

# Ugasić pożar, czyli projekty kryzysowe



Trudna sytuacja rynkowa, czy porażka nowego produktu to tylko niektóre sytuacje, w których pomocne jest zastosowanie wyjątkowych – po części czerpanych z metodyk PM – zasad prowadzenia biznesu.

## PIOTR WASZCZUK

korzyściach wynikających z projektowego podejścia do biznesu powiedziano już bardzo dużo. Niewiele natomiast mówi się o dramatycznych sytuacjach, kiedy strategiczne projekty nie przynoszą wartości dodanej lub – co gorsza – generują wymierne straty dla organizacji. Projekt, który miał być źródłem sukcesu i dobrobytu dla firmy stopniowo staje się zagrożeniem dla jej funkcjonowania. Niczym ognisko, które zmienia się w pożar.

Sytuacje kryzysowe w przedsiębiorstwach nie należą do rzadkości. Problem pojawia się wtedy, gdy brakuje bieżących działań mających na celu kompensację odchylenia projektowych – kiedy nikt nie pilnuje ognia lub udaje, że nie widzi jak od ogniska zapalił się pobliski stos drewna. Projekty strategiczne rzadko dotyczą jednej tylko komórki organizacyjnej, więc opóźnienia w jednym zespole bezpośrednio prze-

kładają się na problemy w innym. Pożar się rozprzestrzenia. Kłopot bywa tym większy, że raz rozpoczętych projektów – określanych mianem strategicznych – nie da się po prostu przerwać. Jednocześnie kierownicy projektów często uważają, że informowanie władz firmy o problemach związanych z realizacją założeń jest równoznaczne z przyznaniem się do niekompetencji. Problemy kumulują się dalej, a prawdopodobieństwo niepowodzenia rośnie.

Z czasem odchylenia w stosunku do planu stają się na tyle trudne do ukrycia, że wszyscy dowiadują się o problemie, który w międzyczasie zmienił się w kryzys. Skala trudności projektu kryzysowego rośnie w miarę wzrostu odchylenia od harmonogramu. Równolegle maleją szanse na osiągnięcie strategicznego celu. Pojawia się dym, który trudno ukryć.

### Pali się!

„Pierwszą i najważniejszą rzeczą jest przyznanie się organizacji przed

samą sobą, że sytuacja rzeczywiście wymknęła się spod kontroli i mamy do czynienia z kryzysem” – mówi Wojciech Woziwodzki, partner w firmie Carrywater Consulting. Priorytetem całej firmy staje się ugaszenie pożaru i jak najszybsza neutralizacja jego skutków. W takich przypadkach konieczne jest szybkie wprowadzenie nadrzędnych, kryzysowych metod zarządzania projektem. Wymaga to jednak ścisłej współpracy w ramach całej organizacji i zaangażowania znacznie większych zasobów niż zakładał pierwotny projekt.

Konieczne jest również zorganizowanie odrębnej, tymczasowej komórki koordynującej wszystkie prace i jasne zdefiniowanie trwającego stanu jako kryzysu. To z kolei uzasadnia wykorzystanie dodatkowych narzędzi i środków umożliwiających skrócenie akcji ratunkowej. Koszty prowadzenia działań naprawczych czasowo niepomernie rosną, jednak trzymając się analogii strażackich, na liczenie wykorzystanych hektolitrów wody i zużytych węży strażackich czas przyjdzie później. Dla ratowania biznesu warto wezwać posiłki – konsultantów wyspecjalizowanych w projektach kryzysowych.

„Specjaliści od zarządzania sytuacją kryzysową nie tylko nie absorbują cennych zasobów firmy, ale pomagają w pełni wykorzystać potencjał organizacji, który w kryzysie zwykle dramatycznie spada” – mówi Jacek Mamot, prezes zarządu K2Consulting. Według niego, angażując specjalistów od zarządzania kryzysem, należy oczekiwać natychmiastowej poprawy efektywności działań antykryzysowych, wynikającej m.in. z wdrożenia procesów kontrolnych i najlepszych praktyk w zarządzaniu projektami kryzysowymi. „Jako osoby z zewnątrz, konsultanci stanowią naturalną barierę, która nie przepuszcza emocji, a jednocześnie weryfikuje kompletność i jednoznaczność informacji” – dodaje. To zaś

**„Pierwszą i najważniejszą rzeczą jest przyznanie się organizacji przed samą sobą, że sytuacja rzeczywiście wymknęła się spod kontroli i mamy do czynienia z kryzysem.**

umożliwia podejmowanie racjonalnych decyzji o kolejności rozwiązywania problemów.

Warto jednak dodać, że nadrzędnym celem konsultantów nie jest merytoryczna pomoc w rozwiązywaniu problemów, ale jak najszybsze uruchomienie mechanizmów umożliwiających wyprowadzenie firmy z sytuacji kryzysowej. Jednocześnie działania nie poparte konkretnym wsparciem ze strony zarządu i wolą zmiany organizacji same w sobie nie poprawią sytuacji firmy. „Wsparcie zarządu pokazuje, że firma nadal widzi cel w realizacji projektu jednocześnie daje przykład i sygnał do mobilizacji. W takich sytuacjach zespoły projektowe często zatracają świadomość celu projektu i w miarę, jak kryzys postępuje, o pierwotnych celach biznesowych przestaje się pamiętać” – stwierdza Wojciech Woziwodzki. Współpraca z kierownictwem ułatwia również odpowiednią ocenę priorytetów i podział obowiązków – kto ma gasić pożar, a kto kontrolować bieżącą działalność firmy.

### Pełna mobilizacja

Sprawną akcją gaszenia dużego pożaru wymaga zaangażowania i koordynacji działań podejmowanych przez odrębne, ale ściśle współpracujące ze sobą zespoły strażackie. Podobnie, do kryzysowych procedur zarządzania projektem warto zaangażować możliwie najliczniejszy zespół pracowników kompetentnych w poszczególnych obszarach działal-



## Typowe symptomy eskalacji sytuacji kryzysowej:

Pomimo wyłożonych wysiłków, liczba problemów rośnie, zamiast spadać.

- Kolejne terminy opanowania kryzysu nie są dotrzymywane.
- Zarząd ma poczucie, że traci kontrolę.
- Pracownicy są coraz bardziej zniecierpliwieni i zmęczeni obecną sytuacją.
- Emocje coraz częściej istotnie wpływają na ocenę sytuacji, podejmowane decyzje i efektywność komunikacji w ramach organizacji.

Źródło - K2 Consulting

ności firmy i aktywnie wspieranych przez zarząd. Stopień mobilizacji organizacji musi być również uzależniony od wagi problemu. Ocena stopnia zaawansowania projektu kryzysowego winna opierać się na mechanizmach bieżącej kontroli ryzyka i opóźnień wobec założonego harmonogramu i budżetu.

Jeśli organizacja nie dysponuje własnymi procedurami albo gdy posiadane narzędzia okazują się niewspółmierne ze skalą kryzysu – konieczne może okazać się zlecenie stosownych analiz firmie zewnętrznej. Analiza przyczyn kryzysu, jego przebiegu i objawów powinna odbywać

się na możliwie najwcześniejszym etapie. Niemniej istotne jest zbudowanie konsekwentnego i elastycznego planu działania w kryzysie. Powinien on być zorientowany na przywrócenie sprawności biznesowej i osiągnięcie pierwotnego celu projektu, który stał się źródłem kryzysu.

Wszystkie istotne decyzje powinny być równoległe wcielane w życie.

W związku z tym projekt mający na celu zażegnanie kryzysu wymaga mobilizacji często bardzo dużej

grupy osób – od kilkudziesięciu w przypadku mniejszych firm, do nawet kilku tysięcy w odniesieniu do rozbudowanych projektów w korporacjach. Poza pracownikami organizacji do grupy osób bezpośrednio zaangażowanych w realizację projektu kryzysowego zaliczyć można również m.in. kontrahentów i konsultantów, a nawet pracowników czasowych. Zaangażowanie tak licznej grupy wymaga wsparcia zarządu firmy i uruchomienia dodatkowych procedur nieformalnych.

### Procedury awaryjne

Pierwszym krokiem w stronę wprowadzenia zasad kryzysowego zarządzania projektem powinno być określenie odchylenia sytuacji bieżącej wobec stanu oczekiwanego oraz wstępne określenie ich przyczyn. Specyfiką projektów w kryzysie jest też konieczność upraszczania procedur projektowych. W sytuacji kryzysowej – podobnie jak podczas akcji gaszenia pożaru, nie ma czasu na prowadzenie złożonych analiz i planów. Jednocześnie analiza źródeł powstawania i nasilania się problemów (tzw. *root-cause analysis*) jest kluczem do rozpoczęcia zarządzania kryzysowego i musi być przeprowadzona jak najwcześniej. Po wstępnym przeanalizowaniu sytuacji oraz określeniu źródła problemu i potencjalnych zagrożeń od razu przechodzi się do działania.

Pełne opanowanie pożaru wymaga również pewnych znaczących zmian w stosunku do normalnego sposobu funkcjonowania organizacji. Im bardziej rozbudowana struktura organizacyjna firmy, tym

większych uproszczeń potrzeba, aby sprawnie zarządzać działaniami reaktywnymi w stosunku do kryzysu. Nieformalne procedury mają na celu skrócenie czasu reakcji organizacji i odciążenia kluczowych zasobów. Konieczność przyspieszenia procesów wymiany informacji pomiędzy rozproszonymi zespołami odpowiedzialnymi za realizację całości projektu kryzysowego wymusza stosowanie odrębnych kanałów wymiany informacji. I tak, bezpośrednio do zarządu raportują kierownicy projektowi niższego szczebla, a konsultantom

udostępniane są nawet najważniejsze informacje biznesowe z pominięciem typowych procedur bezpieczeństwa. „Uprawnienia konsultantów, zakres ich obowiązków i dostęp do informacji powinny być ściśle określone przez procedury wdrażane w ramach działań antykryzysowych. Klient decydując się na zaangażowanie konsultantów i wdrożenie procedur awaryjnych ma pełną świadomość tego, jakie uprawnienia przekazuje konsultantom” – zapewnia Jacek Mamot.

W miarę realizacji kolejnych działań antykryzysowych pojawia się jednak zagrożenie powstawania chaosu informacyjnego. Z tego względu równoległe do nieformalnych kanałów komunikacyjnych konieczne jest realizowanie standardowych procedur – choćby z opóźnieniem. „Istotne jest także, aby osoby wprowadzające specjalne, kryzysowe procedury jasno komunikowały, że ma to charakter czasowy i po zakończeniu kryzysu organizacja powróci do normalnego funkcjonowania, a większość standardowych procesów firmy będzie znowu obowiązywać” – mówi Wojciech Woziwodzki. W kryzysie pojawiają się też sytuacje konfliktowe, wynikające m.in. z pokrywania się niektórych uprawnień w ramach normalnych struktur organizacyjnych z procedurami kryzysowymi. Praktyka pokazuje, że właściciele procesów biznesowych często sprzeciwiają się ingerencjom ze strony zewnętrznych zespołów. „Ważna jest więc sprawna komunikacja i rozumienie przez obie strony potrzeby wzajemnego uzupełniania się” – podkreśla Wojciech Woziwodzki. Dodaje jednak, że większości standardowych struktur firmy nie da się zastąpić komórkami kryzysowymi. Za tym często idzie konieczność reorientacji celu całej organizacji.

„Specyfiką projektów w kryzysie jest też upraszczanie procedur projektowych. Po wstępnym przeanalizowaniu sytuacji oraz określeniu źródła problemu i zagrożeń od razu przechodzi się do działania, by szybko zaradzić sytuacji.

Ważnym etapem kryzysowego zarządzania dużymi projektami jest też rozbieżność obszarów problemowych. Dekompozycja projektów ułatwia

wydrobienie kluczowych i prowadzenie bezpośrednich działań operacyjnych na niższych poziomach organizacyjnych. W przypadku dużych projektów do takich obszarów deleguje się swego rodzaju grupy interwencyjne – zespoły odpowiedzialne za ugaszenie pożaru i usunięcie jego przyczyn w relatywnie niewielkim obszarze projektu kryzysowego.

„Zespoły takie powinny być złożone z osób, które posiadają merytoryczne kompetencje, ale potrafią zarządzać ludźmi, motywować, podejmować decyzje, a przede wszystkim komunikować się z innymi grupami” – zauważa Wojciech Woziwodzki. Do kluczowych kompetencji takich grup interwencyjnych zalicza on możliwość podejmowania decyzji *ad hoc*, upraszczania procedur komunikacji z zarządem i dostęp do wszystkich informacji mogących mieć wpływ na projekt. Podobnie w przypadku zespołów doradczych – konsultanci od początku muszą dysponować informacjami niezbędnymi do określenia prawdziwych przyczyn sytuacji kryzysowej oraz umożliwiających usunięcie nieprawidłowości.

### Dogaszanie pożaru, czyli nauka na błędach

Ugaszenie pożaru to nie wszystko. Po opanowaniu sytuacji kryzysowej trzeba upewnić się, czy wyeliminowane zostało zagrożenie ponownym zapłonem pogorzeliska – czy w ramach akcji kryzysowej wyeliminowano wszystkie przyczyny kryzysu i wytypowane wcześniej problemy. Dopiero wtedy przychodzi czas na szczegółowe przeanalizowanie źródeł pożaru, szacowanie strat oraz kosztów akcji ratowniczej i jej wpływu na ostateczny stan organizacji. W miarę rozwiązywania problemów i gaszenia kolejnych ognisk pożaru pojawiają się też praktyczne pomysły na usprawnienie procesów biznesowych w ujęciu poszczególnych komórek organizacyjnych. Może się bowiem okazać, że uproszczone procedury wdrożone na potrzeby projektu kryzysowego będą bardziej efektywne przy zachowaniu akceptowalnego poziomu ryzyka biznesowego. ■

### Brygady interwencyjne

Ważnym etapem kryzysowego zarządzania dużymi projektami jest też rozbieżność obszarów problemowych. Dekompozycja projektów ułatwia