تحليل كيبنر-تريغو للمشكلات (يكون / لا يكون)

تحليل كيبنر-تريغو للمشكلات طريقة منظمة لإيجاد السبب الحقيقي لمشكلة ما حين لا يكون السبب واضحاً. وقد طورها تشارلز كيبنر وبنجامين تريغو وقدماها في كتابهما The Rational Manager الصادر عام 1965. وفكرتها المركزية أن نصف المشكلة بما هي عليه وما ليست عليه، ثم نسأل عما يختلف في المجموعة الأولى. ويجب أن يفسر السبب الجانبين معاً، وهذا يحمينا من القفز إلى تفسير نفضله. وتجعلها أربع خطوات عملية: تحديد الانحراف، وتوصيف ما يكون وما لا يكون، وإيجاد الفروق والتغيرات، واختبار السبب.

1. تحديد الانحراف

الخطوة الأولى هي تحديد الانحراف في جملة واحدة واضحة تسمي الشيء وما الخطأ فيه، مثل: تصل الجرار الزجاجية مشققة. أما عبارة مثل التسليمات فوضى فتخفي الحقائق وتقود إلى التخمين. ونتأكد أيضاً من أن الانحراف حقيقي بمقارنة ما ينبغي حدوثه بما يحدث فعلاً. والعبارة الدقيقة تخبرنا بما ينبغي التحقيق فيه بالضبط.

مثال: يقول طباخ إن الحساء سيئ. وعندما يسأل عن الشيء وما الخطأ فيه بالضبط، يعيد صياغتها: الحساء مالح جداً.

في العمل: يسمع نادر أن التسليمات فوضى. وعندما يسأل عن الشيء وما الخطأ فيه بالضبط، يعيد صياغتها: تصل الجرار الزجاجية مشققة. وهكذا يعرف الفريق ما يحقق فيه.

2. التوصيف بين ما يكون وما لا يكون

الخطوة الثانية هي توصيف المشكلة في أربعة أبعاد: ماذا وأين ومتى وكم. ونكتب لكل بعد ما تشمله المشكلة، وما كان يمكن أن تشمله لكنها لا تشمله. وهذه الحالات التي لا تظهر فيها المشكلة مقارنات، مثل المنتج نفسه في مكان آخر، وهي تبين أين تتوقف المشكلة. وكتابة التوصيف تستغرق وقتاً، لكنها تضيق البحث أكثر من أي عصف ذهني.

مثال: يلاحظ طباخ أن حساء القدر الكبير فقط مالح جداً. وعندما يسأل ما الذي تشمله المشكلة وما لا تشمله، يدون: القدر الكبير نعم، والقدر الصغير لا، والوصفة نفسها في الاثنين.

في العمل: يكتب نادر التوصيف. الجرار المشققة هي الكبيرة، المشحونة من المستودع الشمالي، منذ الشهر الماضي، بنسبة صندوق واحد من كل عشرة تقريباً. أما الجرار الكبيرة نفسها من المستودع الجنوبي والجرار الصغيرة من المستودع الشمالي فلا تتأثر.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

3. إيجاد الفروق والتغيرات

الخطوة الثالثة هي البحث عن الفروق، وهي أمور صحيحة في جانب ما يكون وغير صحيحة في جانب ما لا يكون. ونسأل عن كل فرق ماذا تغير، لأن المشكلات تظهر غالباً بعد تغيير في الأشخاص أو المعدات أو المواد أو الأساليب. وكل فرق وتغيير يقترح سبباً محتملاً. ونسجل هذه الاحتمالات دون الدفاع عن أي منها.

مثال: يجد الطباخ فرقاً واحداً: القدر الكبير فقط وضع فيه الملح مساعد جديد. وعندما يسأل ما الفرق وماذا تغير، يرى أن المساعد بدأ العمل في ذلك الأسبوع.

في العمل: يقارن نادر المستودع الشمالي بالمستودع الجنوبي. وعندما يسأل ما الفرق وماذا تغير، يجد أن المستودع الشمالي بدأ استخدام صناديق من مورد جديد في الشهر الماضي. والجرار الكبيرة هي الأثقل أيضاً.

4. اختبار السبب

الخطوة الرابعة هي اختبار كل سبب محتمل مقابل التوصيف كله. ولا يكون السبب مرجحاً إلا إذا فسر كل ما يكون وكل ما لا يكون. ونبقي على السبب الذي يفسر الأكثر، ثم نتحقق منه بفحص أو تجربة صغيرة قبل التصرف. وعندئذ فقط نعالجه، لنحل المشكلة الحقيقية لا تخميناً.

مثال: يشتبه الطباخ في أن المساعد الجديد ملح القدر الكبير مرتين. وعند اختبار هل يفسر هذا كل ما يكون وما لا يكون، يسأل المساعد فيؤكد ذلك، والقدر الصغير الذي تولاه شخص آخر سليم.

في العمل: يختبر نادر فكرة الصناديق الضعيفة. فهي تفسر لماذا يتأثر المستودع الشمالي، ولماذا لا يتأثر الجنوبي، ولماذا تنكسر الجرار الثقيلة فقط. ويتحقق منها باختبار قوة لصناديق من كلا الموردين، فتفشل الصناديق الجديدة أولاً.

الخاتمة

وخلاصة القول، يجد تحليل كيبنر-تريغو السبب الحقيقي بمقارنة ما هي عليه المشكلة بما ليست عليه. ويبدأ ببيان دقيق للانحراف. ثم يبين التوصيف أين تتوقف المشكلة، وتقترح الفروق والتغيرات أسباباً محتملة. ولا يقبل السبب إلا إذا فسر كل الحقائق واجتاز التحقق. وهذا الانضباط يساعدنا على إصلاح السبب الحقيقي بدل التخمين.

المصادر

• تشارلز كيبنر وبنجامين تريغو (1965): كتاب The Rational Manager، دار McGraw-Hill.
• تشارلز كيبنر وبنجامين تريغو (1981): كتاب The New Rational Manager، دار Princeton Research Press.
• موقع شركة Kepner-Tregoe – https://www.kepner-tregoe.com/
• Kepner-Tregoe علامة تجارية لشركة Kepner-Tregoe, Inc. يشرح هذا الفيديو الأفكار العامة بأسلوبنا الخاص وهو غير تابع للشركة.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)