

# Διοίκηση Λειτουργιών

## τα τετράδια μιας Οδύσσειας

### τετράδιο 7

Τα εργαλεία εστίασης στο στόχο μας

## τετράδιο 7

# Τα εργαλεία εστίασης στο στόχο μας

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το ερώτημα που τίθεται είναι κατά πόσο είναι όλα όσα κάνουμε σημαντικά και κατά πόσο οι γενικεύσεις (όλοι, πάντα) μας οδηγούν να χάνουμε την εστίασή μας. Προκύπτει ότι ο κάθε επικεφαλής πρέπει να θέτει σε συνεχή έλεγχο 4 ερωτήματα: Ποιος είναι ο στόχος μου; Τι είναι αυτό που με εμποδίζει να φτάσω στο στόχο μου; Σε ποιους αφορά, πόσο συχνά συμβαίνει, πού συμβαίνει και πώς αλλιώς;

Ο Γιάννης και ο Λορέντζος αναλύουν τη διαδικασία εστίασης και επίτευξης ενός καλοσχεδιασμένου – εφικτού στόχου καθώς και τις συνθήκες δημιουργίας ενός καλοσχεδιασμένου στόχου. Παράλληλα συζητούν τις λάθος επεμβάσεις στα συνακόλουθα προβλήματα.

Ένα βασικό εργαλείο εστίασης είναι ο κανόνας 20/80 (αρχή του Παρέτο) και εξετάζουν τον τρόπο αξιοποίησής του με συντηρητικές τακτικές, όπως η ABC ανάλυση, ή και ρηξικέλευθες, όπως ο χειρισμός με διαφορετικές διεργασίες των λίγων και σύνθετων περιπτώσεων από τις πολλές και απλές. Παρουσιάζεται το διάγραμμα Παρέτο και η προσθετική καμπύλη για να εξηγηθεί η στρατηγική της ανάλυσης ABC.

Τέλος, γίνεται αναφορά στα στατιστικά εξαρτημένα γεγονότα, στα οποία δεν ισχύει η αρχή του Παρέτο, αλλά ο κανόνας 99/1, ότι δηλαδή ο αδύναμος κρίκος καθορίζει την αντοχή της αλυσίδας, καθώς και στην έννοια του κατωφλίου.

## 7<sup>η</sup> Συζήτηση

### Τα εργαλεία εστίασης στο στόχο μας

Είναι όλα όσα κάνουμε σημαντικά;

*Κουράστηκα, Λορέντζο. Τόσα πολλά μικρά και μεγάλα θέματα, προβλήματα, ανάγκες κάθε ημέρα. Είναι τελικά δύσκολο να έχεις τη συντήρηση και τεχνική λειτουργία ενός ξενοδοχείου. Πρέπει να τρέχω για όλα. Δεν προλαβαίνω να σκεφθώ και να προγραμματίσω μακρόχρονα. Όλο κάτι συμβαίνει. Έχω κάτι λίστες με εργασίες που πρέπει να γίνουν, εκκρεμότητες δηλαδή, πιο μακριές και από τις κοτσίδες της κόρης μου. Πολλές φορές έχω την αίσθηση ότι δουλεύω μάταια, χωρίς να αλλάζει τίποτε. Δεν ξέρω, ίσως φταίει ότι δεν έχω τους καλύτερους τεχνίτες. Δεν ξέρω αν φταίει και το ότι το συγκρότημα δεν είναι πολύ μεγάλο και δεν διαθέτω ειδικευμένο και έμπειρο προσωπικό.*

Σήμερα, Γιάννη, όλα σου φταίνε. Έβαλες πάρα πολλά θέματα. Ας αρχίσουμε από ένα. Πιστεύεις ότι αν ήταν μεγαλύτερο το ξενοδοχείο, θα είχε λιγότερα προβλήματα;

*Όχι, αλλά θα είχαμε πιο καλούς τεχνίτες και μόνιμα εξωτερικά συνεργεία, εργολάβους, ίσως πιο έμπειρους.*

Γιάννη, πόσο μεγάλο είναι το ποσοστό του χρόνου σου που αναλίσκεις για λανθασμένες επεμβάσεις του προσωπικού σου;

*Εντάξει, Λορέντζο, δεν είναι σημαντικό, αλλά δεν πρέπει να κάνουμε τα πράγματα σωστά από την πρώτη φορά;*

Πάλι άρχισες τα τσιτάτα; Πολλές φορές σκέφτομαι ότι δεν σπούδασες Μηχανικός Παραγωγής στο Πολυτεχνείο, αλλά ξύλινη γλώσσα στη φοιτητική παράταξη! Δεν θα βρεις το δίκιο σου αραδιάζοντας κοινές αλήθειες. Μάλιστα, μετά από τόσα χρόνια θα έλεγα και κοινότητες πλέον. Το ζήτημα είναι ποιο είναι το πρόβλημά σου για να το λύσεις;

*Έχεις δίκιο, είμαι κουρασμένος και όλα μου φταίνε. Όλα και όλοι είναι ένα πρόβλημα.*

Όλα και όλοι; Εξ ίσου; Τι έχουμε πει; Μήπως πρέπει να εστιάζεις στο στόχο σου;

*Εντάξει. Αλήθεια, **ποιος είναι ο στόχος μου;** Υποθέτω να διοικήσω και διαχειριστώ το τμήμα μου σωστά, αποτελεσματικά και με βελτιωμένη τη στάθμη της ποιότητας της ζωής μου και των συνεργατών μου.*

Τώρα μάλιστα! Ξύλινη γλώσσα πάλι. (φωνάζοντας:) Ποιος είναι Γιάννη ο στόχος σου για αυτό που σε ενοχλεί τώρα. Μόνο έτσι θα αρχίσεις να ορίζεις το πρόβλημά σου. (χαλαρά:) Ποιος είναι ο στόχος σου. Αυτό πρέπει να είναι το μόνιμο ερώτημα του κάθε επικεφαλής.

*Μα νομίζω..., (φοβισμένα:) θα ήθελα... να καθορίσω τους **σημαντικούς παράγοντες που με ενοχλούν** και να τους αντιμετωπίσω. Και να πάψω να χάνω το χρόνο μου με τα ασήμαντα!*

Εξαιρετικά ορθολογική προσέγγιση! Άρα, κάτι έμαθες και στο Ίδρυμα!

*Ναι, αλλά μάλλον αυτά είναι και θα παραμείνουν επιθυμίες. Δεν υπάρχει δυνατότητα να κάνεις κάτι και γι' αυτό όλοι και πάντα τρέχουν, βουρλίζονται, που έλεγε και η γιαγιά μου. Μοιάζουμε σαν το σκύλο που κυνηγά την ουρά του.*

Όλοι και πάντα, Γιάννη; Μου θυμίζει εκείνο το εκπληκτικό: Όλοι οι Έλληνες είναι φοροφυγάδες, άρα για να πιάσουμε τη φοροδιαφυγή πρέπει να ελέγχουμε πάντα, όλους τους Έλληνες. Με αυτή τη φράση υποπίπτουμε σε δύο σφάλματα που προέρχονται από την ίδια ρίζα στον τρόπο που αναπτύσσεται η σκέψη μας. Προέρχονται από μια σημαντική νοητική διεργασία πολύ χρήσιμη στη διαδικασία της μάθησης, τη γενίκευση. Όμως, θέλει πολύ προσοχή στο πώς χρησιμοποιούμε τα αντίστοιχα εργαλεία στην καθημερινή σκέψη. Οι λέξεις **όλοι - κανένας, πάντα - ποτέ, παντού - πουθενά**, βοηθούν με την 'υπερβολή' τους να χρωματίζουμε έντονα τις θέσεις μας, αλλά μπλοκάρουν τη σκέψη μας στην ανάλυση των προβλημάτων. Εσφαλμένο αποτέλεσμα πρώτο: το πρόβλημα φαντάζει μεγαλύτερο, εξαιρετικά εκτεταμένο και πολύ πιο σύνθετο. Εσφαλμένο αποτέλεσμα δεύτερο: οι λύσεις που μπορούμε να σκεφθούμε είναι πολύ λιγότερες και πολύ πιο σύνθετες, η εφαρμογή τους είναι πολύ πιο δύσκολη και, τις περισσότερες φορές, αποτελούν πρόβλημα οι ίδιες. Τις περισσότερες φορές, η κατάληξη είναι να ξεκινάμε τη 'λύση', να ξοδεύουμε χρήματα και, τελικά, να μη μπορούμε να την εφαρμόσουμε πλήρως, οπότε, ή την παρατάμε στη μέση, ή επειδή δεν μπορεί να εφαρμοσθεί, αυτοκαταργείται.

*Έχεις δίκιο Λορέντζο. **Χάνουμε την εστίαση.** Η γενίκευση οδηγεί τους υπουργούς και τους παρατρεχάμενους να κάνουν νόμους, με τους οποίους κυνηγούμε τους περιπτεράδες να δίνουν απόδειξη για 70 λεπτά και χάνουμε τους μεγάλους φοροφυγάδες, γιατί δεν έχουμε αρκετούς εφοριακούς, μιας και οι τελευταίοι ασχολούνται με τους περιπτεράδες. Μια παράπλευρη απώλεια, ίσως και πιο σοβαρή, πιστεύω ότι είναι το 'κόλλημα' του μυαλού, το κλείσιμο σε ιδεοληψίες που οδηγούν σε κάθε μορφής ιδεολογήματα και σε κάθε μορφής '..ισμούς'. Προσπαθούμε να πολεμήσουμε ή να υποστηρίξουμε μια παρέμβαση, από την αρχή λανθασμένη, με ιδεολογικά όπλα και όχι με τεχνοκρατικά. Φταίει το κόλλημα των δημοσίων υπαλλήλων στη γενίκευση, που έφερε κάποιες δεκάδες αποτυχημένους φορολογικούς νόμους και ίσως όχι οι αντίστοιχοι ιδεολογικοί άξονες των κυβερνήσεων.*

Ακριβώς. Κάνε λοιπόν Γιάννη το ερώτημα: Όλοι οι Έλληνες; Πρέπει να τους ελέγξουμε όλους; Όλους με την ίδια ένταση και τρόπο; Αποκλείεται σίγουρα η θεία μου η Πουλχερία! Πιστεύω και οι δικές σου θείες. Αλλά ακόμη και αν κάποιος από εμάς κάναμε κάποια 'κουτσουκέλα', η συμβολή της στο σύνολο της φοροδιαφυγής είναι συνήθως πολύ μικρή. Ηθικά μεμπτό, δεν λέω. Αλλά αν ήσουν ο Υπουργός Οικονομικών θα σ' ενδιέφερε να σώσεις την ψυχή όλων των Ελλήνων από το αμάρτημα της φοροδιαφυγής; Τότε χρειάζεται ένας σύνθετος νόμος με καλά μελετημένες διαδικασίες που να προβλέπουν όλες τις ειδικές περιπτώσεις, με πολλούς και καλά εκπαιδευμένους και, το πιο δύσκολο, εργατικούς και, το ακόμη πιο δύσκολο, τίμιους (!) εφοριακούς, με την αντίστοιχη πολύπλοκη μηχανογραφική υποστήριξη. Εδώ, κάνε το δεύτερο μαγικό ερώτημα που πρέπει να κάνει ο κάθε μάνατζερ: Ποιος είναι ο στόχος μου, ποιος είναι ο στόχος του οργανισμού που υπηρετώ; Το ερώτημα αυτό, τις περισσότερες φορές, γίνεται και πρέπει να γίνεται πρώτο και μετά να ακολουθεί το ερώτημα ελέγχου της γενίκευσης. Ως άπνοος και άθρησκος Υπουργός Οικονομικών, αλλά καλός μάνατζερ, μάλλον θα ενδιαφέρεσαι να σταματήσεις το σημαντικότερο κομμάτι της φοροδιαφυγής, όσο το δυνατόν ταχύτερα και με τα μικρότερα δυνατόν έξοδα. Αυτός πρέπει να είναι ο στόχος σου. Σου επαναλαμβάνω τα βασικά ερωτήματα του επικεφαλής, ελπίζοντας ότι θα τα θυμάσαι.

*Τώρα με πειράζεις για τις ακαδημαϊκές μου επιδόσεις. Πες τα λοιπόν.*

Είναι δύο, τα εξής τρία! Το πρώτο και ίσως το πιο σημαντικό: **Ποιος είναι ο στόχος μου;** και δευτερευόντως αμέσως μετά: **Τι είναι αυτό που με εμποδίζει να φτάσω στο στόχο μου;** Το τελευταίο είναι ο έλεγχος της γενίκευσης: **Σε ποιους αφορά, σε όλους; Πόσο συχνά συμβαίνει, πάντα; Πού συμβαίνει, παντού;**

## Η επίτευξη του στόχου

*Όμως, Λορέντζο, το να έχεις στόχο δεν σημαίνει ότι και μπορείς και να τον πετύχεις!*

Όχι βέβαια. Όμως το βασικό ζητούμενο είναι, ότι ως επικεφαλής πρέπει κατ' αρχήν να έχεις στόχο σε κάθε θέμα και γενικά για το τμήμα σου και τη δουλειά σου.

*Το θέμα είναι πώς τον πετυχαίνεις!*

Θέλεις μια γενική συνταγή; Λοιπόν άκου, Γιάννη, όταν ο στόχος σου είναι **καλοσχεδιασμένος**, άρα και **εφικτός**, χρειάζεται να ακολουθήσεις μια διαδικασία με τρία βήματα. Το πρώτο είναι να κάνεις κάτι για την επίτευξη του στόχου σου.

*Τι εννοείς κάτι;*

Οτιδήποτε, αλλά να κάνεις κάποια κίνηση που έχεις σκεφθεί και πιστεύεις ότι σε οδηγεί προς τα εκεί. Αλλιώς, θα είσαι σαν τον τύπο που παραπονιέται 'Θεέ μου πάλι δεν κέρδισα το λόττο' και του απαντάει ο Θεός 'μα πάλι δεν έπαιξες!'

*Περίμενε, το οτιδήποτε μπορεί να είναι μια αποτυχημένη κίνηση, μια βλακεία...*

Περίμενε, Γιάννη, να ακούσεις και τις υπόλοιπες δύο ενέργειες. Δεύτερη ενέργεια: κράτα τις αισθήσεις σου σε ετοιμότητα και έλεγχε αν αυτό που έκανες σε προσάγει ή σε απομακρύνει από το στόχο σου. Και, τέλος, η τρίτη ενέργεια: να είσαι ευέλικτος, ώστε να προσαρμόζεσαι σε αυτές τις ενέργειες που σε οδηγούν προς το στόχο. Με λίγα λόγια:

### Συνταγή επίτευξης καλοσχεδιασμένου στόχου

Κάνε κάτι γι' αυτόν

Αυτό που κάνεις σε πλησιάζει ή σε απομακρύνει από αυτόν;

Έσο ευέλικτος και άλλαξε την τακτική προσέγγισης του στόχου

*Κατάλαβα. Κάνε κάτι που ίσως αποδειχθεί και βλακεία και πήγαινε προς το στόχο σου, έστω και με μικρές ή μεγάλες αλλαγές στην κατεύθυνση. Αυτό είναι ηθικό;*

Ευελιξία σημαίνει επιλογή από διάφορες εναλλακτικές λύσεις και αλλαγές στις μεθόδους προσέγγισης. Δεν σημαίνει εκπτώτικη πολιτική στις αξίες σου και στις αρχές της επιχείρησης και της ομάδας.

*Και πότε ένας στόχος είναι **καλοσχεδιασμένος ή εφικτός**;*

Θα σου δώσω έναν απλό πίνακα με έξι προτάσεις, που τα λέει όλα, αν είναι δυνατόν!

### Συνθήκες καλοσχεδιασμένου στόχου

- Ο στόχος πρέπει να είναι θετικά διατυπωμένος και όχι τι θέλεις να πάψεις να κάνεις, ή τι να αποφύγεις, ή τι θέλεις να ξεφορτωθείς. ('Θέλω να γίνω 70 κιλά' και όχι 'να πάψω να είμαι χοντρός'.)
- Ο στόχος πρέπει να είναι στον απόλυτο έλεγχό σου. Να μπορείς δηλαδή να αρχίζεις και να συντηρείς τις ενέργειες για την επίτευξή του. (Κανονίζεις εσύ το τι θα φας και όχι η πεθερά σου που επιμένει ότι χρειάζεται να τρως καλά γιατί κουράζεσαι!)
- Να μπορεί να αναγνωρισθεί η επίτευξη του στόχου μέσω των αισθήσεών μας. Πώς θα ξέρεις ότι έπιασες το στόχο σου, τι θα μπορείς να αισθάνεσαι, να ακούς, να βλέπεις και τι θα δουν και θα ακούσουν οι άλλοι;

- Το δύσκολο είναι να μπορείς να διατηρείς τα όποια ωφελήματα της παρούσας κατάστασης και μετά την επίτευξη του στόχου. Σήμερα, παρά τα προβλήματά σου, περνάς καλά! Έχεις κάποιο όφελος. Αύριο, πώς μπορείς να διατηρήσεις αυτά τα οφέλη; (Θα μπορώ να πίνω τις μπύρες μου αν φτάσω τα 70 κιλά; Το όφελος είναι οι μπύρες, ή η παρέα;)
- Πρέπει να έχεις σκεφθεί και ορίσει πού, πότε και με ποιους θέλεις να επιτύχεις το στόχο σου.
- Τέλος, η επίτευξη να είναι 'οικολογική'. Πρέπει να προβλέψεις τις ευρύτερες επιπτώσεις από την επίτευξη του στόχου σου στο σύστημα. Ποιος άλλος θα επηρεασθεί θετικά ή αρνητικά, ή ποιος άλλος θα δει την επίτευξη του στόχου σου ως απειλή ή ως όφελος; Πώς θα μπορέσεις να έχεις συμμάχους και όχι εχθρούς κατά τη διαδικασία της επίτευξης;

Και πού τα έμαθες όλα αυτά;

Από έναν άριστο ψυχίατρο!

*Ωχ! Καλά, δεν δίνω συνέχεια. Μου λες λοιπόν Λορέντζο: δες τι πρόβλημα υπάρχει και βάλε στόχο την άρση του. Υπάρχουν, πράγματι, κάποιοι που βρίσκουν τους παράγοντες που πραγματικά ενοχλούν, που είναι σημαντικοί, τους αντιμετωπίζουν και είναι οι επιτυχημένοι στο επάγγελμα. Ή όπως λέγαμε, **αποτελεσματικοί**, μιας και επιτυγχάνουν το στόχο τους.*

Πώς λοιπόν θα προσδιορίσεις αυτούς τους σημαντικούς παράγοντες και από ποιον θα ξεκινήσεις; Για να δω αν ορθώς ισχυρίζομαι ότι κάτι έμαθες στο ρημάδι το Ίδρυμα.

*Που να ξέρω, ρε συ Λορέντζο; Κάτι μας είχε πει ο βοηθός τότε στο μάθημα για την ολική ποιότητα. Ξέρω θα αρχίσεις πάλι τα γεροντικά σου. Ξεχνάς όμως ότι όλο σχεδόν το αντίστοιχο εξάμηνο ήμασταν σε κατάληψη;*

Ε! είσαι απίθανος. Όμως τώρα καταλαβαίνω τη στωικότητά σου, τη **στωικότητα της άγνοιας**. Όταν δεν ξέρω ότι υπάρχει κάποιο εργαλείο, μέθοδος, προσέγγιση, ή η κατάλληλη τεχνολογία, όχι απλώς δεν ξέρω πώς να λύσω το πρόβλημα, όχι απλώς μου είναι αδύνατο να το προσδιορίσω, αλλά μπορεί να θεωρώ ότι δεν υπάρχει καν πρόβλημα και ότι είναι πολύ φυσιολογικό να μου βγαίνει ο Χριστός!

*Πράγματι, η ύπαρξη του εργαλείου, ή της μεθόδου που προσφέρει λύσεις, μας δίνει και την ευκαιρία να διαπιστώσουμε ότι κάποια πράγματα μπορούν να γίνουν με άλλο τρόπο πολύ πιο εύκολα, ενώ μέχρι σήμερα **δεν** θεωρούσαμε ότι αποτελούν κάποιο πρόβλημα. Πάρε παράδειγμα τον γραμμωτό κώδικα. Η χρήση του άλλαξε τελείως τον τρόπο διακίνησης και ελέγχου των αγαθών, κάτι που στο μυαλό των τότε ανθρώπων της διακίνησης δεν αποτελούσε καν συγκεκριμένο πρόβλημα! Δημιούργησε και μια νέα αγορά όπως και όλες οι εξελίξεις της πληροφορικής. Αντιστράφηκε ο κλασικός κανόνας και η προσφορά πλέον δημιουργεί την αντίστοιχη ζήτηση.*

Όμως, Γιάννη, προσοχή!

*Πάλι προσοχή!*

Δες πόσα προβλήματα έχει δημιουργήσει η αγορά της νέας τεχνολογίας. Λύσεις που αντιμετωπίζουν συγκεκριμένες ανάγκες, οι οποίες κάπου μελετήθηκαν και εφαρμόστηκαν με επιτυχία, κάποιοι πανέξυπνοι πωλητές τις πουλάνε σε αφελείς μαγεμένους από την τεχνολογία, ακόμη και σε περιπτώσεις που το πρόβλημα είναι άλλο, ή δεν είναι το βασικό, αλλά το συνακόλουθο της λύσης που ακολουθούμε.

*Λορέντζο, με μπερδεύεις. Συνακόλουθο πρόβλημα της λύσης που ακολουθούμε;*

Κοίτα, η λύση που δίνουμε σε κάποιο πρόβλημα, αν την καλοξετάσεις, προκαλεί ένα μικρό ή μεγάλο πρόβλημα τουλάχιστον σε κάποιους, κάποιες φορές. Αυτά τα ονομάζω **συνακόλουθα προβλήματα**. Πολλές φορές, αντί να εστιάσουμε σε ένα βασικό πρόβλημα, εστιάζουμε και προσπαθούμε να λύσουμε τα συνακόλουθα προβλήματα που έχουν προκύψει. Μια τέτοια περίπτωση είναι η ηλεκτρονική κάρτα του φορολογουμένου, που την αγόρασαν (οι άσχετοι του Υπουργείου), για να λύσουν το πρόβλημα της φοροδιαφυγής; Όμως η ηλεκτρονική κάρτα λύνει μόνο (αν λύνει) το συνακόλουθο πρόβλημα της μη δυνατότητας ελέγχου όλων των εκατομμυρίων αποδείξεων, της βλακώδους δοθείσης λύσης (για τη φοροδιαφυγή) της υποβολής όλων των αποδείξεων από όλους! Βλέπεις πού οδηγεί το όλοι.

*Αρχίζω να βλέπω*

Ένα άλλο κλασικό παράδειγμα, Γιάννη, είναι οι κρατικές επιδοτήσεις, οι οποίες έχουν στόχο να βελτιωθεί η παραγωγική μηχανή του τόπου, με τη βασική χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αλλά, ουσιαστικά, οι επιδοτήσεις ήταν μια λύση που επιλέξαμε κάποτε, με τις ευλογίες της Ε.Ε. Στήσαμε όμως παράλληλα και μια μηχανή προσωπικού πλουτισμού του επιδοτούμενου και του δημοσίου υπαλλήλου που 'ελέγχει'. Το αστείο είναι ότι όταν πιάνουμε κάποιον δημόσιο υπάλληλο να τα 'πιάνει', ξηλώνουμε την υπηρεσία και βάζουμε νέους (που κάποτε θα τα πιάσουν και αυτοί). Ουσιαστικά, προσπαθούμε να λύσουμε το συνακόλουθο πρόβλημα μιας κακής ή ξεπερασμένης λύσης. Πρέπει να αναθεωρήσουμε τη λύση, να καταργήσουμε τις επιδοτήσεις και τους 'ελεγκτές' και οι πόροι πρέπει να οδηγηθούν σε έργα υποδομής που θα ωφελήσουν το σύνολο.

*Και τι θα γίνουν οι υπάλληλοι στις διευθύνσεις επενδύσεων, οι γεωπόνοι και οι λοιποί; Τι θα γίνουν οι σύμβουλοι;*

Ξεστράτισαμε και από μανάτζμεντ λειτουργιών το γυρίσαμε στη σωτηρία του ελληνικού κράτους. Ένα παράδειγμα έφερα, απλώς για να τονίσω την ανάγκη εστίασης στα σημαντικά θέματα που προκύπτουν με τη σειρά τους από βασικά προβλήματα.

*Άστα αυτά, Λορέντζο. Βρήκες άλλη μια ευκαιρία να γκρινιάξεις για τους δημόσιους υπαλλήλους!*

Τέλος πάντων, πάμε λοιπόν στο θέμα μας. Πώς θα προσδιορίσω τα σημαντικά; Εδώ μας βοηθά ο περίφημος Παρέτο. Σε τέτοιες καταστάσεις όπου τα γεγονότα είναι αρκετά ανεξάρτητα μεταξύ τους στατιστικά, ισχύει η λογική ότι λίγα σημαντικά θέματα ή αιτίες, για την ακρίβεια το 20% των περιπτώσεων που αντιμετωπίζω, είναι υπαίτιο για το 80% των ανεπιθύμητων καταστάσεων.

## **Ο κανόνας 20/80**

Ποιος Παρέτο;

Γιάννη έχεις ακούσει για τον Τζουράν;

*Όχι έχω ακούσει στα νιάτα μου τους Ντουράν - Ντουράν!*

Καλά, άστο για μια άλλη φορά. Άλλωστε το εξάμηνο για την ολική ποιότητα το έχασες!

*Έλα, πες μου τώρα.*

Λοιπόν, ο Τζόζεφ Τζουράν στον οποίον οφείλουμε πολλά για την ποιότητα, πρότεινε ένα απλό εργαλείο, το διάγραμμα Παρέτο, με το οποίο μπορούμε πραγματικά να εντοπίσουμε εκείνους τους παράγοντες, οι οποίοι είναι οι πιο σημαντικοί για να αντιμετωπίσουμε και επομένως να έχουμε και τη μεγαλύτερη

βελτίωση στην αποτελεσματικότητα. Το διάγραμμα στηρίζεται στην αρχή του Παρέτο, γνωστή και ως **‘ο κανόνας 80-20’**. Ο Βιλφρέντο Παρέτο, Ιταλός οικονομολόγος και κοινωνικός επιστήμονας, δημοσίευσε το 1906 τα αποτελέσματα της έρευνάς του, που απεδείκνυαν ότι το 20% των κατοίκων του Μιλάνου κατέχει το 80% του πλούτου. Σιγά-σιγά απεδείχθη ότι πάρα πολλές σχέσεις υπακούουν τον κανόνα 80-20. Ότι, δηλαδή, σε πολλές περιπτώσεις, περίπου το 20% των αιτιών, ευθύνονται για το 80% των αποτελεσμάτων. Πράγματι, περίπου το 20% των πελατών μας είναι υπεύθυνο για το 80% του τζίρου μας, το 20% των κωδικών των εμπορευμάτων μας, αποφέρει το 80% των πωλήσεών μας. Το 20% των κωδικών των ανταλλακτικών δημιουργεί το 80% της κίνησης, αλλά και ίσως και το 80% της αξίας του αποθέματος των ανταλλακτικών των μηχανημάτων μιας βιομηχανίας. Εφαρμόζεται σε πολλές καταστάσεις στην καθημερινή μας ζωή, όσες δεν μπορείς να φανταστείς. Αρκεί να μιλάμε για μεγάλο πλήθος γεγονότων, αιτιών, που είναι βασικά **ανεξάρτητες** μεταξύ τους.

*Πράγματι, Λορέντζο, έχω παρατηρήσει ότι όταν έχω πολλές εναλλακτικές επιλογές στο ντύσιμό μου, φορώ το 20% από τα αγαπημένα μου ρούχα ίσως και παραπάνω από το 80% του χρόνου. Το ίδιο και με τις παρέες μου, περνώ πάνω από το 80% του ελεύθερου χρόνου μου με ίσως και λιγότερο από το 20% των γνωστών μου.*

Δεν σχολιάζω την πλούσια κοινωνική σου ζωή, παρά την έντονη καθημερινότητά σου! Σκέψου, όμως, τι γίνεται με το υπόλοιπο 80% των φίλων σου, ή των ρούχων σου...

*Πράγματι ένα μεγάλο πλήθος πόρων μένει αναξιοποίητο.*

Και τι γίνεται Γιάννη με το υπόλοιπο 80% των πελατών; Το 80% των κωδικών των εμπορευμάτων μας; Το 80% των κωδικών των ανταλλακτικών μας;

*Αν κατάλαβα σωστά, οι δύο πρώτες περιπτώσεις που ανέφερες μας δίνουν μόνο το 20% των πωλήσεων και η τρίτη είναι ουσιαστικά το απόθεμα που κάθεται και μας δημιουργεί ένα σημαντικό κόστος χρηματοδότησης και αποθήκευσης. Θα μπορούσε κανείς να προχωρήσει παραπέρα και να σκεφθεί: Μήπως δεν μας χρειάζονται αυτοί οι πελάτες; Αν τους απορρίψω, θα χρειάζομαι εξαιρετικά μικρότερη δύναμη πωλητών, οι οποίοι θα είναι εστιασμένοι στις ανάγκες αυτών των λίγων αλλά μεγάλων πελατών, θα έχω πολύ λιγότερες μικρές παραγγελίες με λιγότερο κόστος διαχείρισης κλπ.*

Μήπως, Γιάννη, το πας πολύ μακριά; Έχει γίνει κάτι τέτοιο στην αγορά;

*Σκέπτομαι τις αλυσίδες φθηνών Σούπερ Μάρκετ. Το φθινό δεν προέρχεται μόνο από την αμφίβολη ποιότητα των προϊόντων τους. Εργάζονται με πολύ λίγα βασικά είδη, με ελάχιστη δυνατότητα επιλογών(υπολόγισε και τη φιλοσοφία των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας), οπότε έχουν μικρό κόστος αποθήκευσης, χώρων, διαχείρισης και, με τη λογική του 80-20, μπορεί να πει κανείς ότι διαθέτουν το 20% των προϊόντων που κυκλοφορούν, αλλά που έχουν το 80% της κίνησης.*

Σκέψου όμως να κρατήσεις μόνο το 20% των καλύτερων πελατών σου και ένας από αυτούς να σου φορέσει κάποιο φέσι! Ή όταν όλοι πολεμούν για να μεγαλώσουν τα ράφια τους εσύ να περιορίσεις τους κωδικούς σου στο βασικό 20%! Η να μην έχεις το 80% των ανταλλακτικών που ίσως σου χρειασθούν ή έχουν πολύ μικρή κατανάλωση και να τρέχεις να τα προμηθευτείς την ώρα που θα τα χρειασθείς και αν τα βρεις. Οπότε οι μηχανές σου θα κάθονται. Αυτό, όμως, δεν σημαίνει ότι η αρχή του Παρέτο είναι μη εφαρμόσιμη. Ίσα- ίσα μας δίνει τη δυνατότητα να σκεφθούμε και να εφαρμόσουμε στρατηγικές που λύνουν προβλήματα με συντηρητικό ή και ρηξικέλευθο τρόπο. Παράδειγμα για την πρώτη, τη συντηρητική στρατηγική, είναι η ανάλυση ABC, που είναι ευρύτατα διαδεδομένη στην εφοδιαστική...



*Εννοείς logistics, αμάν με τον συντηρητισμό σου, αφού η λέξη έχει πια επικρατήσει!*

Καλά, Γιάννη, αυτή όμως είναι μια άλλη συζήτηση. Ας γυρίσουμε στο ότι δεν υπάρχει Διευθυντής Πωλήσεων που θα προχωρούσε στη στρατηγική: μην ασχολείστε με το 20% των πελατών εκείνων που προκαλούν το 80% της φασαρίας, ή σας τρώνε το 80% του χρόνου σας! Μήπως θα μπορούσαμε όμως **να χειρισθούμε με άλλο τρόπο** αυτούς τους πελάτες, ώστε να αυξήσουμε την αποτελεσματικότητα;

*Μ' αρέσει αυτή η λογική: με άλλο τρόπο!*

Ακριβώς. Άλλωστε το **πώς αλλιώς** είναι το τέταρτο βασικό ερώτημα που πρέπει να απασχολεί μόνιμα τον επικεφαλής και που συμπληρώνει τα άλλα τρία που προανέφερα.

*Εννοείς, δηλαδή, Λορέντζο, με άλλη διαδικασία!*

Γιάννη, εννοώ το αυτονόητο, όχι απλώς με άλλη διαδικασία αλλά και με άλλη διεργασία. Θυμάσαι ότι το ξανασυζητήσαμε στο κεφάλαιο της Διεργασίας. Για το 20% των περιπτώσεων που προκαλεί το 80% του κόπου, της φασαρίας, των επιπτώσεων, αξίζει τον κόπο να χρησιμοποιώ ως ελέγχουσες εισροές πρότυπα με σύνθετους κανόνες ασφάλειας, έμπειρους εργαζόμενους, ίσως και πιο σύνθετο εξοπλισμό ή λογισμικό. Αντίθετα, για το 80% των υπόλοιπων περιπτώσεων, στήνω μια απλή, γρήγορη, φτηνή διεργασία. Ένα μεγάλο μέρος της γραφειοκρατίας του δημόσιου έχει ρίζα στην ύπαρξη μιας διεργασίας για όλους. Ζητάμε π.χ. σε μια εξουσιοδότηση, επικύρωση της γνησιότητας της υπογραφής, ακόμη και για ανάληψη ασήμαντων ποσών χρημάτων.

*Και είμαστε ευχαριστημένοι που στήσαμε ακόμη έναν γραφειοκρατικό μηχανισμό, τα ΚΕΠ, για να διεκπεραιώνεται η γραφειοκρατία που έπρεπε να μην υπάρχει!*

Για να είμαι δίκαιος, Γιάννη, το ίδιο συμβαίνει και με τις διαδικασίες που στήνονται για το ISO από τους περισσότερους 'σοφούς' συμβούλους. Όταν κάνουν την καταγραφή της κατάστασης ανακαλύπτουν ότι υπάρχουν διαφοροποιήσεις μικρές ή μεγάλες στον τρόπο προσέγγισης από διαφορετικούς ανθρώπους για το ίδιο θέμα, έστω το θέμα 'χειρισμός παραπόνων'. Είναι θέμα κακής οργάνωσης και ανάθεσης από την επιχείρηση, ή το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας θα έλεγα 'φυσικής επιλογής', όπου ο κάθε εργαζόμενος, ανάλογα με την εμπειρία του και τη δικαιοδοσία του, έχει αναλάβει και ένα διαφορετικό κομμάτι σημαντικότητας του παραπόνου, ή του πελάτη και το χειρίζεται και με άλλο τρόπο / διαδικασία; Ίδου το ερώτημα που δεν περνά από το μυαλό του συμβούλου, ο οποίος στήνει μια εξαιρετική διαδικασία, αλλά αρκετά περίπλοκη, για την περίπτωση του παραπόνου που μπορεί να φέρει την καταστροφή (το 20%), αλλά την ίδια και για όλα τα άλλα παράπονα (το 80%), ανεξάρτητα από την σημαντικότητά τους!

*Αχά... Ακόμη και για την περίπτωση της μοναχικής γιαγιάς που παίρνει το τηλέφωνο που βρίσκει στη συσκευασία για να μιλήσει σε κάποιον!*

Πολύ πετυχημένο παράδειγμα! Και μετά απορούμε γιατί οι εργαζόμενοι καταργούν τη διαδικασία και βρίσκουν σύντομες παρακαμπτήριες!

*Το να έχω, Λορέντζο, δύο διεργασίες, μία για τις λίγες αλλά σημαντικές περιπτώσεις και μία για τις πολλές αλλά όμως κοινές, αντιλαμβάνομαι ότι είναι πραγματικά ρηξικέλευθη στρατηγική αξιοποίησης της τεχνικής του Παρέτο. Μου είχε κάνει εντύπωση και την άλλη φορά που το έθιξες. Αλλά πώς ξεχωρίζω τις περιπτώσεις; Θα μου πεις, αν οι δύο διεργασίες έχουν κοινή αρχή, σε κάποιο βήμα και μόλις διαπιστωθεί η ανάγκη, η περίπτωση μετατάσσεται στη σύνθετη διεργασία και έτσι έχεις σοβαρή εξοικονόμηση πόρων.*

Ακριβώς. Αλλά σε περιπτώσεις κρίσιμες, όπως είναι τα παράπονα, ξεκινάς με τη σύνθετη διαδικασία για το 20% των σοβαρών περιπτώσεων και βάζεις κάποιες δικλείδες από την αρχή, ώστε, αν αποδειχθεί ότι ανήκει στο 80% των 'ελαφρών' περιπτώσεων, τη μετατάσσεις στην απλή διαδικασία και στον χαμηλότερα ιεραρχικά εργαζόμενο.

*Θα μπορούσα δηλαδή και εγώ, στο καθημερινό μου τρέξιμο, να χειρισθώ με άμεσο και εστιασμένο τρόπο το 20% των καταστάσεων που είναι σημαντικές για την ορθή λειτουργία του ξενοδοχείου και να χειρισθώ πιο χαλαρά όλες τις άλλες;*

Φαίνεται λογικό, αλλά ποιες είναι Γιάννη οι σημαντικές; Και τι σημαίνει θα τις χειρισθώ χαλαρά;

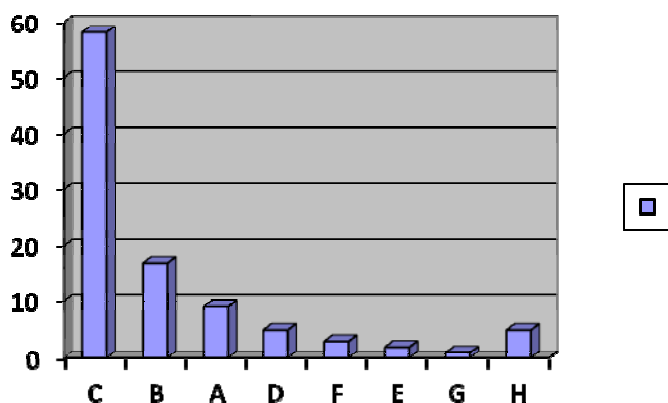
*Χαλαρά σημαίνει χωρίς άγχος. Σημαίνει ότι μπορεί να τις αναθέσω, να τις αναβάλλω ή ίσως και να μην ασχοληθώ καθόλου. Αλλά ποιες είναι οι σημαντικές;*

### Το διάγραμμα Παρέτο

Νομίζω ότι είναι καιρός να σου παρουσιάσω το απλούστατο εργαλείο, που όπως αναφέραμε λέγεται το διάγραμμα Παρέτο. Ας υποθέσουμε ότι κάνω παρατηρήσεις και καταγράφω στο τέλος της ημέρας και για αρκετές ημέρες, τις ώρες ενασχόλησής μου με τις παρουσιαζόμενες βλάβες. Έστω ότι έχω:

- A. Βλάβες ηλεκτρονικών συσκευών, το 9% του χρόνου μου,
- B. Οικοδομικά 17%
- C. Υδραυλικές βλάβες 58%
- D. Θέματα software 5%
- E. Ηλεκτρικές βλάβες 2%
- F. Βλάβες ποτιστικών 3%
- G. Προβλήματα οπτικοακουστικών 1%
- H. Διάφορα 5%

Κάνω ένα απλό διάγραμμα με οριζόντιο άξονα τις διαφορετικές περιπτώσεις των βλαβών και κάθετο το ποσοστό εμφάνισης της κάθε βλάβης. Ακόμη καλύτερα, ξεκινώ με τη βλάβη που έχει τη μεγαλύτερη διάρκεια ή το μεγαλύτερο ποσοστό εμφάνισης. Όπως θα διαπιστώσεις, το διάγραμμα υπακούει με καλή προσέγγιση στο νόμο του Παρέτο. Δύο στις οκτώ περιπτώσεις, δηλαδή το 25%, ευθύνεται για το 75% της ανάλωσης του χρόνου σου.



Το εργαλείο, ή καλύτερα το διάγραμμα, Γιάννη, μας δείχνει με απλό τρόπο το τι μας ροκανίζει το χρόνο ή τι είναι πιο σημαντικό. Με τον ίδιο τρόπο θα αντιμετωπίσεις τις βλάβες των υδραυλικών και των ηλεκτρολογικών;

*Σαφώς όχι, βλέπεις τα υδραυλικά μας από κατασκευής είναι χάλια και είναι αλήθεια ότι σε κάθε βλάβη χρειάζεται να επέμβω και να χάσω πολύ χρόνο γιατί μόνο εγώ θυμάμαι από πού περνάει το δίκτυο. Ίσως πρέπει να κάνω εκτεταμένη ανακατασκευή τώρα που έρχεται νεκρή περίοδος.*

Ωραία, αλλά μέχρι να το κάνεις, μπορείς να μου πεις αν σε βοηθά το διάγραμμα;

*Αντιλαμβάνομαι αμέσως τι είναι σημαντικό και τι ασήμαντο και ασχολούμαι με τα λίγα και σημαντικά.*

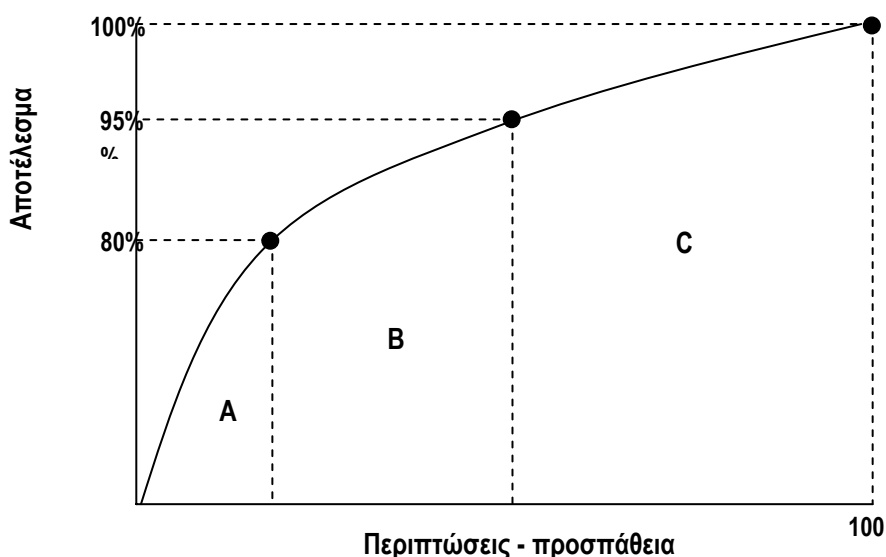
Η αρχή 80-20, όπως αντιλαμβάνεσαι, εκφράζεται και με την αντίστοιχη κατανομή του Παρέτο, μερική περίπτωση της κλασικής γεωμετρικής κατανομής. Η σκέψη πάει ως εξής: εφόσον το 20% των προσπαθειών φέρνει το 80% του αποτελέσματος, άρα και το 20% αυτών των εστιασμένων προσπαθειών φέρνει το 80% του μερικού αυτού αποτελέσματος. Μπορεί επομένως κάποιος να ισχυρισθεί ότι το 20% του 20%, δηλαδή το 4% των προσπαθειών, φέρνει το 64% του αποτελέσματος. Ή αν συνεχίσουμε το 20% του 4%, δηλαδή το 0.8%, θα επιφέρει το 51.2% (το 80% του 64%) του αποτελέσματος...

*Ισχυρίζεσαι δηλαδή, Λορέντζο, ότι (με πολύ καλή προσέγγιση) το 1% της προσπάθειας, έχει το 50% του αποτελέσματος! Μ' αρέσει ο τρόπος που σκέπτεσαι!*

Είναι εκπληκτικό, αν το σκεφθείς λίγο καλύτερα, γιατί μας λέει ότι με ελάχιστη δουλειά μπορεί κανείς να έχει παραπάνω από το μισό ζητούμενο. Κάτι που είχαν παρατηρήσει από πολύ παλιά και εξέφρασαν με τη ρήση 'η αρχή το ήμισυ του παντός'. Πράγματι όταν ξεκινάς κάτι, είσαι εστιασμένος, ξεκαθαρίζεις το στόχο σου και τα μέσα που θα χρησιμοποιήσεις και μορφοποιείς σε πολύ μεγάλο βαθμό, έστω και με χονδρικό τρόπο, την προσέγγισή σου. Από εκεί και πέρα, πρέπει να γίνουν οι συνεννοήσεις με όλα τα προβλήματα των ανθρώπινων σχέσεων, να συμπληρωθούν βασικά ή και ανούσια έγγραφα για να ικανοποιηθεί η γραφειοκρατία, να ασχοληθείς με λεπτομέρειες και να λύσεις απίθανα πολλά και περίεργα, ή αναπάντεχα προβλήματα...

*Τώρα καταλαβαίνω γιατί στο σχολείο πάντα ήμουν καθυστερημένος με τις εργασίες. Από τη στιγμή που μετά από μισή ώρα προετοιμασία έλεγα έλα το έχω, μετά χρειαζόμουν αφάνταστα πολλές ώρες για να μαζέψω, γράψω κλπ., ώσπου να το παραδώσω.*

Η αντίστοιχη κατανομή Γιάννη μπορεί να απεικονισθεί ως εξής:



Η απεικόνιση αυτή μας οδηγεί και στην ανάλυση A, B, C, που είχα αρχίσει να λέω, Γιάννη, ότι είναι μια συντηρητική στρατηγική, δηλαδή με μικρό ρίσκο, για την επίλυση πολλών προβλημάτων στις λειτουργίες και, κατά κύριο λόγο, στα θέματα της εφοδιαστικής. Αλήθεια, τι παρατηρείς;

*Ότι υπάρχει μια πρώτη ομάδα αιτιών, το πρώτο 20%, που προκαλεί το 80% του αποτελέσματος, ένα υπόλοιπο περίπου 30% των αιτιών που επιφέρει το 15% του αποτελέσματος και, τέλος, το υπόλοιπο 50% των αιτιών που δίνει μόνο το 5% του αποτελέσματος. Αντιλαμβάνομαι ότι εργαζομαι με αυτές τις τρεις ομάδες που αντίστοιχα ονομάζω A, B και C, με ένα τελείως διαφορετικό τρόπο.*

Πράγματι, πάρε τη περίπτωση μιας αποθήκης που διακινεί ένα μεγάλο αριθμό κωδικών. Τα A είδη είναι τα ταχέως κινούμενα και τα έχω κοντά στη περιοχή προετοιμασίας των παραγγελιών (picking area), ενώ το 50% των κωδικών που έχει μόνο το 5% της κίνησης, το έχω πίσω, ή και σε κάποια άλλη κοντινή αποθήκη. Αντιλαμβάνεσαι ότι από αυτά τα τελευταία κρατώ πολύ μικρότερο απόθεμα και τα χειρίζομαι και τελείως διαφορετικά.

*Τι εννοείς;*

Ενώ ότι τα παραγγέλνω, τα αποθηκεύω, τα συλλέγω για παραγγελίες, τα παρακολουθώ μηχανογραφικά, τα απογράφω, όχι κατ' ανάγκη με το ίδιο τρόπο που χειρίζομαι τα A ή τα B. Αλλά αυτά θα τα μάθεις στο μάθημα της διαχείρισης των αποθεμάτων. Το ίδιο συμβαίνει με την ABC ανάλυση των πελατών, δεν 'χειρίζομαι' με τον ίδιο τρόπο τη μεγάλη αλυσίδα με το φιλικατζίδικο της γειτονιάς. 'Χειρίζομαι' εδώ σημαίνει προώθηση, παραγγελιοληψία, πιστωτική πολιτική, διανομή, είσπραξη.

### **Και τα εξηρημένα γεγονότα;**

Άρα, Λορέντζο, η αρχή του Παρέτο και το αντίστοιχο εργαλείο, δηλαδή το διάγραμμα Παρέτο, μπορούν να σε βοηθήσουν αρκετά στην καθημερινή δουλειά. Όμως, είχες τονίσει ότι **ισχύει μόνο σε στατιστικά ανεξάρτητα γεγονότα.**

Ναι, είναι αλήθεια, αλλά έχει αποδειχθεί ότι ακόμη και όταν τα γεγονότα έχουν κάποια μικρή εξάρτηση, όπως το ότι οι βλάβες δεν είναι τελείως τυχαίες, αλλά κάποιες φορές προσπαθώντας να επέμβεις π.χ. στα ηλεκτρολογικά προκαλείς βλάβη στα ηλεκτρονικά, πάλι ισχύει με καλή προσέγγιση ο κανόνας. Ή όταν χρησιμοποιείς ένα ανταλλακτικό, να χρειάζεται και η χρήση κάποιου άλλου. Το πολλά γεγονότα, προϊόντα, πελάτες, ανταλλακτικά κλπ., συνήθως εξασφαλίζουν και μια σχετικά καλή ανεξαρτησία.

*Και τι γίνεται με τα εξαρτημένα γεγονότα, καταστάσεις;*

Στα εξαρτημένα γεγονότα Γιάννη, ισχύει ο κανόνας 99,99% / 0,01% και όχι ο 80/20! Σημαίνει ότι το 99,99% του αποτελέσματος προκαλείται από το 0,01 των αιτιών, ή των ανταλλακτικών, ή των πελατών, κλπ. Σου λείπει μια βίδα από ένα μηχάνημα από το οποίο περνά όλη η παραγωγή και σταματά το εργοστάσιο. Ο κανόνας 99,99% / 0,01% δεν μας βοηθά με κάποιο εργαλείο όπως ο Παρέτο. Στις λειτουργίες, η εξάρτηση εκφράζεται κυρίως με το ισοδύναμο της αλυσίδας, που τονίζει ότι η αντοχή της ισούται με τη αντοχή του πιο αδύναμου κρίκου.

*Δηλαδή;*

Να σου πω ένα παράδειγμα: σε μια γραμμή εξυπηρέτησης πελατών όπου ο πελάτης πρέπει να περάσει από πολλούς σταθμούς εξυπηρέτησης στη σειρά, ποιος σταθμός κανονίζει την δυναμικότητα της γραμμής;

*Σαφώς ο πιο αργός. Κατάλαβα, Λορέντζο, τι σημαίνει ότι ο αδύναμος κρίκος καθορίζει την αντοχή της αλυσίδας...*

Η έννοια αυτή είναι πολυδουλεμένη στις λειτουργίες και μάλιστα στην παραγωγή αγαθών. Έχουμε στη δυναμικότητα των εν σειρά σταθμών εξυπηρέτησης ή παραγωγής την έννοια του **bottle neck ή της στένωσης** και την έννοια του **περιορισμού δυναμικότητας**. Στη διοίκηση έργου (project management) έχουμε την έννοια της **κρίσιμης διαδρομής**, που καθορίζει τον χρόνο περάτωσης ενός σύνθετου έργου, όσο και γρήγορα να τελειώσουμε δράσεις που είναι εκτός κρίσιμης διαδρομής. Αλλά, για όλα αυτά, θα συζητήσουμε ελπίζω αργότερα. Σε βλέπω σκεπτικό.

*Άρα, Λορέντζο, στις αλληλοεξαρτώμενες δράσεις, σημαντικό για μένα είναι να εντοπίζω και να ασχολούμαι κατ' αρχήν με την απρόσκοπτη λειτουργία των περιορισμών δυναμικότητας και τη βελτίωσή τους, όπου βέβαια μπορώ. Παράδειγμα, τα στεγνωτήρια, που πάντα καθυστερούν και μας τινάζουν την έγκαιρη προετοιμασία των δωματίων στον αέρα.*

Ακριβώς. Πριν κλείσουμε για απόψε να σου πω και μια τελευταία σχετική έννοια: **το κατώφλι** (Threshold). Η ένταση κάποιου φαινομένου πρέπει να περάσει ένα όριο για να γίνει αντιληπτό το φαινόμενο, ή για να έχει κάποια επίπτωση. Ο ήχος, για παράδειγμα, πρέπει να ανέβει πάνω από κάποια συχνότητα για να γίνει ακουστός. Στην εκπαίδευση, πρέπει οι μαθητευόμενοι να ασχοληθούν κάποιες ώρες με το θέμα ή το αντικείμενο, αντιμετωπίζοντας μικρές ή μεγάλες αποτυχίες, για να περάσουν το κατώφλι της δεξιότητας. Με την ίδια λογική και κάποια προβλήματα μπορεί να μη γίνονται αντιληπτά, μέχρις ότου το αποτέλεσμα ξεπεράσει κάποιο όριο ανοχής μας, κάποιο κατώφλι δηλαδή.

Μάλιστα. Πάμε τώρα για ύπνο...

Και μην ξεχνάς: **Εστίαση στον στόχο σου...**

Μου θυμίζεις τη διαφήμιση των μακαρονιών με τον Ακάκιο...

## Έννοιες

Εστίαση

Ο στόχος μου και ο έλεγχος της γενίκευσης

Αποτελεσματικότητα

Η ύπαρξη του εργαλείου αποκαλύπτει το πρόβλημα

Η προσφορά δημιουργεί την αντίστοιχη ζήτηση

Συνακόλουθο πρόβλημα

Ο κανόνας 20/80

Διπλές διεργασίες (ρηξικέλυτες εφαρμογές)

ABC ανάλυση (συντηρητικές εφαρμογές)

Το διάγραμμα Παρέτο

Ανεξάρτητα και Εξηρημένα γεγονότα.

Ο κανόνας 99/1

Ο αδύνατος κρίκος

## Εμπειρίες

Όλοι - κανένας, πάντα - ποτέ, παντού - πουθενά

Ποιος είναι ο στόχος μου;

Τι είναι αυτό που με εμποδίζει να φτάσω στο στόχο μου;

Σε ποιους αφορά, σε όλους; Πόσο συχνά συμβαίνει, πάντα; Πού συμβαίνει, παντού;

Τα βήματα επίτευξης του στόχου

Οι συνθήκες καλοσχεδιασμένου - εφικτού στόχου

Η ηθική της αναθεώρησης των δράσεων

Η στωικότητα της άγνοιας

Πώς αλλιώς να χειρισθώ το πρόβλημα

Ο αδύναμος κρίκος καθορίζει την αντοχή της αλυσίδας...

Το κατώφλι

## Προτεινόμενα βιβλία και κείμενα

Craft Ralph, Leake Charles, "The Pareto Principle in Organizational Decision making", *Management Decision*, Vol. 40, No. 8, 2002, pp. 729-733.

Karuppusami G., Gandhinathan R., "Pareto Analysis of critical success factors of Total Quality Management. A literature review and Analysis", *The TQM Magazine*, Vol. 18, No. 4, 2006, pp. 372-385.

Flaum Sander, "Pareto's Principle", *Pharmaceutical Executive*, Feb. 2007, 27, 2, ABI/INFORM Global p. 54.

Seifried Edmond, "How can a 19th Century Economist Improve your Bank's Performance?", *Hoosier Banker*, Dec. 2006, 12, ABI/INFORM Trade & Industry, p. 30.

Gupta Praveen, "The Pareto Principle", *Printed circuit Fabrication*, Jan. 2001, 24, 1, ABI/INFORM Trade & Industry, p. 62.

Hartman Melissa G., "Separate the Vital Few From the Trivial Many, A pareto diagram can help you decide which improvement efforts to make first", *Quality Progress*, Sep. 2001, 34, 9, ABI/INFORM Global p. 120.