

هدف اصلی بهبود عملکرد است

نوشته هلن اف. اولفلدر

ترجمه دکتر احمد براتی تیمها در تصمیم‌گیری و حل مسائل از مهارت‌های بهتری برخوردارند

چکیده

در گذشته برای حل مسائل و پذیرش سهمی از مسئولیتهای تصمیم‌گیری، مشارکت تیمها یا دواير بررسی کیفیت کافی به نظر می‌رسید، اما امروزه موفقیت سازمانها به توانایی تیمهای درونی آنها در تصمیم‌گیریها و حل مسائل پیچیده به صورت پیاپی بستگی دارد. از تیمها خواسته می‌شود تا در تمامی جنبه‌های کاریشان تصمیم بگیرند و به حل مسائل بپردازند. تیمها چه وابسته به نتیجه نهایی در حل مسائل یا تصمیم‌گیری، باید از فرایند ویژه‌ای استفاده کنند.

برای بهبود کیفیت تصمیم‌گیریها و فرایند حل مسئله و تصمیم‌گیری گسترده، مراحل زیادی مانند تعریف مسئله؛ اتخاذ تصمیم برای نوع فرایند مورد نیاز؛ جمع‌آوری اطلاعات؛ تصمیم‌گیری برای یکی از راهکارها؛ تکمیل و ارائه نقشه عمل؛ ارزشیابی و فرایند آن؛ و بالاخره ثبت و شریک کردن دیگران در یادگیری وجود دارد. اما تیمها ملزم نیستند، تمامی ابزارها، مراحل یا روشهای گفته شده را به کار بندند بلکه می‌توانند پس از یادگیری روشهای جدید برخورد با مسائل، از مراحل بیشتری برای بهبود فرایند تصمیم‌گیری استفاده کنند.

مقدمه

الگوی هفت مرحله‌ای و فرایندهایی نیز ارائه می‌شود که برای بهبود عملکرد تیمی لازم است.

تفکری متفاوت

بیشتر سازمانهایی که از مدیریت کیفیت فراگیر (T.Q.M)، فرهنگ بهبود مستمر و یا نظامهای تیمی / کار تیمی بهره می‌برند، به کارکنان خود می‌آموزند تا برای تصمیم‌گیری یا حل مسئله از ابزارهایی خاص استفاده کنند. این ابزارها، چه

همه می‌دانند که «هدف از کار تیمی، افزایش عملکرد است». در گذشته، مشارکت تیمها یا دواير بررسی کیفیت در حل مسائل و بر عهده گرفتن سهمی از مسئولیتهای تصمیم‌گیری کافی به نظر می‌رسید، اما امروزه موفقیت سازمانها به توانایی تیمهای درونی آنها در تصمیم‌گیریها و حل مسائل پیچیده، به صورت پیاپی، بستگی دارد.

هدف از این مقاله، ارائه تصویری روشنتر از عوامل مؤثر بر حل مسائل و تصمیم‌گیریهاست. در این مقاله یک

اطلاعات از داده‌های اشتباهی استفاده می‌کنند. تیمها برای حل مسائل و جمع آوری داده و اطلاعات برای تصمیم‌گیری، اغلب از اطلاعاتی بهره می‌گیرند که سیستمهای اطلاعاتی و مالی موجود در سازمان ارائه می‌دهند. اگر این گونه اطلاعاتی که در دسترس قرار می‌گیرند اشتباه یا ناکافی باشند چه پیش خواهد آمد؟

● افراد تمایل ندارند وقت صرف کنند و بار دیگر به تصمیم‌گیریهایی گذشته خود مراجعه و نتایج آنها را تحلیل کنند. آنها از تجربه نمی‌آموزند. همواره تمایلی برای حل یک مسئله و پیش رفتن به سمت مسئله بعدی وجود دارد. عموماً، افراد به چگونگی پردازش اطلاعات، تفکر و آموزش خود توجه کمی می‌کنند.

واژه متاکاگنیشن (Metacognition) - فرآیند درونی فرد - به درک آگاهانه افراد از نحوه پردازش اطلاعات، تفکر و آموزش خود دلالت دارد. معنی آن عبارت است از درک نحوه یادگیری و حل مسائل، آگاهی از روشهای مورد استفاده یا چگونگی استفاده از آگاهیها و اطلاعات. مطالعات نشان می‌دهد که هر چه افراد از چگونگی پردازش و استفاده از اطلاعات آگاه‌تر باشند، در به کارگیری از حافظه خود، حل مسائل و تصمیم‌گیری موفق‌ترند.

این امر در سطح تیمی بدین معناست که هر چه یک تیم از نحوه حل مسائل و تصمیم‌گیری خود بیشتر آگاه باشد و از چگونگی بهره‌گیری از این اطلاعات مطلع‌تر باشد، کیفیت تصمیمات خود را می‌تواند بالاتر برد.

طبیعت مسائل

حل مسائل و تصمیماتی که به دنبال آن گرفته می‌شود ممکن است در دو دسته ساده و پیچیده تقسیم‌بندی شود. مسائل ساده قابل حل هستند، تعریفهای مناسبی دارند و حدود آنها مشخص است. داده‌های مورد نیاز برای این گونه مسائل در دسترس هستند و به راحتی در یک الگوی حل مسئله خطی (سر راست) به نتیجه می‌رسند.

چهار مرحله‌ای و چه هفت مرحله‌ای باشند، جملگی از چهاربخش اصلی تشکیل شده‌اند. تعریف مسئله، جمع آوری داده برای کشف ریشه و علت اصلی بروز آن، ایجاد راه حل و برنامه ریزی برای عمل است که شامل راهکاری برای ارزشیابی عملکرد راه حل در مسئله نیز می‌شود.

گاهی از هیچ یک از این ابزارها استفاده نمی‌شود و گاهی از این ابزارها برای تمام کارهای سازمان استفاده می‌شود. با این حال، تیمهای کمی وجود دارند که از اصل پیش‌رو و از ابزار یا روشهای مناسب رویارویی با مسائل خود، آگاه باشند.

از سوی دیگر اعضای تیمها، اغلب از این امر آگاه نیستند که چگونگی تفکرشان (عوامل مؤثر بر فرایند پردازش اطلاعات در بدن انسان) و موضعگیریشان، بر موفقیت یا شکست ابزارهای حل مسئله‌ای که به کار می‌گیرند، مؤثر است. عوامل مؤثر بر فرایند پردازش اطلاعات در انسان عبارت‌اند از:

- بیشتر انسانها تنها می‌توانند هفت (به اضافه یا منهای دو) مورد اطلاعات را در آن واحد در حافظه خود نگاه دارند که بدان معناست که آنها به هنگام حل مسئله و تصمیم‌گیری، به پنج یا نه مورد اطلاعاتی محدود هستند.
- افراد صافیهای دارند که اطلاعات دریافتی را تحریف می‌کنند و نحوه تفسیر و بهره‌گیری از داده را تحت تأثیر قرار می‌دهند. این صافیها عبارت‌اند از مجموعه‌ای از سلیقه‌های شخصی (همچون درونگرا یا برونگرا بودن یا تکیه دادن بر احساس یا عقل)، تعصبات فرهنگی، ارزشها و تجربیات.

● افراد درباره قضاوتها و دیدگاههای خود، اغلب بیش از اندازه به خود مطمئن هستند. پژوهشها نشان می‌دهد که افراد همواره دانش خود و احتمال وقوع رویدادها را بیش از آنچه هست، دست بالا می‌انگارند.

● افراد اغلب به گونه‌ای نادرست موضعگیری می‌کنند (نقطه آغاز تصمیم‌گیری) یا به علت در دسترس بودن برخی

فعالیت حل مسئله را به کابوسی بوروکراتیک تبدیل کنند که برای حل هر یک از مسائل ۹۰ مرحله را در پیش روی افراد می‌گذرد؛ بلکه به جای آن باید از منطق ساده‌ای استفاده کنند.

مرحله نخست: تعریف مسئله

تعریف دقیق مسئله بسیار مهم است. تعریف مسئله باید حاوی اطلاعات، قابل مشاهده و اندازه‌پذیر باشد و باید عملکرد یا رفتار را به دقت توصیف کند. تعریف مسئله باید اختلاف میان عملکرد موجود و مورد نیاز را توصیف کند. داده‌های امتیازبندی شده (وسایل اندازه‌گیری در تیم) ممکن است برای شناسایی این اختلافات به کار گرفته شوند. با اینکه تیمها از اهمیت این نخستین گام آگاه‌اند بسیاری از آنها برای تعیین دقیق مسئله، زمان کافی صرف نمی‌کند. تعریف مسائل پیچیده بسیار مشکل است، تیمها مایل‌اند هر چه سریع‌تر این مرحله را پشت‌سر بگذارند. آنها اغلب مسئله‌ای اشتباهی را برای حل بر می‌گزینند. تیمها می‌توانند از یکی یا از تمامی سه روش بهبود مرحله تعریف استفاده کنند:

● **نقشه‌های ذهنی** - این نقشه‌ها از جمله ابزاری هستند که تیمها می‌توانند برای نمایش تصویری عوامل مؤثر بر هر مسئله و روابط میان عوامل به کار گیرند. اعضای تیم موضوع‌هایی را که فکر می‌کنند ممکن است مسئله باشند انتخاب می‌کنند، سپس تمام موضوع‌ها یا نظریاتی را که به آن مربوط است و به ذهنشان خطور می‌کند یادداشت می‌کند. وقتی این مرحله تمام شد، روابط میان این عوامل را با خطوط و علائم به یکدیگر مرتبط می‌سازند.

● **گزاره‌های طوفان مغزی** - هدف از این روش، ایجاد فهرستی از تعریفهای ممکن برای مسئله، با استفاده از قوانین تخلیه اطلاعاتی است. تخلیه اطلاعاتی از این نظر مهم است که مسئله باید درست تعریف شود و به دور از هر گونه تعصب یا پیش فرض باشد و تنها به علت درست بودن برگزیده شود و نه به این دلیل که نخستین تعریف است. متأسفانه، برخی افراد

مسائل پیچیده که از اجزا و متغیرهای پیچیده و چندگانه تشکیل شده‌اند، تعریف آنها مشکل است. داده‌های مورد نیاز آنها در دسترس نیست و راه‌حلهای شناخته شده یا قاعده ساده‌ای برای حل آنها وجود ندارد. حل واقعی این دسته از مسائل ممکن است گاهی به سالها وقت نیاز باشد و مؤثر بودن راه حل و نتایج آن نیز به راحتی قابل ارزیابی و تخمین نیست.

فرایند تصمیم‌گیری و حل مسئله گسترده

از تیمها خواسته می‌شود تا در تمامی جنبه‌ها کاریشان تصمیم بگیرند و به حل مسائل بپردازند. تیمها چه وابسته به سازمان باشند، چه خودگردان یا بخشی از شبکه، برای رسیدن به نتیجه نهایی در حل مسائل یا تصمیم‌گیری باید از فرایند ویژه‌ای استفاده کنند.

فرایند مطرح شده در زیر، روشی را برای بهبود تصمیم‌گیریها و راه‌حلهای، فرایند تصمیم‌گیری، فرایند حل مسئله یادگیری تیمی و سازمانی پیشنهاد می‌کند.

فرایند حل مسئله و تصمیم‌گیری گسترده شامل مراحل زیر است:

مرحله نخست: تعریف مسئله؛

مرحله دوم: تصمیم‌گیری درباره نوع فرایندی که به کار گرفته می‌شود؛

مرحله سوم: جمع‌آوری اطلاعات؛

مرحله چهارم: تصمیم‌گیری؛

مرحله پنجم: تکمیل و ارائه نقشه عمل؛

مرحله ششم: ارزشیابی و بررسی تصمیم گرفته شده و فرایند آن؛

مرحله هفتم: ثبت و شریک کردن دیگران در یادگیری.

تیمها ملزم نیستند از تمامی ابزارها، مراحل یا روشهای گفته شده استفاده کنند همچنین می‌توانند پس از یادگیری روشهای جدید برخورد با مسائل، مراحل بیشتری را برای بهبود فرایند تصمیم‌گیری به کار گیرند. تیمها نباید این

تیمی که به دنبال یافتن فرایند مورد نیاز برای مسئله خود است، ممکن است با پرسشهای زیر رو به رو شود:

● چه کسانی باید در فرایند حل مسئله درگیر باشند؟ سهامداران اصلی یا کارشناسی که تیم برای این فرایند به آن‌ها نیاز دارد، چه کسانی هستند؟

● تیم به چه اطلاعات و داده‌هایی نیاز دارد؟

● تیم برای تصمیم‌گیری به چه ابزار یا تجهیزاتی نیاز دارد؟ این ابزارها چگونه تهیه خواهند شد؟

● تیم پیش از حل مسئله یا به هنگام حل مسئله به چه تحصیلات، تخصص یا تجربیاتی نیاز دارد؟

تیمی که بخواهد پیش از تفکر عمیق درباره پرسشهای یاد شده با عجله به حل مسئله بپردازد، خود را خسته یا ناتوان در ایجاد تحول خواهد یافت. به عنوان مثال، یک تیم درگیر در عملیات تولید، سعی در کاهش کالاهای برگشتی زیاد از سوی مشتریان خود داشت. این تیم یک ماه تمام به شدت به فعالیت پرداخت. راه حل ارائه شده، افرادی را به کار می‌گرفت که در تیم حل مسئله نبودند و با علت‌های برگشت کالا با تیم موافق نبودند. تعدادی از سهامداران عمده نیز در این تیم رفع مشکل حضور نداشتند. اختلاف نظر بسیاری بر سر عوامل برگشت کالا به وجود آمد. دلیل اختلاف نظر آن بود که افراد تیم به این مسئله نمی‌پرداختند که چه اطلاعاتی مورد نیاز است و چگونه می‌توان به آن دست یافت و گر نه دو دستگاه رایانه هر یک دارای بانک داده متفاوتی از دلایل بازگشت کالا از سوی مشتریان در اختیار آنان قرار می‌گرفت.

مرحله سوم: جمع‌آوری اطلاعات

تیم پس از تصمیم‌گیری بر سر فرایند مورد نیاز برای حل مسئله، باید به جمع‌آوری داده‌ها بپردازد. منابع اطلاعات می‌توانند جدول‌های امتیازبندی، گزارشهای مالی، داده‌های پرسشنامه‌ها، مصاحبه‌ها داده‌های متمرکز، یا داده‌های بررسی فرایند کاری باشند. اطلاعات می‌تواند به صورت کمیّتی یا کیفیّتی باشد.

تعریف مسئله‌ای را چون راه حل آن را می‌دانند انتخاب می‌کنند و به این ترتیب می‌خواهند مسئله به گونه‌ای بیان شود که راه حل آماده آنها با آن متناسب باشد.

● مسئله پرسّی - سؤالهایی که باعث می‌شود تیم همه جانبه به موضوع بیندیشد و تعریف مناسبی از مسئله ارائه دهد عبارت‌اند از:

۱- آیا ما انواع دیگر این مسئله را در نظر گرفته‌ایم؟

۲- این تعریف را با چه کلمات دیگری می‌توان بیان کرد؟

۳- ما چه چیزی را در نظر نگرفته‌ایم؟ چه چیزی از قلم افتاده است؟ چرا؟ آیا این کار به مسئله کمک می‌کند یا برای آن مضر است؟

۴- چگونه می‌توانیم آن را به صورت موفقیتی استثنایی بیان کنیم؟

۵- عواقب حل نکردن این مسئله چه هستند؟

این سؤالا، درست پیش از تصمیم تیم برای انتخاب فرایند حل مسئله، قابل طرح هستند. پاسخهایی که به این پرسشها داده می‌شوند ممکن است در انتخاب مسئله اصلی که تیم باید به آن بپردازد کمک کند و در مرحله بعدی در الگوی حل مسئله گسترده، یاری رساند.

مرحله دوم: تصمیم‌گیری درباره نوع فرایندی که به کار گرفته می‌شود

تیم پس از آنکه مسئله را تعریف کرد باید به تعیین فرایند یا الگوی دستیابی به حل آن بپردازد. اگر مسئله را یک نفر بتواند حل کند تیم باید آن را به شخص مناسبی واگذار کند. اگر تیم به این نتیجه برسد که مسئله، یک مسئله تیمی است و باید تیم آن را حل کند باید ابتدا تصمیم بگیرد که آیا مسئله‌ای فرایندی است یا خیر. به عنوان مثال اگر جدول امتیازبندی یک تیم در جهت اشتباه به پیش می‌رود، علت آن فرایند کاری نادرست یا ناکافی است. تیم باید فرایند را روی نمودار بررسی کند، (نگاشت جریان کاری، استفاده از فلو چارت و...) تا به این ترتیب به راه‌حلی دست یابد.

در نظر می‌گیرند، تمام تیم تصمیم را از آن خود می‌دانند و به عنوان یک تیم منسجم برای هر راهکار به توافق می‌رسند.

● دادن نمایندگی نوعی تصمیم‌گیری است که به شخص دیگری اجازه تصمیم‌گیری داده شود.

۳- معیارهای راه حل چیست؟ برای رسیدن به راه حل، مرزها و الزامهای اعمال شده بر تیم، چه هستند؟ آیا تیم می‌تواند پولی هزینه کند؟ و اگر بتواند تا چه حد مجاز به هزینه کردن است؟ آیا ضرب‌الاجلی برای اعمال تصمیمات نهایی وجود دارد؟

برای دستیابی به راه‌حلهایی که خارج از محدوده بودجه، کنترل یا تأثیر آن باشند درک تیم از معیارها بسیار مهم است.

مرحله پنجم: تکمیل و ارائه نقشه عمل

نمی‌توان اهمیت نقشه‌های عمل نوشته شده را بیش از حد، مورد تأکید قرار داد. تیمها باید با استفاده از روشی، کارهایی را که بر اجرای آنها توافق کرده‌اند همواره به یاد داشته باشند و از پیشرفت کارهای خود و پاسخگویی (که قابل اندازه‌گیری یا محاسبه باشد) مطلع شوند، نقشه عمل استاندارد، به پرسشهای زیر پاسخ می‌دهد:

۱- چه عملی مورد نیاز است؟

۲- چه کسی مسئول است؟

۳- آیا ضرب‌الاجلی برای انجام کارها وجود دارد؟

۴- آیا نقشه دارای فضای لازم برای علامتگذاری کارهای انجام شده هست یا خیر؟

نقشه عمل باید همچنین دارای ساز و کاری (مکانیسمی) برای ارزشیابی کیفیت راه‌حلهای به کار گرفته شده باشد. نظارت مداوم بر کیفیت اعمال تیم برای سوق دادن تیم به سوی عملکرد بهبود یافته، بسیار مهم است. اگر عملکرد تیم بهبود نیابد، تیم باید برخی از مراحل حل مسئله اولیه را تکرار کند (همچون ریشه‌یابی علت مسائل و ایجاد راه‌حل).

تعدادی از موارد حیاتی در این مرحله از فرآیند حل مسئله عبارت‌اند از:

● آیا تیم داده‌های دقیقی که در دسترس باشد در اختیار دارد؟

● آیا تیم به داده‌های بیشتری که هنوز در دسترس نیست، نیاز دارد؟

● آیا تیم برای درک و تفسیر داده‌ها به کمک نیاز دارد؟

● آیا تیم به اطلاعاتی که خصوصی یا محرمانه اطلاق می‌شود، نیاز دارد؟

مرحله چهارم: تصمیم‌گیری

تیم در این مرحله باید بتواند با استفاده از الگو یا فرایندی توافقی، تصمیمی اتخاذ کند که به حل مسئله بینجامد. تیم از هر الگویی که بخواهد پیروی کند همواره با سه پرسش در این مرحله رو به رو می‌شود:

۱- آیا تمام تیم برای حل تمام مسئله کار خواهد کرد یا اینکه کارها بین زیر تیمها تقسیم خواهد شد؟ وقتی تیمها برای نخستین بار از ابزارهای حل مسئله استفاده می‌کنند، اغلب مایل‌اند هر تصمیم اتخاذ شده را بر کل تیم اعمال کنند. چنین کاری بهترین روش برای استفاده از فرصتی نیست که تیم در اختیار دارد.

۲- تیم از چه سبک تصمیم‌گیری بهره خواهد برد؟ هر یک از این سبکها و روشهای تصمیم‌گیری به خودی خود پذیرفتنی است و جایگاه ویژه خود را دارد.

● تصمیمات امری، تصمیماتی هستند که فرد بدون مشورت با دیگران انجام می‌دهد.

● در تصمیم‌گیری مشورتی، مدیر یا عضوی از تیم از پند و مشارکت دیگران که دانش مربوط را دارند یا تصمیم نهایی بر آنها تأثیر می‌گذارد بهره می‌گیرد. فرد پس از در نظر گرفتن این عامل مؤثر، تصمیم نهایی را اتخاذ خواهد کرد.

● تصمیم‌گیری توافقی، هنگامی به دست می‌آید که اعضای تیم به گرد هم می‌آیند، تمامی واقعیتهای و راههای ممکن را

برای این منظور می‌توان از پرسشهای زیر کمک گرفت:

- تعریف مسئله تا چه حدی کامل و درست است؟
- گردآوری اطلاعات تا چه حد کامل و درست بوده است؟
- چه اعمالی را عیناً در دفعات بعدی بروز مشکل اجرا خواهیم کرد؟

- چه اعمالی را در دفعات بعدی بروز مشکل اجرا نخواهیم کرد؟

بازخور - خود تحلیلی برای تیم کافی نیست، دریافت اطلاعات از افراد دیگر نیز مهم است. تیم باید فهرستی از افراد یا تیمهایی را که از آنها نظر یا بازخور می‌خواهد تهیه کند و از آنها بخواهد نظر سنجی کوتاهی را تکمیل کنند. تیم می‌تواند تعدادی پرسش مطرح کند یا از پرسشهای زیر استفاده کند:

- تصمیم تیم ما را چگونه ارزیابی یا توصیف می‌کنید.
- راه حل ما را تا چه حد مؤثر می‌دانید؟ چرا؟
- آیا به نظر شما از داده‌های مناسب استفاده کرده‌ایم؟
- سرعت عمل ما را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ آیا طبق انتظارات پیش رفته‌ایم؟

تیم پس از جمع‌آوری اطلاعات، باید نتایج را بررسی کند و از چگونگی استفاده از این اطلاعات در آینده آگاهی یابد. نتایج باید ثبت و حفظ شوند تا به هنگام حل مسائل مشابه در آینده از آنها بهره گرفته شود.

مرحله هفتم: ثبت و شریک کردن دیگران در یادگیری

از دست دادن اطلاعات حیاتی در میان تیمها، در سازمانی که فعالیتهای آن بر اساس فعالیت گروهها استوار است، بسیار مضر و به دور از صرفه است. این نوع یادگیری سازمانی، اتفاقی به دست نمی‌آید. باید ساز و کارهای ویژه‌ای به کار گرفته شوند تا یادگیری صورت پذیرد.

بانکهای داده سازمانی، که تیمها ایجاد و نگهداری می‌کنند، دارای ابزارهایی برای اشتراک و یادگیری از آنها هستند. تیمها می‌توانند نتایج خود تحلیلی و بازخور از دیگران را وارد بانک داده سازمان خود بکنند. هرگاه تیمی

استفاده از تحلیل پیشگیری از بروز مشکل، به تیم این امکان را می‌دهد تا مسائل و موانع احتمالی را با تخلیه اطلاعاتی خود، در همان مراحل اولیه اعمال نقشه‌های عمل، از میان بردارد.

تیم پس از تحلیل بروز مشکلات احتمالی پیشگیری از آنها، به مسائل احتمالی پی خواهد برد و احتمال بروز آنها را برآورد و اهمیت هر یک را رتبه‌بندی خواهد کرد و با تخلیه اطلاعاتی و ارائه هر آنچه در ذهن اعضای تیم است از بزور آن مشکلات احتمالی جلوگیری یا آثار آنها را کاهش خواهد داد.

مرحله ششم: ارزشیابی و بررسی تصمیم گرفته شده و فرایند آن

یکی از خسارتهای عمده‌ای که تیمها با آن رو به رو هستند، ضرر یاد نگرفتن و ناکام بودن در کسب نظریات خوب پس از حل هر مسئله یا اتخاذ هر تصمیم است. تیمها اغلب موفقیت‌های به دست آمده را به خود نسبت می‌دهند، حتی اگر این موفقیتها به صورت اتفاقی نصیب آنها شده باشد. از سوی دیگر، تیمها بدون توجه کافی به نقش خود، شکستها و ناکامیها را توجیه می‌کنند. فرایند ارزشیابی و برآورد حل مسائل و تصمیم‌گیریها می‌تواند از این خسارتهای پیشگیری کند.

مطالعات نشان می‌دهد که هر چه افراد نسبت به اعمال و فرایندهای خود آگاه‌تر باشند (همچون حل هر مسئله) کیفیت و تأثیر این اعمال و فرایندها را بهتر می‌توانند بهبود بخشند. برای اجرای صحیح این کار باید از خود تحلیلی، بررسی آثار اعمال بر افراد دیگر (بازخور) و مرور نتایج کمک گرفت. متأسفانه اغلب تیمها، این چنین نمی‌کنند.

خود تحلیلی - هر تیم باید در سه مرحله به خود تحلیلی بپردازد: پس از تکمیل نقشه عمل، سه ماه بعد، و شش ماه تا دو سال بعد، که این مرحله به مدت زمان اعمال این تدابیر بستگی دارد. تیم باید این کار را نیز در قالب تیمی انجام دهد و نتایج را برای منظورهای مقایسه‌ای نگهداری کند.

بخواهد از چگونگی حل مسئله‌ای آگاه شود که تیمی دیگر در آن سازمان روی آن کار کرده است آن اطلاعات به راحتی در دسترس خواهد بود. این گونه اشتراک اطلاعات می‌تواند به سازمانها کمک کند تا از بیهودگیها جلوگیری کنند و سرعت تصمیم‌گیریها و حل مسائل را افزایش دهند و اساسی را برای توسعه تفکرات روشن پدید آورند.

چالشی که سازمانها با آن روبه‌رو هستند، تأمین سیستمهای اطلاعاتی، فرهنگ و توان اجرایی مورد نیاز برای تیمهایی است که درگیر فعالیتهای بانک اطلاعاتی هستند. با آنکه تمام سازمانها، حاضر به اجرای این مرحله آخر از حل مسائل و تصمیم‌گیری گسترده نیستند، بسیاری از آنها در این

راستا پیشرفتهایی داشته‌اند.

تمام سازمانها برای حل مسائل خود و تصمیم‌گیری صحیح سعی خوبی می‌کنند ولی آنچه مهم است یادگیری و استفاده از آن دانش برای پیشرفت است و این به الگویی که برای حل مسائل به کار می‌رود بستگی ندارد. سازمانهایی که به راحتی به حل مسائل خود می‌پردازند و تصمیم‌گیری آنها بدون مشکل است، آنهایی هستند که همواره رقابتی باقی می‌مانند و به سرعت به نیازهای بازار پاسخ می‌گویند و در آن بازار، پیشرو هستند. آنچه این گونه سازمانها نیاز دارند، تنها کمی تمرین کردن و تفکر در کنار یافتن راهی برای اشتراک یادگیری در سراسر سازمان است. □