

معرفی
رویکرد کلینیکی
برای حل مشکلات یک پروژه

تهیه و تنظیم : گروه مشاوران مستقل همراهان اندیشه ققنوس

سال ۱۳۹۴

مقدمه

هنگامی که مشکلات، پروژه را در شرایط بحرانی قرار می دهد و زمینه شکست آنرا فراهم می آورد، منافع اغلب ذی نفعان پروژه به طور افص سرمایه گذاران مورد تهدید قرار می گیرد. لذا چاره ای جز مدافله این دسته از ذی نفعان وجود ندارد. اما هر مدافله ای اگر به صورت هدفمند، برنامه ریزی شده و یکپارچه انجام نشود، به بهبود و اصلاح نمی انجامد.

رویکردهای متفاوتی برای حل مسایل، مشکلات و محضلات پروژه و سازمان وجود دارد که از آن میان می توان به رویکرد کلینیکی اشاره کرد.

رویکرد کلینیکی، در مقابل رویکرد تحلیلی (که فقط به مباحث نظری می پردازد)، در کلیه موزه ها از جمله پروژه و مدیریت پروژه قابل طرح است.

در این رویکرد با مسایل پروژه به مثابه یک نوع بیماری برفورده می شود و کلیه مراملی که توسط پزشک برای تشفیص و درمان بیماری انجام می شود برای حل مسایل پروژه نیز به کار گرفته می شود به طوریکه ابتدا، اطلاعات در فصوص وضعیت پروژه در موزه های اصلی بررسی و ثبت می گردد و سپس بر مسب نشانه های موجود برای هر یک از مسایل، علل و عوامل ممکن و ممتل بیان و مطرح می شود، در ادامه برای تشفیص علت اصلی، شافص های متعدد مربوطه مبتنی بر اطلاعات معتبر جمع آوری شده و یا اطلاعات ضروری جدید، مورد اندازه گیری قرار می گیرد و برای تفسیر این شافص ها از مباحث نظری و به طور افص تجارب تیم متخصص استفاده می شود، پس از دستیابی به علل اصلی نسبت به ارایه راهکار برای رفع مشکل اقدام می شود.

در این نوشتار به طور اختصار به تشریح رویکرد کلینیکی جهت آنالیز وضعیت پروژه و نیز ارایه راهکار منتج به آن پرداخته شده و سپس الزامات موفقیت در رویکرد را بیان نموده است.

رویکرد کلینیکی برای حل مشکلات یک پروژه

گام اول ، آگاهی از وضعیت فعلی پروژه

در این گام وضعیت پروژه در موزه های متفاوت به صورت دسته بندی شده برداشت می شود ، مهمترین ویژگی مهم این گام ، برداشت اطلاعات معتبر و کلیدی در روند افذ تصمیم است و مهمترین دستاورد آن ، درک وضعیت واقعی پروژه در تمام موزه ها می باشد که جهت افذ تصمیمات یکپارچه برای حل مشکلات و معضلات کارساز است.

موزه های اصلی برای برداشت به صورت ذیل پیشنهاد می شود :

❖ تبیین شبکه اصلی ارتباطات سازمانها در پروژه (قراردادی - مالی - اجرایی)

- برداشت اطلاعات موردنیاز معتبر
 - ✓ تعیین لیست اطلاعات موردنیاز
 - ✓ تعیین روش / روشهای کسب اطلاعات به صورت معتبر^۱
- ارایه وضعیت پروژه
 - ✓ به صورت تشریحی
 - ✓ به صورت آماری
 - ✓ بیان نکات مثبت و منفی
 - ✓ بیان مسائل ، مشکلات و معضلات تشفیص داده شده به صورت دسته بندی

❖ یافتن مقادیر و وضعیت واقعی شاخص های کلیدی و تدوین سیر وقایع مهم در موزه های اصلی

- برداشت اطلاعات موردنیاز معتبر
 - ✓ تعیین لیست اطلاعات موردنیاز
 - ✓ تعیین روش / روشهای کسب اطلاعات به صورت معتبر
 - ✓ تدوین مقادیر و وضعیت واقعی شاخص های کلیدی و تدوین سیر وقایع مهم در موزه های اصلی
- ارایه وضعیت پروژه
 - ✓ به صورت تشریحی
 - ✓ به صورت آماری
 - ✓ ارایه نکات مثبت و منفی
 - ✓ بیان مسائل ، مشکلات و معضلات تشفیص داده شده به صورت دسته بندی

^۱مانند مصاحبه مضموری

گام دوم ، تهیه لیست علت / علل ممتل ایجاد مشکلات و معضلات موجود پروژه

در این مرحله به کمک روشهای تملیلی مانند تملیل علت و معلول¹ و تملیل شکاف² به یافتن علت/علل بروز مسائل ، مشکلات و معضلات پرداخته می شود.

با توجه به آنکه در تمقیقات و مطالعات بسیار انجام شده در دنیا ، علل و عوامل ممتل شکست در پروژه به صورت های متفاوت و در موزه های مختلف توسط سازمانها و افراد مطرح در مدیریت پروژه استخراج و دسته بندی شده است ، استفاده از آنها بسیار مثمر ثمر فواید بود ، با شباهت زیاد به رفتار پزشک در مواجهه با نشانگان عدم سلامت در بیمار که ابتدا در مسیر تشخیص نوع بیماری ، ابتدا اتمال بیماریهای متداول فصلی ، منطقه ای ، رده سنی و را مورد توجه قرار می دهد و جهت حصول اطمینان و تشخیص قطعی نشانگانهای جدیدی را نیز مورد ارزیابی قرار می دهد و متی به انجام آزمایشات تشخیصی می پردازد. در این رویکرد کلینیکی برای مل مشکلات پروژه نیز ، ابتدا با توجه به نتایج گام اول ، علل ممتل مطرح عمومی مورد بررسی قرار می گیرد ، برفی از این دلایل از قرار زیر است:

- عدم درک صمیم از اولویت بندی
- عدم توجه به منبه های انسانی و سازمانی
- کنترل ضعیف یا پراکنده هزینه
- نبود دانش مواجهه با پیچیدگی ها
- نبود منابع کافی یا کارآمد
- ارزیابی ضعیف ریسک ها
- نوع نامناسب قرارداد
- انتظارات مبهم
- مفروضات غیر واقعی
- درک ناکافی از سنجه های موردنیاز برای پایش پروژه
- پشتیبانی اندک و یا عدم پشتیبانی از جانب ذی نفعان
- عوامل محیطی و تخییرات ناگهانی غیر قابل پایش بینی در آنها

یکی از دسته بندی های متداول علل ، دسته بندی شش گانه زیر است :

- منابع انسانی
- فنی
- مالی
- اجرایی
- مقوقی – قراردادی
- محیطی

¹ Root cause Analysis

² Gap Analysis

یکی دیگر از دسته بندی های متداول علل ، دسته بندی سه گانه زیر است :

- اشتباهات مدیریتی
- اشتباهات برنامه ریزی
- تأثیرات محیطی

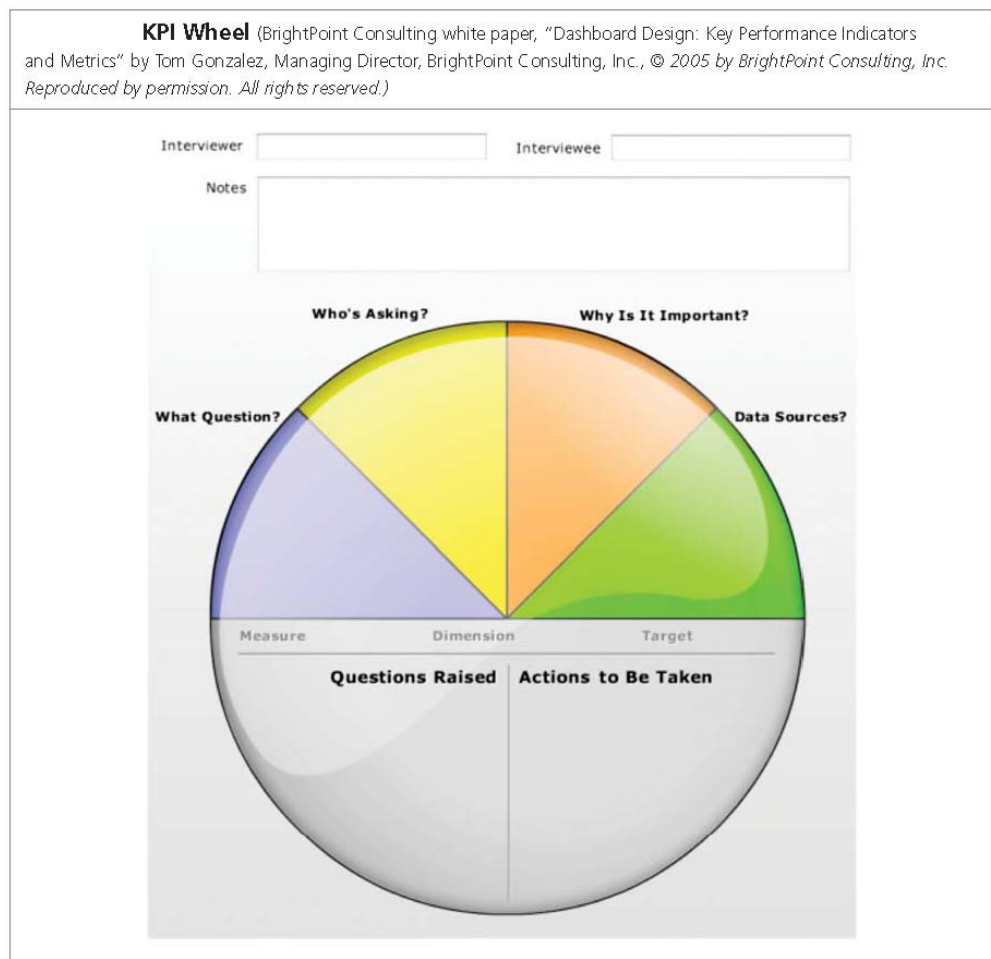
در مسیر این تحلیل ها ممکن است نیاز به برداشت اطلاعات تکمیلی و تعریف سنجه ها و شاخص ها جدید باشد. به همین منظور روند ارزیابی وارد گاج سووم فواهد شد.

گام سوم ، انجام برداشت تکمیلی اطلاعات جهت تعیین علل اصلی مشکلات موجود پروژه

در این گام ، روند ارزیابی را باید با تعریف سنجه های مناسبی که اطلاعات معنی داری ارایه می دهند ، پشتیبانی نمود. به علت تعاملات پیچیده عناصر کار ، تنها وجود تعداد اندکی سنجه نمی تواند تصویر شفافی از وضعیت پروژه ارائه دهد. برای اتفاد تصمیم های آگاهانه ، ترکیب چندین سنجه ضروری است.

در این گام نیز مانند گام نخست به برداشت و تحلیل اطلاعات پرداخته می شود اما اینبار محدود و در برفی موارد جزئی تر ، متی در بیشتر موارد برداشت ، تحلیل و علت یابی همزمان اتفاق می افتد ، شاید درست در همان جلسه مصاحبه.

استفاده از چرخه شفاف کلیدی عملکرد ابداعی شرکت مشاوره برای پوینت¹ در این مرحله ، کاربرد دارد.



¹ The KPI Wheel

گام چهارم ، ارزیابی راهکار (ها) جهت حل مشکلات و معضلات پروژه

پس از شناخت علت یا علل مسائل ، مشکلات و معضلات پروژه ارزیابی راهکار(ها) در دستور کار قرار می گیرد. اغلب شناسایی مشکلات اگرچه آسان نیست اما سهلترین قسمت روند بازیابی پروژه¹ است .

ارایه گزینه های متفاوت مل مساله و مواجهه با مشکل یا معضل مستلزم کار تفصیلی تیمی و مشارکت فعال ذی نفعان است. مشارکت ذی نفعان کلیدی از آن جهت مورد نیاز است که ضروری است گزینه هایی که از منافع ذی نفعان بسیار دور است علی رغم امکان تسریع از همان ابتدا کنار گذاشته شود.

بهترین شیوه ارزیابی نتایج بررسی کلینیکی ، تدوین برنامه مدیریت مشکلات و موانع² می باشد. اما از آنجاییکه ارزش واقعی این برنامه ، وجود ضمانت اجرایی آن است ، در مراحل تدوین نیز مشارکت فعال ذی نفعان علی الفصوص سرمایه گذاران پروژه ضرورت دارد.

لذا ابتدا گزارش تیم بررسی کلینیکی در چارچوب برنامه مدیریت مشکلات و موانع تهیه می شود (در پیش نویس برنامه) اما نهایی سازی آن منوط به جلسات با ذی نفعان علی الفصوص سرمایه گذاران پروژه فواید بود.

در همین فصوص ، می بایست مد نظر قرار داد که افذ تاییدیه برای اجرای راهکار منتخب ، سهل نفواید بود و می تواند زمان بر باشد به ویژه اگر مستلزم سرمایه گذاری بیشتر باشد و یا اگر سیاست ها نقش فعالی در آن ایفا کنند ولی از یک سو چرخه تصمیم گیری طولانی ، فود منجر به پیچیده تر شدن معضلات و موضوعات می شود .

¹ Recovery

² Fix-it Plan

الزامات موفقیت در رویکرد کلینیکی برای حل مشکلات یک پروژه

❖ تعریف تیم بررسی کلینیکی با خصوصیات کلیدی زیر :

- ✓ متفحص و مجرب در مدیریت پروژه
 - ✓ شامل تمام موزه های پروژه اعم از قرارداد ، کنترل پروژه و ...
 - ✓ بی طرف و مرمز
 - ✓ فارغ از ممدوده سازمانها و افراد در گیر پروژه
 - ✓ دارای سابقه کار منسجم تیمی با یکدیگر
 - ✓ همکاری به صورت تمام وقت در یک مکان¹ در مدت زمان بررسی های موردنیاز و ارایه راهکار
- ❖ امضاء موافقتنامه عدم افشای اطلاعات² به همراه بندهای عدم رقابت³ قبل از شروع کار تیم بررسی کلینیکی

- ❖ وجود دسترسی به کلیه اطلاعات پروژه و در صورت لزوم منظور کردن تمهیدات لازم جهت انتقال آن (متی به صورت موقت) برای تیم بررسی کلینیکی
- ❖ تامین و صدور مجوزها و تسهیلات مضمور در هر قسمت از پروژه برای تیم بررسی کلینیکی
- ❖ ایجاد فضای همکاری و مشارکت و الزام به آن در تمام افراد و شرکتهای درگیر پروژه در فصول بررسی کلینیکی

- ✓ استرس زدایی از فضای پروژه در فصول نتایج حاصل از بررسی کلینیکی
 - ✓ تعیین مدت زمان ممدود برای انجام بررسی کلینیکی
 - ✓ عدم توقف پروژه در دوره بررسی کلینیکی
 - ✓ ایجاد اطمینان در فصول اجرای راهکارهای منتج از بررسی کلینیکی
- ❖ مورد کاوی و بررسی مشکلات بسیار بمرانی و میاتی⁴ موجود در چارچوب بررسی کلینیکی اما با تمرکز و سرعت بیشتر و به صورت ویژه
- ❖ تدوین برنامه مدیریت مشکلات و موانع⁵ پس از بررسی کلینیکی و به روز آوری آن توسط همان تیم به عنوان مهم ترین ابزار مدیران و نیز ذینفعان پروژه
- ❖ به کار گماردن مدیر پروژه بازیابی⁶
- ❖ ارایه گزارشات منظم دوره ای (مداکثر یک ماهه) صادقانه از اجرای برنامه مدیریت مشکلات و موانع به ذینفعان پروژه

¹ Co-located task team

² Non-disclosure

³ Non-compete clauses

⁴ Vital

⁵ Fix-it Plan

⁶ Recovery Project Manager (RPM)