

Zarządzanie ryzykiem w projektach

Prowadzenie projektów to ciekawe, ale niełatwe zadanie. Powołujemy zespoły projektowe do zadań nietypowych, a zatem bardziej ryzykownych od codziennej, regularnej pracy. W formie projektów mogą być prowadzone bardzo różne przedsięwzięcia. Oto kilka przykładów: opracowanie nowego produktu, udoskonalenie procesów logistycznych, przeniesienie produkcji do innego zakładu, wdrożenie nowego systemu informatycznego czy organizacja konferencji. W każdym z tych projektów warto pomyśleć o ryzykach, z którymi się wiąże.



Michał Kopczewski

założyciel firmy Processum, specjalizującej się w poprawie efektywności organizacji. Od kilkunastu lat doradza zarządom jako konsultant. Autor książki „Alfabet zarządzania projektami”

OPTYMIZM – TAK, NIEPOPRAWNY – NIE

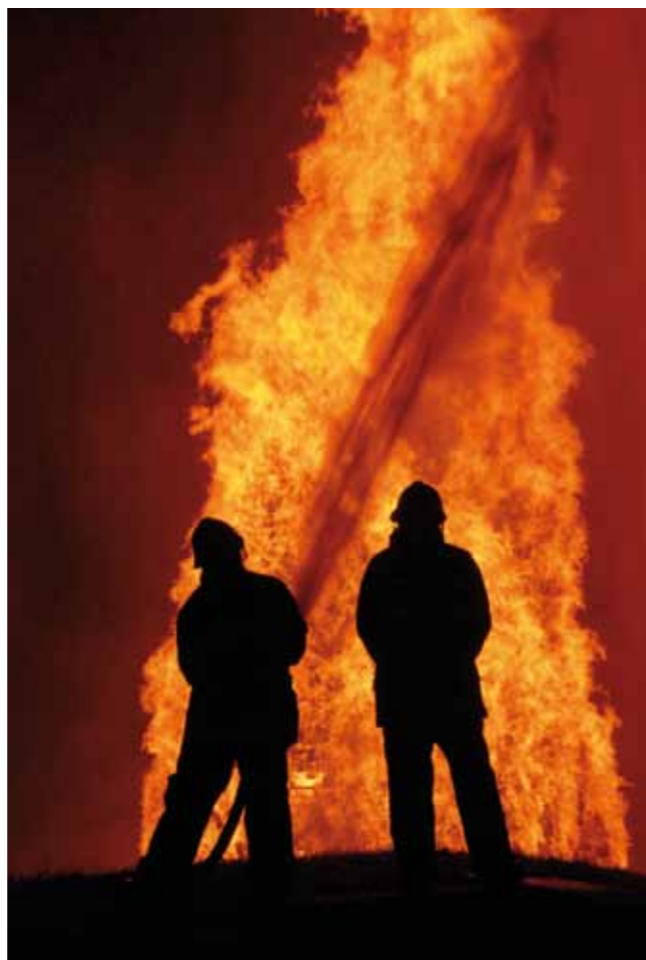
Optymistyczne podejście od samego początku to podstawa. Musimy wierzyć, że damy sobie radę z powierzonym zadaniem, bo inaczej trudno będzie wykręcić z siebie energię do działania. Kluczowe jest, oczywiście, nastawienie kierownika projektu, który swoim entuzjazmem powinien zarazić pozostałych członków zespołu projektowego. Brak wiary u kierownika od razu zostanie zauważony przez inne osoby i na pewno je zdemotywuje.

Skoro tak ważne jest pozytywne podejście, to jak pogodzić je z koniecznością przeprowadzenia analizy ryzyk? Przecież to zadanie, które – zdawać by się mogło – może zniechęcić nawet największego optymistę. Rzeczywiście, różne są powody, dla których pomijamy analizę ryzyk przy uruchamianiu projektu (koncentrując się wyłącznie na optymistycznym scenariuszu), a niechęć do straszenia ludzi jest jednym z nich.

Jeden z kierowników projektów powiedział mi ostatnio: „Nie potrzeba nam czarnowidztwa. Jeśli zaczniemy się koncentrować na ryzykach, to wszystkim podetniemy skrzydła i zniechęcą się już na starcie. Skoncentrujmy się lepiej na tym, co jest do zrobienia, i nie straszmy ludzi niepotrzebnie”.

Można zrozumieć takie podejście, ale nie da się go usprawiedliwić. Omijając fazę analizy ryzyk, zdajemy się na ślepy los. Tymczasem takie ćwiczenie wymaga niewiele czasu, a może uchronić projekt przed wieloma pułapkami. Niektóre z nich nawet da się stosunkowo łatwo przewidzieć.

O jakich ryzykach mógłby pomyśleć zespół zajmujący się wdrożeniem nowego systemu informatycznego? Zastanówmy się krótką chwilę. Po pierwsze: niedostosowanie systemu do faktycznych potrzeb użytkowników. Po drugie: błędy na styku z innymi systemami, które obecnie w firmie funkcjonują. Po trzecie: kłopoty użytkowników z prawidłowym korzystaniem z nowego narzędzia i wynikający z tego opór. To przykłady pierwsze z brzegu, łatwe do wymyślenia i dość typowe dla tego rodzaju projektów. Po co je zapisywać i co dalej z tym zrobić? Otóż każdą z tych pułapek można próbować ominąć. W pierwszym



wypadku zespół powinien zaplanować odpowiednio dużo czasu na zebranie wymagań użytkowników. Może przygotować listę pytań albo specjalny formularz i upewnić się, że wszystkie kluczowe osoby mogły się wypowiedzieć w kwestii swoich potrzeb. W drugim wypadku trzeba zaprojektować wszelkie interfejsy, nie żałując czasu na ich przetestowanie. W trzecim zaś – warto uwzględnić w kalendarzu projektu cykl szkoleń dla użytkowników, zanim system zostanie uruchomiony. Analiza ryzyk ma służyć stworzeniu jak najlepszego planu prac, który uwzględni wszelkie działania pozwalające na minimalizację oczekiwanych ryzyk.

PO CO NAM LISTA RYZYK

Tu dochodzimy do kolejnego zagadnienia. Sporządzenie listy (lub macierzy) ryzyk bywa obowiązkowym elementem planu projektu, który podlega formalnej akceptacji sponsora bądź komitetu sterującego. Skoro jest wymagany, to kierownik – chce czy nie chce – musi taki dokument wypełnić. Bywa, że sprowadza się to do „odfajkowania” takiego dokumentu. Wpisuje się kilka prostych, oczywistych ryzyk, żeby dokument został zaliczony. Ale taka zabawa nie ma sensu. Kierownik projektu udaje, że przeanalizował ryzyka, a sponsor (komitet sterujący) udaje, że je przeczytał. A potem wszyscy zachodzą w głowę, jak mogło dojść do awarii platformy wiertniczej w Zatoce Meksykańskiej albo dlaczego nie powiodło się wprowadzenie nowego produktu na rynek.

Zbyt często zapominamy, że identyfikacja ryzyk ma służyć wypracowaniu scenariuszy awaryjnych. Lista ryzyk jest ściągawką, która pomaga zespołowi projektowemu obmyślić działania zapobiegawcze i włączyć je do swojego planu prac. Samo wypisanie ryzyk nikomu jeszcze w niczym nie pomogło. To dopiero połowa pracy.

Innym grzechem jest przemożna chęć uruchomienia projektu bez względu na jakiegokolwiek niepokojące sygnały. Inicjatorzy mają tendencję do niepokazywania zbyt wielu ryzyk, bo to grozi brakiem zgody na uruchomienie projektu, trudnymi pytaniami ze strony zarządu lub po prostu odmową przyznania budżetu na takie przed-

sięwzięcie. Świadomy sponsor projektu powinien jednak zachęcać kierownika i zespół do pełnej otwartości. Naprawdę lepiej na starcie powiedzieć sobie szczerze, co się może nie udać, i podjąć racjonalną decyzję, niż brnąć w wątpliwe przedsięwzięcie i ryzykować zmarowanie zasobów na *mission impossible*.

SAM KIEROWNIK PROJEKTU NIE DA RADY

Podczas prowadzenia szkoleń z zarządzania projektami zwykle pytam słuchaczy, kto – ich zdaniem – powinien sporządzać listę ryzyk i plan zapobiegania tym ryzykom. Najczęściej słyszę w odpowiedzi, że, oczywiście, kierownik projektu. To nie jest prawidłowa odpowiedź. Owszem, kierownik za to odpowiada, ale listę ryzyk musi tworzyć razem z całym zespołem projektowym. To przecież jedna z zalet posiadania zespołu: są w nim ludzie pracujący na co dzień w różnych działach firmy i dysponujący innymi doświadczeniami. Każda z tych osób może wskazać zupełnie inne ryzyka. Nikt w pojedynkę – nawet doświadczony kierownik projektu – nie stworzy kompleksowej listy. Nie ma takich omnibusów. Warto pamiętać, że zarządzanie ryzykiem w projekcie to praca zespołowa.

OBCENNOŚĆ PRZEŁOŻONYCH PARALIŻUJE

Nie bez znaczenia jest również moment, w którym decydujemy się porozmawiać o ryzykach. Spotkanie inaugurujące projekt wydaje się wymarzoną okazją, by wraz z całym zespołem sporządzić listę ryzyk i zastanowić się nad odpowiednimi działaniami zapobiegawczymi. Wszystko byłoby dobrze, gdyby nie fakt, że na takie spotkanie zazwyczaj przychodzi sponsor projektu – nierzadko będący jego inicjatorem i najgorętszym orędownikiem. A jeśli projekt jest wyjątkowo ważny dla firmy, wówczas zapraszamy jeszcze kogoś z zarządu, a może nawet i samego prezesa. I tu zaczyna się problem. W obecności przełożonych i menedżerów wyższego szczebla członkowie zespołu projektowego mogą poczuć się cokolwiek niekomfortowo. Nie każdy zgłosi dostrzeżone ryzyko, wiedząc, że siedzący obok dyrektor zainicjował ten projekt i może krzywo patrzeć na tych, którzy ośmielają się mówić

o jakichś swoich obawach. Osoby bardziej przebojowe nie będą mieć problemu z zabranie głosu, ale ci ostrożniejsi raczej zamilkną. Tak się stanie szczególnie w kulturach organizacyjnych, w których hierarchia odgrywa istotną rolę. Chyba zatem lepiej, żeby kierownik projektu zarządził oddzielne spotkanie, na którym nie będzie nikogo z wyższej kadry menedżerskiej. Rozmowa o ryzykach musi być swobodna.

NIE SZUKAJMY WYŁĄCZNIIE SPEKTAKULARNYCH RYZYK

Gdy zastanawiamy się nad ryzykami, które mogą utrudnić lub zniweczyć projekt, nie doceniaamy najprostszyc zdarzeń. Ludzie ekscytują się spektakularnymi ryzykami: pożar serwerowni, upadek meteorytu albo atak terrorystyczny. Przez to istnieje tendencja do zaniedbywania ryzyk bardziej prozaicznych, ale za to znacznie bardziej prawdopodobnych. Tymczasem sztab organizacyjny EURO 2012 zastanawiał się nad mnóstwem drobnych ryzyk. Ci ludzie zdawali sobie sprawę, że nawet drobne detale mogą popsuć cały wysiłek organizacyjny i rzucić cień na odbiór imprezy przez kibiców. Nie wstydzi się stworzyć planów awaryjnych na wypadek najbardziej banalnych sytuacji, które tylko potrafiliby sobie wyobrazić. Co zrobimy, gdy zabraknie piwa w strefie kibica? Nawet takie pytanie nie pozostało bez odpowiedzi i była gotowa (i przetestowana!) procedura postępowania w każdym z czterech miast.

PANTA RHEI

Na koniec warto zwrócić uwagę, że ryzyka mogą zmieniać się w czasie. Jeśli uruchamiamy długotrwały projekt, to istnieje spore prawdopodobieństwo, że w trakcie jego trwania zmienią się jakieś okoliczności i pojawią się nowe ryzyka. Dlatego do listy ryzyk warto powracać regularnie i na bieżąco je aktualizować. W dzisiejszym szybko zmieniającym się otoczeniu biznesowym jest to konieczność.

SKANUJ
I CZYTAJ
ON-LINE



reklama

DORADZTWO ORGANIZACYJNE



Optimalizacja struktury w firmie

- Audyty organizacyjne
- Modyfikacja struktur organizacyjnych
- Zarządzanie zmianami organizacyjnymi

Zarządzanie procesami

- Mapowanie procesów biznesowych
- Optimalizacja procesów – identyfikacja oszczędności
- Wdrażanie nowych procesów w organizacji

Zarządzanie projektami

- Wdrażanie standardów zarządzania projektami
- Prowadzenie projektów klienta
- Szkolenie i coaching dla kierowników projektów

