

# 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



- Tételezd 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



	<b>Nincs szimptóma</b>	<b>Van szimptóma</b>
<b>Nincs krízis</b>	Szívinfarktus	Malária
<b>Van krízis</b>	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 később, annál rosszabb a hatása), ilyen projekteknél az elején meg kell válogatni és el kell találni 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 amúgy 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 belekormányzó 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!