



Dlaczego popełniamy błędy? Czyli: kiedy intuicja nas zawodzi.

Prowadzący:

**Włodzimierz
Gawroński**



16.06.2010 r.

STRATEGICZNE FORUM PROJECT MANAGEMENT



Wszyscy mówią o zmianach

O rewolucji w zarządzaniu projektami.

Przełomach w myśleniu o standardach.

O sukcesach i klęskach.

Pomówmy także o błędach („*O błędach na górze*”)



16.06.2010 r.

STRATEGICZNE FORUM PROJECT MANAGEMENT



Najsłabsze ogniwo

Najsłabszym ogniwem w łańcuchu działań projektowych jesteśmy my, czyli ludzie, planujący i realizujący projekty. Nawet przy największej wyobraźni nie da się wymyśleć takiej ilości błędów, jakie jesteśmy w stanie popełnić w konkretnych projektach.

16.06.2010 r.

STRATEGICZNE FORUM PROJECT MANAGEMENT



Everything goes according to plan

BENT FLYVBJERG z Uniwersytetu w Aalborg przeprowadził analizę 258 projektów infrastrukturalnych (drogi, mosty, koleje) wartych ponad 90 miliardów dolarów.

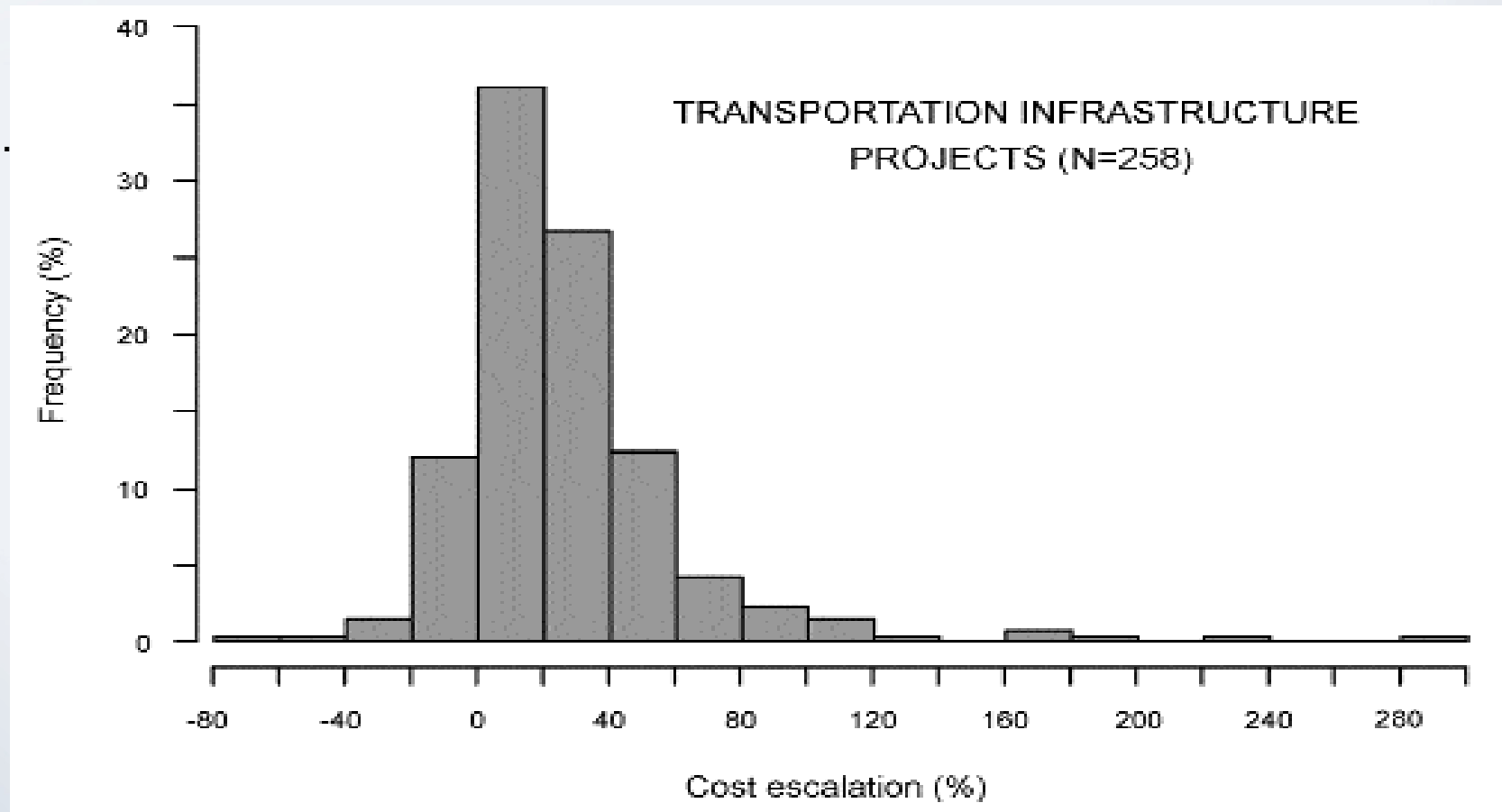
W 9 na 10 przypadków, koszty na etapie zatwierdzania projektu zostały niedoszacowane,

- Dla projektów kolejowych koszty rzeczywiste były średnio o 45 % wyższe niż planowano,
- Dla projektów tunelów i mostów koszty były o 34 % wyższe,
- Dla projektów drogowych o 20 % wyższe,
- Dla wszystkich typów projektów średnio o 28 % wyższe.

16.06.2010 r.



BENT FLYVBJERG, Aalborg University, Denmark



16.06.2010 r.

STRATEGICZNE FORUM PROJECT MANAGEMENT



Fabryka błędów – przypadki szczególne



16.06.2010 r.

STRATEGICZNE FORUM PROJECT MANAGEMENT



Erare Humanum est

Najnowsze badania zmieniają podstawowe przekonania o funkcjonowaniu naszego umysłu. Okazało się, że nie jesteśmy tak racjonalni, jakbyśmy sobie życzyli. Często poddajemy się nastrojom i emocjom w których większość napływających informacji przetwarzana jest w sposób płytki i powierzchowny. Nasze procesy psychiczne w dużej mierze są zautomatyzowane i niedostępne świadomości.

16.06.2010 r.

STRATEGICZNE FORUM PROJECT MANAGEMENT



Obiektywność pilnie poszukiwana

Każdy człowiek tendencyjnie postrzega rzeczywistość. Poziom optymizmu może się zmieniać w zależności od wielu czynników. Kiedy już podejmiemy decyzję, zrobimy wszystko, by sobie udowodnić, że była to decyzja słuszna.



16.06.2010 r.



Dyktatura racjonalizmu.

„Gdyby na tym krześle siedział niewidzialny kot, wtedy krzesło wyglądałoby na puste; ale to krzesło wygląda na puste; zatem siedzi na nim niewidzialny kot.” *S. Levis.*

Ludzie nie różnią się zasadniczo poziomem **intuicji**, różnią się natomiast poziomem korzystania z jej podpowiedzi.

16.06.2010 r.

STRATEGICZNE FORUM PROJECT MANAGEMENT



Intuicyjnie znaczy ; inaczej

Intuicja nie jest w opozycji racjonalności. To cecha specyficznej strony ludzkiego mózgu. Jej stan jest wynikiem nagromadzonych doświadczeń i informacji.

Intuicja to jedna z najważniejszych zdolności w procesie podejmowania trafnych decyzji.

16.06.2010 r.

STRATEGICZNE FORUM PROJECT MANAGEMENT



Decyzje kierunkowe

Intuicja należy wykorzystywać w sprawach decyzji kierunkowych ale nie analitycznych. Jeżeli coś można policzyć i pomierzyć należy to zrobić. Intuicję można testować i ćwiczyć dostarczając więcej informacji i zbierając doświadczenia.

16.06.2010 r.



Podział ról

Marzycielem może być prezes firmy,
Realistą dyrektor finansowy,
Krytykiem rada nadzorcza.



16.06.2010 r.

STRATEGICZNE FORUM PROJECT MANAGEMENT



cztery poziomy świadomości:

Fizyczny - sygnały fizyczne, które odczuwamy pomimo iż nie ma żadnych powodów do niepokoju. (syndrom dżungli)

Poziom emocjonalny – uczucia, lubienie, nielubienie bez powodu.

Poziom umysłowy – wizje wewnętrzne – najwyższa forma intuicji.

Intuicja duchowa – czysta – poznanie samego siebie - wyłączone myśli, emocje, uczucia.

16.06.2010 r.

STRATEGICZNE FORUM PROJECT MANAGEMENT



Intuicja to dar, który należy rozwijać

Każdy jest w nią wyposażony ale nie wszyscy z niej właściwie korzystamy. To uzupełnienie intelektu. Źródłem intuicji nie są emocje. Jest ona w pełni precyzyjna, kiedy uwalniamy się od emocji.

Syndrom: „szwedzkiego stołu”

16.06.2010 r.

STRATEGICZNE FORUM PROJECT MANAGEMENT



Intuicja to nie informacja, to sposób dotarcia do informacji.

Podstawą myślenia racjonalnego jest na logika przyczynowo-skutkowa. Nakazuje ona rozkładać problem na czynniki pierwsze, dochodzić do konkluzji, krok po kroku. Intuicja jest procesem odwrotnym, to proces szybkiego tworzenia syntez myślowych.

16.06.2010 r.

STRATEGICZNE FORUM PROJECT MANAGEMENT



Błąd zaniechania

Sprawy rzadko blokują się z powodu braku czasu. Sprawy blokują się, ponieważ nie zdefiniowano, w jaki sposób należy je poprowadzić



16.06.2010 r.



W kręgu konfliktów



16.06.2010 r.

STRATEGICZNE FORUM PROJECT MANAGEMENT



Przypadek: „Piękne podwórka”



16.06.2010 r.

STRATEGICZNE FORUM PROJECT MANAGEMENT



Siła stereotypu

Koncentrujemy się na racjonalnych procesach podejmowania decyzji. Nawet, gdy okazuje się niemożliwe, nadal definiujemy problemy, ustalamy kryteria decyzji, poszukujemy możliwych rozwiązań i wyliczamy optymalne decyzje.

W konsekwencji, nie jesteśmy w stanie podjąć żadnej sensownej decyzji lub podejmujemy błędne decyzje, a poziom naszej frustracji niebotycznie wzrasta.

16.06.2010 r.

STRATEGICZNE FORUM PROJECT MANAGEMENT



Intuicja w roli eksperta

Ray Kroc kupił w 1950 roku, budkę z hamburgerami, pomimo iż konsultanci odradzali mu to. Ray Kroc zrobił to, ponieważ miał intuicję. Dzisiaj jest to McDonald's

intuicja to nasz osobisty system ekspercki zasilany doświadczeniami zbieranymi przez lata. Intuicja jest ważna, gdyż stanowi swoisty system alarmowy, pozwalający na wyłapanie informacji o zjawiskach, które mogą być niepokojące

16.06.2010 r.

STRATEGICZNE FORUM PROJECT MANAGEMENT



Intuicja – powinni tego zabronić

Utarło się przekonanie, że kierowanie się intuicją jest grzechem w zarządzaniu, a „dobre zarządzanie” polega na racjonalnym procesie podejmowania decyzji. Rozważmy zatem taką możliwość, że intuicja może okazać się zdolnością, niezwykle pomocną w podejmowaniu decyzji w projekcie.

Racjonalizm wg Chińczyków

16.06.2010 r.

STRATEGICZNE FORUM PROJECT MANAGEMENT



Pięć sposobów wykorzystywania intuicji:

1. Intuicyjne wyczuwanie problemu (przeczucie księgowego)
2. Powielanie wcześniej utrwalonych modeli postępowania (zawsze tak robiliśmy)
3. Wykorzystanie tzw. nielogicznej perspektywy myślowej – kiedy łączymy izolowane dane liczbowe w spójny obraz.
4. Wykorzystanie intuicji do sprawdzenia wyników racjonalnej analizy.
5. Działanie wyłącznie na podstawie intuicji z pominięciem analizy'

16.06.2010 r.



Metoda sześciu kapeluszy

została stworzona przez Edwarda De Bono, twórcę pojęcia "myślenie lateralne". Idea sześciu kapeluszy pozwala na twórcze podejście do rozwiązywania problemów, wskazuje sześć różnych stron, z jakich można na dany problem postrzegać

Czerwony – emocje, Biały- obiektywizm,
Czarny – pesymizm, **Żółty** – optymizm,
Zielony – możliwości, Niebieski - organizacja

16.06.2010 r.



Błędny model

Zakładamy zbyt uproszczony lub błędny model zachowań ludzkich

Ponieważ taki model jest powszechnie przyjęty i stanowi symbol dobrego zarządzania.

REZULTAT – jak nie zadbasz o ludzi, to oni tym bardziej nie zadbają o projekt.

16.06.2010 r.

STRATEGICZNE FORUM PROJECT MANAGEMENT



Błąd w ocenie znaczenia decyzji

Sama decyzja nic nie zmienia.

Produkowanie dokumentów zamiast realizacji.

Deklaracje zamiast realizacji.

Planowanie zamiast realizacji.

Dlaczego słowa tak wiele znaczą ?



16.06.2010 r.



Kiedy decyzje zastępują realizację

Kiedy nie istnieją mechanizmy sprawdzające, czy to co zostało powiedziane jest rzeczywiście wykonywane.

Kiedy ocenia się ludzi na podstawie ich wypowiedzi, a nie działań.

Kiedy ludzie którzy dużo mówią, są traktowani tak, jakby dużo robili.

16.06.2010 r.

STRATEGICZNE FORUM PROJECT MANAGEMENT



Kiedy narzędzia zdominują projekt

To co mierzalne jest zwykle realizowane, a niemierzalne bywa traktowane jako nieistotne

Horyzont krótkoterminowy

Bizantyjsko skomplikowane systemy pomiaru

Wszystkoizm



16.06.2010 r.

STRATEGICZNE FORUM PROJECT MANAGEMENT



Czas jest wartością nieprzywracalną

Harmonogram nie jest na pewno świętością ale jego zbyt częste zmiany świadczą niezbyt dobrze o nas jako planistach.

Ciekawostka : w projektach trwających od roku do dwóch lat, harmonogram jest zmieniany średnio 5 razy z czego 3 zmiany mają miejsce w finale projektu.

Podróże bez dobrego rozkładu jazdy trwają dłużej a stacja końcowa ciągle się oddala.

16.06.2010 r.

STRATEGICZNE FORUM PROJECT MANAGEMENT



Syndrom 40 piętra

Dbamy również o spokój przełożonych - lepiej ukryć przed nimi złą sytuację.

(Nawet w najważniejszym gabinecie w waszej firmie nie ma takiego wielkiego dywanu pod którym da się to schować.



16.06.2010 r.

STRATEGICZNE FORUM PROJECT MANAGEMENT



Dziękuję za uwagę



16.06.2010 r.

STRATEGICZNE FORUM PROJECT MANAGEMENT