

ראייה רחבה של פרויקט וארגון בעיתות משבר

עמי הראל, מנכ"ל End To End Systems וחבר נשיאות באיגוד הישראלי להנדסת מערכות

עמידותו של מבנה מוגדרת על ידי חוליה החלשה שבו. הן פרויקט כמשימה מבוססת זמן והן ארגון שנבנה ליצירת ערך לבעלי העניין שלו, מיועדים לשמור על חוסנם של אלה בעתות משבר. אתגר זה מוגבר בגישת הניהול המודרנית, הממוקדת כיום בגמישות ובזריזות. האם מעצבי פרויקט או ארגון מחפשים את החולשות בווקטור המיועד ליצירתו של הערך הצפוי? האם הם מנהלים חולשות אלה במטרה למזער את השפעתן?

התשובה לשאלה כה רחבה, היא תשובה רב ממדית ודורשת הגדרה ברורה של איומים. זאת מכיוון שלא ניתן להגן על ארגון או על פרויקט באופן מוחלט מפני איום כלשהו. לאחר הגדרת האיומים, או בלשון אחרת "תרחישי ייחוס", נדרשת הערכה של השפעתם הפוטנציאלית אם יתממשו איומים אלה, הן מבחינת חומרתה של ההשפעה והן מבחינת סבירותה. האמור יחד עם היכולת לשלוט בחומרה באמצעות מניעת הסלמה, להתאושש ולהתקרב ככל האפשר ליעדים שהוגדרו במקור, עם הפער השיורי של איום זה והשלכותיו.

בעלי עניין בפרויקט או בארגון עלולים להתמקד בסיכונים העיקריים הקשורים לאתגר הליבה שלהם. מיקוד כזה, כמו גם ההנחה כי ברוב המקרים לאיש אין צבר כישורים וניסיון אינסופי רחב, נשארים מרחבי הממשק בין דיסציפלינות כאזור סיכון שאינו מטופל. כך גם צימוד של סיכונים אשר כל אחד מהם ברמת חומרה שאינה גדולה, עלול להביא לכשל הפרויקט או הארגון. העת הנוכחית מציבה בפנינו משבר רב מימדי, שמעטים, אם בכלל, הצליחו להיערך אליו טרם התפרצותו, או לכל הפחות בראשיתו של המשבר.

מענה הולם למערך סיכונים מורכב זה מחייב בחינה בכל מימדי האיום. לאחר שמושגת הגדרה נאותה ומיפוי של ממשקים פנימיים וחיצוניים וכן מערך נאות של תהליכים, הן אלה הנדרשים ליצירת הערך הצפוי והן אלה הנדרשים להתאוששות בתקופות משבר, הניהול הרב מימדי של הפרויקט או הארגון כמענה לכל איום ואיום, מאפשר השגה ושימור של החוסן הרצוי. הסקירה תנסה להביא הצעות להתמודדות בעיתות משבר.