

Projekt üzleti válság kezelésére?



„A LÉNYEGES PROBLÉMÁK NEM OLDHATÓK MEG A
GONDOLKODÁSNAK AZON A SZINTJÉN, AHOL AKKOR
ÁLLTUNK, AMIKOR AZOKAT OKOZTUK”
ALBERT EINSTEIN

Viselkedés modellek válságban I



- **Öv és ütköző**
 - riasztó és garázs helyett biztosítok
 - "elfogadható veszteség" kategória
 - kicsi a krízis bekövetkezésének esélye nem éri meg rákészülni
 - a valószínűre fogad: "Kicsi annak az esélye, hogy az évszázad árvize az én életemben önt ki, de ha igen, akkor sem én vagyok érte a hibás...."
 - kövér vagyok és dohányzom, de milyen jó biztosításom van

Viselkedés modellek válságban II



- **Fekete Péter**

- a kulcs-szereplők kisiklanak a felelősség előtt
- mindenkinek kidolgozott mechanizmusa van a probléma továbbhárításra (és párna a nadrágjában)
- ha nem csinálunk semmit azt nem tudjuk elrontani
- mindenre van alibi és érthető magyarázat
- sokszor több energiát fordít az ellenállásra a változtatással szemben, mint amennyibe a változás kerülne
- kontroll alatt tartja a kommunikációt, a panaszokkal, a perekkel, és az egyezkedésekkel van elfoglalva

Viselkedés modellek válságban III



- **Utánam a vízözön**
 - a legrosszabb válfaja a reaktív megoldásoknak: teljesen figyelmen
 - kívül hagyja a cselekvéshiány katasztrófális következményeit
 - tudja, hogy baj van, de nem megy orvoshoz
 - nem feltétlenül tudatos cselekvés, lustaság, trehányság, cselekvésiimpotencia is lehet ok
 - Nem elég, hogy a jelenségek nem ösztölnék megfelelő korrekciókra, a katasztrófa bekövetkezte után is csak félszívű korlátozott intézkedések történnek.
 - "Ma sem értem, hogy mért fekszem itt, talán nekem szólt a mozdonycip?"

Viselkedés modellek válságban IV



- **Az ócskás**
 - A tömeges felvásárlók és részvény-mutatványosok módszere, akik akkor érkeznek a csataterre, mikor már csak a sebesültek maradtak ott...
 - Ilyenkor sokszor néhány elkeseredett utolsó cseppig harcolni tudó szereplők is vannak. DE általában már csak a radikális gyógymódok segítenek.
 - Ezek késő megmentők valójában mesterségesen felpumpálják egy cég mutatóit, kicsinosítják a menyasszonyt, az eladáshoz.
 - Kimazsolázzák az értékes részeket, szembe mennek minden szinergiával, mindent csak egész rövid távra építenek ki a rövid távú értékesítési látszat érdekében.

Proaktív viselekedés modell



- Nem csak a tüneteket kezeli
- Messzebbre hatol mint a közvetlen kiváltó ok
- felismeri és megbírkózik a problémával
 - felelősséget vállal érte
 - megoldásokat dolgoz ki és visz végig
- a végrehajtott tevékenységekért is felelősséget vállal

Projekt csapat válságkezelésre



Milyen ember kell hozzá?

- **Kompetencia:**
 - fejben és "szívben" ott van
 - nem tűri a hibát
- **Sürgős beavatkozás szükségességének felismerése:**
 - túl kell jutni a visszautasító magatartásokon
 - a valóságos helyzetet kell alapul venni
- **Projekt gondolkodás:**
 - A projekt küzdelem
 - A küzdelem projekt
 - × és küldetés!

Hibák, bűnök



- **A legnagyobb gond, ha a vezetés:**
 - szőnyeg alá söpör
 - fejet homokba dug
 - az üzleti kockázatokat nem veszi komolyan
 - olyan környezetet tart fenn, amely csak tovább erjeszti a bajt
- **A főbűnök:**
 - a nyögés = a tenni nem akarás
 - a valósággal való nem szembenézés

Praktikus szituáció-felfogás



- Tétélezd fel: ha nem teszel semmit 48 órán belül felakasztanak. (Rájössz, hogy mi mindenre vagy képes)
- A projektnek világos és közvetlen kapcsolatban kell állnia a cég-stratégiával! (Még az sem fontos, hogy az utóbbi négy kiló papíron legyen, az a fontos, hogy legyen!)
- A projekt-csapatnak tudni kell 'üzleti fejjel' gondolkozni. Nem elég a szokásos: az elején kaptam egy büdzsét és azt majd betartom, hozzáállás!
- A csapatnak tudni kell mit kockáztat:
 - a projektet,
 - a céget,
 - vagy mindkettőt!
- **MINDKETTŐT!**

A cégek rossz üzleti teljesítésének fő okai



- Rossz tőke-felhasználás
 - A stratégia hiánya, vagy annak nem közlése
 - Több fél mérce alkalmazása
 - A gazdai szemlélet hiánya
 - A dekoncentrálttság
-
- Mit keres itt az 1)?
 - Jellemzően azt, hogy sokszor érték-romboló projektek okozzák! Rossz alapokon elindított projekten nem segít a fényes végrehajtás!

Cég



- Egy céget úgy is felfoghatunk, mint korábbi beruházások eredményének mai portfólióját.
 - A krízisnek az is lehet oka, hogy a korábbi beruházási stratégia hibás volt!
 - Ez esetben újra kell gombolni a portfóliót!
 - Kemény szervezeti változások szükségesek...

Szimptómák és krízis



	Nincs szimptóma	Van szimptóma
Nincs krízis	Szívinfarktus	Malária
Van krízis	Cukorbetegség	Agyhártyagyulladás

Melyik a legveszélyesebb?

A válságra indított projektek hangsúlyai

- **A kockázat kezelés nagyon fontos szerepet kap: folytonosan változó környezetben ell a bizonytalanságokat kezelni tudni!**
 - technikai, projekt és üzleti kockázati kategóriák vannak.
- **A projekt-személyzet.**
 - Általában van némi lehetőség a projekt közbeni korrekcióra. (Bárminél kisebb, annál rosszabb a hatása), ilyen projekteknél az elején meg kell válogatni és el kell távolítani a szereplőket!
 - Ha azokat válogatják be akik elrontották, aligha fogják tudni maguktól kijavítani! A válságot kezelő projekt tag jelölteknek el kell döntenie, hogy a probléma, vagy a megoldás része akarnak-e lenni...
- **A projekt-szerűség előnye ilyen helyzetekben éppen az amit a dogokhoz hozzáad!**
 - Tervezi és kontrol alatt tartja a változási folyamatot;
 - Emiatt a projekt technikák között e szerint kell eszköz-rendszert választani.
 - A fókusznak valóban a lényegben kell maradnia!!!!
- **A szisztematikus hibákra ugrani kell.**
 - Egy krízis kezelő projekt nem okozhat további krízist,
 - és nem indulhat el előre rossz úton!
- **Számolni kell előre a rosszabbik eshetőséggel is! Konkrét B tervnek kell létzenie.**
 - projekt kockázatokra,
 - murphy törvényre, tervezz a hibára is! (Best Case Scenario simply DOES NOT EXIST!!!!)
 - Építs be tartalékokat! Ésszerű mennyiségben: ésszerű <> o!!
- **A tapasztalatokra építeni kell, de nem újra megszerezni őket!**
 - Ami régen működött egy hasonló esetben az SOHASEM működik adaptálás nélkül ismét!
- **Ha limitált erőforrással dolgozunk eldöntendő, hogy**
 - a legnagyobb eséllyel megoldható problémákra,
 - vagy a legnagyobb pozitív hatást kiváltó megoldásokra lövünk.
 - ne foglalkozz azokkal, akik anélkül is túléltek, és azokkal szemben akik biztosan meghalnak. (Falcser-törvény)

A válság okai és néhány kezelési tanács



- **Az üzleti válságnak állítólag 3 oka van:**
 - a menedzsment,
 - a menedzsment
 - és a menedzsment!
- **A projekt válság három oka a:**
 - tétlenség,
 - a tétlenség,
 - és a tétlenség
- **A tétlenség (visszautasítás) tipikus okai:**
 - Gyenge csapatmunka
 - Iszonyatos méretű egók, gög, arrogancia...
 - Kommunikációképtelenség
 - Vezetésképtelenség
 - A számonkérés és -kérhetőség hiánya
- **Japán módszer: Ne a sértődést reparáld meg, hanem az okozó problémát!**
- **Az egy éves projekt-csúszások egy napossal szoktak kezdődni!**
 - A dolgokat az elsőtől kell megfogni!
- **A hibákat mindig megmagyarázzák**
 - Ne törd el!

Az informatikai válság kezelése I



- A projekt kezdőnap általában ismert.
 - Az informatikai rendszerhiba bekövetkezésének ideje nem ismert!
- A projekt terjedelem megegyezés kérdése.
- A rendszerhiba kiterjedése a hiba bekövetkezésének pillanatában derül ki.
- Az elhárítási folyamatban a projekt-szerű kontrolloknak azonban nagyon nagy szerep juthat.
- Ahhoz, hogy jól működjenek az ilyen válságok kezelése, ahhoz az kell, hogy
 - mindent ami előre tervezhető és elkészíthető, azt el kell tervezni és el kell készíteni,
 - és folyamatos teszteléssel életben kell tartani.
 - kommunikációs folyamat
 - háttér-eljárások és rendszerek (BCP/DRP)
 -

Az informatikai válság kezelése II



- A probléma bekövetkezésekor azonnal össze kell tudni állítani az ütő és döntőképes elhárító csapatot.
 - A szerepeknek előre definiáltaknak kell lennie.
 - Informatikai probléma elhárításban semki sem árthat többet mint a fölülről tervezetlenül beiekormányzó nagyfőnök!
- Ilyenkor sok olyan
 - fontos,
 - rögtöni
 - és alapos elemzés kell,
- **hogyan nagyon fontos, a szakértőknek világosan elmondani**
 - az elvárásokat,
 - illetve a dolgok fontossági sorrendjét,
- **de aztán meg kell nekik teremteni a koncentrált munkára való odafigyelést.**
- *"Ez olyan sürgős, hogy nem érek rá sietni!"*
- **A projektek ellensége az idő!**
 - Az informatikai válságnak is!
- **A baj csőstül jön!**

Az informatikai válság kezelése III



- Egy informatikai válság projekt első része operatív része nem tarthat három napnál tovább!!!
- ciklusa:
 - probléma azonosítás, pontos definíció
 - információ gyűjtés
 - alternatívák kidolgozása és konzekvenciáik mérlegelése
 - a kiválasztott megoldás
 - **kifejlesztése**
 - **tesztelése**
 - **és üzembevitele**
- De ezzel nincs vége!
 - A kiváltó okok megszüntetésére
 - **közép**
 - **és hosszútávú**
 - tervet is kell készíteni!