

Διοίκηση Λειτουργιών

τα τετράδια μιας Οδύσσειας

τετράδιο 11

Επίλυση προβλημάτων

τετράδιο 11

Επίλυση προβλημάτων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο Γιάννης με τον Λορέντζο ορίζουν το πρόβλημα ως «οτιδήποτε με ενοχλεί ή με εμποδίζει να φτάσω στον στόχο μου», τη διαφορά δηλαδή μεταξύ παρούσας και επιθυμητής κατάστασης. Υπάρχει για τον καθένα ένα κατώφλι, πάνω από το οποίο αντιλαμβάνεται την ύπαρξη του προβλήματος. Για κάποιους, το κατώφλι είναι χαμηλό και αντιδρούν ακόμη και χωρίς λόγο, ενώ για άλλους είναι πολύ ψηλό, οπότε δεν αντιλαμβάνονται την ύπαρξη του προβλήματος, παρά μόνον όταν γιγαντωθεί. Είναι εξαιρετικά σημαντικό για τη λύση, αλλά κυρίως για την εφαρμογή της, να υπάρχει συναίνεση στον ορισμό του προβλήματος και στην επιλογή της λύσης. Με κατάλληλη εκπαίδευση, όλα τα προβλήματα μπορούν να γίνουν ευκαιρίες για βελτίωση. Κατόπιν, συζήτησαν μια διαδικασία επίλυσης προβλημάτων που έχει έξι απλά βήματα:

1. Αναγνώριση προβλήματος: περιγραφή κατάστασης, απαρίθμηση των συμπτωμάτων ή των μη επιθυμητών αποτελεσμάτων κάποιας βασικής αιτίας.
2. Προσδιορισμός προβλήματος: καθορισμός στόχου, απαρίθμηση των εμφανών περιορισμών, επιλογή κριτηρίων (εξειδικευμένα και μετρήσιμα) για τις λύσεις και, τέλος, εύρεση των βασικών αιτιών.
3. Σχηματοποίηση εναλλακτικών λύσεων.
4. Επιλογή καλύτερης λύσης με βάση το ποσοστό κάλυψης των κριτηρίων.
5. Καθορισμός σχεδίου δράσης για την εφαρμογή της λύσης και εφαρμογή της.
6. Παρακολούθηση, αποτίμηση της εφαρμογής και αναπληροφόρηση για την επόμενη επέμβαση.

Δίνουν ιδιαίτερο βάρος στο δεύτερο βήμα και στη σχέση αποτελέσματος-αιτίου, που μας οδηγεί στη βασική αιτία, καθώς και στη λογική της αμφισβήτησης των παραδοχών που επικρατούν σε κάθε εργασιακό περιβάλλον. Συζητούν, επίσης, για τις επιτυχημένες λύσεις προηγούμενων προβλημάτων που με τον καιρό μπορεί να γίνουν ισχυροί περιορισμοί στην πορεία της επιχείρησης. Αναφέρονται, τέλος, και σε διάφορα εργαλεία επίλυσης των προβλημάτων, τα οποία παρουσιάζονται εκτενώς στο Παράρτημα.

11^η Συζήτηση

Επίλυση προβλημάτων

Τι είναι πρόβλημα

Λορέντζο, έχω ένα πρόβλημα.

Σιγά το πρόβλημα, αν έχεις **μόνο** ένα πρόβλημα! Τα προβλήματα εμφανίζονται ασταμάτητα, κάποια τα λύνουμε και, όπως λέει ένας καλός φίλος, **κάθε λύση γεννά κάποιο άλλο πρόβλημα**, τουλάχιστον σε κάποιους! Τέλος πάντων, ποιο είναι αυτό το ένα και μοναδικό(!) σου πρόβλημα;

Εντάξει, έχω πολλά προβλήματα, αλλά αυτό είναι σημαντικό. Διαμαρτύρονται αρκετοί πελάτες ότι αργούν στη διαδικασία της εγγραφής στην άφιξή τους.

Και τι έκανες Γιάννη γι' αυτό;

Άρχισα να το ψάχνω και είδα ότι έχω πρόβλημα με τη διαδικασία εγγραφής και έχω αρχίσει να χάνομαι.

Άρα, έχεις και ένα πρόσθετο πρόβλημα, το ότι δεν ξέρεις από πού να αρχίσεις. **Γιατί** διαμαρτύρονται οι πελάτες, Γιάννη;

Επειδή αργούν.

Γιατί αργούν;

Τώρα που το σκέφτομαι... Γιατί γράφουν τα στοιχεία τους σε φόρμα και μετά ο υπάλληλος τα περνά στον υπολογιστή και αυτή η διαδικασία θέλει χρόνο.

Γιατί τα περνά στον υπολογιστή, εννοώ γιατί εκείνη τη στιγμή και όχι αργότερα;

Διότι αλλιώς το λογισμικό δεν κρατά το δωμάτιο.

Γιατί δεν αλλάζεις το λογισμικό;

Επειδή Λορέντζο, με αυτόν τον τρόπο δεν υπάρχει περίπτωση να γίνει λάθος όταν έρχονται πολλοί πελάτες ταυτόχρονα. Διότι το είχαμε χτίσει ώστε να εξυπηρετεί τους επαγγελματίες από την επαρχία, οι οποίοι συνήθως έφταναν ο ένας μετά τον άλλον, όταν έκλειναν τα μαγαζιά. Ενώ, τώρα, είμαστε κυρίως ξενοδοχείο τουριστών, οι οποίοι έρχονται σε μεγάλες ομάδες, πολλοί περισσότεροι μαζί, αλλά με καταστάσεις από το τουριστικό γραφείο... άρα μπορώ με μια απλή αλλαγή στο λογισμικό...

Πολύ σωστά, έκανες μια γρήγορη, αλλά σωστή βουτιά στο πρόβλημα. Και δεν χρειάστηκε να χρησιμοποιήσω το πέμπτο **Γιατί**.

Τι εννοείς;

Γιάννη, χρησιμοποίησα ένα απλό εργαλείο, θα έλεγα μάλλον ένα απλοϊκό εργαλείο 'Τα Πέντε Γιατί', από την εργαλειοθήκη της επίλυσης προβλημάτων της παλιάς πρακτικής των κύκλων ποιότητας. Όταν σε κάθε απάντηση που παίρνεις, διερωτάσαι με ένα γιατί, υπάρχει τεράστια πιθανότητα να ξεκαθαρίσει το πρόβλημα με πέντε διαδοχικά **γιατί** και να φθάσεις ακόμη και σε λύση. Βέβαια, αντιλαμβάνεσαι ότι είναι ένα εργαλείο για τεχνικά, κυρίως, προβλήματα. Το Γιατί βοηθά επίσης, όπως θα δούμε, και στον έλεγχο του κάθε βήματος μιας διεργασίας με το ερώτημα: **γιατί το κάνω αυτό;**

*Το οποίο μας οδηγεί, Λορέντζο, στο τέταρτο ερώτημα που πρέπει να κάνει κάθε επικεφαλής, το **πώς αλλιώς!***

Βλέπω, θυμάσαι τα βασικά ερωτήματα του επικεφαλής, τα οποία είχαμε συζητήσει, όταν μιλούσαμε για την εστίαση στο στόχο μας. Ελπίζω να τα εφαρμόζεις κιόλας.

Όσο μπορώ και άρχισα να χρησιμοποιώ και το εργαλείο, Λορέντζο, που μου έχεις δείξει, το διάγραμμα Παρέτο. Δίνω προτεραιότητα στις δουλειές μου, αλλά το βασικότερο είναι ότι άρχισα να σκέπτομαι με βάση την **αρχή του Παρέτο** και έχω την αίσθηση ότι έχω καλύτερο έλεγχο της εργασίας μου και της ημέρας μου.

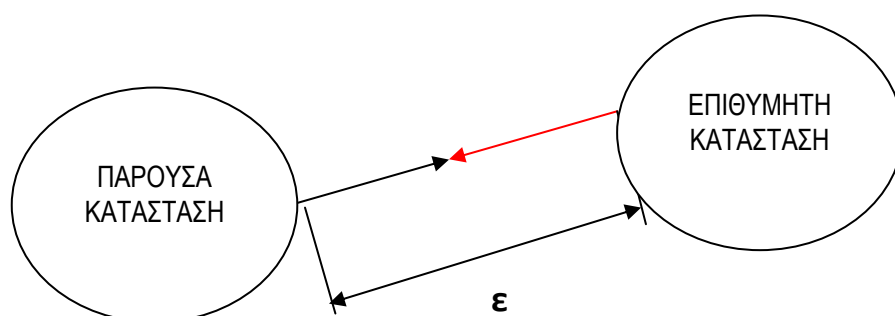
Συγχαρητήρια, Γιάννη, όμως το διάγραμμα Παρέτο είναι ένα από τα πολλά **εργαλεία** που έχει στη διάθεσή του το μάνατζμεντ των λειτουργιών, για την επίλυση των προβλημάτων.

Μπράβο κάτι θυμάμαι από το μάθημα. Μπορείς να με βοηθήσεις να τα θυμηθώ;

Βεβαίως. Τουλάχιστον όσα θυμάμαι και είναι τα πιο χρήσιμα. Αλλά, προσοχή! Το κάθε εργαλείο, Γιάννη, είναι κατάλληλο για συγκεκριμένο σκοπό. Κανένας δεν χρησιμοποιεί μια πλάνη για να ξεβιδώσει μια βίδα! Πρώτα, όμως, να ορίσουμε το **τι είναι πρόβλημα** και, μετά, να δούμε στη διαδικασία επίλυσης, όπου και αξιοποιούνται τα εργαλεία. Τι είναι λοιπόν πρόβλημα;

Κάτι που μ' ενοχλεί, που με εμποδίζει να φτάσω το στόχο μου...

Γιάννη, έχεις αρχίσει να γίνεσαι πολύ καλός. Πράγματι, **πρόβλημα** υπάρχει όποτε υπάρχει **διαφορά μεταξύ πραγματικότητας και επιθυμητής κατάστασης**. Με απλά λόγια, πού είμαι και πού θα ήθελα να είμαι.



Το κατώφλι και η 'ιδιοκτησία' του προβλήματος

Θέλω, όμως, Γιάννη, να προσέξεις μια σημαντική ιδιότητα των **προβλημάτων**: Το ότι **γίνονται αντιληπτά**, μόνον **όταν** η διαφορά ϵ ξεπεράσει κάποιο **κατώφλι**, το όριο δηλαδή ανοχής ή ευαισθησίας του οργανισμού. Ζούμε, επομένως, μέσα σε πολλά εν δυνάμει προβλήματα, τα οποία, κάποια στιγμή και εφ' όσον ξεπεράσουν αυτό το κατώφλι, θα γίνουν αντιληπτά. Διακρίνουμε τρεις **μη αποτελεσματικές προσεγγίσεις** του θέματος:

- Εάν το κατώφλι είναι πολύ χαμηλό, υπάρχει δηλαδή μία υπέρμετρη ευαισθησία, μπορεί να έχουμε φαινόμενα υπερβολικών αντιδράσεων και αστάθειας, το **σύνδρομο του τεντωμένου σχοινού**: ζω για το σήμερα και αντιδρώ στην παραμικρή «ανωμαλία», με αποτέλεσμα την απώλεια εστίασης στον αντικειμενικό σκοπό της επιχείρησης και σπατάλη πόρων.
- Αντίθετα, αν το κατώφλι έχει τεθεί υψηλά, το πρόβλημα γίνεται αντιληπτό όταν πλέον η «διαφορά» έχει καταστεί επικίνδυνα μεγάλη και, αντίστοιχα, η κάθε λύση απαιτεί περισσότερο

κόστος και δυσχερέστερη αλλαγή. Το **σύνδρομο** δηλαδή του **δημόσιου τομέα**.

- Τέλος, η διαπίστωση της διαφοράς εξαρτάται και από **την ταχύτητα** αύξησής της. Πολλοί οργανισμοί χάθηκαν γιατί δεν αντιλήφθηκαν αργές, αλλά σημαντικές, αλλαγές στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον. Εξακολουθούν να θεωρούν ότι η παρούσα κατάσταση είναι η ίδια, ενώ έχει αλλάξει, ή ότι η επιθυμητή όπως προσδιορίστηκε παλαιότερα, εξακολουθεί να καλύπτει προσδοκίες πελατών, εργαζομένων κτλ., οπότε δεν διακρίνουν τη νέα διαφορά και δεν αντιδρούν. Έχουμε το **σύνδρομο του βραστού βατράχου**: ένας βάτραχος σε μια κατσαρόλα με κρύο νερό, του οποίου η θερμοκρασία ανεβαίνει αργά-αργά, δεν αντιδρά και, τέλος, βράζει με το νερό, ενώ πηδάει και φεύγει αν προσπαθήσει να τον βάλει κανείς σε ζεστό νερό. Ίσως θα έπρεπε να το λένε το σύνδρομο της ελληνικής κοινωνίας, αν λάβεις υπ' όψη τη συμπεριφορά μας, χρόνια τώρα, σε σχέση με τη σπατάλη των πόρων του Δημοσίου. Ο εντοπισμός του προβλήματος απαιτεί συστηματική προσπάθεια, με αξιοποίηση του πληροφοριακού συστήματος της κάθε επιχείρησης.

*Δηλαδή, μου λες, Λορέντζο, ότι διαφορετικοί άνθρωποι, ή ίσως και οι ίδιοι, αλλά σε διαφορετικά περιβάλλοντα, ερμηνεύουν με διαφορετικό τρόπο τις καταστάσεις. Ένα γεγονός το οποίο εσύ και εγώ μπορεί να θεωρούμε ως σοβαρή κρίση για κάποιον ιδιαίτερο λόγο, μπορεί κάποιος άλλος να το θεωρεί και αυτός ως σοβαρή κρίση αλλά για τελείως διαφορετικούς λόγους, κάποιος άλλος ως δευτερεύουσα δυσκολία και, ακόμη, κάποιος άλλοι, υπάρχει περίπτωση, ούτε να προσέξουν το συγκεκριμένο γεγονός. Καμία κατάσταση δεν είναι από τη φύση της 'αντικειμενικά' ένα πρόβλημα. Είναι αυτό που έλεγε η γιαγιά μου: 'Υπάρχουν προβλήματα και προβλήματα'. Άρα **το πρόβλημα ανήκει πάντα σε κάποιο (ή κάποια) πρόσωπο(-α)**.*

Ακριβώς, Γιάννη. Και εδώ αρχίζει το 'πρόβλημα' για τη λύση του οποιουδήποτε προβλήματος. Αν το πρόβλημα δεν είναι κοινό για όλους, δεν το αισθάνονται όλοι με τον ίδιο τρόπο, τότε και η προτεινόμενη λύση δεν πρόκειται να εφαρμοσθεί, ή απλά θα σαμποταρισθεί. Επομένως, εσύ, που έχεις τα εργαλεία, είσαι εκπαιδευμένος και αντιλαμβάνεσαι ότι υπάρχει πρόβλημα, πρέπει να το επικοινωνήσεις σωστά, ώστε **να γίνει το ίδιο πρόβλημα για όλους** και μόνο τότε θα λυθεί. Οι επιτυχημένες εταιρείες, για να διευκολύνουν αυτήν την επικοινωνία, εστιάζουν την προσοχή τους στα εξής τρία βασικά:

- Δημιουργία ενός κορμού κοινών αξιών και αρχών για όλους και συμμετοχή-δέσμευση όλων σ' αυτές, ώστε να υπάρχει κοινή αντίληψη για τα εσωτερικά προβλήματα.
- Συνεργασία με τον πελάτη για να προσδιορίσουν το δικό του πρόβλημα και όχι το δικό τους.
- Εκπαίδευση των εργαζομένων σε μεθόδους επίλυσης προβλημάτων για να έχουν την ικανότητα και την ευθύνη γρήγορης λύσης κάθε προβλήματος που εντοπίζουν. Αυτή η ιδέα είναι θεμελιώδης στη λογική της ολικής ποιότητας. Ά, ξέχασα ότι είχατε κατάληψη όταν συζητούσατε αυτά τα θέματα!

Έλα, Λορέντζο, μη με δουλεύεις! Και πώς επικοινωνείς το θέμα;

Από την εμπειρία μου, ο καλύτερος τρόπος επικοινωνίας του προβλήματος, ώστε να γίνουν όλοι 'ιδιοκτήτες' του, είναι η συμμετοχική διαδικασία από όλους τους 'ενδιαφερόμενους' στη διαδικασία επίλυσης του προβλήματος και μάλιστα στα δύο πρώτα βήματα.

Στα δύο πρώτα βήματα; Και ποια είναι αυτά;

Θα στα πω Γιάννη, αλλά πρώτα κάποιες επισημάνσεις.

Αντε πάλι παρενθέσεις και αστερίσκοι! Ακούω...

Πρόβλημα ή Ευκαιρία

Πρώτη επισήμανση, Γιάννη: Μην αποφεύγεις ή καθυστερείς την ενασχόλησή σου με τα προβλήματα, όσο δύσκολα και να φαίνονται. Όταν τα προβλήματα δεν λύνονται έγκαιρα, μεγαλώνουν. **Το πρόβλημα μεγαλώνει με τροφή την αποφυγή της ευθύνης για τη λύση.**

Κατάλαβα. Και η δεύτερη επισήμανση;

Η **διαφορά ε**, Γιάννη, δείχνει και το μέγεθος του προβλήματος. Για την ακρίβεια, όταν παρατηρώ τη διαφορά ε από την πλευρά της παρούσας ανεπιθύμητης κατάστασης, προσπαθώ να ξεφύγω. Βλέπω με δέος προς την επιθυμητή, διότι εκτιμώ ότι η διαφορά από την επιθυμητή είναι μεγάλη, ή δεν γνωρίζω πόση είναι και τι θα χρειασθεί (κόπος-κόστος) για να φτάσω εκεί. Αντίστοιχα, η λύση του προβλήματος είναι κάποια αλλαγή πορείας, διαδικασίας, συνθηκών, προδιαγραφών, νοοτροπίας, συμπεριφορών ή και βασικών νοητικών προτύπων, ώστε να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες άρσης της 'διαφοράς'. Όταν παρατηρώ τη διαφορά από την πλευρά της επιθυμητής, τότε μπορεί να γίνει για μένα μια **ευκαιρία βελτίωσης**.

Μήπως υπερβάλεις, Λορέντζο; Το πρόβλημα να γίνει ευκαιρία;

Σκέψου λίγο. Επαναπροσδιορίζω το επιθυμητό, διευρύνοντας τον στόχο, ή επανεκτιμώντας τους περιορισμούς, ώστε να αξίζει το τίμημα της αλλαγής, τουλάχιστον για το δικό μου νοητικό πλαίσιο αναφοράς. Πιστεύω δηλαδή ότι μπορεί να πραγματοποιηθεί η γεφύρωση του νέου στόχου με το παρόν, με μικρό κόστος. Πολλές επιχειρήσεις, για παράδειγμα, με προβλήματα σε θέματα ελέγχου των λειτουργιών, διέπυρναν τον στόχο τους και δημιούργησαν λογισμικό όχι μόνο για να ελέγξουν τις δικές τους λειτουργίες αλλά και να διαθέσουν το λογισμικό στην αγορά. Το πρόβλημα έγινε επομένως ευκαιρία για διείσδυση σε νέες τεχνολογίες και σε άλλες αγορές.

Τώρα που το λες, όλο το κίνημα της Ολικής Ποιότητας στηρίχθηκε στη λογική ότι κάθε πρόβλημα ποιότητας - παράπονο πελάτη είναι μια ευκαιρία να ανασδιάσουμε τις διεργασίες μας, για βελτίωση της στάθμης ποιότητας. Έλα, μη με κοιτάς με αυτό το ύφος, είχαμε κατάληψη, αλλά κάτι διάβασα...

Μένω άναυδος από τις γνώσεις σου!

Αυτό μου θυμίζει και μια ατάκα του Τσώρτσιλ: «Ο πεσιμιστής ανακαλύπτει δυσκολίες-προβλήματα σε κάθε ευκαιρία, ο οπτιμιστής ανακαλύπτει ευκαιρίες σε κάθε δυσκολία-πρόβλημα» ...έλα μη με κοιτάς πάλι με αυτό το ύφος, μου το έστειλαν με mail!

Παράδειγμα - νοητικό πλαίσιο αναφοράς:

Ονομάζουμε το πρότυπο, το μοντέλο, τη θεωρία που μας βοηθά να κατανοήσουμε, να ερμηνεύσουμε μια κατάσταση και αντίστοιχα να συμπεριφερθούμε, ενεργήσουμε με συνέπεια (ως προς τον εαυτό μας).

Θα μπορούσαμε να το ορίσουμε ως ένα σύνολο, συνήθως, άγραφων κανόνων που

- καθορίζουν τα όρια,
- ορίζουν πως παίζεται το παιχνίδι ώστε να είμαι αποτελεσματικός – να πιάσω τον στόχο μου.

Άρα είναι ένα σύνολο υποθέσεων -τα βασικά μου πιστεύω- στα οποία είμαι «δέσμιος». Ό, τι 'βλέπουμε', η αντίληψή μας, προσδιορίζεται από το παράδειγμά μας.

Τα πρώτα δύο βήματα της Διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων

Μια απλή διαδικασία επίλυσης των προβλημάτων που ακολουθείται στις λειτουργίες είναι η ακόλουθη:

1. Αναγνώριση προβλήματος: περιγραφή κατάστασης, απαρίθμηση συμπτωμάτων.
2. Προσδιορισμός προβλήματος: καθορισμός στόχου, απαρίθμηση των εμφανών περιορισμών, επιλογή κριτηρίων (εξειδικευμένα και μετρήσιμα) για τις λύσεις και, τέλος, η εύρεση των βασικών αιτιών.
3. Σχηματοποίηση εναλλακτικών λύσεων.
4. Επιλογή καλύτερης λύσης με βάση το ποσοστό κάλυψης των κριτηρίων.
5. Καθορισμός σχεδίου δράσης για την εφαρμογή της λύσης και εφαρμογή της.
6. Παρακολούθηση, αποτίμηση, αναπληροφόρηση.

Το πρώτο βήμα, Λορέντζο, το καταλαβαίνω. Η ύπαρξη ενός προβλήματος εκφράζεται με την παράθεση των συμπτωμάτων, κάποιων μη επιθυμητών αποτελεσμάτων (ΜΕΑ), αν θυμάμαι καλά, αυτά τα οποία ορίζουν ουσιαστικά τη διαφορά μεταξύ της επιθυμητής και της πραγματικής κατάστασης. Εντοπίζουμε το πρόβλημα και την περιοχή του προβλήματος, δηλαδή τον τόπο και τον χρόνο και καταγράφουμε ό, τι με ενοχλεί, κάτι που απλά λέμε ότι δεν πάει καλά (λ.χ. κάτι λείπει-καθυστερήσεις-κούραση-ταλαιπωρία-κακό αποτέλεσμα-βλάβες). Όταν λέμε «έχω πονοκέφαλο», αναφερόμαστε ποιοτικά σε κάποιο σύμπτωμα-ΜΕΑ, στην ύπαρξη διαφοράς μεταξύ της πραγματικής και της επιθυμητής κατάστασης, που είναι αυτή στην οποία δεν αισθάνομαι πόνο. Άλλα προβλήματα εκφράζονται με ποσοτικά συμπτώματα, λ.χ. οι πωλήσεις υπολείπονται του προϋπολογισμού (επιθυμητή κατάσταση) κατά 10%. Το δικό μου πρόβλημα το περιγράφουν δύο μη επιθυμητά αποτελέσματα: οι καθυστερήσεις ή/και οι διαμαρτυρίες των πελατών, καθώς και το κακό κλίμα και οι αντεγκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στην υποδοχή.

Ναι, Γιάννη, αλλά προσοχή, πρέπει να συμφωνήσουμε όλοι, ότι αυτά είναι τα συμπτώματα. Και μην ξεχνάς ότι το σύνολο των συμπτωμάτων περιγράφουν την ύπαρξη ενός προβλήματος, αλλά δεν το προσδιορίζουν, ώστε να το καταστήσουν επιλύσιμο. Αν παραμείνουμε στα συμπτώματα, η επέμβαση μπορεί να είναι απλή-γρήγορη, αλλά η παραμένουσα αιτία θα ξαναδημιουργήσει τα ίδια ή παρεμφερή συμπτώματα. Παρουσιάζεται, δηλαδή, το σύνδρομο της Λερναίας Ύδρας.

Εντάξει, Λορέντζο. Πάμε στο δεύτερο βήμα, τον προσδιορισμό του προβλήματος;

Ο σωστός και σαφής ορισμός του προβλήματος αποτελεί το κρίσιμο στοιχείο για τη λήψη της σωστής απόφασης. Ένα πρόβλημα ορίζεται από τέσσερα στοιχεία: τον Στόχο, τους Περιορισμούς, τα Κριτήρια και, τέλος, την Αιτία. Πρέπει, Γιάννη, κατ' αρχάς, να συμφωνήσουμε στο ποιος είναι ο στόχος μας: Τι θα θέλαμε να συμβεί όταν λύσουμε το πρόβλημα; Μη με κοιτάς έτσι. Όσο και να σου φαίνεται περιεργό, όσο θα παιδευτείς ώστε όλοι να συμφωνήσουν στο τι μας ενοχλεί, άλλο τόσο θα σου βγει η ψυχή μέχρι να συναποφασίσετε τι θέλουν όλοι. Ο σαφής προσδιορισμός του στόχου (τι θέλω) ξεκαθαρίζει και τα κριτήρια με τα οποία θα ελέγξω την επίτευξή του, αλλά και το πεδίο έρευνας της βασικής αιτίας. Αν λ.χ. θεωρώ ότι αμείβομαι χαμηλά, απασχολούμαι πολλές ώρες και δεν με ικανοποιεί η εργασία μου, διατυπώνω ουσιαστικά μια σειρά από συμπτώματα, άρα έχω κάποιο πρόβλημα: υπάρχει διαφορά στην αμοιβή, στις ώρες που εργάζομαι και στην ικανοποίησή μου σε σχέση με τις προσδοκίες μου, όπως αυτές διαμορφώνονται από τη γνώση της αγοράς και την

αντίληψη των ικανοτήτων μου. Ποιος είναι ο στόχος μου ώστε να προσδιορίσω το πρόβλημα; με την ίδια αμοιβή να εργάζομαι 10% λιγότερο και να νοιώθω ικανοποίηση, ή με 30% λιγότερη εργασία να έχω διπλάσιες αμοιβές; Ανάλογα με το στόχο θα κινηθώ στο αντίστοιχο πεδίο της έρευνας για την αιτία των συμπτωμάτων, λ.χ. στον τρόπο που κάνω μάντζιμεντ στην πρώτη περίπτωση, ενώ στη δεύτερη περίπτωση θα πρέπει να ψάξω την αιτία στο πεδίο της προσωπικής ανάπτυξης και καριέρας.

Μου λες, δηλαδή, ότι για τα ίδια συμπτώματα, ανάλογα με τον στόχο, έχω και άλλο πρόβλημα! Στη περίπτωση τη δική μου, ποιος θα μπορούσε να είναι ο στόχος μου; Να έχω το χαμηλότερο κόστος; Μπα, όχι. Θα πρέπει να έχω σαφώς ταχύτερη εξυπηρέτηση όταν έρχονται τα πούλμαν με τους τουρίστες.

Γιάννη, σου είναι αρκετό αυτό; Πόσος χρόνος απαιτείται σήμερα για τη διεργασία της εγγραφής;

Ο τελευταίος, Λορέντζο, περιμένει περί τα 20 με 25 λεπτά, γιατί απαιτείται περί το ένα λεπτό για τον καθένα και με κάθε πούλμαν διατίθενται περί τα 25 δωμάτια κάθε φορά.

Τόσο πολύ; Δίκαια επομένως γκρινιάζουν. Αν ο χρόνος, σύμφωνα με το στόχο σου (ταχύτερη εξυπηρέτηση), γίνει 10 λεπτά, είναι αποδεκτός;

Προφανώς, όχι. Πάλι είναι πολύ μεγάλος.

Αντιλαμβάνεσαι λοιπόν Γιάννη, ότι αν δεν προσδιορίσεις ακριβώς τον στόχο σου, μπορείς να δώσεις λύσεις, που όμως λύνουν κάποιο άλλο πρόβλημα! Σε μια τέτοια περίπτωση θα μπορούσες να τοποθετήσεις ακόμη έναν άνθρωπο από το λογιστήριο και να εγκαταστήσεις τον κατάλληλο εξοπλισμό, ώστε να κάνεις τις εγγραφές στο μισό χρόνο. Αλλά δεν θα είχες άρει τα συμπτώματα! Άρα, ποιος είναι ο στόχος σου;

Αυτό το αναθεματισμένο ερώτημα πάλι το βρίσκω μπροστά μου. Στόχος μου είναι να έχω άριστη εξυπηρέτηση, επομένως οι πελάτες να παίρνουν άμεσα το κλειδί του δωματίου τους.

Όχι μόνον: Και να έχω τα στοιχεία τους για να τα περάσω μετά στο σύστημα!

Ακριβώς, Λορέντζο. Και οι περιορισμοί;

Η καταγραφή των **εμφανών περιορισμών** είναι εύκολη, γιατί συνήθως είναι της μορφής «δεν έχω χρήματα», ή «δεν έχω περίσσεια προσωπικού». Βασικός περιορισμός είναι βέβαια και η αντίστασή μας στην αλλαγή. Να λάβεις υπόψη σου ότι η μέχρι τώρα συζήτηση, θα έλεγα προσέχοντας τα λόγια μου 'η έντονη συζήτηση', και για τα συμπτώματα και για το στόχο μας, δείχνει σε όλους με κατάλληλη διευκόλυνση ή 'εντριβή' από τον επικεφαλής, τις δυσκολίες για κάθε αλλαγή. Τώρα, πρόσεξε τι θα σου πω: Οι έννοιες του περιορισμού και της βασικής αιτίας σε ένα πρόβλημα είναι ταυτόσημες (constraints - core problem). Διαχωρίζουν, τεχνητά κατά κάποιο τρόπο, τι είναι έξω από τη δικαιοδοσία μου επίλυσης και τι μέσα. Ψάχνοντας για μια λύση στο πρόβλημά μου με τα μέσα που διαθέτω, λ.χ. στο τμήμα μου, πρέπει κάθε τόσο να ελέγχω μήπως η βασική αιτία που ψάχνω είναι έξω από τη δικαιοδοσία μου, ή τη δυνατότά μου. Όμως, αυτός ο διαχωρισμός στηρίζεται στο παράδειγμα ή το νοητικό πλαίσιο αναφοράς που επικρατεί, άρα είναι πάντα κάποια υπόθεση, την οποία κάνουμε χωρίς να την αμφισβητούμε. Πολλά προβλήματα μπορούν να λυθούν μόνο σε ένα ανώτερο επίπεδο σκέψης, δηλ. αναθεώρησης-αμφισβήτησης αυτών καθ' αυτών των βασικών υποθέσεων περί των περιορισμών του προβλήματος.

Πες μου μια τέτοια περίπτωση.

Ας πάρουμε, Γιάννη, το πρόβλημά σου. Περιορισμοί του τελευταίου τύπου είναι για παράδειγμα οι

λογικές «έτσι εργαζόμασταν πάντα» ή «το λογισμικό δεν αλλάζει εύκολα». Πραγματικοί περιορισμοί μπορεί να είναι οι απαιτήσεις των νόμων, η έλλειψη χρημάτων, η δυσκολία να συνεννοηθούμε με τα πρακτορεία για αλλαγή της διαδικασίας, η άρνηση των υπαλλήλων να δοκιμάσουν κάτι νέο...

*Κατάλαβα! Το επόμενο στοιχείο του προσδιορισμού του προβλήματος, Λορέντζο, είπες ότι είναι ο **ορισμός των κριτηρίων επιλογής της λύσης**;*

Ακριβώς, των κριτηρίων με τη σχετική τους ένταση και τρόπο βαθμολόγησης, γιατί μπορεί να θεωρήσω ότι κάποια κριτήρια είναι σημαντικά και κάποια δευτερεύοντα. Η λύση πρέπει να μη δημιουργεί πλέον τα συμπτώματα (ΜΕΑ). Άρα, τα αντίθετα των αρχικών συμφωνηθέντων ΜΕΑ είναι και τα κριτήρια του προβλήματος, εφ' όσον είναι διατυπωμένα με σαφήνεια και κατά το δυνατόν μετρήσιμα. Στο πρόβλημά σου, κριτήριο είναι να μη διαρκεί η διαδικασία παράδοσης του κλειδιού πάνω από 10-15 δευτερόλεπτα, άρα οι 25 περίπου «εγγραφές» να διαρκούν το πολύ 5 λεπτά. Ένα δεύτερο κριτήριο είναι να έχεις από τον καθένα μια κάρτα με τα ακριβή στοιχεία του, για να τα περάσεις μετά στο σύστημα!

Και γιατί να μην αρχίσω να ψάχνω για λύσεις και να βρίσκω ποια είναι η καλύτερη;

Η καλύτερη Γιάννη, ως προς τι; Ο ορισμός των κριτηρίων πρέπει να γίνει σε αυτό το αρχικό βήμα που είναι ξεκάθαρος ο στόχος μας, γιατί τα κριτήρια εκφράζουν με μετρήσιμο τρόπο το πόσο κοντά είμαστε στο στόχο μας. Άρα, είναι σχετικά και ίσως να χρειασθεί να αναθεωρήσουμε και τον στόχο μας.

Πάμε δηλαδή συνέχεια με κύκλους.

Πραγματικά, γιατί η όλη διαδικασία είναι μια συνεχής γένεση ιδεών, με την επεξεργασία τους από την ομάδα και την αναγονιμοποίησή τους από την ομάδα με νέα στοιχεία. Όσο και ουσιαστική και ανοικτή να κάνεις τη διεύθυνση της συζήτησης, αναπόφευκτα θα προχωρήσετε με κύκλους.

Και πώς διευθύνω μια τέτοια συζήτηση, Λορέντζο;

Δεν διευθύνω απλά και μόνο τη συζήτηση, αλλά ταυτόχρονα εκπαιδεύω την ομάδα στη διαδικασία επίλυσης, αλλά άσε πρώτα να τελειώσουμε με τη διαδικασία επίλυσης και θα τα πούμε μετά.

*Καμία αντίρρηση. Είπαμε λοιπόν για τα κριτήρια, απομένει ο ορισμός της **βασικής αιτίας**.*

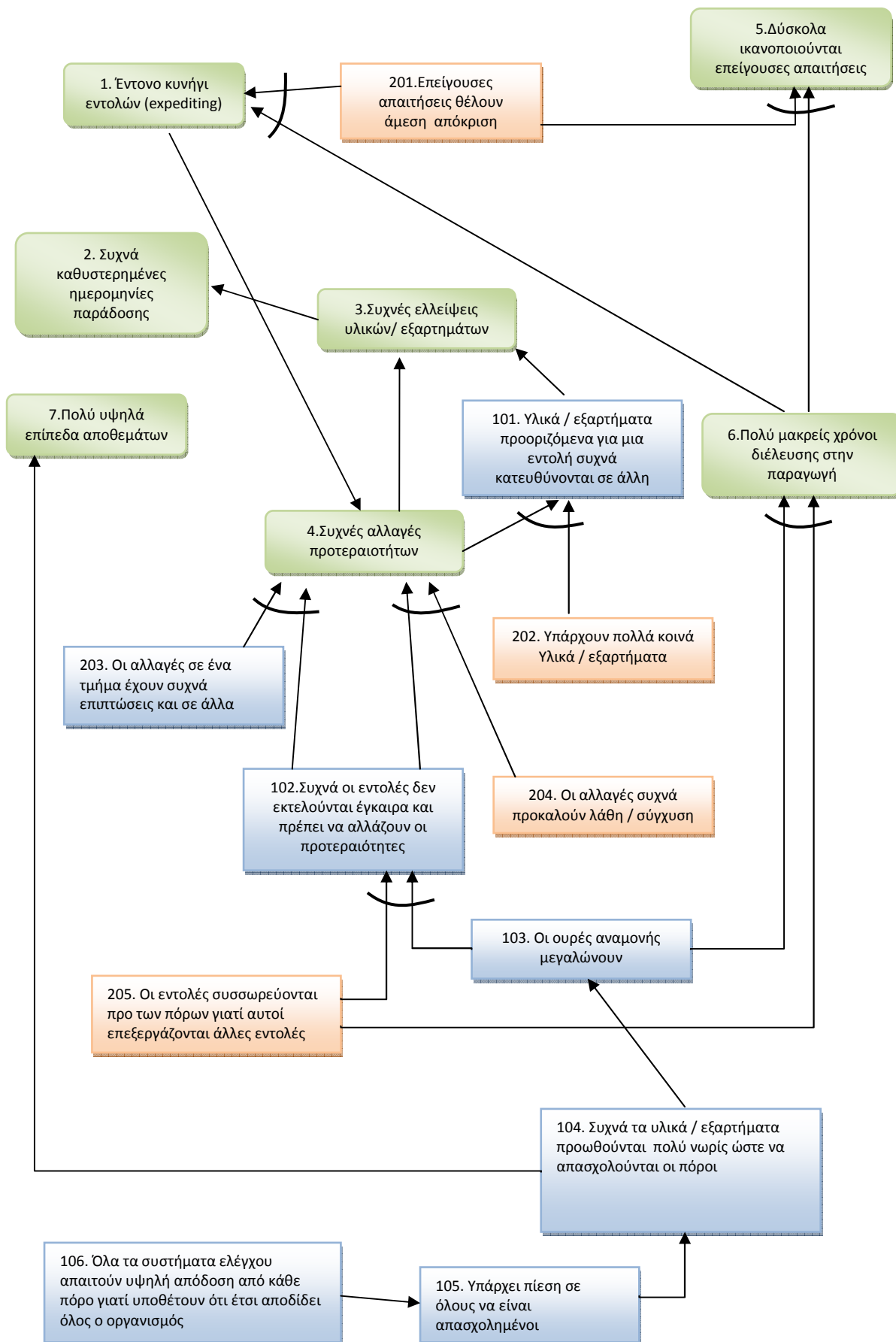
Ακριβώς. Για το κάθε σύμπτωμα ρωτώ: Γιατί συμβαίνει αυτό; Χρησιμοποιώντας τη γνώση της κατάστασης ορίζω μια σχέση **αποτελέσματος-αίτιου**, βρίσκω δηλαδή μια αιτία για κάθε σύμπτωμα και τα συνδέω μεταξύ τους με βέλη που δείχνουν την **αιτιότητα**. Όμως, συνήθως, και αυτή η αιτία είναι σύμπτωμα μιας άλλης αιτίας πιο βαθιάς. Έτσι, με μια σειρά συνεχών ερωτημάτων **‘γιατί συμβαίνει αυτό’** και τα αντίστοιχα βέλη, καταλήγουμε σε μια το πολύ αιτία μέσα στο πλαίσιο των περιορισμών μας μια **βασική αιτία** την οποία θα βρεις στη βιβλιογραφία ως root cause, ή core problem και στην οποία καταλήγω ξεκινώντας από διάφορα συμπτώματα. Πάρε για παράδειγμα αυτό το σχέδιο που απεικονίζει ένα κλασικό πρόβλημα στα περισσότερα εργοστάσια και το οποίο μοιάζει με δένδρο που έχει **ως ρίζα τη βασική αιτία** (core problem) και **καρπούς τα ΜΕΑ**.

Λορέντζο, άστο να καθίσω με την ησυχία μου να το δω. Πραγματικά, φαίνεται ότι όλα ξεκινούν από μια αιτία!

Ακριβώς. Με την υπάρχουσα νομοτέλεια, Γιάννη, όσο κατεβαίνουμε επίπεδο τόσο λιγότερες αιτίες υπάρχουν από τις οποίες ξεπηδούν μη επιθυμητά αποτελέσματα. Με την κατασκευή του «δένδρου» απεικονίζω τις σχέσεις ανάμεσα στα μη επιθυμητά αποτελέσματα (συμπτώματα) και την αιτία τους, με έναν απλό εποπτικό τρόπο. Η όλη διαδικασία είναι ένα **εκπληκτικό εργαλείο** επικοινωνίας, ομαδικής

ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΕΝΟΣ ΚΛΑΣΙΚΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

1-7 = ΜΕΑ, 106= Βασική αιτία ⤵ = και



συνεργασίας, συναντίληψης και συνεισφοράς των μελών της ομάδας. Εκτίθενται τα νοητικά πρότυπα (παραδείγματα) του κάθε μέλους, ελέγχονται και τεκμηριώνονται τα στοιχεία και συμφωνούνται οι αιτιότητες, με αποτέλεσμα τη συμμετοχή των μελών και την ευκολότερη συναίνεση στο επόμενο βήμα της επίλυσης.

Σε πολλά βιβλία, όμως, μιλάνε για αιτίες και όχι για αιτία.

Γιάννη, ο κόσμος μας έχει μια νομοτέλεια και, αν ψάξεις καλά, η αιτία είναι μία, αλλά στην έρευνά σου συναντάς και αρκετούς περιορισμούς. Οι περισσότεροι περιορισμοί προκύπτουν από το ότι δεν είμαστε στο ανώτατο ιεραρχικό επίπεδο για να τους άρουμε. Για παράδειγμα, ο περιορισμός ότι δεν έχω άλλα χρήματα στον προϋπολογισμό μου, δεν θα υπήρχε αν ήμουν ο Γενικός Διευθυντής! Άρα, στο ιεραρχικό επίπεδο που είμαι, ακόμη και να φτάσω στο βάθος, στο βασικό πρόβλημα, δεν θα μπορώ να επέμβω. Έτσι, πολλά εργαλεία, όπως το ψαροκόκκαλο -ναι, έτσι το λένε και μην αρχίσεις πάλι ότι έχω όλο το φαγητό στο μυαλό μου- με φτάνουν με την ανάλυση σε πιθανά αίτια και αποφασίζω σε ποιο, ή πού να επέμβω πάλι με κάποια εργαλεία, όπως το διάγραμμα Παρέτο.

Στο πρόβλημά μου, ρωτώντας γιατί συμβαίνει αυτό, όπως κάναμε στην αρχή της συζήτησης, βγαίνει ότι αιτία είναι το παλιό μου λογισμικό.

Είναι πράγματι μια αιτία, αλλά είναι η βασική; Για ρώτα ακόμη μια φορά: Γιατί συμβαίνει αυτό;

Γιατί άλλαξε η πελατεία μου και η αγορά στην οποία απευθύνομαι.

Μπράβο! Αυτό όμως το γεγονός είναι κάτι έξω από τη δικαιοδοσία σου να το αλλάξεις...

Άρα, είναι βασικός περιορισμός, από τον οποίο, τώρα που το σκέφτομαι, μπορεί να προκύπτουν και άλλα προβλήματα. Πρέπει, επομένως, να γυρίσω στην προηγούμενη αιτία και να την επαναδιατυπώσω: το λογισμικό που έχω και η σημερινή διαδικασία είναι ακατάλληλα για την αγορά στην οποία απευθύνομαι. Στο επόμενο βήμα της επίλυσης πιστεύω ότι αντικειμενικός μας σκοπός θα είναι να πετύχουμε το αντίθετο της βασικής αιτίας - χωρίς συμβιβασμό.

Η επίλυση του προβλήματος και οι εναλλακτικές λύσεις

Στο τρίτο βήμα σχηματοποιώ **εναλλακτικές λύσεις**. Ουσιαστικά, προσπαθώ να άρω την αιτία ή να ανατρέψω κάποιον βασικό περιορισμό. Αντιλαμβάνεσαι ότι για την επιλογή των κριτηρίων, την εύρεση των βασικών αιτιών, την εύρεση εναλλακτικών λύσεων, αλλά και την επιλογή μεταξύ τους, υπάρχουν **τα εργαλεία**. Τέτοια είναι ο Καταιγισμός ιδεών, η Δημιουργική και η Πλάγια σκέψη, η Διαισθηση και, βέβαια, η πιο τεχνοκρατική Ζυγισμένη Ψήφος. Όλα τα προβλήματα χρειάζονται καθαρά μυαλά και γνώση κάποιων εργαλείων...

Γιατί λες μυαλά στον πληθυντικό;

Διότι, Γιάννη, τα πολλά μυαλά και, μάλιστα, τα διαφορετικά μυαλά, θα δουν το πρόβλημα από διαφορετικές πλευρές και με διαφορετικές ικανότητες. Στο πρόβλημά σου, Γιάννη, μετά από όλη αυτήν την ανάλυση και μόνο με το δικό σου μυαλό, τι λύση θα έδινες;

Συμπλήρωση του εντύπου με τα στοιχεία τους μέσα στο πούλμαν πριν φτάσουν στο ξενοδοχείο. Παράδοση του εντύπου στην υποδοχή. Ο υπάλληλος γράφει τον αριθμό του δωματίου στο έντυπο, το κρατά και δίνει το αντίστοιχο κλειδί.

Και οι βαλίτσες, Γιάννη;

Δίνει και τρία αυτοκόλλητα με τον αριθμό του δωματίου και παρακαλεί να τα βάλουν οι ίδιοι, ώστε μετά να τα μοιράσει σωστά ο βοηθός...

Πολύ λογική και απλή λύση.

Ο δάσκαλος μας έλεγε τις προάλλες ότι για να λύσουμε ένα δύσκολο πρόβλημα πρέπει ουσιαστικά να προκαλέσουμε-αμφισβητήσουμε τις παραδοχές εκείνες που μας έχουν οδηγήσει στην παρούσα κατάσταση, που είναι συνήθως το αποτέλεσμα κάποιου συμβιβασμού μεταξύ δύο διαφορετικών ενεργειών. Το Στέλεχος λοιπόν πρέπει να σκεφθεί έξω από τα συνηθισμένα παραδείγματα και να ανακαλύψει νέες πρωτότυπες, καινοτόμες εναλλακτικές.

Καμιά υπόθεση δεν μπορεί να θεωρηθεί ως δεδομένη, οι υποθέσεις υπάρχουν για να τις αμφισβητούμε.

Ακριβώς, Γιάννη. Και εγώ δεν στο είπα πριν από λίγο; Χαλάρωσε λίγο από το άγχος σου για να μπορέσεις να συγκεντρωθείς. Όμως πρόσεξε: Όπως είπαμε, πολλές φορές, αντί να κτυπήσω τη βασική αιτία, μπορεί να μείνω σε κάποιο ανώτερο στάδιο είτε γιατί βιάζομαι, ή γιατί δεν έχω τα μέσα να δώσω μια 'ριζική' λύση (που κτυπά το root cause). Μην ξεχνάς όμως ότι, σε μια τέτοια περίπτωση, κάθε επέμβαση, λ.χ. μια μερική ή πρόχειρη λύση, αλλάζει το σύστημα, άρα ίσως και το πρόβλημα. Όταν, επίσης, αργούμε να δώσουμε ριζική λύση, το σύστημα βρίσκει διάφορους τρόπους να αντιμετωπίσει το θέμα με μερικές λύσεις που αντιμετωπίζουν μόνο κάποια συμπτώματα, λ.χ. την κούραση του εργαζόμενου, και έτσι όταν πάω για την ριζική λύση το πρόβλημα έχει αλλάξει! Χρειάζεται, επομένως, προσοχή στο κατά πόσο έχει αλλάξει το πρόβλημα από τότε που εμφανίστηκε και το μελετούσαμε, μέχρι τώρα που αποφασίσαμε να προχωρήσουμε σε κάποια τελειωτική λύση.

Πάμε στο τέταρτο βήμα, κατά το οποίο επιλέγω τη λύση με βάση τα κριτήρια.

Υπάρχουν **πάμπολλες μέθοδοι** αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων. Οι περισσότερες στηρίζονται στη σύγκριση **κόστους-ωφέλειας**. Η επιχειρησιακή έρευνα, η διοικητική λογιστική και οι μέθοδοι χρηματοπιστωτικής ανάλυσης έχουν δημιουργήσει πολλά μοντέλα παραγωγής, αξιολόγησης και επιλογής της βέλτιστης λύσης. Το σημαντικότερο θέμα στην περίπτωση αυτή είναι ο **τρόπος αποτίμησης** της κάθε ενέργειας-πράξης που περιλαμβάνει κάθε λύση και οι οποίες θα ολοκληρώσουν την επιθυμητή αλλαγή. Ο προσδιορισμός του στόχου κατά τον ορισμό του προβλήματος, μας βοηθά σε αυτό το βήμα, να διατυπώσουμε τα κατάλληλα ερωτήματα, ώστε να αντλήσουμε τις απαιτούμενες για την ορθή αποτίμηση πληροφορίες. Στο τελικό στάδιο, επιλέγουμε τη λύση με βάση το πόσο καλά καλύπτει τα κριτήρια, που ήδη έχουμε θέσει.

*Όμως, Λορέντζο, από ό, τι θυμάμαι από το μάθημα των οικονομικών, **χρειάζεται προσοχή**, διότι η εργασία αυτή παραγνωρίζεται πολλές φορές και η αξιολόγηση των λύσεων γίνεται με βάση τις πληροφορίες που παράγονται για την αξιολόγηση άλλων θεμάτων. Κάτι τέτοιο μπορεί να οδηγήσει σε καταστροφή, όπως για παράδειγμα πολλές επιχειρήσεις, οι οποίες στο πρόβλημα «κατασκευάζω ή αγοράζω» σταματούν την κατασκευή με οδηγό λ.χ. το λογιστικό κόστος και κατανομές των γενικών εξόδων που δεν απαντούν στα συγκεκριμένα ερωτήματα του προβλήματος: πώς αποτιμάται η τεχνογνωσία που θα χάσω; ή ότι το προϊόν αυτό παράγεται πλέον «με κλειστά μάτια» και δεν απασχολεί ουσιαστικά κανέναν από αυτούς που συνήθως θεωρούμε ως κύριους παράγοντες διαμόρφωσης των γενικών εξόδων. Σε κάθε εναλλακτική πρέπει επίσης να υπολογίζουμε και το κόστος ευκαιρίας (αυτό το οποίο χάνουμε) από τη μη επιλογή μιας άλλης λύσης.*

Ένα άλλο κλασικό παράδειγμα, Γιάννη, είναι το ερώτημα: κάνω την διανομή μόνος μου, ή την αναθέτω; Εδώ, σπανίως λαμβάνεται υπόψη το κόστος της απώλειας της απ' ευθείας επαφής με τον πελάτη.

Εφαρμογή της λύσης

Το επόμενο πέμπτο βήμα, Γιάννη, κατά το οποίο απαιτείται να γίνει ο καθορισμός ενός σχεδίου δράσης για την εφαρμογή της λύσης, το καταλαβαίνω πλήρως. Άλλωστε, όλες αυτές οι μεθοδολογίες της Διοίκησης καταλήγουν σε ένα σχέδιο δράσης. Η λύση που επιλέγουμε προς εφαρμογή είναι ουσιαστικά μια αλλαγή, άρα **πρέπει να σκεφθούμε για τα τυχόν εμπόδια** που θα παρουσιασθούν και να προγραμματίσουμε τις κατάλληλες ενέργειες, ώστε να τα αντιμετωπίσουμε. Παρακολουθούμε την εφαρμογή του σχεδίου δράσης, ελέγχουμε τις επιτεύξεις και αναπροσαρμόζουμε το σχέδιο οποτεδήποτε εμφανισθούν νέα εμπόδια. Το οποιοδήποτε σχέδιο δράσης είναι σαφώς καλύτερο από την ανυπαρξία του και την αδράνεια. Δεν υπάρχει χειρότερο από το να έχουμε αποφασίσει τη λύση και να μη γίνεται τίποτε για να επιβληθεί. Ο οργανισμός μαθαίνει να κοροϊδεύει και να χάνει αμέτρητες ώρες για μελέτες και συσκέψεις...

Σε παρακαλώ, Λορέντζο, μην ξαναρχίσεις την γκρίνια σου για τους δημόσιους υπαλλήλους. Έχουμε πικρή πείρα από την πρακτική του Δημοσίου σ' αυτό το θέμα, αλλά η ώρα είναι περασμένη.

Εντάξει, στο τελευταίο βήμα απαιτείται να γίνει παρακολούθηση της πορείας της λύσης, αποτίμηση των αποτελεσμάτων και αναπληροφόρηση στην ομάδα, ώστε να γίνουν οι αναγκαίες επεμβάσεις και διορθώσεις. **Μη ξεχνάς ότι οι λύσεις του σήμερα αποτελούν τους περιορισμούς του αύριο** και, μάλιστα, όσο πιο καλή και αποτελεσματική είναι η λύση, τόσο μεγαλύτερο περιορισμό αποτελεί για το αύριο.

Δεν το κατάλαβα αυτό!

Ο τρόπος που δουλεύουμε σήμερα είναι αποτέλεσμα μιας σειράς αποφάσεων που έχουμε πάρει κατά καιρούς με βάση τον στόχο μας, την τεχνολογία, τους περιορισμούς του κόστους και, κυρίως, τους περιορισμούς που προκύπτουν από τις συνήθειες και τις γνώσεις του κόσμου. Με τον καιρό, όλη η επένδυση σ' αυτή τη λύση μπορεί να αποτελεί βασικό περιορισμό, γιατί έχουμε εκπαιδευθεί και συνηθίσει σε αυτόν τον τρόπο δουλειάς. Όμως, έχει βελτιωθεί η τεχνολογία, είναι άλλοι οι περιορισμοί του κόστους, αλλάζει και ο στόχος μας. Άρα, χρειάζεται να αλλάξει κάτι.

Άσε την αλλαγή για την άλλη φορά. Α, περίμενε, μου χρωστάς και το πώς διευθύνω μια συζήτηση...

Τώρα είσαι ψόφιος, θα τα πούμε την άλλη φορά, ή όπως έλεγαν στα διηγήματα σε συνέχειες στις παλιές εφημερίδες: η συνέχεια εις το επόμενο τεύχος. Καληνύχτα, Γιάννη!

Όταν μου θυμίζεις πόσο παλιός είσαι, πραγματικά τρομάζω. Τέλος πάντων, καληνύχτα!

Έννοιες

Διαφορά μεταξύ πραγματικότητας και επιθυμητής κατάστασης

Το κατώφλι αντίληψης του προβλήματος

Πρόβλημα ή ευκαιρία βελτίωσης

Παράδειγμα - νοητικό πλαίσιο αναφοράς

Διαδικασία επίλυσης προβλήματος

Συμπτώματα ή μη επιθυμητά αποτελέσματα

Στόχος - Περιορισμοί - Κριτήρια - Αιτίες

Εναλλακτικές λύσεις

Εμπειρίες

Το εργαλείο των πέντε 'Γιατί;'

Τα σύνδρομα του τεντωμένου σχοινού, του δημόσιου τομέα, του βραστού βατράχου

Το πρόβλημα ανήκει πάντα σε κάποιο πρόσωπο. Δεν υπάρχει 'Αντικειμενικό' πρόβλημα

Για να λυθεί ένα πρόβλημα πρέπει να γίνει το πρόβλημα όλων

Το πρόβλημα μεγαλώνει με τροφή την αποφυγή της ευθύνης για τη λύση

Επέμβαση στα συμπτώματα: το σύνδρομο της Λερναίας Ύδρας

Καμιά υπόθεση δεν μπορεί να θεωρηθεί ως δεδομένη, οι υποθέσεις υπάρχουν για να τις αμφισβητούμε

Οι λύσεις του σήμερα αποτελούν τους περιορισμούς του αύριο

Προτεινόμενα βιβλία και κείμενα

Buchner A., "Theories of complex problem solving" in Frensch P. A. & Funke J. (Eds.), *Complex problem solving: The European Perspective*, pp. 27-63, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale NJ, 1995.

Chase R. B., Jacobs R. F., Aquilano N. J., *Operations Management for Competitive Advantage*, 11th edition, McGraw-Hill, 2005.

Rye C., *Change Management Action Kit*, Kogan Page, London, 1996.

Hayes J., *The complete problem solver*, The Franklin Institute Press, Philadelphia, 1980.

Juran J. M., Gryna F. M., *Juran's Quality Control Handbook*, 4th edition, McGraw-Hill International Ed, 1988.

Slack N., Chambers S. and Johnston R., *Operations Management*, 4th edition, Financial Times/Prentice Hall, Harlow, 2004.

Wagner R. K., "Managerial problem solving" in Sternberg R. J. & Frensch P. A. (Eds.), *Complex problem solving: Principles and mechanisms*, pp. 159-183, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale NJ, 1991.