dihargai karena kami berharap itu akan membuat kita bahagia.' Csikszentmihalyi mencari istilah yang menggambarkan keadaan merasa bahagia. Dia menyebutnya 'aliran'. Tapi kapan kita 'dalam aliran'?

Setelah mewawancarai lebih dari orang-orang thousands tentang apa yang membuat mereka bahagia, ia menemukan bahwa semua tanggapan memiliki lima kesamaan. Kebahagiaan, atau 'aliran', terjadi ketika kita:

- sangat berfokus pada suatu kegiatan
- pilihan kita sendiri, yang
- tidak kurang menantang (boreout) atau over-challenging (burnout), yang telah
- tujuan yang jelas, dan yang menerima
- umpan balik langsung.

Csikszentmihalyi menemukan bahwa orang-orang yang 'dalam aliran' tidak hanya merasakan kepuasan yang mendalam, mereka juga kehilangan jejak waktu dan melupakan diri mereka sepenuhnya karena mereka sangat tenggelam dalam apa yang mereka lakukan. Musisi, atlet, aktor, dokter, dan seniman menggambarkan bagaimana mereka paling bahagia ketika mereka diserap dalam aktivitas yang sering melelahkan - benar-benar bertentangan dengan pandangan umum yang harus dilakukan happiness dengan relaksasi.

Apa yang mencegahmu bahagia?



Model ini memiliki dua sumbu: tingkat tantangan, dan tingkat kemampuan Anda. Pada grafik, tuliskan tiga tantangan terakhir yang Anda hadapi, dan bagaimana perasaan Anda tentang mereka.

JENDELA JOHARI

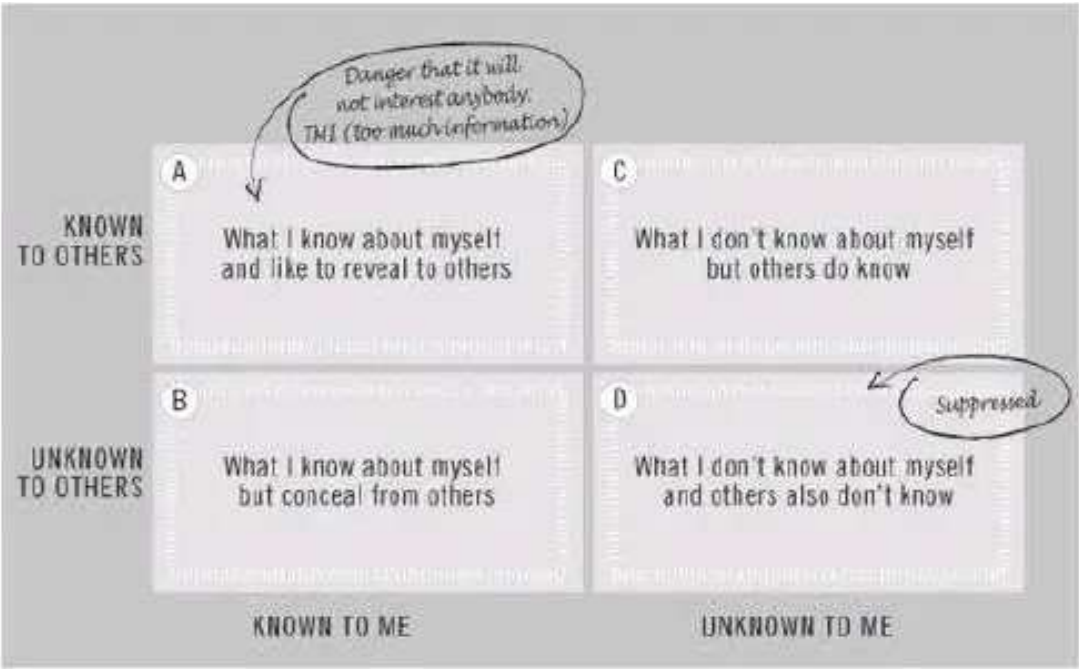
APA YANG ORANG LAIN KETAHUI TENTANG ANDA

Kita tidak bisa 'memahami' kepribadian kita sendiri, tetapi kita dapat menyadari bagian apa dari kepribadian kita yang kita ungkapkan kepada dunia luar. Jendela Johari ('Johari' berasal dari suku kata pertama dari nama-nama pertama penemunya, Joseph Luft dan Harry Ingham) adalah salah satu modelng yang paling menarik untuk menggambarkan interaksimanusia. 'Jendela' empat panci membagi kesadaran pribadi menjadi empat jenis:

- A. Kuadran ini menggambarkan karakteristik dan pengalaman yang kita sadari pada diri kita sendiri dan bahwa kita suka memberi tahu orang lain tentang.
- B. Kuadran 'hidden' ini menggambarkan hal-hal yang kita ketahui tentang diri kita sendiri tetapi memilih untuk tidak mengungkapkan kepada orang lain. Ini berkurang dalam ukuran semakin kita membangun hubungan yang percaya dengan orang lain.
- C. Ada hal-hal yang kita tidak tahu tentang diri kita sendiri tetapi orang lain dapat melihat dengan jelas. Dan ada hal-hal yang kita pikir kita mengekspresikan secara jelas, tetapi yang lain menafsirkan benar-benar berbeda. Dalam kuadran ini, umpan balik bisa mencerahkan tetapi juga menyakitkan.
- D. Ada aspek diri kita sendiri yang tersembunyi dari diri kita sendiri serta others. Kami lebih kompleks dan multifaset dari yang kami pikirkan. Dari waktu ke waktu sesuatu yang tidak diketahui naik ke permukaan dari ketidaksadaran kita - misalnya dalam mimpi.

Pilih kata sifat (menyenangkan, tidak dapat diandalkan, dll.) yang menurut Anda menggambarkan Anda dengan baik. Kemudian biarkan orang lain(frie nds, kolega) memilih kata sifat untuk menggambarkan Anda. Kata sifat kemudian dimasukkan di panel jendela yang sesuai.

Cobalah latihan ini dengan pasangan Anda. Apakah ada hal-hal tentang pasangan Anda yang Anda inginkan Anda tidak pernah menemukan? Dan apa yang Anda inginkan Anda tidak tahu tentang diri Anda?



Apa yang orang lain ketahui tentangmu bahwa kau tidak mengenal dirimu sendiri? Jendela Johari memberikan model kesadaran pribadi.

MODEL DISONANSI KOGNITIF

MENGAPA ORANG MEROKOK KETIKA MEREKA TAHU ITU TIDAK SEHAT

Seringkali ada kesenjangan besar antara apa yang kita pikirkan dan apa yang kita lakukan: ketika kita melakukan sesuatu meskipun mengetahuinya tidak bermoral, salah atau bodoh, kita memiliki hati nurani yang buruk. Psikolog Leon Festinger menggunakan istilah 'disonansi kognitif' untuk menggambarkan keadaan kita ketikatindakan kita tidak konsisten dengan keyakinan kita - misalnya ketika kita memukul seorang anak, meskipun kita mengutuk kekerasan terhadap anak-anak.

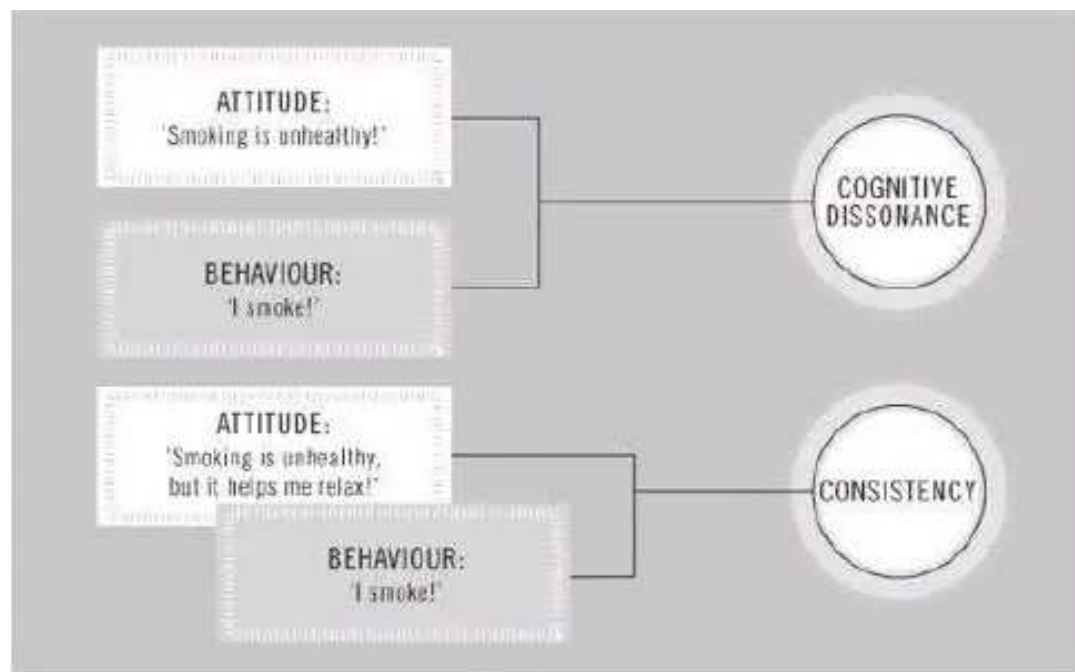
Tapi mengapa kita merasa begitu sulit untuk mengenali kesalahan kita? Mengapa kita bahkan pergi sejauh membela tindakan kitaketika kita dihadapkan dengan kekurangan mereka? Daripada meminta pengampunan, kami memulai salah satu atribut manusia yang lebih tidak mungkin: pembenaran diri. Ini bertindak sebagai mekanisme perlindungan yang memungkinkan kita untuk tidur di malam hari dan membebaskan kita dari keraguandiri. Kami hanya melihat apa yang ingin kami lihat, dan mengabaikan segala sesuatu yang bertentangan dengan pandangan kami. Kami mencari argumen yang memperkuat posisi kami.

Tapi bagaimana kita bisa mengatasi disonansi ini? Entah dengan mengubah perilaku kita atau sikap kita.

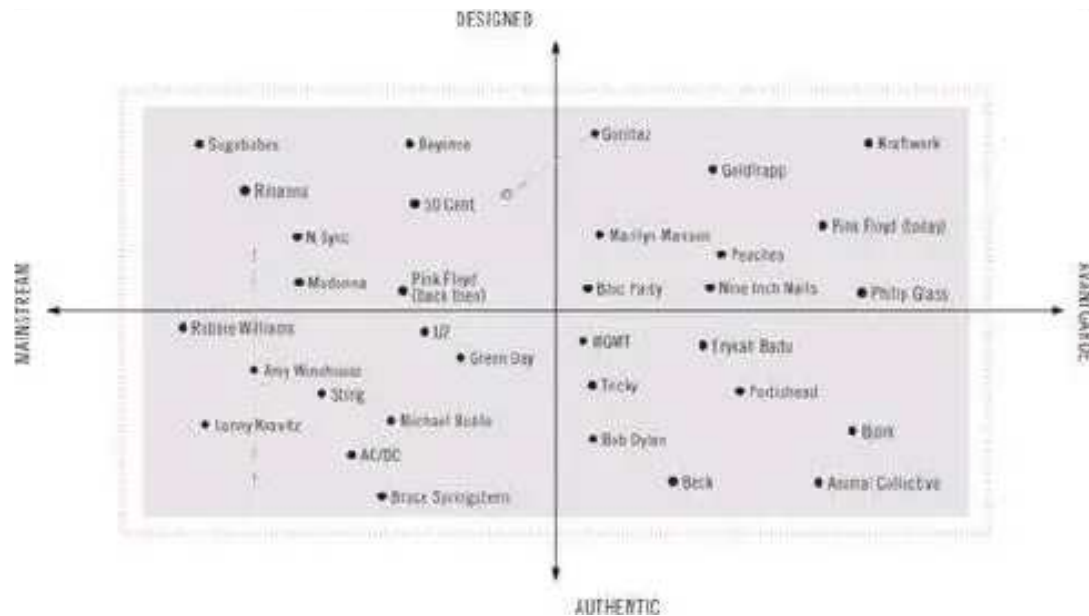
Bangsa besar adalah like orang besar: ketika dia membuat kesalahan, dia menyadarinya. Setelah menyadarinya, dia mengakuinya. Setelah mengakuinya, dia mengoreksinya. Dia menganggap mereka yang menunjukkan kesalahannya sebagai gurunya yang paling baik hati. *Lao Zi*

Kapan terakhir kali kau menyadari adanya disonansi kognitif dalam dirimu? Dan ketika di pasangan Anda?

MATRIKS MUSIK



APA SELERA ANDA DALAM MUSIK MENGATAKAN TENTANG ANDA



Masukkan band favorit Anda di matriks.

MODEL YANG TAK TERBAYANGKAN

APA YANG ANDA PERCAYA PADA BAHWA YOU TIDAK DAPAT MEMBUKTIKAN?

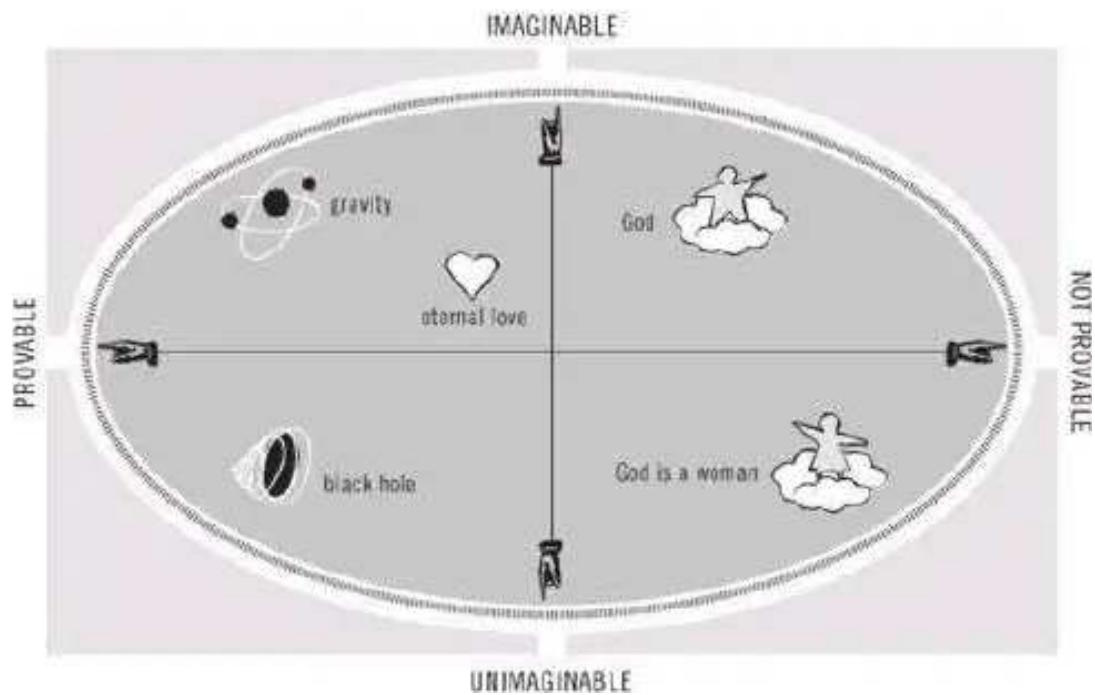
Model menjelaskan bagaimana semuanya terhubung, bagaimana kita harus bertindak dan apa yang harus dan tidak boleh kita lakukan. Tapi apakah mereka mencegah kita dari melihat hal-hal untuk apa mereka sebenarnya?

Pada awal abad kedelapan belas, Adam Smith memperingatkan agar tidak tersiram oleh kecintaan terhadap sistem abstrak, dan dua abad kemudian Albert Einstein menerima Hadiah Nobel karena mengakui bahwa model dan sistem 'logis' pada akhirnya adalah masalah iman. Sejarawan sains dan filsuf Thomas Kuhn berpendapat bahwa science biasanya hanya bekerja untuk menguatkan model-modelnya, dan bereaksi dengan ketidaktahuan ketika - seperti yang sering terjadi - model tidak sesuai dengan kenyataan. Wawasan ini mungkin tidak memberinya Hadiah Nobel, tetapi dia mendaratkan dirinya sebagai profesor di universitas elite.

Kami sering percaya begitu kuat pada model sehingga mereka mengambil status realitas. Contoh yang baik dari ini adalah bukti ontologis keberadaan Tuhan, yang dieksplorasi Kant dalam filsafatnya. Dia mempertahankan bahwa jika kita mampu membayangkan menjadi sempurna seperti Tuhan, maka dia harus ada. Cara-cara di mana kita secara membabi buta menerima model sebagai 'realitas' juga dapat ditemukan dalam kehidupan sehari-hari kita: misalnya, jika kita diberitahu bahwa umat manusia penuh dengan keserakahan dan egoisme, model perilaku ini dapat diinternalisasi dan (secara tidak sadar) ditiru.

Aku benci kenyataan tapi itu masih tempat terbaik untuk mendapatkan steak yang baik. *Woody Allen*

→ Lihat juga: Model kotak hitam (p.[118](#)), Model teratas dunia berikutnya (p.[148](#))



Apa yang Anda percayai, meskipun tidak memahami bukti? Dan apa yang Anda percayatelah masuk meskipun tidak memiliki bukti untuk mendukungnya?

THE UFFE ELBÆK MODEL

CARA MENGENAL DIRI SENDIRI

Jika Anda ingin mendapatkan pemahaman umum tentang diri Anda dan orang lain, barometer opini publik Uffe Elbæk adalah titik awal yang baik. Ini mengungkapkan sifat perilaku dan kecenderungan.

Anda harus ingat bahwa Anda selalu tunduk pada empat ves perspectiyang berbeda:

- bagaimana Anda melihat diri Anda
- bagaimana Anda ingin melihat diri Anda sendiri
- bagaimana orang lain melihat Anda
- bagaimana orang lain ingin melihat Anda

LANJUTKAN SEBAGAI BERIKUT

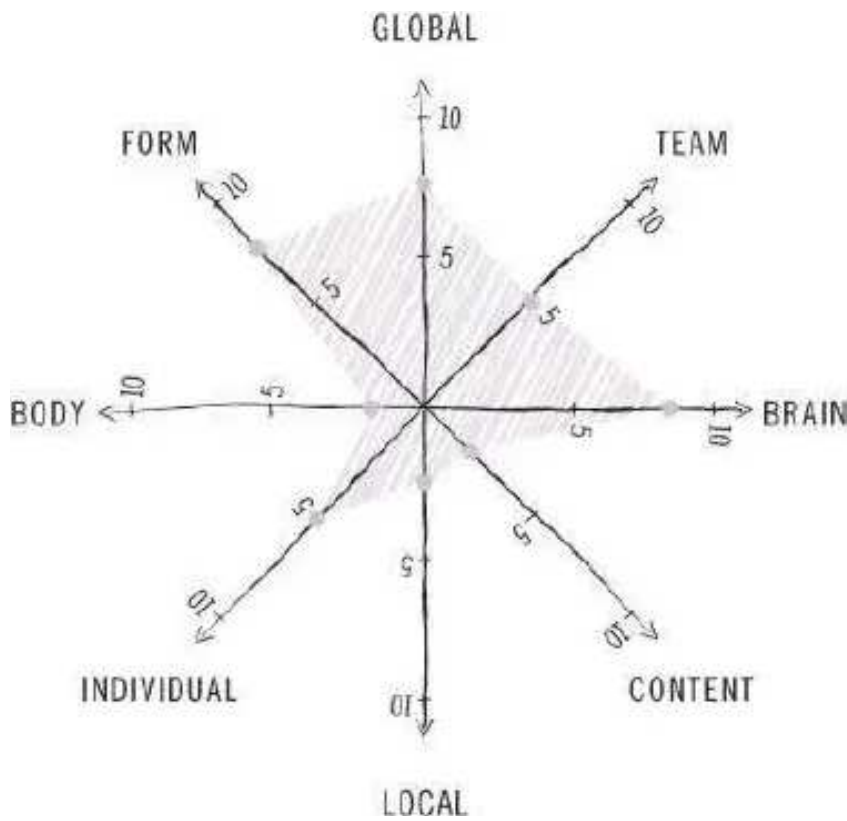
- Tanpa meluangkan waktu untuk memikirkannya, putuskan yang berikut ini pada skala satu hingga sepuluh. Berapa banyak orang tim are Anda, dan berapa banyak anindividualist? Apakah Anda lebih memperhatikan konten atau untuk terbentuk? Apa yang lebih penting bagi Anda: tubuh atau pikiran? Apakah Anda merasa lebih global daripada lokal? Gunakan pena untuk menyambungkan garis.
- Sekarang ambilpena berwarna yang berbeda untuk menandai pada skala bagaimana Anda ingin melihat diri Anda sendiri.

• Sumbu

- Tentukan sumbu Anda sendiri (kaya-miskin, bahagia-sedih, ekstrovert-introvert).

Waspadalah terhadap! Anda hanya membuat snapshot. Dan perhatikan bahwa jumlah sumbu harus selalu sepuluh (Anda tidak boleh sepuluh poin lokal dan sepuluh poin global).

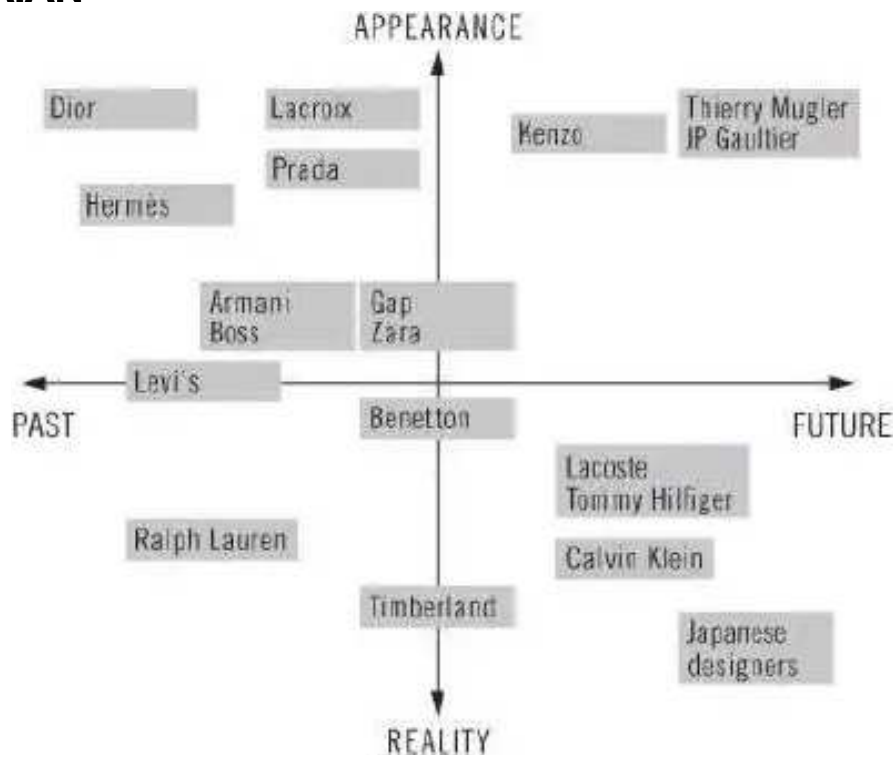
Apa yang mencegah Anda menjadi seperti yang Anda inginkan?



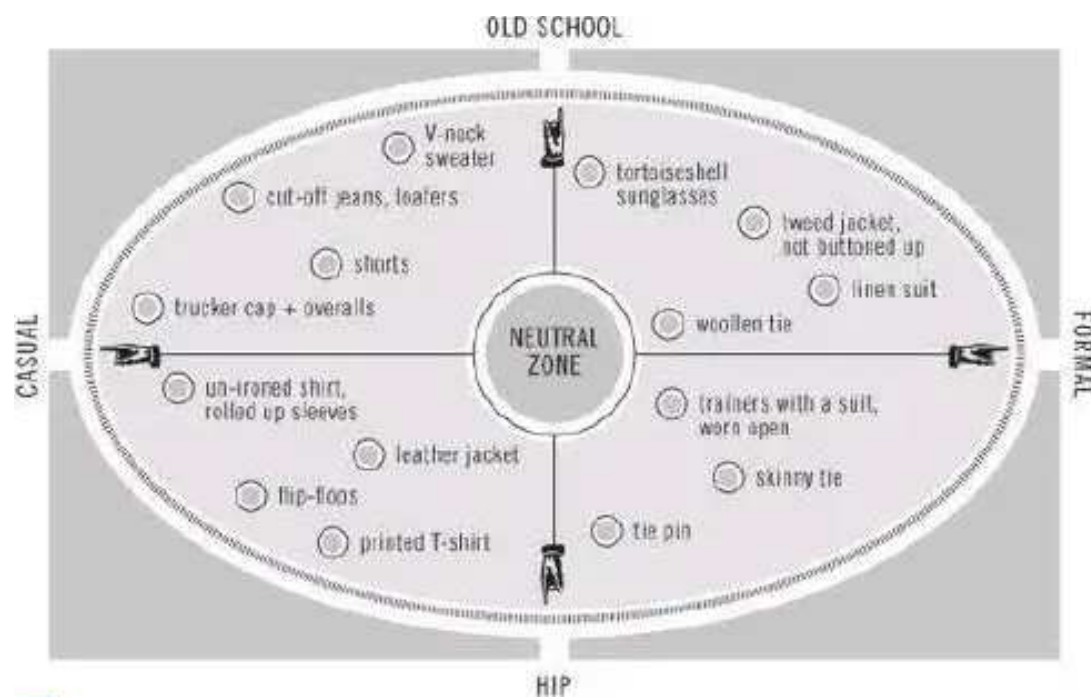
Isi model untuk diri sendiri. Kemudian sebagai pasangan Anda atau teman yang baik untuk mengisinya untuk Anda. Bandingkan hasilnya.

THE FASHION MODEL

BAGAIMANA KITA BERPAKAIAN



Penulis Eric Sommer menciptakan model ini di mana ia memposisikan merek pakaian terkenal.



Seni berpakaian tanpa berdandan.

MODEL ENERGI

APAKAH ANDA TINGGAL DI SINI DAN SEKARANG?

Selalu dikatakan bahwa kita harus hidup 'di sini dan sekarang'. Tapi mengapa? Penulis Swiss Pascal Mercier mengatakan ini: 'Ini adalah kesalahan, tindakan kekerasan yang tidak masuk akal, untuk berkonsentrasi pada di sini dan sekarang dengan keyakinan dengan demikian memahami yang penting. Yang penting adalah bergerak pasti dan tenang, dengan humour yang sesuai dan melankolis yang sesuai dalam lanskap internal temporally dan spasial bahwa kita.'

Berikut adalah pertanyaan yang tidak menghakimi: berapa banyak waktu Anda yang Anda habiskan untuk memikirkan masa lalu, berapa banyak tentang di sini dan sekarang, dan berapa banyak tentang masa depan? Atau dengan kata lain, seberapa sering Anda berpikir, dengan bijaksana atau bersyukur, tentang apa yang telah terjadi? Seberapa sering Anda memiliki perasaan bahwa Anda benar-benar berkonsentrasi pada apa yang Anda lakukan pada saat tertentu? Seberapa sering Anda membayangkan apa yang mungkin terjadi di masa depan, dan seberapa sering Anda khawatir tentang apa yang ada di depan Anda?

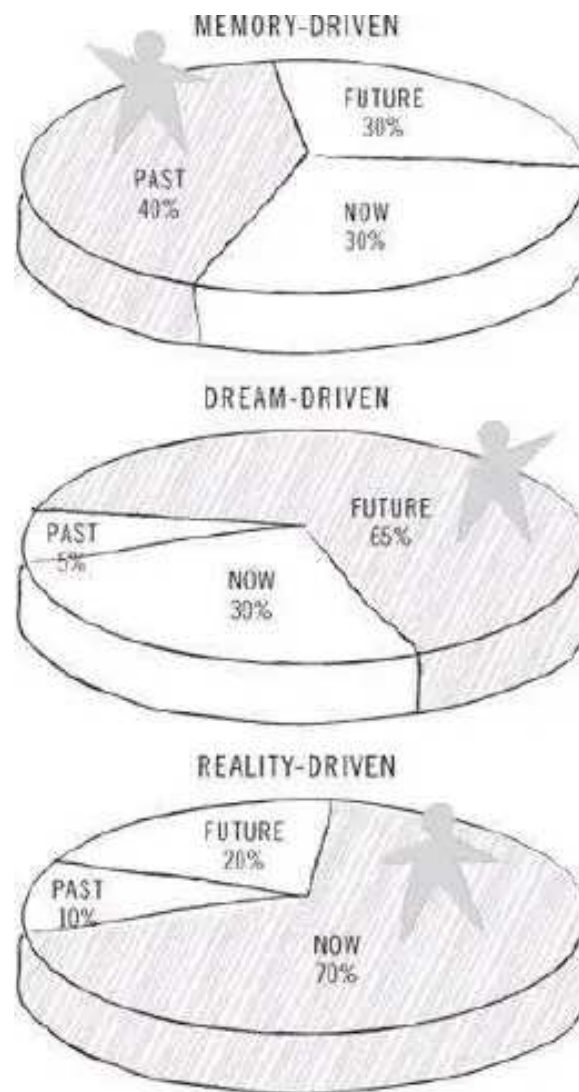
Tiga contoh yang ditunjukkan dalam model di sebelah kanan juga dapat mewakili nilai-nilai budaya: didorong oleh memori, di Eropa nostalgia; didorong mimpi, di AS, 'tanah peluang'; dan didorong oleh kenyataan, di Asia yang rajin.

Kau tak bisa mengubah masa lalu. Tetapi Anda dapat merusak masa kini dengan mengkhawatirkan masa depan.

→ Lihat juga: Model persimpangan jalan (p.40)

Isi berapa banyak waktu yang Anda habiskan di masa lalu, sekarang, dan masa depan.

THE SUPERMEMO MODEL



CARA MENGINGAT SEMUA YANG ANDA PELAJARI EVER

Memori jangka panjang memiliki dua komponen: retribusi dan stabilitas. Pengambilan menentukan seberapa mudah kita mengingat sesuatu, dan tergantung pada seberapa dekat permukaan kesadaran kita informasi itu 'berenang'. Stabilitas, di sisi lain, adalah hubungannya dengan seberapa dalam informasi berlabuh di otak kita. Beberapa kenangan memiliki tingkat stabilitas yang tinggi tetapi tingkat pengambilan yang rendah. Cobalah untuk mengingat salah satu nomor telepon lama Anda - Anda mungkin tidak akan bisa. Tetapi jika Anda melihat nomor di depan Anda, Anda akan segera mengenalinya.

Bayangkan bahwa Anda belajar bahasa Cina. Anda telah belajar kata dan hafal itu. Tanpa latihan, seiring waktu akan menjadi semakin sulit untuk diingat. Jumlah waktu yang diperlukan bagi Anda untuk melupakannya secara bersamaan dapat dihitung, dan idealnya Anda harus diingatkan tentang kata itu tepat ketika Anda sedang dalam proses melupakannya. Semakin sering Anda diingatkan tentang kata itu, semakin lama Anda akan mengingatnya. Program pembelajaran ini disebut Super-Memo dan dikembangkan oleh peneliti Polandia Piotr Woźniak.

Ini bukan apa yang Anda tahu, itu adalah apa yang Anda ingat. *Jan Cox*

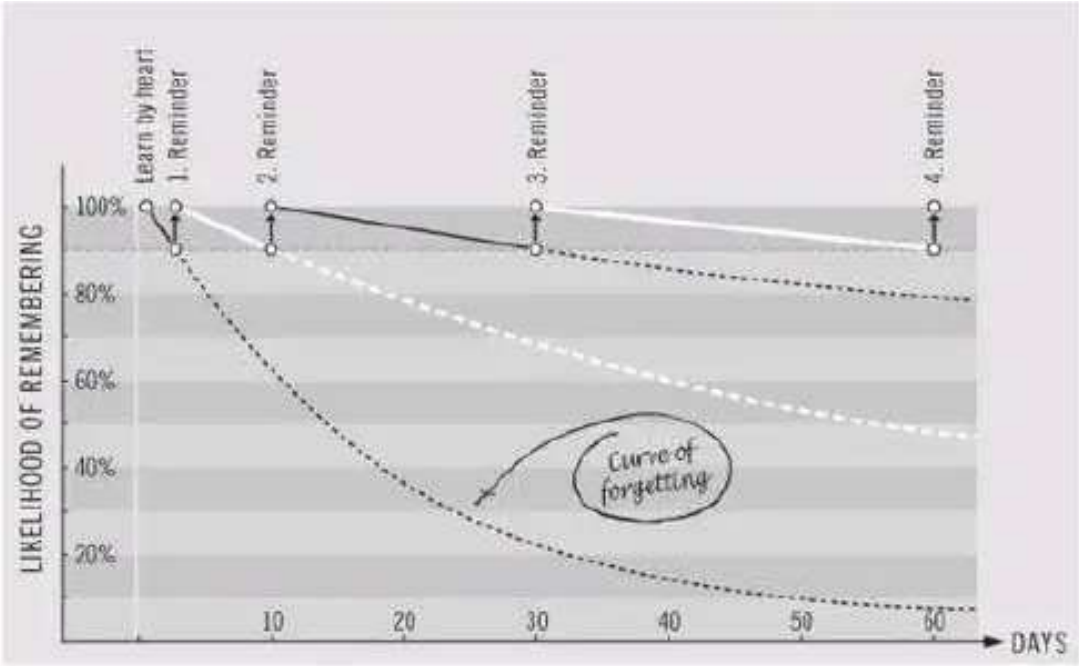
Setelah mempelajari sesuatu, Anda idealnya harus menyegarkan ingatan Anda tentang hal itu pada interval berikut: satu, sepuluh, tiga puluh dan enam puluh hari setelahnya.

KOMPAS POLITIK

APA PARTAI POLITIK BERDIRI UNTUK

Meskipun kita masih cenderung memikirkan politik dalam hal of 'kiri' dan 'kanan', polarisasi ini terlalu sederhana untuk menggambarkan lanskap politik yang kompleks saat ini. Secara tradisional di ujung yang berlawanan dari spektrum politik, Buruh dan Konservatif telah bergerak begitu dekat bersama dalam hal kebijakan ekonomi dan sosial bersama, bahwa ada sedikit yang tersisa untuk membedakan mereka. Definisi tradisional juga bisa menyesatkan. Posisinya pada ras dan nasionalisme berarti bahwa BNP umumnya dianggap sebagai sayap kanan radikal, namun jauh ke kiri bahkan Buruh ketika

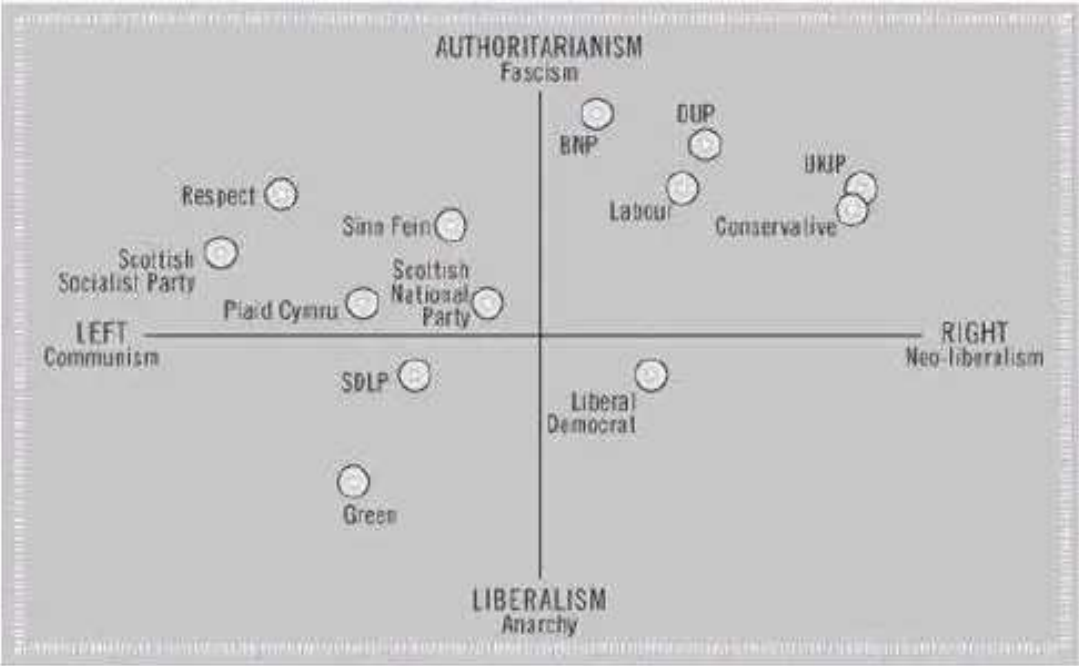
saya tidak datang ke beberapa masalah sosial seperti kesehatan dan perumahan.



Perpecahan politik yang jelas di masa lalu mungkin telah menjadi kabur, tetapi ada model untuk mengukur pandangan dan sikap pemilih. Salah satu alat yang paling terkenal ini disebut kompas political. Anda dapat merencanakan posisi politik Anda pada model ini, sumbu yang kiri-kanan dan liberal-otoriter.

Perhatikan bahwa sumbu kiri-kanan tidak berkaitan dengan orientasi politik dalam arti tradisional, tetapi untuk kebijakan ekonomi: kiri = nalisasi natio, kanan = privatisasi. Poros liberal-otoriter berkaitan dengan hak-hak individu: liberal = semua hak terletak pada individu, otoriter = negara memiliki tingkat kontrol yang tinggi atas warganya.

Selalu radikal, tidak pernah konsisten. *Walter Benjamin*



Analisis lanskap politik Inggris pada saat pemilihan umum 2010 oleh politicalcompass.org. Tanyakan pada diri sendiri di mana Anda berdiri. Dimana kau berdiri 10 tahun yang lalu?

MODEL KINERJA PRIBADI

CARA MENGENALI APAKAH ANDA HARUS MENGUBAH PEKERJAAN ANDA

Banyak orang yang tidak bahagia dalam pekerjaan mereka. Tapi bagaimana ketidakpuasan pekerjaan dapat diukur? Model ini akan membantu Anda mengevaluasi situasi pekerjaan Anda.

Setiap malam selama tiga minggu, tanyakan pada diri Andapertanyaan thr ee berikut, dan masukkan jawaban Anda dalam model pada skala satu (tidak berlaku sama sekali') hingga sepuluh ('benar-benar berlaku'):

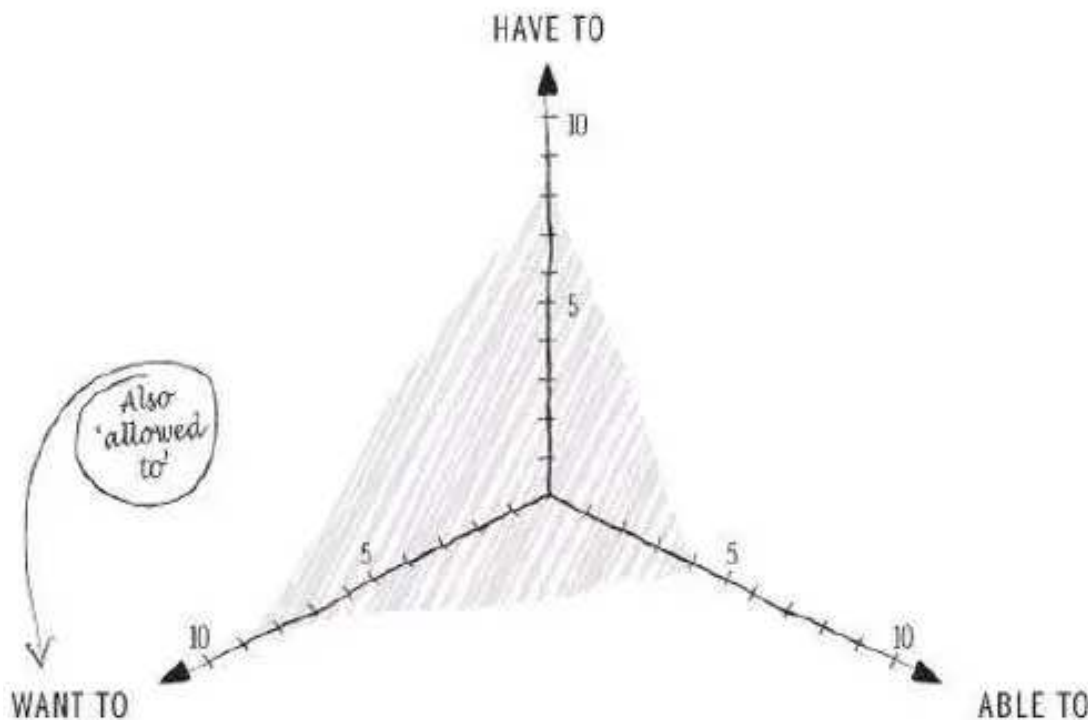
- **Harus.** Sejauh mana tugas-tugas saya saat ini diberlakukan pada saya atau menuntut saya?
- **Mampu.** Sejauh mana tugas saya cocok dengan kemampuan saya?
- **Ingin.** Sejauh mana tugas saya saat ini sesuai dengan apa yang sebenarnya saya inginkan?

Setelah tiga minggu, analisis bentuk 'layar'yang berbeda. Jika Anda 'bergerak', maka pekerjaan Anda menawarkan variasi. Jika bentuklayar selalu sama, maka tanyakan pada diri sendiri hal-hal berikut:

- Apa maumu?
- Apakah Anda dapat melakukan apa yang Anda inginkan?
- Apa yang bisa kau lakukan?
- Apakah Anda ingin apa yang dapat Anda lakukan?

Jika Anda tidak dapat melakukan sesuatu, Anda harus bekerja di itu.

→ Lihat juga: Model aliran (p.46), Model karet gelang (p.22)



Sejauh mana tugas Anda saat ini diberlakukan pada Anda? Sejauh mana mereka cocok dengan kemampuan Anda, dan sejauh mana mereka sesuai dengan apa yang Anda inginkan?

PEMBUATAN MODEL

UNTUK MENENTUKAN MASA DEPAN ANDA, PERTAMA-TAMA PAHAMI MASA LALU ANDA

Ketika datang ke keputusanstrategis, kita biasanya fokus pada masa depan. Impian kita ditinjau di masa depan, dan harapan

ketika datang ke keputusanstrategis, kita biasanya fokus pada masa depan. Impian kita utinj di masa depan, dan harapan kita disematkan untuk memenuhi mimpi-mimpi ini.

Tapi mengapa? Mungkin karena kita pikir kita bisa menentukan masa depan kita. Namun, kita cenderung melupakan bahwa setiap masa depan hsebagai masa lalu, dan bahwa masa lalu kita adalah fondasi di mana masa depan kita dibangun.


Itu sebabnya pertanyaan penting bukan 'Bagaimana saya membayangkan masa depan saya?' tetapi 'Bagaimana cara membuat koneksi, jembatan, antara masa lalu(misalnya proyek) dan masa depan?' Mo delini, terinspirasi oleh sistem perencanaan visual yang dikembangkan oleh agen konsultan The Grove, membantu Anda mencari tahu apa yang relevan di masa lalu Anda dan apa yang dapat Anda lupakan, dan apa yang harus Anda ambil dengan Anda dari masa lalu Anda ke masa depan.

Inilah cara kerjanya: Anda mendefinisikan jangka waktu - misalnya tahun lalu, hari sekolah Anda, pernikahan Anda, atau dari pendiri perusahaan hingga hari ini - dan berpikir kembali ke awal periode itu, baik sendiri atau dalam kelompok. Lalu tambahkan yang berikut ke garis waktu:


- orang-orang yang terlibat
- tujuan Anda (pada saat itu)
- keberhasilan
- rintangan yang Anda atasi
- apa yang Anda pelajari

Model yang diisi mengungkapkan pentingnya Anda melekat pada masa lalu Anda.


Ingatan adalah satu-satunya surga dari mana kita tidak dapat didorong. *Jean Paul*




GOALS
(all the time)




WHAT YOU LEARNED



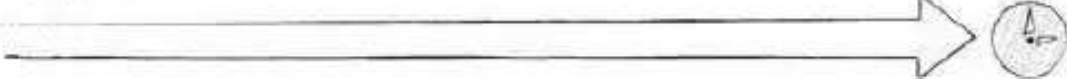
OBSTACLES
(that you overcame)



SUCCESSES



PEOPLE



Pilih jangka waktu dan perhatikan hal berikut: Apa tujuan Anda? Apa yang anda pelajari? Rintangan apa yang anda atasi? Apa keberhasilan Anda? Orang mana yang memainkan peran penting?

PERANGKAP POTENSIAL PRIBADI

MENGAPA LEBIH BAIK TIDAK MENGHARAPKAN APA-APA

'Anak yang menjanjikan' - siapa pun yang telah mendengar ini mengatakan tentang mereka sudah bisa menebak apa yang ada di balik perangkat potensial pribadi: seumur hidup berusaha untuk memenuhi janji ini.

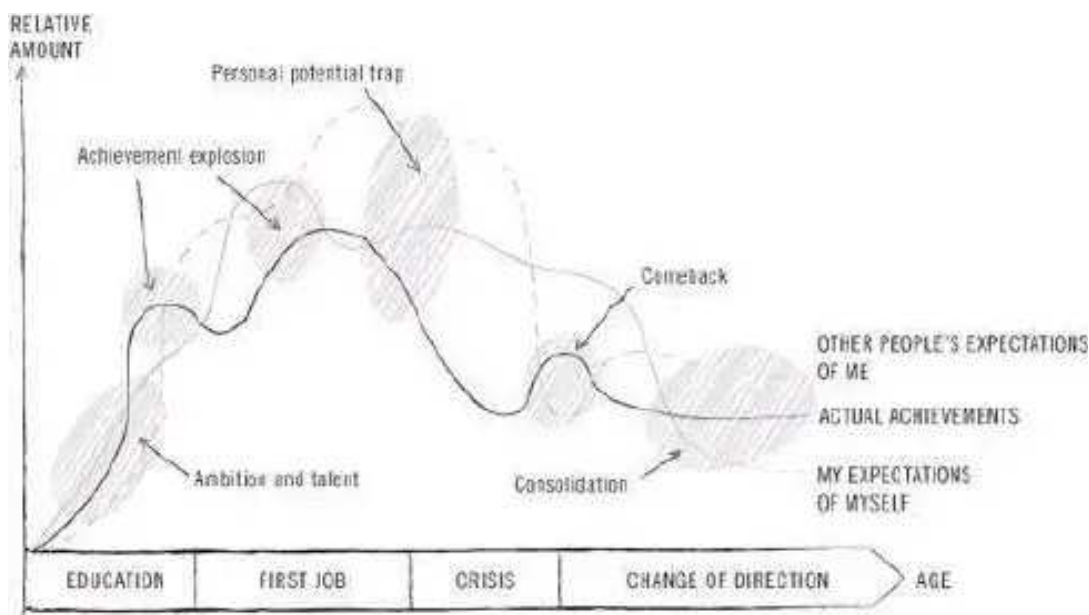
Ini adalah kutukan orang-orang berbakat. "Dia hanya perlu mencari tahu apa yang sebenarnya dia inginkan," kata orang-orang. Kekurangannya diabaikan dan keberhasilannya dikagumi untuk kemudahan yang mereka capai. Untuk memulainya, ia mendapat untung dari kombinasi bakat dan karisma yang menarik namun fatal ini. Artinya, sampai orang-orang bodoh menjadi pekerja keras: maka dia harus menonton dari pinggir lapangan saat dia disalip oleh orang-orang yang pernah dengan iri menatapnya.

Perangkat potensial pribadi dapat dilacak dengan tepat. Dalam model ada tiga kurva:

- harapan saya tentang diri saya
- harapan orang lain terhadap saya
- prestasi saya yang sebenarnya

Perangkat terbuka segera setelah harapan orang lain tentang Anda dan prestasi Anda yang sebenarnya menyimpang terlalu banyak. Biasanya orang berbakat berlayar bersama sampai titik krisis tercapai. Cara untuk pergi adalah dengan menjanjikan 80 dan memberikan 120.

Apakah Anda siap untuk mengharapkan lebih sedikit dari diri Anda daripada apa yang Anda pikir orang lain harapkan dari Anda?



Model ini menunjukkan tiga kurva: harapan saya sendiri, harapan orang lain dan prestasi saya. Jika ketiganya menyimpang terlalu banyak, Anda akan jatuh ke dalam perangkat potensial pribadi.

SIKLUS HYPE

BAGAIMANA MENGIDENTIFIKASI HAL BESAR BERIKUTNYA

Berikut adalah beberapa pertanyaan yang direnungkan oleh orang-orang terpandai di beberapa perusahaan terbesar saat ini: Apakah Facebook akan bertahan? Akankah 'Bing' Microsoft berkembang? Apa yang akan menjadi hal besar berikutnya? Apakah itu akan relevan dan berguna - dan akankah orang menyukainya?

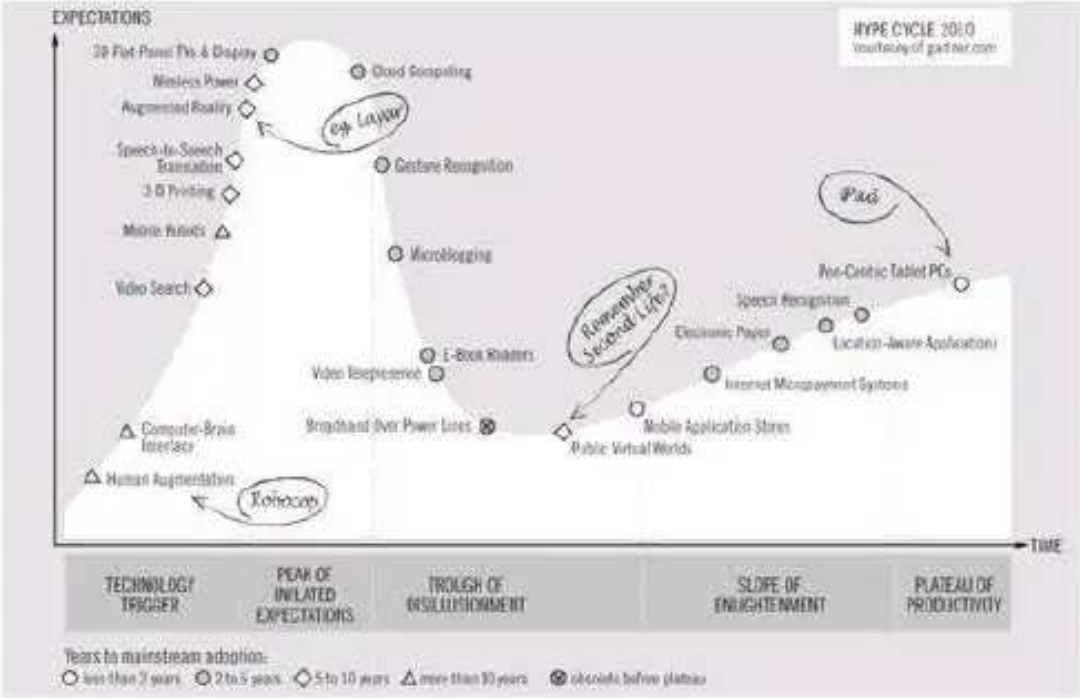
Nobody tahu jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini, tetapi orang-orang di perusahaan konsultan Stamford Gartner mungkin tahu lebih banyak daripada kebanyakan. Mereka telah menemukan model yang disebut 'siklus hype' untuk mencirikan 'antusiasme über' atau hype dan kekecewaan berikutnya yang biasanya datang dengan teknologi baru.

Apa yang orang sukai tentang teknologi adalah, pada dasarnya, bahwa ia bekerja. Mengirim email berfungsi. Internet, jika Anda memiliki sedikit waktu di tangan Anda, bekerja. Pesan teks berfungsi. Apa kesamaan mereka semua? Mereka semua pergi through masing-masing dari lima fase siklus hype:

- 1. **Pemicu** teknologi. Produk ini ada di pasaran dan Anda mendengar tentang hal itu di mana-mana: 'Apakah Anda memeriksa ini?'
- 2. **Puncak ekspektasi** yang meningkat. Hype berada di puncaknya. Tapi orang-orang mulai menemukan kesalahan. Anda mendengar: 'Ya, itu bagus, tapi ...'
- 3. **Palung kekecewaan**. Produk gagal memenuhi harapan. Orang-orang yang tidak terlalu keren menggunakannya. Anda mendengar: 'Ini sangat empat tahun yang lalu.'
- 4. **Kemiringan** pencerahan. Tdida media telah berhenti meliput teknologi, hype sudah berakhir. Ini adalah ketika banyak teknologi hanya jatuh dari pasar. Tetapi beberapa bisnis mungkin terus bereksperimen. Mereka mungkin mengubah versi asli atau menemukan kegunaan baru untuk itu. Anda mendengar: 'Saya never memikirkannya sebelumnya, tetapi Anda bisa menggunakan ini dengan cara yang berbeda ...'
- 5. **Dataran tinggi** produktivitas. Manfaat teknologi menjadi banyak ditunjukkan dan diterima. Seringkali itu adalah versi 2.0 atau 3.0 yang muncul dari fase eksperimental untuk menjadi success. Anda mendengar ... tidak ada lagi. Orang-orang hanya menggunakannya.

Cinta adalah selamanya selama itu berlangsung.

→ Lihat juga: Jurang (p.114)



Siklus hype juga dapat berlaku untuk hubungan: pada awalnya Anda berada di puncak dunia. Kemudian Anda mulai memiliki pikiran kedua. Setelah waktu tertentu Anda berpisah atau membuat komitmen jangka panjang.

MODEL SINYAL HALUS

MENGAPA NUANSA PENTING

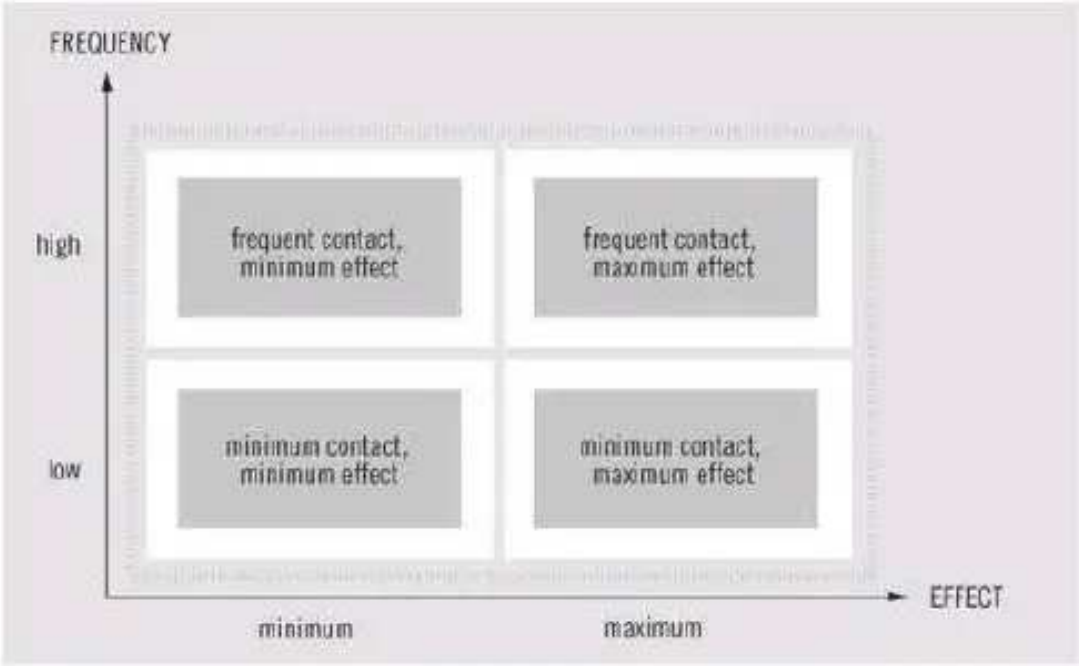
Setiap badan yang bekerja dengan orang-orang tahu bahwa informasi tidak selalu mengalir ke tempat yang dimaksudkan untuk mengalir, bahwa departemen saling bertarung daripada saling mendukung, dan bahwa manajer mendasarkan keputusan mereka pada strategi yang terdengar keren daripada pada tindakan yang sebenarnya. Dalam kata-kata teori organisasi Elliott Jaques, 'Manajemen berada dalam keadaan yang sama hari ini bahwa ilmu pengetahuan alam berada di selama abad ketujuh belas. Tidak ada satu pun konsep yang mapan di bidang manajemen di mana you dapat membangun teori yang dapat diuji.'

Mengapa beberapa tim bekerja sama dengan baik dan yang lain dengan buruk? Apa perbedaan halus antara struktur fungsi dan non-fungsi? Jawabannya adalah bahwa kita tidak tahu. Tetapi apa yang kita ketahui, berkat jumalis AS Mark Buchanan, adalah bahwa komunikasi sangat penting untuk lingkungan kerja yang sehat, dan komunikasi itu terjadi pada dua tingkat: apa yang kita katakan, dan bagaimana kita mengatakannya.

Mit's Media Lab memantau tim kreatif di bank besar untuk menemukan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini: Siapa yang mengatakan apa kepada siapa? Siapa yang bergerak kapan, seberapa sering dan di mana? Dalam nada suara apa A berbicara kepada B? Siapa yang stres, siapa yang tampaknya menderita burnout?

Apa yang terdengar seperti Big Brother disebut 'penambangan realitas', dan dalam kasus bank itu mengungkapkan hal-hal berikut: bahwa mereka yang berbicara banyak dengan orang lain dan yang membaca banyak email - pribadi serta terkait pekerjaan - tampaknya umumnya lebih bahagia dan juga lebih produktif daripada mereka yang hanya berkonsentrasi pada pekerjaan.

Siapa yang Anda talk untuk sebagian besar dari semua? Pendapat siapa yang paling anda nilai?



Dengan siapa Anda berbicara dan seberapa sering, dan apa konsekuensi dari diskusi Anda? Atur diskusi Anda dengan kolega dalam matriks.

MODEL TARGET JARINGAN

APA YANG TEMAN-TEMAN ANDA KATAKAN TENTANG ANDA

Bisa kau katakan siapa lima sahabatmu? Dan bisa anda katakan dengan lima orang yang paling sering anda komunikasikan? Dan bisakah kau juga mengatakan apa kesamaan semua kenalanmu?

Model berikut mencoba menyusun kontak Anda berdasarkan bukualamat Anda. Pergi melalui daftar kontak Anda dan

membagi kontak Anda sesuai dengan kriteria berikut: siapa yang Anda lihat dan seberapa sering, dan ke grup mana (teman, keluarga, kenalan, kolega) mereka berada.

Ini juga menarik: pergi through buku alamat Anda dan catatan ke bawah

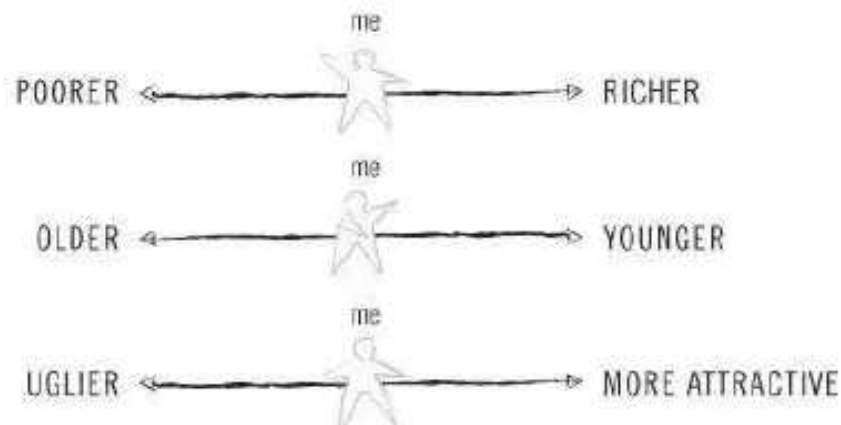
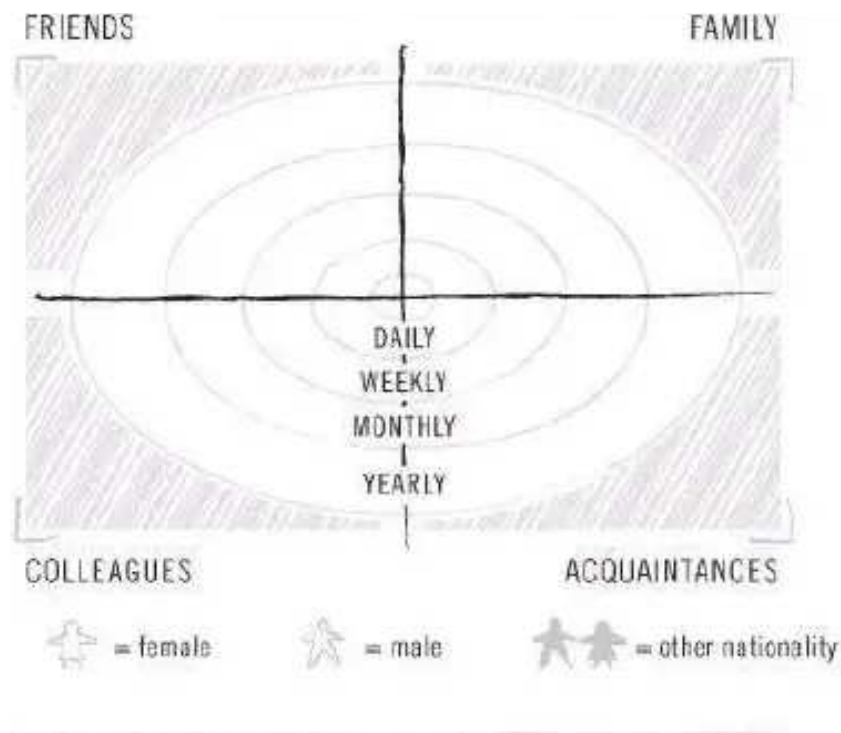
- berapa banyak yang lebih kaya dan berapa banyak yang lebih miskin dari Anda
- berapa banyak yang lebih muda dan berapa banyak yang lebih tua dari Anda
- berapa banyak yang Menurut Anda lebih menarik daripada Anda, dan berapa banyak yang kurang menarik
- berapa banyak kewarganegaraan yang sama dengan Anda, dan berapa banyak kewarganegaraan lain.

Seorang pria yang tidak menghabiskan waktu dengan keluarganya tidak pernah bisa menjadi pria *sejati*.

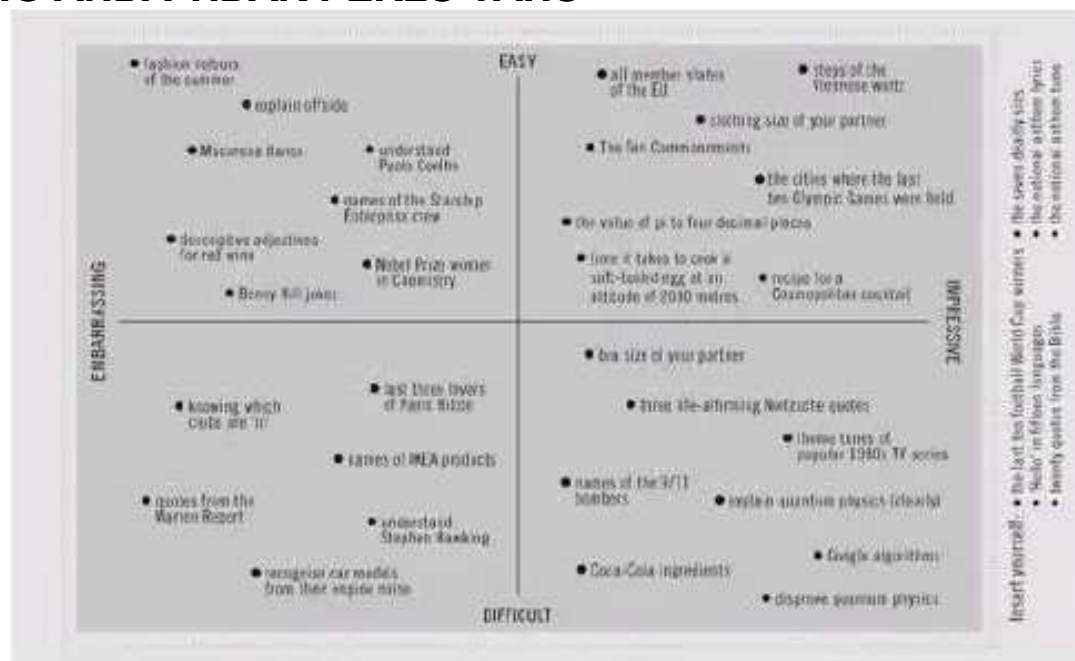
→ Lihat juga: Model pohon keluarga (p.[26](#))

Dalam model, masukkan nama teman dankolega Anda dan seberapa sering Anda melihatnya. Siapa yang ingin Anda lihat lebih banyak? Siapa yang lebih suka Anda lihat lebih sedikit?

MODEL PENGETAHUAN DANGKAL



SEGALA SESUATU YANG ANDA TIDAK PERLU TAHU



Pengetahuan dapat mengesankan orang - atau membosankan mereka. Apa yang anda ketahui? Mulai dengan bidang kanan atas.

CARA MEMAHAMI ORANG LAIN DENGAN LEBIH BAIK

MODEL KEJU SWISS

BAGAIMANA KESALAHAN TERJADI

Semua orang membuat kesalahan. Beberapa orang belajar dari mereka, sementara yang lain mengulangnya. Inilah yang perlu Anda ketahui tentang kesalahan.

Ada berbagai jenis kesalahan:

- kesalahan nyata - terjadi ketika proses yang salah dilakukan
- black-outs - terjadi ketika part dari sebuah proses dilupakan
- slip-up - terjadi ketika proses yang tepat dilakukan dengan tidak benar

Ada berbagai tingkat di mana kesalahan terjadi:

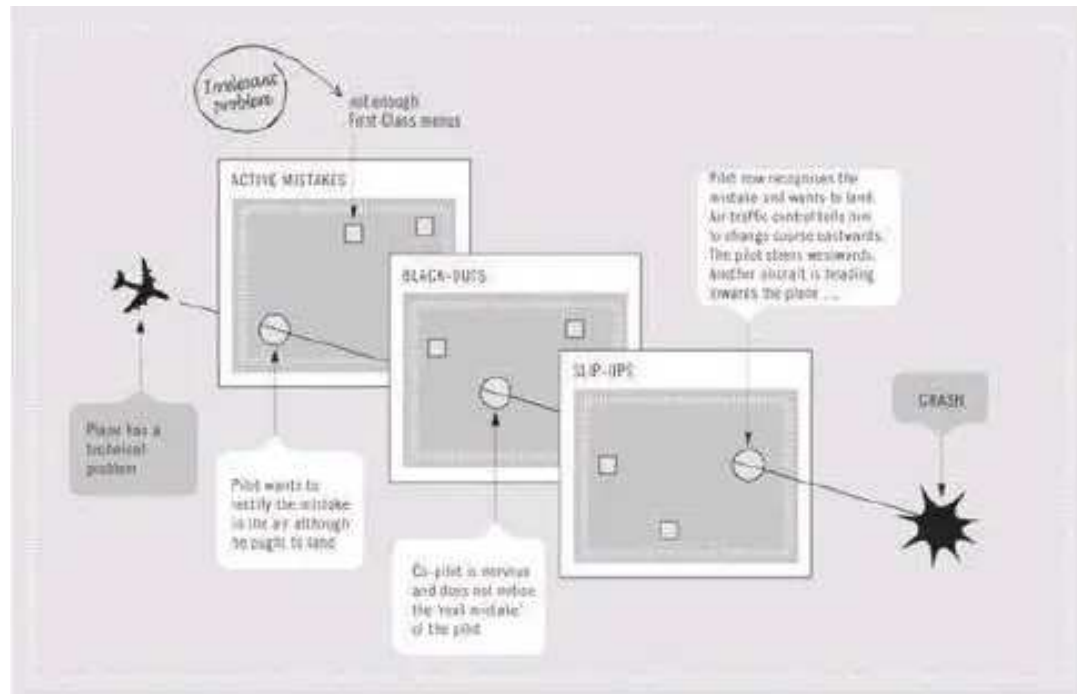
- tingkat berbasis keterampilan
- tingkat berbasis aturan
- tingkat berbasis pengetahuan

Dan ada berbagai faktor yang contribute terhadap kesalahan yang terjadi:

- orang-orang yang terlibat- bos, tim, kolega, teman
- ketentuan teknis – peralatan, tempat kerja
- elemen organisasi – tugas yang harus dipenuhi, waktu
- pengaruh luar - waktu, iklim ekonomi, suasana hati, cuaca

Ilustrasi yang paling mengesankan tentang penyebab dan efek kesalahan adalah kesalahan manusia atau model keju Swiss oleh James Reason (1990). Model membandingkan tingkat yang berbeda di mana kesalahan occur dengan irisan keju Emmental. Dalam dunia yang bebas kesalahan, keju tidak akan memiliki lubang. Tetapi di dunia nyata, keju dipotong menjadi irisan tipis, dan setiap irisan memiliki banyak lubang yang berada di tempat yang berbeda dalam irisan yang berbeda. Bayangkan lubang sebagai conduits untuk kesalahan. Kesalahan tetap tidak diketahui atau tidak relevan jika hanya menembus satu lubang di salah satu irisan. Tetapi dapat menyebabkan bencana jika lubang di irisan yang berbeda sejajar dan kesalahan melewati semua lubang di semua defences. Model ini dapat digunakan di bidang kedokteran dan lalu lintas udara, misalnya - dan di mana saja di mana kesalahan dapat memiliki konsekuensi fatal.

Pengalaman adalah nama yang diberikan semua orang atas kesalahannya. *Oscar Wilde*



Ilustrasi menunjukkan apa yang terjadi ketika kesalahan dibuat pada tiga tingkat yang berbeda, dan tiga 'lubang di keju' sejajar: 1. Pilot membuat kesalahan. 2. Co-pilot bereaksi tidak benar. 3. Saat mencoba memperbaiki kesalahan, kesalahan lain dibuat.

PIRAMIDA MASLOW

APA YANG SEBENARNYA ANDA BUTUHKAN, APA YANG SEBENARNYA ANDA INGINKAN

'Tiga pertanyaan paling penting,' memulai film Jerman 2003 *Hierankl*, 'apakah: Apakah Anda berhubungan seks? Apakah Anda memiliki keluarga? Apakah Anda dirangsang secara intelektual? Mencetak tiga yeses adalah surga; dua yeses adalah apa yang Anda butuhkan untuk bahagia, dan satu ya adalah apa yang Anda butuhkan untuk bertahan hidup.' Film ini buruk, tetapi pertanyaan yang diajukannya bagus.

In 1943, psikolog Abraham Maslow menerbitkan model 'hierarki kebutuhan'. Dia mengkategorikan kebutuhan manusia sebagai berikut:

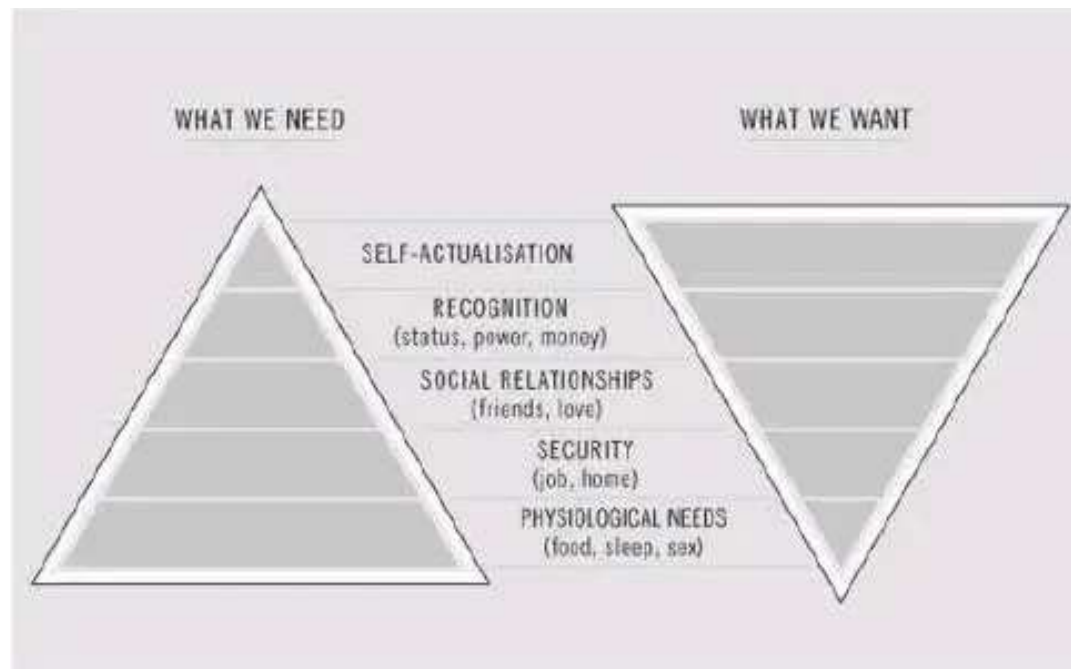
- kebutuhan fisiologis (makan, tidur, kehangatan, seks)
- keamanan (tempat tinggal, keamanan kerja, kesehatan, perlindungan terhadap adversities)
- hubungan sosial (teman, pasangan, cinta)
- pengakuan (status, kekuasaan, uang)
- aktualisasi diri (individualitas, mewujudkan potensi pribadi, tetapi juga iman dan transendensi)

Tiga yang pertama adalah kebutuhan dasar. Jika mereka puas, seseorang tidak lagi memikirkannya. Dua terakhir adalah aspirasi atau kebutuhan pertumbuhan pribadi; mereka tidak pernah bisa benar-benar puas. Model piramida menjadi menarik jika kita kontras aspirasi kita dengan kebutuhan kita.

Aturan praktis untuk dunia Barat: hal-hal yang paling kita inginkan adalah hal-hal yang paling kita butuhkan.

Buat piramida kebutuhan dasar pribadi Anda sendiri: Apa yang Anda miliki? Apa maumu?

Buat piramida kebutuhan dasar pribadi Anda sendiri. Apa yang Anda miliki? Apa yang Anda inginkan?



BERPIKIR DI LUAR KOTAK

BAGAIMANA CARA MEMBUAT IDE-IDE BRILIAN

Ide yang benar-benar inovatif - daripada ide lama yang telah diterapkan pada konteks baru, atau variasi ide yang ada - jarang terjadi. Ide-ide inovatif biasanya muncul ketika kita meninggalkan zona nyaman kita, atau ketika kita melanggar aturan. Contoh yang digunakan di sini adalah 'masalah sembilan titik', yang pertama kali muncul di majalah puzzle pada awal abad kedua puluh.

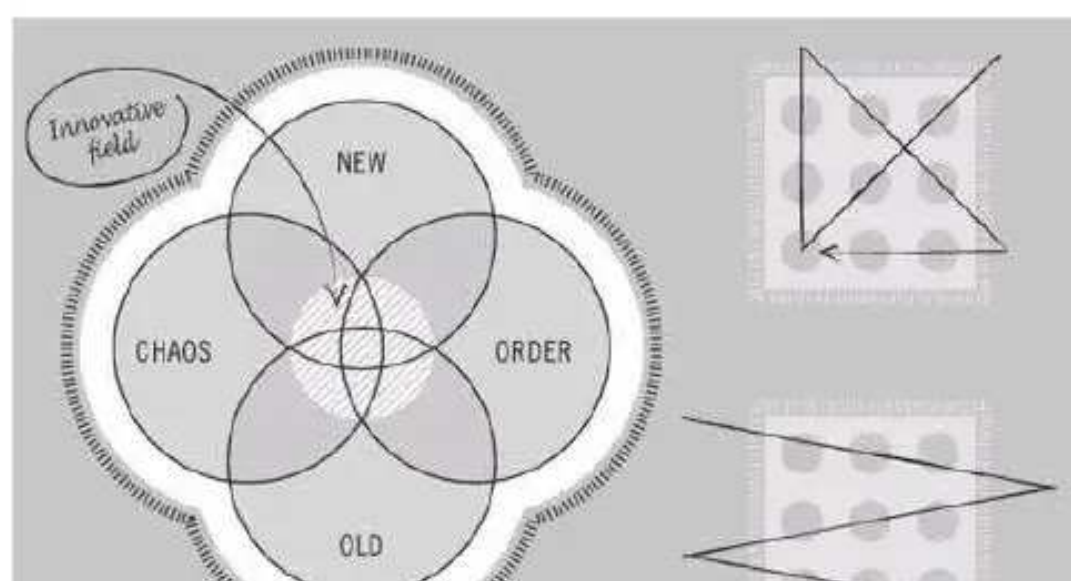
Tugas: Sambungkan sembilan poin menggunakan maksimal empat garis lurus tanpa mengangkat pena Anda dari kertas.

Solusinya: Triknya adalah memperpanjang garis di luarkotak.

Teka-teki ini sering digunakan sebagai contoh pemikiran kreatif. Tapi jangan melompat ke kesimpulan gegabah - karena Dr Peter Suedfeld, seorang profesor psikologi di University of British Columbia, membuat variasi yang menarik. Dia mengembangkan Teknik Stimulasi Lingkungan Terbatas (REST), yang melibatkan seseorang menghabiskan waktu di ruangan gelap tanpa stimulasi visual atau pendengaran. Suedfeld memperhatikan bahwa subjek percobaan tidak menjadi gila. Pada contrary: tekanan darah mereka turun, suasana hati mereka membaik dan mereka menjadi lebih kreatif.

Seseorang yang ingin berpikir di luar kotak lebih baik berpikir di dalam kotak.

→ Lihat juga: Kotak morfologis dan SCAMPER (p.28)





Kiri: 'di luar kotak' adalah area di mana tumpang tindih yang diketahui dan tidak diketahui. Kanan: dua cara untuk menghubungkan sembilan poin dengan empat baris.

MODEL SINUS MILIEU DAN BOURDIEU

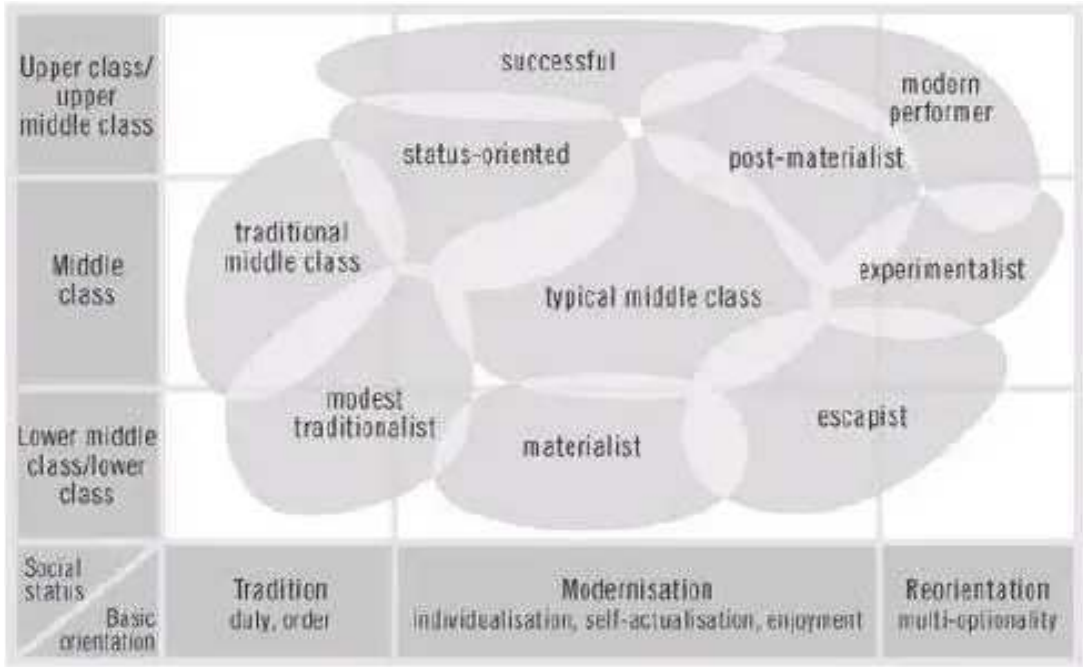
DI MANA ANDA BERADA

Sinus Milieu adalah metode psikografis untuk membangun pengelompokan sosial budaya yang berbeda yang dimiliki seseorang. Ini sering digunakan dalam pemasaran untuk menentukan kelompok target. Idenya adalah developed oleh sosiolog Prancis Emile Durkheim. Pada halaman ganda berikutnya adalah versi yang jarang digunakan oleh sosiolog Prancis lainnya, Pierre Bourdieu, dalam bentuk model sumbu. Analisis Bourdieu tentang konsumsi budaya menantang kita untuk memikirkan preferensi dan praktik budaya kami yang mendalam.

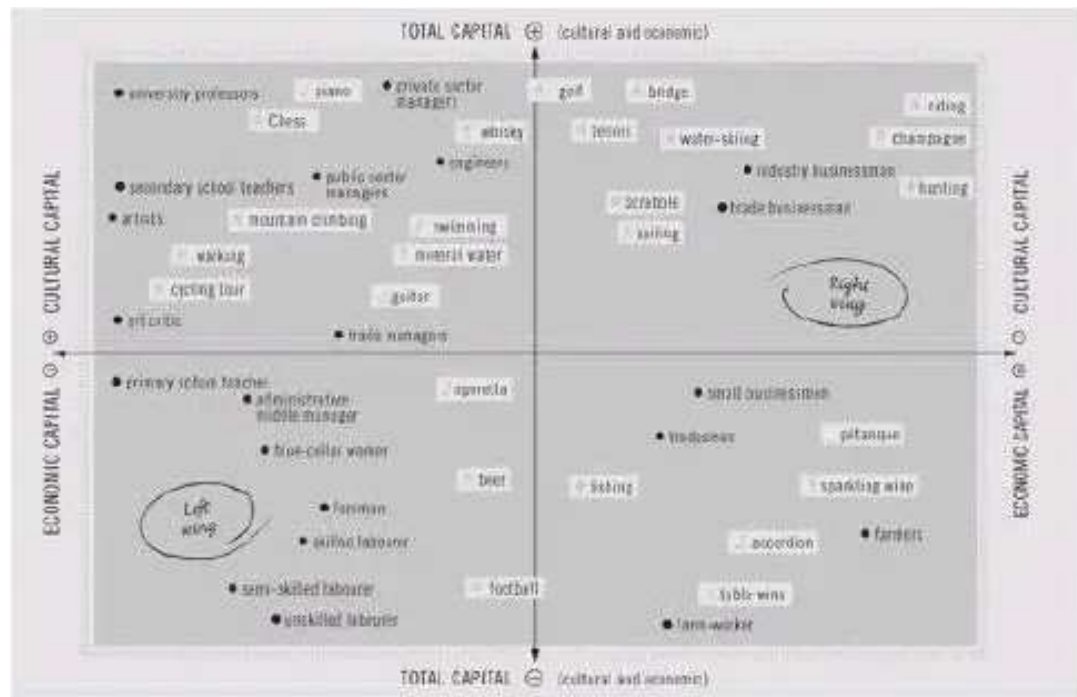
Sempitnya kelompok Sinus sering dikritik. Memang benar bahwa itu tidak dapat menjawab pertanyaan 'Di mana saya seharusnya jika ayah saya adalah seorang sopir bus, ibu saya hippy, saya seorang perancang busana dan di cadangan saya tsaya bergaul dengan teman-teman saya dari klub golf?' Popularitas model dapat dijelaskan oleh prinsip lock-in: jika kita terbiasa dengan sesuatu, kita tidak ingin mengubah kebiasaan kita, bahkan jika kita disajikan dengan sesuatu yang baru atau berbeda yang mungkin lebih baik.

Hampir semua riset pasar dan analisis pasar menggunakan model Sinus Milieu, meskipun ada keterbatasan. Ini menunjukkan kepada kita bahwa jika mayoritas telah terbiasa dengan satu sistem, sulit bagi sistem lain untuk membangun dirinya sendiri. Kebiasaan lebih kuat dari keinginan untuk perbaikan.

Asal-usul kita adalah masa depan kita. *Martin Heidegger*



Di mana Anda akan memposisikan diri? Dimana kau akan memposisikan orang tuamu? Di mana Anda ingin diposisikan?



Model Bourdieu: Di mana Anda akan memposisikan diri? Dimana kau akan memposisikan orang tuamu? Dan di mana Anda ingin diposisikan?

MODEL PEMBELAJARAN LOOP GANDA

CARA BELAJAR DARI KESALAHAN ANDA

Pembelajaran loop ganda melibatkan merefleksikan tindakan Anda dan belajar dari mereka. Teori ini didasarkan pada pekerjaan teori sistem Heinz von Foerster dan Niklas Luhmann, khususnya pada gagasan pengamatan urutan kedua. Secara tegas, ini bukan model tetapi teknik untuk tahu-semua. Bagaimana anda bisa menguasai teknik yang diinginkan ini? Sederhana: Anda belajar cara mengamati pengamat urutan pertama.

Pengamat urutan pertama melihat hal-hal saat mereka muncul kepada mereka. Bagi mereka, dunia hanya ada di sana. Pengamat urutan kedua, di sisi lain, mengaitkan apa *yang* dilihat pengamat urutan pertama dengan bagaimana *mereka* melihatnya. Dengan kata lain, pengamat urutan kedua mengamati cara mengamati. Jika, misalnya, Anda mengkritik wasit sepak bola karena membuat keputusan yang salah, Anda adalah pengamat urutan kedua: perspektif Anda berbeda dari wasit karena Anda selangkah dihapus dari permainan dan tidak benar-benar memanggil drama, dan Anda berpikir itu membuat Anda menjadi hakim yang lebih baik.

Selama tindakan mengamati, pengamat urutan pertama tidak menyadari cara mereka sendiri untuk mengamati - itu adalah titik buta mereka. Mengetahui titik buta ini memungkinkan pengamat urutan kedua untuk menjadi tahu-seluruh. Mereka dapat menunjukkan kepada pengamat urutan pertama bahwa adalah mungkin untuk mengamati secara berbeda dan dengan demikian melihat hal-hal yang berbeda.

Psikolog Chris Argyris dan filsuf Donald Schön mengembangkan pembelajaran loop ganda dari ide-ide teoritis ini pada pengamatan. Dalam skenario terbaik, loop tunggal (pengamatan urutan pertama) adalah praktik terbaik. Omething Syang bekerja dengan baik tidak berubah tetapi hanya diulang. Dalam skenario terburuk itu adalah praktik terburuk - kesalahan yang sama diulang, atau masalah diselesaikan tanpa mempertanyakan bagaimana itu muncul di tempat pertama.

Dalam pembelajaran double-loop Anda berpikir about dan mempertanyakan apa yang Anda lakukan, dan mencoba untuk mematahkan pola Anda sendiri, tidak hanya dengan melakukan sesuatu yang berbeda, tetapi dengan memikirkan mengapa Anda melakukannya dengan cara Anda melakukannya. Apa tujuan dan nilai di balik tindakan Anda? Jika Anda sepenuhnya menyadari hal ini, Anda mungkin dapat mengubahnya.

Masalah yang melekat dalam loop ganda adalah perbedaan antara apa yang kita katakan yang akan kita lakukan (dikenal sebagai teori teranut) dan apa yang sebenarnya kita lakukan (dikenal sebagai teori yang digunakan). Jika kita benar-benar

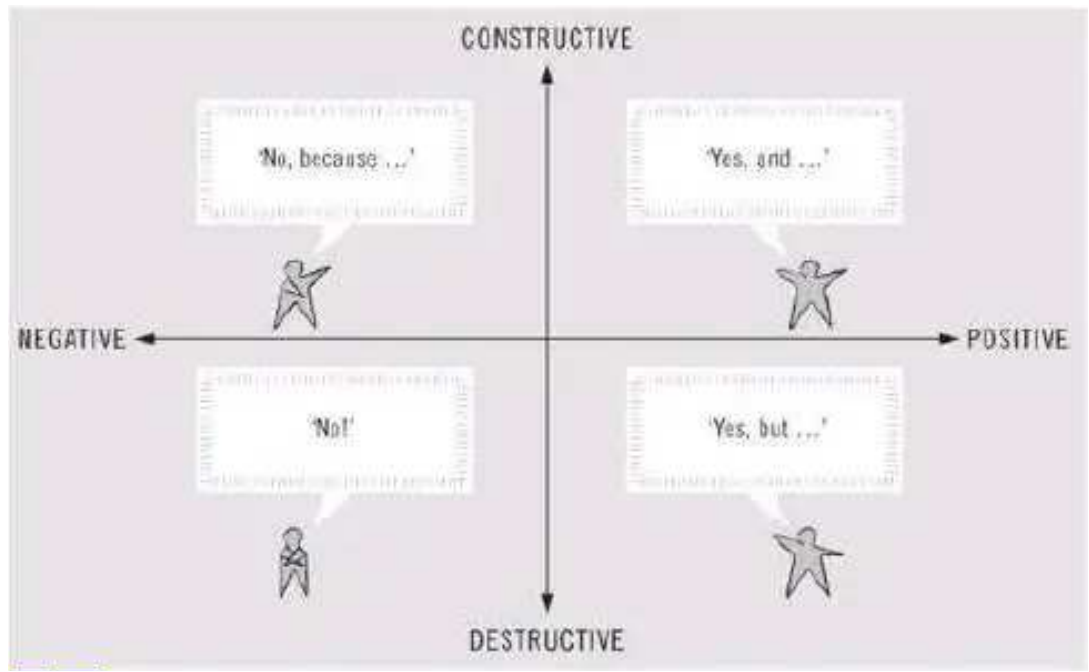
Jadilah perubahan yang ingin Anda lihat.

Gum: k u l b | **Tid:** k i d | **tid:** k e t | **k**

• **Gurusekolah:** 'Tidak, idenya tidak baik karena ...'

• **ThinkerAI:** 'Ya, dan kita juga bisa...'

Setiap orang bodoh bisa mengkritik. Dan kebanyakan orang bodoh *lakukan*.



Lain kali Anda berada dalam diskusi grup, buat catatan tentang bagaimana setiap orang menyajikan argumen mereka.

MODEL DUNIA KECIL

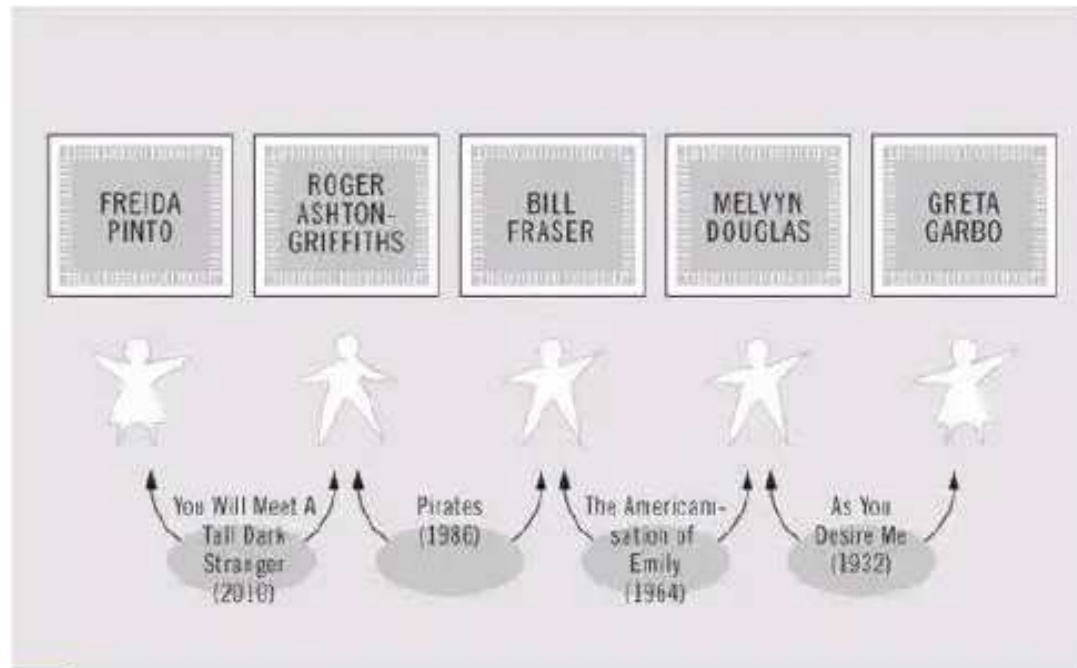
SEBERAPA KECIL DUNIA SEBENARNYA

Pada tahun 1967, psikolog sosial Stanley Milgram mengklaim bahwa setiap orang di dunia terhubung ke setiap orang lain hanya dengan beberapa derajat pemisahan - maksimum enam, tepatnya. Pada tahun 1990-an, model ini mengalami kebangkitan kembali sebagai pesta game: 'Saya tahu seseorang yang mengenal orang lain yang mengenal orang lain ...' Dengan cara ini Anda dapat menghubungkan diri Anda dengan hampir semua orang terkenal di dunia - atau Anda dapat menghubungkan semua aktor yang pernah muncul dalam film satu sama lain. Anehnya, Laurence Olivier hanya berjarak dua langkah dari Pamela Anderson. Pamela Anderson muncul di *Snap Dragon* (1993) bersama James Wing Woo, yang pada gilirannya muncul di *Marathon Man* (1976) bersama Laurence Olivier. Jika Anda tidak percaya, lihat situs web oracleofbacon.org.

Fenomena dunia kecil menjadi lebih menarik ketika datang ke pemasaran virus: siapa yang Anda tahu siapa yang bisa menyebarkan berita tentang ide atau produk Anda? Jejaring sosial seperti LinkedIn dan Facebook menunjukkan berapa banyak kontak yang Anda miliki dan melalui berapa banyak orang lain yang Anda kenal kontak ini.

Ini bukan tentang apa yang dapat Anda lakukan, tetapi tentang siapa Anda tahu.

Lihat juga: Model pohon keluarga (p.[26](#)), Model sinyal halus (p.[78](#))



Berapa derajat pemisahan menurut Anda ada antara Anda dan Greta Garbo?

PRINSIP PARETO

MENGAPA 80 PERSEN OUTPUT DICAPAI DENGAN 20 PERSEN INPUT

Pada awal abad kedua puluh, ekonom Italia Vilfredo Pareto mengamati bahwa 80 persen kekayaan Italia termasuk dalam 20 persen populasi. Dan itu tidak semua: 20 persen pekerja melakukan 80 persen pekerjaan; 20 persen kriminal melakukan 80 persen kejahatan; 20 persen pengemudi mobil menyebabkan 80 persen kecelakaan; 20 persen dana lindung nilai menginvestasikan 80 persen dari uang; 20 persen pengunjung pub mengkonsumsi 80 persen alkohol. Kami memakai 20 persen dari gumpalan yang kami miliki di lemari pakaian kami dan menghabiskan 80 persen waktu kami dengan 20 persen teman-teman kami. Dalam pertemuan bisnis, 80 persen keputusan dibuat dalam 20 persen dari waktu, dan 20 persen klien perusahaan (produk) bertanggung jawab atas 80 persen dari omsetnya.

Tentu saja, aturan Pareto tidak dapat diterapkan pada semuanya (matematikawan lebih memilih aturan '64/4' yang lebih tepat, karena 80 persen dari 80 adalah 64 dan 20 persen dari 20 adalah 4). Tetapi siapa pun yang ingin merencanakan waktu mereka secara optimal should tahu bahwa sekitar 20 persen dari waktu yang dihabiskan untuk tugas mengarah ke 80 persen dari hasil.

Saya pasti akan mengambil kursus pada manajemen waktu ... segera setelah aku bisa mengerjakannya sesuai jadwalku.
Louis E. Boone

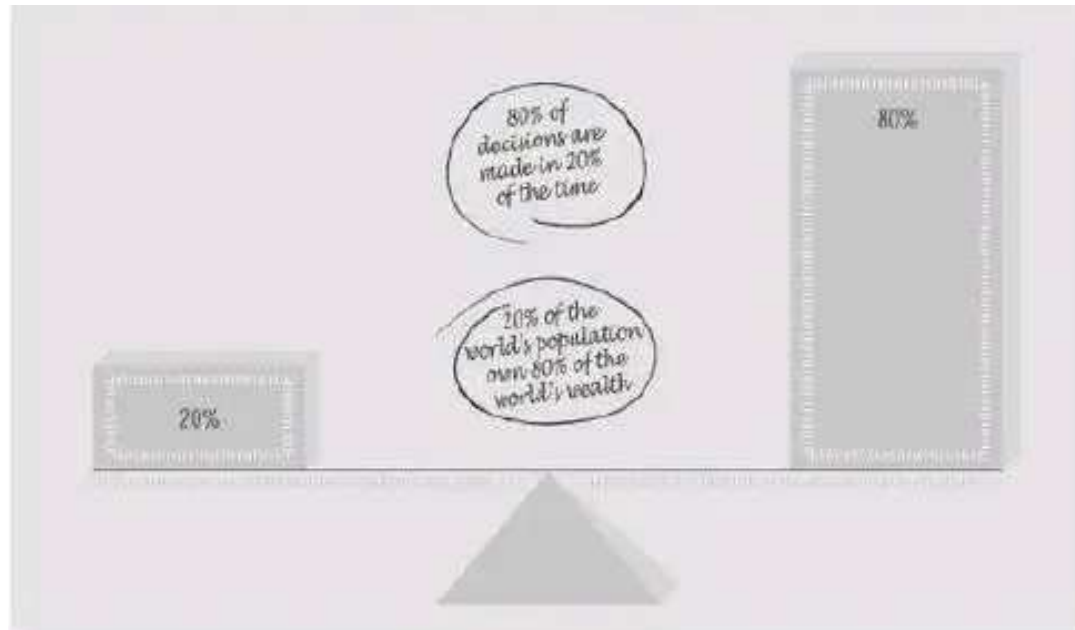
→ Lihat juga: Model ekor panjang (p.[108](#))

Prinsip Pareto menggambarkan fenomena statistik di mana sejumlah kecil nilai tinggi berkontribusi lebih pada total daripada jumlah nilai rendah yang tinggi.

MODEL EKOR PANJANG

BAGAIMANA INTERNET MENGUBAH EKONOMI

'Prinsip Pareto' - gagasan bahwa 20 persen produk menghasilkan 80 persen omset - mungkin tidak selalu benar. Pada tahun 2004, pemimpin redaksi *Wired*, Chris Anderson, mengklaim bahwa hampir semua yang ditawarkan untuk dijual di

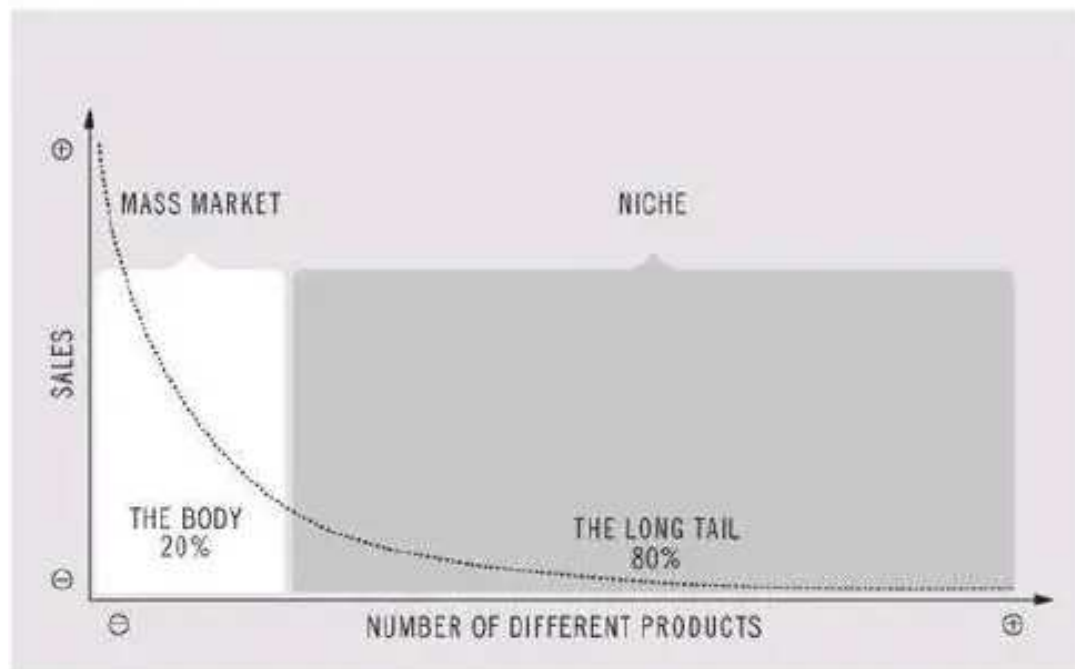


internet juga benar-benar dijual - namun aneh atau tidak perlu produk. Tampaknya bisnis gravitasi ke mana ada variasi bukan keseragaman.

Anderson menggunakan kurva permintaan untuk mengilustrasikan klaimnya. Pada titik jauh kiri, kurva naik tajam ke atas. Berikut adalah best-seller dan blockbuster yang menyumbang 20 persen dari pasar. Kemudian kurva level keluar dengan lembut ke kanan. Di sinilah kita menemukan buku dan film yang kurang populer. Bagian dari kurva ini jauh lebih luas, mencakup lebih banyak produk, daripada puncaknya. Secara naluri orang akan berpikir prinsip Pareto benar: buku terlaris (20 persen) lebih menguntungkan daripada 'penjual istirahat' (80 persen). Tetapi angka-angka menunjukkan sesuatu yang berbeda: ekor panjang (seperti yang disebut Anderson), mencapai omset yang lebih tinggi daripada beberapa penjual terbaik.

Internet adalah perpustakaan terbesar di dunia. Hanya saja semua buku ada di lantai. *Yohanes Allen Paulos*

→ Lihat juga: Prinsip Pareto (p. [106](#))



Pasar memang menginginkan best-seller, tetapi ada juga permintaan untuk produk niche. Permintaan individu mungkin rendah, tetapi secara kolektif produk niche bernilai lebih dari yang terlaris.

SIMULASI MONTE CARLO

MENGAPA KITA HANYA BISA MEMPERKIRAKAN HASIL YANG PASTI

Angka pi (3.1415927...) adalah apa yang disebut matematikawan tidak rasional. Itu tidak pernah bisa ditulis secara penuh: itu berlanjut untuk sejumlah tempat desimal yang tak terbatas, dalam urutan digit yang tampaknya acak. Keacakan acak

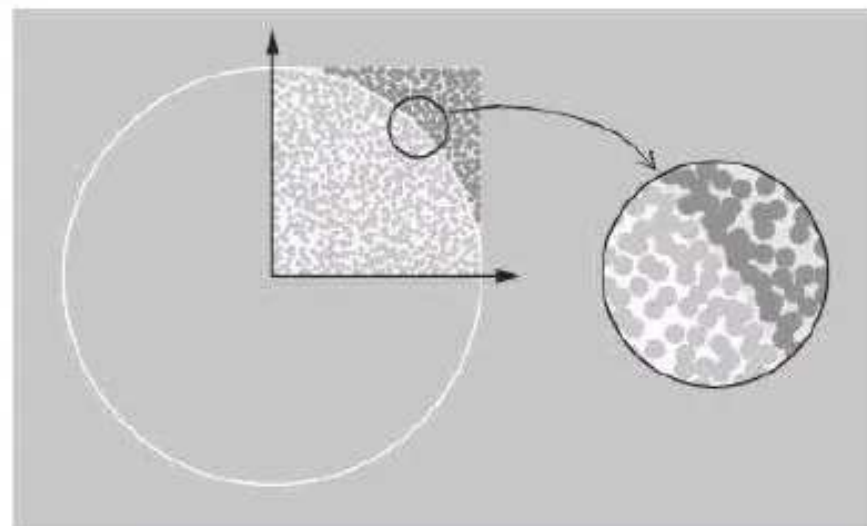
ditemukan dalam banyak fenomena yang ingin kami prediksi, seperti perubahan cuaca atau pergerakan harga saham. Terinspirasi oleh kota kasino Monte Carlo, metode simulasi komputer telah dikembangkan untuk menghitung fenomena yang tak terhitung jumlahnya.

Jika Anda melempar dadu, Anda tahu bahwa Anda akan menggulung 1, 2, 3, 4, 5 atau 6. Tapi anda tidak tahu mana dari angka-angka ini Anda akan mendapatkan dengan roll diberikan. Inilah cara kerja simulasi Monte Carlo: dengan menjalankan beberapa uji coba berdasarkan random sampling untuk menentukan hasil, menggunakan kombinasi perhitungan probabilitas dan statistik.

Mengapa model Monte Carlo penting? Karena mengingatkan kita bahwa model tidak mewakili kenyataan, tetapi hanyalah pendekatan dari reality.

Jika aku tahu persis apa yang akan kulakukan, apa yang baik dalam melakukannya? *Pablo Picasso*

→ Lihat juga: Model kotak hitam (p.[118](#)), Model angsa hitam (p.[112](#)), Model top dunia berikutnya (p.[148](#))



Dalam contoh ini, Anda ingin memprediksi di mana titik cenderung mendarat. Untuk melakukannya, Anda membiarkan ratusan titik 'hujan' secara acak ke alun-alun, dan menghitung berapa banyak tanah di dalam dan berapa banyak di luar seperempat lingkaran. Anda mengulangi proses berkali-kali. Hasil Anda ditentukan secara statistik (jika sebagian besar titik-titik tanah biasa di dalam lingkaran, Anda dapat memprediksi bahwa di sinilah titik Anda kemungkinan mendarat di masa depan), tetapi masih ada margin of error tertentu.

MODEL ANGSA HITAM

MENGAPA PENGALAMAN ANDA TIDAK MEMBUAT ANDA LEBIH BIJAKSANA

Berikut adalah tiga pertanyaan untuk orang yang reflektif: Bagaimana kita tahu apa yang kita ketahui? Apakah masa lalu membantu kita memprediksi masa depan? Mengapa kita tidak pernah mengharapkan kejadian tak terduga?

Dalam bukunya tahun 1912 *The Problems of Philosophy*, Bertrand Russell merangkum jawaban atas ketiga pertanyaan: ayam yang mengharapkan untuk diberi makan setiap hari mengasumsikan bahwa itu akan terus diberi makan setiap hari.

Ini mulai percaya dengan kuat bahwa manusia baik. Tidak ada dalam kehidupan ayam yang menunjuk pada fakta bahwa suatu hari itu akan disembelih.

Kita manusia juga harus mengakui bahwa bencana terbesar biasanya datang sebagai kejutan lengkap bagi kita. Itu sebabnya, menurut Russell, kita harus selalu mempertanyakan hal-hal yang kita ambil begitu saja.

Misalnya, dua pesawat Boeing diterbangkan ke World Trade Center, publik terkejut - bencana itu tampaknya menyerang sepenuhnya tanpa peringatan. Namun, dalam minggu-minggu dan bulan-bulan setelah 11 September 2001, tampaknya hampir semuanya telah bernoda terhadap serangan ini.

Penulis Lebanon Nassim Nicholas Taleb menyebut fenomena ini - ketidakmampuan kita untuk memprediksi masa depan dari masa lalu - angsa hitam. Di dunia Barat selalu diasumsikan bahwa semua angsa berwarna putih - sampai naturalis pada abad ketujuh belas menemukan jenis angsa hitam. Apa yang telah hitherto tak terbayangkan tiba-tiba diambil begitu saja.

Tesis angsa hitam Taleb sebenarnya bukan model, tetapi rejection dari prinsip sebab-akibat. Dan itu mengingatkan kita bahwa kita cenderung berpegang teguh pada pilar yang kita lihat toppling.

Apa angsa hitam - peristiwa tak terduga - dalam hidup Anda, dan kapan mereka terjadi?



→ Lihat juga: Model kotak hitam (p. [118](#)), Model teratas dunia berikutnya (p. [148](#))

JURANG - MODEL DIFUSI

MENGAPA SEMUA ORANG MEMILIKI IPOD

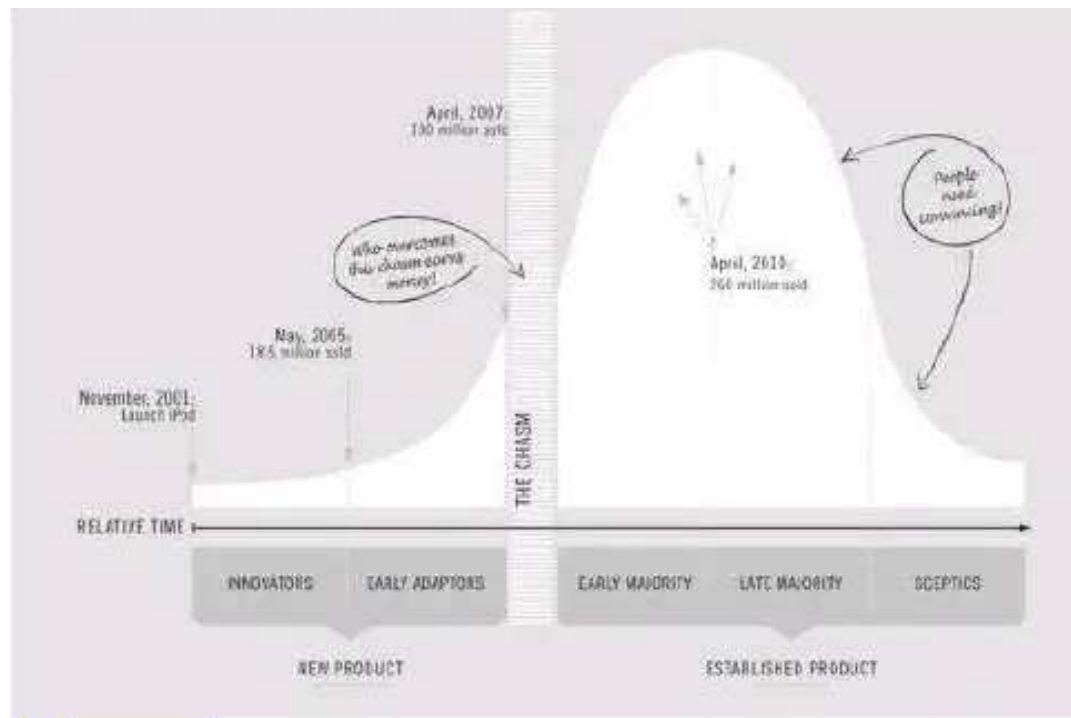
Mengapa beberapa ide - termasuk yang bodoh - tahan dan menjadi tren, sementara yang lain mekar sebentar sebelum menangis dan menghilang dari mata publik?

Sosiolog menggambarkan cara di mana ide atau produk yang menarik menjadi populer sebagai 'diffusion'. Salah satu studi difusi yang paling terkenal adalah analisis oleh Bruce Ryan dan Neal Gross dari difusi jagung hibrida pada 1930-an di Greene County, Iowa. Jenis jagung baru lebih baik daripada jenis lama dalam segala hal, namun butuh dua puluh dua tahun untuk itu menjadi diterima secara luas.

Para peneliti difusi menyebut para petani yang beralih ke jagung baru pada awal 1928 'inovator', dan kelompok yang agak lebih besar yang terinfeksi oleh mereka 'adaptor awal'. Mereka adalah pemimpin opini di komunisme, menghormati orang-orang yang mengamati eksperimen inovator dan kemudian bergabung dengan mereka. Mereka diikuti pada akhir 1930-an oleh 'massa skeptis', mereka yang tidak akan pernah mengubah apa pun sebelum dicoba oleh petani yang sukses. But di beberapa titik bahkan mereka terinfeksi oleh 'virus jagung hibrida', dan akhirnya menularkannya ke konservatif diehard, 'pejalan kaki'.

Diterjemahkan ke dalam grafik, perkembangan ini mengambil bentuk kurva khas kemajuan epidemi. Ini naik, secara bertahap pada awalnya, kemudian mencapai titik kritis dari setiap produk yang baru diluncurkan, ketika banyak produk gagal. Titik kritis untuk inovasi apa pun adalah transisi dari adaptor awal ke skeptis, karena pada saat ini ada 'jurang'. According ke sosiolog AS Morton Grodzins, jika adaptor awal berhasil mendapatkan inovasi di seluruh jurang ke massa skeptis, siklus epidemi mencapai titik kritis. Dari situ, kurva naik tajam ketika massa menerima saluran humas, dan tenggelam lagi ketika hanya para pejalan kaki yang tersisa.

Dengan inovasi teknologi seperti iPod atau iPhone, siklus yang dijelaskan di atas sangat singkat. Menariknya, adaptor awal berpaling dari produk segera setelah massa kritis menerimanya, untuk mencari hal baru berikutnya. Chasm model diperkenalkan oleh konsultan dan penulis Amerika Geoffrey Moore.



Pertama mereka mengabaikanmu, lalu mereka menertawakanmu, lalu mereka melawanmu, lalu kau menang. *Mahatma Gandhi*

→ Lihat juga: Model ekor panjang (p.[108](#)), Prinsip Pareto (p.[102](#))

Model menunjukkan kurva khas peluncuran produk, mengambil iPod sebagai contoh. Pada titik apa pada kurva telah Anda membeli iPod?

MODEL KOTAK HITAM

MENGAPA IMAN MENGGANTIKAN PENGETAHUAN

Satu hal yang tidak terbantahkan: dunia kita semakin rumit semua tim e. Hitam dan putih, baik dan buruk, benar dan salah telah terlantar oleh konstruksi rumit yang membuat kebanyakan orang dalam gelap.

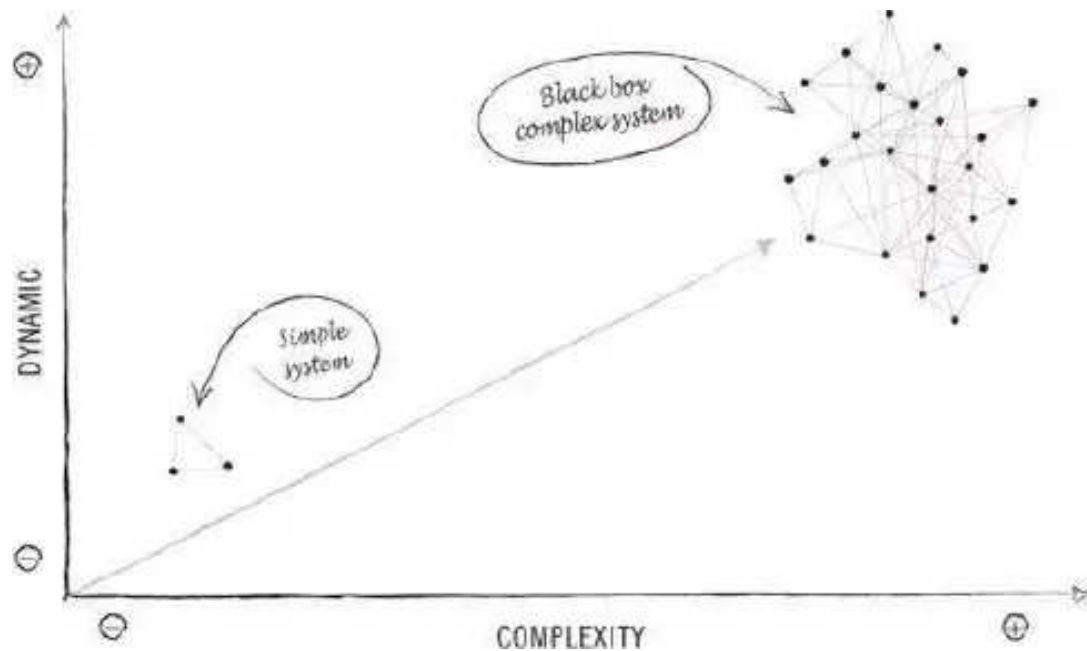
Ketika dunia di sekitar kita menjadi semakin cepat dan kompleks, jumlah yang benar-benar kita ketahui - yang benar-benar dapat kita pahami dan pahami - berkurang sepanjang waktu. Baru-baru ini seperti tahun 1980-an, guru masih mencoba menjelaskan kepada murid-murid mereka bagaimana komputer berkode, dalam hal kode biner. Hari ini kurang lebih diambil begitu saja bahwa kita tidak memahami banyak hal yang mengelilingi kita, seperti ponsel dan iPod. Dan bahkan jika seseorang mencoba menjelaskan kode DNA kepada kami, kami mungkin akan keluar dari kedalaman kami.

Kami semakin dikelilingi oleh 'kotak hitam', konstruksi kompleks yang tidak kami pahami bahkan jika mereka dijelaskan kepada kami. Kami tidak dapat memahami proses dalam kotak hitam, tetapi tidak ada yang kurang kami mengintegrasikan input dan output mereka into pengambilan keputusan kami.

Jumlah yang kita hanya *harus* percaya, tanpa memahaminya, meningkat sepanjang waktu. Akibatnya, kita cenderung menugaskan lebih penting bagi mereka yang dapat menjelaskan sesuatu daripada penjelasan mereka yang sebenarnya.

Di masa depan akan menjadi norma untuk meyakinkan orang-orang dengan gambar dan emosi daripada dengan argumen.

→ Lihat juga: Model angsa hitam (p.[112](#))



Kecepatan dan kompleksitas proses meningkat dalam kaitannya satu sama lain. Kita sering tidak lagi mampu understand penjelasan yang semakin kompleks.

THE STATUS MODEL

CARA MENGENALI PEMENANG

Apakah Anda berharap Anda telah dilahirkan ke dalam hak istimewa, atau hanya sedikit lebih kaya, kita semua memiliki aspirasi sosial. Tapi bagaimana kita bisa mengenali perbedaan kelas dan status sosial?

Model di atas halaman memiliki dua sumbu: 'bagaimana Anda membelanjakannya' dan 'bagaimana Anda mendapatkannya'. Dalam matriks, kami mendefinisikan empat tipe:

UANG LAMA

Elit yang mapan dapat dicirikan oleh kepatuhan mereka terhadap konvensi jadut dalam menghadapi dunia yang berubah. Mereka mengendarai dua Rolls-Royces yang identik karena takut muncul terlalu pamer. Mereka menyumbangkan jutaan untuk amal untuk menenangkan hati nurani mereka. Ada sentuhan konyol tentang mereka.

ANAK-ANAK ORANG TUA YANG KAYA

Kedengarannya seperti rekor rusak mencari identitas yang tidak pernah ada. Baik untuk apa-apa. Mereka harus rutin sayaglik.

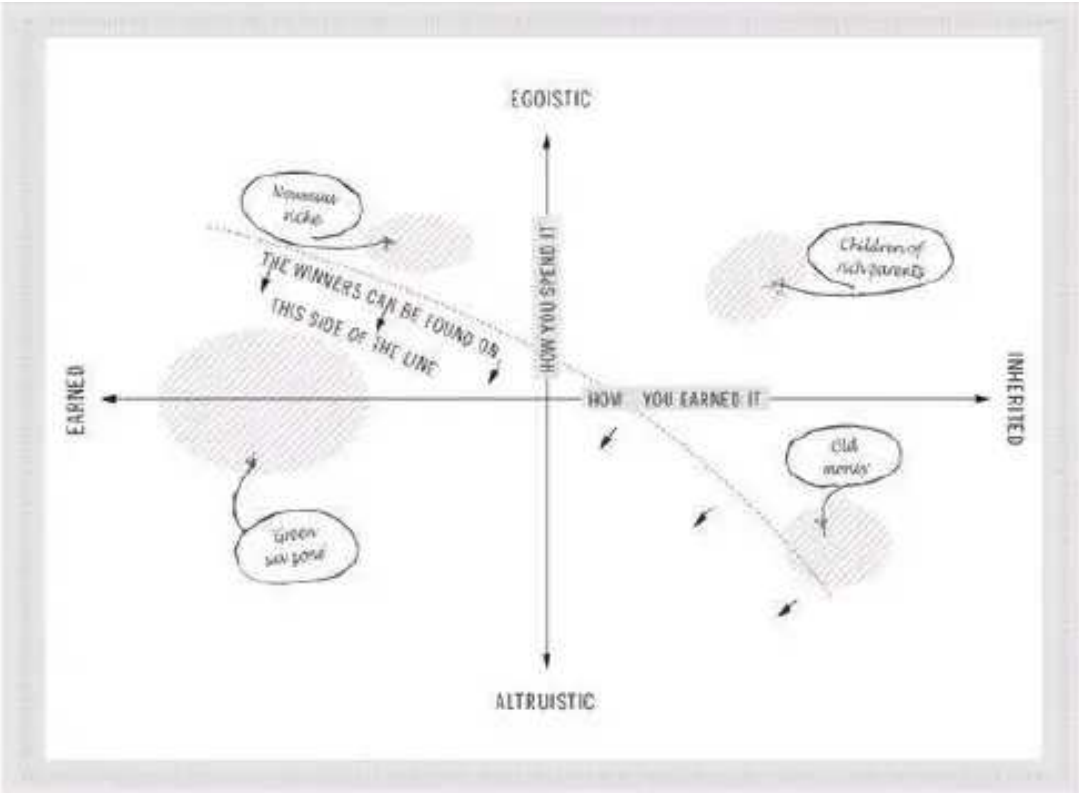
THE NOUVEAU RICHE

Habiskan uang mereka seperti tidak ada hari esok - sesering mungkin sehingga semua orang memperhatikan. Simbol status kelompok ini adalah SUV monster. Namun, kecenderungan mereka untuk histeria menunjukkan bahwa itu semua bisa berakhirsebagainya.

SUVers HIJAU

Karir kreatif, gaya hidup organik, dan SUV hijau, menyatakan globalisasi alternatif di mana kebaikan menaklukkan kejahatan. Tetapi cara hidup yang berkelanjutan ini dimotivasi kurang oleh hati nurani yang buruk daripada dengan keuntungan pribadi. Ers SUVhijau tidak meninggalkan kemewahan, karena saat ini kemewahan berwarna hijau. Metafora elit baru ini adalah SUV hijau: kemewahan berkelanjutan.

Orang miskin ingin menjadi kaya, orang kaya ingin bahagia, single ingin menikah, dan yang menikah ingin mati. *Ann Landers*



DILEMA TAHANAN

KAPAN ADA BAIKNYA MEMPERCAYAI SESEORANG?









Seperti kata pepatah, 'Kepercayaan membuat jalan bagi pengkhianatan'. Tapi apakah ini benar? Berikut teka-teki yang memberikan jawaban.

Dua tahanan diduga telah melakukan kejahatan bersama-sama. Hukuman maksimum untuk kejahatan adalah sepuluh tahun. Kedua tersangka telah ditangkap secara terpisah, dan masing-masing ditawarkan kesepakatan yang sama: jika dia mengakui bahwa mereka berdua melakukan kejahatan dan kaki tangannya tetap diam, tuduhan terhadapnya akan dijatuhkan - tetapi kaki tangannya harus melayani sepuluh tahun penuh. Jika dia dan kaki tangannya tetap diam, hanya akan ada bukti tak langsung, yang tidak akan kurang cukup untuk menempatkan kedua orang di balik jeruji besi selama dua tahun. Tetapi jika dia dan kaki tangannya mengakui kejahatan itu, mereka berdua akan dijatuhi hukuman lima tahun penjara. Para tersangka tidak bisa berunding. Bagaimana mereka harus bereaksi di bawah pertanyaan? Haruskah mereka saling percaya?

Ini adalah apa yang disebut dilema tahanan, teka-teki klasik dalam teori permainan. Kedua tersangka kehilangan jika mereka memilih solusi yang paling jelas - yaitu mengutamakan diri mereka sendiri: mereka mendapatkan hukuman masing-masing lima tahun. Mereka bernasib lebih baik jika masing-masing percaya bahwa yang lain akan tetap diam: mereka kemudian mendapatkan hukuman dua tahun masing-masing. Perhatikan bahwa jika hanya salah satu tersangka yang mengaku, maka hukumannya adalah sepuluh yars untuk tersangka lain dan pengakuan dibebaskan.

Pada tahun 1979 ilmuwan politik Robert Axelrod menyelenggarakan turnamen di mana empat belas rekan akademik memainkan 200 putaran dilema tahanan satu sama lain untuk mengerjakan strategi terbaik. Dia menemukan bahwa di babak pertama yang terbaik adalah bekerja sama dengan kaki tangan Anda (yaitu. percaya padanya). Di ronde kedua, lakukan apa yang dilakukan kaki tangan anda di ronde sebelumnya. Dengan meniru gerakannya, dia akan mengikutimu.

Anda tidak dapat berjabat tangan dengan kepalan tangan mengepal. *Indira Gandhi*

| | CONFESS | REMAIN SILENT |
|---------------|--|--|
| CONFESS |  5 YEARS  5 YEARS |  10 YEARS  0 YEARS |
| REMAIN SILENT |  0 YEARS  10 YEARS |  2 YEARS  2 YEARS |

Kau dan kaki tanganmu diadili. Jika saja kau mengaku, kaki tanganmu akan melayani 10 tahun. Jika kalian berdua tetap diam, kalian berdua akan menjalani hukuman dua tahun. Jika kalian berdua mengaku, kalian berdua akan menjalani hukuman 5 tahun. Kau tak bisa berunding. Bagaimana anda harus bereaksi?

CARA MENINGKATKAN ORANG LAIN

MODEL KINERJA TIM DREXLER-SIBBET

CARA MENGUBAH GRUP MENJADI TIM

Ada ratusan model dan strategi kinerja tim telah ada di luar sana. Salah satu yang terbaik - dan juga salah satu yang paling sederhana - dikembangkan oleh Alan Drexler dan David Sibbet, pendiri perusahaan konsultan The Grove. Model ini menggambarkan tujuh tahap nt berbeda yang biasanya dilaluipeserta dalam sebuah proyek.

Ikuti panah dalam model di atas halaman. Pada setiap tahap ada pertanyaan yang kami tanyakan pada diri sendiri pada saat itu: di awal proyek, "Mengapa saya di sini?"; di tengah, "Bagaimana kita akan melakukannya?"; pada akhirnya, "Mengapa melanjutkan?" Dan ada juga kata sifat eral sevyang biasanya menggambarkan perasaan para peserta selama tahap itu: kedua perasaan yang mereka miliki saat bekerja melaluinya, dan perasaan yang mereka miliki ketika panggung telah berhasil diselesaikan. Banyak tahapan tampak jelas dan sepele, tetapi pengalaman menunjukkan bahwa setiap kelompok melewati setiap tahap. Jika Anda melewati tahap, Anda harus kembali ke sana nanti.

Jika Anda memimpin tim, Anda harus menyajikan model di awal proyek. Setelah proyek dimulai, sebagaik peserta secara berkala:

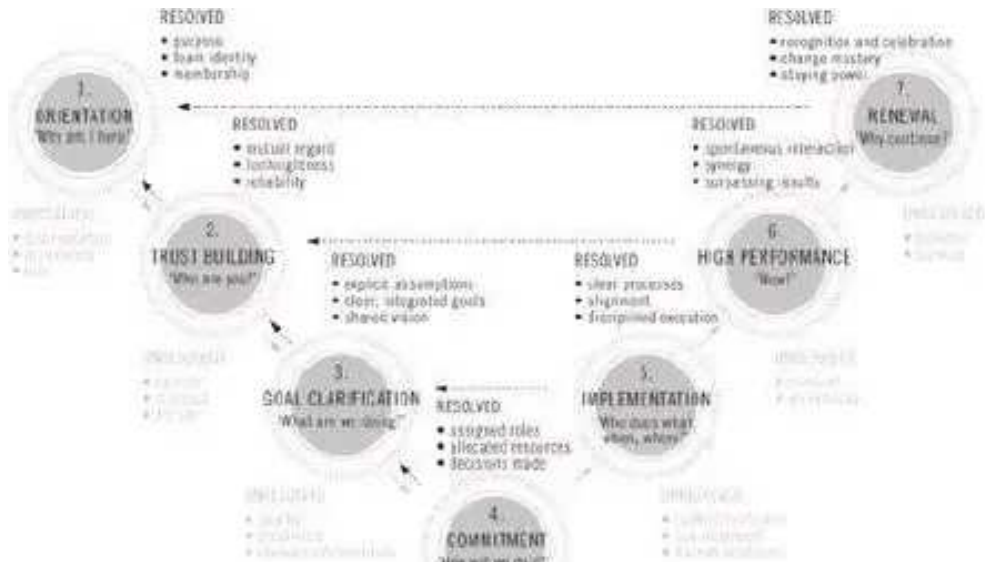
- Seberapajauh (yaitu pada tahap proyek mana) anda?
- Apa yang perlu Anda lakukan untuk mencapai tahap berikutnya?

Jika Anda tidak yakin tentang tahap mana yang sedang dilalui tim Anda, lihat kata sifat yang terkait dengan setiap tahap dalam model dan tanyakan pada diri sendiri kata sifat mana yang berlaku untuk Anda secara pribadi, dan mana yang berlaku untuk tim.

Jangan takut membangkitkan perasaan negatif di antara kelompok. Konflik terbuka lebih baik daripada yang mendidih throu gh yang belumterselesaikan beberapa tahap dan memaksa Anda untuk mengatasi masalah selama tahap selanjutnya yang seharusnya ditangani sebelumnya.

Waspadalah terhadap! Jangan mencoba menyelaraskan tim Anda dengan kaku ke model. Model ini hanyalah bantuan untuk orientasi: itu adalah kompas, bukan alat pacu jantung.

Group bergerak maju hanya ketika salah satu peserta berani mengambil langkah pertama. Sebagai pemimpin, Anda harus siap untuk menjadi yang pertama melakukan kesalahan.





Model kinerja tim menunjukkan tujuh tahap yang dilalui setiap kelompok ketika melaksanakan proyek.

MODEL TIM

APAKAH TIM ANDA SAMPAI DENGAN PEKERJAAN?

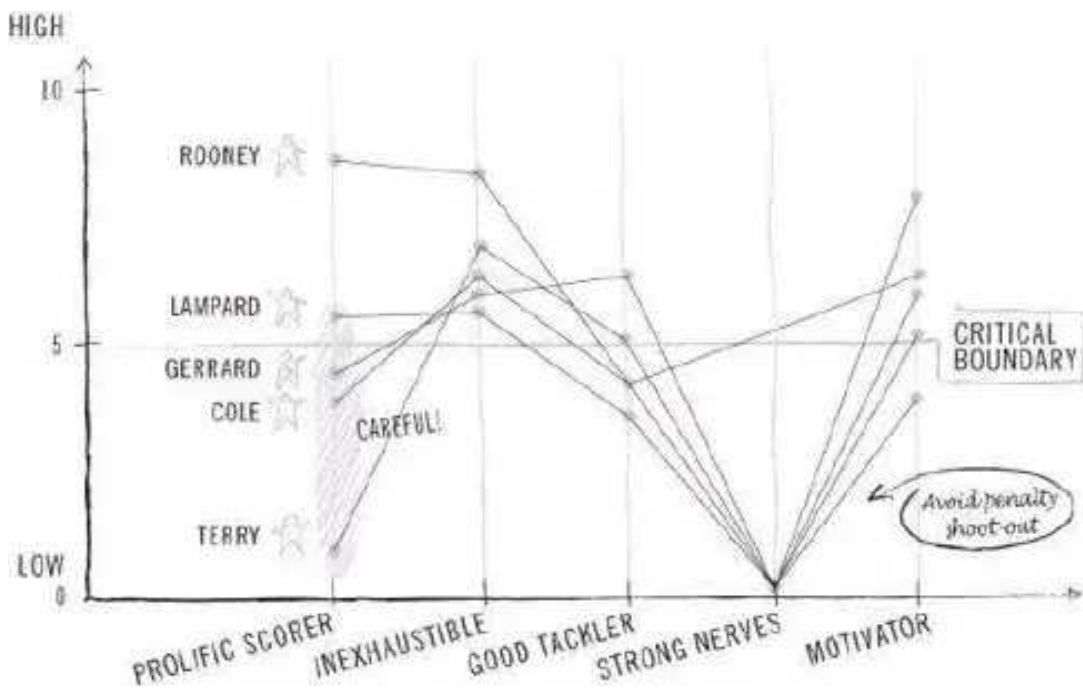
Terlepas dari apakah Anda adalah kepala pembibitan atau tim olahraga nasional, atau apakah Andawan t untuk mendirikan perusahaan atau komite penggalangan dana, Anda akan bertanya pada diri sendiri pertanyaan yang sama: Apakah saya memiliki orang yang tepat untuk proyek ini? Apakah keterampilan kita sesuai dengan tujuan kita? Apakah kita mampu melakukan apa yang ingin kita lakukan?

Model tim ini akan membantumu untuk menilai timmu. Mulailah dengan mendefinisikan keterampilan, keahlian, dan sumber daya yang menurut Anda penting untuk melaksanakan proyek. Perhatikan keterampilan yang benar-benar diperlukan untuk pekerjaan itu. Bedakan antara softskill (misalnya loyalitas, motivasi, keandalan) dan keterampilan keras (misalnya kemampuan komputer, bisnis, dan bahasa asing). Untuk setiap keterampilan, tentukan di mana batas kritis Anda terletak pada skala nol hingga sepuluh. Misalnya, tingkat kefasihan yang dapat diterima dalam bahasa Prancis mungkin lima. Sekarang menilai Anda 'players' sesuai dengan kriteria ini. Sambungkan titik dengan garis. Apa kelemahan tim, dan apa kekuatan mereka?

Bahkan lebih mengungkapkannya daripada model itu sendiri adalah evaluasi diri berikutnya oleh anggota tim. Tim yang baik adalah tim yang dapat menilai kemampuannya sendiri dengan benar.

Waspada terhadap! Kekuatan nyata terletak pada perbedaan, bukan dalam kesamaan.

Eksekutif terbaik adalah orang yang memiliki cukup akal untuk memilih orang baik untuk melakukan apa yang dia inginkan dilakukan, dan cukup menahan diri untuk menjaga dari campur tangan mereka saat mereka melakukannya. *Theodore Roosevelt*



(Berdasarkan penampilan Piala Dunia 2010 Inggris.) Buat kriteria baru yang berlaku untuk tujuan tim Anda dan evaluasi setiap anggota tim terhadap mereka. Setelah itu, mintalah anggota tim untuk mengevaluasi diri. Bagaimana kurva membandingkan?

MODEL CAR IN THE MARKET

MODEL GAP-IN-THE-MARKET

CARA MENGENALI IDE YANG BANKABLE

Tujuan dari setiap bisnis baru adalah untuk menemukan dan menempati celah di pasar. Tapi apa cara terbaik untuk melanjutkan? Model gap-in-the-market membantu dengan menggambarkan pasar dengan cara yang jelas dan tiga dimensi. Gambar tiga sumbu yang mengukur pengembangan pasar Anda, pelanggan Anda, dan produk masa depan Anda.

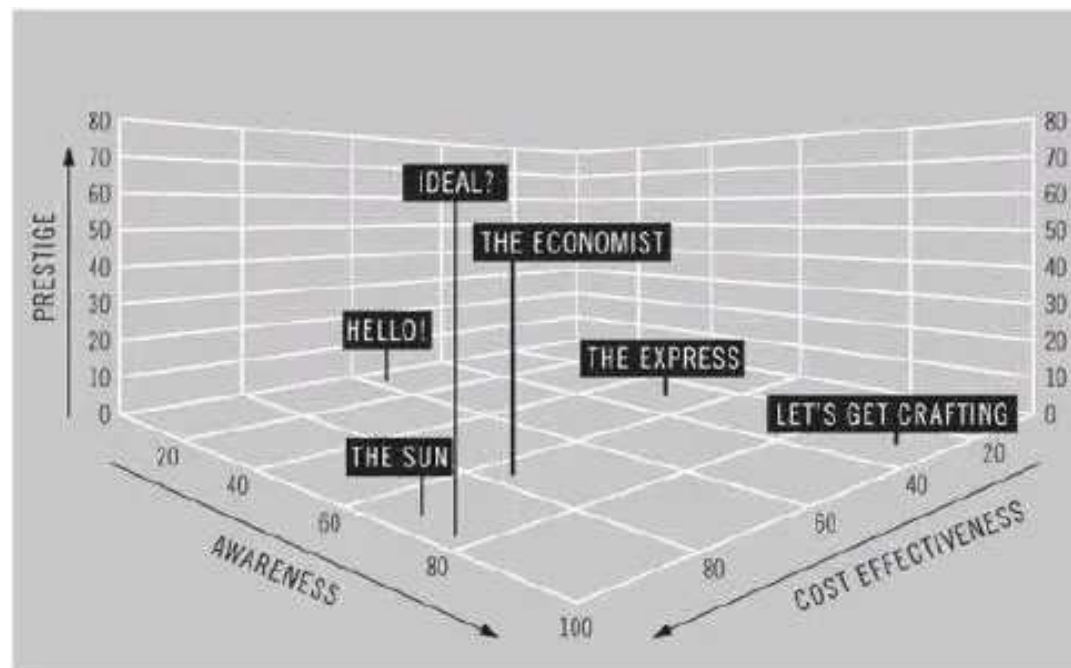
Katakanlah bahwa Anda ingin meluncurkan majalah baru. Kemudian:

- Sumbu x adalah efektivitas **biaya - seberapa** ekonomis produk Anda?
- Sumbu y adalah **Prestige** - seberapa baik knsendiri adalahproduk?
- Sumbu z adalah Kesadaran - seberapa 'keras' produk Anda?

Posisikan produk pesaing Anda pada grafik. Di area yang padat dengan pesaing, Anda harus memasuki pasar dengan model bisnis Anda hanya jika berpotensi menjadi 'pembunuh kategori'. Misalnya, *Grazia* mampu menaklukkan pasar mingguan wanita yang sudah crowded dengan menggabungkan berita mode canggih dengan gosip A-list yang ketat. Carilah ceruk, area yang telah diabaikan dan itu belum ditempati.

Waspada! terhadap! Jika area benar-benar kosong, Anda harus memeriksa apakah ada emand disana sama sekali.

Posisi seperti pengeboran untuk minyak. Dekat tidak cukup baik.



Model ini membantu Anda mengidentifikasi kesenjangan di pasar: posisi pesaing Anda sesuai dengan tigasumbu (misalnya prestise, efektivitas biaya, kesadaran). Di mana ada ceruk?

MODEL HERSEY-BLANCHARD (KEPEMIMPINAN SITUASIONAL)

CARA BERHASIL MENGELOLA KARYAWAN ANDA

Selama seratus tahun terakhir, teori organisasi telah mengambil banyak belokan yang berbeda. Manusia adalah mesin dan harus diperlakukan seperti itu (Taylor, Ford). Memperhatikan faktor sosial, dan kondisi kerja yang tidak diatur secara objektif, mengarah pada hasil terbaik (Hawthorne). Organisasi dapat mengatur diri mereka sendiri (Clark, Farley). Dan manaiemen strategis yaitu pembagian organisasi ke dalam kegiatan primer dan sekunder mengarah pada kesuksesan

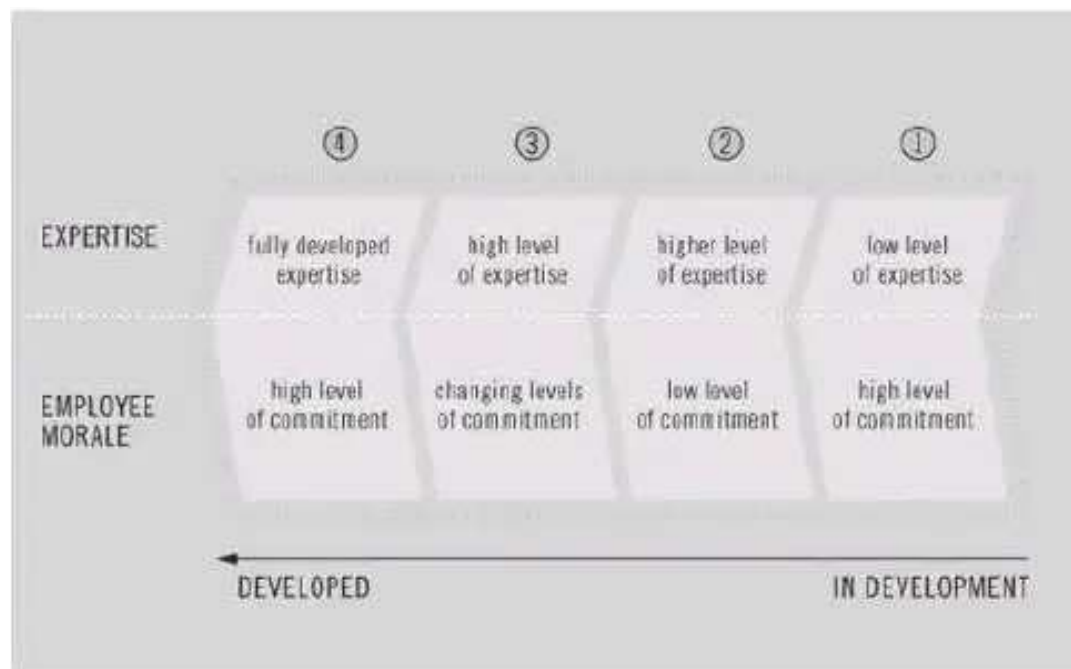
manajemen strategis, yaitu pembagian organisasi ke dalam kegiatan primer dan sekunder, mengarah pada kesuksesan (Porter).

Teori yang agak berbeda dikemukakan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard, yang menyarankan bahwa yang paling penting adalah mengadaptasi gaya kepemimpinan seseorang dengan situasi yang dihadapi. 'Model kepemimpinan situasional' ini membedakan antara:

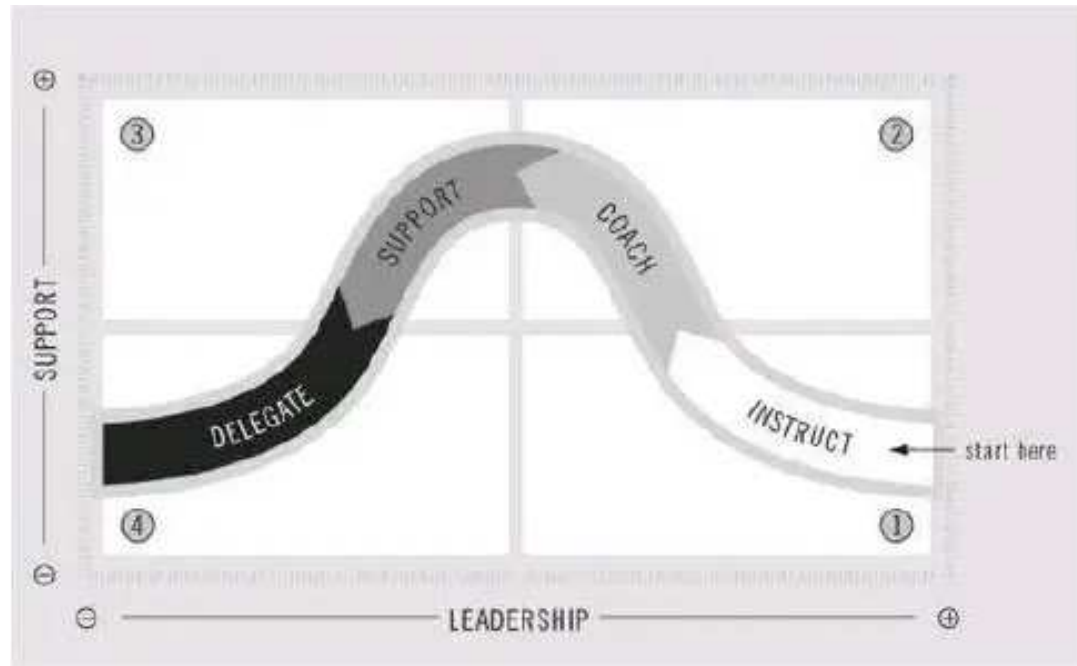
1. **Menginstruksikan.** Ketika mereka memulai pekerjaan, karyawan membutuhkan kepemimpinan yang kuat. Ketika mereka baru tingkat komitmen mereka biasanya tinggi, tetapi tingkat keahlian mereka masih rendah. Karyawan diberikan perintah dan instruksi.
2. **Pelatihan.** Tingkat karyawan expertise telah meningkat. Karena stres dan hilangnya euforia awal dalam memulai pekerjaan baru, motivasi dan tingkat komitmen mereka telah turun. Karyawan ditanyai pertanyaan, dan mereka mencari jawabannya sendiri.
3. **Mendukung.** Tingkat keahlian telah meningkat tajam. Tingkat motivasi dapat bervariasi: baik itu telah turun (karyawan dapat mengundurkan diri) atau telah naik sebagai akibat dari diberikan lebih banyak kemandirian (karyawan didorong untuk menghasilkan ide-ide mereka sendiri).
4. **Mendelegasikan.** Karyawan sepenuhnya in kontrol pekerjaan mereka. Tingkat motivasinya tinggi. Mereka diberi proyek sendiri dan memimpin tim mereka sendiri.

Pimpin karyawan Anda sedemikian rupa sehingga Anda sendiri menjadi berlebihan. Dan memimpin karyawan Anda untuk menjadi sukses, sehingga suatu hari merekawil aku berada dalam posisi kepemimpinan sendiri.

Baca dari kanan ke kiri. Karyawan baru harus terlebih dahulu diinstruksikan, kemudian dilatih, kemudian didukung, dan akhirnya didelegasikan.



Baca dari kanan ke kiri. Rasio kompetensi terhadap etos kerja pada sumbu waktu.



THE ROLE-PLAYING MODEL (BELBIN & DE BONO)

CARA MENGUBAH SUDUT PANDANG ANDA SENDIRI

Ketika guru pemikiran kreatif Edward de Bono mempresentasikan 'enam topi pemikirannya' pada tahun 1986, kritikus menepis gagasan itu hanya sedikit menyenangkan. Ide De Bono adalah menugaskan anggota kelompok kerja sudut pandang satu dimensi sementara atau 'topi berpikir'. Saat ini, teknik ini diterima secara luas, dan enam topi De Bono digunakan sebagai tim atau teknik meeting untuk merangsang komunikasi dan menciptakan pendekatan yang menyenangkan / serius untuk topik diskusi.

Beginilah cara kerjanya. Ide atau strategi dibahas oleh anggota grup. Selama diskusi, semua anggota mengadopsi salah satu dari enam sudut pandang - tercermin dalam warna topi. (Penting bahwa semua anggota grup mengenakan topi warna yang sama pada saat yang sama.)

Ini adalah karakteristik yang terkait dengan setiap warna:

- **Topi putih:** analitis, pemikiran obyektif, penekanannya adalah pada fakta dan kelayakan.
- **Topi merah:** pemikiran emosional, perasaan subjektif, persepsi dan pendapat.
- **Topi hitam:** pemikiran kritis, penilaian risiko, mengidentifikasi masalah, skeptisisme, kritik.
- **Topi kuning:** berpikir optimis, skenario terbaik spekulatif.
- **Topi hijau:** kreatif, pemikiran asosiatif, ide-ide baru, curah pendapat, konstruktif.
- **Topi biru:** pemikiran terstruktur, ikhtisar proses, gambaran besar.

Waspada terhadap! Rapat harus dimoderasi untuk memastikan bahwa anggota tim tidak tergelincir dari peran yang ditunjuk.

Tim yang homogen, yaitu tim di mana anggota memiliki pandangan dan sifat karakter yang sama, tidak bekerja juga. Pada

1970-an, Meredith Belbin mempelajari individu dan peran karakter dan pengaruhnya pada proses kelompok. Berdasarkan pengamatannya, ia mengidentifikasisembilan profil yang berbeda:

- **Berorientasi pada**tindakan: do-er, implementer, perfeksionis.
- **Berorientasi**komunikasi: koordinator, pemain tim, trailblazer.
- **Berorientasi pada**pengetahuan: inovator, pengamat, spesialis.

Jika Anda memiliki ide yang baik, tetapi takut bahwa itu mungkin bertemu dengan perlawanan yang kuat, cobalah untuk memimpin diskusi sedemikian rupa sehingga anggota lain dari kelompok berpikir bahwa mereka datang dengan ide itu sendiri. Semakin banyak orang merasa mereka telah berasal dari ide, semakin bersemangat mereka berjuang untuk implementasinya. Jika tidak ada yang mengklaim telah datang dengan ide, mungkin itu tidak sebagus itu di tempat pertama!

Aku tidak pernah melakukan sesuatu sendirian. Apa yang dicapai, dicapai secara kolektif. *Golda Meir*

→ Lihat also: Model kinerja tim Drexler-Sibbet (p.[130](#))

| TEAM ROLE | CONTRIBUTION | CHARACTER | PERMISSIBLE WEAKNESS |
|-----------------------|---|------------------------------------|--------------------------|
| The plant | introduces new ideas | unorthodox thinking | absent-minded |
| Resource investigator | investigates possibilities, develops contacts | communicative, resourceful | over-optimistic |
| Co-ordinator | encourages decision-making, analyses, delegates | independent, responsible | appears manipulative |
| Shaper | overcomes obstacles | dynamic, works well under pressure | impatience, provocative |
| Monitor | examines feasibility | level-headed, strategic, critical | uninspired |
| Team worker | improves communication, gets things moving | cooperative, diplomatic | indecisive |
| Implementer | puts ideas into practice | disciplined, reliable, effective | inflexible |
| Completer | checks against results | thoroughness, precise | slow, hardly delegates |
| Specialist | provides specialist knowledge | self-reliant, committed | gets lost in the details |

MODEL PENGOPTIMALAN HASIL

MENGAPA PENCETAK SELALU RUSAK TEPAT SEBELUM TENGGAT WAKTU

Ada banyak model dan metode manajemen proyek. Sebagian besar dari mereka didasarkan pada premis bahwa ada jumlah waktu fix ed di mana untuk melakukan proyek. Umumnya, dalam waktu ini, ide-ide dikumpulkan (G) dan dikonsolidasikan (C), dan sebuah konsep dipilih dan diimplementasikan (I). Dalam kehidupan nyata kita semua tahu bahwa kita tidak pernah memiliki cukup waktu. Dan sedikit waktu yang kami lakukan have berkurang oleh peristiwa tak terduga seperti printer memecah menit Anda ingin menggunakannya.

Model pengoptimalan hasil membagi waktu yang tersedia menjadi tiga urutan (loop) dengan panjang yang sama, sehingga memaksa manajer proyek untuk menyelesaikan project tiga kali. Idenya adalah untuk meningkatkan hasil dalam setiap loop kerja berturut-turut. Metode ini tidak hanya mengarah pada peningkatan kualitas output tetapi juga untuk hasil akhir yang lebih sukses: pada akhir proyek, ahn-ahn hanya senang bahwa itu adalah ny akhir diletakkan di tempat tidur , seluruh tim memiliki perasaan prestasi tiga kali lipat.

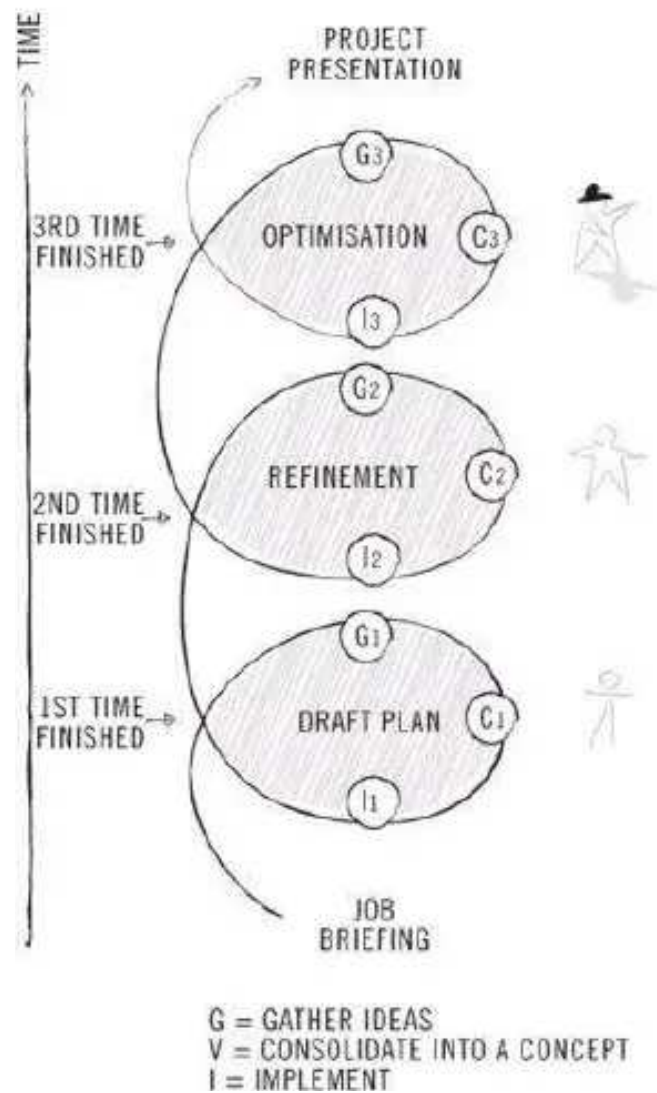
Walaupun tidak ada yang dapat dihindari, tetapi ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas tim.

Waspada! temadap! Jadilah ketat saat menjalankan strategi ini: bekerja sedemikian rupa sehingga setiap loop diselesaikan dengan benar sebelum memulai berikutnya. Jika tidak, model ini kehilangan dinamikanya.

Dengan proses pembangunan, penting untuk memisahkan tiga tahap, pengumpulan, konsolidasi, dan implementasi dengan jelas.

Hal yang indah tidak pernah sempurna. *Anonim*

→ Lihat juga: Model kinerja tim Drexler-Sibbet (p.130)



Untuk mencapai hasil yang optimal, Anda harus merencanakan proyek Anda sehingga 'selesai' tiga times. Setelah ketiga kalinya benar-benar selesai.

MODEL TOP DUNIA BERIKUTNYA

APA YANG BISA KITA PELAJARI DARI BUKU INI?

Bahkan ketika datang untuk membuat keputusan yang paling sederhana, jumlah faktor yang harus diperhitungkan dapat melebihi kekuatan imajinasi kita. Oleh karena itu model manajemen telah mencoba mengurangi kompleksitas dengan mengkondensasikan ide ke dalam matriks dengan empat bidang.

'Inill dimulai dengan program spreadsheet,' jelas Karin Frick, kepala penelitian di institut Gottlieb Duttweiler. Spreadsheet adalah salah satu alat manajemen paling kuat dalam beberapa tahun terakhir. Perangkat lunak spreadsheet seperti Microsoft Excel telah merevolusikan cara kami mengelola pengeluaran dan anggaran.

"Untuk seorang pria dengan palu, semuanya terlihat seperti paku. " Pengamatan Mark Twain ini juga dapat diterapkan pada model yang cenderung menciptakan realitas mereka sendiri. Matriks empat bidang dan lembar bentang Excel memberi

model, yang cenderung menciptakan realitas mereka sendiri. Mereka impact bidang dan tembak tentang Excel. Mereka pengguna mereka cara untuk melihat, memahami, dan mengatur dunia. Mereka telah mengubah cara kita memahami proses bisnis secara drastis karena teleskop mengubah cara kita memandang langit. Ketika diperkenalkan, spreadsheet

dan matriks adalah alat bantu visual baru yang menawarkan perusahaan cara melihat realitas dari perspektif baru. Tapi kenyataannya lebih kompleks daripada model akan membuat kita percaya.

Model top berikutnya diperkenalkan pada 1970-an oleh Frederic Vester. Dia mempopulerkan ide pemikiran berjaringan. Sejak itu ada suksesi best-seller dengan topik 'mengelola sistem yang kompleks', misalnya Kevin Kelly's *Out of Control* pada 1990-an, dan *The Black Swan* oleh Nassim Nicholas Taleb pada 2007. Cara menangani situasi yang kompleks, pemikiran sistematis, teori kekacauan dan teori organisasi mandiri telah wajib dibaca untuk manajer selama bertahun-tahun.

Namun teori manajemen hari ini berada pada tahap yang hampir sama dengan obat sebelum pengenalan teknologi sinar-X dan, lebih recently, tomografi komputer. Sebelum itu, dokter sebagian besar tidak dapat menembus melampaui gejala ke penyebab yang mendasarinya, dan metode perawatan mereka sesuai primitif dan tidak tepat. Pengembangan teknik baru memungkinkan prosedur yang sangat tepat. Dan segera, rekayasa genetika dapat memungkinkan kita untuk mengatasi penyebab penyakit secara langsung.

Jenis analisis yang sekarang digunakan dalam rekayasa genetika menjanjikan wawasan baru di bidang manajemen. Program-program yang sedang dikembangkan untuk dekripsi informasi genetik dan untuk deteksi dini penyakit akan, di masa depan, juga membantu menguraikan pola dalam membeli perilaku dan aliran informasi lainnya. Dalam *Super Crunchers*, Ian Ayres menunjukkan bagaimana hal ini sudah mungkin terjadi saat ini. E-nya adalah beberapa contoh yang dia berikan:

- Atas dasar analisis statistik data cuaca di wilayah pertumbuhan anggur Bordeaux, ekonom Orley Ashenfelter dapat memprediksi kesamaan vintage baru lebih akurat daripada guru anggur Robert Parker, yang mengandalkan intuisi, selera, dan pengalamannya.
- Pelanggan online dari perusahaan kartu kredit Capital One menerima jawaban yang dihasilkan komputer sebelum mereka bahkan memiliki kesempatan untuk mengajukan pertanyaan, berdasarkan analisis pertanyaan dan jawaban yang diajukan oleh pengguna dari jenis kartu kredit yang sama dengan yang mereka miliki. Hanya dengan begitu mereka dapat memilih pertanyaan alternatif dari menu. (Rupanya Visa sudah bisa memprediksi perceraian berdasarkan data kartu kredit.)
- Kasino Harrah dapat memprediksi kapan seorang penandang 'kehilangan rasa sakit threshold' akan tercapai. Ketika program memberikan peringatan, 'duta keberuntungan' dikirim untuk menarik pecundang dengan hadiah sebelum terlambat - dengan harapan mereka akan tinggal dan terus kalah.

Saat ini, hasil keputusan tertentu pertama kali diuji di dunia maya sebelum mereka diimplementasikan di pasar nyata - semacam uji pasar di *siliko*. Saat ini, hampir semua yang kami lakukan, membeli dan memutuskan daun di belakang jejak elektronik (melalui RFID tags, orang dan produk dapat relatif mudah terletak di ruang dan waktu). Dengan cara ini, perusahaan dapat memantau bagaimana bisnis mereka berjalan, di mana pelanggan mereka (atau karyawan) berada, apa yang mereka lakukan saat ini dan bahkan bagaimana perasaan mereka.

Di masa depan, pembuat keputusan akan bekerja dengan alat prognosis (seperti yang dijelaskan di atas) daripada dengan model. Tetapi ada masalah: pembuat keputusan menggunakan alat seperti itu di masa sekarang tidak mengerti apa yang mereka hitung. Rumus dan model yang explain dunia adalah kotak hitam, dipahami oleh hanya beberapa ahli. Pengguna yang khas harus mempercayai sistem tanpa memahaminya. Tetapi meskipun kita mungkin tidak tahu persis apa model yang menghitung, kita masih dapat menguji, mengukur dan menyempurnakannya dengan pelanggan real dan data pasar.

Apakah ini berarti bahwa Anda dapat melupakan semua model yang Anda temui dalam buku ini? Sebaliknya. Nilai model-model awal ini tidak boleh diremehkan: dalam dunia yang semakin membingungkan dan kacau, mereka membantukita untuk fokus pada apa yang penting dan percaya pada apa yang kita lihat. Bahkan dengan penemuan medis terbaru di tangan, seorang dokter masih akan mengandalkan alat diagnostik paling dasar: mendengarkan dan memeriksa pasien.

Model dalam buku ini memberi kita cara untuk menjarah raja di dunia.



→ Lihat juga: Model kotak hitam (p.[118](#))

Contoh model dinamis oleh Valdis Krebs: ini menggambarkan perilaku membeli untuk buku politik: konten liberal (hitam), konten konservatif (abu-abu) dan buku tanpa agenda politik(putih). Sebagian besar pembaca tetap berpegang pada salah satu dari tiga kelompok.

SEKARANG GILIRAN ANDA

PELAJARAN MENGGAMBAR 1

MENGAPA ANDA HARUS MENGGAMBAR SAAT ANDA BERBICARA

Model bekerja paling baik jika Anda menggambar. Mengapa? Lakukan eksperimen: berbicara di depan audiens tentang subjek dan lihat untuk melihat berapa banyak pendengar yang membuat catatan selama kuliah Anda. Berikan pembicaraan yang sama lagi - kepada audiens yang berbeda - dan saat Anda berbicara menggambar model untuk mereka yang secara kasar menggambarkan pikiran Anda. Berapa banyak pendengar yang menyalin model? Berapa banyak yang membuat catatan kali ini?

Ini adalah keuntungan memberikan ide bentuk visual:

- Penonton tidak hanya mendengarkan Anda, itu juga melihat topik yang Anda lakukan - Anda menerima dua kali lebih banyak perhatian.
- Perhatian diarahkan dari orang Anda ke subjek Anda. Anda tidak lagi berdiri di depan juri, Anda berbicara dengan juri tentang masalah yang terpisah.
- Gambar selalu diingat dalam kaitannya dengan perasaan dan tempat. Pendengar Anda akan melihat model dan mengingat kuliah Anda.

Anda hanya dapat menggambar tongkat-laki-laki? Tidak perlu khawatir. Semakin canggih dan sempurna gambar, semakin mengasingkannya. Dengan gambar yang sederhana dan jelas, audiens mendapat perasaan bahwa mereka bisa melakukan ini juga. Jadi tetaplah bersama stick-men Anda - ini tidak mengharuskan Anda untuk menjadi seniman berbakat - tetapi terus mengembangkannya.



PELAJARAN MENGGAMBAR 2

CARA MEMBUAT KESAN BESAR DENGAN SEDIKIT TRIK

- **Menggambar saat Anda** berbicara. Ketika mereka ditarik secara real time, bahkan elemen yang tidak tepat atau sewenang-wenang dipahami oleh pemirsa - dan diperlakukan lebih lunak.
- **Gambar mengatakan lebih dari seribu** kata. Gambar es guntuk menarik perhatian pada masalah yang berkembang, sebuah kuil jika Anda ingin menggambarkan pilar kesuksesan, jembatan untuk menunjukkan koneksi, garis besar kasar negara-negara untuk membangun konteks geografis, sabuk konveyor untuk prosedur dan proses, corong jika Anda want untuk mengkonsolidasikan ide, piramida untuk hierarki.
- **Akrab tapi** berbeda. Semua orang memahami tanda lalu lintas - atau tanda tombol putar dan jeda pada remote control. Bahkan lebih baik: kejutkan audiens Anda dengan mengubah simbol tradisional (misalnya \$) atau pengusuran abbr (misalnya 't' untuk waktu) menjadi piktogram.
- **Buat struktur**. Jika Anda harus mendiskusikan ide-ide penting tetapi tidak terhubung, tuliskan dan lingkari masing-masing. Tapi jangan membuat koneksi yang tidak perlu antara lingkaran, misalnya dengan tumpang tindih atau linking mereka dengan panah.
- **Salah tapi** kuat. Jika Anda menggambar garis bengkok, jangan kembali dan memperbaikinya, karena baris argumen Anda kemudian akan terganggu. Hal yang sama berlaku jika lingkaran Anda keluar tampak seperti telur. Ini adalah ilustrasi abstrak, bukan karya seni.



MODEL SAYA

Lampiran

Bibliografi

Becker, Udo: *Ensiklopedia Kontinum Simbol*. Kontinum, 2000

Bourdieu, Pierre: *Perbedaan: Kritik Sosial terhadap Penilaian Rasa*, Harvard University Press, 1984

Esquire: Buku Hitam Besar, Hearst Corporation, 2007

Gladwell, Malcolm: *Titik Kritis*. Buku Black Day, 2002

Kelley, Tom: *Seni Inovasi*. Mata uang, 2.000

Klein, Naomi: *Doktrin Kejut*. Buku Metropolitan, 2007

Koch, Richard: *Prinsip 80/20. Rahasia Mencapai Lebih Banyak dengan Kurang*. Bisnis Doubleday, 1997

MacRone, Michael dan Lulevitch, Tom: *Eureka! Apa Archimedes Benar-benar Berarti dan 80 Ide Kunci Lainnya Dijelaskan*. HarperCollins, 1994

Mankiw, N. Gregory: *Ekonomi Makro*. Penerbit Bernilai, 1997

Alasannya, James: 'Kesalahan manusia: model dan manajemen', *British Medical Journal*, 18 Maret 2000, 320:768–70

Senge, Peter: *Disiplin Kelima*. Mata uang, 2006

Stroebe, Wolfgang, Hewstone, Miles dan Stephenson, Geoffrey M.: *Pengantar Psikologi Sosial: Perspektif Eropa*. Blackwell, 1996

Taleb, Nassim Nicholas: *Angsa Hitam: Dampak dari Yang Sangat Mustahil*. Rumah Acak, 2007

Whitmore, John: *Coaching for Performance*, edisi ke-4 yang direvisi. Penerbitan Nicholas Brealey, 2009

Kabel, Condé Nast, 2008

DI INTERNET

Model keju Swiss: www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=1117770

Matriks BCG: www.12manage.com/methods_bcgmatrix.html

Kotak morfologis: www.zwicky-stiftung.ch

Grafik bisnis do-it-yourself: www.billiondollargraphics.com

Tabel periodik visualisati padametode: www.visual-literacy.org/periodic_table/periodic_table.html

Model manajemen: www.provenmodels.com

Model prediktif: islandia.law.yale.edu/ayres/predictionTools.htm

LAMPIRAN KREDIT ILUSTRASI

Sumber-sumber berikut digunakan untuk pembuatan ilustrasi untuk buku ini.

Model keju Swiss: James Reason, www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=1117770

Model gap-in-the-market: www.innovation-aktuell.de

Jurang: Malcolm Gladwell, *The Tipping Point*. Buku Black Day, 2002

Model hadiah: Esquire, *The Big Black Book*. Komunikasi Hearst, 2007

Model Uffe Elbæk: Uffe Elbæk, *Kaospilot A-Z*. KaosKomunikasi, 2003

SuperMemo-Model, *Kabel*, Condé Nast, 2008

Model mode: Eric Sommier, *Fashion, dunia dalam gerakan*. Desa Dunia, 2000

Model fashion 2: Esquire, *The Big Black Book*. Komunikasi Hearst, 2007

Model aliran: Mihaly Csikszentmihalyi: *Kreativitas: Aliran dan Psikologi Penemuan dan Penemuan*. Harper Abadi, 1996

Sinus Tengah: www.sinus-sociovision.de

Model Bourdieu: Pierre Bourdieu, *Perbedaan Halus: Kritik terhadap Penilaian Sosial*. Suhrkamp, 2000

Dilema Prisoner: Logika Alasan, *Teori Permainan dan Psikologi Aksi*. Rowohlt, 2000

Berpikir di luar kotak: www.interchange.dk, Toke Møller, Monica Nissen

Piramida Maslow: Institut Gottlieb Duttweiler

Siklus Hype: Gartner, 2010

Kompas politik: www.politicalcompass.org

Hersey dan Blanchard: Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard & Dewey E. Johnson, *Manajemen Perilaku Organisasi: Manusia Terkemuka Sumberdaya*. Pendidikan Pearson, 2008

Drexler–Sibbet: www.grove.com

Panutan tim: www.belbin.com

Model konsekuensi: Søren Christensen dan Kristian Kreiner, *Manajemen Proyek dalam sistem 1øest coupled*. Penerbit Asosiasi Pengacara dan Ekonom, 2002

Model Whitmore: John Withmore, *pelatihan untuk latihan*. Heyne, apa yang terjadi?

Disonansi kognitif: Carlo Tavris dan Elliot Aronson: *Kesalahan Dibuat (Tetapi Tidak oleh Saya)*. Harcourt, 2007

Model top dunia berikutnya: www.orgnet.com/divided.html

CATATAN AKHIR LAMPIRAN

Ini adalah buku pertama yang menetapkan berbagai strategi dan model pengambilan keputusan. Kami tidak memiliki prototipe, jadi kami harus memecahkan tanah baru. Jika Anda menemukan kesalahan, jika Anda tahu model lain yang lebih baik, jika Anda memiliki saran tentang bagaimana model dapat dikembangkan further, atau jika Anda hanya ingin membuat komentar, silakan menulis kepada kami. Anda dapat mendiskusikan model di www.2topmodels.com.

Terima kasih

Penulisan buku ini tidak akan mungkin terjadi tanpa bantuan murah hati dari orang-orang berikut dan institut:

Pat Amon, Beberapa Desain Global (untuk kotak Morfologis); Chris Anderson, *Wired* (untuk SuperMemo, ekor Panjang dan model pengetahuan Dangkal); Tandai Buchanan (untuk model sinyal halus); Andreas 'Becks' Dietrich (untuk sparring cerdas); Uffe Elbæk (karena kemampuannya untuk menggambar apa pun, serta untuk model Uffe Elbæk); Matt Fischer, Apple Music Store (untuk inspirasi); Karin Frick, GDI (untuk melihat sekilas ke masa depan); Dag Grøedal, Nordea (untuk saran bermanfaat); Peter Haag (penggunaan bacaia percaya [pada] kita); Cedric Hiltbrand (untuk koreksinya); Universitas Kaospilot (untuk pendidikan terbaik yang dapat dibayangkan); Marc Kaufmann (untuk tidak sopan positif); Benno Maggi (untuk pohon Keluarga, Gap-in pasar dan model keju Swiss, seperti untuk umpan balik berkelanjutan); Christian Nill (untuk umpan balik); Courtney Page-Ferrell, Play (untuk saran 'Jangan menganggap diri Anda terlalu serius'); Sven Opitz, Universitas Basel (untuk pembelajaran loop ganda); Lisa Owens dan Daniel Crewe, Profile Books (untuk gredi editing dan membuat semua ini mungkin), Jenny Piening (untuk terjemahan yang cermat dan cerdas), Mark Raskino, Gartner (untuk siklus hype), Sara Schindler dan Laura Clemens (untuk pengeditan dan koreksi); Pierre-André Schmid (untuk minatnya yang berkelanjutan dan di banyak buku); Michael Schuler, Head of Music, DRS3 (untuk membantu matriks Musik); Ute Tellmann, Universitas Basel (untuk kritik terhadap para model); dan Daniel Weber, *NZZ Folio* (untuk saran yang bermanfaat).

LAMPIRAN PENULIS

Mikael Krogerus, lahir pada tahun 1976 di Stockholm, adalah warga negara Finlandia dan dibesarkan di Swedia dan Jerman. Dia belajar politik di Freie Universität di Berlin dan menyelesaikan studinya pada tahun 2003 di Sekolah Kaospilot di Denmark. Dia kemudian bekerja untuk acara TV pemuda Chat the Planet *di* New York, dan dari 2005 adalah seorang editor di *NZZ Folio*, majalah *Neue Züricher Zeitung*. Sejak 2009 ia telah bekerja sebagai jurnalis lepas untuk Der *Freitag*, *Brand Eins* dan *NZZ*, antara lain.

Roman Tschäppeler, lahir pada tahun 1978 di Bern, sebuah rked untuk pabrik ide Swiss BrainStore dan mendirikan pusat budaya saat remaja. Pada tahun 2003 ia menyelesaikan studinya di Sekolah Kaospilot di Denmark dan mengembangkan banyak buku masak untuk koki top Swiss, yang juga bertindak sebagai manajer. Pada tahun 2004 ia mendirikan badan komunikasi 'guzo', yang mengembangkan kampanye untuk perusahaan dan organisasi bantuan, memproduksi musik, dan menyediakan layanan konsultasi di bidang implementasi ide dan inovasi.

Philip Earnhart adalah seorang direktur seni lepas. Ia lahir pada tahun 1965 di Swiss, adalah warga negara Amerika Serikat dan dibesarkan di Swiss dan Amerika Serikat. Dalam 1989 ia menyelesaikan studinya di Art Institute of Seattle. Dia kemudian bekerja untuk agen periklanan di AS dan Eropa dan mengembangkan infografis dan alat bantu pembelajaran untuk Citigroup, Delta Airlines, DuPont dan KPMG, antara lain. Sejak 2006 ia tinggal bersama keluarganya di Swiss.

Jenny Piening adalah penerjemah, editor, dan penulis lepas yang berbasis di Berlin.

TERBAIK DARI BLOG - BAB TAMBAHAN EBOOK

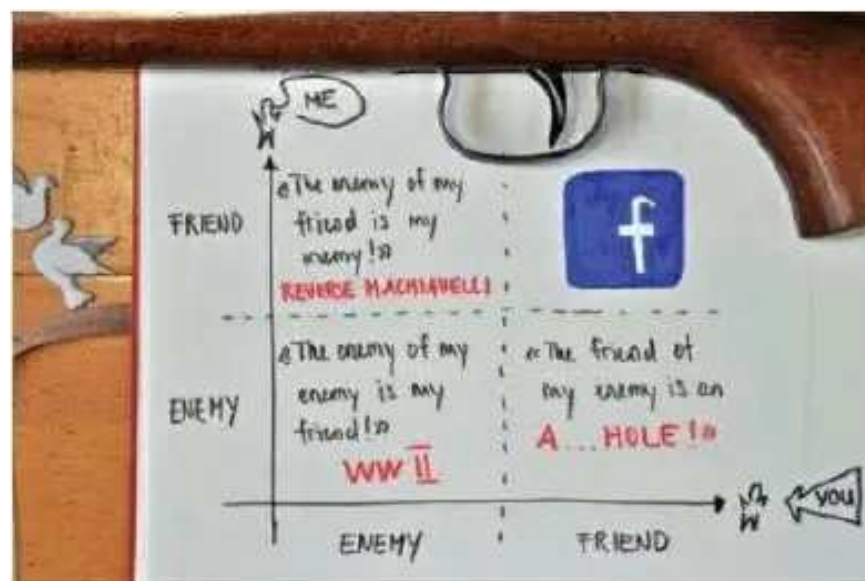
Bab ini - eksklusif untuk eBook - mencicipi konten terbaik dari blog Mikael dan Roman, 50topmodels.wordpress.com

AH, PERMINTAAN TEMAN! TAPI SIAPA SIH BENNO?!

Garis antara teman dan musuh kadang-kadang baik-baik saja seperti itu antara keberanian dan kebodohan. Model teman-kepramukaan kecil ini menunjukkan siapa yang harus dipercaya.

Jadi, mari kita mulai di sudut kiri bawah: 'The Enemy of my Enemy is my Friend'. Kita semua tahu prinsip dasar ini dari halaman sekolah, atau bahkan Dunia Perang II, ketika lama musuh Inggris dan Perancis bersatu melawan Jerman Nazi. Mari kita lihat alun-alun kiri atas: 'Musuh Teman saya adalah Musuh saya'. Ini adalah konversi yang sangat moralistik dari prinsip Machiavelli. Beberapa dari anda mungkin memiliki been cukup beruntung untuk mengalami hal ini di sekolah. Orang lain mungkin mengetahuinya dari matematika: mempercayai orang lain dan dipercaya (tit for tat) adalah solusi utama untuk dilema tahanan dalam teori permainan. 'Teman musuhku adalah lubang A***'; Semua orang yang pernah mengalami pengkhianatan tahu apa yang kita bicarakan. Dan akhirnya: 'Teman Teman saya adalah Teman saya'. Ini adalah prinsip dasar Facebook. Berikut adalah pertanyaan: Berapa banyak teman yang Anda miliki di Facebook? Berapa banyak dari mereka yang kau kenal? Dan bagaimana kaubisa percaya?

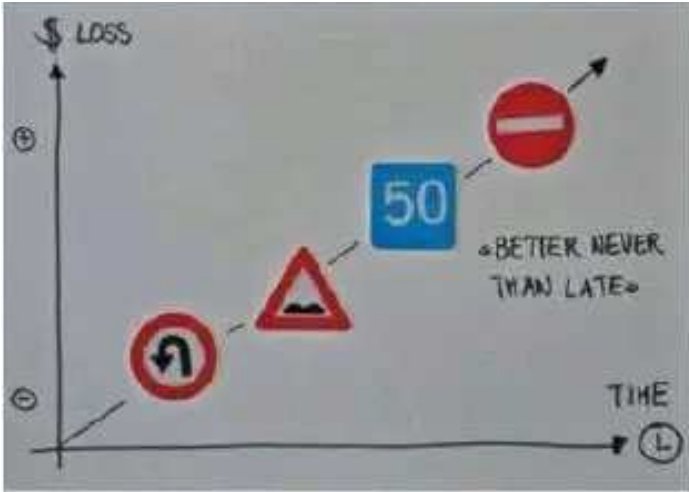
Filed di bawah: 'Menjelaskan sendiri model', 'Model psikologis', diterbitkan di LEADER



LEBIH BAIK TIDAK PERNAH DARIPADA TERLAMBAT

Berikut dilema: Apa yang lebih buruk, melakukan kesalahan sejak dini atau melakukan kesalahan setelah mengatasi masalah secara menyeluruh? Dengan kata lain, apakah lebih buruk untuk membuat kesalahan berdasarkan penilaian dangkal atau membuat kesalahan percaya bahwa Anda benar-benar benar?

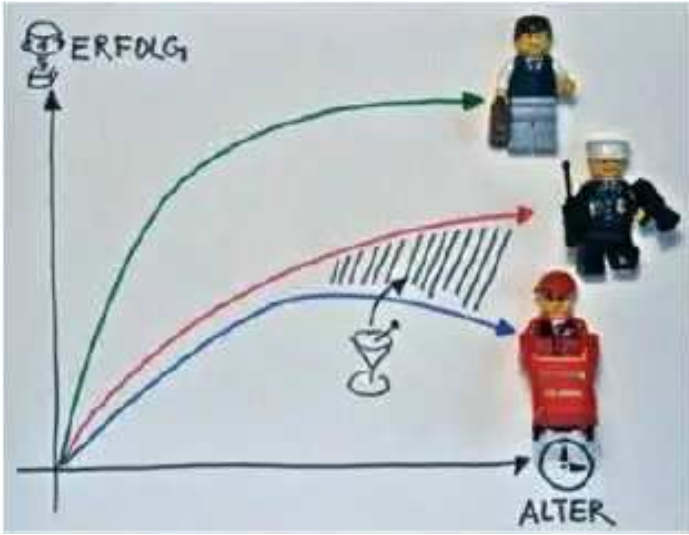
Sains mengatakan yang terakhir lebih buruk. Manajer kehilangan lebih banyak uang jika mereka merenungkan pertanyaan untuk waktu yang lama daripada jika mereka membuat keputusan yang cepat, tetapi salah. Intinya: lebih baik tidak pernah terlambat.



BAGAIMANA KITA MENJADI APA YANG KITA

Kenyataan tidak menyenangkan. Berikut contohnya (sumbu y = tingkat keberhasilan, sumbu x = usia): Apakah Anda member apa yang Anda inginkan ketika Anda masih kecil? Apakah Anda ingat apa yang orang tua Anda ingin Anda menjadi? Bandingkan impian Anda dengan impian mereka. Apa yang akan lebih sulit untuk dicapai? Sekarang lihat apa yang anda lakukan sekarang untuk mencari nafkah. Seberapa jauh itu jauh dari mimpi masa kecilmu? Di mana semuanya salah? Dan mengapa? Atau, sebaliknya, apakah Anda senang Anda tidak pernah mengejar impian masa kecil Anda?

Semua ini untuk mengatakan, kadang-kadang baik untuk bersandar, mengambil minuman yang layak dan merenungkanestion qu: Apa yang membuat kita bahagia? Berikut petunjuknya: mungkin kita senang ketika kita melupakan apa yang tidak bisa kita ubah.

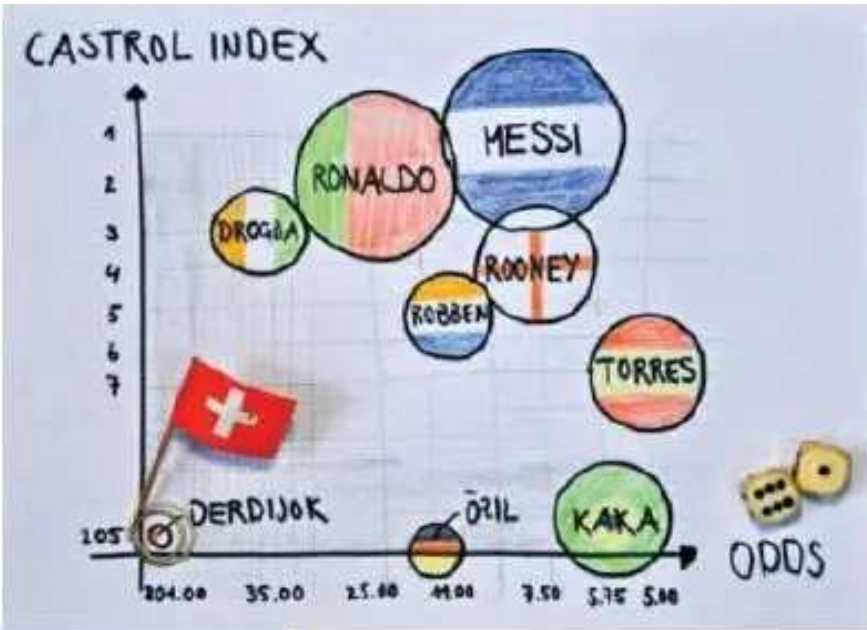


PERANG BINTANG

Jadi siapa yang terbaik? Lionel Messi, Wayne Rooney, Arjen Robben atau Fernando Torres? Berikut adalah alat kecil untuk membantu Anda memberi nama pemain sepak bola terbaik di dunia selama Piala Dunia mendatang. Dalam model ini kami telah mendaftarkan sembilan pemain favorit kami. Mereka semua benar-benar baik, tapi siapa yang terbaik?

Satu sumbu menunjukkan apa yang disebut Indeks Castrol. Ini menunjukkan secara statistik berapa banyak seorang pemain membantu timnya untuk mencetak gol. Pada akhir setiap pertandingan setiap pemain mendapatkan skor antara 1 dan 10, 10 menjadi yang terbaik. The x-axis shows apa peluang untuk memenangkan Piala Dunia. Ukuran nama pemain dalam grafik menunjukkan nilai pasar mereka (misalnya Messi € 80m, Derdiok € 9m dll.). Untuk hal-hal yang lebih baik untuk mengetahui castrolfootball.com.

(Ini ditulis pada 11 Juni 2010, baik we maupun retakan di sepak bola Castrol tahu saat itu bahwa Messi, Ronaldo dan Rooney akan berubah menjadi kekecewaan terbesar Piala Dunia.)

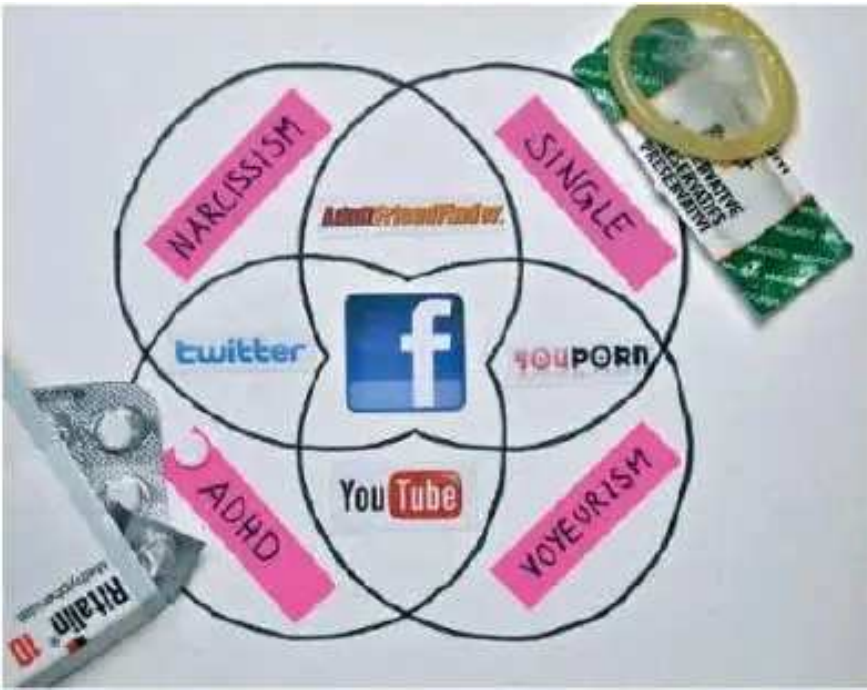


Filed di bawah: 'Model menyenangkan', 'Model statistik'

BUKU FACE-IT

Kami tidak tahan dengan cerita lagi tentang web 2.0, jejaring sosial, dan skenario 'apa yang berikutnya'. Itu sebabnya kami benar-benar senang menemukan penjelasan komprehensif ini untuk kegilaan internet, yang disebut putus asa. Com. Karya ini menginspirasi kami untuk menyusun versi lubang hitam kami sendiri di worldwideweb. Modelnya cukup jelas. Jika Anda tidak mendapatkannya, Anda harus berada di bulan selama empat tahun terakhir. Atau off-line. Yang cukup banyak hal yang sama.

Filed di bawah: 'Menjelaskan sendiri model', 'Model menyenangkan', 'Model psikologis', diterbitkan di LEADER



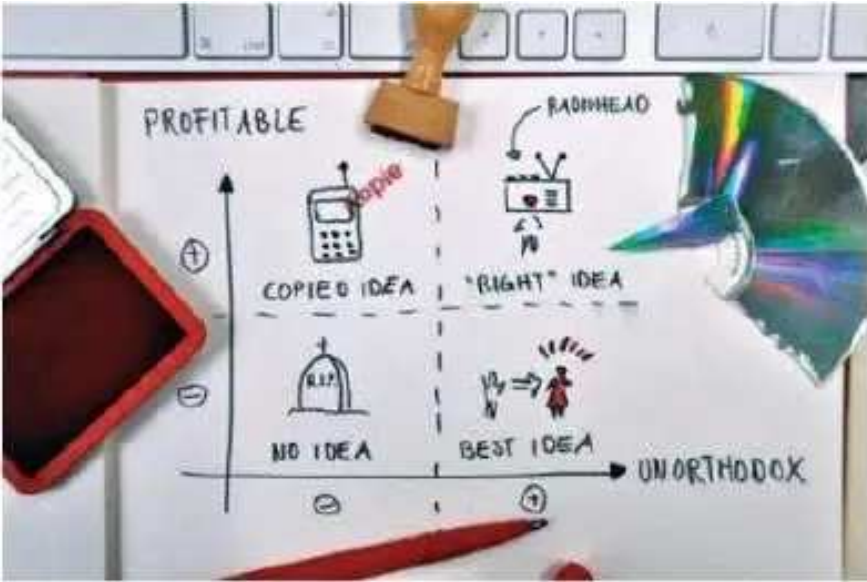
APA YANG TERBAIK DAN APA IDE YANG TEPAT?

Terbaik vs. Ide yang tepat. Jika ide Anda tidak inovatif atau menguntungkan, itu tidak banyak ide. Ides yang tampaknya sangat menguntungkan sering salinan ide-ide yang ada dan menguntungkan. Ambil StarTAC clam-shell 1996 Motorola. Bagaimana reaksi semua orang di pasar? Mereka menyalin ide ini, termasuk Nokia. Ide-ide yang tampaknya jauh-jauh sering ide-ide terbaik, ideas Anda jatuh cinta dengan.

Ketika belajar dengan Kaospilots (www.kaospilot.dk) kami diberi tugas untuk merek ulang kota Aarhus Denmark. Kota ini dikenal sebagai kota perempuan (mereka memiliki satu-satunya Museum Wanita yang ada; Wanita Aarhus dikenal sebagai tdia paling cantik di seluruh Denmark, dll.). Ide kami kemudian, adalah untuk menukar semua pria hijau / merah kecil yang menunjukkan WALK / DON'T WALK di lampu lalu lintas pejalan kaki dengan wanita hijau / merah. Aarhus bilang bagus, tapi terlalu mahal.

Jadi apa contoh untuk 'the rightidea', ide yang menguntungkan bagi pasar dan inovatif? Salah satunya adalah ide Radiohead untuk memberikan album mereka 'Rainbow' untuk apa pun yang anda konsumen bersedia bayar secara online. Itu mengakibatkan mereka mendapatkan lebih banyak uang daripada yang mereka akan mengumpulkan menjual CD di toko-toko.

Filed di bawah: 'Model bisnis', diterbitkan di LEADER



DALAM JANGKA PANJANG

Bermain poker dapat memberi tahu Anda banyak tentang diri Anda. Apakah Anda keren? Apakah Anda berani? Apakah Anda memegang kendali? Apakah Anda memiliki uang yang tersisa? Berada dalam suatu hubungan mungkin juga mengatakan sesuatu. Apakah Anda berkomitmen? Apakah Anda berani? Apakah Anda jatuh cinta? Apakah Anda ingin berada di control?

Sains menunjukkan bahwa poin terbaik untuk meninggalkan meja (poker) adalah saat ketika Anda mulai kalah setelah kemenangan beruntun yang panjang. (Tentu saja, akan lebih baik untuk pergi sementara masih menang tetapi itu, kata penelitian, tidak mungkin.) Yang cukup menarik, tampaknya meninggalkan meja ketika hubungan menjadi rumit tidak terbukti menjadi strategi yang sukses.

Pada catatan yang berbeda: Pria cenderung memiliki lebih banyak kesulitan meninggalkan meja daripada wanita. Bandingkan ini dengan fakta bahwa wanita lebih suka kemudian pria tend untuk mengakhiri hubungan.

Filed di bawah: 'Menjelaskan sendiri model', 'Model menyenangkan'

