ВЕЖБАНКА ФТС СЕРИЈАЛА

ТЕРЕТАНА

Теретана функционалног мишљења

100 главоломки у 10 тренинга

Са улазним и излазним тестом
и Профилом функционалног мишљења

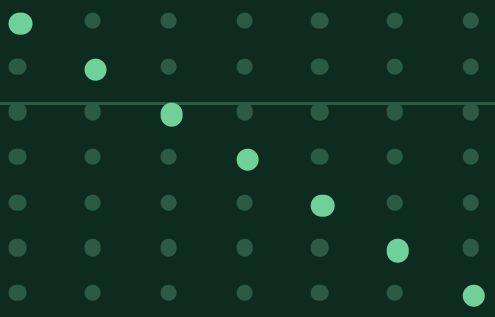
МАПА ТЕРЕТАНЕ

Чињеница — Тренинг 1 → **Потреба** — Тренинг 2 → **Задатак** — Тренинг 3 → **Рес** — Тренинг 4 → **Функција и Резултат** — Тренинг 5

Односи — Тренинг 6 → **Ограниченост** — Тренинг 7 → **Мерна тачка и Динамика** — Тренинг 8 → **Померање Ограничености** — Тренинг 9

Граница Система — Тренинг 10 → **Профил функционалног мишљења** — 11 димензија · улазни и излазни тест

Прво свој одговор, па тек онда остатак стране — једно правило Теретане



„Не шта је научио,
него шта је почео да види.“

Драгослав Јојић

ТЕРЕТАНА ФУНКЦИОНАЛНОГ МИШЉЕЊА

100 главоломки у 10 тренинга са улазним и излазним тестом и Профилом функционалног мишљења

Драгослав Јојић

Београд, 2026

ИМПРЕСУМ

Драгослав Јојић

ТЕРЕТАНА ФУНКЦИОНАЛНОГ МИШЉЕЊА

100 главоломки у 10 тренинга, са улазним и излазним тестом и Профилом функционалног мишљења

Вежбанка уз серијал Функционална теорија система

Издавач: Јојић Драгослав, Београд (ISBN ID: 83424)

За издавача: Драгослав Јојић

Уредник серијала: Драгослав Јојић

Прво издање, електронско издање

Београд, 2026

Начин приступа (URL): https://ftsi.rs

ISBN 978-86-83424-__-_

CIP, Каталогизација у публикацији

Народна библиотека Србије, Београд

УДК ___

ЈОЈИЋ, Драгослав

Теретана функционалног мишљења [Електронски извор] : 100 главоломки у 10 тренинга / Драгослав Јојић. - 1. изд. - Београд : Јојић Драгослав, 2026

Начин приступа (URL): https://ftsi.rs. - Насл. са насловног екрана. - Опис заснован на стању на дан 2026.

ISBN 978-86-83424-__-_

© 2026 Драгослав Јојић

Сва права задржана. Ниједан део ове књиге не сме бити умножаван нити јавно саопштаван без писане сагласности издавача.

САДРЖАЈ

УПУТСТВО ЗА РЕШАВАЊЕ..... 1

МАПА ТЕРЕТАНЕ..... 5

УЛАЗНИ ТЕСТ..... 6

ТРЕНИНГ 1: ЧИЊЕНИЦА..... 12

ТРЕНИНГ 2: ПОТРЕБА..... 20

ТРЕНИНГ 3: ЗАДАТАК..... 29

ТРЕНИНГ 4: РЕС..... 38

ТРЕНИНГ 5: ФУНКЦИЈА И РЕЗУЛТАТ..... 48

ТРЕНИНГ 6: ОДНОСИ..... 57

ТРЕНИНГ 7: ОГРАНИЧЕНОСТ..... 67

ТРЕНИНГ 8: МЕРНА ТАЧКА И ДИНАМИКА..... 77

ТРЕНИНГ 9: ПОМЕРАЊЕ ОГРАНИЧЕНОСТИ..... 86

ТРЕНИНГ 10: ГРАНИЦА СИСТЕМА..... 97

ИЗЛАЗНИ ТЕСТ..... 108

ПРОТОКОЛ ПОРЕЂЕЊА УЛАЗНОГ И ИЗЛАЗНОГ ТЕСТА..... 111

РАЗРЕШЕЊА..... 112

РАЗРЕШЕЊА, ТРЕНИНГ 1: ЧИЊЕНИЦА..... 113

РАЗРЕШЕЊА, ТРЕНИНГ 2: ПОТРЕБА..... 122

РАЗРЕШЕЊА, ТРЕНИНГ 3: ЗАДАТАК..... 132

РАЗРЕШЕЊА, ТРЕНИНГ 4: РЕС..... 141

РАЗРЕШЕЊА, ТРЕНИНГ 5: ФУНКЦИЈА И РЕЗУЛТАТ..... 150

РАЗРЕШЕЊА, ТРЕНИНГ 6: ОДНОСИ..... 158

РАЗРЕШЕЊА, ТРЕНИНГ 7: ОГРАНИЧЕНОСТ..... 168

РАЗРЕШЕЊА, ТРЕНИНГ 8: МЕРНА ТАЧКА И ДИНАМИКА..... 176

РАЗРЕШЕЊА, ТРЕНИНГ 9: ПОМЕРАЊЕ ОГРАНИЧЕНОСТИ..... 184

РАЗРЕШЕЊА, ТРЕНИНГ 10: ГРАНИЦА СИСТЕМА..... 193

ПРОФИЛ ФУНКЦИОНАЛНОГ МИШЉЕЊА..... 203

ДОДАТАК: РЕЧНИК..... 205

УПУТСТВО ЗА РЕШАВАЊЕ

Ова књига није направљена да се чита. Направљена је да се ради.

Главоломка коју сте прочитали и одмах видели објашњење није одрађена. Она је потрошена.

Зато цело упутство стоји на једном правилу:

ПРВО СВОЈ ОДГОВОР, ПА ТЕК ОНДА ОСТАТАК СТРАНЕ.

1. Како је књига подељена

Књига има два одвојена дела, и то намерно.

У делу Главоломке налази се само задатак: тип одговора, тежина, ситуација и питање. Ту нема ничега што би вам одало решење.

У делу Разрешења, на крају књиге, за сваку главоломку стоји замка, одговор, менторска питања, функционални отисак и порука.

Уз сваку главоломку пише на којој страни је њено разрешење, и обрнуто. Прелазите тамо тек пошто сте свој одговор написали.

2. Редослед рада

Први корак: прочитајте ситуацију и питање.

Други корак: погледајте тип одговора, да знате какву врсту одговора уопште треба да напишете.

Трећи корак: напишите свој одговор. Написан, не мишљен. Довољне су три до пет реченица.

Четврти корак: отворите разрешење и прочитајте прво замку, па тек онда одговор.

Пети корак: прочитајте поруку и запишите шта из ње носите даље.

Ако прескочите трећи корак, преостала два немају шта да ухвате.

3. Три врсте одговора

Не траже све главоломке исту врсту одговора. Зато уз сваку стоји њен тип.

ЗАКЉУЧАК

Подаци у ситуацији довољни су да се дође до једног одређеног закључка. Тражи се тај закључак и пут којим сте до њега дошли.

КРИТЕРИЈУМ

Један тачан одговор не постоји, јер одговор зависи од тога шта се посматра. Тражи се критеријум по коме би се одговор уопште могао донети.

ШТА ЈОШ ТРЕБА САЗНАТИ

Подаци намерно нису довољни. Најбољи одговор је списак онога што бисте морали да сазнате пре него што закључите, уз разлог зашто вам баш то треба.

Ако на главоломку типа критеријум одговорите закључком, нисте погрешили у мишљењу, него у врсти одговора. И то се броји као промашај.

4. Три колоне пре одговора

Пре него што било шта закључите, поделите папир на три дела.

ЗНАМ

Овде иде само оно што у тексту пише или из њега нужно следи. Ако сте написали реченицу која у ситуацији не постоји, она овде не сме да стоји.

ПРЕТПОСТАВЉАМ

Овде иду могући узроци, мотиви, Ограничености и објашњења. Овде им је место и није проблем што их имате. Проблем настаје када претпоставка пређе у прву колону, а да то нисте приметили.

ТРЕБА ДА САЗНАМ

Овде иде питање без чијег одговора не смете да закључите. У каснијим тренинзима све чешће ће бити тачно да података нема довољно. Тада је најбољи одговор списак онога што бисте морали да сазнате, а не измишљен податак.

Ове три колоне су сам Тренинг 1. Оне се задржавају до краја књиге.

5. Када станете

Ако не можете да кренете, идите редом кроз пет питања:

- Шта се овде тврди, а нигде није проверено
- Који је Задатак, а шта је само предложена акција
- Ко је Субјекат тог Задатка
- Шта би морало да постоји да би Задатак могао да буде извршен
- Шта се мења ако проширим Границу или померим Мерну тачку

У већини главоломки одблокира вас једно од ових пет питања. Које вас је одблокирало, вреди записати. То је ваш слаб мишић.

6. Функционална мапа

Мапу цртате чим се појави треће лице или друга Мерна тачка.

Није потребна техника. Довољно је да елементе поређате и повежете стрелицама, па да погледате да ли се негде стрелице враћају у полазну тачку.

Круг је важнији од појединачне стрелице, јер круг показује како Систем сам одржава стање у ком јесте.

7. Тренажна замка није одговор

Тренажна замка не описује решење, него најчешћи погрешан пут.

Њу читате са једним питањем:

ДА ЛИ САМ УПРАВО ТО УРАДИО?

Ако сте до тачног одговора дошли, а кроз замку сте успут прошли и случајно се извукли, главоломка вам још треба. Обележите је и вратите се на њу после недељу дана.

8. Порука је питање, не закључак

Порука издваја принцип из конкретне ситуације.

Она није одговор који треба применити на све што следи. Она је питање које носите у следећу ситуацију.

Ако после главоломке умете да поновите поруку, а у следећој ситуацији је не поставите као питање, порука је остала податак, а не мишић.

9. Функционални отисак као самопровера

Отисак показује колико је свака од 11 оса мишљења присутна у тој главоломки, на скали од 0 до 3.

Отисак стоји уз разрешење, не уз главоломку, управо зато да вам унапред не каже где да гледате.

После свог одговора упоредите отисак са оним што сте написали.

Ако главоломка има МТ2 и Д2, а ви нигде нисте питали од ког корака се стање посматра, нашли сте тачно оно место због којег та главоломка постоји.

10. Шта значе три мере тежине

ЛТ, логичка тежина	Колико је дуг пут од података до закључка.
ФД, функционална дубина	Колико треба разумети односе, Задатак, Функције, Ограниченост и целину.
СМ, самосталност мишљења	Колико вам је унапред речено шта да тражите. Што је број већи, мање вас питање води.

Три мере су независне. Главоломка може бити логички лака, а функционално дубока. Може имати кратак пут до закључка, а да вам нико не каже шта уопште треба да утврдите.

Ниједна од три мере није оцена ваше памети. Оне описују задатак, не решаваоца.

11. Ритам

Не решавајте цео тренинг у једном дану.

Три до пет главоломки по седници је довољно. После тога опада оно што овде једино и вреди, а то је стрпљење да не одговорите одмах.

Између два тренинга направите паузу и вратите се на две главоломке које сте промашили. Ако вам сада изгледају лако, мишић је порастао. Ако не, ту се остаје.

Ово није такмичење са сатом. Способност да не одговорите одмах је овде резултат, а не губитак времена.

12. Свеска решаваоца

За сваку главоломку записујете само пет ствари:

- број главоломке и датум
- свој први одговор, у једној реченици
- да ли сте ушли у замку и да ли сте погодили тражену врсту одговора
- где сте скренули, ако сте скренули
- питање које носите даље

После 100 главоломки та свеска вреди више од саме књиге, јер показује ваш пут, а не пут аутора.

13. Шта не радити

- не отварати разрешење пре свог одговора
- не прескакати тренинге, јер сваки следећи претпоставља претходни
- не измишљати податак који недостаје
- не тражити једног кривца, јер га у већини ситуација нема
- не учити поруке напамет
- не мењати свој улазни тест после било које главоломке

14. Ако радите са ментором

Ментор овде не даје одговор.

Његов посао је једно питање у правом тренутку, и то питање које решаваоца враћа на оно што је прескочио, а не на оно што ментор већ зна.

Ако ментор каже одговор, главоломка је потрошена и за решаваоца и за њега.

МАПА ТЕРЕТАНЕ

Сто главоломки чине десет тренинга. Сваки тренинг развија један функционални „мишић“ и претпоставља онај претходни.

Тренинг	Главоломке	Мишић који се развија
1. ЧИЊЕНИЦА	1 до 10	Чињеница није исто што и Тумачење
2. ПОТРЕБА	11 до 20	Појава није исто што и Потреба
3. ЗАДАТАК	21 до 30	Потреба није исто што и Задатак
4. РЕС	31 до 40	Шта Систем уопште има да изврши Задатак
5. ФУНКЦИЈА И РЕЗУЛТАТ	41 до 50	Функција није исто што и носилац, Резултат није исто што и активност
6. ОДНОСИ	51 до 60	Делови раде, а Однос између њих не мора
7. ОГРАНИЧЕНОСТ	61 до 70	Где је стварна Ограниченост реализације
8. МЕРНА ТАЧКА И ДИНАМИКА	71 до 80	Последица касни, а Резултат зависи од тога одакле се мери
9. ПОМЕРАЊЕ ОГРАНИЧЕНОСТИ	81 до 90	Ограниченост се помера после сваке интервенције
10. ГРАНИЦА СИСТЕМА	91 до 100	Исти Резултат мења значење кад се промени Граница Система

Три мере тежине прате сваку главоломку. ЛТ је логичка тежина, ФД функционална дубина, СМ самосталност мишљења. Оне описују задатак, не решаваоца.

УЛАЗНИ ТЕСТ

КАКО САДА ВИДИТЕ СИСТЕМ?

Овај тест се ради:

ПРЕ ПРВЕ ГЛАВОЛОМКЕ.

Није потребно познавање Функционалне теорије система.

Нема понуђених одговора.

Нема појмова које морате употребити.

Нема једног очекиваног решења.

Немојте покушавати да погодите:

„Шта аутор жели да чује?“

Задатак је много једноставнији:

НАПИШИТЕ ШТА ВИ У ОВОЈ СИТУАЦИЈИ ВИДИТЕ.

Сачувајте свој одговор.

После 100 главоломки вратићемо се на њега.

СИТУАЦИЈА

„Успешна компанија која има све више проблема“

Пре четири године мала компанија имала је:

- 14 запослених
- око 600 Клијената
- једног директора
- два искусна руководиоца
- мало писаних процедура.

Пословање је расло.

Клијенти су углавном били задовољни.

Запослени су се међусобно добро познавали.

Када би се појавио проблем, обично би неко рекао:

„Зови Милана, он зна.“

Милан би најчешће решио проблем.

После четири године компанија има:

- 58 запослених
- више од 3.000 Клијената
- четири одељења
- пет руководилаца
- нови информациони систем
- велики број процедура.

Приход је више него утростручен.

Директор каже:

„Компанија никада није била успешнија.“

И бројке то, на први поглед, потврђују.

Али дешава се и нешто друго.

Клијенти све чешће зову да питају:

„Шта се дешава са мојим предметом?“

Саветници кажу да велики део дана проводе:

тражећи информације од других одељења.

Администрација каже:

„Ми све што добијемо обрадимо у року.“

Аналитичари кажу:

„Проблем је што нам предмети стижу непотпуни.“

Саветници одговарају:

„Тражите превише података који Клијентима нису јасни.“

Руководиоци кажу:

„Људи не поштују процедуре.“

Запослени кажу:

„Процедура има толико да више не знамо која важи.“

Директор због тога уводи:

недељни извештај о свим предметима који касне.

После два месеца број извештаја значајно расте.

Руководиоци сада имају бољи увид у кашњења.

Али кашњења се:

нису смањила.

Зато директор уводи:

још један контролни састанак недељно.

На састанку сва одељења објашњавају своје проблеме.

Састанци понекад трају и по три сата.

После неколико месеци запослени кажу да имају:

још мање времена за рад са Клијентима.

У међувремену је Милан постао руководилац једног одељења.

Људи га и даље често зову када не знају шта да раде.

Он сада каже:

„Пола дана решавам ствари које би други већ морали сами да знају.“

Због тога касни са својим руководећим Задацима.

Директор сматра:

„Милан мора боље да организује своје време.“

Компанија запошљава још шест људи.

После шест месеци број предмета које може да обради јесте порастао.

Али нови запослени често траже помоћ искусних.

Искусни због тога имају мање времена за сопствени рад.

Када се појави хитна ситуација, сви покушавају да је реше што пре.

Неке редовне ствари тада чекају.

Када и оне постану хитне:

и њима се даје приоритет.

Један од руководилаца то описује овако:

„Имам осећај да цео дан гасимо пожаре.“

На крају године руководство разматра шест предлога:

1. Запослити још људи.

2. Увести строже процедуре.

3. Купити бољи информациони систем.

4. Повећати одговорност руководилаца.

5. Смањити број састанака.

6. Реорганизовати компанију.

Директор пита:

„Шта треба да урадимо?“

ВАШ ЗАДАТАК

Прочитајте ситуацију још једном.

Затим, без враћања на било коју теорију или модел:

НАПИШИТЕ ШТА ВИ ОВДЕ ВИДИТЕ.

Можете писати:

- шта мислите да се дешава
- шта Вам изгледа важно
- где видите проблем
- шта Вам није јасно
- шта бисте желели додатно да сазнате
- шта мислите о предложеним решењима
- шта бисте Ви урадили.

Не морате одговорити на све.

Не постоји прописана форма.

ВАЖНО

Немојте накнадно исправљати свој одговор.

Немојте га улепшавати.

Немојте га мењати после читања наредних главоломки.

Сачувајте га онаквог какав је био:

ПРЕ ТЕРЕТАНЕ.

ЗАШТО НЕ ДОБИЈАТЕ РЕШЕЊЕ?

Зато што овај тест не мери:

да ли знате решење.

Он бележи:

КАКО САДА ПОСМАТРАТЕ СИТУАЦИЈУ.

Некога ће прво привући:

Милан.

Некога:

процедуре.

Некога:

број запослених.

Некога:

руководство.

Некога:

информациони систем.

Некога:

кашњења.

Некога:

односи између одељења.

Неко ће одмах предложити решење.

Неко ће прво тражити додатне податке.

Неко ће пронаћи један проблем.

Неко више међусобно повезаних проблема.

Неко ће можда написати:

„Немам довољно информација да бих знао.“

Све то нам је потребно.

Јер овде не бележимо само:

Ваш одговор.

Бележимо:

ВАШ ПОЧЕТНИ НАЧИН ГЛЕДАЊА.

НЕ ОЦЕЊУЈТЕ СЕ

Улазни тест нема:

бодове.

Нема:

положио / није положио.

Нема:

добар / лош резултат.

Његова вредност појавиће се тек:

после главоломке 100.

Тада ћете добити нову ситуацију приближно исте сложености.

И поново само један Задатак:

„НАПИШИТЕ ШТА ВИДИТЕ.“

Тек тада ћемо упоредити два начина посматрања.

Нећемо првенствено мерити:

колико сте нових речи научили.

Мерићемо:

шта сте почели да видите.

ПРВА МЕРНА ТАЧКА

Улазни тест: урађен

Главоломке: 0 / 100

ЛТ / ФД / СМ: не оцењују се

Сврха: забележити почетни функционални поглед

Одговор: сачувати до краја Теретане

Овај одговор чувајте до краја књиге. На њега се враћамо тек после главоломке 100.

ТРЕНИНГ 1: ЧИЊЕНИЦА

Главоломке 1 до 10.

1. ВИДЕО САМ, АЛИ ШТА ЗАПРАВО ЗНАМ?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 2/5, ФД 2/5, СМ 1/5

СИТУАЦИЈА

Саветник разговара са ПотКли.

Током последњих пет минута ПотКли:

- два пута гледа на сат
- кратко одговара
- прекрсти руке
- не поставља питања.

Саветник после Разговора каже:

„Њега ово не занима.“

Питање:

„Шта од тога заиста знамо?“

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Шта овде заиста знам, а шта сам додао својим Тумачењем?“

Разрешење на страни 113.

2. ЧИЊЕНИЦА ЈЕ ТАЧНА, АЛИ ДА ЛИ ЈЕ ДОВОЉНА?

Тип одговора	ШТА ЈОШ ТРЕБА САЗНАТИ
Тежина	ЛТ 3/5, ФД 3/5, СМ 2/5

СИТУАЦИЈА

ПотСар:

Није позвао ниједан контакт ове недеље.

То је проверено у евиденцији.

Дакле:

ЧИЊЕНИЦА ЈЕ ТАЧНА.

Ментор каже:

„Он неће да ради.“

Питање:

„Да ли Чињеница доказује тај закључак?“

Не.

Можда:

- био је болестан
- био је на другом договореном Задатку
- није имао контакте
- има страх од позива
- заиста не жели да ради.

Још не знамо.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Шта ова Чињеница стварно доказује, а шта јој ја приписујем?“

Разрешење на страни 114.

3. ОБА БРОЈА СУ ТАЧНА, АЛИ ДА ЛИ ГОВОРЕ О ИСТОЈ СТВАРИ?

Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ
Тежина	ЛТ 3/5, ФД 3/5, СМ 3/5

СИТУАЦИЈА

Руководилац каже:

„Конверзија нам је пала са 40% на 25%.“

Оба броја су:

ТАЧНА.

Питање:

„Да ли је конверзија заиста пала?“

Провера показује:

Раније

40% је рачунато као:

Број Клијената / број квалификованих ПотКли који су одржали први Разговор.

Сада

25% је рачунато као:

Број Клијената / све пријаве преко вебинара.

Оба броја:

ТАЧНА.

Али:

НЕ МЕРЕ ИСТУ СТВАР.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Шта мора бити исто да би ова два податка могла да се пореде?“

Разрешење на страни 114.

4. ЗНАМО ПОДАТАК, АЛИ ОДАКЛЕ ГА ЗНАМО?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 3/5, ФД 3/5, СМ 3/5

СИТУАЦИЈА

На састанку Ментор каже:

„Сви ПотСар се жале на нову процедуру.“

То звучи као:

ВАЖНА ЧИЊЕНИЦА.

Питамо:

„Како знамо да се сви жале?“

Ментор:

„Разговарао сам са неколицином.“

Колико?

„СА ТРОЈИЦОМ.“

У тиму их има:

42.

Сада видимо:

ИЗВОР НЕ ПОДРЖАВА ЈАЧИНУ ТВРДЊЕ.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Одакле ово знамо?“

Темељно.

Разрешење на страни 115.

5. СВЕ ШТО ВИДИМО ЈЕ ТАЧНО, АЛИ ШТА НЕ ВИДИМО?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 4/5, СМ 3/5

СИТУАЦИЈА

Извештај показује:

БРОЈ ПРВИХ РАЗГОВОРА ЈЕ ПОРАСТАО 30%.

Податак је:

ТАЧАН.

Извор:

ПОУЗДАН.

Период:

УПОРЕДИВ.

Дефиниција Разговора:

ИСТА.

Руководилац каже:

„Одлично. Систем ради боље.“

Питање:

„Да ли знамо да Систем заиста ради боље?“

Не још.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Шта не видимо?“

Разрешење на страни 116.

6. ЧИЊЕНИЦА ЈЕ БИЛА ТАЧНА, АЛИ ДА ЛИ ЈЕ ЈОШ УВЕК ТАЧНА?

Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ
Тежина	ЛТ 3/5, ФД 4/5, СМ 3/5

СИТУАЦИЈА

ПотКли је пре шест месеци у Финансијској анализи навео:

- месечни приход 2.500 €
- расходе 1.600 €
- резерву 10.000 €
- могућност издвајања 300 € месечно.

Саветник данас припрема предлог и користи:

ИСТЕ ПОДАТКЕ.

Сви су били:

ТАЧНИ.

Питање:

„Да ли су још увек тачни?“

Не знамо.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Када је ово било тачно?“

А затим:

„Да ли је и даље?“

Разрешење на страни 117.

7. ДЕСИЛО СЕ ПОСЛЕ ТОГА, АЛИ ДА ЛИ СЕ ДЕСИЛО ЗБОГ ТОГА?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 4/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

У марту је уведен:

НОВИ ВЕБИНАР.

Од априла број нових Клијената пада:

30%.

Руководилац каже:

„Нови вебинар нам је оборио продају.“

Питање:

„Шта заправо знамо?“

Знамо:

Чињеница 1

Нови вебинар је уведен у марту.

Чињеница 2

Од априла број нових Клијената је пао.

Али да ли знамо:

ДА ЈЕ ВЕБИНАР УЗРОК?

НЕ.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„После тога, или због тога?“

Разрешење на страни 118.

8. БРОЈ ЈЕ ТАЧАН, АЛИ У ОДНОСУ НА ШТА ЈЕ ДОБАР ИЛИ ЛОШ?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 3/5, ФД 4/5, СМ 3/5

СИТУАЦИЈА

Руководилац каже:

„Овог месеца имамо 20 нових Клијената.“

Други одговара:

„ОДЛИЧНО!“

Питање:

„Да ли је 20 одличан Резултат?“

Не знамо.

Можда је план био:

10.

Тада је 20:

веома добро.

А можда је план био:

50.

Тада је 20:

недовољно.

Иста Чињеница.

Различита оцена.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„У односу на шта?“

Једно од најкраћих и најјачих у целој Теретани.

Разрешење на страни 118.

9. ИЗВЕШТАЈ ИЗГЛЕДА ЈАСНО, АЛИ ШТА ЈЕ У ЊЕМУ ЗАИСТА ЧИЊЕНИЦА?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 5/5, ФД 5/5, СМ 5/5

СИТУАЦИЈА

Решавалац добија следећи интерни извештај:

„После увођења новог вебинара продаја је значајно пала. Конверзија је раније била 42%, а сада је 27%. Саветници су мање мотивисани и Клијенти очигледно не воле нови приступ. Сви Ментори се жале да нови ПотСар нису довољно квалитетни. Просечан број Разговора по Саветнику је 18 месечно, што је лош резултат. Подаци од пре шест месеци показују да сваки Саветник може да води најмање 30 Разговора. Јасно је да је нови вебинар главни узрок проблема.“

На први поглед:

ИЗВЕШТАЈ ДЕЛУЈЕ ВЕОМА ЈАСНО.

Али сада почињемо:

ЧИЊЕНИЧНО ЧИШЋЕЊЕ.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Која је најопаснија реч у извештају?“

Могући кандидати:

„СВИ“

„ОЧИГЛЕДНО“

„ЈАСНО“

„ЛОШЕ“

„УЗРОК“

Разрешење на страни 119.

10. МИСЛИМО ДА ЗНАМО ШТА СЕ ДОГАЂА, МОЖЕМО ЛИ ТО ДА ДОКАЖЕМО?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 5/5, ФД 5/5, СМ 5/5

СИТУАЦИЈА

Руководство добија следећу информацију:

„Последња три месеца продаја пада јер нови ПотСар не знају да воде Разговоре.“

На основу тога предлаже се:

„Укинимо нову генерацију и вратимо стари Програм обуке.“

Питање:

„Да ли уопште знамо да је проблем у новим ПотСар?“

Одговор:

НЕ ЈОШ.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

Када Решавалац каже:

„Нови ПотСар су проблем“,

питати:

„Која тачно Чињеница доказује да су они узрок укупног пада?“

Разрешење на страни 120.

ТРЕНИНГ 2: ПОТРЕБА

Главоломке 11 до 20.

11. ЖЕЉА, ПРОБЛЕМ ИЛИ ПОТРЕБА: ШТА ЈЕ ОВДЕ ЗАПРАВО ПОКРЕНУЛО СИСТЕМ?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 3/5, ФД 3/5, СМ 2/5

СИТУАЦИЈА

ПотКли каже Саветнику:

„Треба ми животно осигурање.“

Питање:

„Да ли је животно осигурање његова Потреба?“

Најбржи одговор:

„ДА.“

Али то је управо замка.

Животно осигурање је:

МОГУЋЕ РЕШЕЊЕ.

Потреба може бити:

- заштита породичног прихода
- сигурност деце
- очување стандарда породице
- покриће ризика
- дугорочна финансијска дисциплина.

Дакле:

НАЗИВ ПРОИЗВОДА ≠ ПОТРЕБА.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Да ли сам чуо Потребу, или само жељу, проблем или решење?“

Разрешење на страни 122.

12. ПОТРЕБА ПОСТОЈИ, АЛИ ДА ЛИ ПОСТОЈИ И ЗА СУБЈЕКАТ?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 4/5, СМ 3/5

СИТУАЦИЈА

ПотКли има:

- један извор прихода
- породицу која зависи од тог прихода
- никакву финансијску резерву
- кредит
- никакво осигурање прихода.

Саветник каже:

„Овде постоји очигледна Потреба за заштитом.“

ПотКли каже:

„Не видим никакав проблем. До сада је све било у реду.“

Питање:

„Да ли Потреба постоји?“

Могуће:

ДА.

Али друго питање је:

„Да ли постоји и у свести ПотКли?“

Не у довољној мери.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

Ово је намерно јако.

Јер нам показује:

Функционални Систем не покреће само објективна Потреба.

Да би Субјекат прихватио Задатак:

Потреба мора добити довољан ниво свесности.

То је једна од кључних веза целог ФТСаветовања.

Разрешење на страни 123.

13. ИСТО СТАЊЕ, АЛИ ДА ЛИ ЈЕ ИСТА ПОТРЕБА?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 4/5, СМ 3/5

СИТУАЦИЈА

Имамо два ПотКли.

Обојица:

- имају 42 године
- у браку су
- имају двоје деце
- зарађују 2.000 € месечно
- имају резерву од 5.000 €
- немају животно осигурање
- зависе од једног главног извора прихода.

На папиру:

ПОТПУНО СЛИЧНА СИТУАЦИЈА.

Први каже:

„Највише ме брине шта ће бити са породицом ако мени нешто буде.“

Други каже:

„Највише ме брине да ми новац не буде заробљен и да увек могу да му приступим.“

Питање:

„Да ли имају исту Потребу?“

Не нужно.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Шта ова Чињеница значи баш овом Субјекту?“

Не:

„Шта би требало да му значи?“

То је важна разлика.

Разрешење на страни 124.

14. ИМА ВИШЕ ПОТРЕБА, КОЈА ОД ЊИХ САДА ЗАИСТА ВОДИ ОДЛУКУ?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 5/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

ПотКли каже:

„Желим да новац ради за мене, али не желим да га закључам.“

Током Разговора каже и:

„Важно ми је да породица буде сигурна.“

Имамо најмање три могуће Потребе:

А

РАСТ

Б

ЛИКВИДНОСТ / СЛОБОДА

В

СИГУРНОСТ ПОРОДИЦЕ

Питање:

„Која од њих заиста води Одлуку?“

Не знамо још.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Шта би вас више болело да изгубите?“

Ово може открити:

дубљи приоритет.

Али мора се користити пажљиво, без драматизације.

Разрешење на страни 125.

15. ПОТРЕБУ ВИДИ, ПРИЗНАЈЕ И СМАТРА ВАЖНОМ, ЗАШТО ИПАК НЕ КРЕЋЕ?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

Тежина	ЛТ 4/5, ФД 5/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

ПотКли каже:

„Знам да би требало да имам финансијску резерву.“

Каже и:

„Знам да сам у проблему ако останем без прихода.“

И:

„Да, важно ми је.“

Саветник пита:

„Хоћете ли да данас дефинишемо план како да је формирате?“

ПотКли:

„НЕ ЈОШ.“

Питање:

„Ако је Потреба свесна и важна, зашто нема прелаза у Задатак?“

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Потребу види, али да ли је прихватио да нешто треба да уради поводом ње?“

Разрешење на страни 126.

16. РЕКАО ЈЕ ШТА МУ ТРЕБА, АЛИ ДА ЛИ СМО ДОШЛИ ДО СУШТИНЕ ПОТРЕБЕ?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 5/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

ПотКли каже:

„Треба ми више новца.“

Саветник пита:

„Шта би вам више новца омогућило што данас не можете?“

ПотКли:

„Да не морам да бринем ако останем без посла.“

Следеће питање:

„Шта би за вас значило да не морате да бринете?“

ПотКли:

„Да знам да породица може да живи шест месеци и без моје плате.“

Сада видимо:

„ВИШЕ НОВЦА“

је била:

ПОВРШИНСКА ФОРМУЛАЦИЈА.

Функционална Суштина је ближе:

Финансијској сигурности породице у случају губитка прихода.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Ако не бисмо могли да користимо ово решење које сте поменули, шта бисте и даље желели да постигнете?“

Ово раздваја:

ПОТРЕБУ

од:

РЕШЕЊА.

И директно се надовезује на 11.

Разрешење на страни 127.

17. ПОТРЕБА ЈЕ БИЛА ПРИОРИТЕТ, АЛИ ДА ЛИ ЈЕ И ДАЉЕ?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 5/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

ПотКли је пре шест месеци имао:

- стабилан посао
- добар приход
- резерву од 8 месечних трошкова
- без значајних дугова.

Његова главна Потреба била је:

ДУГОРОЧНИ РАСТ КАПИТАЛА ЗА ПЕНЗИЈУ.

Тада је то био:

ВИСОК ПРИОРИТЕТ.

Шест месеци касније:

- изгубио је посао
- резерве су пале на два месеца трошкова
- има исту породичну структуру
- не зна када ће добити следећи стабилан приход.

Питање:

„Да ли је пензиона штедња и даље његова Потреба?“

Да.

Али:

„Да ли је и даље прва по приоритету?“

Не нужно.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Шта се променило од када смо последњи пут одредили приоритет?“

Разрешење на страни 128.

18. ПОТРЕБА ЈЕ ПРАВА, АЛИ ДА ЛИ ОНО ШТО СУБЈЕКАТ ТРАЖИ ЗАИСТА МОЖЕ ДА ЈЕ ЗАДОВОЉИ?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 5/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

ПотКли каже:

„Мени је најважнија финансијска сигурност.“

То је добро разјашњено.

Он затим каже:

„Зато хоћу да сав новац држим у готовини.“

Питање:

„Да ли је Потреба права?“

Да.

Али друго питање:

„Да ли све у готовини заиста најбоље задовољава Потребу за дугорочном финансијском

сигурношћу?“

Не нужно.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Који део Потребе ово решење задовољава, а који остаје непокривен?“

Ово је СРЦЕ ГЛАВОЛОМКЕ.

Разрешење на страни 128.

19. ШТА МУ ЗАПРАВО ТРЕБА?

Тип одговора	ШТА ЈОШ ТРЕБА САЗНАТИ
Тежина	ЛТ 5/5, ФД 5/5, СМ 5/5

СИТУАЦИЈА

ПотКли каже:

„Треба ми више новца и зато хоћу да узмем овај Програм.“

На први поглед делује:

ВЕОМА ЈАСНО.

Имамо:

- Потребу: више новца
- решење: програм.

Али управо то је замка.

Питање:

„Шта му заправо треба?“

Одговор у овом тренутку:

НЕ ЗНАМО.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

Када Решавалац каже:

„Треба му улагање“,

питати:

„Која Чињеница ти показује да је улагање Потреба, а не решење?“

Разрешење на страни 130.

20. ОД ОНОГА ШТО ЧОВЕК КАЖЕ ДА ХОЋЕ, ДО ОНОГА ШТО ЗАИСТА ТРЕБА ДА БУДЕ РЕШЕНО

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 5/5, ФД 5/5, СМ 5/5

СИТУАЦИЈА

ПотКли, 48 година, долази код Саветника и каже:

„Хоћу да почнем да инвестирам 300 € месечно, јер не желим да ми новац стоји.“

На први поглед делује:

ПОТПУНО ЈАСНО.

Жеља:

инвестирање.

Износ:

300 €.

Разлог:

новац не треба да стоји.

Можемо ли одмах ући у:

ПОНУДУ?

НЕ.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

Када Решавалац каже:

„Потреба је инвестициони раст“,

питати:

„Шта се дешава са породицом ако сутра нема прихода?“

Разрешење на страни 130.

ТРЕНИНГ 3: ЗАДАТАК

Главоломке 21 до 30.

21. ИМАМО ПРОБЛЕМ, АЛИ ДА ЛИ ИМАМО ЗАДАТАК?

Тип одговора	ШТА ЈОШ ТРЕБА САЗНАТИ
Тежина	ЛТ 3/5, ФД 3/5, СМ 2/5

СИТУАЦИЈА

Руководилац каже:

„Имамо проблем: превише ПотКли одустаје после првог Разговора.“

Питање:

„Који је Задатак?“

Типични одговори:

- смањити одустајање
- поправити разговор
- обучити Саветнике
- повећати конверзију.

Али:

Да ли већ знамо довољно да формулишемо прави Задатак?

Не нужно.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Да ли сам описао проблем, или сам формулисао Задатак?“

Разрешење на страни 132.

22. ЗНАМО ШТА ХОЋЕМО, АЛИ ДА ЛИ СМО ТИМЕ ФОРМУЛИСАЛИ ЗАДАТАК?

Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ
Тежина	ЛТ 3/5, ФД 3/5, СМ 2/5

СИТУАЦИЈА

Оснивач каже:

„Хоћу више Клијената.“

Питање:

„Који је Задатак?“

Типични одговор:

„Довести више Клијената.“

Али то је само:

ЖЕЉА ПРЕФОРМУЛИСАНА У ГЛАГОЛ.

Још не знамо:

- колико више
- каквих Клијената
- у ком делу процеса
- за који период
- који исход нам је стварно потребан.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Шта треба да постигнемо, а не само шта бисмо желели да се догоди?“

Разрешење на страни 132.

23. НАПРАВИМО РЕШЕЊЕ, АЛИ КОЈИ ЗАДАТАК ОНО УОПШТЕ ТРЕБА ДА РЕШИ?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 4/5, СМ 3/5

СИТУАЦИЈА

Руководство каже:

„Наш Задатак је да направимо нову апликацију за саветнике.“

Питање:

„ЗАШТО?“

Одговор:

„Зато што Саветници често немају све податке пре Разговора.“

Сада питамо:

„Шта је онда Задатак?“

Много прецизније:

„Обезбедити да Саветник пре Разговора има доступне све релевантне информације потребне за припрему.“

А:

АПЛИКАЦИЈА

је само:

ЈЕДНО МОГУЋЕ РЕШЕЊЕ.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Да ли сам формулисао шта треба постићи, или сам већ изабрао како ћу то да постигнем?“

Разрешење на страни 133.

24. ЧИЈИ ЈЕ ОВО ЗАДАТАК, ДЕЛА ИЛИ ЦЕЛИНЕ?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 4/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

Појава:

„Превише ПотКли одустаје после првог Разговора.“

Руководилац каже:

„Задатак Саветника је да смањи одустајање.“

Да ли је то добар Задатак?

Можда.

Али прво морамо питати:

„Да ли је одустајање Резултат само његовог деловања?“

Можда ПотКли одустаје због:

- погрешног улазног очекивања
- лоше квалификације
- недовољно јасне Платформе
- дугог чекања
- погрешног следећег корака
- неусклађене понуде.

Ако је тако:

Задатак целине не може бити сведен на Задатак једног Саветника.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Чији је ово Задатак, и ком ширем Задатку његов Резултат доприноси?“

Разрешење на страни 134.

25. ПОСТИГЛИ СМО ЦИЉ, АЛИ ДА ЛИ СМО ОСТВАРИЛИ ЗАДАТАК ПОД ПОТРЕБНИМ УСЛОВИМА?

Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 4/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

Задатак тима је:

Повећати број првих Разговора са 50 на 100 недељно.

После месец дана:

ИМАМО 110 ПРВИХ РАЗГОВОРА НЕДЕЉНО.

Руководилац каже:

„Задатак је остварен.“

Али добијамо нове податке:

- квалитет квалификације ПотКли је пао
- одустајање после Разговора је порасло
- Саветници су преоптерећени
- број жалби се удвостручио.

Питање:

„Да ли је Задатак заиста остварен?“

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Шта не смемо да изгубимо док остварујемо Задатак?“

Ово је ВЕОМА ЈАКО ПИТАЊЕ.

Разрешење на страни 135.

26. ОБА ЗАДАТКА СУ ДОБРА, АЛИ МОГУ ЛИ ДА СЕ ОСТВАРУЈУ ИСТОВРЕМЕНО?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 5/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

Тим има два Задатка за наредних 30 дана.

Задатак А

ПОВЕЋАТИ БРОЈ ПРВИХ РАЗГОВОРА ЗА 50%.

Задатак Б

Повећати квалитет припреме Саветника пре сваког Разговора.

Оба су:

ДОБРА.

Оба доприносе:

ЗАДАТКУ ЦЕЛИНЕ.

Али исти Саветници имају:

ОГРАНИЧЕНО ВРЕМЕ.

Више Разговора значи:

МАЊЕ ВРЕМЕНА ЗА ПРИПРЕМУ.

Више припреме значи:

МАЊЕ ТЕРМИНА ЗА РАЗГОВОР.

Питање:

„Шта је приоритет?“

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Ако не можемо све сада, који Задатак мора први да буде довољно остварен да би целина могла да настави?“

Разрешење на страни 136.

27. ЗАДАТАК ЈЕ БИО ИСПРАВАН, АЛИ ДА ЛИ ЈЕ И ДАЉЕ ИСПРАВАН?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 5/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

Почетни Задатак Саветника гласи:

„Припремити предлог дугорочног улагања за ПотКли.“

На основу првих података:

- ПотКли има редован приход
- има интересовање за дугорочно инвестирање
- жели да издваја 200 € месечно.

Задатак делује:

САСВИМ РАЗУМНО.

Али током даљег Разговора сазнајемо:

- нема резерву за непредвиђене трошкове
- има значајан краткорочни дуг
- приходи су у последња три месеца нестабилни.

Питање:

„Да ли и даље има смисла наставити по почетном Задатку без икакве промене?“

Не нужно.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Која нова Чињеница би била довољно важна да ме натера да преиспитам овај Задатак?“

Ово је изузетно јако.

Јер пре почетка рада тера Решаваоца да:

НЕ ТРЕТИРА ЗАДАТАК КАО ДОГМУ.

Разрешење на страни 136.

28. МОЖЕМО ЛИ ОВО УОПШТЕ ДА ПОСТАВИМО КАО НАШ ЗАДАТАК?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 5/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

Руководилац каже Саветнику:

„Твој Задатак је да ПотКли купи.“

На први поглед делује:

ЈАСНО.

Мерљиво је.

Лако се проверава.

Али питање је:

„Да ли Саветник може да гарантује Одлуку ПотКли?“

Не.

Одлуку доноси:

ПОТКЛИ.

Дакле:

„ПотКли ће купити“

не може бити у строгом смислу:

ЗАДАТАК САВЕТНИКА.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Да ли је ово наш Задатак, или жељени исход који зависи и од других Субјеката?“

Разрешење на страни 137.

29. ШТА ЈЕ ОВДЕ ЗАПРАВО ЗАДАТАК?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 5/5, ФД 5/5, СМ 5/5

СИТУАЦИЈА

Руководство каже:

„Морамо да поправимо продају.“

После кратког разговора појављују се следеће реченице:

- имамо премало нових Клијената
- Саветници треба више да зову

- треба нам нова кампања
- треба запослити још 10 Саветника
- треба повећати број првих Разговора за 50%
- Саветници треба да буду убедљивији
- потребна нам је нова апликација
- ПотКли сувише често одустају после првог Разговора
- треба повећати конверзију
- треба поправити Академију.

Питање:

„Која од ових реченица је Задатак?“

Одговор:

НЕ ЗНАМО ЈОШ.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

Када Решавалац каже:

„Задатак је повећати продају“,

питати:

„Шта ти је овде Чињеница, шта жеља, а шта Задатак?“

Разрешење на страни 138.

30. СВИ ИМАЈУ „СВОЈ ЗАДАТАК“, А ШТА ЈЕ ЗАДАТАК ЦЕЛИНЕ?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 5/5, ФД 5/5, СМ 5/5

СИТУАЦИЈА

У последња три месеца број нових Клијената је пао за:

35%.

На управљачком састанку чују се следеће реченице:

Маркетинг

„Треба нам још ПотКли.“

Руководилац Саветника

„Саветници морају више да зову.“

Академија

„Треба им још обуке.“

Технички тим

„Треба нам нови CRM.“

Један Оснивач

„Морамо да подигнемо конверзију.“

Други Оснивач

„Наш Задатак је да до краја месеца имамо 30 нових Клијената.“

Све реченице звуче:

МОГУЋЕ.

Питање:

„Шта је овде заправо Задатак целине?“

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

Када Решавалац каже:

„Задатак је 30 нових Клијената“,

питати:

„Шта Систем треба да промени да би тих 30 постало Резултат његовог функционисања, а не само жеља?“

Разрешење на страни 139.

ТРЕНИНГ 4: РЕС

Главоломке 31 до 40.

31. ИМАМО ГА, АЛИ ДА ЛИ ЈЕ ТО ЗАИСТА РЕС ЗА ОВАЈ ЗАДАТАК?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 3/5, ФД 3/5, СМ 2/5

СИТУАЦИЈА

Саветник треба да одржи:

ОНЛАЈН РАЗГОВОР СА ПОТКЛИ.

У канцеларији има:

- лаптоп
- штампач
- 200 страна брошура
- пројектор
- телефон
- интернет
- папир
- стару базу ПотКли
- кафу
- службени аутомобил.

Питање:

„Који су овде Реси за овај Задатак?“

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„За који Задатак је ово Рес?“ То је ОСНОВНО ПИТАЊЕ.

И друго:

„Како конкретно омогућава или подржава реализацију тог Задатка?“

Разрешење на страни 141.

32. ИМАМО РЕС, АЛИ ДА ЛИ ГА ИМАМО ДОВОЉНО?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 3/5, ФД 3/5, СМ 3/5

СИТУАЦИЈА

Тим треба да обради:

120 АНАЛИЗА ДНЕВНО.

Један Аналитичар може да обради:

20 АНАЛИЗА ДНЕВНО.

Тим има:

4 АНАЛИТИЧАРА.

Укупни капацитет:

80 АНАЛИЗА ДНЕВНО.

Питање:

„Да ли имамо Рес?“

Да.

Имамо Аналитичаре.

Али друго питање је:

„Да ли имамо довољно Реса за постављени Задатак?“

Не.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Колико Задатак тражи, а колико заиста имамо?“

Разрешење на страни 142.

33. ИМАМО ДОВОЉНО РЕСА, АЛИ ДА ЛИ ЈЕ ОН СПОСОБАН ЗА ОВАЈ ЗАДАТАК?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 4/5, СМ 3/5

СИТУАЦИЈА

Тим има:

10 САВЕТНИКА.

За планирани обим рада потребно је:

8 САВЕТНИКА.

На први поглед:

РЕСА ИМА ДОВОЉНО.

Али Задатак захтева да Саветник уме да:

- препозна НСП
- утврди Потребу
- прилагоди Разговор ПотКли
- води Разговор без продајног притиска
- препозна тренутак за Дис_квалификацију
- договори функционални следећи корак.

Од 10 Саветника:

- 3 то могу самостално
- 4 могу уз Менторску помоћ
- 3 још нису спремна за самосталан Разговор.

Питање:

„Да ли имамо 10 функционално употребљивих Саветника за овај Задатак?“

Не.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

Не:

„Колико имамо Саветника?“

него:

„Колико имамо Саветника који могу самостално да изврше овај Задатак?“

Не:

„Колико имамо контаката?“

него:

„Колико имамо употребљивих контаката за овај Задатак?“

Не:

„Колико имамо података?“

него:

„Колико имамо релевантних и поузданих података?“

Прелаз са броја на функционални капацитет.

Разрешење на страни 142.

34. ИМАМО ГА, АЛИ МОЖЕМО ЛИ ДА ГА УПОТРЕБИМО КАДА НАМ ТРЕБА?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 4/5, СМ 3/5

СИТУАЦИЈА

ПотСар води:

ПРВИ САМОСТАЛНИ РАЗГОВОР.

Ментор је:

- искусан
- компетентан
- одлично познаје процес
- потпуно способан да помогне.

Дакле:

КВАЛИТЕТ РЕСА ЈЕ ДОБАР.

Има довољно Ментора:

КОЛИЧИНА НИЈЕ ПРОБЛЕМ.

Али Разговор је:

У 18.00.

Ментор је доступан:

ДО 16.00.

Питање:

„Да ли је Ментор функционално доступан Рес за овај Разговор?“

Не.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

Не.

Рес може имати:

ФУНКЦИОНАЛНИ ПРОЗОР ДОСТУПНОСТИ.

На пример:

Анализа треба Саветнику:

30 ДО 60 МИНУТА ПРЕ РАЗГОВОРА.

Не нужно дан раније.

Не нужно минут пре.

То је већ близу 53, па не треба дубље.

Разрешење на страни 143.

35. ИМАМО ДОБАР РЕС, АЛИ ДА ЛИ ГА КОРИСТИМО ЗА ОНО ЗА ШТА ЈЕ ПОТРЕБАН?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 4/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

Имамо одличног Ментора.

Он је:

- искусан
- доступан
- компетентан
- има довољно времена.

Дакле:

РЕС ЈЕ ДОБАР.

ПотСар има проблем у Разговору.

Ментор одмах:

- преузме разговор
- одговори уместо ПотСар
- реши дилему

- договори следећи корак.

ПотКли је задовољан.

Питање:

„Да ли је Ментор добро употребљен као Ресурс за развој ПотСар?“

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Коју Функцију овај Ресурс стварно носи начином на који га сада користимо?“

Ово је ВЕОМА ЈАКО ПИТАЊЕ.

Јер може показати да:

ДЕКЛАРИСАНА НАМЕНА

и:

СТВАРНА УПОТРЕБА

нису исте.

Разрешење на страни 144.

36. ЈЕДАН РЕС, ВИШЕ ЗАДАТАКА: КО ГА ДОБИЈА?

Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 5/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

Имамо:

ЈЕДНОГ ИСКУСНОГ МЕНТОРА.

У уторак у 18.00 дешавају се три ствари:

А

ПотСар 1 има први стварни Разговор.

Б

ПотСар 2 има тежак случај после лоше претходне праксе.

В

Тим има планирану групну обуку.

Све три активности:

ИМАЈУ СМИСЛА.

Свима је Ментор:

РЕЛЕВАНТАН РЕС.

Али Ментор не може:

БИТИ НА ТРИ МЕСТА ИСТОВРЕМЕНО.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Ко треба да добије Ментора?“

Типичан одговор може бити:

- онај ко је први заказао
- онај ко је најважнији
- онај ко је најгласнији
- група јер је највише људи
- нови ПотСар јер му је први пут.

Али ништа од тога није довољно без:

ФУНКЦИОНАЛНОГ КРИТЕРИЈУМА.

Разрешење на страни 145.

37. ИМАМО СВЕ РЕСЕ ОСИМ ЈЕДНОГ, ДА ЛИ ОСТАЛИ МОГУ ДА ГА НАДОКНАДЕ?

Тип одговора	ШТА ЈОШ ТРЕБА САЗНАТИ
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 5/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

За други Разговор са ПотКли имамо:

- искусног Саветника
- довољно времена
- комплетну Анализу
- добар Програм
- припремљену презентацију.

Недостаје:

Сагласност ПотКли да уопште настави Разговор.

Он више не жели да разговара.

Питање:

„Можемо ли вишком осталих Ресурса да надокнадимо овај један?“

Не.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

Не:

„Да ли имамо баш овај Рес?“

него:

„Коју Функцију тај Рес треба да носи, и постоји ли други Рес који може да носи исту потребну Функцију?“

То је веома јако.

Разрешење на страни 146.

38. ДА ЛИ РЕС МОРА ДА ПОСТОЈИ ПРЕ НЕГО ШТО СИСТЕМ ПОЧНЕ ДА РАДИ?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 5/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

Нови ПотСар почиње рад.

На почетку нема:

- искуство
- базу контаката развијену кроз рад
- Поверење ПотКли
- практичне обрасце
- сопствене Приче
- самопоуздање у Разговору.

Руководилац каже:

„Он нема довољно Реса да би успео.“

Да ли је то коначан закључак?

Не.

Зашто?

Зато што неки од тих Реса:

Тек треба да настану кроз рад.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Да ли Систем само троши Ресурс, или својим радом ствара Рес за следећи циклус?“

Ово је ВЕОМА ЈАКО СИСТЕМСКО ПИТАЊЕ.

Разрешење на страни 146.

39. ШТА НАМ ЗАПРАВО НЕДОСТАЈЕ?

Тип одговора	ШТА ЈОШ ТРЕБА САЗНАТИ
Тежина	ЛТ 5/5, ФД 5/5, СМ 5/5

СИТУАЦИЈА

Руководилац каже:

„Немамо довољно Саветника.“

Зашто?

Зато што:

100 НОВИХ ПОТКЛИ ЧЕКА ПРВИ РАЗГОВОР.

Тим има:

20 САВЕТНИКА.

На први поглед:

ПРОБЛЕМ ЈЕ КОЛИЧИНА.

Али не журимо.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Шта нам тачно недостаје: Рес или неко његово потребно својство, капацитет, доступност или начин употребе?“

Разрешење на страни 147.

40. КОЈИ РЕСИ ЗАИСТА ДРЖЕ ЦЕО СИСТЕМ У РАДУ?

Тип одговора	ШТА ЈОШ ТРЕБА САЗНАТИ
Тежина	ЛТ 5/5, ФД 5/5, СМ 5/5

СИТУАЦИЈА

Циљ Система је:

Оспособити 30 нових ПотСар за самосталан рад у року од 3 месеца.

На располагању су:

- Академија
- 3 Ментора
- 1 Главни Ментор
- Платформа
- база потенцијалних контаката
- наставни материјали
- време ПотСар
- практични случајеви
- систем праћења
- буџет за обуку.

На први поглед:

РЕСА ИМА МНОГО.

Руководство каже:

„Нема разлога да не успемо.“

Да ли је то довољно?

НЕ.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Који Реси су неопходни да би овај Задатак уопште могао да се изврши?“

Разрешење на страни 148.

ТРЕНИНГ 5: ФУНКЦИЈА И РЕЗУЛТАТ

Главоломке 41 до 50.

41. ШТА НЕШТО ЈЕСТЕ НИЈЕ ИСТО ШТО И ШТА ОНО РАДИ

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 3/5, ФД 3/5, СМ 2/5

СИТУАЦИЈА

На столу имамо:

СМАРТФОН.

Питамо Решаваоца:

„Шта је Функција овог предмета?“

Типични одговори:

- телефон
- комуникациони уређај
- паметни телефон
- уређај за позиве.

Али то су углавном:

НАЗИВИ И ОПИСИ.

Не још:

ФУНКЦИЈА У КОНКРЕТНОМ СИСТЕМУ.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Шта ово ради да би се остварио Задатак?“

Разрешење на страни 150.

42. РАДИ МНОГО, АЛИ ШТА ТИМЕ ФУНКЦИОНАЛНО ПОСТИЖЕ?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 3/5, ФД 3/5, СМ 2/5

СИТУАЦИЈА

Саветник каже:

„Радим по цео дан.“

Шта ради?

- 25 телефонских позива
- 18 порука
- 3 састанка
- 12 електронских порука
- 4 извештаја
- 2 презентације.

Он је:

ВЕОМА АКТИВАН.

Али недељни Резултат је:

НУЛА НОВИХ КВАЛИФИКОВАНИХ ПОТКЛИ.

Питање је:

„Да ли његова активност носи Функцију која је потребна за постављени Задатак?“

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Шта се због ове Акције мора променити да би Задатак напредовао?“

Разрешење на страни 150.

43. УРАДИО ЈЕ ОНО ШТО ТРЕБА, АЛИ ДА ЛИ ЈЕ ФУНКЦИЈА ДАЛА РЕЗУЛТАТ?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 3/5, ФД 4/5, СМ 3/5

СИТУАЦИЈА

Саветник треба да обави:

ПРВИ РАЗГОВОР СА ПОТКЛИ.

Он:

- разговара 60 минута
- поставља питања

- објашњава
- бележи
- представља Платформу
- договара се да ће се поново чути.

После Разговора Ментор пита:

„Који је Резултат првог Разговора?“

Саветник одговара:

„Разговор је прошао одлично.“

То није Резултат.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

Ако је Функција првог Разговора, на пример:

Утврдити Потребу, њену Свесност и основ за следећи корак,

онда после Разговора морамо моћи да кажемо:

- која Потреба је препозната
- на ком НСП је ПотКли
- шта је релевантно за наставак
- да ли постоји договорени следећи корак.

То су:

РЕЗУЛТАТИ ФУНКЦИЈЕ.

Разрешење на страни 151.

44. ДОБИЛИ СМО РЕЗУЛТАТ, АЛИ ДА ЛИ НАМ ЈЕ ТАЈ РЕЗУЛТАТ ТРЕБАО?

Тип одговора	ШТА ЈОШ ТРЕБА САЗНАТИ
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 4/5, СМ 3/5

СИТУАЦИЈА

Задатак Саветника је:

Да у првом Разговору разуме Потребу ПотКли и утврди основ за следећи корак.

После 60 минута Разговора имамо следећи Резултат:

- ПотКли зна све о компанији

- зна историју програма
- зна неколико производа
- добио је ценовник
- добио је брошуру.

Питање:

„Да ли је Разговор дао Резултат?“

Да.

Али следеће питање је:

„Да ли је дао Резултат који је Задатак тражио?“

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Који Резултат је Задатку био потребан, а који смо стварно добили?“

Разрешење на страни 152.

45. ЈЕДНА ФУНКЦИЈА, ВИШЕ РЕЗУЛТАТА: КОЈИ ЈЕ ГЛАВНИ?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 4/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

Саветник одржи први Разговор са ПотКли.

После Разговора догодило се више ствари:

- ПотКли је задовољан
- Саветник је оставио добар утисак
- ПотКли је сазнао више о Платформи
- прикупљени су финансијски подаци
- препозната је Потреба
- процењен је НСП
- заказан је други Разговор.

Питање:

„Који је Резултат првог Разговора?“

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Ако могу да задржим само један од ових Резултата, који је неопходан да би Задатак могао да настави?“

Ово је одлична менторска провера.

Није увек буквално један,

али тера Решаваоца да:

РАНГИРА РЕЗУЛТАТЕ ФУНКЦИОНАЛНО.

Разрешење на страни 153.

46. ЧОВЕК СЕ ПРОМЕНИО, ДА ЛИ ЈЕ ФУНКЦИЈА НЕСТАЛА?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 4/5, СМ 3/5

СИТУАЦИЈА

У тиму постоји један искусни Ментор.

Он:

- слуша прве Разговоре
- даје повратну информацију
- одобрава прву самосталну праксу
- помаже ПотСар да исправи грешке.

После две године:

МЕНТОР НАПУШТА ТИМ.

Руководилац каже:

„Изгубили смо Менторство.“

Да ли је то тачно?

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Шта смо заиста изгубили?“

Изгубили смо:

ЈЕДНОГ НОСИОЦА ФУНКЦИЈЕ.

Али Функције:

- посматрања
- повратне информације
- корекције
- одобравања
- развоја способности

и даље су:

ПОТРЕБНЕ СИСТЕМУ.

Дакле:

НОСИЛАЦ ЈЕ НЕСТАО, ФУНКЦИЈА НИЈЕ.

Разрешење на страни 154.

47. ИСТИ ЧОВЕК, ДВЕ ФУНКЦИЈЕ: КОЈУ САДА НОСИ?

Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 4/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

Имамо искусног Саветника који је истовремено:

МЕНТОР ПОТСАР.

ПотСар води свој први Разговор са ПотКли.

Ментор седи поред њега.

ПотКли поставља тешко питање.

ПотСар застане.

Ментор одмах преузима Разговор и:

- одговара
- објашњава
- води даље
- на крају и договори следећи корак.

Разговор је:

УСПЕШНО ЗАВРШЕН.

ПотКли је задовољан.

Питање:

„Да ли је Ментор добро извршио своју Функцију?“

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Да ли је он урадио добру ствар, али из погрешне Функције?“

Разрешење на страни 154.

48. МОЈ ДЕО ЈЕ САВРШЕН, АЛИ ДА ЛИ ЈЕ ЦЕЛИНИ ТО УОПШТЕ ТРЕБАЛО?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 5/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

Аналитички тим каже:

„Убрзали смо анализу са 24 сата на 2 сата.“

То је:

ОДЛИЧАН ЛОКАЛНИ РЕЗУЛТАТ.

Руководство честита тиму.

Али просечно време од првог Разговора до другог Разговора и даље је:

7 ДАНА.

Зашто?

Зато што се други Разговор заказује тек:

ПОСЛЕ 6 ДАНА.

Питање:

„Да ли је убрзање анализе са 24 на 2 сата значајно допринело Задатку целине?“

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Ако ова Функција постане дупло боља, шта ће целина моћи боље да уради?“

Ако Решавалац нема одговор:

Мора да преиспита значај локалног Показатеља.

Разрешење на страни 155.

49. ОБОЈЕ СУ ДОБРО УРАДИЛИ СВОЈ ДЕО, АЛИ ЈЕДАН РЕЗУЛТАТ НЕ МОЖЕ ДА НАСТАВИ ДРУГИ

Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 5/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

Имамо две Функције:

Ф1: Анализа Потребе ПотКли

Резултат:

„ПотКли жели финансијску сигурност породице.“

Ф2: Израда финансијског предлога

Аналитичару за Ф2 су потребни:

- жељени месечни износ
- временски хоризонт
- расположиви износ издвајања
- прихватљив ниво ризика.

Први Саветник каже:

„Свој посао сам добро урадио: открио сам Потребу.“

Аналитичар каже:

„И ја знам да направим добар предлог.“

А ипак:

Ф2 НЕ МОЖЕ ДА ПОЧНЕ.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Да ли је Резултат Ф1 добар?“

Да.

Потреба је заиста откривена.

Али:

„Да ли је Резултат Ф1 довољан као Рес за Ф2?“

Не.

Разрешење на страни 156.

50. ШТА ОВДЕ КОЈА ФУНКЦИЈА ЗАИСТА РАДИ?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 5/5, ФД 5/5, СМ 5/5

СИТУАЦИЈА

Имамо новог ПотСар.

Његов пут изгледа овако:

ПРИЈАВА

↓

СЕЛЕКЦИЈА

↓

АКАДЕМИЈА

↓

МЕНТОРСТВО

↓

ПРВА ПРАКСА

↓

САМОСТАЛАН РАД

После шест месеци Руководство каже:

„Систем обуке ради добро јер 90% полазника завршава Академију.“

Питање:

„Да ли је то довољно да закључимо да Систем добро извршава своје Функције?“

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

Ако Решавалац каже:

„Академија ради добро“,

питати:

„Коју Функцију јој приписујеш?“

Разрешење на страни 157.

ТРЕНИНГ 6: ОДНОСИ

Главоломке 51 до 60.

51. ДВА ИСПРАВНА ДЕЛА ЈОШ УВЕК НЕ ЧИНЕ СИСТЕМ

Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ
Тежина	ЛТ 3/5, ФД 3/5, СМ 3/5

СИТУАЦИЈА

Имамо:

Аналитичара

који исправно припреми Анализу.

И:

Саветника

који добро води Разговор када има:

ДОБРУ АНАЛИЗУ.

Оба дела су:

ФУНКЦИОНАЛНО СПОСОБНА.

А ипак:

Саветник на Разговор долази:

БЕЗ АНАЛИЗЕ.

Зашто?

Аналитичар је Анализу завршио и:

САЧУВАО ЈЕ У СВОЈОЈ ФАСЦИКЛИ.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Ко је погрешио?“

Типичан одговор:

- Аналитичар
- Саветник
- обојица.

Али то није главно питање.

Главно је:

„Да ли између њих постоји функционални Однос који обезбеђује да анализа стигне ономе коме је потребна?“ То је суштина.

Разрешење на страни 158.

52. ИНФОРМАЦИЈА ЈЕ СТИГЛА, АЛИ НИЈЕ УПОТРЕБЉИВА

Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ
Тежина	ЛТ 3/5, ФД 4/5, СМ 3/5

СИТУАЦИЈА

Аналитичар заврши Анализу и пошаље је Саветнику.

Дакле:

ОДНОС ПОСТОЈИ.

Саветник добија документ на време.

Али Анализа садржи:

- 12 страна текста
- велики број бројчаних података
- техничке ознаке
- више могућих варијанти
- без јасног закључка.

Саветник за 20 минута треба да припреми:

РАЗГОВОР СА ПОТКЛИ.

Он каже:

„Имам анализу, али не знам шта из ње треба да користим.“

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Да ли је Однос А → Б успостављен?“

Формално:

ДА.

Документ је:

- послат

- стигао
- отворен.

Али функционално:

ОДНОС НИЈЕ ДОВОЉНО ДОБАР.

Зашто?

Зато што Резултат претходне Функције:

НИЈЕ ПОСТАО УПОТРЕБЉИВ РЕС СЛЕДЕЋЕ.

Разрешење на страни 158.

53. СВЕ ЈЕ СТИГЛО, АЛИ ПРЕКАСНО

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 3/5, ФД 4/5, СМ 3/5

СИТУАЦИЈА

Саветник има Разговор са ПотКли:

У 17.00.

Аналитичар треба да му достави Анализу.

Анализа је:

- тачна
- потпуна
- добро структурирана
- садржи јасне препоруке.

Саветник је добија:

У 17.45.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Да ли је анализа добра?“

Да.

„Да ли је послата?“

Да.

„Да ли је стигла Саветнику?“

Да.

„Да ли је употребљива?“

По садржају:

ДА.

Али за Разговор у 17.00:

НЕ.

Зашто?

Зато што је:

Тренутак њене функционалне употребе већ прошао.

Разрешење на страни 159.

54. ПОСЛАО САМ, АЛИ КАКО ЗНАМ ШТА СЕ ДОГОДИЛО?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 4/5, СМ 3/5

СИТУАЦИЈА

Аналитичар припреми Анализу.

Пошаље је Саветнику:

- на време
- у добром формату
- са јасним препорукама.

Саветник је користи у Разговору.

Дакле:

А → Б

ради.

Следећег дана Аналитичар припрема:

НОВУ АНАЛИЗУ ЗА ИСТОГ ПОТКЛИ.

Али не зна:

- шта је ПотКли прихватио
- шта није разумео

- шта се променило
- која нова питања су се појавила
- да ли је претходна Анализа уопште била корисна.

Зашто?

Саветник:

НИШТА НИЈЕ ВРАТИО НАЗАД.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Да ли Однос постоји?“

Да.

А → Б:

ПОСТОЈИ.

Али:

Б → А

не постоји.

Систем зато може:

једном да изврши предају,

али тешко може:

Да учи, коригује се и прилагођава.

Разрешење на страни 160.

55. СВАКА ПРЕДАЈА ЈЕ ИСПРАВНА, А ЦЕО ЛАНАЦ НЕ РАДИ

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 4/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

Имамо три Функције:

А: Саветник

прикупља Потребе ПотКли.

Б: Аналитичар

прави Анализу.

В: други Саветник

припрема и води наредни Разговор.

На свакој појединачној тачки:

СВЕ ИЗГЛЕДА ИСПРАВНО.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Шта је било важно на почетку, и да ли то још постоји на крају ланца?“ То је МОЖДА НАЈБОЉЕ ПИТАЊЕ.

Разрешење на страни 161.

56. ЈЕДАН РЕЗУЛТАТ, ВИШЕ ПРИМАЛАЦА

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 4/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

После првог Разговора Саветник има богат запис о ПотКли:

- Потреба
- НСП
- финансијски оквир
- мотив
- породична ситуација
- 4 Велика питања
- шта је ПотКли разумео
- шта није
- следећи корак.

Тај један Резултат треба да користе:

ТРИ РАЗЛИЧИТА СУБЈЕКТА.

Аналитичар

Ментор

Други Саветник који наставља случај

Питање је:

„Да ли свима шаљемо исту белешку?“

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Коме тачно ово треба, и шта му из овога треба?“

Разрешење на страни 162.

57. КАДА ВИШЕ ИЗВОРА ШАЉЕ РАЗЛИЧИТЕ ВЕРЗИЈЕ ИСТЕ СТВАРИ

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 5/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

Саветник треба да припреми Разговор са ПотКли.

Има три извора:

Извор А: први Саветник

Белешка:

„ПотКли може да издваја до 200 € месечно.“

Извор Б: Аналитичар

Белешка:

„Препоручени оквир 180 до 220 €.“

Извор В: последња порука ПотКли

„После разговора код куће, реалније ми је 120 до 130 €.“

Сва три податка су:

СТИГЛА.

Али нису:

УСКЛАЂЕНА.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Који податак је тачан?“

Типичан одговор:

последњи.

Можда.

Али прво морамо да утврдимо:

- када је који податак настао

- да ли описује исту ствар
- да ли се околност променила
- да ли је неки податак само препорука, а не Чињеница.

То је важно.

Разрешење на страни 163.

58. КО ЈЕ ОДГОВОРАН ДА ОДНОС ЗАИСТА БУДЕ ЗАТВОРЕН?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 4/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

Саветник заврши Разговор са ПотКли.

Треба да:

ПОШАЉЕ ПОДАТКЕ АНАЛИТИЧАРУ.

Он их пошаље:

електронском поштом.

Аналитичар их:

НЕ ВИДИ.

Следећег дана Саветник пита:

„Где је Анализа?“

Аналитичар каже:

„Нисам добио податке.“

Саветник:

„Ја сам послао.“

Обојица:

ФОРМАЛНО ИМАЈУ АРГУМЕНТ.

А Систем:

НЕМА АНАЛИЗУ.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Да ли је Однос остварен?“

Не.

Иако је један Субјекат:

ИЗВРШИО АКЦИЈУ СЛАЊА.

Разрешење на страни 164.

59. ГДЕ ЈЕ ПУКЛА МРЕЖА?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 5/5, ФД 5/5, СМ 5/5

СИТУАЦИЈА

Имамо ток:

ПотКли → Саветник → Аналитичар → Ментор → други Саветник → ПотКли.

Циљ:

Други Разговор треба да буде припремљен на основу суштине првог Разговора и анализе.

Али ПотКли на другом Разговору каже:

„Имам утисак да почињемо из почетка.“

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Где је први пут изгубљено оно што је на крају било потребно?“ То је МОТО ове главоломке.

Разрешење на страни 165.

60. КАКО МРЕЖА ОДНОСА ПОСТАЈЕ ФУНКЦИОНАЛНА ЦЕЛИНА?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 5/5, ФД 5/5, СМ 5/5

СИТУАЦИЈА

Имамо:

ПОТКЛИ

↓

САВЕТНИК 1

↓

АНАЛИТИЧАР

↓

МЕНТОР

↓

САВЕТНИК 2

↓

ПОТКЛИ

Поред тога:

- Саветник 1 шаље део података и координатору
- Ментор добија повратну информацију после другог Разговора
- ПотКли накнадно мења један важан услов.

На први поглед:

СВИ СУ ПОВЕЗАНИ.

Али крајњи Резултат је слаб.

ПотКли каже:

„Имам утисак да свакоме морам поново да објашњавам исту ствар.“

То је почетна Појава.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Шта свака Функција мора да добије од других да би могла да уради оно што целина од ње тражи?“

А онда:

„Да ли то заиста добија?“

Ово је најчистији пар питања.

Разрешење на страни 166.

ТРЕНИНГ 7: ОГРАНИЧЕНОСТ

Главоломке 61 до 70.

Ограниченост у овом тренингу гледамо са стране Система, као оно што ограничава реализацију Задатка целине. По Принципу двоструког угла (К-403), иста појава се са стране Система и Ресова назива Дисбаланс (К-002), а са стране Субјекта Ограниченост (К-001). Задржавамо назив Ограниченост, јер Систем увек решава нечији Задатак.

61. ГДЕ СЕ ПРОБЛЕМ ВИДИ, А ГДЕ НАСТАЈЕ?

Тип одговора	ШТА ЈОШ ТРЕБА САЗНАТИ
Тежина	ЛТ 3/5, ФД 3/5, СМ 3/5

СИТУАЦИЈА

У служби за Анализу предмети касне.

Просечно време обраде је:

8 ДАНА.

Руководство каже:

„Аналитичари су спори.“

То је природан закључак.

Али није:

ЧИЊЕНИЦА.

Чињеница је:

ПРЕДМЕТИ СЕ ЗАВРШАВАЈУ ЗА 8 ДАНА.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Шта овде знамо, а шта само претпостављамо?“

Знамо:

- колико предмета стиже
- колико траје обрада
- колико их је у заостатку.

Не знамо још:

- да ли Аналитичар стварно споро ради
- да ли предмети долазе непотпуни

- да ли се чека додатна документација
- да ли се чека одобрење
- да ли постоји технички застој.

Разрешење на страни 168.

62. НАЈСЛАБИЈИ ДЕО НИЈЕ УВЕК ОГРАНИЧЕНОСТ

Тип одговора	ШТА ЈОШ ТРЕБА САЗНАТИ
Тежина	ЛТ 3/5, ФД 3/5, СМ 3/5

СИТУАЦИЈА

Имамо три узастопне Функције:

А

може да обради:

100 јединица дневно

Б

може:

80

В

може:

90

Задатак Система је:

75 ЗАВРШЕНИХ ЈЕДИНИЦА ДНЕВНО.

Руководилац каже:

„Б је најслабији, ту морамо да инвестирамо.“

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Да ли Б тренутно ограничава реализацију Задатка?“

Одговор:

НЕ.

Задатак је:

75.

Б може:

80.

Систем може да испуни Задатак.

Б јесте:

НАЈНИЖИ КАПАЦИТЕТ.

Али није нужно:

ФУНКЦИОНАЛНА ОГРАНИЧЕНОСТ САДАШЊЕГ ЗАДАТКА.

Разрешење на страни 168.

63. СВАКИ ДЕО РАДИ ДОБРО, А ЦЕЛИНА НЕ РАДИ

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 4/5, СМ 3/5

СИТУАЦИЈА

Имамо два тима.

ТИМ А: ПРИПРЕМА АНАЛИЗЕ

Задатак:

припремити комплетну Анализу.

Резултат:

95% АНАЛИЗА ЈЕ ИСПРАВНО УРАЂЕНО.

ТИМ Б: САВЕТНИЦИ

Задатак:

на основу Анализе припремити Разговор са ПотКли.

Када добију комплетну Анализу:

90% РАЗГОВОРА ЈЕ ПРИПРЕМЉЕНО НА ВРЕМЕ.

Дакле:

ОБА ТИМА ДОБРО РАДЕ.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Да ли су делови лоши, или је лоше оно између њих?“

„Да ли Резултат једне Функције постаје употребљив Рес следеће Функције?“

Разрешење на страни 169.

64. ИМА ИХ ВИШЕ, АЛИ КОЈА ЈЕ ПРВА?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 4/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

Систем има четири узастопне Функције:

А

капацитет: 100

Б

капацитет: 70

В

капацитет: 85

Г

капацитет: 60

Задатак:

75 ЗАВРШЕНИХ ЈЕДИНИЦА ДНЕВНО.

На први поглед видимо:

- Б је испод 75
- Г је још више испод 75.

Дакле, имамо:

Две стварне Ограничености у односу на Задатак.

Питање:

„Којом бисте се прво бавили?“

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Шта ће постати следећа Ограниченост ако ову уклонимо?“

Ово питање је добро,

САМО МЕНТОРУ.

Зашто?

Зато што оно већ отвара:

Тренинг 9.

Овде Решавалац још треба да тренира:

ПРИОРИТЕТ У САДАШЊЕМ СТАЊУ.

Разрешење на страни 170.

65. ИМАМО СВЕ РЕСЕ, А СИСТЕМ И ДАЉЕ НЕ МОЖЕ

Тип одговора	ШТА ЈОШ ТРЕБА САЗНАТИ
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 4/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

Компанија има:

- 10 искусних Саветника
- 4 Ментора
- довољно ПотКли
- довољно термина.

Правило гласи:

„Само један главни Ментор може да одобри прву самосталну праксу новог Сарадника.“

Главни Ментор има:

5 расположивих термина недељно.

У Академији је:

30 ПотСар спремних за праксу.

Сви остали Реси постоје.

Али:

Само 5 ПотСар недељно може да пређе у следећу фазу.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Шта овде недостаје?“

Типичан одговор:

„Још један Ментор.“

Али то није прецизно.

Имамо:

4 МЕНТОРА.

Проблем је:

САМО ЈЕДАН ИМА ОВЛАШЋЕЊЕ.

Дакле:

Ограниченост није нужно у количини Реса.

Може бити:

У ПРАВИЛУ ЊЕГОВЕ УПОТРЕБЕ.

Разрешење на страни 171.

66. РЕС ПОСТОЈИ, АЛИ НИЈЕ ТУ КАДА ЈЕ ПОТРЕБАН

Тип одговора	ШТА ЈОШ ТРЕБА САЗНАТИ
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 4/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

Компанија има:

- 4 Аналитичара
- сви су квалификовани
- сваки може да уради 10 Анализа дневно.

Укупни капацитет:

40 АНАЛИЗА ДНЕВНО.

Просечно дневно стиже:

30 АНАЛИЗА.

На први поглед:

РЕСА ИМА ДОВОЉНО.

Ипак, велики број Анализа касни.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Како је могуће да Систем са капацитетом 40 не успева да обради 30?“

Типичан одговор може бити:

„Аналитичари нису довољно продуктивни.“

Али то још није доказано.

Разрешење на страни 171.

67. СВЕ ПОСТОЈИ, АЛИ НЕДОСТАЈЕ ПРАВА ИНФОРМАЦИЈА

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 5/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

Саветник треба да припреми Понуду за ПотКли.

Има:

- време
- знање
- приступ програмима
- подршку
- потребну документацију.

Али не зна:

Колики износ ПотКли реално може дугорочно да издваја.

У Анализи стоји:

„до 200 € месечно“.

У Разговору је ПотКли рекао:

„не бих желео више од 120 до 130 €“.

Саветник види само први податак.

И припрема:

ПОНУДУ ОД 200 €.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Да ли Субјекат разуме шта информација значи?“

Јер податак:

НСП = 2

не помаже Саветнику ако он:

Не разуме како то мења његов следећи Задатак.

Дакле, информација може бити:

Доступна, тачна и неупотребљива због недостатка Тумачења.

Разрешење на страни 172.

68. АКО СЕ РЕЗУЛТАТ НЕ МЕЊА, ДА ЛИ СМО ПОГОДИЛИ ОГРАНИЧЕНОСТ?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 5/5, ФД 5/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

Компанија има проблем:

Само 40% ПотСар који заврше Академију стигне до прве самосталне праксе.

Руководство закључује:

„Академија је претешка.“

Аргументи:

- много материјала
- тестови су захтевни
- ПотСар се жале
- неки касне са завршетком.

Одлука:

СКРАТИТИ АКАДЕМИЈУ ЗА 30%.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Да ли је Академија била Ограниченост Задатка који смо поставили?“

Одговор:

Не можемо више тврдити да је била главна Ограниченост.

Променили смо је.

Локални показатељи су се побољшали.

Али:

Резултат целине који нас је занимао није се променио.

То је веома снажан доказ да је:

ДИЈАГНОЗА БИЛА ПОГРЕШНА ИЛИ НЕПОТПУНА.

Разрешење на страни 173.

69. КОЈИ ПОДАТАК ЋЕ НАМ РАЗДВОЈИТИ ХИПОТЕЗЕ?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 5/5, ФД 5/5, СМ 5/5

СИТУАЦИЈА

Имамо 100 ПотСар који заврше Академију.

Само:

35

дође до прве стварне праксе у року од 30 дана.

Имамо три хипотезе:

X1

ПотСар нису довољно припремљени за праксу.

X2

Нема довољно доступних Ментора.

X3

ПотСар не добијају стварне ПотКли довољно брзо.

Све три делују:

ВЕРОВАТНО.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Који податак би најбоље раздвојио X1, X2 и X3?“

Ово је центар Главоломке.

Разрешење на страни 173.

70. ШТА ЗАИСТА ОГРАНИЧАВА ЦЕЛИНУ?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 5/5, ФД 5/5, СМ 5/5

СИТУАЦИЈА

Компанија има проблем:

Премало нових Сарадника постаје самостално активно.

Током једног квартала:

- 160 особа покаже интересовање
- 120 уђе у Селекцију
- 90 почне Академију
- 72 заврши Академију
- 46 добије прву праксу
- 21 после шест месеци остане самостално активно.

Руководство закључује:

„Имамо проблем са квалитетом људи који улазе.“

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Да ли је то Чињеница или Хипотеза?“

Тачан одговор:

ХИПОТЕЗА.

Чињеница је:

21 ОД 160 ПОСТАЈЕ САМОСТАЛНО АКТИВНО.

А „лош квалитет улаза“ је:

ТУМАЧЕЊЕ.

Разрешење на страни 174.

ТРЕНИНГ 8: МЕРНА ТАЧКА И ДИНАМИКА

Главоломке 71 до 80.

71. ДОБРО ЈЕ САДА, А ШТА ПОСЛЕ?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 3/5, ФД 3/5, СМ 3/5

СИТУАЦИЈА

Компанија има велики број ПотКли који чекају први Разговор.

Саветници кажу:

„Немамо довољно времена.“

Руководство доноси Одлуку:

„Скраћујемо први Разговор са 60 на 30 минута.“

После месец дана:

- број одржаних Разговора расте 70%
- време чекања пада
- више ПотКли улази у процес
- Саветници кажу да су продуктивнији.

Руководство закључује:

„Одлука је успела.“

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Да ли имамо довољно података да то закључимо?“

Ово је ГЛАВНА ЗАМКА, јер све што видимо у првом месецу:

заиста изгледа добро.

Разрешење на страни 176.

72. ПОСЛЕДИЦА ЈЕ СТИГЛА КАСНО

Тип одговора	ШТА ЈОШ ТРЕБА САЗНАТИ
Тежина	ЛТ 3/5, ФД 3/5, СМ 3/5

СИТУАЦИЈА

Компанија има машину која захтева:

превентивни сервис на свака три месеца.

Сервис траје:

један радни дан.

Руководство има велики број наруџбина и каже:

„Машина ради добро. Овај сервис ћемо прескочити.“

Тог месеца:

- производња расте
- нема застоја
- наруџбине се испоручују
- трошак сервиса је избегнут.

Одлука делује:

УСПЕШНО.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Колико дуго може да касни последица ове Одлуке?“

И друго:

„Који процес се можда већ одвија иако још не видим његов крајњи Резултат?“

Ово друго је ВЕОМА ЈАКО ПИТАЊЕ.

Разрешење на страни 176.

73. ИСТО ДАНАС, НИЈЕ ИСТО СУТРА

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 4/5, СМ 3/5

СИТУАЦИЈА

Два тима имају исти Задатак:

Повећати број завршених предмета са 100 на 120 месечно.

Оба тима имају:

- 5 запослених

- исту опрему
- исти број радних дана
- приближно исти квалитет.

После три месеца:

ОБА ТИМА ЗАВРШАВАЈУ 120 ПРЕДМЕТА.

Руководство закључује:

„Оба решења су подједнако добра.“

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Који тим је успешнији?“

Ако Решавалац гледа само:

тренутни број завршених предмета,

одговор је:

ИСТИ СУ.

НАМЕРНО НЕДОВОЉАН ОДГОВОР.

Разрешење на страни 177.

74. МАЛО ПО МАЛО, И СИСТЕМ ВИШЕ НИЈЕ ИСТИ

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 4/5, СМ 3/5

СИТУАЦИЈА

Једна служба дневно добија:

100 ПРЕДМЕТА.

Може да обради:

98.

Руководилац каже:

„То није проблем. Само два предмета дневно остају за сутра.“

И заиста:

2 ПРЕДМЕТА ДНЕВНО

делује:

безначајно.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Да ли је разлика 100 према 98 функционално неважна?“

Типичан одговор, уједно НАМЕРНА ЗАМКА:

„Практично јесте. То је само 2%.“

Разрешење на страни 178.

75. КАДА СЕ ПОСЛЕДИЦА ВРАТИ НАЗАД

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 4/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

У тиму Саветници имају све више ПотКли.

Да би стигли више Разговора, почињу да:

СКРАЋУЈУ ВРЕМЕ ЗА ПРИПРЕМУ.

Уместо:

20 минута припреме

троше:

5 минута.

Одмах добијају:

ВИШЕ СЛОБОДНОГ ВРЕМЕНА.

Могу да одрже више Разговора.

На први поглед:

ОДЛИЧНО.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Да ли се ово враћа назад у Систем?“

Ако:

да,

онда:

„Шта мења када се врати?“

Ово су два одлична оперативна питања.

Разрешење на страни 178.

76. СИСТЕМ КОЈИ СЕ ВРАЋА У РАВНОТЕЖУ

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 4/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

У тиму Саветника циљ је:

Да мање од 10% анализа буде враћено на допуну.

У првом месецу:

8%.

Другом:

9%.

Трећем:

14%.

Када стопа пређе:

10%,

активира се правило:

- анализирају се најчешће грешке
- организује се кратка додатна вежба
- Ментори прегледају следећих неколико Анализа
- даје се повратна информација.

Следећег месеца:

11%.

Затим:

9%.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Шта у Систему реагује када Резултат одступи од жељеног стања?“

И друго:

„Да ли ТА реакција одступање смањује или га додатно повећава?“

Ово је изузетно важан пар питања.

Разрешење на страни 179.

77. КАДА КОРЕКЦИЈА СТИГНЕ ПРЕКАСНО

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 5/5, ФД 5/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

Компанија жели:

200 НОВИХ ПОТКЛИ МЕСЕЧНО.

Тренутно има:

140.

Руководство покреће:

- кампању
- препоруке
- нове садржаје
- додатне позиве.

После прве недеље:

број ПотКли је и даље:

ОКО 140.

Руководство закључује:

„НИЈЕ ДОВОЉНО.“

И појачава кампању.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Да ли већ реагујем на Систем пре него што је претходна интервенција стигла да покаже свој Резултат?“

Ово је ВЕОМА ЈАКО ПИТАЊЕ.

Краће:

„Да ли коригујем прерано?“

Разрешење на страни 180.

78. КАДА ЈЕДНА ПЕТЉА УБРЗАВА, А ДРУГА КОЧИ

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 5/5, ФД 5/5, СМ 5/5

СИТУАЦИЈА

У Систему Саветовања важи образац:

ЗАДОВОЉНИ КЛИЈЕНТИ

↓

ВИШЕ ПРЕПОРУКА

↓

ВИШЕ ПОТКЛИ

↓

ВИШЕ КЛИЈЕНАТА

↓

ЈОШ ВИШЕ ПРЕПОРУКА.

То је:

ПОЈАЧАВАЈУЋА ПЕТЉА РАСТА.

На почетку Систем расте:

веома лепо.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Шта мења однос снаге између петљи?“

У овом примеру:

- резервни капацитет
- број Саветника
- време по ПотКли
- капацитет Анализе
- квалитет праћења.

То су:

Ресурси и Ограниченост који одређују која ће петља доминирати.

Разрешење на страни 181.

79. ШТА НАМ ГОВОРИ ОБЛИК КРЕТАЊА?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 5/5, ФД 5/5, СМ 5/5

СИТУАЦИЈА

Решаваоцу дајемо само табелу:

Број пријава на Платформи по месецима:

1. месец: 120

2. месец: 150

3. месец: 175

4. месец: 190

5. месец: 198

6. месец: 202

Не дајемо:

- објашњење
- разлог
- опис интервенција.

Питамо:

„ШТА ВИДИТЕ?“

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

Ако Решавалац одмах каже:

„Знам шта је узрок“,

питати:

„Шта тачно видиш у подацима, а шта си ти додао као објашњење?“

Ово је ВРХУНСКО ПИТАЊЕ.

Разрешење на страни 181.

80. ШТА ЋЕ СЕ ДОГОДИТИ ПОСЛЕ, И ЗАШТО?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 5/5, ФД 5/5, СМ 5/5

СИТУАЦИЈА

Платформа БезБриге последњих шест месеци бележи:

1. месец: 140 нових ПотКли, 60 препорука

2. месец: 165 нових ПотКли, 55 препорука

3. месец: 185 нових ПотКли, 48 препорука

4. месец: 200 нових ПотКли, 40 препорука

5. месец: 210 нових ПотКли, 33 препоруке

6. месец: 215 нових ПотКли, 27 препорука

Руководство је задовољно:

„И даље растемо.“

Питање за Решаваоца:

„Како бисте описали оно што се заправо догађа?“

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Какав образац видите у броју ПотКли?“

Одговор:

РАСТ КОЈИ УСПОРАВА.

ТРАГ.

Не дијагноза.

Разрешење на страни 182.

ТРЕНИНГ 9: ПОМЕРАЊЕ ОГРАНИЧЕНОСТИ

Главоломке 81 до 90.

81. РЕШИЛИ СМО ПРОБЛЕМ, А СИСТЕМ ЈЕ ОПЕТ СТАО

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 4/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

Производни Систем има три узастопне Функције:

А

може да обради:

100 јединица дневно.

Б

може:

60 јединица дневно.

В

може:

90 јединица дневно.

Систем дневно завршава:

око 60 јединица.

Руководство утврђује:

Б ЈЕ ОГРАНИЧЕНОСТ.

Улаже се у:

- нову опрему
- додатну обуку
- бољу организацију.

Капацитет Б расте:

СА 60 НА 110.

Руководство очекује:

110 готових јединица дневно.

После интервенције целина производи:

ОКО 90.

Директор каже:

„Инвестиција није дала очекивани Резултат.“

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Да ли је интервенција у Б била погрешна?“

Ово је добра замка.

Решавалац може рећи:

„Да, јер производња није порасла на 110.“

Али то није нужно тачно.

Разрешење на страни 184.

82. РЕШЕЊЕ КОЈЕ ЈЕ СТВОРИЛО НОВИ ПРОБЛЕМ

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 4/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

Компанија има службу која обрађује захтеве Клијената.

Просечно дневно стиже:

120 захтева.

Служба може да обради:

80.

Ствара се заостатак.

Дијагноза:

НЕДОВОЉАН КАПАЦИТЕТ ОБРАДЕ.

Компанија уводи нови програм који аутоматизује део посла.

После увођења:

Обрада расте са 80 на 150 захтева дневно.

Заостатак нестаје.

Интервенција је:

УСПЕШНА.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Да ли је аутоматизација била успешна?“

Ово је намерно незгодно питање.

Одговор:

И јесте и није: зависи који Резултат посматрамо.

Успешно је:

уклоњена почетна Ограниченост обраде.

Али је истовремено:

створено ново оптерећење које Систем раније није имао у том обиму.

Разрешење на страни 184.

83. КАДА УСПЕХ ПОСТАНЕ ОГРАНИЧЕНОСТ

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 5/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

ФТСАВЕТОВАЊЕ.

Платформа БезБриге има проблем:

премало ПотКли улази у Систем Саветовања.

Тим унапређује:

- садржаје
- препоруке
- комуникацију
- Академију
- канале доласка.

Резултат је одличан.

Број нових ПотКли месечно расте:

са 100 на 150,

затим:

на 220,

па:

на 320.

Руководство је задовољно.

УЛАЗ У СИСТЕМ РАСТЕ.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

Када нешто у Систему нагло расте:

„Који део Система сада мора да прихвати последицу тог раста?“

И друго:

„Може ли тај део да је понесе?“

То је веома снажан пар питања.

Разрешење на страни 185.

84. ДАНАС БРЖЕ, СУТРА СПОРИЈЕ

Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 5/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

Компанија има период наглог раста броја ПотКли.

Саветници се жале:

„Немамо довољно времена за све Разговоре.“

Руководство доноси Одлуку:

„Наредна три месеца укидамо редовне обуке и вежбе. Сво време иде на рад са ПотКли.“

Резултат у првом месецу:

- број Разговора расте 22%
- број реализација расте 15%
- заостатак ПотКли пада
- приход расте.

Руководство каже:

„Одлука је била одлична.“

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Да ли имамо довољно података да то закључимо?“

Очекујемо да Решавалац после Тренинга 8 већ буде опрезан.

Јер:

Први месец није исто што и Резултат кроз време.

Разрешење на страни 186.

85. ПРОБЛЕМ ЈЕ НЕСТАО, ИЛИ СЕ САМО ПРЕСЕЛИО?

Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 5/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

У компанији велики број предмета чека:

КОД АНАЛИТИЧАРА.

Руководство закључује:

„Анализа је преоптерећена.“

Уводи ново правило:

Аналитичар не прима предмет ако није потпуно комплетан.

Сваки непотпун предмет се:

одмах враћа Саветнику.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Да ли сте сагласни?“

Типичан одговор може бити:

„Да. Анализа више није Ограниченост.“

То можда јесте тачно.

Али није:

ДОВОЉНО.

Разрешење на страни 187.

86. УШТЕДЕЛИ СМО ОВДЕ, ПОТРОШИЛИ СМО ВИШЕ ДРУГДЕ

Тип одговора	ШТА ЈОШ ТРЕБА САЗНАТИ

Тежина	ЛТ 4/5, ФД 5/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

Компанија има администрацију која месечно обрађује:

1.000 захтева.

До сада је један запослени радио:

завршну проверу документације

пре него што предмет оде у Анализу.

Трошак тог радног места:

120.000 динара месечно.

Руководство одлучује:

„Укидамо завршну проверу: Саветници су одговорни да пошаљу исправан предмет.“

Фирма уштеди:

120.000 ДИНАРА МЕСЕЧНО.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Да ли је компанија уштедела 120.000 динара?“

Прецизан одговор:

У БУЏЕТУ ЈЕДНОГ ДЕЛА, ДА.

Али:

Још не знамо да ли је укупан Ресни трошак целине смањен.

То је централни увид.

Разрешење на страни 188.

87. КАДА СЕ СИСТЕМ НАВИКНЕ НА ОГРАНИЧЕНОСТ

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 5/5, ФД 5/5, СМ 5/5

СИТУАЦИЈА

У компанији сваки сложенији предмет мора да одобри:

ЈЕДАН СТАРИЈИ САВЕТНИК.

Правило је уведено пре шест година.

Тада је компанија имала:

5 Саветника.

Старији Саветник је имао:

довољно времена.

Сврха правила била је:

СМАЊЕЊЕ ГРЕШАКА НОВИХ САВЕТНИКА.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Шта је овде Ограниченост?“

Очигледан одговор:

капацитет старијег Саветника.

Али 87 не треба да се заврши ту.

То бисмо већ могли решити у:

Тренингу 7.

Сада питамо:

„Шта се све у Систему у међувремену прилагодило тој Ограничености?“

Разрешење на страни 189.

88. СВЕ БОЉЕ ГАСИМО ПОЖАРЕ

Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ
Тежина	ЛТ 5/5, ФД 5/5, СМ 5/5

СИТУАЦИЈА

У тиму има:

30 нових Сарадника.

Током првих Разговора често праве грешке:

- не прикупе довољно података
- прерано пређу на Понуду
- погрешно процене НСП
- не препознају 4 Велика питања

- оставе недовршен План наставка.

Када дође до проблема:

МЕНТОРИ ИНТЕРВЕНИШУ.

Они:

- преузму Разговор
- исправе Анализу
- позову ПотКли
- поправе Понуду
- заврше оно што Сарадник није умео.

Резултат:

ВЕЋИНА КРИТИЧНИХ СЛУЧАЈЕВА СЕ СПАСЕ.

Руководство је задовољно.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Да ли је менторски Систем постао бољи?“

Одговор:

У ЈЕДНОЈ ФУНКЦИЈИ, ДА.

Функција:

хитне корекције

је постала:

много боља.

Али питање целине је:

„Да ли се смањује Потреба за хитном корекцијом?“

Ако не:

онда можда развијамо:

Способност лечења последице, а не способност смањења њеног настанка.

Разрешење на страни 190.

89. ПОКРЕТНА МЕТА

Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ
Тежина	ЛТ 5/5, ФД 5/5, СМ 5/5

СИТУАЦИЈА

Систем Саветовања има месечно:

300 ПотКли.

Ток је:

ПРВИ РАЗГОВОР

↓

АНАЛИЗА

↓

ДРУГИ РАЗГОВОР

↓

РЕАЛИЗАЦИЈА

↓

ПРАЋЕЊЕ.

Почетни подаци:

Први Разговор

капацитет:

300 месечно

Анализа

капацитет:

160

Други Разговор

капацитет:

220

Реализација

капацитет:

250

Праћење

капацитет:

260

Систем завршава:

ОКО 160 ПРОЦЕСА МЕСЕЧНО.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Шта сада ограничава Систем?“

Више није:

Анализа.

Сада:

ДРУГИ РАЗГОВОР: 220, друга Ограниченост (O2).

Разрешење на страни 190.

90. СИСТЕМ ПОСЛЕ РЕШЕЊА ВИШЕ НИЈЕ ИСТИ СИСТЕМ У ИСТОМ СТАЊУ

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 5/5, ФД 5/5, СМ 5/5

СИТУАЦИЈА

Компанија у једном кварталу има:

120 ПотСар.

Ток је:

УЛАЗ

↓

СЕЛЕКЦИЈА

↓

АКАДЕМИЈА

↓

МЕНТОРСТВО

↓

ПРВА ПРАКСА

↓

САМОСТАЛНИ РАД.

Почетни подаци:

- 120 уђе
- 90 прође Селекцију
- 65 заврши Академију
- 32 уђе у прву праксу
- 18 постане самостално активно после шест месеци.

Руководство каже:

„Главни проблем је Академија.“

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Да ли имамо довољно података да Академију прогласимо Ограниченошћу?“

Добар одговор:

НЕ ЈОШ.

Пад јесте видљив.

Али место пада није аутоматски:

место Ограничености.

Разрешење на страни 191.

ТРЕНИНГ 10: ГРАНИЦА СИСТЕМА

Главоломке 91 до 100.

91. САВЕТНИК ЈЕ ОСТВАРИО ОДЛИЧАН РЕЗУЛТАТ

Тип одговора	ШТА ЈОШ ТРЕБА САЗНАТИ
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 4/5, СМ 4/5

СИТУАЦИЈА

Саветник је у једном месецу закључио:

18 нових Програма.

Просек осталих Саветника је:

10.

Руководилац каже:

„Ово је наш најуспешнији Саветник.“

Добија:

бонус.

На састанку се његов начин рада представља као:

пример осталима.

ДОДАТНИ ПОДАЦИ

После шест месеци:

од 18 Клијената тог Саветника:

- 5 је одустало
- 4 се жале да нису довољно разумели Програм
- само 1 је дао препоруку.

Код другог Саветника који је закључио:

10 Програма:

- нико није одустао
- 8 Клијената редовно наставља
- 6 је дало препоруку
- 3 препоруке су већ постале нови Клијенти.

Ко је сада:

успешнији?

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Одличан Резултат, за који Систем?“

То је једно од кључних питања целе Теретане.

Разрешење на страни 193.

92. КО ЈЕ ОВДЕ СПОР?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 4/5, СМ 5/5

СИТУАЦИЈА

Клијенти се жале да од:

првог Разговора

до:

реализације Програма

пролази превише времена.

Руководство анализира Саветнике.

Утврђује:

- Саветник обави Разговор истог дана
- податке шаље Анализи у року од два сата
- после добијене Анализе контактира ПотКли истог дана.

Закључак:

„Саветници нису проблем.“

Анализа затим показује:

- просечно време обраде предмета је један дан.

Закључак:

„Ни анализа није проблем.“

Администрација показује:

- предмет после прихватања обрађује у року од једног дана.

Закључак:

„Ни администрација није проблем.“

Сваки део Система каже:

„Код нас нема кашњења.“

Ипак, Клијент од првог Разговора до реализације чека:

три недеље.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Шта се догађа између делова?“

То је још једно питање које заслужује место у:

личних 10 функционалних питања Решаваоца.

Разрешење на страни 194.

93. СВАКО ЈЕ УСПЕШАН, А КОМПАНИЈА ГУБИ

Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 5/5, СМ 5/5

СИТУАЦИЈА

Компанија има три сектора.

ПРОДАЈА

План:

100 нових Клијената месечно.

Остварено:

124.

Руководилац добија:

бонус.

ОБРАДА

План:

обрадити најмање 90 предмета.

Остварено:

97.

Руководилац добија:

бонус.

КОРИСНИЧКА ПОДРШКА

План:

просечно време разговора испод 4 минута.

Остварено:

3 минута и 38 секунди.

Руководилац добија:

бонус.

На месечном састанку сва три руководиоца извештавају:

„План је остварен.“

А компанија истог месеца има:

- раст броја нерешених предмета
- више жалби Клијената
- већи број одустајања
- пад препорука
- пад укупне добити.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Ко овде не ради добро?“

Ово питање намерно изазива:

ТРАЖЕЊЕ КРИВЦА.

Решавалац може почети:

„Продаја доводи превише Клијената.“

или:

„Обрада је проблем.“

или:

„Подршка пребрзо завршава разговоре.“

Али то још није довољно.

Разрешење на страни 194.

94. ДОБРО ЗА КОГА?

Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ

Тежина	ЛТ 5/5, ФД 5/5, СМ 5/5

СИТУАЦИЈА

Фирма има велики пословни објекат.

До сада је трошила:

1.200.000 динара годишње

на одржавање једног дела система.

Нови руководилац уводи промену.

После годину дана трошак је:

700.000 динара.

Уштеда:

500.000 ДИНАРА.

На састанку руководство каже:

„ОДЛИЧАН РЕЗУЛТАТ.“

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Да ли је ово добар Резултат?“

На први поглед:

да.

Трошак је смањен за:

500.000 динара.

Разрешење на страни 195.

95. КОД НАС ЈЕ СВЕ ЧИСТО, КЛИЈЕНТ НЕКА СЕ СНАЂЕ

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 5/5, СМ 5/5

СИТУАЦИЈА

Администрација компаније добија велики број непотпуних предмета.

Да би смањила сопствено оптерећење, уводи правило:

„Сваки непотпун предмет се аутоматски враћа Саветнику без додатног објашњења.“

После месец дана:

- Администрација има мање застоја
- време обраде комплетних предмета пада
- број предмета „код Администрације“ значајно је мањи
- показатељ ефикасности Администрације расте.

Руководилац каже:

„Решили смо проблем.“

Истовремено:

- Саветници добијају враћене предмете без јасног разлога
- морају да зову ПотКли поново
- ПотКли често не зна шта треба да допуни
- неки ПотКли одустају
- други Разговор се одлаже
- Саветници се жале да по три пута враћају исту документацију.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Ако ово више није код нас, ко је сада преузео Рес, трошак и последицу?“

Краће:

„Чији је сада проблем?“

Разрешење на страни 196.

96. УШТЕДЕЛИ СМО, ЗАГАДИЛИ СМО

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 4/5, ФД 5/5, СМ 5/5

СИТУАЦИЈА

Производна компанија жели да смањи трошкове третмана отпадне воде.

Пронађено је јефтиније решење:

мање пречишћавања пре испуштања.

Унутар фабрике:

- трошак пада
- производња остаје иста
- профит расте
- интерни показатељи изгледају боље.

Руководство каже:

„Оптимизовали смо процес.“

После неколико месеци локална заједница пријављује:

- лошији квалитет воде
- непријатан мирис
- штету по околину.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Да ли је трошак нестао, или је само прешао на неког другог?“

И други ниво:

„И може ли се касније вратити назад у Систем?“

Разрешење на страни 197.

97. КОЛИКО ШИРОКО ТРЕБА ДА ГЛЕДАМО?

Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ
Тежина	ЛТ 5/5, ФД 5/5, СМ 5/5

СИТУАЦИЈА

Пролазност кроз Академију:

од 100 ПотСар:

- 82 заврше први модул
- 68 други
- 49 стигне до половине
- 31 заврши Академију
- 18 уђе у практичан рад
- 11 остане активно после шест месеци.

Руководство каже:

„Проблем је у Академији.“

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Ако избацим овај део из анализе, да ли и даље могу да објасним Појаву?“

И друго:

„Ако га додам, да ли добијам нову функционално релевантну информацију?“

Тако добијамо два теста:

ТЕСТ ИЗБАЦИВАЊА

и:

ТЕСТ ДОДАВАЊА.

Разрешење на страни 198.

98. КВАР ЈЕ У МАШИНИ, ИЛИ НИЈЕ?

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК
Тежина	ЛТ 5/5, ФД 5/5, СМ 5/5

СИТУАЦИЈА

У производњи једна машина често:

стаје.

Оператер пријављује:

„Машина је неисправна.“

Сервисер прегледа машину.

Не проналази:

никакав квар.

Машина поново почиње да ради.

После два дана:

поново стаје.

Сервисер поново долази.

Машина је:

технички исправна.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Шта је морало да се догоди пре овога да би се ова Појава овде уопште појавила?“

То није само питање Границе.

Оно приморава Решаваоца да:

реконструише функционални ланац уназад.

Разрешење на страни 199.

99. КОЈИ ЈЕ ОВО СИСТЕМ?

Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ
Тежина	ЛТ 5/5, ФД 5/5, СМ 5/5

СИТУАЦИЈА

Саветник разговара са ПотКли 60 минута.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

„Који смо Систем управо посматрали?“

Ово је САВРШЕНА ЗАМКА.

Решавалац очекује:

један назив.

Управо то очекивање треба да буде:

РАЗБИЈЕНО.

Разрешење на страни 200.

100. ШТА ЈЕ ОВДЕ СИСТЕМ?

Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ
Тежина	ЛТ 5/5, ФД 5/5, СМ 5/5

СИТУАЦИЈА

Систем БезБриге данас:

Садржи:

- Платформу
- Академију
- ПотКли

- ПотСар
- Саветовање
- Анализу
- Понуду
- праћење Клијената
- менторство
- развој Сарадника.

И више истовремених Појава:

- ПотКли не настављају
- Саветници имају различите Резултате
- нови Сарадници споро постају самостални
- Ментори су преоптерећени
- Клијенти губе контакт
- Анализа касни
- капацитети су неравномерни
- показатеља има све више
- Систем постаје сложенији.

ПИТАЊЕ РЕШАВАОЦУ

Уместо појединачних питања, главоломка 100 оставља:

ЈЕДНО МЕТА-ПИТАЊЕ:

„Шта заправо треба да одредим пре него што почнем да тражим решење?“

Одговор који Теретана жели да аутоматизује је:

Чињенице → Потреба → Задатак → Систем → Реси → Функције → Резултати → Односи →

Ограниченост → Мерна тачка → Динамика → интервенција → ново стање.

Не као механичку листу.

Него као:

ФУНКЦИОНАЛНИ РЕД МИШЉЕЊА.

Разрешење на страни 201.

ИЗЛАЗНИ ТЕСТ

ШТА САДА ВИДИТЕ?

Овај тест се ради после главоломке 100.

Пре него што га урадите, немојте читати свој улазни одговор.

Прво напишите нови одговор, па тек онда извадите стари.

И овде важи све што је важило на почетку:

- нема понуђених одговора
- нема појмова које морате употребити
- нема једног очекиваног решења

Задатак је исти као и први пут:

НАПИШИТЕ ШТА ВИ У ОВОЈ СИТУАЦИЈИ ВИДИТЕ.

СИТУАЦИЈА

„МРЕЖА КОЈА РАСТЕ, А РЕЗУЛТАТ СТОЈИ“

Пре три године сервис за грејну и белу технику имао је:

- једну пословницу
- девет мајстора
- око 40 интервенција недељно
- једну особу на пријему позива, Веру
- свеску, телефон и ниједан програм

Вера је знала ко шта уме, ко где станује и који мајстор коју марку уређаја познаје. Када би стигао позив, распоређивала је сама.

Данас исти сервис има:

- шест пословница
- 34 мајстора
- око 210 интервенција недељно
- позивни центар са четири оператера
- нови програм за радне налоге
- пет руководилаца пословница

Приход је удвостручен.

Директор каже:

„Никада нисмо били већи ни организованији.“

Али дешава се и нешто друго.

Клијенти све чешће питају:

„Када тачно долазите?“

Мајстори кажу да добар део дана проведу тражећи податке о уређају и делове.

Магацин каже:

„Све што нам се затражи издамо истог дана.“

Позивни центар каже:

„Ми сваки позив забележимо и проследимо.“

Руководиоци кажу:

„Мајстори не попуњавају налоге како треба.“

Мајстори кажу:

„Налог тражи податке које на терену немамо.“

Директор је прво увео дневни извештај о неизвршеним интервенцијама.

После два месеца извештаја има знатно више.

Број неизвршених интервенција се није смањио.

Затим је увео бонус по броју затворених налога по мајстору.

Број затворених налога порастао је за 18 одсто.

Број поновних излазака на исту адресу порастао је за 40 одсто.

Познато је још и следеће:

- Вера данас ради у позивном центру, по скрипти
- распоређивање ради програм, по правилу „најближи слободан мајстор“
- делови се наручују тек када мајстор на терену пријави да део недостаје
- време се мери од тренутка када налог стигне мајстору до затварања налога
- нико не мери време од првог позива клијента до коначно отклоњеног квара
- анкета се шаље одмах по затварању налога и просечна оцена је 4,6 од 5
- раскид уговора о одржавању порастао је са 4 на 11 одсто

ЗАДАТАК

НАПИШИТЕ ШТА ВИДИТЕ.

Немојте писати шта би требало урадити.

Прво напишите шта овде видите.

ЗАШТО НИ ОВДЕ НЕ ДОБИЈАТЕ РЕШЕЊЕ

Зато што се ни овај тест не оцењује.

Он не мери колико сте појмова научили.

Он бележи:

ШТА СТЕ ПОЧЕЛИ ДА ВИДИТЕ.

Тек када поред новог одговора ставите свој улазни одговор, видећете разлику коју ниједна оцена не може да покаже уместо вас.

ПРОТОКОЛ ПОРЕЂЕЊА УЛАЗНОГ И ИЗЛАЗНОГ ТЕСТА

Оба одговора се читају по истих 11 оса Профила функционалног мишљења. За сваку

осу бележи се само једно: да ли се појавила у одговору, и да ли се појавила спонтано или тек на питање ментора.

Оса Шта тражимо у одговору

Ч, Чињеница Да ли одваја оно што у тексту пише од онога што сам додаје. На пример, да ли оцену 4,6 узима као доказ задовољства или као податак који тек треба протумачити.

По, Потреба Да ли препознаје шта клијенту заиста треба, а не шта тражи или пита.

З, Задатак Да ли пита шта је уопште Задатак сервиса, а не само како да се убрза постојећи посао.

Р, Рес Да ли види да је Верино знање било Ресурс и да је сада Рес који више није уграђен у Задатак.

Ф, Функција Да ли види да је Функцију распоређивања преузео програм и по ком правилу је сада извршава.

Рз, Резултат Да ли разликује затворен налог од отклоњеног квара.

Од, Однос Да ли примећује где се губици дешавају на прелазима између позивног центра, мајстора и магацина.

О, Ограниченост Да ли тражи шта стварно ограничава реализацију, уместо да предлаже више људи или више контроле.

МТ, Мерна тачка Да ли примећује од ког корака почиње мерење и шта тим избором испада из слике.

Д, Динамика Да ли повезује бонус по затвореном налогу са растом поновних излазака.

Г, Граница Да ли шири Границу са налога на цео пут од првог позива до отклоњеног квара.

Поређење се записује у три реда, ништа више од тога:

- које осе су се појавиле у улазном одговору
- које су се појавиле у излазном одговору
- која се појавила прва, јер то показује чиме Решавалац сада почиње да мисли

Не пише се оцена. Не пише се положио или није положио.

РАЗРЕШЕЊА

Овај део се чита тек пошто је сопствени одговор написан.

Свако разрешење има иста четири дела: замку у коју се најчешће упада, одговор, менторска питања којима се одговор продубљује и поруку.

Уз сваку главоломку стоји и њен функционални отисак, који показује које су се осе мишљења ту вежбале. Он се чита после решавања, као самопровера.

РАЗРЕШЕЊА, ТРЕНИНГ 1: ЧИЊЕНИЦА

1. ВИДЕО САМ, АЛИ ШТА ЗАПРАВО ЗНАМ?

Функционални отисак	Ч3 / По1 / З1 / Р1 / Ф1 / Рз1 / Од1 / О1 / МТ1 / Д1 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Њега ово не занима.“

ОДГОВОР

ОД: Шта сам видео и шта то значи?

КА: Шта сам тачно опазио, а шта сам томе сам придодао као објашњење?

То звучи логично.

Али није:

ЧИЊЕНИЦА.

Чињенице су:

„Два пута је погледао на сат.“

„Одговарао је кратко.“

„Прекрстио је руке.“

„Није постављао питања.“

Из тога можемо поставити:

ХИПОТЕЗУ

да је изгубио интересовање.

Али:

НЕ МОЖЕМО ТО ПРОГЛАСИТИ ЧИЊЕНИЦОМ.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Шта си тачно видео или чуо?
- Да ли је ‘не занима га’ нешто што знаш, или објашњење онога што си видео?
- Које још објашњење може да буде у складу са истом Чињеницом?

ПОРУКА

Чињеница је оно што знамо. Тумачење је оно што мислимо да то значи.

Главоломка на страни 12.

2. ЧИЊЕНИЦА ЈЕ ТАЧНА, АЛИ ДА ЛИ ЈЕ ДОВОЉНА?

Функционални отисак	Ч3 / По1 / 31 / Р1 / Ф1 / Рз1 / Од1 / О1 / МТ2 / Д2 / Г1
Тип одговора	ШТА ЈОШ ТРЕБА САЗНАТИ

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако је Чињеница тачна, могу да из ње изведем јак закључак.“

ОДГОВОР

ОД: ОВО ЈЕ ТАЧНО.

КА: Да ли је ово довољно да подржи закључак који изводим?

Не нужно.

Чињеница:

„Није позвао никога седам дана.“

Закључак:

„Није заинтересован за рад.“

Између њих недостају:

ДРУГЕ РЕЛЕВАНТНЕ ЧИЊЕНИЦЕ.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- ШТА ТАЧНО ЧИЊЕНИЦА ДОКАЗУЈЕ?
- Који део твог закључка је већ изван Чињенице?
- Која једна додатна Чињеница би ти највише помогла да провериш ово Тумачење?

ПОРУКА

Једна Чињеница може бити довољна да опише догађај, а недовољна да објасни његов узрок.

Главоломка на страни 12.

3. ОБА БРОЈА СУ ТАЧНА, АЛИ ДА ЛИ ГОВОРЕ О ИСТОЈ СТВАРИ?

Функционални отисак	Ч3 / По1 / 31 / Р1 / Ф1 / Рз2 / Од1 / О1 / МТ2 / Д2 / Г1
Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако је 25 мање од 40, Резултат је пао.“

ОДГОВОР

ОД: Који је број већи?

КА: Да ли ова два броја мере исту ствар, по истој дефиницији и у истом обухвату?

Не нужно.

Пре него што поредимо:

БРОЈЕВЕ,

морамо упоредити:

ДЕФИНИЦИЈЕ ИЗА БРОЈЕВА.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- 40% ЧЕГА, И 25% ЧЕГА?
- ДА ЛИ ЈЕ ИМЕНИЛАЦ ИСТИ?
- Да ли се дефиниција Показатеља променила?

ПОРУКА

Пре него што поредиш бројеве, провери да ли поредиш исту ствар.

Главоломка на страни 13.

4. ЗНАМО ПОДАТАК, АЛИ ОДАКЛЕ ГА ЗНАМО?

Функционални отисак Ч3 / По1 / З1 / Р1 / Ф1 / Рз1 / Од2 / О1 / МТ2 / Д2 / Г1

Тип одговора ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако извору верујем, податак је Чињеница.“

ОДГОВОР

ОД: ИМАМО ПОДАТАК.

КА: Колико је пут до тог податка поуздан?

Не.

Човек коме верујемо може:

- погрешити
- погрешно запамтити

- генерализовати
- чути од неког другог
- имати само део података.

Поверење у особу:

≠

проверености конкретне тврдње.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- ОДАКЛЕ ТО ЗНАШ?
- Колико њих је то рекло, и да ли су то независни извори?
- Шта је Чињеница: да се сви жале, или да ти је троје људи рекло да су незадовољни?

ПОРУКА

Није довољно шта знамо: морамо знати и одакле то знамо.

Главоломка на страни 14.

5. СВЕ ШТО ВИДИМО ЈЕ ТАЧНО, АЛИ ШТА НЕ ВИДИМО?

Функционални отисак	Ч3 / По1 / З1 / Р1 / Ф2 / Рз2 / Од1 / О1 / МТ2 / Д2 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако су сви подаци које имамо позитивни, стање је позитивно.“

ОДГОВОР

ОД: Сви подаци које имамо су тачни.

КА: Да ли имамо све релевантне податке потребне за овај закључак?

Не нужно.

Можда нисмо измерили:

- квалитет Разговора
- одустајање после Разговора
- жалбе
- време припреме

- оптерећење Саветника
- квалитет ПотКли.

Дакле:

Непостојање лошег податка ≠ доказ да нема лошег стања.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Који податак би могао да буде тачан и да потпуно промени тај закључак?
- Шта си измерио, а шта си претпоставио да се истовремено поправило?
- Шта би морао да мериш да би могао да кажеш да је целина заиста боља?

ПОРУКА

Оно што не меримо не престаје да постоји.

Главоломка на страни 15.

6. ЧИЊЕНИЦА ЈЕ БИЛА ТАЧНА, АЛИ ДА ЛИ ЈЕ ЈОШ УВЕК ТАЧНА?

Функционални отисак	Ч3 / По1 / З1 / Р2 / Ф1 / Рз2 / Од1 / О1 / МТ3 / Д3 / Г1
Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако је податак једном проверен, он је Чињеница.“

ОДГОВОР

ОД: ОВО ЈЕ ПРОВЕРЕНО.

КА: Ово је проверено, али да ли још увек описује садашње стање?

Јесте:

ЧИЊЕНИЦА О ТАДАШЊЕМ СТАЊУ.

Али не мора бити:

ЧИЊЕНИЦА О ДАНАШЊЕМ СТАЊУ.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- КАДА ЈЕ ТО УТВРЂЕНО?
- Шта се од тада могло променити?
- Да ли знаш да је податак нетачан, или само више не знаш да ли је актуелан?

ПОРУКА

Не питај само да ли је тачно, питај и када је тачно.

Главоломка на страни 16.

7. ДЕСИЛО СЕ ПОСЛЕ ТОГА, АЛИ ДА ЛИ СЕ ДЕСИЛО ЗБОГ ТОГА?

Функционални отисак	Ч3 / По1 / 31 / Р1 / Ф1 / Рз2 / Од3 / О1 / МТ3 / Д3 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Промена се догодила одмах после новог вебинара, значи он је крив.“

ОДГОВОР

ОД: А се десило, па онда Б.

КА: Које Чињенице показују да је а функционално допринело настанку Б?

Не.

Временски след је:

Неопходан услов за многе узрочне везе,

али није:

ДОВОЉАН ДОКАЗ УЗРОКА.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Шта знаш осим тога да се пад догодио после његовог увођења?
- Шта се још променило у истом периоду?
- Какав би податак ојачао твоју Хипотезу?

ПОРУКА

Корелација је Чињеница о повезаности, не доказ о узроку.

Главоломка на страни 16.

8. БРОЈ ЈЕ ТАЧАН, АЛИ У ОДНОСУ НА ШТА ЈЕ ДОБАР ИЛИ ЛОШ?

Функционални отисак	Ч3 / По1 / 32 / Р1 / Ф1 / Рз3 / Од1 / О1 / МТ2 / Д2 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Већи број је бољи.“

ОДГОВОР

ОД: БРОЈ ЈЕ 20.

КА: Шта 20 значи у односу на оно што је потребно, очекивано или могуће?

Не нужно.

На пример:

100 ПРВИХ РАЗГОВОРА

може бити боље од 50.

Али ако је капацитет тима:

60 квалитетних Разговора,

онда 100 може значити:

- површност
- лошу припрему
- кашњења
- пад квалитета.

Дакле:

ВИШЕ ≠ АУТОМАТСКИ БОЉЕ.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- МАЛО У ОДНОСУ НА ШТА?
- Који број је Чињеница, а који критеријум користиш да га оцениш?
- Ако променимо референтну тачку, да ли се мења Чињеница или само њена оцена?

ПОРУКА

Без ‘у односу на шта?’ нема функционалне оцене.

Главоломка на страни 17.

9. ИЗВЕШТАЈ ИЗГЛЕДА ЈАСНО, АЛИ ШТА ЈЕ У ЊЕМУ ЗАИСТА ЧИЊЕНИЦА?

Функционални отисак	Ч3 / По1 / З2 / Р1 / Ф1 / Рз2 / Од2 / О1 / МТ2 / Д2 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Извештај је написан самоуверено, значи подаци су добри.“

ОДГОВОР

ОД: ЕВО ШТА ИЗВЕШТАЈ КАЖЕ.

КА: Ево шта из овог извештаја заиста знамо, шта само претпостављамо и шта морамо да

проверимо.

Не.

Стил:

НЕ ПОВЕЋАВА ДОКАЗНУ СНАГУ.

Речи као:

јасно;

очигледно;

сви;

значајно;

лоше;

сигурно;

често су:

Сигнал да треба успорити и проверити основ тврдње.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Стани, који део проблема је за сада заиста утврђен?
- Шта у извештају звучи као Чињеница, а у ствари је оцена или Тумачење?
- Који бројеви изгледају прецизно, а још немамо право да их поредимо?

ПОРУКА

Добар извештај не скрива неизвесност, он је јасно означава.

Главоломка на страни 18.

10. МИСЛИМО ДА ЗНАМО ШТА СЕ ДОГАЂА, МОЖЕМО ЛИ ТО ДА ДОКАЖЕМО?

Функционални отисак	Ч3 / По1 / З2 / Р1 / Ф2 / Рз2 / Од3 / О1 / МТ3 / Д3 / Г1

Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Нови ПотСар имају мање Клијената, значи лошије раде.“

ОДГОВОР

ОД: Шта мислимо да се догађа?

КА: Која Чињеница доказује да се то заиста догађа и да је баш то узрок?

Не нужно.

Можда:

имају мање контаката;

добијају слабије ПотКли;

имају мање искуства;

воде мање Разговора;

још су у фази обуке.

Чињеница:

мање Клијената.

Закључак:

мања способност

још није доказан.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Која тачно Чињеница доказује да су они узрок укупног пада?
- Шта би могло бити тачно, а да твој садашњи закључак постане погрешан?
- Који податак сада има највећу вредност да га проверимо?

ПОРУКА

Прво утврди шта се заиста догађа, тек онда питај шта треба да се мења.

Главоломка на страни 19.

РАЗРЕШЕЊА, ТРЕНИНГ 2: ПОТРЕБА

11. ЖЕЉА, ПРОБЛЕМ ИЛИ ПОТРЕБА: ШТА ЈЕ ОВДЕ ЗАПРАВО ПОКРЕНУЛО СИСТЕМ?

Функционални отисак	Ч3 / По3 / З2 / Р1 / Ф1 / Рз1 / Од1 / О1 / МТ1 / Д1 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Човек каже шта му треба, значи да је Потреба јасна.“

ОДГОВОР

ОД: Шта човек каже да му треба?

КА: Које стање, недостатак или Дисбаланс је покренуо жељу за променом?

Не нужно.

Човек често говори:

ЈЕЗИКОМ РЕШЕЊА.

На пример:

„Треба ми кредит.“

Али Потреба може бити:

„Треба ми стан.“

или:

„Треба ми ликвидност.“

или:

„Треба ми временско померање трошка.“

Кредит је:

НАЧИН.

Не нужно Потреба.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Да ли је то Потреба, или назив могућег решења?
- Шта би се десило да то решење не постоји, шта би му и даље недостајало?
- Да ли он то заиста осећа као Потребу, или ти видиш нешто чега он још није свестан?

ПОРУКА

Потреба не мора бити исто што и изражена жеља, опис проблема или назив решења.

Потреба је пројављивање Ограничености Субјекта. Она упућује на стање, недостатак или Дисбаланс који, када га Субјекат сагледа, добија значај и

покреће га ка промени. Жеља каже шта хоћу, проблем шта не ваља, решење шта бих

могао да урадим, Потреба шта у стању тражи промену.

Главоломка на страни 20.

12. ПОТРЕБА ПОСТОЈИ, АЛИ ДА ЛИ ПОСТОЈИ И ЗА СУБЈЕКАТ?

Функционални отисак	Ч3 / По3 / З2 / Р1 / Ф1 / Рз1 / Од1 / О1 / МТ1 / Д1 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако Субјекат не осећа Потребу, Потреба не постоји.“

ОДГОВОР

ОД: ПОТРЕБА ПОСТОЈИ.

КА: Колико је Субјекат свестан њеног постојања, значаја и последица?

Не.

Субјективно непостојање осећаја:

НЕ УКИДА ОБЈЕКТИВНО СТАЊЕ.

На пример:

човек може да нема резерву.

То је Чињеница.

Може да не сматра да је то проблем.

И то је Чињеница.

Обе могу бити истовремено тачне.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- ОЧИГЛЕДНО КОМЕ?
- Шта ти видиш у Чињеницама, а шта он види?
- Да ли је твој Задатак да га убедиш, или да му помогнеш да сам сагледа значај Чињеница?

ПОРУКА

Потреба може постојати пре него што уђе у свест Субјекта.

Главоломка на страни 21.

13. ИСТО СТАЊЕ, АЛИ ДА ЛИ ЈЕ ИСТА ПОТРЕБА?

Функционални отисак	Ч3 / По3 / З2 / Р1 / Ф1 / Рз1 / Од1 / О1 / МТ1 / Д1 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Иста финансијска ситуација = иста Потреба.“

ОДГОВОР

ОД: Шта из ове ситуације следи као Потреба?

КА: Шта ова Чињеница значи баш овом Субјекту?

Не.

Исте Чињенице могу бити:

ОСНОВ ЗА РАЗЛИЧИТЕ ПОТРЕБЕ.

Један Субјекат може најснажније доживети:

СИГУРНОСТ.

Други:

СЛОБОДУ.

Трећи:

КОНТРОЛУ.

Четврти:

РАСТ.

Зато Чињенице саме:

Нису довољне за закључак о Потреби.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- На основу чега знаш да исте Чињенице за обојицу имају исто значење?
- Шта још не знаш о њиховој Потреби?
- Које једно питање би ти најбоље показало како сваки од њих доживљава исту ситуацију?

ПОРУКА

Чињеница је иста, значење је Субјектово.

Главоломка на страни 22.

14. ИМА ВИШЕ ПОТРЕБА, КОЈА ОД ЊИХ САДА ЗАИСТА ВОДИ ОДЛУКУ?

Функционални отисак	Ч3 / По3 / З3 / Р1 / Ф1 / Рз2 / Од1 / О1 / МТ1 / Д2 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Прва изговорена Потреба је главна.“

ОДГОВОР

ОД: Коју је Потребу изговорио?

КА: Која Потреба сада заиста води његову Одлуку?

Не.

Ред изговарања:

НИЈЕ ДОКАЗ ПРИОРИТЕТА.

Човек често прво каже оно што је:

- лакше објаснити
- прихватљивије
- мање лично
- више рационализовано.

Дубљи приоритет може се појавити касније.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Да ли је то једина Потреба која је овде активна?
- Шта се догађа када сигурност дође у сукоб са ликвидношћу?
- ШТА СУБЈЕКАТ ТАДА БИРА?

ПОРУКА

Више Потреба може бити истина, али не морају све водити Одлуку.

Главоломка на страни 23.

15. ПОТРЕБУ ВИДИ, ПРИЗНАЈЕ И СМАТРА ВАЖНОМ, ЗАШТО ИПАК НЕ КРЕЋЕ?

Функционални отисак	Ч2 / По3 / З3 / Р2 / Ф1 / Рз2 / Од1 / О2 / МТ1 / Д2 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако не креће, значи да Потреба није стварно важна.“

ОДГОВОР

ОД: ОН ЗНА ДА МУ ТРЕБА.

КА: Да ли је прихватио Задатак који из те Потребе произлази, и ако није, шта спречава тај прелаз?

Не нужно.

Могуће је да је Потреба:

СТВАРНА И ВАЖНА,

али је блокира:

- друга Потреба
- страх
- недостатак Реса
- неприхватљив услов
- ниска процена сопствене способности
- Парадигма
- други приоритет.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Која Чињеница ти показује да је проблем у важности Потребе?
- Да ли постоји нека друга Потреба коју би овај Задатак угрозио?
- Да ли он одбија да решава Потребу, или не прихвата начин на који смо му предложили да је

реши?

ПОРУКА

Видети Потребу није исто што и прихватити Задатак.

Главоломка на страни 23.

16. РЕКАО ЈЕ ШТА МУ ТРЕБА, АЛИ ДА ЛИ СМО ДОШЛИ ДО СУШТИНЕ ПОТРЕБЕ?

Функционални отисак	Ч3 / По3 / З3 / Р1 / Ф1 / Рз2 / Од1 / О1 / МТ1 / Д2 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако је Субјекат сам рекао шта му треба, не треба даље да испитујемо.“

ОДГОВОР

ОД: РЕКАО ЈЕ ШТА МУ ТРЕБА.

КА: Шта би задовољење тога заиста променило у његовом стању?

Не.

Он може бити:

ПОТПУНО ИСКРЕН

и истовремено:

НЕДОВОЉНО ПРЕЦИЗАН.

Људи често говоре језиком:

- новца
- производа
- акције
- тренутног проблема.

А дубља Потреба може бити:

Значење које се иза тога налази.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Шта би му тај више новца функционално омогућио?
- Ако новац није једини начин, шта он заправо жели да буде другачије?
- Да ли си сада дошао до Суштине, или си само заменио једну апстрактну реч другом?

ПОРУКА

Дубина Потребе је достигнута када можемо да видимо која промена стања се заправо тражи.

Главоломка на страни 24.

17. ПОТРЕБА ЈЕ БИЛА ПРИОРИТЕТ, АЛИ ДА ЛИ ЈЕ И ДАЉЕ?

Функционални отисак	Ч3 / По3 / 32 / Р2 / Ф1 / Рз2 / Од1 / О2 / МТ3 / Д3 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако је Потреба и даље стварна, приоритет јој се није променио.“

ОДГОВОР

ОД: Да ли Потреба још постоји?

КА: Да ли је она и даље прва по реду у садашњем стању?

Не.

Потреба може:

И ДАЉЕ ПОСТОЈАТИ,

а да се испред ње појави:

ХИТНИЈА И ФУНКЦИОНАЛНО ВАЖНИЈА ПОТРЕБА.

На пример:

ЛИКВИДНОСТ И ОЧУВАЊЕ ТЕКУЋЕГ СТАНДАРДА.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Да, али да ли је то и даље оно што сада прво тражи решавање?
- Која нова Чињеница је променила ред Потреба?
- Ако бисмо наставили да се понашамо као да се ништа није променило, коју бисмо Потребу

угрозили?

ПОРУКА

Ново стање може променити ред Потреба пре него што промени саме Потребе.

Главоломка на страни 25.

18. ПОТРЕБА ЈЕ ПРАВА, АЛИ ДА ЛИ ОНО ШТО СУБЈЕКАТ ТРАЖИ ЗАИСТА МОЖЕ ДА ЈЕ ЗАДОВОЉИ?

Функционални отисак	Ч3 / По3 / 33 / Р2 / Ф2 / Рз2 / Од1 / О1 / МТ1 / Д1 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако је Потреба Субјектова, он најбоље зна и како да је задовољи.“

ОДГОВОР

ОД: Шта Субјекат тражи?

КА: Да ли оно што тражи заиста задовољава Потребу коју је исказао?

Не мора.

Субјекат најбоље може знати:

ШТА МУ ЈЕ ВАЖНО.

Али може имати:

- непотпуне информације
- погрешну процену
- ограничено искуство
- укорењену Парадигму
- нетачну представу о последицама.

Зато треба раздвојити:

АУТОНОМИЈУ ПОТРЕБЕ

од:

ТАЧНОСТИ ИЗБОРА РЕШЕЊА.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Коју врсту сигурности му готовина даје, а коју не?
- Да ли си проверио решење према Потреби, или си га прихватио зато што га је Субјекат

тражио?

- Ако уклонимо ово конкретно решење, који Задатак и даље остаје?

ПОРУКА

Не проверавамо да ли нам се решење допада, него да ли заиста задовољава Потребу.

Главоломка на страни 26.

19. ШТА МУ ЗАПРАВО ТРЕБА?

Функционални отисак	Ч3 / По3 / З3 / Р2 / Ф2 / Рз2 / Од2 / О2 / МТ2 / Д2 / Г1
Тип одговора	ШТА ЈОШ ТРЕБА САЗНАТИ

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Има 47 година и нема пензиону штедњу, Потреба је пензија.“

ОДГОВОР

ОД: Шта из његових података произлази као Потреба?

КА: Шта њему то стање значи и шта због тога тражи промену?

Можда.

Али не знамо још:

ШТА ЊЕМУ ОВО СТАЊЕ ЗНАЧИ.

То је 13 унутар 19.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Која Чињеница ти показује да је улагање Потреба, а не решење?
- Шта би њему улагање требало да промени?
- Коју другу Потребу би то могло да угрози?

ПОРУКА

Не питај само шта тражи, утврди шта му заправо треба.

Главоломка на страни 27.

20. ОД ОНОГА ШТО ЧОВЕК КАЖЕ ДА ХОЋЕ, ДО ОНОГА ШТО ЗАИСТА ТРЕБА ДА БУДЕ РЕШЕНО

Функционални отисак	Ч3 / По3 / З3 / Р2 / Ф2 / Рз2 / Од2 / О2 / МТ2 / Д2 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Може да издваја 300 € и жели да инвестира, значи да је Потреба инвестирање.“

ОДГОВОР

ОД: Шта човек каже да хоће?

КА: Шта у његовом стању заиста треба да буде решено?

Не.

Инвестирање је:

МОГУЋИ НАЧИН.

Потреба још није довољно разјашњена.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Шта се дешава са породицом ако сутра нема прихода?
- Да ли је то друга Потреба, и колики јој је сада приоритет?
- Колико је сам ПотКли ње свестан?

ПОРУКА

Од онога што човек тражи до онога што му заправо треба не долази се претпоставком, него функционалним разумевањем.

Главоломка на страни 28.

РАЗРЕШЕЊА, ТРЕНИНГ 3: ЗАДАТАК

21. ИМАМО ПРОБЛЕМ, АЛИ ДА ЛИ ИМАМО ЗАДАТАК?

Функционални отисак	Ч3 / По2 / З3 / Р1 / Ф1 / Рз2 / Од1 / О1 / МТ1 / Д1 / Г1
Тип одговора	ШТА ЈОШ ТРЕБА САЗНАТИ

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Проблем је исто што и Задатак са негацијом.“

ОДГОВОР

ОД: ШТА НЕ ВАЉА?

КА: Шта треба да буде постигнуто да би се стање функционално променило?

На пример:

Проблем:

„МАЛО КЛИЈЕНАТА.“

Задатак:

„Да не буде мало Клијената.“

То није добар Задатак.

Јер не знамо:

ШТА ТАЧНО ТРЕБА ДА НАСТАНЕ.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Шта тачно треба да постоји уместо тога?
- Да ли си описао потребан Резултат, или само нежељену Појаву?
- Да ли је то Задатак, или већ предлог решења?

ПОРУКА

Проблем каже шта не ваља, Задатак каже шта треба постићи.

Главоломка на страни 29.

22. ЗНАМО ШТА ХОЋЕМО, АЛИ ДА ЛИ СМО ТИМЕ ФОРМУЛИСАЛИ ЗАДАТАК?

Функционални отисак	Ч2 / По3 / З3 / Р1 / Ф1 / Рз3 / Од1 / О1 / МТ1 / Д1 / Г1
Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Хоћу x“ → „Задатак је добити x.“

ОДГОВОР

ОД: ФУНКЦИОНАЛНО ПРЕВЕДЕН НА СИСТЕМ.

КА: МИРНИЈУ СТАРОСТ.

И ДАЉЕ: Формирати финансијску резерву која од 65. године обезбеђује додатни месечни приход у одређеном износу.

И ДАЉЕ: ФУНКЦИОНАЛНИ ПРЕВОД ЖЕЉЕ У ЗАДАТАК.

То понекад може бити довољно за врло једноставан случај.

Али у сложеном Систему:

НИЈЕ.

Јер жеља често описује:

КРАЈЊЕ ЖЕЉЕНО СТАЊЕ,

а Задатак мора одредити:

Функционалну промену коју Систем може да остварује.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Шта тачно у Систему треба да буде другачије да би се то догодило?
- Да ли сада описујеш жељено стање, или Задатак који Систем може да извршава?
- Да ли си већ у Задатак убацио решење које још нисмо проверили?

ПОРУКА

Жеља каже шта хоћемо, Задатак каже шта треба да постигнемо.

Главоломка на страни 29.

23. НАПРАВИМО РЕШЕЊЕ, АЛИ КОЈИ ЗАДАТАК ОНО УОПШТЕ ТРЕБА ДА РЕШИ?

Функционални отисак	Ч2 / По2 / З3 / Р1 / Ф3 / Рз3 / Од1 / О1 / МТ1 / Д1 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако смо се договорили шта ћемо да направимо, имамо јасан Задатак.“

ОДГОВОР

ОД: ШТА ЋЕМО ДА НАПРАВИМО?

КА: Шта то решење треба да омогући да би Задатак био остварен?

Не.

Можемо имати:

ВРЛО ЈАСНО РЕШЕЊЕ

за:

НЕЈАСНО ИЛИ ПОГРЕШНО ФОРМУЛИСАН ЗАДАТАК.

То је опасно јер се тада много рада може уложити у:

САВРШЕНО ИЗВЕДЕНО ПОГРЕШНО РЕШЕЊЕ.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Шта ТА апликација треба да омогући?
- Да ли би тај исти Задатак могао да буде остварен и без апликације?
- Онда шта је Задатак, а шта је решење?

ПОРУКА

Задатак каже шта мора да буде постигнуто, решење каже како ћемо покушати да то постигнемо.

Главоломка на страни 30.

24. ЧИЈИ ЈЕ ОВО ЗАДАТАК, ДЕЛА ИЛИ ЦЕЛИНЕ?

Функционални отисак	Ч2 / По2 / З3 / Р1 / Ф3 / Рз3 / Од1 / О1 / МТ1 / Д1 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако се проблем види код једног дела, његов је Задатак да га реши.“

ОДГОВОР

ОД: Шта овај део треба да уради?

КА: Који Резултат овај део треба да произведе да би целина могла да оствари свој Задатак?

Не.

Место на коме се Појава види:

Није нужно и место коме припада Задатак.

Ово је веома важна припрема за Ограниченост.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Да ли Саветник сам контролише све што утиче на одустајање?
- Шта је Задатак целине, а шта је допринос Саветника том Задатку?
- Који Резултат Саветник треба да произведе да би следећи део могао да настави?

ПОРУКА

Део не треба да буде успешан сам за себе, његов Задатак мора да има смисао за целину.

Главоломка на страни 31.

25. ПОСТИГЛИ СМО ЦИЉ, АЛИ ДА ЛИ СМО ОСТВАРИЛИ ЗАДАТАК ПОД ПОТРЕБНИМ УСЛОВИМА?

Функционални отисак	Ч3 / По2 / З3 / Р1 / Ф2 / Рз3 / Од1 / О1 / МТ2 / Д1 / Г1
Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Број је достигнут, Задатак је готов.“

ОДГОВОР

ОД: Да ли смо добили жељени број?

КА: Да ли смо добили потребан Резултат уз очување услова који дају смисао Задатку?

Не нужно.

Можда смо:

ОСТВАРИЛИ ЈЕДАН ПОКАЗАТЕЉ,

али нарушили:

ДРУГЕ НЕОПХОДНЕ УСЛОВЕ.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Шта је још морало да остане испуњено да би тих 110 имало смисла?
- Да ли је неки Резултат постигнут на рачун другог неопходног Резултата?
- Да ли смо оптимизовали Показатељ, или остварили Задатак?

ПОРУКА

Задатак је остварен тек када је Резултат постигнут под условима који му чувају смисао.

Главоломка на страни 32.

26. ОБА ЗАДАТКА СУ ДОБРА, АЛИ МОГУ ЛИ ДА СЕ ОСТВАРУЈУ ИСТОВРЕМЕНО?

Функционални отисак	Ч3 / По2 / З3 / Р3 / Ф2 / Рз2 / Од1 / О1 / МТ2 / Д2 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Оба су важна, радимо оба.“

ОДГОВОР

ОД: СВИ ОВИ ЗАДАЦИ СУ ВАЖНИ.

КА: Који од њих сада највише одређује способност целине да оствари свој Задатак?

То звучи разумно.

Али није одговор ако:

Систем нема капацитет да их у истом обиму оствари истовремено.

У том случају „радимо оба“ може значити:

НИЈЕДАН НЕ РАДИМО ДОБРО.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Ако можеш да оствариш само један у наредних 30 дана, који би изабрао и зашто?
- Шта се догађа са целином ако а одложимо?
- А ШТА АКО ОДЛОЖИМО Б?

ПОРУКА

Приоритет не говори шта је важно, него шта је сада најважније за целину.

Главоломка на страни 33.

27. ЗАДАТАК ЈЕ БИО ИСПРАВАН, АЛИ ДА ЛИ ЈЕ И ДАЉЕ ИСПРАВАН?

Функционални отисак	Ч3 / По2 / З3 / Р1 / Ф2 / Рз2 / Од1 / О1 / МТ2 / Д3 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Задатак је договорен, морамо да га завршимо.“

ОДГОВОР

ОД: Да ли смо завршили договорени Задатак?

КА: Да ли је договорени Задатак и даље исправан у односу на садашње стање?

Не.

Договорени Задатак није:

ВАЖНИЈИ ОД НОВИХ РЕЛЕВАНТНИХ ЧИЊЕНИЦА.

Ако се стање променило или смо га раније непотпуно разумели,

онда:

Наставити по старом може бити функционално погрешно.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Да ли се нешто релевантно променило од тренутка када смо га поставили?
- Да ли бисмо исти Задатак поставили данас, да смо ове Чињенице знали на почетку?
- Шта треба да променимо: Задатак, приоритет, услов или решење?

ПОРУКА

Доследност целини понекад захтева промену локалног Задатка.

Главоломка на страни 33.

28. МОЖЕМО ЛИ ОВО УОПШТЕ ДА ПОСТАВИМО КАО НАШ ЗАДАТАК?

Функционални отисак	Ч3 / По2 / З3 / Р2 / Ф3 / Рз3 / Од1 / О1 / МТ1 / Д1 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако смо одговорни за Резултат, онда је сваки крајњи Резултат наш Задатак.“

ОДГОВОР

ОД: ЖЕЛИМО ДА СЕ ОВО ДОГОДИ.

КА: Који део тог исхода је функционално у домету нашег Система и шта је наш допринос његовом настанку?

Не.

Саветник може бити одговоран за:

- квалитет Разговора

- тачност информација
- разумевање Потребе
- прилагођавање комуникације
- коректан предлог
- проверу разумевања
- одсуство притиска.

Али не може да буде одговоран за:

СЛОБОДНУ ОДЛУКУ ДРУГОГ СУБЈЕКТА.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- КО ДОНОСИ КОНАЧНУ ОДЛУКУ?
- Шта Саветник може да произведе, а шта не може да гарантује?
- Како би формулисао Задатак тако да Саветник буде одговоран за сопствени функционални

допринос, а не за туђу слободну Одлуку?

ПОРУКА

Задатак одређује наш допринос исходу, не нашу контролу над оним што није до нас.

Главоломка на страни 34.

29. ШТА ЈЕ ОВДЕ ЗАПРАВО ЗАДАТАК?

Функционални отисак	Ч3 / По2 / З3 / Р2 / Ф2 / Рз3 / Од1 / О2 / МТ2 / Д2 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Изабери најконкретнију реченицу.“

ОДГОВОР

ОД: ШТА ТРЕБА ДА РАДИМО?

КА: Шта је, на основу Чињеница, заиста Задатак који сада треба да буде остварен?

На пример:

„Повећати број првих Разговора за 50%.“

Она јесте конкретна.

Али можда:

НИЈЕ ПРАВИ ЗАДАТАК.

Ако већ имамо довољно Разговора, али губимо ПотКли после њих,

онда још Разговора може само:

Увећати пролаз кроз лош део Система.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Шта ти је овде Чињеница, шта жеља, а шта Задатак?
- Шта ти још недостаје да би могао да формулишеш Задатак без нагађања?
- Да ли си у Задатак већ уградио решење?

ПОРУКА

Ако немамо довољно Чињеница за Задатак, први Задатак је да их добијемо.

Главоломка на страни 35.

30. СВИ ИМАЈУ „СВОЈ ЗАДАТАК“, А ШТА ЈЕ ЗАДАТАК ЦЕЛИНЕ?

Функционални отисак	Ч3 / По3 / З3 / Р2 / Ф3 / Рз3 / Од2 / О2 / МТ2 / Д2 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Пад Клијената = премало ПотКли.“

ОДГОВОР

ОД: Чији део посла не ваља?

КА: Који је Задатак целине и где се у току он прекида?

Не.

ПРЕТПОСТАВКА.

Чињенице показују:

УЛАЗ НИЈЕ ПАО.

Проблем се појављује:

КАСНИЈЕ У ТОКУ.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Шта Систем треба да промени да би тих 30 постало Резултат његовог функционисања, а не

само жеља?

- Шта је овде Задатак целине, а шта су само Задаци појединих делова?
- Који од предлога су у ствари решења која смо прерано прогласили Задацима?

ПОРУКА

Пре него што питаш како ћемо, утврди шта заиста мора да буде постигнуто.

Главоломка на страни 36.

РАЗРЕШЕЊА, ТРЕНИНГ 4: РЕС

31. ИМАМО ГА, АЛИ ДА ЛИ ЈЕ ТО ЗАИСТА РЕС ЗА ОВАЈ ЗАДАТАК?

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З3 / Р3 / Ф2 / Рз1 / Од1 / О1 / МТ1 / Д1 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

Решавалац може да каже:

„Све што имамо је Рес.“

ОДГОВОР

ОД: ШТА СИСТЕМ ИМА?

КА: Шта од онога што Систем има може да буде употребљено за реализацију овог Задатка?

Не.

Све што постоји у окружењу:

Није аутоматски Рес за конкретан Задатак.

За онлајн Разговор су непосредно релевантни, рецимо:

- лаптоп
- интернет
- телефон као резервни канал
- подаци о ПотКли.

Службени аутомобил:

ПОСТОЈИ.

Али за овај конкретан Задатак:

МОЖДА НИЈЕ РЕС.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- ЗА КОЈИ ЗАДАТАК?
- Како тачно ово доприноси реализацији тог Задатка?
- Ако га уклонимо, да ли се способност Система да изврши Задатак мења?

ПОРУКА

Не питај само шта имамо, питај шта од тога можемо да употребимо за Задатак.

Главоломка на страни 38.

32. ИМАМО РЕС, АЛИ ДА ЛИ ГА ИМАМО ДОВОЉНО?

Функционални отисак	Ч3 / По1 / З3 / Р3 / Ф2 / Рз1 / Од1 / О1 / МТ1 / Д1 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Имамо људе, значи Рес постоји и проблем није у Ресу.“

ОДГОВОР

ОД: ИМАМО РЕС.

КА: Да ли количина или капацитет тог Реса одговара захтеву Задатка?

Погрешно.

Морамо раздвојити:

ПОСТОЈАЊЕ РЕСА

од:

ДОВОЉНЕ КОЛИЧИНЕ РЕСА.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- КОЛИКИ ЈЕ ЊИХОВ УКУПНИ КАПАЦИТЕТ?
- КОЛИКИ КАПАЦИТЕТ ЗАДАТАК ТРАЖИ?
- КОЛИКИ ЈЕ ЈАЗ?

ПОРУКА

Имати Рес није исто што и имати га довољно.

Главоломка на страни 39.

33. ИМАМО ДОВОЉНО РЕСА, АЛИ ДА ЛИ ЈЕ ОН СПОСОБАН ЗА ОВАЈ ЗАДАТАК?

Функционални отисак	Ч3 / По1 / З3 / Р3 / Ф2 / Рз2 / Од1 / О1 / МТ1 / Д1 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Потребно нам је 8, а имамо 10, дакле Рес је довољан.“

ОДГОВОР

ОД: ИМАМО ДОВОЉНО РЕСА.

КА: Да ли Рес који имамо има својства потребна за реализацију овог Задатка?

КОЛИЧИНСКИ ЗАКЉУЧАК.

Али Задатак не тражи:

8 ЉУДИ.

Он тражи:

8 НОСИЛАЦА ОДРЕЂЕНЕ ФУНКЦИОНАЛНЕ СПОСОБНОСТИ.

То није исто.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- ОСАМ КАКВИХ САВЕТНИКА?
- Која својства Реса овај Задатак тражи?
- Колико од онога што имамо ТА својства заиста има?

ПОРУКА

Није питање само колико га имамо, него колико од тога може оно што нам треба.

Главоломка на страни 39.

34. ИМАМО ГА, АЛИ МОЖЕМО ЛИ ДА ГА УПОТРЕБИМО КАДА НАМ ТРЕБА?

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З3 / Р3 / Ф2 / Рз1 / Од1 / О1 / МТ3 / Д1 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„ИМАМО МЕНТОРА.“

ОДГОВОР

ОД: ИМАМО ОДГОВАРАЈУЋИ РЕС.

КА: Да ли је тај Рес доступан за употребу онда када га Задатак тражи?

Али то није довољно.

Питање је:

„Да ли га имамо онда када нам треба?“

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- КАДА ЈЕ ПОТРЕБАН?
- ДА ЛИ ЈЕ ТАДА ДОСТУПАН?
- Шта тачно спречава његову употребу: време, приступ, овлашћење или нешто друго?

ПОРУКА

Имати Рес није исто што и моћи да га употребиш када ти треба.

Главоломка на страни 41.

35. ИМАМО ДОБАР РЕС, АЛИ ДА ЛИ ГА КОРИСТИМО ЗА ОНО ЗА ШТА ЈЕ ПОТРЕБАН?

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З3 / Р3 / Ф3 / Рз2 / Од1 / О1 / МТ1 / Д1 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Да, јер је решио проблем.“

ОДГОВОР

ОД: ИМАМО ДОБАР РЕС.

КА: Да ли начин његове употребе подржава Функцију која је потребна Задатку?

Можда је решио:

ПРОБЛЕМ ПОТКЛИ.

Али ако је Задатак:

РАЗВОЈ САМОСТАЛНОСТИ ПОТСАР,

онда је Ментор можда употребљен:

КАО ЗАМЕНА ЗА ПОТСАР,

а не:

КАО РЕСУРС ЗА ЊЕГОВО УЧЕЊЕ.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- КАКО ГА ТРЕНУТНО КОРИСТИМО?
- Коју Функцију тим начином употребе он стварно носи?
- Да ли је то Функција коју Задатак тражи?

ПОРУКА

Вредност Реса не зависи само од његових Особина, него и од начина на који се употребљава у односу на Задатак. Исти Рес може, зависно од

употребе, подржати, не подржати или угрозити реализацију Задатка.

Главоломка на страни 42.

36. ЈЕДАН РЕС, ВИШЕ ЗАДАТАКА: КО ГА ДОБИЈА?

Функционални отисак	Ч3 / По1 / З3 / Р3 / Ф2 / Рз2 / Од1 / О2 / МТ2 / Д2 / Г1
Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ко је први тражио, њему припада.“

ОДГОВОР

ОД: КОМЕ ЈЕ РЕС ПОТРЕБАН?

КА: Који Задатак ће претрпети највећи функционални губитак ако овај Рес не добије сада?

То може бити административно правило.

Али није нужно:

ФУНКЦИОНАЛНО ПРАВИЛО.

Ако одсуство Ментора код прве праксе може да произведе:

- озбиљну грешку
- губитак ПотКли
- погрешан образац код ПотСар,

а групна обука може да се помери,

онда:

ПРВЕНСТВО МОЖЕ ИМАТИ ПРВА ПРАКСА.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Зашто је ред заказивања функционални критеријум?
- Шта се догађа са сваким Задатком ако не добије Ментора?
- Који Задатак може да се помери, а који не може?

ПОРУКА

Ретки Рес не иде ономе ко га највише тражи, него оном Задатку код кога највише мења

Резултат целине.

Главоломка на страни 43.

37. ИМАМО СВЕ РЕСЕ ОСИМ ЈЕДНОГ, ДА ЛИ ОСТАЛИ МОГУ ДА ГА НАДОКНАДЕ?

Функционални отисак	Ч3 / По1 / З3 / Р3 / Ф2 / Рз2 / Од1 / О2 / МТ1 / Д1 / Г1
Тип одговора	ШТА ЈОШ ТРЕБА САЗНАТИ

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако имамо довољно других Реса, недостатак једног можемо компензовати.“

ОДГОВОР

ОД: КОЛИКО УКУПНО РЕСА ИМАМО?

КА: Који конкретни Реси су неопходни, и који од њих се могу, а који не могу заменити другим?

Не нужно.

Можемо имати:

ВИШЕ ОНОГА ШТО ИМАМО,

али то не значи да добијамо:

ОНО ШТО НАМ НЕДОСТАЈЕ.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Која Функција нам фали његовим одсуством?
- Може ли неки други Рес да носи ту Функцију?
- Да ли је ТА замена потпуна или делимична?

ПОРУКА

Не питај само шта недостаје, питај која Функција је остала без Реса.

Главоломка на страни 44.

38. ДА ЛИ РЕС МОРА ДА ПОСТОЈИ ПРЕ НЕГО ШТО СИСТЕМ ПОЧНЕ ДА РАДИ?

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З3 / Р3 / Ф3 / Рз3 / Од2 / О1 / МТ2 / Д2 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако Рес не постоји на почетку, Систем не може да га користи.“

ОДГОВОР

ОД: КОЈЕ РЕСЕ ИМАМО НА ПОЧЕТКУ?

КА: Који Реси су почетни услов, а који треба да настану као Резултат функционисања Система?

То важи за неке Ресе.

Али не за све.

На пример:

ИСКУСТВО

не постоји пре праксе.

Оно настаје:

КРОЗ ПРАКСУ.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Да ли искуство мора да постоји пре првог корака, или треба да настане кроз њега?
- Која Функција производи тај нови Рес?
- Како ће тај Резултат бити сачуван и употребљен у следећем циклусу?

ПОРУКА

Систем не само да ангажује Ресе, он може и да их ствара.

Главоломка на страни 45.

39. ШТА НАМ ЗАПРАВО НЕДОСТАЈЕ?

Функционални отисак	Ч3 / По1 / З3 / Р3 / Ф2 / Рз2 / Од1 / О2 / МТ2 / Д2 / Г1
Тип одговора	ШТА ЈОШ ТРЕБА САЗНАТИ

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако постоји ред чекања, треба нам још људи.“

ОДГОВОР

ОД: НЕМАМО ДОВОЉНО РЕСА.

КА: Која конкретна особина или услов Реса не одговара захтеву Задатка?

Не.

Ред чекања је:

ПОЈАВА.

Он сам не говори:

КОЈИ ПАРАМЕТАР РЕСА ЈЕ ПРОБЛЕМ.

То ће бити изузетно важан мост ка Тренингу 7.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Која Чињеница ти показује да је проблем баш у количини?
- Колики је стварни капацитет постојећег Реса?
- КАДА ЈЕ ТАЈ КАПАЦИТЕТ ДОСТУПАН?

ПОРУКА

Не питај одмах колико нам још треба, прво утврди шта нам заправо недостаје.

Главоломка на страни 46.

40. КОЈИ РЕСИ ЗАИСТА ДРЖЕ ЦЕО СИСТЕМ У РАДУ?

Функционални отисак	Ч3 / По1 / З3 / Р3 / Ф3 / Рз2 / Од2 / О2 / МТ2 / Д2 / Г1
Тип одговора	ШТА ЈОШ ТРЕБА САЗНАТИ

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако крајњи капацитет није довољан, треба додати још Реса.“

ОДГОВОР

ОД: ШТА ИМАМО?

КА: Који Реси су потребни Задатку, у којој количини, са којим својствима, када, како се користе и шта се дешава када један од њих недостаје?

Не.

Морамо прво утврдити:

ШТА ЈЕ СТВАРНИ РЕСНИ ЈАЗ.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Који Реси су неопходни да би овај Задатак уопште могао да се изврши?
- Колико функционално употребљивог капацитета стварно имамо?

- Шта од тога постоји, али није доступно или се не користи за праву Функцију?

ПОРУКА

Рес није оно што имамо, него оно чиме Задатак заиста може да располаже.

Главоломка на страни 46.

РАЗРЕШЕЊА, ТРЕНИНГ 5: ФУНКЦИЈА И РЕЗУЛТАТ

41. ШТА НЕШТО ЈЕСТЕ НИЈЕ ИСТО ШТО И ШТА ОНО РАДИ

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З3 / Р2 / Ф3 / Рз2 / Од1 / О1 / МТ1 / Д1 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Функција предмета је оно за шта је направљен.“

ОДГОВОР

ОД: КО ЈЕ ОВО?

КА: ШТА ЈЕ ОВО?

И ДАЉЕ: Шта ово ради да би се остварио Задатак?

Не нужно.

То може бити:

НАМЕНА.

Али у конкретном Систему нас занима:

Шта тај елемент стварно ради у реализацији Задатка.

То није увек исто.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- То је његов положај. Шта он функционално ради?
- Како то што ради доприноси Задатку целине?
- Ако ту Функцију уклонимо, шта више не може да се оствари?

ПОРУКА

Не питај само шта је, питај шта ради за Задатак.

Главоломка на страни 48.

42. РАДИ МНОГО, АЛИ ШТА ТИМЕ ФУНКЦИОНАЛНО ПОСТИЖЕ?

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З3 / Р2 / Ф3 / Рз3 / Од1 / О1 / МТ1 / Д1 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ради много = добро извршава Функцију.“

ОДГОВОР

ОД: КОЛИКО ЈЕ ПОЗИВА ОБАВИО?

КА: Коју Функцију ти позиви треба да остваре?

И ДАЉЕ: „ДОЂИ ДО 10 КВАЛИФИКОВАНИХ ПОТКЛИ НЕДЕЉНО“,

И ДАЉЕ: ЗВАТИ ЉУДЕ.

И ДАЉЕ: Усмерити одговарајуће особе ка првом Разговору.

Не.

Количина Акција може бити велика,

а функционални допринос:

МАЛИ ИЛИ НУЛТИ.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- И шта ти позиви треба да произведу?
- Ако је обавио 100 позива, а то се није догодило, да ли је Функција остварена?
- Да ли сада описујеш Акцију или функционални допринос?

ПОРУКА

Активност није исто што и функционални допринос.

Главоломка на страни 48.

43. УРАДИО ЈЕ ОНО ШТО ТРЕБА, АЛИ ДА ЛИ ЈЕ ФУНКЦИЈА ДАЛА РЕЗУЛТАТ?

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З3 / Р2 / Ф3 / Рз3 / Од1 / О1 / МТ1 / Д1 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Било је добро.“

ОЦЕНА.

Не:

РЕЗУЛТАТ.

ОДГОВОР

ОД: ДА ЛИ ЈЕ ФУНКЦИЈА ИЗВРШАВАНА?

КА: Шта после ње постоји што пре ње није постојало?

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- ШТА ЈЕ ПОСЛЕ ТОГА НАСТАЛО?
- Шта је конкретно другачије после Разговора?
- Да ли је то био потребан Резултат те Функције?

ПОРУКА

Не мери Функцију оним што је урађено, него оним што је тиме произведено.

Главоломка на страни 49.

44. ДОБИЛИ СМО РЕЗУЛТАТ, АЛИ ДА ЛИ НАМ ЈЕ ТАЈ РЕЗУЛТАТ ТРЕБАО?

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З3 / Р2 / Ф3 / Рз3 / Од1 / О1 / МТ1 / Д1 / Г1
Тип одговора	ШТА ЈОШ ТРЕБА САЗНАТИ

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако смо нешто постигли, добро смо урадили.“

ОДГОВОР

ОД: ШТА СМО ПОСТИГЛИ?

КА: Шта је требало да буде постигнуто да би Задатак могао да напредује?

Не.

Морамо питати:

„Шта је било потребно постићи?“ То је суштина.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- ДОБАР ЗА ШТА?
- Који је Задатак био постављен пре него што је Функција почела?
- Који би Резултат показао да је тај Задатак напредовао?

ПОРУКА

Стварни Резултат Функције мора се процењивати у односу на Резултат који је потребан

за реализацију Задатка. Постојање позитивног, мерљивог или видљивог исхода не значи да је произведен функционално потребан Резултат.

Главоломка на страни 50.

45. ЈЕДНА ФУНКЦИЈА, ВИШЕ РЕЗУЛТАТА, КОЈИ ЈЕ ГЛАВНИ?

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З3 / Р2 / Ф3 / Рз3 / Од1 / О1 / МТ2 / Д1 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Све што се позитивно догодило је Резултат Функције и све је једнако важно.“

ОДГОВОР

ОД: ШТА СЕ СВЕ ДОГОДИЛО?

КА: Шта је Функција требало да произведе као свој главни допринос Задатку, а шта је још настало уз то?

Не.

Неки исходи су:

ПРИМАРНИ.

Неки:

СПОРЕДНИ.

Неки:

ПРАТЕЋИ.

А неки могу бити:

СЛУЧАЈНИ.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Који од њих је неопходан да би се следећа Функција уопште могла реализовати?
- Који од ових Резултата би био леп да постоји, али без њега Задатак ипак може да напредује?
- Да ли је неки споредни Резултат истовремено нежељена последица?

ПОРУКА

Главни Резултат је онај без кога Задатак не може да настави.

Главоломка на страни 51.

46. ЧОВЕК СЕ ПРОМЕНИО, ДА ЛИ ЈЕ ФУНКЦИЈА НЕСТАЛА?

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З3 / Р3 / Ф3 / Рз2 / Од1 / О1 / МТ1 / Д1 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако нема тог човека, нема ни Функције.“

ОДГОВОР

ОД: КО ТО РАДИ?

КА: Која Функција мора да буде извршена и ко је може носити?

Погрешно.

Тачније:

ФУНКЦИЈА ЈЕ ОСТАЛА НЕПОКРИВЕНА.

То је сасвим друга ствар.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Које конкретне Функције је он носио?
- Да ли све те Функције мора да носи једна особа?
- Ко би још могао да носи сваку од њих, и под којим условима?

ПОРУКА

Не мешај оно што мора да се уради са оним ко то тренутно ради.

Главоломка на страни 52.

47. ИСТИ ЧОВЕК, ДВЕ ФУНКЦИЈЕ: КОЈУ САДА НОСИ?

Функционални отисак	Ч3 / По1 / З3 / Р2 / Ф3 / Рз2 / Од1 / О1 / МТ2 / Д1 / Г1
Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

Типичан одговор:

„Да, спасао је Разговор.“

Можда је:

ДОБРО ИЗВРШИО ФУНКЦИЈУ САВЕТНИКА.

Али ако је у том тренутку његов Задатак био:

ДА РАЗВИЈА СПОСОБНОСТ ПОТСАР,

онда је могуће да је:

ЛОШЕ ИЗВРШИО ФУНКЦИЈУ МЕНТОРА.

ОДГОВОР

ОД: КО ЈЕ ОВАЈ ЧОВЕК?

КА: Коју Функцију он сада носи и по ком критеријуму треба да делује?

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- КАО ШТА ЈЕ ДОБРО РЕАГОВАО?
- Који је био његов тренутни Задатак у тој ситуацији?
- Који Резултат је требало да произведе као Ментор, а који је произвео као Саветник?

ПОРУКА

Исти човек не носи увек исту Функцију.

Главоломка на страни 53.

48. МОЈ ДЕО ЈЕ САВРШЕН, АЛИ ДА ЛИ ЈЕ ЦЕЛИНИ ТО УОПШТЕ ТРЕБАЛО?

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З3 / Р2 / Ф3 / Рз3 / Од2 / О2 / МТ1 / Д1 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако је мој Показатељ бољи, допринео сам Систему.“

ОДГОВОР

ОД: Да ли је моја Функција добро извршена?

КА: Да ли Резултат моје Функције доприноси Задатку целине?

Не нужно.

Питање је:

„Да ли је побољшање мог локалног Резултата променило способност целине да оствари

Задатак?“

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- ВЕЛИКО ПОБОЉШАЊЕ ЧЕГА?
- Шта се због тога променило у способности целине да оствари Задатак?
- ОНДА ШТА СМО ЗАПРАВО ОПТИМИЗОВАЛИ?

ПОРУКА

Систем не живи од успеха својих делова, него од њиховог доприноса Задатку целине.

Главоломка на страни 54.

49. ОБОЈЕ СУ ДОБРО УРАДИЛИ СВОЈ ДЕО, АЛИ ЈЕДАН РЕЗУЛТАТ НЕ МОЖЕ ДА НАСТАВИ ДРУГИ

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З3 / Р3 / Ф3 / Рз3 / Од2 / О1 / МТ1 / Д1 / Г1
Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако је прва Функција дала добар Резултат, следећа мора моћи да настави.“

ОДГОВОР

ОД: Да ли је свака Функција добра?

КА: Да ли Резултат једне Функције представља употребљив Рес за следећу?

Не.

Добар Резултат:

ЗА Ф1

не мора бити:

ДОВОЉАН РЕС ЗА Ф2.

То је веома важна разлика.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Шта друга Функција мора да добије да би могла да почне?
- Да ли прва Функција то заиста производи?
- ШТА НЕДОСТАЈЕ?

ПОРУКА

Добра Функција мора да произведе Резултат који следећа Функција може да употреби.

Главоломка на страни 55.

50. ШТА ОВДЕ КОЈА ФУНКЦИЈА ЗАИСТА РАДИ?

Функционални отисак	Ч3 / По1 / З3 / Р3 / Ф3 / Рз3 / Од2 / О2 / МТ2 / Д2 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

Руководство каже:

„Ментори су одржали 300 састанака.“

ОБИМ АКЦИЈА.

Не доказује:

РЕЗУЛТАТ МЕНТОРСКЕ ФУНКЦИЈЕ.

Питамо:

„Шта ПотСар сада може што пре није могао?“

ОДГОВОР

ОД: КО ШТА РАДИ?

КА: Коју Функцију сваки део носи, који Резултат ТА Функција треба да произведе и како тај Резултат доприноси Задатку целине?

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- КОЈУ ФУНКЦИЈУ ЈОЈ ПРИПИСУЈЕШ?
- Који Резултат би доказао да је ТА Функција успешно извршена?
- Да ли је оно што мериш заиста тај Резултат?

ПОРУКА

Не питај само ко шта ради, питај шта тиме производи за целину.

Главоломка на страни 56.

РАЗРЕШЕЊА, ТРЕНИНГ 6: ОДНОСИ

51. ДВА ИСПРАВНА ДЕЛА ЈОШ УВЕК НЕ ЧИНЕ СИСТЕМ

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З3 / Р2 / Ф3 / Рз3 / Од3 / О1 / МТ1 / Д1 / Г1
Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако су сви делови добри, целина мора да ради.“

ОДГОВОР

ОД: ПОСТОЈЕ ДВА ДЕЛА.

КА: Шта се између њих преноси да би целина могла да реализује Задатак?

Не.

Целина ради тек када:

ПОЈЕДИНАЧНЕ ФУНКЦИЈЕ БУДУ ФУНКЦИОНАЛНО ПОВЕЗАНЕ.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Шта је први део требало да преда другом?
- ДА ЛИ ЈЕ ТО ПРЕДАТО?
- Да ли би други део могао да изврши своју Функцију да је то добио?

ПОРУКА

Функционална целина не настаје самим постојањем исправних делова. Потребни су Односи

које обезбеђују да Резултат једне Функције постане доступан као услов или Рес за

реализацију следеће Функције.

Главоломка на страни 57.

52. ИНФОРМАЦИЈА ЈЕ СТИГЛА, АЛИ НИЈЕ УПОТРЕБЉИВА

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З3 / Р3 / Ф3 / Рз3 / Од3 / О1 / МТ1 / Д1 / Г1
Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Послао сам све, мој посао је завршен.“

ОДГОВОР

ОД: ШТА ЈЕ ПРЕНЕТО?

КА: Шта следећи Субјекат мора да може да уради са оним што је добио?

Не нужно.

Функционални критеријум није:

КОЛИКО САМ ПРЕНЕО,

него:

Да ли сам пренео оно што је потребно за следећу Функцију.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Шта Саветник треба да уради са том анализом?
- Да ли из онога што је добио може то да уради без додатног Тумачења и тражења?
- Шта у преносу треба променити да би Резултат а постао употребљив Рес б?

ПОРУКА

„Стигло је“ не значи да је употребљиво.

Главоломка на страни 58.

53. СВЕ ЈЕ СТИГЛО, АЛИ ПРЕКАСНО

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З3 / Р2 / Ф3 / Рз3 / Од3 / О1 / МТ3 / Д2 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

Аналитичар каже:

„Али анализу сам урадио.“

То може бити потпуно тачно.

Али Задатак није био само:

„УРАДИТИ АНАЛИЗУ.“

Функционални Задатак целине био је:

„Обезбедити да Саветник има анализу пре него што му је потребна за Разговор.“

То мења све.

ОДГОВОР

ОД: КАДА ЈЕ ПОСЛАТО?

КА: Када је следећој Функцији морало да буде доступно да би могла да изврши свој Задатак?

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Када је Саветнику било потребно да би могао да се припреми?
- Да ли је тренутак предаје одређен Потребом онога ко предаје, или Потребом следеће

Функције?

- Шта се мења ако исти Резултат стигне 30 минута раније?

ПОРУКА

Правовременост се не одређује према томе када је претходна Функција завршила, већ

према томе када следећа Функција мора да располаже њеним Резултатом.

Главоломка на страни 59.

54. ПОСЛАО САМ, АЛИ КАКО ЗНАМ ШТА СЕ ДОГОДИЛО?

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З3 / Р2 / Ф3 / Рз3 / Од3 / О1 / МТ2 / Д2 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Послао сам свој део, мој посао је завршен.“

ОДГОВОР

ОД: Да ли сам послао оно што је требало?

КА: Шта ми се мора вратити да бих знао шта се догодило и шта треба да урадим следеће?

То може бити исправно:

ЛОКАЛНО.

Али не нужно:

СИСТЕМСКИ.

Ако А треба следећи пут да:

- коригује
- допуни

- понови
- промени
- настави

онда му је потребна:

ПОВРАТНА ИНФОРМАЦИЈА.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Шта а зна након што је б употребио оно што је добио?
- Може ли а без тога поуздано да одреди своју следећу Акцију?
- Шта је најмање што б мора да врати а?

ПОРУКА

Није довољно да пошаљеш: мораш знати шта се после догодило ако од тога зависи шта радиш даље.

Главоломка на страни 60.

55. СВАКА ПРЕДАЈА ЈЕ ИСПРАВНА, А ЦЕО ЛАНАЦ НЕ РАДИ

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З3 / Р3 / Ф3 / Рз3 / Од3 / О1 / МТ2 / Д2 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

Решавалац тражи:

„Ко је погрешио?“

А:

- А је коректно забележио податке
- Б је коректно обрадио добијене податке
- В је коректно представио Анализу.

Па ипак:

Суштина Потребе није стигла до краја ланца.

ОДГОВОР

ОД: Да ли је свака предаја урађена добро?

КА: Да ли је оно што је функционално важно на почетку и даље присутно и употребљиво на крају ланца?

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Да ли је крајњи Субјекат добио исту функционално важну суштину која је постојала на почетку?
- Шта је тачно промењено између првог и последњег корака?
- Да ли је ТА промена била потребна за следећу Функцију, или је изгубила нешто што је било

важно?

ПОРУКА

Свака карика може бити добра, а ланац ипак изгубити смисао.

Главоломка на страни 61.

56. ЈЕДАН РЕЗУЛТАТ, ВИШЕ ПРИМАЛАЦА

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З3 / Р3 / Ф3 / Рз3 / Од3 / О1 / МТ2 / Д2 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

Најједноставније решење:

„Да, свима све.“

Звучи сигурно.

Али можда није функционално.

Аналитичару треба:

- финансијски оквир
- Потреба
- Параметри
- рок
- релевантни ризици.

Ментору треба:

- где је Саветник добро водио Разговор
- где је погрешио
- које питање је пропустио

- шта треба развијати.

Другом Саветнику треба:

- Суштина Потребе
- НСП
- стање Поверења
- нерешена питања
- следећи корак.

Дакле:

Исти извор: три различите функционалне Потребе.

ОДГОВОР

ОД: ДА ЛИ ЈЕ ПРЕНОС ДОБАР?

КА: ЗА КОГА ЈЕ ДОБАР?

И ДАЉЕ: ОДЛИЧНА ЗА ЈЕДНУ ФУНКЦИЈУ, ЛОША ЗА ДРУГУ.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Коју Функцију сваки од тих прималаца треба да изврши?
- Да ли је сваком од њих за ту Функцију потребно исто?
- Шта је минимално довољно, а шта би било опасно изгубити?

ПОРУКА

Исти извор не значи исту поруку за све.

Главоломка на страни 62.

57. КАДА ВИШЕ ИЗВОРА ШАЉЕ РАЗЛИЧИТЕ ВЕРЗИЈЕ ИСТЕ СТВАРИ

Функционални отисак	Ч3 / По1 / З3 / Р3 / Ф3 / Рз2 / Од3 / О1 / МТ2 / Д2 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако се подаци разликују, неко је погрешио.“

ОДГОВОР

ОД: ИМАМ ТРИ ПОДАТКА.

КА: Шта сваки податак заправо описује, када је настао и који је релевантан за садашњи Задатак?

Не нужно.

Могуће је да су сва три била тачна:

У различитим тренуцима или у различитом значењу.

На пример:

- 200 € = горња могућност
- 180 до 220 € = аналитички предлог
- 120 до 130 € = нова лична Одлука ПотКли после разговора код куће.

Дакле:

КОНТРАДИКЦИЈА МОЖЕ БИТИ ПРИВИДНА.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Да ли он заиста тврди исто што и други податак?
- КАДА ЈЕ СВАКИ ПОДАТАК НАСТАО?
- Који од њих описује Чињеницу, који препоруку, а који Одлуку или жељу?

ПОРУКА

Пре него што ускладиш податке, провери да ли они уопште говоре о истој ствари.

Главоломка на страни 63.

58. КО ЈЕ ОДГОВОРАН ДА ОДНОС ЗАИСТА БУДЕ ЗАТВОРЕН?

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З3 / Р2 / Ф3 / Рз3 / Од3 / О1 / МТ2 / Д2 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Моја одговорност се завршава када пошаљем.“

ОДГОВОР

ОД: КО ЈЕ ПОСЛАО?

КА: Ко је одговоран да потребан Резултат заиста постане доступан следећој Функцији?

Не нужно.

Ако је функционални Задатак:

„Обезбедити да аналитичар добије податке за анализу“,

онда „послати“ није:

КРАЈЊИ РЕЗУЛТАТ ОДНОСА.

Крајњи Резултат је:

ПОДАЦИ СУ ФУНКЦИОНАЛНО ДОСТУПНИ АНАЛИТИЧАРУ.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Шта је био Резултат који је Однос требало да обезбеди?
- Да ли је тај Резултат остварен?
- Ко је требало да примети да није?

ПОРУКА

Ако нико не зна ко проверава Однос, Однос је препуштен случају.

Главоломка на страни 64.

59. ГДЕ ЈЕ ПУКЛА МРЕЖА?

Функционални отисак	Ч3 / По1 / З3 / Р2 / Ф3 / Рз3 / Од3 / О2 / МТ2 / Д2 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Све је повезано, значи проблем није у Односима.“

ОДГОВОР

ОД: КОЈИ ОДНОС НЕ РАДИ?

КА: У ком Односу је први пут изгубљено, искривљено или задржано нешто што је крајњем Задатку било потребно?

Погрешно.

Постојање Односа не значи:

ЊЕНУ ФУНКЦИОНАЛНУ ИСПРАВНОСТ.

Треба ићи:

ОДНОС ПО ОДНОС.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Шта је било функционално важно на почетку?
- Да ли то постоји на крају?

- У којој карици је први пут нестало или променило значење?

ПОРУКА

Не тражи где се проблем види. Прати где је ток први пут пукао.

Главоломка на страни 65.

60. КАКО МРЕЖА ОДНОСА ПОСТАЈЕ ФУНКЦИОНАЛНА ЦЕЛИНА?

Функционални отисак	Ч3 / По1 / З3 / Р3 / Ф3 / Рз3 / Од3 / О2 / МТ2 / Д2 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Сви су свој део урадили.“

ОДГОВОР

ОД: КО ЈЕ СА КИМ ПОВЕЗАН?

КА: Да ли мрежа обезбеђује да свака Функција добије оно што јој је потребно, када јој је потребно, у облику који може да употреби, и да се релевантан Резултат врати онима који морају да знају шта се догодило?

То може бити:

ТАЧНО ЛОКАЛНО

и:

ПОГРЕШНО СИСТЕМСКИ.

Јер Задатак Целине није:

„Да свако изврши своју Акцију.“

Задатак Целине је:

Да се кроз мрежу оствари функционални Резултат.

Ово је суштински закључак Тренинга 6.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Коју је Функцију требало да изврши, и шта је за то морао да добије?
- Да ли је то добио, у потребном облику и времену?
- Ако није, у ком Односу је први пут настао јаз?

ПОРУКА

Делови могу сви да раде, а да целина не ради. Целина ради тек када Односи међу деловима обезбеде да Резултат једне Функције стигне као употребљив Рес следеће.

Главоломка на страни 65.

РАЗРЕШЕЊА, ТРЕНИНГ 7: ОГРАНИЧЕНОСТ

61. ГДЕ СЕ ПРОБЛЕМ ВИДИ, А ГДЕ НАСТАЈЕ?

Функционални отисак	Ч3 / По1 / З3 / Р2 / Ф2 / Рз2 / Од2 / О3 / МТ1 / Д1 / Г1
Тип одговора	ШТА ЈОШ ТРЕБА САЗНАТИ

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Место на којем видимо кашњење = место које треба да поправљамо.“

ОДГОВОР

ОД: ШТА НЕ РАДИ ДОБРО?

КА: ШТА ТАЧНО СПРЕЧАВА РЕАЛИЗАЦИЈУ ЗАДАТКА?

Не нужно.

Основна грешка коју тренинг 7 мора да разбије.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Да ли је то Чињеница или Тумачење?
- Колико времена аналитичар стварно ради на чистом предмету?
- ШТА ПРЕДМЕТ ЧЕКА ОСТАТАК ВРЕМЕНА?

ПОРУКА

Не тражи Ограниченост тамо где се проблем само види.

Главоломка на страни 67.

62. НАЈСЛАБИЈИ ДЕО НИЈЕ УВЕК ОГРАНИЧЕНОСТ

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З3 / Р2 / Ф2 / Рз3 / Од2 / О3 / МТ1 / Д1 / Г1
Тип одговора	ШТА ЈОШ ТРЕБА САЗНАТИ

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Најнижи капацитет = Ограниченост.“

ОДГОВОР

ОД: ШТА ЈЕ НАЈСЛАБИЈЕ?

КА: Шта недостаје да би се остварио конкретан Задатак?

Погрешно.

Тачније:

„Најнижи капацитет постаје функционално релевантна Ограниченост када спречава остварење Задатка.“

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- КОЛИКИ ЈЕ ЗАДАТАК СИСТЕМА?
- Да ли δ спречава да се тај Задатак оствари?
- Ако δ повећамо са 80 на 100, а Задатак остане 75, шта се мења у крајњем Резултату?

ПОРУКА

Ограниченост се не одређује према томе шта је у Систему најслабије, већ према томе шта у датом стању спречава реализацију конкретног Задатка.

Главоломка на страни 68.

63. СВАКИ ДЕО РАДИ ДОБРО, А ЦЕЛИНА НЕ РАДИ

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З3 / Р2 / Ф3 / Рз3 / Од3 / О3 / МТ1 / Д1 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако целина не ради, нешто од делова мора да ради лоше.“

ОДГОВОР

ОД: Који део ради лоше?

КА: Да ли Однос између делова обезбеђује да Резултат једне Функције постане употребљив Рес следеће?

Не.

Могуће је:

Да сви делови појединачно раде исправно, а да њихови Односи не обезбеђују Функцију целине.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- КАДА ЈЕ АНАЛИЗА ЗАИСТА ЗАВРШЕНА?
- Када Саветник сазнаје да је завршена?
- Шта мора да се догоди да би Резултат тима а постао Рес Саветника?

ПОРУКА

Ограниченост не мора бити у елементу Система. Она може постојати у Односу који не обезбеђује да Резултат једне Функције постане правовремено и употребљиво доступан Рес следеће Функције.

Главоломка на страни 69.

64. ИМА ИХ ВИШЕ, АЛИ КОЈА ЈЕ ПРВА?

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З3 / Р2 / Ф2 / Рз3 / Од2 / О3 / МТ1 / Д1 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако има више проблема, треба их све решавати истовремено.“

ОДГОВОР

ОД: ШТА СВЕ НЕ ВАЉА?

КА: Шта прво ограничава реализацију Задатка целине?

Не нужно.

То може довести до:

- расипања Реса
- више интервенција одједном
- немогућности да знамо шта је дало Резултат
- малог ефекта свуда.

Функционалнији приступ:

Прво пронађи оно што тренутно највише ограничава Задатак.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Ако можеш да промениш само једно, шта би променио да би се Резултат целине прво

померио?

- Шта би се догодило са крајњим Резултатом ако побољшаш свако од ових места појединачно?
- Шта је важно, а шта је прво?

ПОРУКА

Све може бити важно, али не може све бити прво.

Главоломка на страни 70.

65. ИМАМО СВЕ РЕСЕ, А СИСТЕМ И ДАЉЕ НЕ МОЖЕ

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З3 / Р3 / Ф3 / Рз2 / Од2 / О3 / МТ1 / Д1 / Г1
Тип одговора	ШТА ЈОШ ТРЕБА САЗНАТИ

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако Систем не може више, треба му више Реса.“

ОДГОВОР

ОД: ШТА НАМ НЕДОСТАЈЕ?

КА: Да ли нам нешто заиста недостаје, или нам правило не дозвољава да користимо оно што већ имамо?

Не нужно.

Пре него што додамо Рес, треба питати:

„Да ли постојећи Рес може функционално да се употреби?“

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- КОЛИКО МЕНТОРА ВЕЋ ИМАМО?
- Шта они не могу да ураде, и зашто не могу?
- КОЈУ ФУНКЦИЈУ ТА ЗАБРАНА ШТИТИ?

ПОРУКА

Пре него што додаш Рес, провери да ли можеш да користиш онај који већ имаш.

Главоломка на страни 71.

66. РЕС ПОСТОЈИ, АЛИ НИЈЕ ТУ КАДА ЈЕ ПОТРЕБАН

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З3 / Р3 / Ф3 / Рз2 / Од2 / О3 / МТ3 / Д1 / Г1
Тип одговора	ШТА ЈОШ ТРЕБА САЗНАТИ

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Имамо довољно Реса укупно, значи Рес није Ограниченост.“

ОДГОВОР

ОД: КОЛИКО РЕСА ИМАМО?

КА: Када, где и у ком облику је Рес доступан за Функцију коју треба да носи?

Погрешно.

Морамо питати:

„Имамо ли довољно Реса тада када је потребан?“

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- КАДА СТИЖЕ ТИХ 30?
- Колики је капацитет у том конкретном временском прозору?
- Да ли би промена распореда без додавања Реса променила Резултат?

ПОРУКА

Рес који стигне прекасно није Рес када је био потребан.

Главоломка на страни 72.

67. СВЕ ПОСТОЈИ, АЛИ НЕДОСТАЈЕ ПРАВА ИНФОРМАЦИЈА

Функционални отисак	Ч3 / По1 / З3 / Р3 / Ф2 / Рз2 / Од3 / О3 / МТ2 / Д1 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако се Одлука показала лошом, онај ко је донео Одлуку је лоше проценио.“

ОДГОВОР

ОД: ИМАМО ЛИ ПОДАТКЕ?

КА: Имамо ли праву информацију, у правом облику, код правог Субјекта, у тренутку када је потребна за Одлуку?

Не мора.

Могуће је да је Одлука била:

Логична у односу на информацију коју је Субјекат имао.

Проблем је био:

У КВАЛИТЕТУ ИЛИ ДОСТУПНОСТИ ИНФОРМАЦИЈЕ.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Коју је информацију о реалном износу имао пре него што је припремио Понуду?
- Да ли је ТА информација била тачна и потпуна?
- Да је имао тачан податак, да ли би донео другачију Одлуку?

ПОРУКА

Не можеш добро да одлучиш о ономе што не знаш довољно добро.

Главоломка на страни 73.

68. АКО СЕ РЕЗУЛТАТ НЕ МЕЊА, ДА ЛИ СМО ПОГОДИЛИ ОГРАНИЧЕНОСТ?

Функционални отисак	Ч3 / По1 / З3 / Р2 / Ф2 / Рз3 / Од2 / О3 / МТ2 / Д2 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако је интервенција побољшала оно што смо мењали, дијагноза је била тачна.“

ОДГОВОР

ОД: ОВО ИЗГЛЕДА КАО ОГРАНИЧЕНОСТ.

КА: Који би се системски Резултат морао променити ако је моја дијагноза тачна?

Не.

То доказује само:

Да је интервенција променила локално стање.

Не доказује да је:

УКЛОЊЕНА ОГРАНИЧЕНОСТ ЦЕЛИНЕ.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Шта ће се тачно променити у Резултату целине ако је твоја дијагноза тачна?
- ДА ЛИ СЕ ТО ДОГОДИЛО?
- Шта ти тај податак говори о твојој првобитној дијагнози?

ПОРУКА

Ограниченост се не доказује именовањем, него последицом њене промене.

Главоломка на страни 74.

69. КОЈИ ПОДАТАК ЋЕ НАМ РАЗДВОЈИТИ ХИПОТЕЗЕ?

Функционални отисак	Ч3 / По1 / З3 / Р2 / Ф2 / Рз3 / Од3 / О3 / МТ2 / Д2 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

Руководство каже:

„Уведимо још обуке, још Ментора и још ПотКли.“

На први поглед:

свеобухватно.

Али методолошки:

ЛОШЕ.

Зашто?

Јер ако се Резултат побољша:

Не знамо шта је заправо било Ограниченост.

Променили смо:

ТРИ СТВАРИ ОДЈЕДНОМ.

ОДГОВОР

ОД: Која од ових Хипотеза ми делује највероватније?

КА: Који податак или мала интервенција би најбоље раздвојили ове Хипотезе?

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- КОЈА ЈЕ ДРУГА НАЈЈАЧА ХИПОТЕЗА?
- Који би исти податак био другачији ако је прва Хипотеза тачна, а друга није?
- Можеш ли да добијеш тај податак без велике промене Система?

ПОРУКА

Добар податак није онај кога имам највише, већ онај који ми највише помаже да разликујем могућа објашњења.

Главоломка на страни 75.

70. ШТА ЗАИСТА ОГРАНИЧАВА ЦЕЛИНУ?

Функционални отисак	Ч3 / По1 / З3 / Р3 / Ф3 / Рз3 / Од3 / О3 / МТ2 / Д2 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Имамо шест проблема: треба да решавамо свих шест.“

ОДГОВОР

ОД: ГДЕ ЈЕ ПРОБЛЕМ?

КА: Шта у садашњем стању спречава реализацију Задатка, које су моје Хипотезе, који податак их разликује и шта се мења када утичем на најјачи кандидат?

Не.

Прво морамо утврдити:

Који од њих заиста ограничава крајњи Резултат.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Коју Чињеницу имаш која ту Хипотезу разликује од других могућих објашњења?
- Ако је твоја дијагноза тачна, шта мора да се промени у Резултату?
- Да ли је Резултат промењен у смеру који си предвидео?

ПОРУКА

Ограниченост се не налази набрајањем проблема, него Хипотезом коју провери податак. Тек када промена на изабраном месту промени крајњи Резултат, нашли смо оно што ограничава целину.

Главоломка на страни 75.

РАЗРЕШЕЊА, ТРЕНИНГ 8: МЕРНА ТАЧКА И ДИНАМИКА

71. ДОБРО ЈЕ САДА, А ШТА ПОСЛЕ?

Функционални отисак	Ч2 / По1 / 32 / Р2 / Ф1 / Рз3 / Од2 / О1 / МТ3 / Д2 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако се Показатељ одмах побољшао, Одлука је добра.“

ОДГОВОР

ОД: ШТА СЕ ДОГОДИЛО ОДМАХ?

КА: Који се низ последица развија кроз наредне кораке Редоследа?

СТАТИЧКА ПРОЦЕНА ДИНАМИЧКЕ ОДЛУКЕ.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- КОЈИ РЕЗУЛТАТ МЕРИШ?
- Када би могла да се појави последица коју данас још не видимо?
- Који би податак проверио за три месеца да би знао да ли је Одлука била добра?

ПОРУКА

Добро сада није још доказ да је добро и после.

Главоломка на страни 77.

72. ПОСЛЕДИЦА ЈЕ СТИГЛА КАСНО

Функционални отисак	Ч2 / По1 / 32 / Р2 / Ф2 / Рз2 / Од3 / О1 / МТ3 / Д3 / Г1
Тип одговора	ШТА ЈОШ ТРЕБА САЗНАТИ

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако се ништа лоше није догодило убрзо после Одлуке, Одлука није имала лошу последицу.“

ОДГОВОР

ОД: Шта се догодило непосредно пре овога?

КА: Који је процес могао да почне раније и да се кроз кораке Редоследа развије до ове последице?

Погрешно.

Одсуство тренутне последице може значити:

Да процес још није дошао до тачке на којој последица постаје видљива.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Да ли је ово могло да почне много пре него што је постало видљиво?
- Шта је могло постепено да се мења између тада и сада?
- Који податак би показао да је тај процес заиста почео раније?

ПОРУКА

Последица може да касни. Узрок не мора да буде нов.

Главоломка на страни 77.

73. ИСТО ДАНАС, НИЈЕ ИСТО СУТРА

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З3 / Р3 / Ф2 / Рз3 / Од2 / О2 / МТ3 / Д3 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако две Одлуке дају исти Резултат, оне су функционално еквивалентне.“

ОДГОВОР

ОД: Која Одлука даје бољи Резултат сада?

КА: У какво стање Система свака Одлука води кроз наредне кораке Редоследа?

Нису нужно.

Морамо знати:

- које Ресе троше
- које Ресе развијају
- које Функције јачају
- шта остављају иза себе
- шта омогућавају касније.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Да ли мериш Резултат у једном тренутку или стање Система које је тај Резултат оставио?
- Које Ресе је сваки тим потрошио, а које је развио?

- Ако сутра тражимо 140, да ли су два тима и даље у истој позицији?

ПОРУКА

Исто данас не мора бити исто сутра.

Главоломка на страни 78.

74. МАЛО ПО МАЛО, И СИСТЕМ ВИШЕ НИЈЕ ИСТИ

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З2 / Р3 / Ф2 / Рз2 / Од2 / О2 / МТ3 / Д3 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Мала разлика = мала последица.“

ОДГОВОР

ОД: открива скривену разлику.

КА: АКТИВНО ГРАДИ НОВО СТАЊЕ.

И ДАЉЕ: НОВИ НИВО ДИНАМИКЕ.

Не нужно.

Тачније:

Мала разлика по периоду може дати велику промену стања ако се последица акумулира. То је ЈЕЗГРО ове главоломке.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Да ли ТА два предмета сутра нестају?
- Шта ће бити са њима после 100 радних дана?
- Да ли сам заостатак може да промени будући капацитет Система?

ПОРУКА

Мало по мало, постаје ново стање.

Главоломка на страни 79.

75. КАДА СЕ ПОСЛЕДИЦА ВРАТИ НАЗАД

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З2 / Р2 / Ф2 / Рз3 / Од3 / О2 / МТ3 / Д3 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Последица је на крају ланца.“

ОДГОВОР

ОД: ШТА ЈЕ ОВО ПРОИЗВЕЛО?

КА: Да ли се последица враћа и мења услове који ће произвести следећу последицу?

Не.

У динамичком Систему последица може постати:

НОВИ УСЛОВ ЗА СЛЕДЕЋИ ЦИКЛУС.

То је суштински нови увид.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Шта те исправке раде расположивом времену?
- А шта ће Саветник урадити када има још мање времена?
- Да ли овај круг сам себе појачава или га нешто у Систему успорава?

ПОРУКА

Последица једног циклуса може да промени услове у којима настаје следећи циклус. Када се ТА веза затвори, Систем више не можемо ваљано описивати само линеарним низом узрока и последица.

Главоломка на страни 80.

76. СИСТЕМ КОЈИ СЕ ВРАЋА У РАВНОТЕЖУ

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З3 / Р2 / Ф3 / Рз3 / Од3 / О1 / МТ3 / Д3 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако нешто падне назад ка претходном нивоу, промена није била стварна.“

ОДГОВОР

ОД: ШТА СЕ ДЕСИЛО ПОСЛЕ ПРОМЕНЕ?

КА: Да ли је Систем реаговао тако да смањи одступање од жељеног стања?

Не нужно.

Можда је Систем:

АКТИВНО КОРИГОВАО ОДСТУПАЊЕ.

То је сасвим друга ствар.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Шта се у Систему променило када су грешке порасле?
- Да ли је ТА промена деловала у истом смеру као раст грешака, или против њега?
- Шта би се догодило да повратна информација стигне прекасно?

ПОРУКА

Стабилно стање може бити Резултат непрекидне динамичке корекције.

Главоломка на страни 81.

77. КАДА КОРЕКЦИЈА СТИГНЕ ПРЕКАСНО

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З3 / Р2 / Ф2 / Рз3 / Од3 / О2 / МТ3 / Д3 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако Резултат још није стигао, морамо још јаче.“

ОДГОВОР

ОД: Резултат још није добар: појачај интервенцију.

КА: Колико времена је потребно да видимо пун ефекат већ предузете интервенције?

То је веома честа грешка.

Одсуство тренутне промене може значити:

- интервенција не делује
- интервенција делује споро
- информација о ефекту касни.

То су:

ТРИ РАЗЛИЧИТЕ СИТУАЦИЈЕ.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Када би по природи овог процеса требало да видимо пун Резултат прве кампање?
- Да ли је садашњи Резултат последица прве, друге или треће интервенције?
- Шта би се догодило ако после сваког новог податка одмах променимо правац?

ПОРУКА

Корекција без разумевања кашњења може постати нови извор нестабилности.

Главоломка на страни 82.

78. КАДА ЈЕДНА ПЕТЉА УБРЗАВА, А ДРУГА КОЧИ

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З3 / Р3 / Ф2 / Рз3 / Од3 / О2 / МТ3 / Д3 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Када раст успори, механизам раста је престао да ради.“

ОДГОВОР

ОД: КОЈА ПЕТЉА ПОСТОЈИ?

КА: Која петља тренутно доминира и зашто?

Не мора.

Могуће је:

Механизам раста и даље ради, али га истовремено све јаче ограничава други механизам. То је КЉУЧНИ УВИД.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Да ли број препорука стварно пада, или само више не може да победи неку другу промену у

Систему?

- Шта се догађа са квалитетом услуге док број ПотКли расте?
- Како ТА промена квалитета утиче назад на препоруке?

ПОРУКА

Успоравање раста не мора да значи да је механизам раста престао да ради.

Главоломка на страни 83.

79. ШТА НАМ ГОВОРИ ОБЛИК КРЕТАЊА?

Функционални отисак	Ч3 / По1 / З2 / Р2 / Ф1 / Рз3 / Од2 / О2 / МТ3 / Д3 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако број и даље расте, ништа се није променило.“

ОДГОВОР

ОД: КОЛИКА ЈЕ ВРЕДНОСТ?

КА: Како се вредност понаша од једне Мерне тачке до друге?

Напротив.

Може се веома много променити у:

БРЗИНИ РАСТА.

То је важан увид.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Шта тачно видиш у подацима, а шта си ти додао као објашњење?
- Која друга два механизма би могла да произведу сличан образац?
- Који податак би ти помогао да разликујеш те Хипотезе?

ПОРУКА

Један податак описује стање у једној Мерној тачки. Низ података кроз више Мерних тачака открива

образац понашања. Образац може да усмери Хипотезу о механизму, али га сам по себи не

доказује.

Главоломка на страни 84.

80. ШТА ЋЕ СЕ ДОГОДИТИ ПОСЛЕ, И ЗАШТО?

Функционални отисак	Ч3 / По1 / З3 / Р3 / Ф2 / Рз3 / Од3 / О2 / МТ3 / Д3 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Број ПотКли и даље расте, значи Систем је и даље све бољи.“

ОДГОВОР

ОД: ШТА СЕ ДОГАЂА САДА?

КА: Који процеси се сада одвијају, које ће последице стићи касније и како ће оне променити следећи циклус?

Не.

Могуће је да:

Резултат који данас видимо још увек долази из ранијег доброг стања.

А да се у садашњем тренутку:

ВЕЋ ГРАДИ МЕХАНИЗАМ БУДУЋЕГ ПАДА.

Ово је ВРХУНСКИ УВИД ТРЕНИНГА 8.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Шта се догађа са брзином раста?
- Који Показатељ се већ погоршава иако главни Резултат још расте?
- Када ће се последица тог погоршања видети у главном Резултату?

ПОРУКА

Данашњи Резултат може припадати јучерашњем стању Система.

Главоломка на страни 84.

РАЗРЕШЕЊА, ТРЕНИНГ 9: ПОМЕРАЊЕ ОГРАНИЧЕНОСТИ

81. РЕШИЛИ СМО ПРОБЛЕМ, А СИСТЕМ ЈЕ ОПЕТ СТАО

Функционални отисак	Ч1 / По1 / З2 / Р2 / Ф2 / Рз2 / Од2 / О3 / МТ3 / Д3 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

Главна замка је:

„Ако је δ било Ограниченост, δ је и даље место којим треба да се бавимо.“

ЗАСТАРЕЛА ДИЈАГНОЗА.

Један од најважнијих циљева Тренинга 9 је да Решавалац почне да препознаје:

ДИЈАГНОЗА ИМА РОК ТРАЈАЊА.

Она важи:

за стање за које је постављена.

ОДГОВОР

ОД: Открили смо где је проблем.

КА: Открили смо шта ограничава ово стање Система.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Колики је био Резултат целине пре, а колики после интервенције?
- Ако δ сада може 110, шта спречава целину да иде преко 90?
- Да ли би додатно улагање у δ сада повећало крајњи Резултат?

ПОРУКА

Решена Ограниченост није крај: она открива следећу.

Главоломка на страни 86.

82. РЕШЕЊЕ КОЈЕ ЈЕ СТВОРИЛО НОВИ ПРОБЛЕМ

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З2 / Р3 / Ф2 / Рз3 / Од3 / О3 / МТ3 / Д3 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

Главна замка:

„Ако је први проблем нестао, решење је завршено.“

„Ако се појавио нови проблем, прва интервенција је била погрешна.“

Обе су:

прејединоставне.

ОДГОВОР

ОД: Да ли је решење решило проблем?

КА: Како је решење променило Систем и које нове последице су том променом настале?

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Шта се догодило са првобитном Ограниченошћу?
- Шта данас постоји у Систему што пре интервенције није постојало у том обиму?
- Да ли је нова последица уједно и нова Ограниченост, или тек треба да докажемо да

ограничава целину?

ПОРУКА

Нова последица није аутоматски нова Ограниченост; Ограниченост постаје тек ако у

новом стању ограничава реализацију Задатка.

Главоломка на страни 87.

83. КАДА УСПЕХ ПОСТАНЕ ОГРАНИЧЕНОСТ

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З2 / Р3 / Ф3 / Рз3 / Од3 / О3 / МТ3 / Д3 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

Решавалац може видети:

раст ПотКли

и закључити:

„Раст је добар, треба га наставити.“

Али системско питање није:

„Да ли број ПотКли расте?“

него:

„Да ли Систем може функционално да прихвати тај раст?“

ОДГОВОР

ОД: Како да добијемо још више онога што нам је до сада доносило успех?

КА: Шта сада мора да се развије да би Систем могао да носи нови ниво успеха?

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Шта се догађа са онима које већ имамо?
- Која Функција прва прима последицу додатног раста?
- Ако сутра удвостручимо број ПотКли, који део Система ће први престати да прати тај раст?

ПОРУКА

Систем мора бити способан да понесе сопствени успех.

Главоломка на страни 88.

84. ДАНАС БРЖЕ, СУТРА СПОРИЈЕ

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З2 / Р3 / Ф2 / Рз3 / Од2 / О3 / МТ3 / Д3 / Г1
Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако Рес данас не производи непосредни Резултат, можемо га привремено укинути.“

ОДГОВОР

ОД: Колико Реса могу данас да преусмерим на непосредан Резултат?

КА: Колико будуће способности Система тиме трошим?

На пример:

обука не производи директно:

Разговор.

Одржавање не производи директно:

производ.

Праћење не производи директно:

новог Клијента.

Одмор не производи директно:

приход.

Али ти процеси могу:

Стварати и одржавати Рес који касније омогућава Резултат.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Који Рес је ослобођен да бисмо добили тај раст?
- Која Функција је престала да ствара или обнавља неки Рес?
- Када би последица тога могла постати видљива?

ПОРУКА

Рес који данас не недостаје може постати сутрашња Ограниченост ако Систем престане да га обнавља.

Главоломка на страни 89.

85. ПРОБЛЕМ ЈЕ НЕСТАО, ИЛИ СЕ САМО ПРЕСЕЛИО?

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З2 / Р2 / Ф2 / Рз3 / Од3 / О3 / МТ2 / Д3 / Г2
Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако је ред код нас нестао, проблем је решен.“

ОДГОВОР

ОД: КОД НАС ЈЕ ПРОБЛЕМ НЕСТАО.

КА: Где је отишла функционална последица која је раније била код нас?

Ово је врло чест организациони образац.

Сваки Подсистем може да:

- затвори улаз
- врати предмет
- подигне критеријум
- пребаци одговорност
- одбије непотпун захтев.

И локално:

ИЗГЛЕДА БОЉЕ.

Али цео ток може постати:

СПОРИЈИ.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Шта се догодило са оних 35 непотпуних предмета?
- Ко сада ради оно што је раније радила анализа?
- Како се променило укупно време од првог слања до комплетне анализе?

ПОРУКА

Проблем који више не видиш можда је само променио адресу.

Главоломка на страни 90.

86. УШТЕДЕЛИ СМО ОВДЕ, ПОТРОШИЛИ СМО ВИШЕ ДРУГДЕ

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З2 / Р3 / Ф2 / Рз3 / Од3 / О2 / МТ2 / Д3 / Г2
Тип одговора	ШТА ЈОШ ТРЕБА САЗНАТИ

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако је трошак нестао из мог буџета, Систем је уштедео.“

ОДГОВОР

ОД: КОЛИКО СМО СМАЊИЛИ РАСХОД ОВДЕ?

КА: Колико је Реса цела структура сада потребно да потроши да би остварила исти Задатак?

То је класична локална логика.

Друга замка:

„Ако други део Система то може да уради уз постојећу плату, то не кошта ништа.“

То је посебно важно.

Време људи које је већ плаћено:

И ДАЉЕ ЈЕ РЕС.

Ако га потрошимо на исправке:

не може истовремено бити употребљено за:

други Задатак.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Шта се догодило са Функцијом коју је тај Рес раније носио?
- КО ЈЕ САДА НОСИ?
- Који Рес тај нови носилац троши да би је реализовао?

ПОРУКА

Уштедели смо где, а потрошили где?

Главоломка на страни 90.

87. КАДА СЕ СИСТЕМ НАВИКНЕ НА ОГРАНИЧЕНОСТ

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З2 / Р2 / Ф3 / Рз2 / Од2 / О3 / МТ3 / Д3 / Г1
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако Систем дуго функционише на овај начин, вероватно је то најбољи или неопходан начин.“

То је веома јака организациона заблуда.

ОДГОВОР

ОД: ОВО ЈЕ НАШ ПРОЦЕС.

КА: Која је Ограниченост обликовала овај процес и да ли она и даље оправдава начин на који је Систем организован?

Често чујемо:

- „Без тога не може.“
- „Неко мора да контролише.“
- „Тако смо увек радили.“
- „Клијенти су навикли.“
- „То је део процедуре.“

Али право питање је:

„Коју је првобитну Потребу ово правило требало да задовољи, и да ли је и даље једини функционалан начин да се ТА Потреба задовољи?“

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Коју Функцију тачно покушаваш да обезбедиш?
- Да ли ТА Функција мора да буде реализована на исти начин као до сада?
- Шта је Систем престао да развија зато што се ослањао на овај Рес?

ПОРУКА

Оно што је постало нормално није зато аутоматски и функционално нужно.

Главоломка на страни 91.

88. СВЕ БОЉЕ ГАСИМО ПОЖАРЕ

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З3 / Р3 / Ф3 / Рз3 / Од2 / О3 / МТ3 / Д3 / Г2
Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Што брже решавамо проблеме, то је Систем бољи.“

ОДГОВОР

ОД: Како да ово што брже поправимо?

КА: Шта у Систему стално производи Потребу да ово поправљамо?

Не нужно.

Ако:

- број проблема расте
- исти тип грешке се понавља
- све више Реса иде на хитне интервенције

онда брже гашење може:

САМО УБРЗАВАТИ ОДРЖАВАЊЕ ПОСТОЈЕЋЕГ ОБРАСЦА.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Шта се догађа са бројем случајева који траже њихову интервенцију?
- Шта Ментор више не ради док гаси ове случајеве?
- Да ли ТА Функција коју више не ради можда утиче на будући број хитних случајева?

ПОРУКА

Није исто боље гасити пожаре и имати мање пожара.

Главоломка на страни 92.

89. ПОКРЕТНА МЕТА

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З3 / Р3 / Ф3 / Рз3 / Од3 / О3 / МТ3 / Д3 / Г2
Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Када једном пронађемо Ограниченост, знамо где треба да улажемо.“

ОДГОВОР

ОД: ПРОНАЂИ ОГРАНИЧЕНОСТ И УКЛОНИ ЈЕ.

КА: После сваке промене поново одреди стање, Задатак и оно што сада ограничава његову реализацију.

Не.

Знамо:

Где треба да улажемо у овом стању.

После интервенције:

МОРАМО ПОНОВО ДА ИЗМЕРИМО СИСТЕМ.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Да ли је податак на основу кога си је прогласио Ограниченошћу и даље исти?
- Шта се променило у осталим деловима тока када смо овај капацитет повећали?
- Да ли наш садашњи Задатак захтева да је уклонимо?

ПОРУКА

Следећа Ограниченост није аутоматски и следећи приоритет.

Главоломка на страни 93.

90. СИСТЕМ ПОСЛЕ РЕШЕЊА ВИШЕ НИЈЕ ИСТИ СИСТЕМ У ИСТОМ СТАЊУ

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З3 / Р3 / Ф3 / Рз3 / Од3 / О3 / МТ3 / Д3 / Г2
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

„Ако се после успешне интервенције појави нова Ограниченост, претходно решење није

успело.“

ОДГОВОР

ОД: ПРОБЛЕМ → РЕШЕЊЕ.

КА: Стање → Задатак → Ограниченост → интервенција → ново стање → нови Задатак → нова

Ограниченост.

Погрешно.

Понекад је нова Ограниченост:

Најбољи доказ да је претходна интервенција заиста променила Систем.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Шта се после интервенције променило у Чињеницама?
- Да ли је твој стари закључак још увек у складу са новим подацима?
- Пре него што тражиш следећу Ограниченост, који је сада Задатак?

ПОРУКА

Нова Ограниченост после успешне интервенције није доказ неуспеха. Често је доказ да се Систем заиста променио.

Главоломка на страни 95.

РАЗРЕШЕЊА, ТРЕНИНГ 10: ГРАНИЦА СИСТЕМА

91. САВЕТНИК ЈЕ ОСТВАРИО ОДЛИЧАН РЕЗУЛТАТ

Функционални отисак	Ч1 / По0 / З2 / Р2 / Ф1 / Рз3 / Од2 / О1 / МТ2 / Д2 / Г3
Тип одговора	ШТА ЈОШ ТРЕБА САЗНАТИ

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

Главна замка је:

ВИШЕ = БОЉЕ.

Прецизније:

Већи локални Резултат = већа функционална успешност.

То је веома добра замка јер је:

- природна
- свакодневна
- лако препознатљива
- не захтева посебно ФТС знање.

ОДГОВОР

ОД: Колико је урадио?

КА: Шта је Резултат Система који посматрамо?

И ДАЉЕ: Како се тај Резултат мења када проширимо Границу и распон Мерних тачака?

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- По ком критеријуму је он најуспешнији?
- Шта би још могло да уђе у Резултат његовог рада?
- Да ли би твој закључак остао исти ако бисмо посматрали наредних шест месеци?

ПОРУКА

Резултат нема потпуно функционално значење док нису одређени Задатак, Граница

Система и Мерне тачке између којих се процењује.

Главоломка на страни 97.

92. КО ЈЕ ОВДЕ СПОР?

Функционални отисак	Ч1 / По0 / З2 / Р1 / Ф2 / Рз2 / Од3 / О3 / МТ3 / Д1 / Г3
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

Главна замка је:

Ако ниједан део није спор, нема проблема у процесу.

То је веома добра замка.

Други слој је:

ВРЕМЕ РАДА = УКУПНО ВРЕМЕ ТОКА.

Решавалац који гледа само:

време проведено у појединачном одељењу

не види:

време чекања између одељења.

ОДГОВОР

ОД: Колико сваки део ради?

КА: Колико цео Задатак траје и где се губи време између Функција?

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- ГДЕ ЈЕ ОНИХ ПРЕОСТАЛИХ ДАНА?
- Да ли је време између две фазе део Система који меримо?
- Шта се мења ако уместо одељења посматрамо цео пут Клијента?

ПОРУКА

Ако је граница анализе повучена око појединачних делова, таква Ограниченост може остати невидљива.

Главоломка на страни 98.

93. СВАКО ЈЕ УСПЕШАН, А КОМПАНИЈА ГУБИ

Функционални отисак	Ч1 / По1 / З2 / Р2 / Ф2 / Рз3 / Од3 / О2 / МТ1 / Д2 / Г3
Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

Главна замка је:

Ако сваки део остварује свој циљ, целина мора бити успешна.

То звучи:

логично.

Али системски:

не мора бити тачно.

Управо зато је добра Главоломка.

ОДГОВОР

ОД: Ко није испунио свој Задатак?

КА: Да ли су Задаци Подсистема функционално усклађени са Задатком целине? То је СУШТИНА ГЛАВОЛОМКЕ.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Да ли је неко од њих промашио оно за шта је био мерен?
- Како онда сви могу бити успешни, а компанија неуспешна?
- Чему служе Резултати ова три дела у односу на Задатак целе компаније?

ПОРУКА

Добар Резултат дела није нужно добар Резултат целине.

Главоломка на страни 99.

94. ДОБРО ЗА КОГА?

Функционални отисак	Ч2 / По2 / З3 / Р1 / Ф1 / Рз3 / Од2 / О1 / МТ1 / Д2 / Г3
Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

Замка није само:

локални Резултат.

То смо већ радили у 91 и 93.

Нова замка је:

Претпоставка да постоји једна „права“ граница која мора бити што шира.

Решавалац може рећи:

„Онда морамо увек гледати фирму и кориснике заједно.“

ОДГОВОР

ОД: Која је права граница?

КА: Која је граница функционално релевантна за Задатак који решавамо?

Не нужно.

Ако је Задатак:

„Колико је фирма смањила сопствени расход?“

граница:

фирма

може бити потпуно оправдана.

Ако је Задатак:

„Да ли смо побољшали систем одржавања објекта?“

граница:

само фирма

више није довољна.

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- ШТА ТАЧНО ПОКУШАВАМО ДА УТВРДИМО?
- Да ли нам је за то питање довољно да посматрамо само фирму?
- Шта бисмо могли да изоставимо из анализе, а да и даље можемо ваљано да одговоримо на

Задатак?

ПОРУКА

Није питање колико широко гледаш, него да ли гледаш довољно широко за Задатак који

решаваш.

Главоломка на страни 100.

95. КОД НАС ЈЕ СВЕ ЧИСТО, КЛИЈЕНТ НЕКА СЕ СНАЂЕ

Функционални отисак	Ч1 / По1 / З2 / Р2 / Ф2 / Рз3 / Од3 / О2 / МТ2 / Д2 / Г3
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

Главна замка је:

ЛОКАЛНО РАСТЕРЕЋЕЊЕ = СИСТЕМСКО РЕШЕЊЕ.

Други слој:

Ако је предмет напустио мој Подсистем, моја Функција је завршена.

Трећи слој:

Последица коју више не мерим више није мој Резултат.

Ово је веома добра и реална системска замка.

ОДГОВОР

ОД: Чији је ово посао?

КА: Како овај предмет треба функционално да прође кроз цео Систем и која информација је потребна да би следећи корак био могућ?

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Шта је тачно постало боље за администрацију?
- ШТА СЕ ИСТОВРЕМЕНО ДОГОДИЛО ПРЕДМЕТУ?
- Како би изгледао Резултат ако бисмо границу мерења померили од администрације до

функционално комплетног предмета?

ПОРУКА

Локални Резултат може изгледати боље само зато што граница мерења више не

обухвата последицу коју је Подсистем произвео.

Главоломка на страни 101.

96. УШТЕДЕЛИ СМО, ЗАГАДИЛИ СМО

Функционални отисак	Ч1 / По1 / З2 / Р2 / Ф1 / Рз3 / Од2 / О2 / МТ3 / Д3 / Г3
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

Главна замка је:

„Трошак који више није наш више није релевантан.“

Други слој:

„Ако је он изван организационе границе, није део наше функционалне анализе.“

Трећи слој:

„Краткорочна уштеда је доказ успеха.“

ОДГОВОР

ОД: КОЛИКО ЈЕ КОМПАНИЈА УШТЕДЕЛА?

КА: Како се укупна последица променила, ко је сада носи и да ли се може вратити у Систем?

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- ШТА ЈЕ ТАЧНО СМАЊЕНО?
- Шта се догодило са остатком последице?
- Да ли је ТА последица заиста изван Система који морамо да посматрамо за овај Задатак?

ПОРУКА

Последица која је измештена ван организационе границе није тиме престала да постоји.

Ако је ТА последица релевантна за Задатак, одрживост или будуће стање Система, мора

бити обухваћена функционалном анализом. Оно што је данас изван организационе границе

може се сутра вратити као нови губитак Реса или Ограниченост.

Главоломка на страни 102.

97. КОЛИКО ШИРОКО ТРЕБА ДА ГЛЕДАМО?

Функционални отисак	Ч2 / По2 / З3 / Р2 / Ф3 / Рз2 / Од3 / О3 / МТ2 / Д2 / Г3
Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

Овде имамо:

ДВЕ СУПРОТНЕ ЗАМКЕ.

ЗАМКА 1

„Проблем је у Академији јер ту људи одустају.“

ПРЕУСКА ГРАНИЦА.

ЗАМКА 2

После тога Решавалац каже:

„Онда морамо анализирати све: породицу, тржиште рада, генерацију, културу, економију, друштвене мреже...“

ПРЕШИРОКА ГРАНИЦА.

Главоломка је добра управо зато што тренинг не завршава:

првим исправним открићем.

ОДГОВОР

ОД: Где видимо пад?

КА: Која је најмања целина која може да објасни зашто тај пад настаје?

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Шта се догађа са онима који Академију успешно заврше?
- Који од тих фактора ти је неопходан да објасниш конкретан пад који видимо?
- Шта можеш да избациш из анализе, а да објашњење и даље остане целовито?

ПОРУКА

У функционалној анализи тражимо најмању радну границу која обухвата све релевантне

везе и последице неопходне да бисмо ваљано сагледали постављени Задатак.

Главоломка на страни 103.

98. КВАР ЈЕ У МАШИНИ, ИЛИ НИЈЕ?

Функционални отисак	Ч2 / По1 / З3 / Р2 / Ф2 / Рз2 / Од3 / О3 / МТ2 / Д2 / Г3
Тип одговора	ЗАКЉУЧАК

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

Главна замка је:

МЕСТО ПОЈАВЕ = МЕСТО УЗРОКА.

Други слој:

ПРВА ПРОШИРЕНА ДИЈАГНОЗА = КОНАЧНА ДИЈАГНОЗА.

На пример:

машина није покварена.

Откријемо влажан материјал.

Решавалац одмах каже:

„Крив је добављач.“

Али то може бити:

ДРУГИ ПРЕРАНИ ЗАКЉУЧАК.

Зато је Главоломка добра јер Решавалац мора:

више пута да коригује дијагнозу.

ОДГОВОР

ОД: ШТА ЈЕ ПОКВАРЕНО?

КА: Који функционални ланац производи ову Појаву?

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- Шта је још различито у ситуацијама када машина ради и када стаје?
- Шта би морао да провериш да би знао да је промена настала код добављача, а не касније?
- Да ли нам је сада и даље потребна цела проширена граница за интервенцију?

ПОРУКА

Границу анализе проширујемо док не обухватимо функционални ланац који објашњава

Појаву, а потом је сужавамо на целину потребну за интервенцију и проверу.

Главоломка на страни 104.

99. КОЈИ ЈЕ ОВО СИСТЕМ?

Функционални отисак	Ч2 / По2 / З3 / Р2 / Ф3 / Рз2 / Од3 / О2 / МТ2 / Д2 / Г3
Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

Главна замка је:

„Свака стварност има један прави Систем који треба открити.“

Други слој:

„Ако двоје људи различито одреде Систем, један мора бити у криву.“

Трећи слој:

„Функционална улога неког елемента је његова трајна Особина.“

Главоломка 99 мора да разбије сва три.

ОДГОВОР

ОД: КОЈИ ЈЕ ОВО СИСТЕМ?

КА: За који Задатак желимо да одредимо Систем?

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- ЗА КОЈЕ ПИТАЊЕ?
- Да ли би исту границу користио ако желиш да процениш само рад Саветника?
- Шта се догађа са функционалном улогом Саветника када променимо Задатак анализе?

ПОРУКА

Иста стварност може бити описана кроз више различитих, а функционално оправданих Граница Система, у зависности од Задатка анализе. Граница Система није произвољна, али није ни апсолутна.

Главоломка на страни 105.

100. ШТА ЈЕ ОВДЕ СИСТЕМ?

Функционални отисак	Ч3 / По2 / З3 / Р3 / Ф3 / Рз3 / Од3 / О3 / МТ3 / Д3 / Г3
Тип одговора	КРИТЕРИЈУМ

ТРЕНАЖНА ЗАМКА

Највећа замка Главоломке 100 је:

„Мора постојати један главни проблем који треба одмах пронаћи.“

Сваки члан руководства предлаже свог кандидата:

- више ПотКли
- бољи Саветници
- више Ментора
- једноставнија Академија
- боље праћење
- боље мерење.

Решавалац ће бити у искушењу да:

ИЗАБЕРЕ ЈЕДАН.

А управо то не сме да уради прво.

ОДГОВОР

ОД: КО ЈЕ ГЛАВНИ ПРОБЛЕМ?

КА: Који Задатак анализе постављамо, коју границу због њега одређујемо и шта у тако одређеном Систему ограничава реализацију Задатка?

МЕНТОРСКА ПИТАЊА

- КОЈИ ЗАДАТАК САДА РЕШАВАШ?
- Зашто је за тај Задатак баш ова граница довољна?
- Који податак би могао да обори твоју тренутну дијагнозу?

ПОРУКА

Када интервенција промени стање, морамо поново проверити и Ограниченост и радну границу.

Главоломка на страни 105.

ПРОФИЛ ФУНКЦИОНАЛНОГ МИШЉЕЊА

Профил функционалног мишљења, ПФМ, не показује колико је неко способан нити колико брзо решава. Он показује које осе функционалног мишљења решавалац већ користи стабилно, а које још не. Осе мишљења нису Димензије Система (Структура, Редослед и Окидач): то су правци у којима решавалац гледа на ситуацију.

ПФМ се гради на 11 оса мишљења, које нису 11 независних вештина него једна архитектура мишљења:

Ознака	Оса	Питање које оса поставља
Ч	Чињеница	Да ли решавалац разликује оно што зна од онога што претпоставља?
По	Потреба	Да ли препознаје шта Субјекту функционално недостаје?
З	Задатак	Да ли уме да одреди шта треба да буде реализовано?
Р	Рес	Да ли препознаје шта је потребно за реализацију Задатка?
Ф	Функција	Да ли разликује Функцију од носиоца који је извршава?
Рз	Резултат	Да ли разликује активност од Резултата који Задатку доприноси?
Од	Однос	Да ли види Односе и прелазе између делова, а не само делове?
О	Ограниченост	Да ли налази оно што стварно ограничава реализацију?
МТ	Мерна тачка	Да ли одређује од ког корака се посматра стање Задатка и до ког?
Д	Динамика	Да ли прати последице, кашњења и повратне спреге?
Г	Граница	Да ли одређује шта посматра као целину?

Свака главоломка у овој књизи има функционални отисак, који за сваку од 11 оса даје вредност од 0 до 3. Нула значи да оса у тој главоломки није присутна, а тројка да је носећа.

Отисак се чита после решавања. Он показује шта је та главоломка требало да развије и, поређењем са сопственим одговором, шта јој још дугујете.

ДОДАТАК: РЕЧНИК

Овај додатак је извод из Обједињеног речника ФТС и ФТЧ, нормативног регистра серијала. Обухвата само оне појмове које ова књига стварно користи, а њихове дефиниције пренете су дословно, са припадајућим блоковским шифрама.

Уз сваку одредницу дате су стране на којима се појам појављује. Појмови који се јављају на више од осам страна означени су као појмови који иду кроз целу књигу.

Пуна одредница, са статусом, извором и повезаним појмовима, налази се у Обједињеном речнику.

ВЕЗА К-111

Чињеница повезаности, без заједничког Задатка.

Стране: кроз целу књигу

ВРЕДНОСТИ К-502

Основа на којој Субјекат препознаје Добро.

Стране: 9, 111, 163, 181, 182

ГРАНИЦА К-116

Оно што одређује шта припада Систему, а шта његовом Окружењу.

Стране: кроз целу књигу

ДИНАМИКА К-324

Начин на који се стање Задатка мења кроз Редоследне кораке, укључујући и повратне спреге.

Стране: 5, 71, 98, 101, 158, 160, 181, 182

ДИСБАЛАНС К-002

Стање Ресова у коме њихов распоред, количина, квалитет или међусобни односи не обезбеђују функционалну равнотежу.

Стране: 112, 182

ДОБРО К-503

Вредносно усмерење Субјекта ка Суштини.

Стране: кроз целу књигу

ЗАДАТАК К-104

Сагледана Потреба Субјекта, прихваћена као функционално одређен циљ чија реализација

захтева организовано деловање.

Стране: кроз целу књигу

ЗАЈЕДНИЦА К-505

Скуп Субјеката повезаних заједничким Вредностима, Добрима и Суштинама.

Стране: 94, 182

ИНФОРМАЦИЈА К-311

Функционално значајан садржај који мења стање знања Субјекта о Задатку.

Стране: кроз целу књигу

КОМУНИКАЦИЈА К-310

Функционални процес којим Субјекти усклађују своје деловање ради заједничког решавања Задатка.

Стране: 81, 125, 182

КУЛТУРА К-319

Систем заједнички прихваћених Вредности, правила, норми и образаца понашања који усмеравају функционално деловање Субјеката унутар Система.

Стране: 178, 182

МЕРНА ТАЧКА К-207

Корак Редоследа од кога се, односно до кога се, посматра стање Задатка.

Стране: 5, 10, 71, 101, 158, 181, 183

НСП · НИВО СВЕСНОСТИ ПОТРЕБЕ К-008

Скала која мери степен у коме је Субјекат Задатка сагледао сопствену Потребу.

Стране: 37, 47, 48, 57, 67, 85, 147, 183

ОГРАНИЧЕНОСТ К-001

Природно стање сваког Субјекта.

Стране: кроз целу књигу

ОДГОВОРНОСТ К-314

Прихватање последица сопственог избора деловања или неделовања, у светлу Добра.

Стране: 8, 148, 168, 183

ОДЛУКА К-317

Избор правца деловања између више могућности.

Стране: кроз целу књигу

ОДНОС К-110

Функционална повезаност елемената око решавања Задатка.

Стране: кроз целу књигу

ОКИДАЧ К-203

Скуп предефинисаних Својстава предефинисаних Параметара, чијим испуњењем долази до Промене.

Стране: 181, 183, 184

ОКОЛНОСТИ К-007

Стање стварности настало појавом Решења, из кога произилази нова Ограниченост.

Стране: 59, 183

ОКРУЖЕЊЕ К-106

Све што се налази изван границе Система и са чим је Систем у интеракцији.

Стране: 128, 182, 183

ОСОБИНА К-112

Параметар посматран са стране елемента који га носи.

Стране: 133, 179, 183, 184

ПАРАМЕТАР К-204

Мерљива димензија елемента или стања, посматрана са стране Окидача.

Стране: 133, 146, 183, 184

ПОВЕРЕЊЕ К-312

Прихватање туђег Ресурса у решавање сопственог Задатка.

Стране: 42, 106, 147, 183

ПОВРАТНА ИНФОРМАЦИЈА К-320

Информација о стању реализације Задатка која се враћа Субјекту и омогућава Одлучивање.

Стране: 48, 49, 61, 75, 145, 161, 183

ПОТРЕБА К-003

Пројављивање Ограничености Субјекта.

Стране: кроз целу књигу

ПРИМЕНА К-410

Коришћење препознатих и потврђених Мустри у решавању конкретних Задатака.

Стране: 2, 183

ПРИНЦИП ДВОСТРУКОГ УГЛА К-403

Иста функционална појава добија различит назив зависно од тога са које стране Односа се посматра.

Стране: 62

ПРОМЕНА К-206

Прелазак Задатка или Субјекта из једног стања у друго, настао испуњењем Окидача.

Стране: кроз целу књигу

РЕАЛИЗАЦИЈА К-301

Процес извршавања Задатка током кога Систем, употребом Ресурса и извршавањем Функција у складу са Структуром, Редоследом и Окидачима, тежи испуњењу Критеријума реализације.

Стране: кроз целу књигу

РЕДОСЛЕД К-202

Функционални поредак реализације елемената Задатка.

Стране: 1, 108, 114, 117, 132, 182, 183, 184

РЕЗУЛТАТ К-125

Функционални допринос Задатку остварен извршавањем Функције.

Стране: кроз целу књигу

РЕС К-107

Неангажовани потенцијал, расположив за решавање Задатка, али још увек у њега није уграђен.

Стране: кроз целу књигу

РЕСУРС К-108

Рес уграђен у Задатак.

Стране: кроз целу књигу

РЕШЕЊЕ К-006

Стање у коме је Задатак реализован у складу са Критеријумом реализације.

Стране: кроз целу књигу

СВОЈСТВО К-205

Конкретна величина Параметра.

Стране: 43, 129, 130, 134, 184

СИСТЕМ К-105

Скуп елемената са Особинама, повезаних Односима око решавања Задатка. Функционално

посматрано, организован скуп Ресурса.

Стране: кроз целу књигу

СЛОБОДА К-504

Способност Субјекта да препозна, изабере и делује.

Стране: 22, 74, 100, 114, 125, 184

СТРУКТУРА К-201

Функционални састав Задатка, његови елементи и њихови функционални односи.

Стране: 24, 55, 169, 184

СУБЈЕКАТ К-101

Носилац Потребе.

Стране: кроз целу књигу

СУШТИНА К-501

Разлог постојања. Оно што Потреба заиста тражи и чему Задатак у основи тежи; уједно разлог постојања Субјекта.

Стране: кроз целу књигу

ТУМАЧЕЊЕ К-416

Значење које Субјекат приписује Чињеници.

Стране: кроз целу књигу

УЛОГА К-113

Начин учешћа елемента у решавању Задатка.

Стране: 136, 179, 184, 185

ФУНКЦИЈА К-109

Функционално одређено деловање Система или његовог дела којим се непосредно доприноси решавању Задатка.

Стране: кроз целу књигу

ФУНКЦИОНАЛНА СПОСОБНОСТ К-305

Способност Система да успешно реализује конкретан Задатак у складу са Критеријумом реализације.

Стране: 129, 185

ФУНКЦИОНАЛНА УЛОГА К-114

Однос између Субјекта и Функције коју Субјекат преузима у решавању конкретног Задатка.

Стране: 179, 185

ФУНКЦИОНАЛНА ЦЕЛИНА К-308

Скуп међусобно функционално повезаних елемената који заједнички остварују препознатљиву функцију у оквиру решавања Задатка.

Стране: 60, 143, 149, 185

ХИПОТЕЗА К-417

Претпостављено објашњење Чињенице, постављено ради провере.

Стране: 69, 70, 104, 108, 156, 157, 163, 185

ЦЕЛИНА К-115

Више од збира својих делова, настало организованом повезаношћу елемената кроз Односе.

Стране: кроз целу књигу

ЧИЊЕНИЦА К-415

Оно што је опажено, измерено или другачије проверљиво утврђено, независно од значења које му се приписује.

Стране: кроз целу књигу

> *„Прво свој одговор,*
> *па тек онда остатак стране.“*
>
> · једно правило Теретане

Ова књига не објашњава Функционалну теорију система. Она је вежба. Сто ситуација, десет тренинга и једно правило: прво свој одговор, па тек онда остатак стране.

Пре прве главоломке решавалац описује шта види у једној сложеној ситуацији. После стоте добија нову ситуацију и исти задатак. Између та два одговора мери се једино што овде вреди мерити: не шта је научио, него шта је почео да види.

Свака главоломка носи функционални отисак и тип одговора (Закључак, Критеријум, Шта још треба сазнати), а Профил функционалног мишљења показује које димензије решавалац већ користи стабилно, а које још не.

ТРЕНИНЗИ

1 Чињеница · 2 Потреба · 3 Задатак · 4 Рес · 5 Функција и Резултат · 6 Односи · 7 Ограниченост · 8 Мерна тачка и Динамика · 9 Померање Ограничености · 10 Граница Система

О АУТОРУ

ДЈ

Драгослав Јојић

консултант · стратег · аутор

Драгослав Јојић је консултант и стратег, аутор серијала Функционална теорија система. Теретана је вежбанка уз тај серијал: сто главоломки које теорију не објашњавају, него је стављају на пробу.

ISBN 978-86-83424-__-_

ftsi.rs