Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Każdy Projekt Ma Nowy Zespół i Za Każdym Razem Zaczynamy od Zera

Jak szybko ustalać role, sposób współpracy i zasady komunikacji w zespołach projektowych, które kończą się, zanim wszyscy zdążą zapamiętać nazwiska



Mamy problem. Ale spokojnie.
Da się go rozwiązać i jeszcze będzie z czego się pośmiać.

Każdy Projekt Ma Nowy Zespół i Za Każdym Razem Zaczynamy od Zera

Jak szybko ustalać role, sposób współpracy i zasady komunikacji w zespołach projektowych, które kończą się, zanim wszyscy zdążą zapamiętać nazwiska

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-673-6

SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Dlaczego każdy nowy projekt zaczyna się od zera, chociaż wszyscy mają doświadczenie? 11

Rozdział 2 - Najgroźniejsze słowo w projekcie: „oczywiste” 21

Rozdział 3 - Wszyscy są odpowiedzialni, czyli nikt nie wie, kto powinien to zrobić 30

Rozdział 4 - Wielki kickoff, piękna prezentacja i zero ustaleń, które da się wykonać 40

Rozdział 5 - Zespół na pół etatu, projekt na sto procent 50

Rozdział 6 - Najdroższa uprzejmość: kiedy nikt nie chce powiedzieć „nie” 60

Rozdział 7 - Każdy zrobił swoje, a projekt nadal nie działa 71

Rozdział 8 - Trzy komunikatory, siedem wątków i nikt nie zna aktualnej decyzji 80

Rozdział 9 - Kontrakt zespołowy, czyli jak ustalić zasady współpracy, zanim wszyscy zaczną tworzyć własne 90

Rozdział 10 - Tydzień po tygodniu, czyli jak prowadzić projekt bez codziennego teatru statusów 99

Rozdział 11 - Decyzja potrzebna na wtorek, komitet zbierze się w piątek 110

Rozdział 12 - „Skoro już to robimy”, czyli jak powstrzymać projekt przed niekontrolowanym rozrastaniem się 120

Rozdział 13 - Nowy człowiek w połowie projektu, czyli jak wdrażać ludzi bez zatrzymywania całego zespołu..... 129

Rozdział 14 - Dwa działy, dwa interesy i jeden projekt, który utknął pomiędzy nimi..... 139

Rozdział 15 - Projekt się sypie. Jak uratować sytuację, zamiast organizować uroczyste poszukiwanie winnych 150

Rozdział 16 - Kiedy jedna osoba nie dowozi, a reszta zespołu zaczyna chodzić na palcach..... 160

Rozdział 17 - Zespół bez wspólnego szefa, czyli jak współpracować, kiedy nikt nikomu nie może niczego kazać 172

Rozdział 18 - Chaos wraca po cichu, czyli jak rozpoznać, że zespół przestaje działać według własnych zasad 182

Rozdział 19 - Projekt zakończony, wszyscy się rozeszli, a kto teraz odbierze telefon? 193

Rozdział 20 - Następny projekt, nowi ludzie, ale tym razem nie zaczynasz od zera..... 204

INTRO

Poniedziałek, godzina 9:03. Na ekranie pojawia się dwanaście prostokątów z nazwiskami, z których rozpoznajesz może cztery. Ktoś mówi, że bardzo się cieszy na wspólną pracę. Ktoś inny zapewnia, że projekt jest niezwykle ważny dla organizacji. Trzecia osoba pyta, czy wszyscy widzą prezentację. Nie widzą, ale przez następne trzy minuty nikt nie chce sprawiać problemów. Projekt ma potrwać sześć tygodni. Dwa z nich prawdopodobnie zajmie ustalenie, kto właściwie powinien uczestniczyć w spotkaniach. Kolejny tydzień pochłonie wyjaśnianie, dlaczego osoba odpowiedzialna za decyzję nie wiedziała, że jest odpowiedzialna za decyzję. Pozostałe trzy tygodnie wystarczą na intensywną pracę, kilka kryzysów i uroczyste ogłoszenie sukcesu, którego zakres zostanie uzgodniony podczas ostatniego spotkania.

Brzmi znajomo? Jeśli tak, prawdopodobnie pracujesz w środowisku projektowym, w którym jedynym naprawdę stałym elementem jest zmiana składu zespołu. Kończysz jedno przedsięwzięcie, żegnasz ludzi, z którymi właśnie udało się wypracować sensowny sposób działania, po czym otrzymujesz zaproszenie do kolejnego projektu. Nowi uczestnicy, nowe oczekiwania, nowe kanały komunikacji i ta sama nieśmiertelna deklaracja: „Tym razem od początku wszystko dobrze poukładamy". Następnie wszyscy wracają do kalendarzy wypełnionych spotkaniami, ponieważ układanie współpracy zostało uznane za zadanie, którym zajmiemy się, kiedy znajdziemy chwilę. Czyli najprawdopodobniej podczas podsumowania projektu.

Najbardziej frustrujące jest to, że wcale nie musisz pracować z niekompetentnymi ludźmi. Przeciwnie, możesz mieć wokół siebie świetnych specjalistów, doświadczonych menedżerów i osoby naprawdę zaangażowane w rezultat. Każdy zna swój obszar, ale nikt nie zna jeszcze granic obszarów pozostałych uczestników. Jeden człowiek uważa, że przygotowuje rekomendację, podczas gdy drugi oczekuje od niego ostatecznej decyzji. Trzeci czeka na akceptację, której czwarty nawet nie wiedział, że powinien udzielić. Piąty wysyła przypomnienia do wszystkich, dzięki czemu projekt przynajmniej wygląda na intensywnie zarządzany. W takich warunkach problemem nie jest brak talentu. Problemem jest brak wspólnego sposobu wykorzystania talentów, zanim termin zakończenia zdąży pojawić się na horyzoncie.

Organizacje próbują rozwiązywać tę trudność na różne sposoby. Jedne organizują uroczyste spotkania inauguracyjne, podczas których przedstawia się pięćdziesiąt slajdów i osiemnaście razy używa słowa „synergia". Inne tworzą rozbudowane dokumenty określające role, odpowiedzialności i procesy. Jeszcze inne stawiają na spontaniczność, wierząc, że inteligentni ludzie sami się dogadają. Każde z tych podejść może zawierać coś wartościowego, lecz żadne nie działa automatycznie. Prezentacja nie zastąpi decyzji, dokument nie zapewni jego przestrzegania, a spontaniczność bywa znakomita do momentu, w którym dwie osoby podejmą sprzeczne decyzje, każda z całkowicie uzasadnionym przekonaniem, że właśnie do niej należało ostatnie słowo.

Krótkotrwały zespół projektowy potrzebuje szczególnego rodzaju porządku. Nie może poświęcić trzech miesięcy na poznawanie wzajemnych przyzwyczajeń, bo za trzy miesiące jego członkowie będą już w innych projektach,

wspominając z rozrzewnieniem czasy, kiedy wiedzieli, gdzie znajdują się aktualne pliki. Jednocześnie nie da się pominąć etapu ustalania zasad i liczyć na cud organizacyjny. Potrzebny jest rozsądny kompromis: wystarczająco dużo struktury, żeby uniknąć chaosu, i wystarczająco mało formalności, żeby struktura nie stała się osobnym projektem. Szczególnie kosztownym, z własnym harmonogramem i komitetem sterującym.

Właśnie temu poświęcona jest ta książka. Nie będzie przekonywać, że każdy nowy zespół powinien przejść wielodniowe warsztaty integracyjne albo opracować dokumentację godną budowy międzynarodowego lotniska. Pokaże natomiast, jak szybko stworzyć warunki do sensownej współpracy. Jak rozpoznać, kto rzeczywiście podejmuje decyzje, kto wykonuje zadania, kto musi zostać skonsultowany i kto potrzebuje jedynie informacji o wyniku. Jak uzgodnić sposób komunikowania problemów, zanim pierwszy problem zostanie ukryty w wiadomości zatytułowanej „Mała aktualizacja”. Jak zapobiegać sytuacjom, w których pięć osób jest odpowiedzialnych za wszystko, co w praktyce oznacza, że żadna nie czuje się odpowiedzialna za konkretną rzecz.

Przyjrzymy się również temu, co dzieje się pomiędzy formalnymi ustaleniami. Zespoły nie współpracują przecież wyłącznie poprzez harmonogramy i przypisane zadania. Współpracują poprzez oczekiwania, nawyki, zaufanie oraz sposób reagowania na niejasności. Dla jednej osoby brak odpowiedzi przez dwie godziny oznacza normalny dzień pracy. Dla drugiej jest sygnałem, że projekt właśnie tonie i należy natychmiast zorganizować spotkanie ratunkowe. Jeśli nikt nie uzgodnił zasad dostępności, obie osoby mogą działać w dobrej wierze, a mimo to doprowadzić się

nawzajem do szaleństwa. Konflikt pojawia się wtedy nie dlatego, że ktoś nie szanuje innych, ale dlatego, że każdy stosuje własny, niewidoczny regulamin współpracy.

Ważne będzie także odróżnianie rzeczy, na które zespół ma wpływ, od tych, których nie naprawi nawet najbardziej elegancka tabela odpowiedzialności. Czasami termin jest nierealny. Czasami kluczowy specjalista uczestniczy jednocześnie w czterech przedsięwzięciach. Czasami sponsor zmienia priorytety szybciej, niż uczestnicy aktualizują dokumenty. Dobre zasady współpracy nie sprawią, że te ograniczenia znikną. Pozwolą jednak szybciej je zauważyć, jasno pokazać konsekwencje i podjąć decyzję, zamiast przez kolejne dni udawać, że wszystko przebiega zgodnie z planem. Profesjonalizm nie polega przecież na utrzymywaniu pogodnego wyrazu twarzy podczas organizacyjnej katastrofy.

Wyobraź sobie teraz ten sam poniedziałkowy poranek, ale z nieco innym przebiegiem. Zamiast długich autoprezentacji uczestnicy ustalają, jaki rezultat mają wspólnie dostarczyć, kto odpowiada za najważniejsze decyzje i gdzie będą zapisywać ustalenia. Pojawia się pytanie o dostępność osób, sposób zgłaszania przeszkód i moment, w którym trzeba eskalować problem. Ktoś zauważa konflikt kompetencji, zanim konflikt zamieni się w trzy tygodnie wymiany wiadomości. Nie wszystko jest jasne, ale wiadomo, które kwestie wymagają wyjaśnienia i kto ma to zrobić. Zespół nie staje się nagle idealny. Po prostu przestaje tracić energię na zgadywanie reguł gry, której nikt wcześniej nie wyjaśnił.

Nie oznacza to, że będziemy szukać jednego uniwersalnego zestawu zasad, pasującego do każdej sytuacji. Mały projekt wymagający szybkiej decyzji potrzebuje innego poziomu formalizacji niż przedsięwzięcie

obejmujące wiele działów i istotne ryzyka. Zespół pracujący w jednym biurze komunikuje się inaczej niż ludzie rozproszeni między lokalizacjami i strefami czasowymi. Istotą dobrego podejścia jest umiejętność wybierania zasad proporcjonalnych do zadania. Rozbudowany proces zastosowany do prostej decyzji potrafi wyrządzić niemal tyle szkód co całkowity brak procesu. Zwłaszcza gdy do zatwierdzenia koloru przycisku potrzeba zgody siedmiu osób i dwóch komitetów.

Nie musisz być kierownikiem projektu, żeby wykorzystać przedstawione tu podejście. Możesz koordynować niewielki fragment większego przedsięwzięcia, odpowiadać za pracę specjalistów albo po prostu uczestniczyć w kolejnym zespole, w którym wszyscy mają dobre intencje, lecz odmienne wyobrażenia o współpracy. Nie zawsze będziesz mieć uprawnienia do zmiany całego sposobu zarządzania. Często wystarczy jednak dobrze postawione pytanie, jedno jasno zapisane ustalenie albo rozmowa przeprowadzona zanim nieporozumienie urośnie do rozmiarów oficjalnej eskalacji. Książka ma pomóc rozpoznawać właśnie takie momenty i wykorzystywać je bez konieczności ogłaszania organizacyjnej rewolucji.

Najważniejsza zmiana zaczyna się od prostego założenia: nowy zespół nie musi za każdym razem wymyślać współpracy od początku. Ludzie mogą być nowi, cel może być inny, a okoliczności niepowtarzalne, ale wiele pytań organizacyjnych pozostaje podobnych. Można nauczyć się zadawać je wcześniej, odpowiadać konkretniej i zapisywać ustalenia tak, żeby były użyteczne również wtedy, gdy pierwsze emocje po spotkaniu inauguracyjnym już opadną. Dzięki temu kolejne projekty nie muszą przypominać premiery tego samego przedstawienia, w którym za każdym

razem zmieniono obsadę, ale zapomniano rozdać scenariusz.

A nazwiska? Spokojnie. Być może pod koniec projektu uda ci się zapamiętać wszystkie. Znacznie ważniejsze, żeby dużo wcześniej wiedzieć, z kim, o czym i kiedy trzeba porozmawiać, aby wspólna praca rzeczywiście posuwała się naprzód.

Rozdział 1 - Dlaczego każdy nowy projekt zaczyna się od zera, chociaż wszyscy mają doświadczenie?

W firmowym archiwum znajduje się folder zatytułowany „Projekt_final_OSTATECZNY_v7”. W środku są prezentacje, harmonogramy, notatki ze spotkań i dokument, którego nazwa sugeruje, że zawiera wszystkie najważniejsze wnioski. Dokument ma trzydzieści osiem stron. Pierwszych dwanaście opisuje sukces projektu, kolejne dwadzieścia przedstawia wyniki, a na końcu znajduje się informacja, że należy poprawić komunikację między działami. To zaskakująco popularne odkrycie w historii zarządzania projektami. Najwyraźniej od lat ludzie pracują razem i nieustannie dochodzą do wniosku, że dobrze byłoby ze sobą rozmawiać. Problem w tym, że dokument nie wyjaśnia, co konkretnie poszło nie tak, jak rozwiązano trudności ani czego następnym razem należałoby uniknąć. Jest więc doskonałym materiałem do archiwizacji i umiarkowanie przydatnym materiałem do nauki.

Teraz wyobraź sobie, że rozpoczynasz podobne przedsięwzięcie. Organizacja realizowała już takie projekty wielokrotnie. Uczestnicy mają doświadczenie, firma posiada procedury, a kierownictwo zapewnia, że wyciągnięto wnioski z poprzednich realizacji. Mimo to podczas pierwszych spotkań padają pytania, na które ktoś w organizacji z pewnością zna odpowiedź. Jak długo trwa uzyskanie akceptacji? Kto może zatwierdzić zmianę zakresu? Dlaczego poprzednio opóźniło się wdrożenie? Czy wskazany termin uwzględnia dostępność zewnętrznego dostawcy? Odpowiedzi istnieją, lecz znajdują się w głowach

ludzi pracujących obecnie gdzie indziej, w korespondencji sprzed roku albo w dokumentach, których lokalizację zna już wyłącznie administrator systemu. Firma ma pamięć, ale najwyraźniej zapomniała, gdzie ją położyła.

To podstawowy paradoks pracy projektowej: doświadczenie poszczególnych osób nie oznacza automatycznie doświadczenia nowego zespołu. Możesz zebrać pięciu ekspertów, z których każdy uczestniczył w dziesiątkach przedsięwzięć, i nadal otrzymać grupę, która nie potrafi sprawnie podjąć pierwszej wspólnej decyzji. Każdy ekspert zna bowiem inne projekty, inne zasady i inne sposoby rozwiązywania problemów. Jeden przywykł do dużej samodzielności, drugi do formalnej akceptacji każdej istotnej zmiany. Trzeci pochodzi ze środowiska, w którym decyzje podejmowano na cotygodniowych spotkaniach, a czwarty uważa, że spotkania służą głównie temu, żeby ludzie, którzy już mają za dużo pracy, mogli wspólnie porozmawiać o tym, jak bardzo mają za dużo pracy. Wszystkie te doświadczenia mogą być wartościowe. Dopóki jednak nie zostaną uzgodnione, tworzą zbiór konkurujących ze sobą przyzwyczajeń.

Zespół nie dziedziczy współpracy razem z zaproszeniem do kalendarza

W stałym zespole wiele spraw rozwiązuje się dzięki codziennemu obyciu. Ludzie wiedzą, kto potrzebuje szczegółowego uzasadnienia, kto podejmuje szybkie decyzje, a z kim warto wcześniej omówić ryzyko. Rozpoznają sytuacje, w których krótkie „sprawdzę” rzeczywiście oznacza sprawdzenie, oraz takie, w których oznacza początek długiej podróży zadania do krainy zapomnianych zobowiązań. Ta wiedza rzadko jest zapisana. Powstaje stopniowo, poprzez wspólną pracę, pomyłki,

rozmowy i obserwację. Kiedy zespół zostaje rozwiązany, znaczna część tej wiedzy znika z codziennego obiegu. Nowi ludzie nie otrzymują jej automatycznie razem z dostępem do współdzielonego dysku.

W zespołach tworzonych na krótko ten naturalny proces poznawania się nie zdąży zadziałać w pełni. Ludzie muszą współpracować efektywnie niemal natychmiast, choć jeszcze nie wiedzą, jak interpretować wzajemne zachowania. Właśnie dlatego oczekiwanie, że wszystko samo się ułoży, bywa kosztowne. Owszem, wiele rzeczy ostatecznie się ułoży, ale może to nastąpić dopiero wtedy, gdy harmonogram będzie już wymagał nadzwyczajnych środków ratunkowych. Zespół nauczy się, że pewne decyzje trzeba konsultować wcześniej, ponieważ właśnie stracił dwa tygodnie na poprawianie pracy wykonanej bez konsultacji. Pozna ograniczenia działu prawnego, gdy przygotowana kampania nie otrzyma zgody. Odkryje prawdziwy termin dostarczenia materiałów, kiedy dostawca z rozbrajającym spokojem wyjaśni, że „pilne" nie jest jednostką czasu w jego harmonogramie.

Warto zauważyć, że nie wszystkie początki od zera są jednakowe. Czasami brakuje wiedzy o samym przedsięwzięciu: dlaczego zostało uruchomione, jakie decyzje już podjęto i jakie ograniczenia obowiązują. Innym razem problem dotyczy znajomości ludzi oraz ich kompetencji. Bywa też, że wszyscy rozumieją cel, ale inaczej wyobrażają sobie współpracę. Jeszcze inna sytuacja pojawia się wtedy, gdy uczestnicy znają swoje zadania, lecz nie rozumieją zależności między nimi. Każdy wykonuje własną część, jednak rezultat jednej osoby nie trafia na czas do następnej. Z zewnątrz wygląda to jak problem z dyscypliną lub zaangażowaniem. W praktyce może być

skutkiem tego, że nikt nie zobaczył całej drogi, jaką praca musi pokonać.

Rozpoznanie rodzaju brakującej wiedzy jest ważniejsze niż natychmiastowe organizowanie kolejnego spotkania. Jeżeli zespół nie zna historii projektu, potrzebuje dostępu do wcześniejszych decyzji. Jeśli nie rozumie odpowiedzialności, potrzebuje ustalenia granic uprawnień. Jeśli uczestnicy inaczej interpretują pilność wiadomości, należy uzgodnić zasady komunikacji. Uniwersalna odpowiedź w postaci godzinnego spotkania całego zespołu może pomóc, ale tylko wtedy, gdy wiadomo, jaki problem ma rozwiązać. Inaczej przypomina wezwanie wszystkich mieszkańców budynku na zebranie dlatego, że jedna osoba nie może znaleźć klucza do piwnicy.

Istnieje jeszcze jeden powód, dla którego organizacje ciągle rozpoczynają od nowa: przywiązywanie wiedzy do konkretnych ludzi zamiast do sposobu działania. W wielu firmach sprawne przeprowadzenie projektu zależy od osoby, która „wie, jak to załatwić". Zna nieformalne ścieżki, rozpoznaje decydentów i pamięta, które ustalenia naprawdę obowiązują. Dopóki uczestniczy w przedsięwzięciu, wszystko wygląda dobrze. Kiedy zostaje przeniesiona do innego zadania, okazuje się, że razem z nią zniknęła znaczna część zdolności organizacji do skutecznego działania. Nie jest to zarzut wobec tej osoby. Przeciwnie, często właśnie ona wielokrotnie ratowała sytuację. Problem polega na tym, że organizacja uznała jej pamięć za wystarczający system zarządzania wiedzą.

Koszt ponownego odkrywania rzeczy oczywistych

Weźmy przykładowy projekt przygotowania nowej usługi dla klientów. Zespół otrzymuje osiem tygodni na uruchomienie rozwiązania. Na początku wszyscy

koncentrują się na zadaniach, które wydają się najbardziej widoczne: przygotowaniu oferty, materiałów, systemu obsługi i komunikacji. Dopiero po pewnym czasie okazuje się, że zmiany w systemie wymagają dodatkowego testowania, którego nie uwzględniono w harmonogramie. Poprzedni projekt miał identyczny problem, ale jego uczestnicy pracują już nad innymi przedsięwzięciami. Wnioski z poprzedniej realizacji istnieją, tyle że nikt nie przełożył ich na pytania, które należało zadać na początku nowej.

Koszt takiej sytuacji nie ogranicza się do utraconych godzin. Zespół zaczyna pracować pod presją, pojawiają się dodatkowe spotkania, rosną napięcia między działami. Osoby odpowiedzialne za końcowe etapy dowiadują się o opóźnieniach zbyt późno, aby spokojnie dostosować własne działania. Kierownik projektu próbuje odzyskać czas, przyspieszając wszystko jednocześnie, co nie zawsze jest możliwe. Im więcej podobnych sytuacji, tym większe ryzyko, że uczestnicy zaczną traktować problemy jako naturalną cechę organizacji. „U nas zawsze tak jest" staje się wyjaśnieniem uniwersalnym, wygodnym i wyjątkowo nieprzydatnym. Nie wskazuje przyczyny ani nie prowadzi do zmiany.

Nie oznacza to jednak, że każdy wcześniejszy sposób działania należy bezrefleksyjnie kopiować. Projekt może wyglądać podobnie, ale realizować inny cel, mieć odmienne ograniczenia albo zależeć od nowych partnerów. Przeniesienie starego procesu bez sprawdzenia jego przydatności potrafi stworzyć własne problemy. Dlatego warto odróżniać wiedzę o tym, co wydarzyło się wcześniej, od założenia, że poprzednie rozwiązanie nadal jest najlepsze. Jeśli dawniej akceptacja trwała pięć dni, jest to

informacja warta sprawdzenia, a nie niezmienne prawo natury. Jeśli wcześniej określona ścieżka powodowała opóźnienia, nie trzeba jej odtwarzać z sentymentu. W projektach doświadczenie ma być źródłem lepszych pytań, a nie kolekcją świętych rytuałów.

Co można zrobić jeszcze przed pierwszym wspólnym spotkaniem? Zacząć od krótkiego odtworzenia kontekstu. Nie trzeba czytać całego archiwum, a już szczególnie wszystkich prezentacji przygotowanych przez osoby przekonane, że im więcej slajdów, tym większa odpowiedzialność biznesowa. Wystarczy ustalić, czy realizowano wcześniej podobne przedsięwzięcie, kto zna jego przebieg i jakie decyzje miały największy wpływ na wynik. Rozmowa z jedną dobrze poinformowaną osobą może ujawnić więcej niż dwugodzinne przeszukiwanie plików. Ważne, aby zapytać nie tylko o sukcesy, lecz także o niespodzianki, zależności i rzeczy, które rozpoczęto zbyt późno.

Dobrze sprawdzają się trzy proste pytania: co już wiemy, co jedynie zakładamy i czego nadal nie wiemy, chociaż może to zmienić sposób realizacji projektu? Różnica między wiedzą a założeniem jest kluczowa. „Dostawca przygotuje materiały w tydzień” brzmi jak informacja, dopóki nie zapytasz, czy ktoś rzeczywiście uzgodnił ten termin. „Dział finansowy zaakceptuje budżet” również może oznaczać potwierdzoną decyzję albo życzenie wypowiedziane stanowczym tonem. Warto przy każdym istotnym założeniu wskazać osobę, która je zweryfikuje, oraz moment, do którego trzeba uzyskać odpowiedź. Nie tworzy to jeszcze rozbudowanej procedury. Pozwala po prostu przestać traktować optymizm jako oficjalne źródło danych.

Takie rozeznanie warto zakończyć krótką informacją dostępną dla nowych uczestników. Powinna zawierać cel przedsięwzięcia, istniejące ustalenia, najważniejsze ograniczenia, istotne zależności i nierozstrzygnięte kwestie. Nie chodzi o tworzenie podręcznika opisującego wszystko, co wydarzyło się w organizacji od początku jej istnienia. Dobry materiał startowy umożliwia nowej osobie zrozumienie, dlaczego projekt znajduje się w obecnym miejscu. Jeśli trzeba przeczytać siedemdziesiąt stron, żeby znaleźć odpowiedź na pytanie, kto zatwierdził zakres, materiał jest prawdopodobnie zbyt obszerny albo źle uporządkowany. Historia projektu powinna pomagać w podejmowaniu decyzji, a nie pełnić funkcję muzeum firmowej korespondencji.

Nie wszystko, co znika, widać w dokumentach

Jest jeszcze mniej oczywisty wymiar ciągłego rozpoczynania od nowa: utrata zaufania do przewidywalności współpracy. Nie chodzi o osobistą sympatię. Można bardzo lubić współpracowników i jednocześnie nie mieć pojęcia, czy dotrzymają terminu, ponieważ nie wiadomo, jakie inne zobowiązania mają w kalendarzu. Można też doskonale współpracować z kimś, z kim nigdy nie pójdzie się na wspólny obiad. W krótkim projekcie szczególnie istotne jest zaufanie praktyczne: przekonanie, że druga osoba wyjaśni ograniczenia, poinformuje o problemie i wykona uzgodnione działanie albo odpowiednio wcześnie zgłosi, że nie może go wykonać.

Takiego zaufania nie da się zadekretować podczas inauguracyjnej przemowy. Buduje się je poprzez małe, widoczne zachowania. Jeśli ktoś zobowiązuje się do przekazania informacji w środę, a w poniedziałek zauważa ryzyko opóźnienia, może o nim powiedzieć od razu. Jeśli nie

rozumie zadania, może dopytać, zamiast przez trzy dni tworzyć coś, czego nikt nie potrzebuje. Jeśli osoba prowadząca projekt przyznaje, że określona decyzja jeszcze nie zapadła, wysyła sygnał, że niepewność można omawiać otwarcie. Te zachowania nie wymagają wieloletniej znajomości. Wymagają środowiska, w którym jasność jest ceniona bardziej niż sprawianie wrażenia, że wszystko znajduje się pod kontrolą.

Czasami największą przeszkodą jest jednak nie brak informacji, ale przekonanie, że ktoś inny powinien ją posiadać. Nowy uczestnik nie pyta o szczegóły, ponieważ nie chce wyjść na osobę nieprzygotowaną. Kierownik zakłada, że specjalista zna procedurę obowiązującą w danym dziale. Specjalista zakłada, że kierownik zna ograniczenia techniczne. Obie strony milczą, przekonane, że druga ma pełny obraz sytuacji. Dopiero podczas realizacji okazuje się, że projekt był oparty na dwóch różnych wersjach rzeczywistości. Warto więc już na początku wyraźnie pozwolić na pytania podstawowe. Nie wszystkie odpowiedzi muszą być dostępne od razu, ale brak odpowiedzi powinien zostać ujawniony, a nie elegancko ukryty pod sformułowaniem „temat jest zaopiekowany".

Przy częstej zmianie składu zespołów ważna jest także umiejętność odróżniania informacji niezbędnych od interesujących. Nowy członek projektu nie musi znać całej historii negocjacji, wszystkich zmian koncepcji ani szczegółów konfliktu, który zakończył się pół roku wcześniej. Potrzebuje natomiast wiedzieć, jakie ograniczenia z tych wydarzeń nadal obowiązują. Jeśli wcześniejsze doświadczenia wpływają na obecne decyzje, trzeba przekazać ich konsekwencje wraz z uzasadnieniem. Jeśli nie mają już znaczenia, nie warto obciążać nimi kolejnej

grupy. Dobrze przygotowany kontekst skraca drogę do działania. Źle przygotowany sprawia, że nowa osoba dostaje ogrom informacji i musi samodzielnie odgadnąć, które fragmenty są aktualne.

To prowadzi do ważnej zmiany w myśleniu o kończeniu projektów. Zakończenie przedsięwzięcia nie powinno oznaczać wyłącznie oddania rezultatu i zamknięcia budżetu. Warto pozostawić po sobie niewielki, użyteczny ślad: które decyzje okazały się kluczowe, gdzie występowały zależności, jakie założenia były błędne i co następny zespół powinien sprawdzić wcześniej. Najlepiej zebrać te informacje, gdy uczestnicy jeszcze pamiętają szczegóły, a nie po kilku miesiącach, kiedy wspomnienia zostały już częściowo zastąpione przez pilniejsze sprawy. Nie trzeba dokumentować każdego problemu. Wystarczy zachować to, czego ponowne odkrywanie rzeczywiście kosztowałoby czas lub pieniądze.

Oczywiście nawet najlepszy zapis doświadczeń nie zastąpi rozmowy. Dokument może wskazać, że określona zależność jest istotna, ale nie zawsze wyjaśni wszystkie niuanse. Dlatego sensowne przekazanie wiedzy powinno umożliwiać zadanie dodatkowych pytań. Jeżeli poprzedni uczestnicy są dostępni, krótka rozmowa bywa bardzo wartościowa. Jeśli nie są, materiał powinien być napisany tak, aby nowy zespół nie musiał interpretować tajemniczych skrótów i zdań w rodzaju „uważać na temat X”. Szczególnie że temat X mógł oznaczać problem techniczny, opóźnienie dostaw albo człowieka, który podczas spotkań używał słowa „niezwłocznie” w niezwykle szerokim znaczeniu.

Rozpoczynanie projektu od zera nie jest więc nieuniknioną konsekwencją zmiany ludzi. Jest często skutkiem tego, że organizacja nie odróżnia doświadczenia

jednostek od wiedzy, którą można wykorzystać wspólnie. Każdy nowy zespół będzie potrzebował czasu na poznanie zadania, ale nie musi ponownie popełniać tych samych błędów, ustalać dawno rozstrzygniętych kwestii i szukać informacji, które ktoś wcześniej już zdobył. Wystarczy zacząć traktować przekazywanie kontekstu jako część pracy projektowej, a nie uprzejmy dodatek wykonywany wyłącznie wtedy, gdy komuś zostanie wolna godzina.

Nowy projekt rzeczywiście oznacza nowy początek. Nie musi jednak oznaczać zbiorowej amnezji. Jeśli uda się odziedziczyć choćby najważniejsze odpowiedzi i właściwie nazwać niewiadome, zespół może poświęcić energię na tworzenie rezultatu zamiast ponowne odkrywanie organizacyjnej geografii. A jeśli po zakończeniu projektu pozostawi następcom kilka naprawdę użytecznych informacji, być może w końcu przerwiemy wieloletnią tradycję uczenia się dokładnie tych samych rzeczy przez kolejne pokolenia pracowników. Tradycję piękną, kosztowną i zdecydowanie niewymagającą dalszego pielęgnowania.

Rozdział 2 - Najgroźniejsze słowo w projekcie: „oczywiste”

Projekt trwa od dziewięciu dni. Osoba odpowiedzialna za przygotowanie materiałów informuje, że wszystko jest gotowe. Kierownik z ulgą odnotowuje zakończenie zadania i przekazuje informację dalej. Dział sprzedaży rozpoczyna planowanie wykorzystania materiałów, a zespół wdrożeniowy przygotowuje harmonogram publikacji. Następnego dnia okazuje się, że „gotowe” oznaczało przygotowanie pierwszej wersji, która wymaga jeszcze zatwierdzenia, korekty i dostosowania do wymagań technicznych. Osoba tworząca materiały jest zdziwiona zamieszaniem. Przecież dla niej było oczywiste, że projekt nie jest gotowy do publikacji. Kierownik jest równie zdziwiony. Dla niego oczywiste było, że zadanie oznaczone jako zakończone nie potrzebuje już dodatkowej pracy. Obie strony mają swoje argumenty. Projekt ma natomiast problem, któremu argumenty niespecjalnie pomagają.

Właśnie tak działa jedno z najbardziej podstępnych źródeł nieporozumień w nowych zespołach. Ludzie nie muszą się ze sobą kłócić, ignorować obowiązków ani celowo wprowadzać innych w błąd. Wystarczy, że używają tych samych słów, przypisując im różne znaczenia. „Pilne”, „zaakceptowane”, „odpowiedzialny”, „weryfikacja”, „wersja końcowa” czy „na bieżąco” wydają się pojęciami zrozumiałymi. Każdy spotykał je wielokrotnie, dlatego nie widzi powodu, żeby pytać o definicję. Problem pojawia się wtedy, gdy indywidualne doświadczenia uczestników prowadzą do odmiennych interpretacji. Słowo jest wspólne,

ale instrukcja obsługi ukryta w głowie każdego człowieka wygląda inaczej.

W dojrzałym, długo współpracującym zespole wiele takich różnic zostaje z czasem wyjaśnionych. Ludzie wiedzą, że konkretna osoba określa jako „wstępne" nawet materiały niemal ukończone, podczas gdy inna używa tego określenia wobec pomysłu zapisanego na trzech karteczkach. Nowi współpracownicy nie posiadają podobnej wiedzy. Posługują się własnymi definicjami, które dotychczas dobrze sprawdzały się w innych okolicznościach. Dlatego właśnie początek projektu wymaga czegoś więcej niż rozdania zadań. Trzeba ustalić znaczenie tych pojęć, od których zależą decyzje, terminy i wzajemne oczekiwania. Nie wszystkich słów w języku polskim, ponieważ projekt nie powinien rozpoczynać się od opracowania słownika narodowego. Tylko tych, których odmienne rozumienie może mieć rzeczywiste konsekwencje.

Kiedy wszyscy się zgadzają, ale na coś innego

Wyobraź sobie spotkanie, podczas którego kierownik przedstawia plan realizacji. Na końcu pyta, czy wszyscy rozumieją zadania. Uczestnicy potwierdzają. Nikt nie zgłasza wątpliwości, ponieważ przedstawiony harmonogram wygląda rozsądnie, a dodatkowo zbliża się godzina kolejnego spotkania. Kierownik uznaje, że osiągnięto porozumienie. W rzeczywistości mógł jedynie ustalić, że nikt nie chciał rozpoczynać dyskusji. Zgoda na ogólny kierunek działania nie jest bowiem tym samym co jednakowe rozumienie sposobu realizacji. Można akceptować cel, jednocześnie mając zupełnie inne wyobrażenie o tym, kto przygotuje dane, kto rozstrzygnie sporne kwestie i jaki poziom jakości będzie wystarczający.