

ORGANIZACJA EURO 2012 – CZY METODY ZARZĄDZANIA W KRYZYSIE MOGĄ POMÓC?

Streszczenie

Autor referatu wskazuje, że EURO 2012 jest projektem na tyle wyjątkowym, kosztownym i czasochłonnym, że już dzisiaj powinno się go traktować jak projekt zagrożony. Wychodząc z powyższego założenia autor proponuje zastosowanie trybu zarządzania kryzysowego już w obecnej fazie przygotowań do mistrzostw. Referat zawiera rekomendacje pozwalające minimalizować zagrożenie projektu i jednocześnie skutecznie doprowadzić do końca.

Organizacja mistrzostw świata w piłce nożnej EURO 2012 to przedsięwzięcie nie mające poprzedników w Polskiej historii po 1989 roku. Organizacja przedsięwzięcia w dwóch krajach, na 8 stadionach (12 razem z rezerwowymi) z budżetem szacowanym na około 55 mld euro¹. W procesie organizacji uczestniczy – biorąc tylko pod uwagę główne obszary – kilkadziesiąt podmiotów administracji rządowej oraz organizacji piłkarskich obu krajów. Jeśli brać pod uwagę również prywatne podmioty gospodarcze to liczba ta osiągnie wartość kilkaset. Liczbę osób zaangażowanych w projekt trudno jest oszacować, ale sam główny zespół zarządzający to – według planów spółki celowej powołanej do organizacji mistrzostw – 100 osób. Biorąc pod uwagę nawet duży projekt transformacji biznesowej przedsiębiorstwa, który składa się zwykle z kilku faz, a w zespół projektowy zaangażowanych jest kilkaset osób – jest to skala nieporównywalna, a nawet takich projektów realizuje się w Polsce niewiele. Jednym słowem – jest to przedsięwzięcie o nieporównywalnej skali, które będzie ogromnym wyzwaniem dla zarządzającego tymi przygotowaniem.

W niniejszym referacie chciałbym przyjrzeć się wyzwaniom, przed którymi stoi szef projektu organizującego EURO 2012, a następnie zestawić te wyzwania z metodami i podejściem stosowanym w zarządzaniu kryzysowym. Na początek warto się zastanowić nad aktualnym stanem naszych przygotowań do EURO oraz wydarzeniami ostatnich miesięcy w kontekście definicji kryzysu. Kryzys charakteryzuje się przede wszystkim koniecznością działania pod presją czasu w sytuacji dynamicznie zmieniających się czynników zewnętrznych. Od konkretnego kryzysu zależy czy znaczenie mają godziny czy też tygodnie i miesiące oraz jaki jest wpływ czynników zewnętrznych. EURO 2012 wydaje się spełniać oba kryteria – do mistrzostw zostało 3 lata i jest to termin, który nie może zostać przekroczony, w kontekście koniecznego do wykonania zakresu prac nie jest to wcale dużo czasu. Z całą pewnością zespół przygotowujący działa, więc pod presją czasu. Jeśli spojrzymy na wydarzenia choćby ostatnich tygodni: konflikt rządu z UEFA, czy też poważny kryzys systemu bankowego jasne jest, że również druga przesłanka – dynamicznie zmieniających się czynników zewnętrznych jest spełniona.

Czym więc różni się zarządzanie w kryzysie od standardowego podejścia do realizacji przedsięwzięcia – i jak może pomóc odnieść sukces w realizacji przygotowań do EURO?

¹ Ze względu na zdecentralizowany budżet przedsięwzięcia oraz udział inwestorów prywatnych trudno jest oszacować dokładnie budżet. Szacunek podany przez Witolda Orłowskiego z PwC.

Zarządzanie kryzysowe, to przede wszystkim umiejętność przywództwa – zbudowania wizji i jasnej integracji wokół celu. Nieskomunikowanie i niedocenywanie siły wizji – jest jednym z najczęściej popełnianych błędów przez managerów zarządzających zmianami². Rola i siła wizji jako elementu integrującego i inspirującego ludzi do działania w jednym kierunku jest często niedoceniana. Brak wizji powoduje konflikty często wokół nieistotnych elementów, które w konsekwencji niszczą morale zespołu i zabierają tak bardzo potrzebną energię. Budowanie wizji i inspirowanie ludzi do działania w zgodzie z celami projektu jest bardzo ważnym zadaniem lidera w takim projekcie jak EURO.

Drugim, niezwykle istotnym, elementem jest elastyczność w działaniu – umiejętność dostosowywania środków do zmieniającej się sytuacji, jak również aktywne zarządzanie ryzykiem. Na zarządzanie kryzysowe należy jednak patrzeć w wielu wymiarach – podobnie jak w metodyce PMI, stosowanej w zarządzaniu projektami.

Planowanie

Planowanie jest najbardziej istotnym obszarem, który w najbardziej istotny sposób wpływa na uniknięcie kryzysu. Niewłaściwie lub niedbale zaplanowany projekt właściwie zawsze stanie na krawędzi. W przypadku, gdy projekt jest wyjątkowo trudny, jak w przypadku EURO 2012 rola planowania jest jeszcze większa. Planowanie nie powinno sprowadzać się tylko do określenia jednego – pożądanego lub idealnego scenariusza, ale przede wszystkim do planowania scenariuszy alternatywnych – odpowiadających na zidentyfikowane ryzyka.

Każdy projekt porusza się po żelaznym trójkącie harmonogramu, budżetu i zakresu – choć nie jest to trójkąt doskonale elastyczny. W projekcie E2012 jedno jego ramie pozostaje stałe – mistrzostwa odbędą się w 2012. Należy więc jasno powiedzieć, że kierownik tego projektu porusza się z definicji tylko po ramionach budżetu i zakresu.

W mojej opinii w przypadku EURO, to zakres jest kluczowym elementem sukcesu, który warto rozważyć nieco bliżej. W standardowym projekcie najpierw Biznes zgłasza wymagania wykraczające poza możliwy budżet, które są ograniczane, a w trakcie projektu zwykle okazuje się, że pracy jest jednak więcej niż pierwotnie zakładano. Zwykle dzieje się tak na skutek słabego procesu planowania projektu. E2012 nie jest w tym wypadku wyjątkiem. W zakresie prac objętych przygotowaniem są elementy stałe, których ograniczyć lub wyeliminować się nie da, np. stadion narodowy w Warszawie. Są również takie, które należy poważnie rozważyć już dziś. Mało realistyczne jest na przykład nadgonienie dziesięcioleci zapóźnień w infrastrukturze komunikacyjnej – w szczególności drogi, koleje i lotniska w ciągu niecałych 4 lat. Zespół projektowy powinien jasno określić priorytety w tym obszarze i wypracować, jeśli dotychczas tego nie zrobił, absolutnie minimum niezbędne do przeprowadzenia mistrzostw – właściwa priorytetyzacja zadań i – w obliczu kryzysu – skupianie się tylko na krytycznych obiektach zwiększy szanse sukcesu w tym obszarze.

² „Leading Change” – John P. Kotter

Zarządzanie ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem to drugi obszar, który jest absolutnie krytyczny i którego znaczenia nie można przecenić w procesie zarządzania kryzysowego. Zarządzanie ryzykiem musi być aktywne – często spotykam się z iluzorycznym zarządzaniem ryzykiem, które *de facto* sprowadza się do reakcji na problem, który już powstał. Właściwe zarządzanie ryzykiem, to:

- **Wiedza o ryzykach** – właściwe i otwarte ścieżki komunikacji – niezwykle istotne w przypadku E2012, które integrują obszary pracujące zwykle w silosach.
- **Właściwa ocena istotności** – ocena prawdopodobieństwa jego wystąpienia jak również siły wpływu.
- **Sposób odpowiedzi** – możliwość realnej odpowiedzi na ryzyko, a więc dostępność i możliwość wykorzystania narzędzi, np. zwiększenia budżetu, eskalacji we właściwym organie administracji publicznej, itp. Odpowiedź na ryzyko musi dawać realny efekt.

W przypadku EURO 2012 kluczowym elementem będzie integracja, zgranie działań wielu podmiotów, które – znając polską rzeczywistość – nie integrują na co dzień działań pomiędzy sobą. W mojej opinii to będzie największym wyzwaniem tego projektu. W szczególności. analiza wszystkich zależności zarówno na etapie budowy poszczególnych obiektów, budowy infrastruktury, jak również późniejszego planowania samego przedsięwzięcia np. integracji komunikacji publicznej – lotniczej, kolejowej i miejskiej. Istotna będzie również integracja związana z budżetami i pozwoleniami na poszczególne operacje. Przykładów w tym obszarze nie trzeba szukać daleko – spójrzmy na niedawną budowę drogi S8, gdzie dwa oddziały tej samej instytucji (GDDKiA) planując jej przebieg nie zdołali zintegrować swoich działań. W rezultacie zaprojektowany przebieg dróg na granicy województw rozminął się o 5,5 kilometra³.

Dodatkowym ryzykiem, które należy wziąć pod uwagę są wybory prezydenckie oraz samorządowe, poprzedzone kampanią wyborczą w 2010 roku oraz wybory parlamentarne poprzedzone kampanią w 2011 roku, czyli w przeddzień mistrzostw. Ryzyko polityczne jest w tym wypadku największe dla sprawnego kontynuowania prac zespołu przygotowawczego – przede wszystkim istotna jest ponad – podziałowa zgoda dotycząca ciągłości prac i strategii ich prowadzenia.

Kolejnym ryzykiem, a więc i elementem sukcesu jest – przy tak dużym budżecie i zdecentralizowanym podejściu do jego wydawania zarządzanie zakupami – a więc przede wszystkim rozstrzyganie przetargów na wysokie kwoty sprawnie i na czas. Zarządzanie w tym obszarze będzie, oprócz szczególnych uregulowań prawnych, które w niektórych elementach zostały już wprowadzone, dużej odwagi politycznej. Niezbędnym elementem ograniczającym ryzyko będzie, z całą pewnością, zachowanie maksymalnej przejrzystości w procesie zakupowym i profesjonalny, merytorycznie przygotowany/kompetentny zespół projektowy.

Zespół

³ Gazeta Wyborcza - [2 stycznia 2007](#)

W odróżnieniu od zwykłego projektu zespół w kryzysie musi charakteryzować się określonymi cechami. Przede wszystkim konieczne jest zbudowanie zespołu, który działa skutecznie – pozbawionego wewnętrznych destrukcyjnych konfliktów i pokrywającego swoim działaniem wszystkie obszary kompetencyjne. Konieczne jest wypracowanie atmosfery działania, która stworzy pięć cech zespołu o wysokiej skuteczności⁴:

- Zaufanie i szacunek – zespół pracuje jako zgrany kolektyw, a członkowie mogą swobodnie wyrażać swoje myśli bez obaw o konsekwencje spowodowane np. politycznie niepoprawnymi wypowiedziami.
- Swobodny konstruktywny konflikt – skupiający się na pomysłach rozwiązań problemów. To stąd w głównej mierze wynika produktywność zespołu.
- Zaangażowanie – każdy członek uczestniczy na równi w projekcie – nie powinno w zespole być żadnych obserwatorów czy członków mniej zaangażowanych.
- Orientacja na wyniki – członkowie rozliczają się wzajemnie z wyników. Koncentracja na tym podejściu pomaga zbudować atmosferę wydajnej pracy.
- Wspólny cel – członkowie zespołu przedkładają wspólny cel ponad swoje indywidualne interesy.

Warto również poruszyć problem stresu, który dotyka członków zespołu. Stres jest nieodzownym elementem pracy w zespole kryzysowym – im większa jest presja i większy chaos w projekcie, tym gorsze są efekty związane z jego występowaniem. W projekcie, który pogrąża się w kryzysie będą negatywne efekty:

- konflikty wewnątrz zespołu projektowego,
- odejścia ludzi (szczególnie groźne odejścia nieformalnych liderów),
- konflikty z otoczeniem,
- fałszywa komunikacja – plotki, czarny PR,
- tendencje do szukania winnych,
- stawianie w obliczu już podjętych decyzji.

⁴ Lencioni 2002

Należy aktywnie reagować na pojawiające się objawy kryzysu w zespole projektowym. Bardzo silnym narzędziem przeciwdziałania tym zjawiskom jest budowanie i integrowanie zespołu wokół wizji. Należy również dbać o to, aby kanały komunikacji pomiędzy członkami zespołu, a przede wszystkim kierownikiem projektu były otwarte. Szef zespołu projektowego nie powinien również zapominać, że dbanie o swój zespół jest jego obowiązkiem – należy pamiętać, że często są to ludzie, którzy pracują ponad 12 godzin poświęcając dla projektu swoje życie osobiste.

W przypadku EURO warto również podkreślić, że powinien być to zespół apolityczny – złożony z merytorycznych ekspertów.

Komunikacja

Komunikacja w kryzysie opiera się na kilku istotnych zasadach:

- Identyfikacja wszystkich interesariuszy – konieczna jest identyfikacja wszystkich wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy projektu.
- Opracowanie planu komunikacji w porozumieniu z nimi i upewnienie się, że został z nimi uzgodniony – konieczny jest plan regularnej komunikacji oraz potwierdzenie go z interesariuszami projektu. W tak medialnym przedsięwzięciu jak EURO na pewno powstanie ryzyko przygotowywania coraz to nowych raportów zamiast skupiać się na celu – uniknięcie tego ryzyka jest możliwe dzięki kompleksowemu i potwierdzonemu planowi komunikacji.
- Informowanie o sytuacji. Skrócenie ścieżki komunikacji – do kluczowych interesariuszy komunikowanie bezpośrednio, wykorzystując maksymalnie dostępne narzędzia – np. telekonferencje.
- Ograniczanie chaosu komunikacyjnego – pewien poziom chaosu jest niemożliwy do opanowania, więc powinny być podejmowane ciągłe działania zmierzające do jego ograniczenia. Plan komunikacji powinien być adaptowany adekwatnie do rozwoju sytuacji.
- Nie ignorowanie komunikacji do żadnego z interesariuszy.
- Komunikowanie faktów i zamiarów, uczciwa, szczerza komunikacja – unikanie opinii, niedopowiedzeń i kłamstw.

Zasady te mają szczególne znaczenie w przypadku EURO2012, gdzie zarówno komunikacja wewnątrz projektu – jak również zewnętrzna – ze względu na skalę przedsięwzięcia oraz jego znaczenie będzie musiała być bardzo kompleksowa i rozbudowana.

W komunikacji wewnętrznej niemałym wyzwaniem – które zresztą zostało zrealizowane zgodnie ze „Sprawozdaniem z realizacji przedsięwzięć EURO 2012” jest opracowanie efektywnego systemu sprawozdawczego. Plan powinien zapewnić raportowanie w spójny i systematyczny sposób postępów prac we wszystkich obszarach objętych zakresem projektu. Istotnym elementem tego planu powinna być komunikacja związana z ryzykami i podejmowanymi akcjami. W ramach komunikacji wewnętrznej powinno być również zapewnione wsparcie Komitetu Sterującego (w przypadku EURO 2012 jest to Komitet Organizacyjny pod przewodnictwem premiera), który jest nieocenionym wsparciem dla każdego projektu – również dla E2012. Dobry Komitet Operacyjny w wypadku EURO rozumiem jako przede wszystkim siłę polityczną sprawnie podejmującą decyzje oraz udrażniającą szybką ścieżkę w powolnej i zbiurokratyzowanej administracji publicznej.

Komunikacja zewnętrzna to przede wszystkim praca z mediami. Celem tej pracy musi być rzetelna i ciągła informacja na temat postępów prac oraz podejmowanych działań. Już dziś widać, że ilość ataków medialnych na to przedsięwzięcie jest bardzo wysoka – zła komunikacja może szybko doprowadzić do realnego kryzysu spowodowanego działaniami interesariuszy np. polityków na podstawie doniesień medialnych zamiast faktów.

Elastyczność działania

W każdym projekcie proces Lessons Learned ma duże i niedoceniane znaczenie. Wszyscy najlepiej uczymy się na własnych błędach i ten sam mechanizm można z dużym powodzeniem odnieść do realizowanych projektów. W projekcie kryzysowym ciągle poprawianie metod swoich działań i dostosowywanie do zmieniających się okoliczności jest koniecznością. Adaptacji musi podlegać plan projektu, ale również bieżące podejście i metody działania. Proces nauki na własnych błędach powinien przyjąć uporządkowaną i regularną formę.

Podsumowanie

Przyczyny kryzysów w projektach nie zmieniają się, a EURO 2012 jest projektem obciążonym ogromnym ryzykiem już dziś. Dotychczasowe pozytywne komentarze ze strony UEFA świadczą o profesjonalizmie zespołu skupionego wokół PL2012, nie zmienia to jednak faktu, że ilość wyzwań przed którymi stoją jest ogromna. Profesjonalizm w działaniu, planowanie, komunikacja poparta wizją sukcesu w organizacji mistrzostw będzie z całą pewnością niezbędną.

Skuteczne zarządzanie, które przyczyni się do sukcesu w organizacji mistrzostw EURO 2012 będzie świadczyło nie tylko o zespole projektowym, ale również o naszym kraju długo po zakończeniu mistrzostw – wykraczając daleko poza świat piłki nożnej.