

MILYEN BUKTATÓKAT KELL ELKERÜLNI A PROJEKTMENEDZSMENTBEN?*

A projektmenedzsment technikák alkalmazása egyre elfogadottabb módszer a legkülönbözőbb szervezeti feladatok ellátására. Mind több vállalat ismeri meg azokat a különleges előnyöket, amelyeket a projektmenedzsment kínál. Közéjük tartozik a gyors termékfejlesztés, az (emberi és pénzügyi) források jobb és hatékonyabb kihasználása és a különböző területek közötti kommunikáció megkönnyítése és produktívabbá tétele.

S ami még fontosabb, se szeri, se száma az olyan szakterületeknek és vállalatoknak, amelyek a projektmenedzsmentet azelőtt nem tekintették munkavégzésre alkalmas módszernek, most viszont előszeretettel alkalmazzák. A jogi irodák, kórházak és más intézmények, valamint a hagyományos termelőüzemek lelkesednek azért, hogy a projektmenedzsment milyen nagy mértékben segíti őket a szolgáltatások nyújtásában, illetőleg az új termékek előállításában. Azok a szervezetek, amelyek lázasan keresik a módját, hogy miképpen tudnának az élre törni, felismerték, hogy a projektmenedzsment technikák tevékenységük szerves részét képezik.

A projektmenedzsment technikákkal együtt tudatában kell lenni annak, hogy megfelelő képzés nélkül, de irreális elvárásokkal ezek az új projektumok végeredményben többnyire kudarcot vallanak. Ez a megállapítás egyetlen olvasót sem lep meg, ugyanis mindannyiunknak voltak olyan tapasztalataink, hogy szervezetek új módszereket kezdtek alkalmazni. Ennek általános mellékhatása az elkerülhetetlen gyermekbetegség, amelyen a vállalatnak át kell esnie, amint az idealizált elmélet összeütközésbe kerül a gyakorlati élettel. De még e vállalati problémák mellett

is nagy mennyiségű értékes ismeretet lehet elsajátítani, különösen, ha ezeknek a kudarcoknak a jellegét kívánjuk megérteni.

Amikor a projektmenedzsment készségek és technikák tökéletesítésének módjait kutatjuk, a tapasztalat, a gyakorlat döntő jelentőségre tesz szert. Ez azonban kétélű fegyver, pozitív és negatív következményei egyaránt vannak. De még a kudarcnak is megvan a maga haszna. Legalább annyi tudásra teszünk szert általa, sőt olykor még többre is, mint a siker révén: abból hogy mi nem válik be, következtetünk arra, hogy mi válik be. Sőt, tulajdonképpen kijelenthetjük, hogy aki sohasem hibázik, sohasem jön rá semmire. Horne Tooke szokta mondani szellemfilozófiai tanulmányairól, hogy jobban megismerte az országot azáltal, hogy legnagyobb szerencséjére eltévedt. Hasonlóképpen sokan vagyunk, akik legértékesebb vezetési felfedezésünknek azt tartjuk, amelyre valamilyen kudarc során tettünk szert.

De miért is kell vizsgálnunk a projektum kudarcát, megghiúsulását? Természetesen azért, mert speciális tanulságokat vonhatunk le belőle, mert ezekből a vizsgálatokból értékes adatokat nyerhetünk a leendő projektumokat illetően. E tévedések ára azonban többnyire sajnos fájdalmasan nagy. A projektumok megfeneklésének élő példái felbecsülhetetlen értékű információforrások, s általuk teljes mélységében bepillantást nyerhetünk abba, hogy a hibás menedzsment hogyan képes teljesen tönkretenni egy egyébként ígéretesnek induló vállalkozást. Elegendő akár csak felületesen is átfutni a kurrens menedzsment irodalmat, hogy kudarcot vallott projektumok elrettentő példáival találkozunk, amelyek rendszerint súlyosan érintették a céget. Csak szemléltetésképpen: a Borland fejlesztését szolgáló Basel IV-et annyira helytelenül menedzselték, hogy a terméket el kellett tüntetni az üzletek pol-

* How to fail in project management (without really trying). Business Horizons, 1996. 4. sz. July-August, 45-53. pp.

cairól általános hibaelhárítás céljából, amely a vállalatnak hatalmas összegbe került pénz és jó hírnév tekintetében. Denver új, több milliárd dolláros nemzetközi repülőterét annyi műszaki probléma sújtotta, hogy az átadási napot újra meg újra el kellett halasztani, ami a városnak és a repülőterei hatóságoknak napi 1 millió \$-jába került késedelmi kötbérben és kamatban.

Kutatási és tanácsadási tapasztalataink alapján tudjuk, hogy a vállalatok többsége ezer meg ezer órát tölt több millió, sőt több milliárd dollár értékű befektetések tervezésével és kivitelezésével, de aránytalanul kevesebb időt a korábbi tapasztalatok kiértékelésével és azzal, hogy belőlük okuljon. Márpedig föltehetnék az alábbi egyszerű, de életbevágó kérdéseket:

- Érdemes volt-e belekezdeni a beruházásba?
- A tervnek megfelelően haladt-e a végrehajtás?
- Ha igen, hogyan? Ha nem, miért nem?

Mint hogy a projektum mindig sajátos, egyedi, erősen különbözik a hagyományos napi üzleti feladattól. Emiatt nem megfelelő vezetés esetén a projektum negatív kihatása azon nyomban jelentkezik az anyavállalatnál. A tanulás nem megy könnyen; az egyes embernek semmivel sem megy könnyebben, mint az egész szervezetnek. Úgy tűnik, nincs sok „emlékezőtehetségünk“, ha azt nézzük, hogy újra meg újra elkövetjük ugyanazokat a hibákat, amelyek ugyanolyan kárt, sőt néha katasztrófát is okozhatnak.

A három legsúlyosabb tragédia, ami valaha is bekövetkezett – az indiai Bhopál, az Exxon Valdez és a Challenger űrrakéta – örökre emlékeztet erre. Az érintett hivatalok teljesen zavarodottak voltak közvetlenül az eseményt követően, s egymásnak ellentmondó nyilatkozataik csak tovább fokozták a zűrzavart. A kudarc igazi okát az esetek túlnyomó többségében nehéz megállapítani, mivel az emberi elme rendkívül találékony, amikor kellemetlen tényeket kell a szőnyeg alá söpörni. Ez annál is inkább sajnálatos, mivel ezek az okok végül úgyszólván kiderülnek, hiába igyekeznek a vállalatok szigorúan ellenőrzésük alatt tartani a veszélyes műveleteket. Így például amint fény derült a fent említett balesetekre, a nemzetközi sajtó címei élesen kritizálták az érintett szervezeteket – a Union Carbide-ot, az Exxon-t és a NASA-t, s hangsúlyozták, hogy egyáltalán nem voltak fölkészülve arra, hogy egy ilyen súlyos katasztrófával megbirkózzanak.

Mi okozza a projektum kudarcát?

1. Nem veszünk tudomást a környezetről (beleértve az érdekelteket).
2. Az új technológiát túl gyorsan bocsátjuk piacra.
3. Olyan változatot is beépítünk, amely meghiúsíthatja a projektumot.
4. Ha probléma adódik, a legszembeötlőbbet célozzuk meg.
5. Hagyjuk, hogy az új ötlet a tehetetlenség miatt semmibe vesszen.
6. Nem végzünk megvalósíthatósági vizsgálatot.
7. Nem ismerjük be, hogy a projektum kudarcba fulladt.
8. Túlmenedzseljük a projektigazgatókat és teamjüket.
9. Nem végzünk vizsgálatot a kudarc után.
10. Nem igyekszünk megtudni, melyek a projektum várható előnyei és veszélyei.
11. Hagyjuk, hogy politikai érdekek és ellentétek dik-tálják a projektummal kapcsolatos fontos döntéseket.
12. Gyenge vezetőt bízunk meg a projektum irányításával.

Amikor a hibákat és főbb okaikat elemezzük, két fontos tanulságot vonhatunk le belőlük. Először is minden szervezet, bármennyire is sikeres, elköveti hibát. Még a Ford Corporation is hullámhegyeket és hullámvölgyeket ért meg története folyamán. T-modelljével és tömegtermelési technikájával hosszú ideig uralta a világ gépkocsigyártását, de azután megengedte magának azt a luxust, hogy stagnáljon, olyannyira, hogy a General Motors vette át az elsőséget. 1960-ban a Ford kifejlesztette a félresikerült Edselt, de négy éven belül fel tudta váltani az óriási népszerűségnek örvendő Mustanggal. Az üzletmenet lényege a következő: egyszer lenn, egyszer fenn. Minden sikeres projektumra legalább egy kudarc esik.

A második tanulság legalább olyan világos: Ha van kudarc, akkor van miből tanulni. Az első tanulságtól eltérően, amely mindannyiunk számára nyilvánvaló, a második fenyegetőbb is lehet. Eszerint tehát a kudarcot nem félrelökni kell, hanem tanulni kell belőle. Tanuljunk a hibánkból, tanuljunk meg belőle, hogy hogyan *ne* csináljunk valamit. J. Edwards Deming híres mondása a minőségről úgy szól, hogy tökéletesítsük a műveletet, majd azt ismételjük folyamatosan. Ennek az ellenkezője is igaz: Tanuljunk meg, hogy mi nem vált be, s azt kerüljük el a jövőben. Az eredmény – akármilyen kellemetlen – szolgáljon az egyéni és a szervezeti tanulás tárgyául. A projektum kudarcra sokszor olyan kis mértékű, hogy a veszteség hamar pótolható. Máskor a kudarc olyannyira hatalmas, hogy hosszasan, sőt folytonosan érezzük ártó hatását.

A kudarcról azonban semmi esetre sem szabad megfeledkeznünk.

Rövid útmutató a projektum tönkretételéhez

Nem minden arra érdemes projektum lesz sikeres. És fordítva: nem minden baljóslatú projektum megy csődbe. Minden olyan esemény, amelyet a projektum és az anyaszervezet nem tud ellenőrzése alatt tartani, növelheti, de ronthatja is a vállalkozás sikereséyleit. Ha viszont figyelembe vesszük azokat a tevékenységeket és döntéseket, amelyek fontos szerepet játszhatnak a projektum kudarcában, kutatásunk és tapasztalataink alapján kimutathatunk több olyan fontos okot, amelyek a projektum kudarcáért felelősek. Tekintsük meg a táblázatot, amelyben egy tucat biztos módszer található, hogy miképpen hiúsíthatjuk meg projektumunk sikereséyleit.

Nem veszünk tudomást a környezetről (beleértve az érdekelteket)

A projektumot szinte biztos kudarcra kárhozzátjuk, ha úgy menedzseljük, hogy közben nem veszünk tudomást a szervezet külső környezetéről, többek között a projektumban érdekeltekről sem, akik pedig nagyon fontos szerepet játszhatnak abban, hogy a vállalkozás sikeres lesz vagy kudarcba fullad. Az „érdekeltek” kifejezés olyan külső vagy belső vállalati csoportot jelent, amely ténylegesen érdekelt a projektum alakulásában. Ebben szerepelnek ügyfelek, az egész piac, a belső szakmai osztályok, a csúcsmenedzsment, a projektteam és a külső csoport, akiket Cleland (1988) „beavatkozónak” nevezett. A beavatkozók közé tartozik minden környezetvédő, szociális, politikai és közösségi aktivista, illetve fogyasztói csoport, amely befolyásolhatja a projektum elindulását és sikeres alakulását. Ezeknek az érdekeltségi csoportoknak a potenciális erejéről nem tudomást venni oktalan-ság, amely többnyire a fejlődő szervezet nem-törődömségéből, illetve önelégültségéből ered.

Vegyük a Bailly atomerőmű esetét, amelyet az Észak-Indianai Közüemi Vállalat (NIPSCO) javasolt 1972-ben. Eredetileg úgy tervezték, hogy az Indianai Dűnék Nemzeti Tópartjának közelében létesítik Észak-Indianában. A NIPSCO megszerzett minden szükséges engedélyt az üzem építéséhez, majd megkezdte a munkálatokat abban a hiszemben, hogy azért fontos ilyen erőművet építeni, mert az megvédi vevőkörét a

túlzott olajfüggőség miatti díjemeléstől. Ekkoriban az erőműépítés indokoltnak tűnt, különösen az „olajsokk” tükrében, amelyről azt feltételezték, hogy az évtized hátralevő részében általános lesz.

Függetlenül attól, hogy az ötletnek volt-e értelme, a javasolt új létesítmény szomszédságában élőknek más ötleteik voltak. Egy sor környékbeli ellenzéki csoport alakult, akik eredetileg jómódú háztulajdonosokból álltak, akik rájöttek, hogy atomerőmű közelébe kerülnek. Miután egyesültek, megalakították a „Mentsük meg a dűnék bizottság”-ot, majd hozzákezdtek egy jogi aknamező lerakásához, hogy megakadályozzák a létesítmény üzembeállítását. Ekkoriban ezekhez az eredeti ellenzőkhöz egyre több környezetvédő és speciális érdekelt csoport csatlakozott, akik írásban is támogatták a „Mentsük meg a dűnéket” bizottság álláspontját. Követeléseik a biztonságtól (a NIPSCO kitelepítési tervét kivitelezhetetlennek nevezték) a környezetvédelmi (aggódtak a Michigan-tó nagy részének szennyezése miatt) terjedtek.

A vita középpontjában a NIPSCO és a Mentsük meg a dűnéket bizottság céljai közötti különbség állt. A közműveknek az volt a célja, hogy olcsó, hosszú távra szóló energiabázist teremtsen vevőkörének. A beavatkozó csoportok igyekeztek megtartani az eredeti, tiszta életminőséget a tóparton, s közben védték saját magukat és vagyontárgyaik értékét a káros behatásoktól. Évekig tartó meddő jogi huzavona után, végül 1982-ben – miután tíz évig próbálkozott az atomerőmű felépítésével – a NIPSCO visszavonta javaslatát. Az egészből mindössze egy hatalmas gödör maradt, amelyet a NIPSCO a tervezett helyen kiásott, s amely a közműhatóság-nak összesen 200 millió \$-jába került.

Ez az eset jól mutatja azokat a problémákat, amelyek akkor következnek be, ha a tervezőintézet megfelelkezik vevőköréről, illetve úgy gondolja, hogy többet tud, mint az érdekelt csoportok. Újra meg újra az az üzenet bontakozik ki, hogy ezeknek az érdekeltségi csoportoknak komoly beleszólásuk van abba, hogy a projektum sikeresen fejlődik vagy megghiúsul. Az a tanulság, hogy nem szabad megfeledkezni arról, hogy nem minden érdekelt „outsider” a szervezet szempont-jából. Sok terv futott zátonyra (akár nyíltan, akár burkoltan) más szakcsoportok vagy termelőrsz-legek ellenkezése miatt. A „mehet” döntés előtt gondolni kell egy nagyon fontos dologra: elfogadja-e a szervezet belső környezete a javaslatot?

Ha csak a legkisebb gyanú is fölmerül, hogy ellenkezést válthat ki, fontos, hogy szakítsunk időt arra, hogy felülvizsgáljuk az indokokat és korekciós intézkedéseket tegyünk, beleértve az érdekeltségi csoportokkal való együttműködést, hogy megértsük szempontjaikat, illetve megtegyük a szükséges módosításokat.

Az új technológiát túl gyorsan bocsátjuk piacra

Az új technológia új, addig ismeretlen kockázatokot hordoz magában. Sokszor az a cél, hogy először jelenjünk meg a piacon az új technológiával, arra készíti a vállalatokat, hogy egyszerűsítő megoldásokat alkalmazzanak. Evégett elhanyagolják a biztonsági szempontokat, illetve engedményeket tesznek a minőséget illetően. Végül azonban ezek a döntések szinte mindig visszaütnek a cég menedzsereire, s olykor tragikus kimenetelűekké is válnak. A Tacoma Narrows Bridge közismert függőhíd-technológiát alkalmazott, de új módon, sajátos fizikai jellemzőkkel – a nagyon hosszú, de keskeny építményt a természetes szélcsatorna oldalra helyezték. Ennek következtében a „közismert“ technológiát túlfeszítették, aminek katasztrófa lett a vége.

A DeHavilland is első akart lenni a piacon egy sugárhajtású kereskedelmi repülővel, ezért 1952-ben megalkotta a Cometet, egy hibás konstrukciót, amely végül több, mint tíz ember halálába került. A gépet 1954-ben kivonták a forgalomból. Ezzel szemben az első amerikai sugárhajtású utasszállító repülőgép, a Boeing 707 levonta a Comet számos mérnöki-tervezési tanulságát, s biztonságosabb, ugyanakkor nagyon nyereséges terméket hozott létre.

Az új technológiák éppen ezen oknál fogva csábítanak arra, hogy használjuk őket: az, hogy újak. A vállalatnak segít abban, hogy szembeszálljon a versenytársakkal. Sajnos ezeknek az új konstrukcióknak, műszaki eredményeknek a forgalombahozatali hajszája során nagyon valószínű, hogy nem megfelelő vagy csak felületes az előzetes bevizsgálás, ami katasztrófához vezethet. Megfelelő egyensúlyt kell találni a piaci elsőség és a között, hogy a termék pozitív módon, az elvárásoknak megfelelően működjön.

A minőséget Genichi Taguchi, a jól ismert japán mérnök és író úgy határozta meg, hogy „a termék nem okoz kárt a társadalomnak forgalombahozatala után“ (Evans 1993). Taguchi üzenete világos: Ha a tervet nagyon gyorsan hajtják végre, olyannyira, hogy kérdésessé válik a tel-

jesítőképesége, veszélyt jelent a társadalomnak, ezért nem tekinthető minőségi előrehaladásnak.

Olyan változatot is beépítünk, amely meghiúsíthatja a projektumot

Előbb vagy utóbb minden projektum bajba kerül. Nem az a kérdés, hogy vajon jelentkez-e probléma, hanem az, hogy mekkora? Amikor a nehézségek elkezdik akadályozni az előrehaladást, a jó projektmenedzsment egyik próbaköve, hogy milyen hamar tudjuk a projektumot a helyes mederbe visszaterelni. Ez a mozzanat azért fontos, mert vitába száll azzal az elképzeléssel, amely szerint a „jó“ projekt-menedzsment arról lehet megismerni, hogy a projektum sohasem kerül bajba. Ez a hiedelem alapjában téves. Nem minden probléma látható ugyanis előre. Következésképp a sikeres projektmenedzsment az az igazi próbaköve, hogy rugalmas-e és képes-e helyesen reagálni a felvetődő problémára.

Van egy logikai gyakorlat, amelyet minden projektmenedzsment el kell végeznie. Ez a következő: folyamatosan fel kell tennie egy sor „Mi van akkor, ha?“ kérdést. Ez arra kényszeríti a projektmenedzsment és a csapatot, hogy hathatósan kiszűrjék a problematikus területeket, s ne passzívan várják a baj bekövetkezését. Ide kívánczik egy fontos széljegyzet: A kutatás bebizonyította, hogy az a projektmenedzsment, aki kellő időt tölt kifejezetten azzal, hogy egy sor „Mi van akkor, ha?“ forgatókönyvet és azokra adandó választ dolgoz ki, sikeresebb mint az, aki tisztán reaktív módon jár el, s passzívan várja, hogy a probléma bekövetkezzen, mielőtt az azokra adandó választ mérlegelhetné. A projektumok kudarcával kapcsolatban a Pinto és Mantel (1990) által folytatott nagyarányú vizsgálat megállapította, hogy a kudarc egyik oka a megfelelő hibakeresés hiánya volt. A vizsgálat bebizonyította azt a tézist, hogy a problémák elkerülhetetlenek. A sikeres projektmenedzsment azonban rugalmasságával a leginkább képes alkalmazkodni az új helyzethez, képes keresni az alkalmat és hamar vissza tudja állítani a projektumot a régi kerékvágásba.

Ha probléma adódik, a legszembeötlőbbet célozzuk meg

A projektumnál előforduló bármely probléma, főleg, ha az nagyarányú, többnyire pánikot vált ki a csúcsmenedzsmentből. Ez a pánik gyakran előre látható és sajnálatos következményekre

vezet: a kulcsfontosságú személyzet szinte reflexszerű büntetését. Amint a csúcsvezetőség ilyen pánikhangulatba kerül, általában azt látjuk, hogy „fejek hullanak“, kezdve a projektmenedzserrel és mindenkiel, aki nyilvánvalóan a döntéshozó teambe tartozik. Ez a beállítottság nem különbözik attól, amit rendszerint sikertelen vagy fegyelmezetlen hadsereggel szoktak tenni: lelövik a bűnbakot, hogy ezzel a többieket bátorítsák. Hasonló hiedelem uralkodik számos nagyvállalatnál is: a nyilvános áldozatbemutatás hatására mindenki szorgalmasan fog dolgozni.

Nyilvánvaló tudatlanság vagy helytelen magatartás hiányában azonban az ilyen szélsőséges megtorlás következményeit alaposan meg kell fontolni, mielőtt cselekednénk. Frederick Brooks, 1975-ös klasszikus „A mítikus ember-hónap“ művében bebizonyítja, hogy a projektum végrehajtása közben bekövetkező személycsere – főleg, ha sürgősségi szempontok is közrejátszanak – szinte mindig rontja a termelékenységet. A tanulási görbe miatt annyival meghosszabbodik az az idő, amíg az új személyzet lendületbe jön, s ez a projektum befejezését még jobban kitolja a jövőbe. Mielőtt bármilyen személyi változást eszközölnénk, tegyük fel magunknak a kérdést: „Tulajdonképpen milyen változást remélünk ettől a cserétől?“

A japán vezetési technikával foglalkozó szerzők közül többen is szembeállítják a szokásos amerikai beállítottságot, a „rögtönítélést“ a mértéktartóbb japán reakcióval, amelynek az a lényege, hogy keményen veszik kezelésbe a problémát, de kesztyűs kézzel bánnak az emberekkel. Attitűdjük az alábbi mondással összegezzethető a legjobban: „Ne a bűnöst keressük, hanem a problémát intézzük el.“ A hibáztatási procedúra termelékenységet rontó ördögi kört von maga után, s végül alig javít azon a helyzeten, amely a projektumot jelenlegi állapotába juttatta. Jóllehet nem kétséges, hogy az aktuális problémák miatt nehéz ellenállni annak a kísértésnek, hogy átszervezés és büntetés formájában demonstráljuk a határozott intézkedést, mégis fontos, hogy elsősorban ennek az akciónak az indokait vegyük szemügyre, és azt, hogy milyen üzenetet akarunk ezzel küldeni. Az a projektmenedzser, aki paranoiásan és büntetéstől való félelmében állandóan hátra tekint, nem képes a projektum további sikere érdekében kockáztatni és cselekedni.

Hagyjuk, hogy az új ötlet a tehetetlenség miatt semmibe vesszen

Ha az új technikát úgy bocsátjuk útjának, hogy nem töltsünk elég időt a problematikus területek kiértékelésével, akkor ennek megvan az árnyoldala, hogy emiatt esetleg az új termék sosem kerül a gyár falain kívülre. A Xerox Alto személyi számítógépet például csak kevesen fogják felismerni annak ellenére, hogy a megosztott személyi számítástechnika koncepcióját a Palo Alto Kutatóközpont még a hetvenes évek elején fejlesztette ki. A Xeroxnak tulajdonképpen már 1972-ben megvolt a személyi számítógép működő prototípusa az egérrel, a szövegszerkesztő szoftverrel és a lézerprinterrel együtt. A hetvenes évek alatt azonban a politikai vetélkedés és a bürokratikus akadékoskodás kombinációja miatt a Xerox sohasem fejlesztette az Altót kereskedelmi terméké, s ezzel több milliós nyereséget áldozott fel, amely az elkövetkezendő két évtizedben folyt volna be.

De hogyan fordulhatott elő, hogy egy vállalat egy biztos nyerőt megalkot, s azután kiengedi a kezei közül? Biztos, hogy a szervezeti tehetetlenségnek is része volt benne. Nem volt egyértelmű út e termékek forgalombahozatalára, a Xerox vezetőiből pedig hiányzott az akarat, hogy belemenjenek ebbe a játszmába. Ezenkívül a csúcsmenedzsment főleg pénzügyi képzettségű volt, s ez a számcentrikusság, amely nem igen készlet kockáztatásra, rabul ejtette őket. Ennek az lett a következménye, hogy a Xerox nyilvánvalóan hajlandó volt hatalmas nyereségről lemondani a biztonság kedvéért. Ebben természetesen az a mosolyogtató, hogy ugyanez a vállalat éppen azzal szerzett magának tekintélyt, hogy óriási kockázat vállalásával a hatvanas évek elején bevezette a 914-es másolótípust, amely forradalmasította az irodatechnikát.

1979-ben Steven Jobs, az Apple Corporation agresszív, energikus alapítója megtekintette a Xerox kutatórészlegét Palo Altóban. Látva Alto kapacitását teljesen elámult a csodálkozástól, hogy a Xerox nem tudta forgalomba hozni a gépet, amely biztosan új távlatokat nyitott volna a személyi számítógép-ágazatban. Mit gondol, hogyan reagált volna arra, ha azt mondják neki, hogy a Xerox hat éve már kifejlesztette a gépet, és azóta is csak ül rajta? Jobs hitetlenkedése érthető. Mivel nem volt hajlandó kockáztatni, a Xerox elveszítette elsőbbségét a személyi számítógépek terén. A többi pedig – mint mondani szokták – már történelem.

Nem végzünk megvalósíthatósági vizsgálatot

Miért vesztegetnénk az időnket azzal, hogy megbizonyosodjunk arról, hogy vajon az új technika beválik-e majd? Miért aggódnánk a káros mellékhatások miatt? Miért törődünk a fogyasztói szempontokkal? Nyilvánvaló, hogy az e kérdésekre adott válasz azon alapul, hogy amennyiben ezeket nem tesszük meg, akkor ez a legbiztosabb út a projektum elbukása felé. A megvalósíthatósági vizsgálat azt jelenti, hogy a szervezet előzetes feladatoknak tesz eleget olyan helyzetbe kerülése érdekében, hogy a projektumot sikeresen be tudja fejezni. A megvalósíthatósági tanulmány megköveteli, hogy a projektmenedzserek és a csúcsmenedzsment kellő időt fordítson a terv kockázatelemzésének, költségelemzésének, a végrehajtás időkeretének, az érdekeltek elemzésének és más releváns információnak a megismerésére, mielőtt a finanszírozást jóváhagyják. Ezeknek az elemzéseknek azonban kétségtelenül az a nagy veszélyük, hogy a „kifordítom, befordítom, mégis bunda a bunda“ filozófián alapulnak, amelynél valaki szándékosan úgy visz be valamilyen adatot a rendszerbe, hogy valamilyen a priori attitűdöt alátámasszon.

Néhány évvel ezelőtt egy USA nagyvállalatnál egy középvezetőkből álló team belső vizsgálóbizottsággá állt össze, amely azt a megbízást kapta, hogy értékelje ki egy új termék kifejlesztésébe való befektetés megvalósíthatóságát. Hat hónapos kiterjedt vizsgálatot és elemzést követően a csoport újra összeült, hogy bemutassa az eredményeket. Az első bemutatón az egyetlen megfigyelő egy vállalati elnökhelyettes volt, aki egykedvűen figyelt az első öt percben. Amint világossá vált, hogy a vizsgálóbizottság ajánlása egy új vállalkozás alapítását szolgálja, az elnökhelyettes gyorsan közbeavatkozott: „Helytelen megállapításra jutottak!“, majd elbocsátotta őket azzal, hogy „gondolják át az álláspontjukat“, mielőtt másnap a teljes létszámú végrehajtó bizottság elé terjesztik. Elképzelhető, hogy előterjesztésünkben másnap erősen elleneztek a projektum finanszírozását.

A pontos és megalapozott megvalósíthatósági vizsgálat előnye, hogy az a vállalatot egyfajta tervezéshez és végrehajtáshoz köti. Ez a megközelítés megfelel a hatékony vállalatokra jellemző „Vigyázz, kész, rajt“ modellnek. A másik, a „Vigyázz, rajt, kész“ hallatlanul nagy tékozláshoz vezet, mivel a projektumot csupán minimális előzetes kiértékelés után indítják útnak.

Az Európai alagút a műszaki vívmányok emlékműve. Három alagút átfúrása a La Manche csatorna alatt, hogy összekössék Nagy-Britanniát Franciaországgal a kultúrmérnöki tanulmányok tankönyvének egyik alappéldája lesz. A megrendelés után egy évvel azonban az Eurotunnel Corporationnál több, mint 12 milliárd \$ adósság gyűlt össze. A gazdasági elemzés kimutatta, hogy az a bevétel, amelyre a „Csalagút“ számított, egyszerűen nem folyt be, s nem valószínű, hogy az évtized végéig befolyik. Egyszerűen arról van szó, hogy az utasok többsége úgy gondolja, hogy a sötétségben és levegőtlenységben való utazás nem áll arányban a mindössze egy óras időmegtakarítással. A Csatornaalagút műszakilag kétségtelenül hatalmas vívmány, pénzügyileg viszont teljes csőd.

Nem ismerjük be, hogy a projektum kudarcba fulladt

Előbb vagy utóbb minden projektumnál fordulat áll be, nemde? Ez helytelen szemlélet. Sok projektum a helytelen vezetés, a téves számítások, illetve a külső környezetben beálló alapvető változások miatt fulladt kudarcba. Ha egy elképzelést akkor is igyekszünk véghez vinni, ha életképtelen, akkor ez csökönység, sőt majdhogyanem oktalanság. Ez megfelel annak a közismert történetnek, amely szerint az optimista, amikor ráültették egy nagy rakás lótrágyára elkezdett lelkesen ásni abban a hiszemben, hogy egy pónilónak kell alatta lennie valahol!

A projektmenedzseléssel kapcsolatosan azt a legnehezebb megtanulni, hogy felismerjük azt a helyzetet, amikor a küszöbön álló vagy elkerülhetetlen kudarc miatt már nincs értelme folytatni. Befejezésről dönteni rendkívül nehéz, különösen azért, mert gyakran a projektmenedzser, a teamtagok és a csúcsmenedzsment képviselőinek ellenállásba ütközhetünk. Ellenzésük érthető, mert ekkorra már önmagukat, saját személyüket is belevitték a projektumba. Következésképp tovább ásunk, abban a meggyőződésben, hogy a halmozódó költségek, a gyenge teljesítmény és a csúszó határidők halmaza alatt valahol mégis csak kell lennie egy pónilónak!

Ha a küszöbön álló katasztrófa előjeleivel találjuk szembe magunkat, akkor sokan elkövetik azt a hibát, hogy eltúlozzák az ellenlépést abban a hiszemben, hogy ha több pénzt ölnek a projektumba, akkor ezzel valamiképpen „megvásárolják“ a sikert. Bár ez a reakció is érthető, csak akkor szabad így tenni, ha már mindent alaposan megfontoltunk. A tapasztalatok azt mutatják,

hogy azt az esetet kivéve, amikor a projektum tényleges pénziánnal küszködik, a költségvetés növelése rendszerint nem hozza meg a várt eredményt. A pénz természetesen elfolyik, de az a nagy kérdés megmarad, hogy a cégnek megtérül-e a pótlólagos pénzügyi ráfordítás? Erre a kérdésre nagyon nehéz válaszolni, mert általában az a tapasztalat, hogy egy kétséges vállalkozásba fektetett többlet összeg nem feltétlenül növeli a siker valószínűségét.

Az ismertebb projekt kudarcok nagy részében van egy közös vonás, nevezetesen az, hogy a vállalat nem hajlandó lemondani a gyengén menedzselte fejlesztésről vagy termékbevezetésről, még akkor sem, ha a projektmenedzser, a team és a csúcsmenedzsmen tudja, hogy a projektummal baj van. Staw és Ross ezt a jelenséget a rossz döntéssel szembeni elkötelezettség eskalálódásának nevezi. Az elmélet lényegében azt bizonyítja, hogy a menedzser az esetek többségében felismeri a projektumban jelentkező komoly (sőt végzetes) problémákat. Mégis nagyon erős az a tendencia, hogy még e kudarc tudatában is továbbhaladnak az előírt cselekvési útvonalon. S ami még rosszabb, gyakori, hogy még több és több eszközt fordítanak a veszett ügyre. A kutatás során ez világosan bebizonyosodott; a menedzser rendszerint irtózik attól, hogy beismerje: rosszul döntött, és rendszerint folytatja a megkezdett ügyet még akkor is, ha a kudarc egyre nyilvánvalóbb.

Még egy utolsó megjegyzés: Fontos, hogy itt különbséget tegyünk a között, hogy még több eszközt fordítunk arra a projektumra, amellyel baj van és a között, hogy egyszerűen reflexszerűen növeljük a kiadásokat. Igaz, hogy ha lelkiismeretesen alkalmazzuk, s a munkaerő támogatására, ösztönzésére fordítjuk a pótlólagos összeget, akkor az segítheti a projektumot. Ez különösen igaz azokra az esetekre, amikor a kezdeti ráfordítás csekély volt, s ez a projektum befejezését már az elején kérdésessé teszi. A projektmenedzsernek ilyenkor meg kell győznie a csúcsmenedzsmen-tet, hogy a többletfinanszírozást vállalja. Ez a meggyőzés csak akkor járhat kellő eredménnyel, ha a pénz iránti kérelmet és annak produktív felhasználását alaposan át gondoljuk.

Ha az abba hagyás felől kell döntenünk, akkor késznek kell mutatkoznunk a tévedés elismerésére. Ahhoz képest, hogy tovább támogatjuk a kudarcra ítélt vállalkozást, még az is egyfajta sikernek számít, ha beismerjük, hogy tévedtünk, és fátyolt borítunk az egészre, még akkor is, ha ez

rövid távon pénzügyileg nagy megpróbáltatást jelent. Az, hogy az AT & T nemrégiben beismerte, hogy tévedett, amikor öt évvel ezelőtt 7,5 milliárd \$-t fektetett az NCCR Vállalat felvásárlásába, hosszú távon nem a tekintélyét rontja, hanem inkább a javára válik. Amikor ilyenfajta gond jelentkezik, amelyet nem lehet orvosolni, fontos, hogy ne öljünk bele több pénzt. Ha a beteg nem gyógyítható, ismerjük el, vonjuk le a megfelelő tanulságot, és lépünk tovább.

Túlmenedzseljük a projektigazgatókat és teamjüket

A felügyeleti és hivatali szintekkel telerakott nagyvállalatoknál egyre nehezebb élenjáró innovációt elérni. Ugyanennek a jelenségnek lehetünk tanúi az ún. „magas tudomány“ körébe tartozó projektumok esetében, amelyben kutatók százai vesznek részt, amelynek dollármilliárdokra rúg a költségvetése s hatalmasra duzzasztott hivatali appa-rátussal dolgoznak. Vajon lehet-e kiválóságra törekedni egy nagyvállalaton belül? Persze, hogy lehet, de ár ellen kell úszni. Vegyük pl. az IBM esetét, amely jövedelmének tíz %-át minden évben kutatásra és fejlesztésre fordította. Csak 1989-ben több, mint 6,8 \$-t költött K + F-re, vagyis annyit, amennyit Japán egy teljes év alatt. Ezeknek a hatalmas kiadásoknak ellenére az innováció sohasem jutott el a piacra. A szervezetnek a pusztá méretei és tehetetlensége szinte teljesen megghiúsította a gyors reagálást illetve azt, hogy a technológiatranszfert a kereskedelmi lehetőségek kiaknázására összpontosítsa.

A karcsúság kifejezést azokra a szervezetekre szoktuk alkalmazni, amelyek az átlagosnál sikeresebbek a termékfejlesztésben, az új termékek forgalomba hozatalában. A karcsú szervezetre az a jellemző, hogy nem uralkodott el rajta a bürokrácia. Rugalmas és a döntési jogkört alacsonyabb szintekre toltta, ahol a projektmenedzserek a véget nem érő felülvizsgálatok és módosítgatások nélkül tudnak érdemi döntéseket hozni a termékfejlesztést illetően. A karcsúság filozófiája képes arra, hogy az amerikai vállalatot annyira átalakítsa, hogy a gyakorlatban is megvalósuljon az, ami oly gyakran szerepel a nyilatkozatokban.

A vállalatoknak föl kell tenniük a kérdést, hogy mennyi belső lépésre, ellenőrzésre és mérlegkimutatásra van szükség ahhoz, hogy valamely új terméket forgalomba hozzanak.

Nem végzünk vizsgálatot a kudarc után

Mit is tanulhatunk egy meghiúsult projektumból? Már sokszor hallottuk ezt a kérdést, többnyire

menedzserektől, akik a kudarc hatása alatt állnak, s nagyon csalódottak, minden összekuszálódott bennük. A menedzser legszívesebben minél előbb teljes nyugalommal a szőnyeg alá söpörné az eredményeket, s azután minden menne tovább, mintha semmi sem történt volna. A kudarcot véletlen balesetnek könyvelné el, vagy olyan eseménynek, amely önhibáján kívül következett be.

Mi mélységesen elítéljük ezt a fajta magatartást. A tévedés sok új vállalkozás velejárója. De az, hogy esetleges válságos helyzet nélkül is tanuljunk belőle az olyan képesség, amelyet sokkal nehezebb elsajátítani.

Bár a tagadásos attitűd pszichológiailag vonzó, mégis a lehető legrosszabb attitűd az üzleti életben általában és a projektmenedzsmentben különösen. A kudarc egy sor értékes tanulsággal szolgál, de csak akkor, ha objektíven és védekezőreflexek nélkül tudjuk feldolgozni. A projektmenedzsmentet folytató szervezet leghatékonyabb első embere az, aki lépésről lépésre végig tudja vezetetni a projektmenedzsmentet a kudarchoz vezető út egyes állomásain, hogy rá lehessen jönni, hol siklott félre az ügy. Ennek a folyamatnak azonban nem vádaskodónak, hanem oktató jellegűnek kell lennie. A valaha is ismert egyik legjobb technikát egy projektigazgató alkalmazta, aki elkészítette az addigi kudarcok krónikáját az okok feltüntetésével. Annnyira ráállt a potenciális kudarc tapasztalataira, hogy a problémát már akkor észrevette, amikor másoknak még fogalmuk sem volt róla.

De vegyük figyelembe ennek az ellenkezőjét is. Vegyük semmibe a múltbeli projektcsődöket, és mindegyik helyzetet és kihívást tekintsük úgy, mintha egyedülálló lenne, és korábról nem ismernénk. Az eredményt meg lehet jósolni: azt a különbséget mutatja, ami egy tíz év tapasztalattal rendelkező menedzser és egy olyan menedzser között van, akinek tízszer volt egyéves tapasztalata. Ez az attitűd nyilvánvalóan nem szolgálhatja a cég jól felfogott érdekét. De a projektmenedzser karrierjének sem kedvez, főképpen nem hosszú távon. A hibákból való tanulás nem luxus, hanem kötelesség.

Rita Mae Brown az örültséget úgy határozta meg, hogy ugyanazt a régi dolgot ugyanúgy a régi módon újra meg újra megismételjük, s közben más eredményt várunk. Ha folyamatosan így cselekszünk, vagyis nem vagyunk hajlandóak a múltból okulni, akkor nemcsak, hogy megismételjük, de állandósítjuk is az egyéni és szakmai kudarc ciklust. Végül is alighanem ez az igazi örültség.

Nem igyekszünk megtudni, melyek a projektum várható előnyei és veszélyei

Akár tetszik, akár nem, amikor a projektumot menedzseljük, gyakran kerülünk szembe nemkívánatos alternatívával. Ezek a kompromisszumok gyakran vezethetők vissza napi pénzügyi okokra. Más szóval arra, hogy mennyire vagyunk hajlandóak pénzt áldozni az ütemtervünk érdekében és fordítva? Ez a kérdés a projektumban a kompromisszumra vonatkozó döntéssel függ össze. Ez a döntés gyakran egymással vetélkedő (és látszólag ugyanolyan fontos) követelmények közötti egyensúlyozást jelent. De vajon átértékeljük-e a projektum megsemmisülésének következményeit? Vajon figyelembe vettük-e a döntés költségvetési kihatásait? Ha e kérdések valamelyikére *nem* a válasz, akkor nyilvánvalóan nem a racionális belátás szerint döntöttünk. A kemény döntés a projektmenedzsment előfeltétele. A tájékozatlanság a döntéshozatalban súlyos csapás.

Hagyjuk, hogy politikai érdekek és ellentétek diktálják a projektummal kapcsolatos fontos döntéseket

Az érdekeltek többségét nem lepi meg, hogy sok érdemi döntés nincs kellően megalapozva, vagyis nem a vállalati siker és nyereségesség maximális növelésére irányul. A cégek többségének agyapolitizált közegében minden potenciálisan fontos döntést sokkal inkább az egyéni szempontok, mint az összvállalati igények kielégítési szándéka vezérelnek. Bőséges példák vannak erre. Amikor az AT & T – telefonbirodalmának 1980-as évek elején bekövetkezett szétesését követően – elhatározta, hogy más marketing és értékesítési mentalitást honosít meg, az IBM volt marketingigazgatóját nevezte ki a vállalat elnökhelyettesévé. A történet sajnos ezzel csak elkezdődött. Az AT & T-ben mindig a K + F terület dominált a stratégiai döntéshozatalban, s ezért nem állt szándékában, hogy erről a kiemelt szervezeti pozícióról lemondjon. Ezt követően egy évig heves politikai csatározások zajlottak, amikor is a K + F igyekezett a marketingosztály minden intézkedését – amely a kultúra megváltoztatására és az AT & T stratégiai küldetésének hangsúlyozására irányult – megghiúsítani. Végül bekövetkezett az elkerülhetetlen: az IBM ex-vezérigazgatója egyre tarthatlanabbá váló tisztségéről lemondott.

Ebből a történetből gyakran kimarad az a központi kérdés, hogy az AT & T-nek tulajdonképpen *szüksége volt* a stratégiai hangsúly áthe-

lyezésére. El volt szánva arra, hogy együtt haladjon egy sor induló, hosszú távú versenytárral, többek között a Sprinttel és az MCI-vel. A K + F azonban úgy érezte, hogy mindenfajta stratégiai lépés veszélyezteti pozícióját, ezért hevesen ellenezte a változtatást, akkor is, ha ez negatívan befolyásolja a vállalati össznyereséget. Ilyen a politikai döntéshozatal igazi természete: még az össz-szervezeti hatékonyság rovására is rendszerint egy szűk kör érdekeit képviseli.

A hatalmi játékokon és a vezetői kiváltságok fenntartásán alapuló projektummal kapcsolatos döntéseknek nagyon csekély a hatékonyságuk. Ennek hatására a projektum egy nagyobb, személyesebb jellegű, a hatalom megragadására és megtartására irányuló játék részévé válik. Ilyen körülmények között nem meglepő, hogy a túltípizált környezetben sokkal nehezebb innovatív projektumot sikeresen véghezvinni.

Gyenge vezetőt bízunk meg a projektum irányításával

A „gyenge vezető” kifejezés ellentmondásos; a sikeres vezető sokféle jellemzővel rendelkezik, de az alapvető gyengeség nem tartozik közéjük. A vezetés a projektum sikerének alapeleme. Természettudományos fogalommal élve: amennyiben a projektum saját magára van utalva, akkor az entrópia felé húz. Más szóval a projektum természetes állapota gyakrabban kaotikus és rendezetlen, mint logikus és pragmatikus. Erős vezető hiányában, aki a projektteamet a kijelölt pályán tartaná, a projektumok többségének jellemzője a döntésképtelenség vákuuma, az, hogy utasításokat adnak, majd visszavonnak, továbbá az általános céltalanság. A gyenge vezető nem csupán a projektum sikeres befejezésére képtelen, de kifejezetten rontja a produktivitást. Entropikus állapotban, amelybe könnyen kerülhet a projektum, sok pénzt és időt tékoznak el, a termelékenység a minimálisra zuhan, mégpedig azért, mert nincs erős kéz a kormányruánál.

A megoldás kulcsa a projektmenedzser. Ő az a személy, akinek a projektumot sikerre kell vinnie az eszközök elrendezésével, a csoporttagok motiválásával, az érdekelttekkel való tárgyalással, a fejlesztésben részt vevők biztatásával, továbbá azzal, hogy egy percre sem veszíti szem elől a végcél: a projektum sikeres befejezését. Természetesen, amikor ezekkel a szavakkal jellemezzük a sikeres projektmenedzsert, akkor ez azt jelenti, hogy különleges fajta, akit gondosan kell

fejleszteni és védeni a vállalatunkban. Szerepük a sikeres projekt munkában szinte mindig nagyon jól látható. És fordítva: abban a nagyon sok esetben, amikor a projektum zátonyra futott, a projektmenedzser vagy láthatatlan volt a csoporttagok számára, vagy a projektmenedzser legrosszabb tulajdonságaival rendelkezett: nem határozott és magabiztos volt, hanem gyenge és határozatlan.

Végül milyen tanulságot vonhatunk le a projektum tönkretételére vonatkozó ezen esetekből és irányelvekből? Egyrészt azt, hogy a kudarc többnyire a kockázatos vállalkozás mellékterméke. A projektumba gyakran belekerülnek még kipróbálatlan, illetve újdonságnak számító technológiák és eljárások. A műszaki hiba kockázata mindig jelen van ilyen körülmények között. A projektum ezenkívül felborítja a szervezeti status quo-t. A formális kereteken kívül, egy cél érdekében összehozott sokféle személyből álló ideiglenes munkacsoportokkal működik, s gyakran semmibe veszik a politikai kapcsolatokat és a kialakult hierarchikus viszonyokat. Ha figyelembe vesszük a projektum munkakörnyezetét, akkor nincs mit csodálni azon, hogy a kudarc minden projektvállalkozásban könnyen bekövetkezhet.

A másik következtetés az, hogy a múltbeli kudarcnak nem szabad elvennie a kedvünket a jövőbeni munkálkodástól. Sőt, éppen a múlt hibáiból tehetünk szert tapasztalatokra és tudásra, aminek alapján a sikeres befejezés felé haladhatunk. Az addigi hibára tipikus helytelen vezetői reakcióval találoztunk. Az egyik az, hogy a menedzser gondolkodás nélkül félresöpri a multat, hogy még csak ne is lássa. A másik ennek pontosan az ellentéte: a menedzser annyira benneragad a múlt hibáiban, hogy az gátolja a szervezetet abban, hogy megtegye a szükséges lépéseket az új vállalkozás irányában. Következésképpen ezek a cégek valamiféle bénaságban szenvednek, s ezért a gyors reakcióra képtelenek, versenytársaik viszont igen, hogy ne is beszéljünk az aktív cselekvésre való képtelenségről. Ezért fontos, hogy ne váljunk a régebbi hiba rabjaivá, sem úgy, hogy megmakacsoljuk magunkat és nem akarunk belőle okulni, sem úgy, hogy az túlságosan elveszi a kedvünket az újbóli próbálkozástól.

Itt nekünk most az a célunk, hogy a közélet mutassuk meg. A projektummal kapcsolatos múltbeli híresebb (és kevésbé híres) kudarcok

lehetővé teszik számunkra, hogy tanulmányozásukból lényeges tanulságokat vonjunk le. A projektumot nem érdemes vizsgálgatni, ha abból nem okulhatunk. Ez a cikk konkrét tanulságokból állt össze, amelyeket több különböző típusú projektumból szűrtünk le. Mindegyiküknek van legalább egy közös vonása, nevezetesen az, hogy valamilyen mértékű vezetési hiba miatt hiúsultak meg.

Ez utóbbi mozzanat nagyon fontos. A kudarcból csak akkor tanulhatunk, ha hajlandóak vagyunk a tanulságot levonni. Az első lépés az,

hogymint pontosan megtudjuk, hogy a projektum „kudarca” mit is jelent. Ez a könnyebb része a dolognak. Sokkal nehezebb a következő logikai lépést megtenni, vagyis az okok mélyére nézni, főképpen, ha ezek a hibák kínosan hasonlítanak addigi tapasztalatainkra. Viszont csak ilyen becsületes értékelés útján kerülhetünk közel ahhoz, hogy erőt merítsünk ebből a cikkből és tanulságaiból.

Fordította: Bihari Gábor

DEE – az én MBA-diplomám szebb mint a tiéd!

