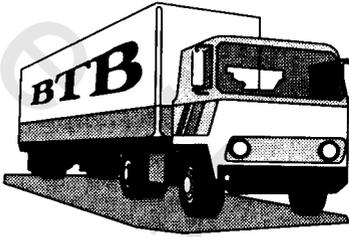


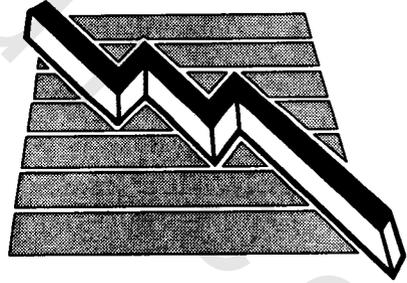
## حل المشكلة وفق أسلوب الخطوة خطوة

مثال حالة: شركة توزيع (ب. ت. ب.).

كان لشركة توزيع (ب. ت. ب.)، المحدودة مشكلة. وعندما راجع فريق الإدارة النتائج المالية وعمل الشركة في الربع الثاني من السنة، اكتشفوا أن أرقام مؤشر رضا الزبون كانت أدنى من الهدف. في الحقيقة، وفي الربع الثاني على التوالي، هبط المؤشر هذه المرة من 84 إلى 81 (على المقياس من 1 إلى 100).



كان الرسم يبين حالة من الركود أو التراجع خلال السنة الماضية. فناقشت الإدارة الأمر في الاجتماع الفصلي الأخير (عندما هبط المؤشر من 86 إلى 84).

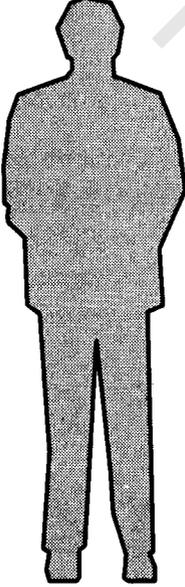


على الرغم من أن كل قسم عرض عدة مناقشات، فقد استمر التدهور. وقررت الإدارة أخيراً اتباع معالجة نظامية للمشكلة؛ فأنشأت فريقاً للعمل المتبادل، مؤلفاً من خمسة أعضاء، مسؤولين عن تحليل المشكلة، لاستخراج أفضل الحلول الممكنة، والتوصية بأفضل خطة لحلها.

كانت القاعدة التي تم اختيار أعضاء الفريق على أساسها، مختلفة عن طريقة شركة (ب. ت. ب.) المعتادة، والتي تضمنت وضع فريق من أشخاص ذوي مناصب عالية معاً. وقد وقع الاختيار عليهم لأنهم يتمتعون بالسلطة ويتصفون بـ«الصورة الكبيرة». كما يفترض بهم أن يكونوا أكثر أهلية للقيام بالمهمة.

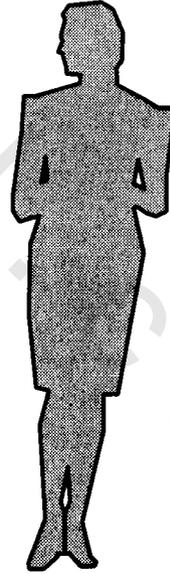
على كل حال، تشكل الفريق هذه المرة من الأشخاص الأكثر قرباً من الزبائن ومنتجات الشركة وخدماتها. لقد شعرت الإدارة أن هذا سيكون مفيداً لاكتشاف ما كان يجري وفهم كيفية الحل.

كان الأعضاء المختارين:



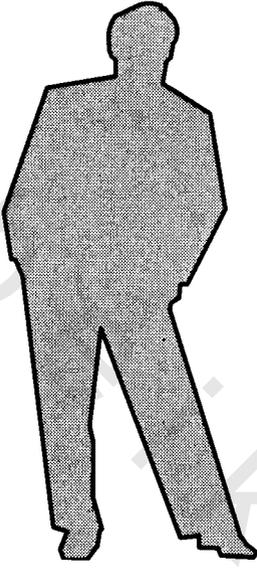
رون

مدير الخدمات التكنولوجي  
(قائد الفريق)

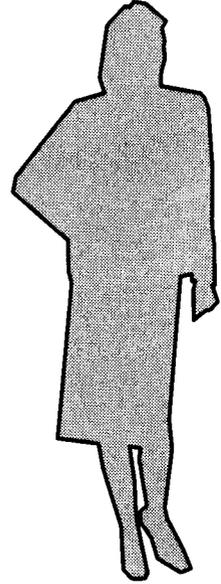


ميشيو

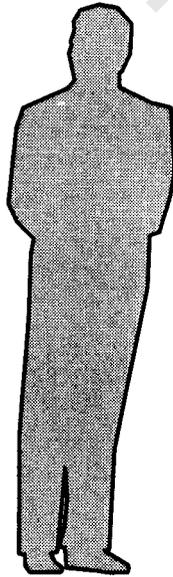
(ممثلة الدعم التكنولوجي)



جوزيه  
(ممثلة خدمات الزبائن)



سينثيا  
(ممثلة خدمات الزبائن)



رينو  
(ممثل التسويق)