



על פרה-מורטם כבר שמעתם?

לכשלים של כל אחד הוא חששות מכל נושא אפשרי בפרויקט, ולא רק הנושאים שבתחום אחריותו. במידת האפשר, מתארים על ציר הזמן של הפרויקט, משמע מתי קרו האירועים.

לאחר מכן מכינים רשימה של סיבות לכישלון, אוספים מכל אחד מהמשתתפים את הסיבות לכישלון. כל משתתף בתורו מצביע על סיבה אחרת לכישלון. בסוף התהליך יש רשימה מקיפה של סיבות וחששות לפרויקט. מקבצים את הסיבות לקטגוריות.

או אז, נערך דיון. בוחרים 2-3 סיבות שזוהו כגורמות לכישלון גדול. מגדירים במשותף מהו החשש בדיוק ומה ניתן לעשות כדי לשכך את עוצמתו, או למנוע את היווצרותו. אז מודים למשתתפים ומתפזרים.

לאחר הפגישה מכינים רשימה של סיכונים. מנהל הפרויקט עובר

וסט-מורטם הוא תהליך שעושים לחולה לאחר שהוא מת כדי להבין את סיבת המוות. בהשאלה, משתמשים במושג כדי לבצע הפקת לקחים בסוף הפרויקט. ארגונים בעלי תהליכים בשלים מאוד גאים בתהליכי הפוסט-מורטם שלהם ובשיעורים שנלמדים בפרויקט אחד ומיושמים בפרויקט אחר.

האם לא עדיף לקיים את דיון הפקת לקחי הפרויקט לפני שהוא נכשל בהשגת חלק מיעדיו, ובכך למנוע כישלונות אלה?

כמה מאיתנו באמת חוקרים בהתחלת פרויקט את השיעורים שנלמדו בתהליכי פוסט-מורטם שבוצעו בפרויקטים דומים, ומנסים בצורה פרואקטיבית למנוע את הישנותם?

אציע טכניקה שונה לביצוע התהליך, פרה-מורטם, Pre-Mortem, לפני שהפרויקט מת, כדי לזהות כשלים לפני שהם קורים. טכניקה זו פורסמה לראשונה על ידי גרי קליין ופורסמה בשנת 2007 ב-Harvard Business Review במאמר בשם "Performing a Project Pre-mortem".

תהליך הפרה-מורטם חוקר סיבות עתידיות לכישלון הפרויקט טרם סיומו. את הפרה-מורטם מבצעים לאחר שכבר הוכנה תוכנית לפרויקט. הוא מציע לנוכחים במפגש סיעור המוחות, שידמינו שהפרויקט כבר הגיע לסיומו, ומה הם יגידו בישיבת הפוסט-מורטם של אותו פרויקט. מסתבר שיינוי מחשבתי קטן כזה עוזר לאנשים להשתחרר מההגנות על התכנון שלהם. בישיבות פוסט-מורטם, במקרים שבהם הפרויקט לא עמד ביעדיו, לא תמיד אנשים מוכנים לשתף את הסיבות האמיתיות לאי-הצלחה, ונכנסים למגננה. לעומת זאת, דיון "פוסט מורטם" בטרם עת, מאפשר בקלות יתרה לחפש גורמים פוטנציאליים לאי-הצלחה. בנוסף, תהליך הפרה-מורטם מתגבר על הקשיים הבאים, המתרחשים בתהליך הפוסט-



מורטם: בפוסט-מורטם חברי הצוות מנסים להגיע לקונצנזוס ולא לפגוע, ובכך הולך לאיבוד מידע חשוב. במקום זאת, בתהליך של פרה-מורטם חברי הצוות מחפשים את האילוצים שמונעים זרימה חלקה של ניהול הפרויקט; בפוסט-מורטם, יש אנשים שחוששים להצביע על אחרים כאחראים לאי-הצלחה. בפרה-מורטם יותר קל להעלות חששות בתחום אחריות של חבר צוות אחר; תהליך הפרה-מורטם הוא תהליך עם עלות נמוכה, כיוון שהוא תהליך של מניעה. לעומת פוסט-מורטם שדן באירועים (נזקים) שכבר התרחשו.

כאשר מדמיינים תהליך של פוסט-מורטם בסיום הפרויקט, מצליחים להגיע לרשימה של סיכונים ריאליים יותר מאשר ללא טכניקה זו. להלן תיאור פגישת פרה-מורטם: בתחילה יש הכנה, שבמסגרתה חברי הצוות מתכנסים, לאחר שקראו את תכנון הפרויקט. על מנת למקד את סיעור המוחות, ולמנוע מצב של "מטרות נעות ומשתנות", הצוות מסכם מהם יעדי הפרויקט, שאי השגתם מהווה סיכון: יעדי לו"ז, תכולה או תקציב הפרויקט אשר אי השגתם מהווה סיכון לפרויקט; יעדי איכות המוצר או רמת הביצועים שלו אשר אי השגתם מהווה סיכון למוצר; יעדי ביצועים פיננסיים, מוניטין וכדומה אשר אי השגתם מהווה סיכון עסקי לארגון המפתח את המוצר.

מה בין פרה-מורטם לניהול סיכונים?

תהליך ניהול סיכונים מתבצע בהכנת תוכנית הפרויקט ולכל אורך חיי הפרויקט. מטרתו היא להפחית את השפעת הסיכונים על השגת יעדי הפרויקט במהלכו ובסופו.

מאמר זה מתמקד בשלב הראשון של ניהול סיכונים - הכנת רשימת סיכונים ראשונית. אחת הטכניקות להכנת רשימת סיכונים היא לקיים פגישת סיעור מוחות. בפגישה זו המשתתפים מציעים "מועמדים" לסיכונים, כאשר איש לא מבקר, פוסל, או שופט את המועמדים של משתתף אחר. תהליך הפרה-מורטם מסייע ליצירת רשימת הסיכונים הראשונית.

* אורנה קמין, מומחית בהטמעת תהליכים יעילים וזריזים בארגונים. מנכ"לית OK יועצים לניהול, <http://ok-consulting.co.il>

השלב הבא הוא "מסע בזמן", שבמסגרתו הצוות מתבקש לדמיין כדור בדולח שאפשר לראות בו את העתיד: הם בישיבת פוסט-מורטם בסוף הפרויקט, ודנים בסיבות ש"גרמו" לכשלים או הצלחות. המקור לסיבות