

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Mam Dowieźć Wynik, Ale Nikt Nie Dodał Ludzi, Budżetu ani Cudu

Jak negocjować zakres, zasoby i terminy, kiedy oczekiwania rosną szybciej niż możliwości zespołu, bez ratowania projektu własnymi nocami



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

Mam Dowieźć Wynik, Ale Nikt Nie Dodał Ludzi, Budżetu ani Cudu

Jak negocjować zakres, zasoby i terminy,
kiedy oczekiwania rosną szybciej niż
możliwości zespołu, bez ratowania
projektu własnymi nocami

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-563-0

SPIS TREŚCI

INTRO	5
Rozdział 1 - Zanim obiecasz wynik, ustal, co właściwie obiecujesz	11
Rozdział 2 - Skąd biorą się zadania, których nikt nie zaplanował.....	21
Rozdział 3 - Termin z prezentacji kontra termin z rzeczywistości.....	31
Rozdział 4 - Bohater na nadgodzinach, czyli jak własnym poświęceniem utrwalić cudzy błąd	41
Rozdział 5 - Spotkania, raporty i inne rzeczy, które udają postęp	53
Rozdział 6 - Delegowanie bez bumerangu, czyli jak nie dostać własnego zadania z powrotem	64
Rozdział 7 - Zielony status, czerwony projekt, czyli dlaczego nikt nie chce przynosić złych wiadomości	76
Rozdział 8 - Wszyscy mają opinię, ale nikt nie podejmuje decyzji.....	87
Rozdział 9 - Nie wszystko naraz, czyli jak negocjować zakres bez ogłaszania kapitulacji	99
Rozdział 10 - Poproszę o ludzi i budżet, czyli jak uzasadnić zasoby bez zebrania o litość.....	109
Rozdział 11 - Negocjowanie terminu, czyli jak powiedzieć „nie na piątek” i nadal dostać zaproszenie na poniedziałek.....	121

Rozdział 12 - Rezerwa to nie lenistwo, czyli jak przygotować projekt na życie, które nie czyta harmonogramów	132
Rozdział 13 - Trudna rozmowa z szefem, czyli jak negocjować bez wojny i bez kapitulacji	144
Rozdział 14 - Nie patrz tylko na metę, czyli jak rozpoznać opóźnienie, zanim pojawi się w raporcie.....	154
Rozdział 15 - Kiedy naprawdę się nie da, czyli co zrobić, gdy wszystkie rozsądne możliwości zostały wyczerpane	166
Rozdział 16 - Projekt się wykoleił, czyli jak naprawiać porażkę zamiast ratować własny wizerunek.....	178
Rozdział 17 - Kiedy ludzie nie mają już z czego dawać, czyli zarządzanie zespołem na granicy wytrzymałości.....	191
Rozdział 18 - Zdrowy rozsądek po trzech miesiącach, czyli jak nie wrócić do starych nawyków	203
Rozdział 19 - Pierwszy alarm jest cichy, czyli jak zauważyć, że znowu bierzesz na siebie za dużo.....	215
Rozdział 20 - Wynik bez cudu, czyli jak zarządzać odpowiedzialnie i nadal mieć własne życie.....	226

INTRO

Poniedziałek, 9:07. Spotkanie statusowe. Ktoś właśnie oznajmił, że projekt jest absolutnym priorytetem, termin pozostaje bez zmian, a zarząd oczekuje jeszcze trzech dodatkowych funkcjonalności. Budżet? Zamrożony. Nowe etaty? Na razie niemożliwe. Wsparcie z innych działów? Wszyscy są bardzo zajęci. Za to atmosfera jest niezwykle pozytywna, ponieważ dyrektor właśnie powiedział, że wierzy w zespół. Najwyraźniej wiara stała się nową jednostką mocy przerobowej, a dział finansowy zapomniał poinformować o tym księgowość. Siedzisz przy stole, patrzysz na harmonogram i zastanawiasz się, w którym dokładnie momencie twoje stanowisko zaczęło obejmować również odpowiedzialność za zakrzywianie czasoprzestrzeni.

Najciekawsze jest jednak to, co dzieje się później. Zamiast zapytać, z czego mamy zrezygnować, mówisz, że sprawdzisz możliwości. Zamiast wyjaśnić, dlaczego termin jest nierealny, proponujesz dodatkowe spotkanie. Zamiast powiedzieć, że zespół pracuje już na granicy wydolności, zapewniasz, że wszyscy rozumieją wagę zadania. Po godzinie masz cztery nowe zobowiązania, żadnego dodatkowego człowieka i dziwne przekonanie, że właśnie wykazałeś się profesjonalizmem. Wracasz do biurka, otwierasz kalendarz i szukasz wolnego miejsca między godziną 22:00 a utratą zainteresowania własnym życiem.

Jeżeli brzmi to znajomo, prawdopodobnie znasz również szczególną odmianę korporacyjnej matematyki. Trzy osoby mają wykonać pracę pięciu, w czasie przewidzianym dla dwóch, przy budżecie wystarczającym na jedną. Gdy

zgłaszasz wątpliwości, słyszysz, że trzeba zwiększyć efektywność, wykazać elastyczność albo poszukać synergii. Synergia jest szczególnie popularna, ponieważ brzmi jak rozwiązanie, choć sama nie napisze raportu, nie obsłuży klienta i nie przetestuje produktu. Można ją wprowadzić wpisać do prezentacji, ale trudno poprosić, żeby przyszła w sobotę i poprawiła błędy.

Problem polega na tym, że między odpowiedzialnością za wynik a możliwością jego osiągnięcia istnieje związek, który w wielu organizacjach traktuje się jak niewygodną plotkę. Oczekiwania bywają formułowane na podstawie ambicji, presji rynku, zobowiązań handlowych lub decyzji podjętych kilka pięter wyżej. Możliwości zespołu wynikają natomiast z liczby dostępnych godzin, kompetencji, zależności, narzędzi i ograniczeń, których nie da się usunąć motywacyjnym przemówieniem. Kiedy te dwa światy przestają do siebie pasować, ktoś musi ponieść koszt różnicy. Bardzo często jest nim człowiek, który nie chce zawieść innych, więc przez kolejne tygodnie zamienia własny wieczór w nieoficjalny dział realizacji zadań specjalnych.

I właśnie tutaj zaczyna się prawdziwy kłopot. Nadgodziny potrafią chwilowo uratować sytuację. Dodatkowy wysiłek bywa uzasadniony, szczególnie podczas nieprzewidzianego kryzysu. Jednak kiedy rozwiązanie awaryjne staje się codziennym sposobem zarządzania, organizacja otrzymuje niebezpieczny komunikat: obecne zasoby są wystarczające. Przecież projekt został dowieziony. Nikt nie widzi wszystkich przełożonych spotkań rodzinnych, pominiętych przerw, niewykorzystanych urlopów i poprawek wykonywanych późnym wieczorem. W arkuszu wynik wygląda znakomicie. Koszt ukryto w rubryce, której nikt nie

utworzył. A przy kolejnym projekcie poprzeczka rośnie, ponieważ poprzednio udało się zrobić więcej.

Nie oznacza to, że przełożeni zawsze działają w złej wierze, a pracownicy są wyłącznie ofiarami bezdusznego systemu. Czasem kierownictwo rzeczywiście nie zna wszystkich ograniczeń. Czasem pojawia się nagła potrzeba biznesowa, której nie można odłożyć. Zdarza się również, że zespół pracuje nieefektywnie, priorytety są niejasne albo zakres projektu rozrósł się bez świadomej decyzji kogokolwiek. Wtedy potrzebna jest uczciwa analiza, a nie automatyczne żądanie większego budżetu. Kłopot zaczyna się w chwili, gdy wszystkie te sytuacje otrzymują tę samą odpowiedź: „Musicie znaleźć sposób”. To trochę tak, jakby mechanik poinformował, że samochód nie ma paliwa, a właściciel poprosił go o większe zaangażowanie silnika.

Być może właśnie dlatego tak trudno rozmawiać o zasobach. Nie chcesz wyjść na osobę, która szuka wymówek. Nie chcesz, żeby ktoś pomyślał, że nie radzisz sobie ze stanowiskiem. Jeżeli dopiero awansowałeś, presja może być jeszcze większa. Przecież powierzono ci odpowiedzialność, więc wypada udowodnić, że potrafisz ją udźwignąć. W efekcie bierzesz na siebie kolejne zadania, a jednocześnie starasz się nie pokazywać, ile naprawdę kosztują. To wyjątkowo przewrotny układ: im skuteczniej ukrywasz przeciążenie, tym mniej powodów mają inni, żeby cokolwiek zmieniać.

Ta książka nie będzie namawiać cię do odmawiania wszystkiego, co trudne. Zarządzanie wymaga podejmowania zobowiązań, mierzenia się z niepewnością i szukania rozwiązań tam, gdzie na pierwszy rzut oka ich nie widać. Będziemy jednak rozróżniać ambitny cel od życzeniowego planu, który działa wyłącznie pod warunkiem, że nikt nie

zachoruje, nie popełni błędu i nie będzie potrzebował snu. Nauczysz się patrzeć na projekt przez pryzmat rzeczywistych możliwości, identyfikować ukryte obciążenia i przedstawiać konsekwencje decyzji, zanim staną się kosztownymi niespodziankami. Zamiast ograniczać się do stwierdzenia „nie mamy zasobów”, będziesz potrafił pokazać, co można zrobić, pod jakimi warunkami i z czego trzeba zrezygnować.

Szczególnie ważna będzie umiejętność prowadzenia rozmów, w których druga strona niekoniecznie chce usłyszeć prawdę. Łatwo zaprezentować problem komuś, kto sam pyta o ograniczenia i uczciwie rozważa kompromisy. Znacznie trudniej rozmawiać z przełożonym, który traktuje termin jak święto państwowe, albo z interesariuszem przekonanym, że dodanie niewielkiego wymagania nie powinno mieć żadnego wpływu na harmonogram. Pokażemy, jak oddzielać fakty od emocji, przekładać obciążenie zespołu na zrozumiałe konsekwencje biznesowe i negocjować konkretne decyzje. Nie zawsze dostaniesz dodatkowe pieniądze czy ludzi. Możesz jednak uzyskać zmianę zakresu, kolejności prac, terminu lub poziomu oczekiwanej jakości tam, gdzie rzeczywiście istnieje przestrzeń do wyboru.

Przyjrzymy się również twojej własnej roli w tym mechanizmie. Bo czasem największym przeciwnikiem rozsądnego planowania nie jest zarząd, klient ani dział finansowy, lecz wewnętrzny głos mówiący: „Jeszcze ten jeden raz dam radę”. Ten głos zwykle ma bardzo dobre intencje, ale fatalnie prowadzi ewidencję czasu pracy. Będziemy rozmawiać o granicach odpowiedzialności, delegowaniu, priorytetach i reagowaniu na presję bez urządzania demonstracyjnego buntu. Zobaczysz, jak chronić

zespół przed permanentnym trybem alarmowym, nie rezygnując z wymagań, rozliczalności i profesjonalnego podejścia do pracy.

Nie wszystkie problemy da się rozwiązać negocjacjami. Niektóre organizacje ignorują ostrzeżenia, niektóre terminy rzeczywiście są nieprzesuwalne, a czasem zasobów po prostu nie będzie. Dlatego nie znajdziesz tutaj magicznych zdań, po których każdy dyrektor natychmiast otworzy budżet i zaproponuje zatrudnienie trzech specjalistów. Poznasz natomiast sposoby dokumentowania ryzyka, przedstawiania wariantów, eskalowania decyzji oraz ograniczania szkód, gdy dostępne możliwości pozostają niewystarczające. Będziemy też rozróżniać sytuacje, w których warto podjąć dodatkowy wysiłek, od tych, w których kolejne poświęcenie jedynie utrwała problem.

Zacznij od jednej niewielkiej zmiany perspektywy. Przy następnym nierealnym oczekiwaniu nie pytaj odruchowo wyłącznie, jak zmusić zespół do wykonania wszystkiego. Zapytaj również, jakie warunki musiałyby zostać spełnione, żeby zadanie było wykonalne, i kto ma prawo zdecydować o kompromisie. To pytanie nie zwalnia cię z odpowiedzialności. Przeciwnie, pozwala wziąć ją za rzeczywisty plan, a nie za obietnicę opartą na nadziei i kalendarzu pozbawionym weekendów.

Możesz być ambitnym, zaangażowanym i skutecznym człowiekiem, nie zostając jednocześnie ostatnią linią obrony przed każdą źle oszacowaną decyzją. Twoją wartością nie jest liczba nocy spędzonych nad projektem. Jest nią między innymi zdolność dostrzegania ograniczeń odpowiednio wcześniej, podejmowania rozsądnych decyzji i tworzenia warunków, w których zespół może regularnie osiągać dobre wyniki. A jeśli ktoś naprawdę oczekuje rezultatu bez ludzi,

budżetu i czasu, warto przynajmniej ustalić, kto odpowiada za zamówienie cudu. Bo przy obecnym harmonogramie nawet dział cudów będzie potrzebował dodatkowego etatu.

Rozdział 1 - Zanim obiecasz wynik, ustal, co właściwie obiecujesz

Wyobraź sobie, że dostajesz zadanie uruchomienia nowego procesu w czterdziestu placówkach. Termin za sześć tygodni. Cel jest prosty, wszyscy kiwają głowami, a prezentacja zawiera imponującą zieloną strzałkę skierowaną w prawy górny róg. Po spotkaniu jedna osoba uważa, że uruchomienie oznacza dostarczenie sprzętu. Druga oczekuje przeszkolenia wszystkich pracowników. Trzecia zakłada, że proces ma działać bez żadnych błędów, a czwarta planuje pochwalić się zarządowi wzrostem sprzedaży już w pierwszym tygodniu. Ty natomiast otrzymałeś sześć tygodni, istniejący zespół i informację, że projekt jest strategiczny. Strategiczny, czyli taki, którego nie wolno opóźnić, ale można przez przypadek zapomnieć o warunkach jego realizacji. Dopiero po kilkunastu dniach odkryjesz, że uczestniczyłeś w czterech różnych projektach, chociaż wszyscy przez cały czas używali tej samej nazwy.

To jedna z najbardziej kosztownych pułapek zarządzania: zgoda na cel, którego znaczenia nikt naprawdę nie uzgodnił. Zdanie „musimy dowieźć wynik” brzmi konkretnie, ponieważ zawiera czasownik sugerujący działanie i rzeczownik sugerujący rezultat. Niestety, pomiędzy nimi mieści się cała rzeczywistość operacyjna. Są ludzie, którzy muszą wykonać pracę, zależności od innych działów, decyzje klientów, dostępność materiałów, wymagania jakościowe i ograniczenia czasowe. Żaden z tych elementów nie znika dlatego, że ktoś wypowiedział cel zdecydowanym głosem. Można powiedzieć „zwiększamy sprzedaż o dwadzieścia procent”, ale samo zdanie nie zatrudnia handlowców, nie

zwiększa ruchu klientów ani nie sprawia, że konkurencja uprzejmie zawiesza działalność. Cel wyznacza kierunek. Dopiero plan pokazuje, czy istnieje droga, którą da się tam dotrzeć.

W wielu organizacjach oczekuje się od menedżera, że będzie osobą od znajdowania tej drogi. To rozsądne oczekiwanie, dopóki nie zaczyna oznaczać odpowiedzialności za elementy znajdujące się całkowicie poza jego wpływem. Kierownik może poprawić kolejność zadań, uprościć procedurę, usunąć niepotrzebne spotkania i rozdzielić obowiązki zgodnie z kompetencjami. Nie może jednak zapewnić, że zewnętrzny dostawca przyśle komponenty na czas, klient zatwierdzi rozwiązanie bez poprawek, a pracownik posiadający wyjątkowe umiejętności nigdy nie zachoruje. Tymczasem wszystkie te założenia potrafią zostać ukryte pod jednym słowem: realizacja. Kiedy projekt się opóźnia, rozpoczyna się poszukiwanie odpowiedzialnego. Najłatwiej wskazać osobę, której nazwisko widnieje obok terminu w harmonogramie. Znacznie trudniej przyznać, że harmonogram od początku opisywał bardziej życzenia niż rzeczywiste możliwości.

Pierwszą umiejętnością, którą warto opanować, jest odróżnianie oczekiwanego rezultatu od warunków potrzebnych do jego osiągnięcia. To rozróżnienie wydaje się banalne, dopóki nie spróbujesz zastosować go podczas spotkania, na którym wszyscy chcą usłyszeć potwierdzenie. Weźmy wspomniane czterdzieści placówek. Rezultatem może być samo techniczne uruchomienie nowego rozwiązania. Może nim być również gotowość pracowników do obsługi klientów, uzyskanie zatwierdzenia przez partnerów albo osiągnięcie określonego poziomu wykorzystania. Każda z tych definicji wymaga innych

działań, czasu i kompetencji. Jeżeli kierownictwo oczekuje pełnej gotowości operacyjnej, a zespół zaplanował wyłącznie instalację, problem nie polega na słabej motywacji. Polega na tym, że ludzie realizują różne znaczenia tej samej obietnicy. Wszyscy mogą ciężko pracować, a mimo to na końcu usłyszeć, że nie wykonali zadania.

Dlatego zanim zgodzisz się na termin, potrzebujesz definicji ukończenia. Nie musi to być trzydziestostronicowy dokument z podpisami wszystkich osób posiadających dostęp do drukarki. Wystarczy uzgodnić, co ma istnieć na końcu, jak zostanie sprawdzona poprawność wykonania i kto potwierdzi odbiór. W przypadku placówek można ustalić, że zakończenie oznacza działające rozwiązanie, wykonany test oraz potwierdzenie gotowości przez osobę odpowiedzialną za dany punkt. Jeżeli dodatkowo wymagana jest określona liczba przeszkolonych pracowników, trzeba ją uwzględnić w zakresie. Jeżeli rezultat zależy od decyzji partnera, należy określić, kto odpowiada za uzyskanie tej decyzji. To nie jest nadmierna formalność. To usuwanie nieporozumień, które w przeciwnym razie ujawnią się wtedy, gdy na ich naprawienie pozostanie wyłącznie weekend.

Jest jeszcze jedna subtelna różnica: cel ambitny nie zawsze jest zobowiązaniem, które można odpowiedzialnie potwierdzić. Zarząd może oczekiwać osiągnięcia bardzo wysokiego wyniku, a ty możesz podzielać tę ambicję. Nie wynika z tego automatycznie, że potrafisz zagwarantować jego realizację przy obecnych zasobach. W rozmowach warto oddzielać trzy kwestie: do czego dążymy, co wynika z aktualnego planu i jakie warunki muszą zostać spełnione, aby osiągnąć pełny rezultat. Zamiast odpowiadać na pytanie „Czy dowieziecie czterdzieści placówek?” natychmiastowym

„Tak”, możesz powiedzieć: „To nasz cel. Potwierdzą realny harmonogram po sprawdzeniu dostępności instalatorów, zgód partnerów i czasu potrzebnego na odbiory”. Nie brzmi to tak efektownie jak bohaterska deklaracja, ale ma pewną przewagę. Opiera się na czynnościach, które można faktycznie wykonać, a nie na wierze, że wszechświat doceni zaangażowanie.

Oczywiście sama ostrożność również nie wystarczy. Menedżer, który na każde pytanie odpowiada „muszę przeanalizować”, po pewnym czasie zaczyna przypominać automat telefoniczny informujący o wyjątkowo dużej liczbie połączeń. Potrzebujesz konkretów. Załóżmy, że jedna instalacja wraz z testem zajmuje średnio sześć godzin pracy odpowiednio przygotowanej osoby, a dojazdy i dokumentacja wymagają dodatkowego czasu. Możesz oszacować liczbę dostępnych dni, sprawdzić, ilu pracowników rzeczywiście może realizować zadanie, i uwzględnić inne obowiązki. Następnie porównujesz zapotrzebowanie z dostępną pojemnością zespołu. Nie po to, żeby udowodnić, że projekt jest niemożliwy, lecz żeby ustalić, co trzeba zmienić. Być może wystarczy uprościć odbiór. Być może część placówek można obsłużyć równolegle. A być może nawet najlepsza organizacja nie pozwoli wykonać sześciu tygodni pracy w trzy tygodnie.

Właśnie w tym miejscu pojawia się pokusa, by obliczenia dopasować do oczekiwanego wyniku. Jeżeli harmonogram się nie spina, można założyć, że każde zadanie przebiegnie idealnie, wszyscy będą stale dostępni, a problemy techniczne wystąpią tylko u konkurencji. Na ekranie powstaje wtedy piękny plan, w którym żaden prostokąt nie zachodzi na drugi, a każda czynność kończy się dokładnie o zaplanowanej godzinie. Taki harmonogram bywa użyteczny

jako ilustracja najbardziej sprzyjającego przebiegu, ale nie powinien udawać realistycznej prognozy. Wystarczy jedno opóźnione zatwierdzenie, żeby kolejne zadania zaczęły przesuwac się jak kostki domina. Rozsądny plan pokazuje zatem nie tylko optymistyczny termin, lecz również główne założenia, od których ten termin zależy. Im mniej masz rezerwy, tym wyraźniej trzeba to powiedzieć.

Warto przy tym oddzielić trzy obszary odpowiedzialności. Pierwszy obejmuje sprawy, które kontrolujesz bezpośrednio: organizację własnego zespołu, sposób raportowania, podział obowiązków czy kolejność działań. Drugi dotyczy rzeczy, na które możesz wpływać, lecz których nie rozstrzygasz samodzielnie, takich jak wsparcie innych działów, przyspieszenie decyzji lub dostępność wspólnych zasobów. Trzeci obejmuje czynniki zewnętrzne, na które masz niewielki wpływ. Profesjonalizm polega na dobrym zarządzaniu pierwszym obszarem, aktywnym działaniu w drugim i uczciwym pokazywaniu ryzyka w trzecim. Branie pełnej odpowiedzialności za wszystkie trzy obszary może wyglądać imponująco w opisie stanowiska. W codziennej pracy prowadzi jednak do absurdalnej sytuacji, w której kierownik odpowiada również za opóźniony transport, awarię systemu partnera i pogodę, chociaż żadnego z tych elementów nie umieszczono w jego zakresie uprawnień.

Dobrym przykładem jest projekt uzależniony od zatwierdzenia materiałów przez dział prawny. Twój zespół może przygotować dokumentację terminowo, przestać kompletny zestaw i odpowiedzieć na wszystkie uwagi. Nie może natomiast samodzielnie podjąć decyzji w imieniu prawników. Jeżeli zatwierdzenie zajmie dodatkowy tydzień, harmonogram może wymagać zmiany. Ukrywanie tej zależności do ostatniej chwili sprawi, że opóźnienie zostanie

przypisane całemu projektowi, a następnie osobie odpowiedzialnej za jego prowadzenie. Wczesne wskazanie zależności pozwala natomiast poprosić o priorytet, ustalić graniczną datę decyzji albo zmienić kolejność prac. Nie zawsze uda się wyeliminować ryzyko, ale można przestać traktować je jak osobistą niespodziankę, której należy się wstydzić.

Najwięcej nieporozumień rodzi się jednak wokół słowa „gotowe”. Dla osoby wykonującej zadanie oznacza ono często zakończenie własnej pracy. Dla przełożonego może oznaczać rezultat działający bez poprawek. Dla klienta zaś moment, w którym można bezpiecznie korzystać z rozwiązania. Pomędzy tymi punktami znajdują się testy, akceptacje, przekazanie odpowiedzialności i usuwanie usterek. Jeżeli nie zostały uwzględnione w planie, później ktoś nazwie je nieoczekiwanymi komplikacjami. Warto więc zapytać: „Co dokładnie musi się wydarzyć, żebyśmy wspólnie uznali zadanie za zamknięte?”. To pytanie bywa mniej atrakcyjne niż dyskusja o wielkiej wizji, ale potrafi uchronić przed sytuacją, w której zespół świętuje zakończenie projektu w piątek, a w poniedziałek dowiaduje się, że pozostała jeszcze połowa pracy.

Rozmowa o definicji wyniku wymaga pewnej odwagi, ponieważ oznacza zadawanie pytań osobom, które mogą być przekonane, że wszystko już wyjaśniły. Nie musisz jednak rozpoczynać od kwestionowania ich decyzji. Możesz powiedzieć: „Chcę upewnić się, że planujemy ten sam rezultat. Czy na koniec oczekujemy wyłącznie uruchomienia, czy również potwierdzonej gotowości użytkowników?”. Następnie doprecyzuj, które wymagania są konieczne, a które stanowią preferowane rozszerzenie. Jeżeli rozmówca odpowiada „wszystkie”, dopytaj o kryterium sukcesu i

warunki realizacji. Nie każda taka rozmowa zakończy się uzgodnieniem. Czasem usłyszysz, że szczegóły trzeba ustalić później. Wtedy uczciwym rozwiązaniem jest zapisanie założeń roboczych oraz terminu ich potwierdzenia, zamiast przedstawiania niejasności jako zamkniętej decyzji.

Szczególną uwagę poświęć jakości. Przy napiętych terminach pojawia się czasem sugestia, że można „zrobić szybciej, a dopracować później”. Niekiedy to rozsądna strategia, na przykład gdy przygotowujesz wersję demonstracyjną i wszyscy rozumieją jej ograniczenia. Innym razem oznacza odłożenie obowiązkowych testów bezpieczeństwa, kontroli zgodności lub innych elementów, których pominięcie może spowodować poważne szkody. Dlatego nie każda część zakresu podlega swobodnym negocjacjom. Możesz proponować etapowe wdrożenie, ograniczenie liczby odbiorców czy przesunięcie mniej istotnych funkcji. Nie powinieneś natomiast obiecywać terminu opartego na pominięciu wymagań, których spełnienie jest konieczne. Szybkość nie staje się zaletą tylko dlatego, że jej konsekwencje ujawnią się już po prezentacji wyników.

Wróćmy do czterdziestu placówek. Po doprecyzowaniu zadania okazuje się, że dwadzieścia może być gotowych w pierwotnym terminie, kolejne dziesięć wymaga potwierdzenia dostępności partnerów, a ostatnie dziesięć zależy od wyposażenia, którego dostawca jeszcze nie zapewnił. Wcześniej całość była jedną zieloną strzałką. Teraz jest zestawem rzeczywistych zobowiązań i ryzyk. Możesz pokazać trzy możliwości: utrzymanie daty dla części placówek, przesunięcie pełnego zakończenia albo przyspieszenie prac po zapewnieniu konkretnych zasobów.

Każda opcja ma koszt i konsekwencje. Nie musisz podejmować wszystkich decyzji samodzielnie. Twoim zadaniem jest przedstawić warianty w sposób pozwalający właściwej osobie dokonać świadomego wyboru. To znacznie bardziej wartościowe niż milczące przyjęcie pierwotnego terminu i późniejsze organizowanie poszukiwań winnych.

Nie należy jednak zamieniać każdej decyzji w wielodniową analizę. Małe, odwracalne zadania można przyjmować przy prostych założeniach, a szczegóły dopracowywać podczas realizacji. Im większy koszt błędnego zobowiązania, tym ważniejsze staje się wcześniejsze uzgodnienie znaczenia sukcesu. Uruchomienie niewielkiego testu nie wymaga takiej samej precyzji jak wdrożenie rozwiązania do setek użytkowników. Umiejętność polega na dostosowaniu szczegółowości planowania do skali ryzyka. Nadmierna ostrożność może sparaliżować pracę równie skutecznie jak przesadny optymizm. Jeśli przez trzy tygodnie dyskutujecie o sposobie dokumentowania jednodniowego zadania, istnieje ryzyko, że największym kosztem projektu stanie się samo ustalanie, czy projekt w ogóle istnieje.

Pomocna jest jedna krótka notatka, do której możesz wrócić podczas kolejnego spotkania. Zapisz oczekiwany rezultat, kryterium ukończenia, termin, najważniejsze założenia oraz kwestie wymagające decyzji. Nie traktuj jej jak dokumentu mającego udowodnić twoją niewinność w przyszłym procesie o opóźnienie. Powinna służyć zespołowi jako wspólny punkt odniesienia. Jeżeli w trakcie realizacji zmieni się zakres albo pojawi się nowa zależność, porównasz nową sytuację z pierwotnym ustaleniem. Dzięki temu rozmowa nie będzie oparta wyłącznie na

wspomnieniach uczestników, którzy potrafią pamiętać to samo spotkanie na trzy zupełnie różne sposoby. Jeden twierdzi, że termin był orientacyjny. Drugi, że był nieprzekraczalny. Trzeci pamięta głównie, że zabrakło kawy.

Najtrudniejszy moment przychodzi zwykle wtedy, gdy po przedstawieniu warunków słyszysz: „Rozumiem, ale mimo wszystko musicie dowieźć”. Takie zdanie nie zmienia ilości dostępnego czasu ani liczby ludzi. Nie musi również oznaczać końca rozmowy. Możesz spokojnie odpowiedzieć: „Rozumiem wagę terminu. Przy obecnych warunkach mogę odpowiedzialnie potwierdzić ten zakres. Pełny rezultat wymaga dodatkowej decyzji dotyczącej zasobów lub harmonogramu”. Ważne, żebyś wiedział, co naprawdę jesteś w stanie zadeklarować. Nie chodzi o wygłoszenie efektownej formułki. Chodzi o to, żeby twoje zobowiązanie wynikało z planu, a nie z potrzeby zakończenia niewygodnego spotkania.

Zdarzy się oczywiście, że otrzymasz decyzję o realizacji mimo wysokiego ryzyka. Wtedy nadal odpowiadasz za rzetelne wykonanie swojej pracy, bieżące informowanie o sytuacji i wykorzystywanie rozsądnych możliwości poprawy. Nie musisz jednak przedstawiać niepewnego wyniku jako gwarantowanego. Różnica między „podejmujemy próbę przy świadomie zaakceptowanym ryzyku” a „zapewniam, że wszystko będzie gotowe” jest ogromna. Pierwsze zdanie opisuje rzeczywistość i odpowiedzialność. Drugie może stać się obietnicą, której spełnienie zależy od zdarzeń poza twoją kontrolą. Dojrzałe zarządzanie nie polega na unikaniu trudnych celów, lecz na tym, żeby ambitne decyzje miały uczciwie opisane warunki.

Przy najbliższym zadaniu zwróć więc uwagę na chwilę, w której wszyscy zaczynają zgadzać się z celem, choć jeszcze

nie ustalili jego znaczenia. To najlepszy moment na kilka precyzyjnych pytań. Później rozmowa stanie się trudniejsza, ponieważ pojawią się deklaracje, oczekiwania i presja obrony raz ustalonego terminu. Lepiej przez pięć minut wyjaśniać, co znaczy „gotowe”, niż przez pięć tygodni odkrywać, że każdy rozumiał to inaczej. Zawodowa odwaga nie zawsze wygląda jak wielkie wystąpienie przed zarządem. Czasem polega na wypowiedzeniu bardzo nieefektownego zdania: „Zanim potwierdzę, ustalmy dokładnie, co mam dostarczyć”. W świecie, w którym wszyscy chcą natychmiastowego „tak”, taka precyzja może okazać się jedną z najbardziej przydatnych umiejętności menedżera.

Rozdział 2 - Skąd biorą się zadania, których nikt nie zaplanował

W środę o 11:20 zespół wdrażający nowy system obsługi zgłoszeń dostaje wiadomość od działu sprzedaży. Prośba jest niewielka: przydałoby się dodatkowe oznaczenie klientów strategicznych. O 12:05 ktoś z obsługi klienta proponuje automatyczne powiadomienia, ponieważ ręczne wysyłanie wiadomości zajmuje zbyt dużo czasu. O 13:40 dział raportowania potrzebuje nowego zestawienia, najlepiej jeszcze przed piątkiem. Każda prośba brzmi rozsądnie. Każda poprawia coś, co faktycznie ma znaczenie. Żadna nie została jednak uwzględniona w pierwotnym planie. Pod koniec dnia lista zadań jest dłuższa niż rano, choć zespół przez cały czas pracował. Nikt oficjalnie nie rozszerzył projektu. Nikt nie zatwierdził dodatkowych godzin. Nikt nawet nie powiedział, że zmienił się zakres. Zadania najwyraźniej zaczęły rozmnażać się przez pączkowanie, omijając wszystkie procedury kadrowe.

To zjawisko jest znacznie częstsze, niż mogłoby się wydawać. W wielu projektach największy wzrost obciążenia nie wynika z jednej spektakularnej decyzji. Powstaje przez stopniowe dokładanie drobnych oczekiwań, z których każde osobno wydaje się zbyt małe, żeby rozpocząć poważną dyskusję. Jedna dodatkowa analiza, niewielka poprawka, kolejny wariant prezentacji, krótkie spotkanie, prośba o sprawdzenie danych. Problemem nie jest samo pojawianie się nowych potrzeb. Projekty realizowane w zmiennym otoczeniu muszą na nie reagować. Problem zaczyna się wtedy, gdy organizacja traktuje nowe zadania jak bezpłatne dodatki do wcześniej uzgodnionego zobowiązania. Zakres

rośnie, lecz oczekiwany termin i dostępne zasoby pozostają nieruchome. Z czasem coraz trudniej ustalić, dlaczego realizacja się opóźnia, skoro przecież pierwotny harmonogram wyglądał całkiem rozsądnie.

Warto zrozumieć, że obciążenie zespołu składa się z kilku warstw. Pierwsza jest najbardziej widoczna: zadania wpisane do planu, przypisane konkretnej osobie i posiadające termin. Druga obejmuje czynności konieczne do wykonania tych zadań, ale często niewuwzględniane osobno: uzgodnienia, przygotowanie materiałów, testy, poprawki, przekazanie informacji czy wyjaśnianie niejasności. Trzecia warstwa to praca pojawiająca się już podczas realizacji. Pilne problemy operacyjne, prośby innych działów, awarie, dodatkowe kontrole i zmiany oczekiwań. Menedżer obserwujący wyłącznie pierwszą warstwę może dojść do wniosku, że zespół ma jeszcze sporo wolnego czasu. Pracownicy obserwujący wszystkie trzy zastanawiają się natomiast, czy można legalnie wpisać do kalendarza godzinę przeznaczoną wyłącznie na wykonywanie zadań z kalendarza.

Szczególnie zdradliwe są prośby określane jako drobne. Osoba zgłaszająca widzi przede wszystkim rezultat, którego potrzebuje. Dodatkowa kolumna w raporcie wydaje się prostą zmianą, ponieważ na ekranie zajmuje niewiele miejsca. Jednak jej przygotowanie może wymagać znalezienia źródła danych, ustalenia sposobu liczenia, weryfikacji poprawności i przebudowania automatycznego raportu. Zmiana jednego pola w formularzu może pociągnąć za sobą modyfikację instrukcji, testów i integracji z innym systemem. Rozmiar widocznego efektu nie mówi więc wystarczająco dużo o nakładzie pracy. Mały przycisk bywa rezultatem dużego wysiłku. Niestety, przycisk nie ma

obowiązku informowania zamawiającego, ile osób poświęciło mu trzy popołudnia.

Wróćmy do zespołu wdrażającego system zgłoszeń. Załóżmy, że pracuje w nim pięć osób, każda nominalnie po czterdzieści godzin tygodniowo. Łącznie daje to dwieście godzin. Na pierwszy rzut oka wygląda imponująco, szczególnie w arkuszu, w którym każda komórka przyjmuje dowolną liczbę i nie zgłasza sprzeciwu. Jednak część tygodnia zajmuje bieżąca obsługa użytkowników, spotkania, obowiązkowe działania administracyjne i reagowanie na problemy. Jeśli na te czynności przypada łącznie dziewięćdziesiąt godzin, a kolejne dwadzieścia trzeba zachować jako rezerwę na przewidywalne zakłócenia, na planowane prace projektowe pozostaje około dziewięćdziesięciu godzin. To liczby ilustracyjne, nie uniwersalna norma. Pokazują jednak istotną różnicę między nominalnym czasem zatrudnienia a rzeczywistą zdolnością realizacji nowych zadań.

Nie chodzi przy tym o szczegółowe rozliczanie każdej minuty pracy. Taki pomysł mógłby szybko doprowadzić do sytuacji, w której pracownicy spędzają więcej czasu na raportowaniu aktywności niż na jej wykonywaniu. Celem jest rozsądne oszacowanie, ile pracy zespół może przyjąć bez nieustannego przeciążenia. Dane powinny uwzględniać rzeczywiste obowiązki, znane nieobecności oraz typowe przerwy w realizacji. Najlepiej zacząć od obserwacji kilku reprezentatywnych tygodni i rozmów z ludźmi wykonującymi zadania. Jeżeli obciążenie zmienia się sezonowo, trzeba to uwzględnić. Jeśli projekt wymaga specjalisty posiadającego rzadkie kompetencje, ogólna liczba godzin całego zespołu nie rozwiąże problemu. Trzy

wolne osoby nie zastąpią automatycznie jednej, która jako jedyna może wykonać konkretną czynność.

Do tego dochodzi koszt przełączania uwagi. Pracownik przygotowujący analizę niekoniecznie potrafi zatrzymać ją w dowolnej sekundzie, odpowiedzieć na trzy wiadomości, uczestniczyć w pilnym spotkaniu i natychmiast wrócić do dokładnie tego samego miejsca myślenia. Po przerwaniu złożonego zadania często trzeba ponownie odtworzyć kontekst, sprawdzić wcześniejsze ustalenia i przypomnieć sobie, dlaczego określone rozwiązanie zostało odrzucone. To nie oznacza, że każde zakłócenie powoduje wielogodzinną stratę. Oznacza natomiast, że liczba zadań wykonywanych równolegle wpływa na tempo ich kończenia. Menedżer może mieć wrażenie, że skutecznie wykorzystuje wszystkie dostępne zasoby, przydzielając każdemu po kilka priorytetów. W praktyce bywa to odpowiednik organizowania pięciu rozmów telefonicznych jednocześnie i oczekiwania, że wszystkie zakończą się szybciej.

Dlatego sama lista zadań niewiele mówi o sytuacji zespołu. Ważne jest również to, ile spraw pozostaje rozpoczętych, ile czeka na decyzję, a ile faktycznie zakończono. Wyobraź sobie tablicę, na której widnieje dwadzieścia pięć zadań. Piętnaście oznaczono jako realizowane, sześć czeka na odpowiedź innych działów, a cztery są gotowe. Na pierwszy rzut oka wszędzie widać aktywność. Jednak jeśli większość rozpoczętych tematów stoi w miejscu, dokładanie kolejnych może jedynie zwiększyć zamieszanie. Czasem znacznie lepiej zakończyć trzy rozpoczęte sprawy niż uruchomić siedem nowych. Odbiorca otrzymuje wówczas rzeczywisty rezultat, a zespół odzyskuje uwagę i przestrzeń potrzebną do dalszej pracy. Liczba otwartych zadań nie jest przecież konkursem