تحليل ما قبل الإخفاق

يشرح تحليل ما بعد الإخفاق سبب فشل المشروع، لكن بعد فوات الأوان. أما تحليل ما قبل الإخفاق فيفعل العكس: قبل أن يبدأ المشروع، يتخيل الفريق أنه فشل بالفعل ويسأل عن السبب. وقد وصف عالم النفس غاري كلاين هذه الطريقة في مجلة هارفارد بزنس ريفيو عام ألفين وسبعة. وهي تقوم على أبحاث تُظهر أن الناس يجدون أسباباً أكثر لحدث ما عندما يتخيلونه كأنه وقع فعلاً. ويستغرق هذا التحليل أقل من ساعة، ويتبع خمس خطوات بسيطة.

1. عرض الخطة

الخطوة الأولى هي التأكد من أن الجميع يعرفون الخطة جيداً. فيشرح القائد الهدف والجدول الزمني والميزانية والمهام الرئيسية. وينبغي أن تضم المجموعة أشخاصاً يرون العمل من زوايا مختلفة. فلا أحد يستطيع أن يتخيل كيف تفشل خطة قبل أن يفهمها أولاً.

مثال: تخطط أسرة لعطلة لمدة أسبوعين في الخارج. فيعرض الوالدان الخطة على الجميع: الرحلات الجوية والفنادق والميزانية. والآن يعرف حتى الأبناء المراهقون ما هو مخطط له.

في العمل: ستطلق هند، وهي مديرة تسويق، تطبيقاً جديداً للهاتف بعد ثلاثة أشهر. فتعرض الخطة على فريقها: موعد الإطلاق والميزانية والحملة الإعلانية. والآن يرى الجميع الصورة نفسها.

2. تخيّل الإخفاق

بعد ذلك، يطلب القائد من المجموعة أن تتخيل أنها في المستقبل وأن المشروع فشل فشلاً كبيراً. ويُقدَّم الإخفاق على أنه حقيقة، لا مجرد احتمال. وهذا التغيير الصغير يسمح للناس بالتعبير عن شكوكهم من دون أن يبدوا غير مخلصين. كما ينقل العقل من الدفاع عن الخطة إلى تفسير نتيجة.

مثال: يقول الوالدان: لنتخيل أننا عدنا إلى البيت وأن العطلة كانت كارثة. وفجأة يملك الجميع أفكاراً، لا حماساً فقط.

في العمل: تطلب هند من الفريق تخيّل الإخفاق: نحن بعد ستة أشهر، وإطلاق التطبيق كان فشلاً ذريعاً. فيسود الصمت، ويبدأ الجميع بالتفكير بجدية.

3. كتابة الأسباب

ثم يكتب كل شخص، وحده وبصمت، كل سبب يخطر له للإخفاق. وتكفي بضع دقائق. والكتابة الفردية مهمة، لأن الناس في النقاش المفتوح يميلون إلى اتباع الصوت الأعلى أو الأكبر منصباً. وحتى المخاوف الصغيرة التي تبدو تافهة مكانها في القائمة.

مثال: يكتب كل فرد في الأسرة الأسباب وحده: جوازات سفر ضائعة، أو فندق بعيد عن المدينة، أو نفاد المال في الأسبوع الأول.

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

في العمل: يكتب فريق هند الأسباب فردياً لمدة ثلاث دقائق. فيكتب مطوّر أن التطبيق لم يُختبر على الهواتف القديمة، وتكتب مصممة أن الإعلانات بدأت متأخرة جداً.

4. المشاركة واحداً تلو الآخر

والآن يطلب القائد من كل شخص بدوره أن يقرأ سبباً واحداً من قائمته. وتستمر الجولات حتى تُعرض كل الأسباب، ويسجلها أحدهم في مكان يراه الجميع. ولا يجادل أحد ولا يدافع عن الخطة في هذه المرحلة، لأن الهدف هو الجمع لا الحكم. ومن المفيد أن يبدأ القائد بنفسه، لأن ذلك يُظهر أن الشكوك مرحب بها.

مثال: تتشارك الأسرة الأسباب واحداً تلو الآخر حول مائدة العشاء. ويضيف الابن الأصغر نقطة لم يفكر فيها أحد: أحد الجوازات تنتهي صلاحيته الشهر القادم.

في العمل: تقرأ هند السبب الأول بنفسها، ثم يشارك كل شخص سبباً واحداً تلو الآخر. وبعد أربع جولات، تعرض اللوحة عشرين سبباً محتملاً للإخفاق.

5. تقوية الخطة

وأخيراً، ينظر الفريق في القائمة ويختار المخاطر الأخطر والأكثر احتمالاً. ولكل خطر منها، يتفق على إجراء يمنع المشكلة أو يقلل الضرر. وتُحفظ القائمة وتُراجع أثناء المشروع، لأن مخاطر جديدة قد تظهر. فتحليل ما قبل الإخفاق لا يقتل الخطة، بل يجعلها أقوى.

مثال: تقوّي الأسرة الخطة: تجدد الجواز، وتغيّر أحد الفنادق، وتحتفظ بمبلغ احتياطي. وتمضي العطلة بسلاسة.

في العمل: يقوّي فريق هند الخطة: سيُختبر التطبيق على الهواتف القديمة، وستبدأ الإعلانات قبل شهر. وينطلق التطبيق في موعده، ويراجع الفريق القائمة كل أسبوعين.

الخاتمة

وخلاصة القول، لتحليل ما قبل الإخفاق خمس خطوات: عرض الخطة، وتخيّل الإخفاق، وكتابة الأسباب، والمشاركة واحداً تلو الآخر، وتقوية الخطة. وهو يحوّل الحكمة بعد الحدث إلى بصيرة قبله، قبل أن يضيع أي وقت أو مال. كما يجعل من الآمن لأعضاء الفريق الهادئين أن يعبّروا عن شكوكهم. فاجتماع قصير عن الإخفاق قد يكون أفضل طريقة للتخطيط للنجاح.

المصادر

• غاري كلاين (2007): مقال Performing a Project Premortem، مجلة هارفارد بزنس ريفيو (بالإنجليزية) – https://hbr.org/2007/09/performing-a-project-premortem
• غاري كلاين: تحليل ما قبل الإخفاق The Premortem (بالإنجليزية) – https://www.gary-klein.com/premortem
• ويكيبيديا: Pre-mortem (بالإنجليزية) – https://en.wikipedia.org/wiki/Pre-mortem

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