

РОССИЙСКАЯ
ИНСТРУМЕНТАЛЬНАЯ
ТРЕХУРОВНЕВАЯ МОДЕЛЬ

РИМ ♦ **ИИ**

КОГДА НУЖЕН РЕЗУЛЬТАТ

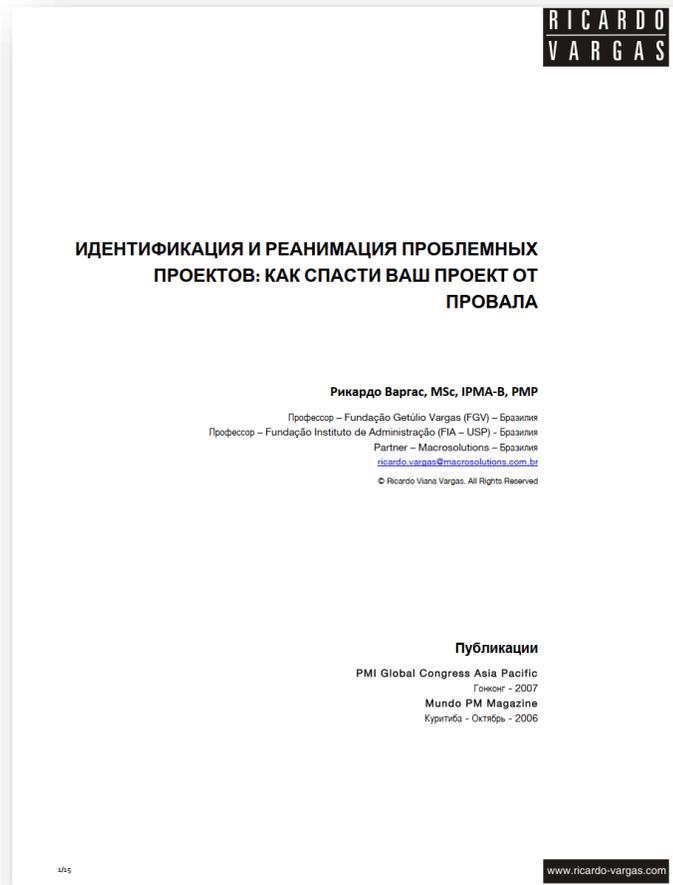
ЛИДЕР И КУРАТОР В КРИЗИСНОМ ПРОЕКТЕ

Павел Алферов

paalferov@gmail.com

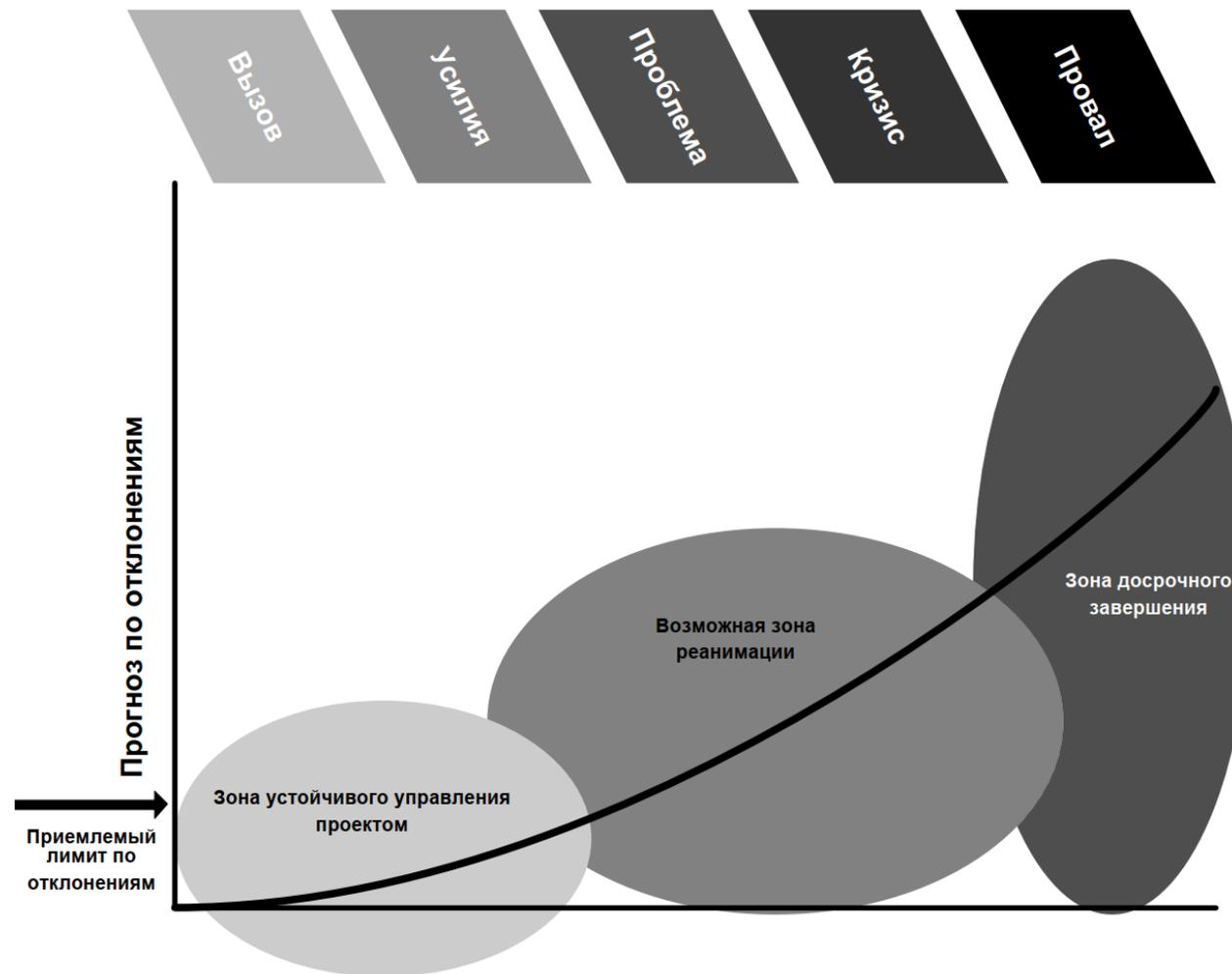
Москва 2023





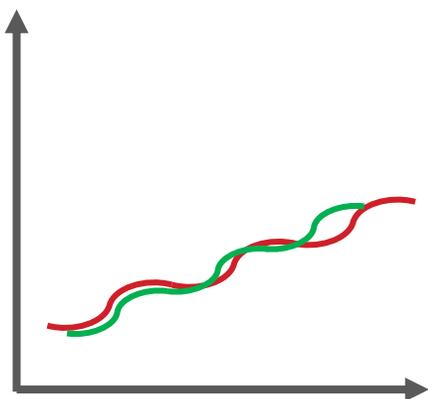
- **Кризисный (Проблемный) проект** – это проект, в котором **отклонение** между ожидаемым и полученным результатом **превышает приемлемые допустимые границы** и свидетельствует о курсе, неизбежно ведущем к провалу
- **Кризисные проекты** – это не провальные проекты. Провальные проекты нельзя реанимировать, так как в них достигнут наивысший уровень возможных потерь
- **Кризисный проект имеет вероятность реанимации**, при наличии серьезных показателей, как-то если проект не будет управляться по специальной методике, то ситуация в проекте может начать быстро ухудшаться и стать необратимой
- Есть **четыре сценария** реанимации проекта: урезать содержание (*мой комментарий: самый простой вариант – см. К.В.Ж.Д*), увеличить бюджет сохранив сроки, увеличить и бюджет и сроки, полная пересборка проекта

Последовательность роста проблем в проекте

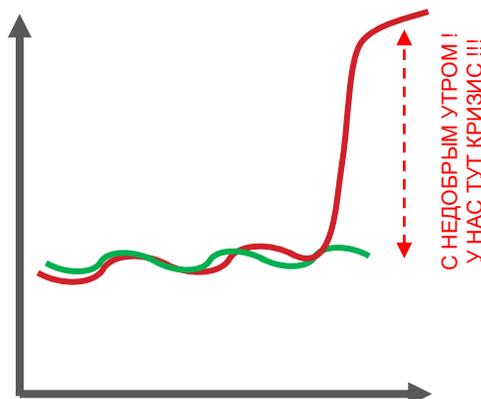


Виды кризисных проектов

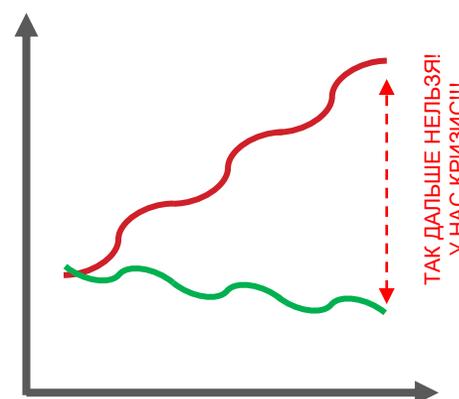
ОБЫЧНЫЙ ПРОЕКТ



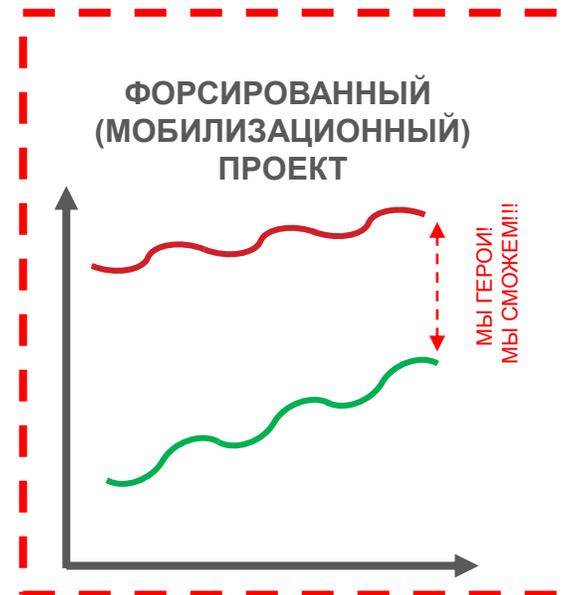
КРИЗИСНЫЙ ПРОЕКТ I ТИПА



КРИЗИСНЫЙ ПРОЕКТ II ТИПА



ФОРСИРОВАННЫЙ (МОБИЛИЗАЦИОННЫЙ) ПРОЕКТ



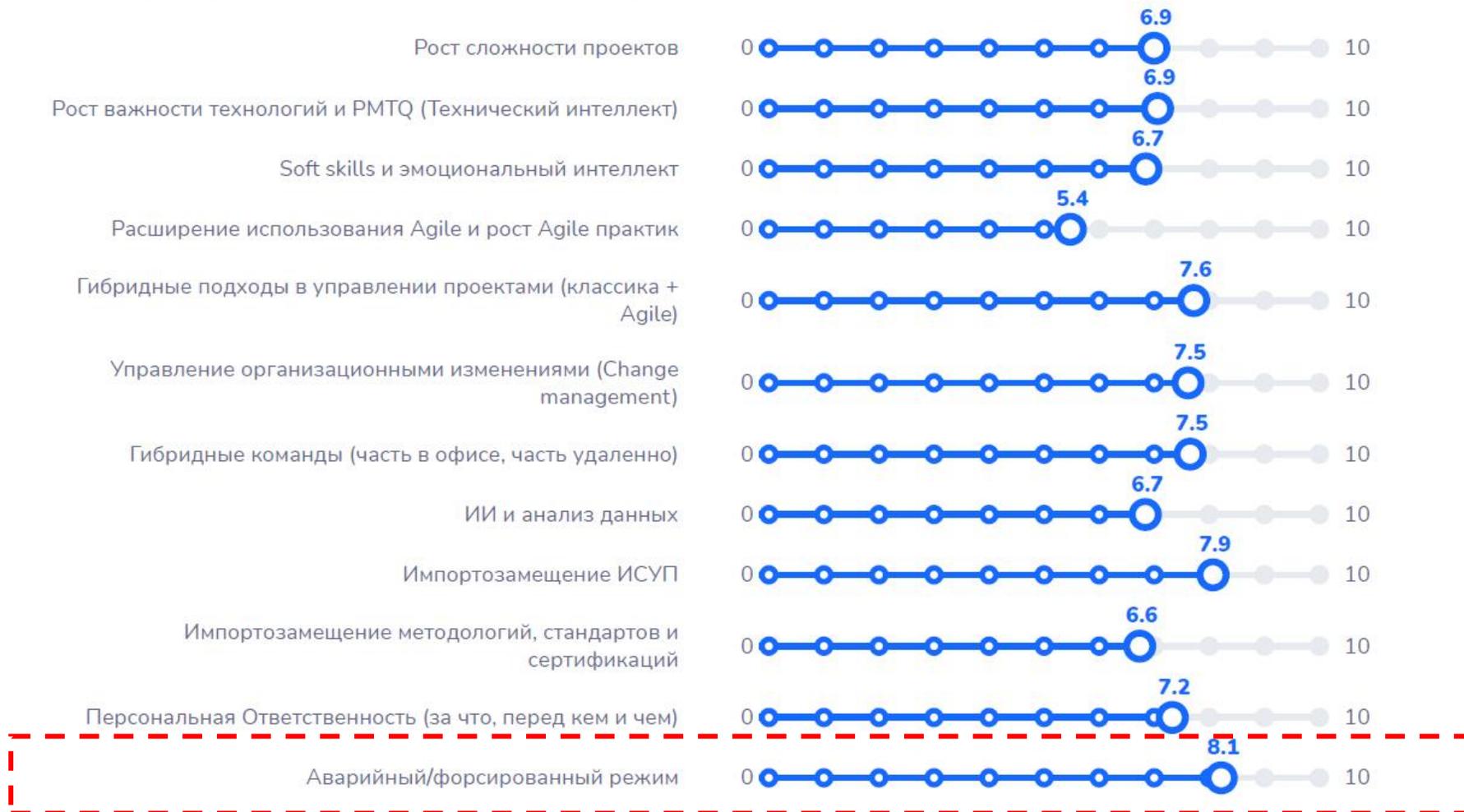
— ОКРУЖЕНИЕ
(контекст, обязательства, ограничения...)

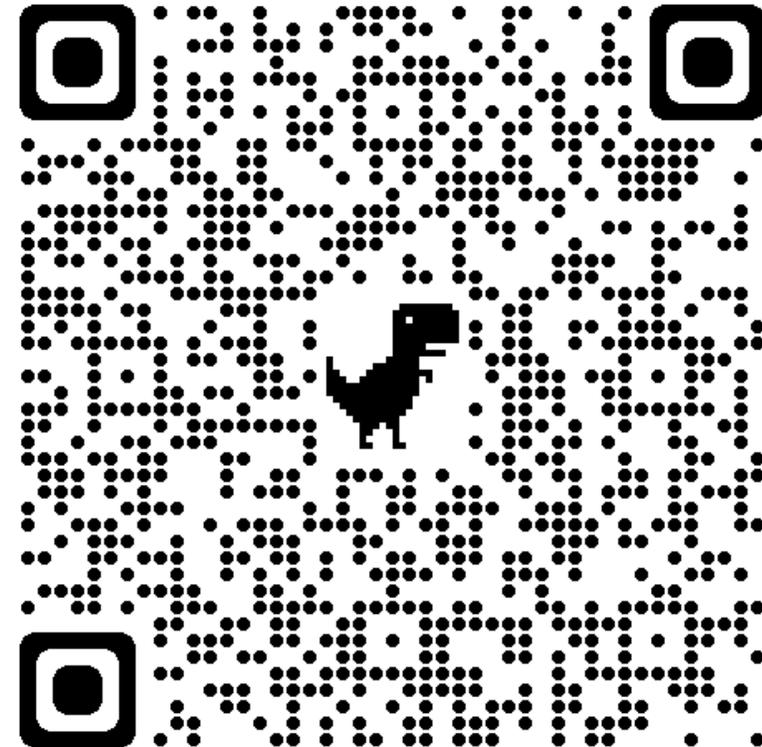
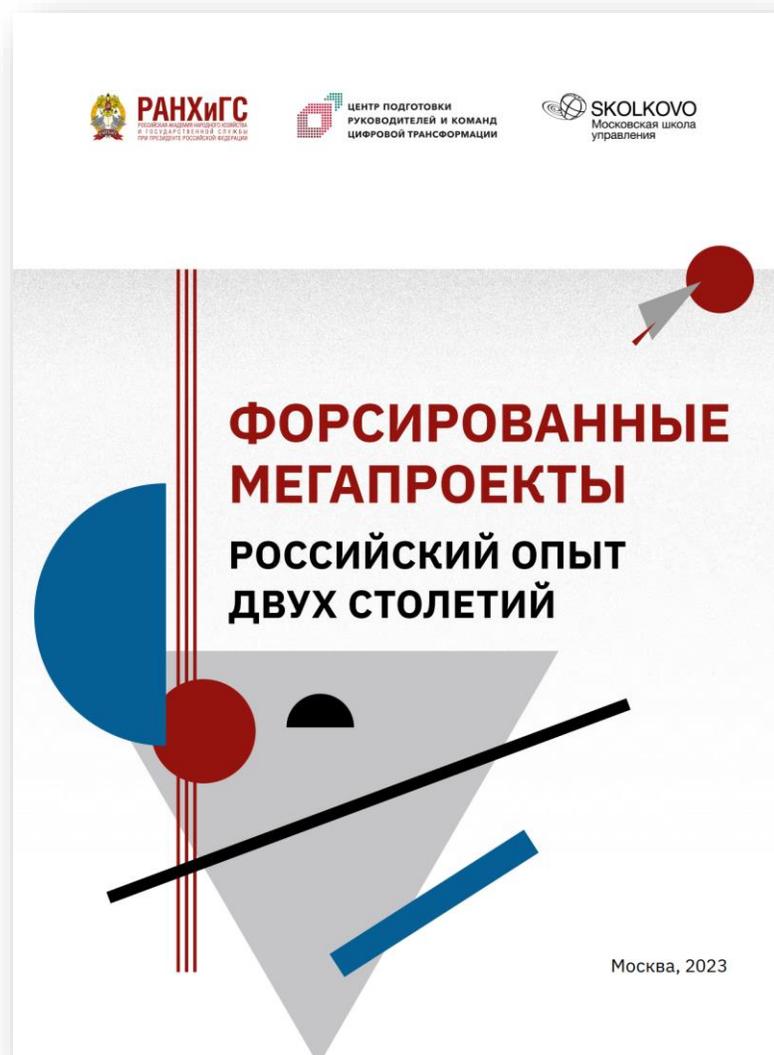
— ПРОЕКТ
(система управления, команда, интенсивность...)

КОНФЕРЕНЦИЯ «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ 2022», 07.12.2022

2. Ключевые тренды на излете 2022 года 1 - вообще ни разу не актуально 10 - Горячо! Тренд уже здесь

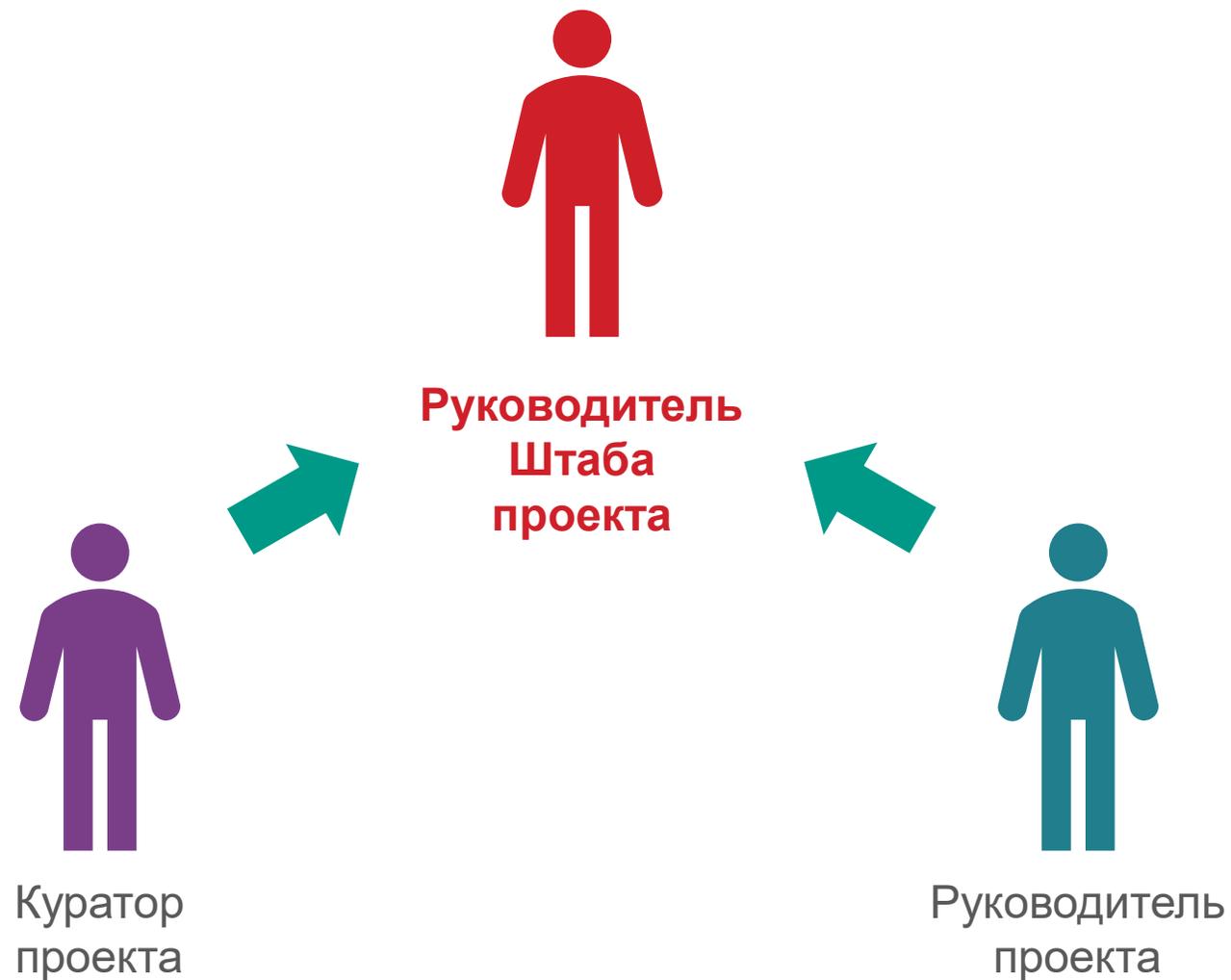
108 respondents





Виды кризисных проектов





ФУНКЦИИ КУРАТОРА



1. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ ПРОЕКТА



2. КОНТРОЛЬ И ПРИНЯТИЕ КЛЮЧЕВЫХ РЕШЕНИЙ



3. АДМИНИСТРАТИВНАЯ ПОДДЕРЖКА



4. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА РЕСУРСАМИ



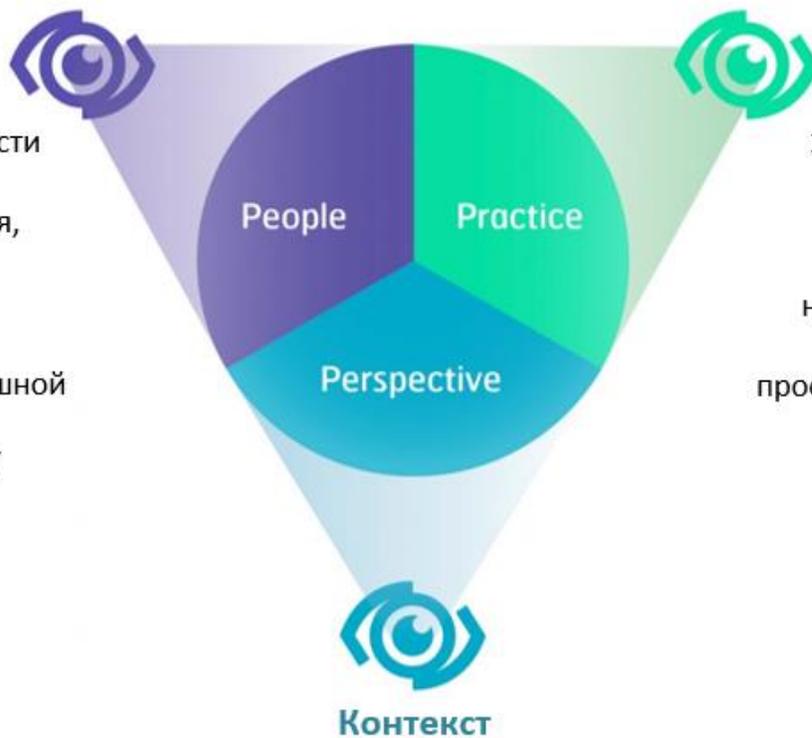
5. ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

(PROJECT GOVERNANCE)

Применима ли базовая модель компетенций? В чем отличие антикризисного менеджера?

Люди

Элементы компетентности «Люди» определяют личные качества, знания, умения и навыки межличностного взаимодействия, необходимые для успешной работы в управлении проектом/программой/портфелем проектов



Элементы компетентности «Контекст» служат навигаторами в работе с окружением, в котором реализуется проект/программа/портфель проектов

Практика

Элементы компетентности «Практика» определяют методы, инструменты и техники, знание которых необходимы для успешной реализации проектов/программ/портфелей проектов

	Сферы		
	Контекст	Люди	Практика
Элементы компетентности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегия 2. Руководство, структуры и процессы 3. Соответствие требованиям, стандарты и правила 4. Власть и интересы 5. Культура и ценности 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Самоосознанность и самоорганизация 2. Личностная целостность и надежность 3. Межличностные коммуникации 4. Отношения и вовлечение 5. Лидерство 6. Организация командной работы 7. Конфликты и кризисы 8. Творческий подход 9. Переговоры 10. Ориентированность на результаты 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Общий план (концепция) реализации проекта 2. Требования и цели 3. Содержание 4. Сроки 5. Организация и информация 6. Качество 7. Финансы 8. Ресурсы 9. Закупки 10. Планирование и контроль 11. Риски и возможности 12. Заинтересованные стороны 13. Изменения и преобразование 14. Отбор и балансировка

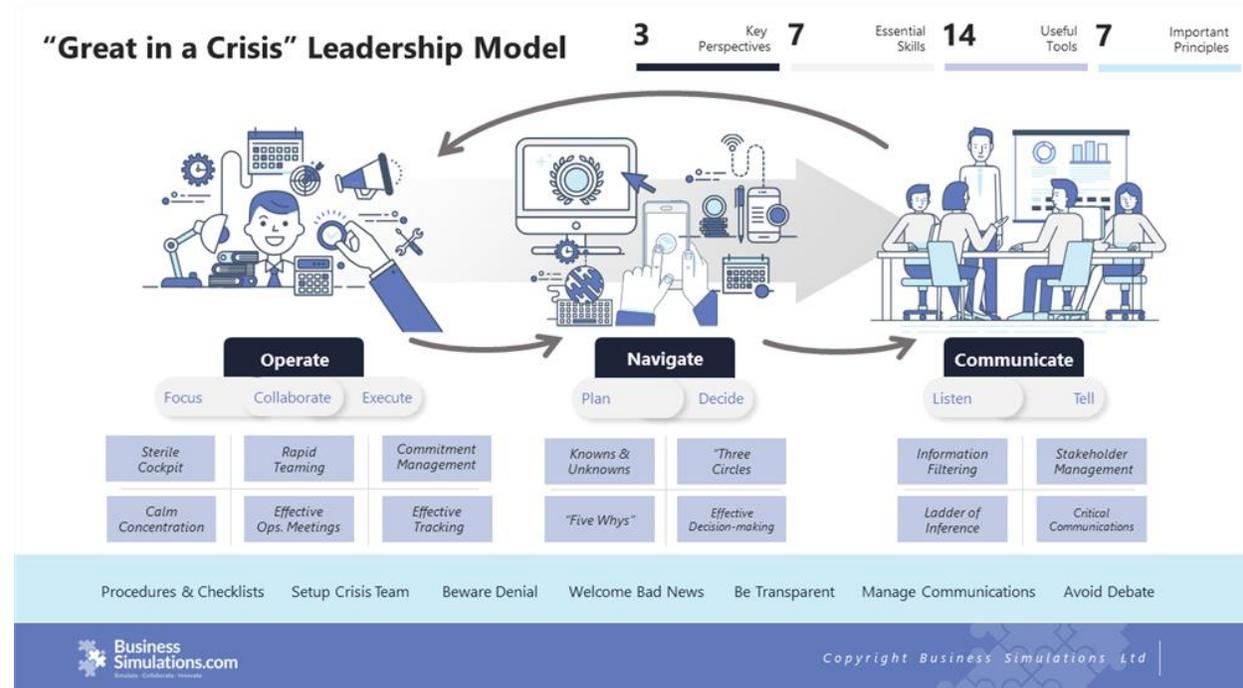


<https://www.ehaconsulting.org/resource>

Top 5 Crisis Management Skills

1. Communication
2. Adaptability
3. Emotional intelligence
4. Relationship management
5. Creativity

<https://blog.hubspot.com/service/crisis-management-skills>



<https://businesssimulations.com/articles/great-in-a-crisis-a-simple-crisis-management-model-for-leaders>

ResearchGate

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/354334308>

Public Health and Health Sector Crisis Leadership During Pandemics: A Review of the Medical and Business Literature

Article in *Medical Care Research and Review* · September 2021
DOI: 10.1177/10779087211030003

CITATIONS 17
READS 664

9 authors, including:

 **Abi Stharan**
University of Toronto
40 PUBLICATIONS 373 CITATIONS
[SEE PROFILE](#)

 **Attila Hertelendy**
Florida International University
118 PUBLICATIONS 1,063 CITATIONS
[SEE PROFILE](#)

 **Jane Banaszak-Holl**
University of Alabama at Birmingham
67 PUBLICATIONS 1,595 CITATIONS
[SEE PROFILE](#)

 **Amit Nigam**
City, University of London
32 PUBLICATIONS 828 CITATIONS
[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:

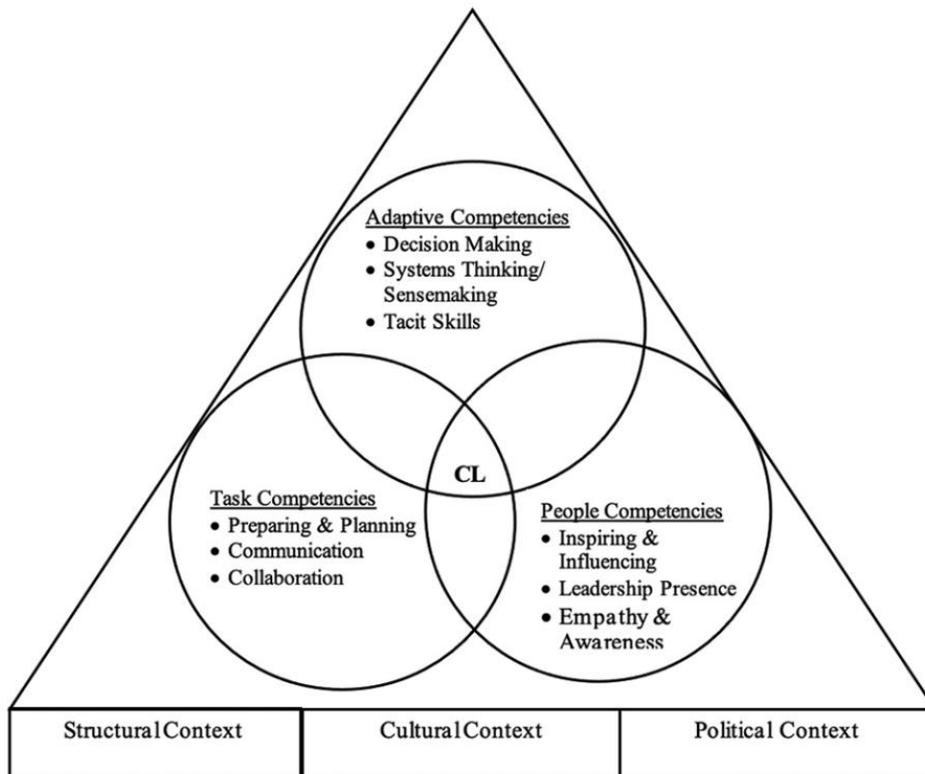
-  Dirty Heroes? Mixed Evaluations of Healthcare Workers During the COVID-19 Pandemic [View project](#)
-  part of new study looking into prehospital time and outcome [View project](#)

All content following this page was uploaded by [Attila Hertelendy](#) on 03 September 2021.
The user has requested enhancement of the downloaded file.

Анализ 803 статей по кризисному лидерству в здравоохранении. 35 ключевых исследований

Table 3. Crisis Leadership Competencies.

#	Author(s) and Year	Crisis leadership competencies									Contextual enablers/barriers			
		Task competencies			People competencies			Adaptive competencies			Political	Structural	Cultural	
		Preparing and planning	Communication	Collaboration	Inspiring and influencing	Presence and well-being	Empathy and awareness	Decision making	Systems thinking/sense making	Tacit skills				
1	Ahmed et al. (2020)		X		X									
2	Andrew et al. (2018)	X	X	X		X								
3	Austin et al. (2007)	X		X				X			X		X	
4	Avery and Park (2019)		X	X							X		X	
5	Chuang et al. (2020)	X						X	X					
6	Crouse Quinn (2008)		X								X			X
7	Deitchman (2013)	X	X		X		X	X			X			
8	Emans et al. (2020)	X	X			X	X	X			X	X	X	X
9	Geiger et al. (2020)	X	X		X		X	X	X		X	X	X	X
10	Georgiades (2020)	X		X			X							
11	Hadley et al. (2011)	X					X	X	X	X				
12	Holtom et al. (2020)		X		X		X							
13	Ikram (2020)	X					X							
14	Kimball (2019)										X			
15	Lancaster et al. (2020)	X	X											
16	Laxton et al. (2020)	X		X					X	X	X	X	X	
17	Leider et al. (2017)	X							X	X	X	X	X	X
18	Lexa and Fessell (2020)	X							X					
19	Moorkamp et al. (2020)	X	X	X					X	X		X	X	X
20	Nicola et al. (2020)	X	X	X							X	X	X	
21	Nyenswah (2016)	X	X	X					X		X	X		
22	Paixão et al. (2020)		X			X			X					
23	Rehill et al. (2020)	X		X										
24	Romney et al. (2020)	X		X										
25	Sangal et al. (2020)			X										
26	Sergent and Stajkovic (2020)					X	X	X						X
27	F. J. Shih et al. (2009)				X	X	X							
28	Sobelson et al. (2013)			X			X			X	X			
29	Sultana et al. (2020)				X		X							X
30	Tham et al. (2020)								X	X				
31	Thomas and Young (2011)		X						X					
32	Tseng et al. (2005)	X	X		X	X		X					X	
33	Wang et al. (2008)	X	X	X	X	X								
34	Whitwell et al. (2020)	X	X						X					
35	You and Ju (2019)		X			X	X			X			X	



- **Адаптивность**
 - Быстрое принятие решений на основе минимальных и меняющихся данных
 - Анализ проблем
 - Системное мышление
- **Задачи**
 - Планирование
 - Коммуникации
 - Сотрудничество
- **Люди**
 - Способность вдохновлять и влиять
 - Физическое и эмоциональное присутствие
 - Эмпатия
- **Контекст:** оргструктура, коммуникации, политика

Кризисные проекты. Как вытащить бегемота из болота?!



Павел Алферов
Профессор бизнес-практики
Московской школы управления
СКОЛКОВО



1С



- Верят в успех
- Есть мандат на принятие сложных решений
- Видят минимум три сценария развития событий: ужасный, оптимистичный, средний
- Ежедневная рефлексия: что происходит, что может произойти, понимание своего круга влияния и круга забот
- Есть кто-то вне проекта, с кем можно поговорить, «внешний мозг»: ментор, коуч
- Соблюдают «Правило кислородной маски»: Сначала приводим себя в ресурсное состояние, затем решаем командные проблемы. Работа с физическим телом, упражнения, медитации и т.д.

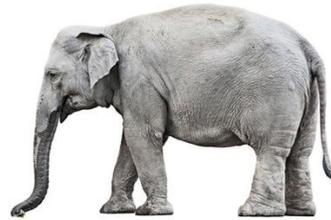
• ...

1. Упражнение от Пола Линден (гуру в области работы с жертвами насилия, 40+лет айкидо практики, Paul Linden being in movement). Попробуйте вспомнить стрессовую для вас ситуацию примерно на 7 (от 1 до 10, где 10 - максимум)
2. Упражнение
 - **Шаг 1** - ощутите пол под стопами, осознайте свой живот и макушку (можно положить на живот одну руку, а на макушку другую руку), почувствуйте между ними связь (стержень, позвоночник, столб света, как вам подходит). Центрировались.
 - **Шаг 2** - расправьте плечи, можно даже раскинуть руки и позволить себе стать больше в пространстве. Расширились.
 - **Шаг 3** - Дышите и улыбайтесь всем собой от кончиков пальцев до кончиков волос, вперед-назад-вправо-влево-вверх-вниз-светите во все стороны.
3. Вспомните опять эту ситуацию. Какие изменения?



ТЕЛЕГРАМ КАНАЛ
[T.ME/PAVEL_ALFEROV_RIM_III](https://t.me/pavel_alfеров_rim_iii)

РОССИЙСКАЯ
ИНСТРУМЕНТАЛЬНАЯ
ТРЕХУРОВНЕВАЯ МОДЕЛЬ
РИМ ♦ III
КОГДА НУЖЕН РЕЗУЛЬТАТ



САЙТ
[HTTPS://WWW.ALFEROV.EXPERT/](https://www.alfеров.expert/)