Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Przejąłem Projekt po Kimś i Nikt Nie Wie, Co Tu Się Dzieje

Jak szybko odzyskać kontrolę nad zadaniami, decyzjami i ryzykami, kiedy dokumentacja składa się głównie z „zapytaj Tomka”



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

Przejąłem Projekt po Kimś i Nikt Nie Wie, Co Tu Się Dzieje

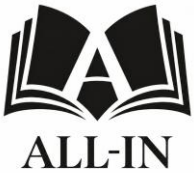
Jak szybko odzyskać kontrolę nad zadaniami, decyzjami i ryzykami, kiedy dokumentacja składa się głównie z „zapytaj Tomka”

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-815-0

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Dostałeś projekt, ale nikt nie przekazał instrukcji obsługi 11

Rozdział 2 - Wszyscy coś ustalili, ale nikt nie pamięta co 20

Rozdział 3 - Harmonogram mówi, że wszystko idzie zgodnie z planem. Szkoda, że projekt o tym nie wie 29

Rozdział 4 - Wszystko jest pilne, a projekt stoi w miejscu 38

Rozdział 5 - Kto właściwie za to odpowiada? Wszyscy, czyli nikt 48

Rozdział 6 - Ryzyka? Nie mamy żadnych. Problemy? Mamy całą kolekcję 57

Rozdział 7 - Cała wiedza jest w głowie jednej osoby. Oby nie wyjechała na urlop 68

Rozdział 8 - Ktoś obiecał klientowi księżyc, a ty dostałeś drabinę 77

Rozdział 9 - Jedna kartka prawdy, czyli jak zobaczyć cały projekt bez zatrudniania archeologa 87

Rozdział 10 - Od poniedziałkowego chaosu do piątkowego wyniku 96

Rozdział 11 - Decyzja potrzebna na wczoraj, czyli jak przestać czekać na idealne informacje 106

Rozdział 12 - Budżet wygląda świetnie. Faktury mają nieco inne zdanie 116

Rozdział 13 - Plan ratunkowy, który nie jest kolejnym planem ratunkowym 126

Rozdział 14 - Gotowe według wykonawcy, niegotowe według użytkownika 136

Rozdział 15 - Zespół jest podzielony, a ty właśnie zostałeś rozjemcą bez gwizdka 147

Rozdział 16 - Kiedy plan jest niemożliwy, ale nikt nie chce tego powiedzieć 156

Rozdział 17 - Projekt zombie, czyli co zrobić, kiedy wszyscy pracują, ale nikt już nie wie po co 166

Rozdział 18 - Chaos wraca po cichu, czyli jak utrzymać porządek dłużej niż dwa tygodnie 176

Rozdział 19 - Znowu zmienili zasady gry. Jak nie zaczynać projektu od początku za każdym razem 186

Rozdział 20 - Następny kierownik nie będzie musiał pytać Tomka 195

INTRO

Jest poniedziałek, godzina 9:07. Właśnie zostałeś nowym właścicielem projektu. Poprzednik odszedł, awansował, zmienił dział albo po prostu rozpłynął się w korporacyjnej mgle, pozostawiając po sobie laptop, trzydzieści siedem folderów i zapewnienie, że „wszystko jest praktycznie gotowe". Otwierasz pierwszy dokument. Ostatnia aktualizacja sprzed czterech miesięcy. Drugi zawiera harmonogram, według którego projekt powinien zakończyć się w zeszły czwartek. Trzeci nazywa się „FINAL_v8_POPRAWIONY_NAPRAWDE_FINAL". Jest jeszcze prezentacja dla zarządu, w której wszystkie statusy świecą na zielono, co niepokoi cię bardziej niż jakikolwiek czerwony alarm. Na końcu znajdujesz notatkę: „Szczegóły zna Tomek". Pytasz o Tomka. Okazuje się, że Tomek już tutaj nie pracuje.

Gratulacje. Właśnie odziedziczyłeś projekt, który funkcjonował dzięki pamięci kilku osób, nieformalnym ustaleniom i zbiorowej wierze, że ktoś przecież wie, o co chodzi. Od dziś tym kimś jesteś ty. Przynajmniej według schematu organizacyjnego, który został zaktualizowany szybciej niż jakakolwiek dokumentacja. Masz odpowiadać za terminy, budżet, rezultaty i decyzje, których nie podejmowałeś. Na pierwszym spotkaniu ktoś zapyta, czy wszystko przebiega zgodnie z planem. Problem polega na tym, że nie wiesz jeszcze, który plan jest aktualny, kto go zatwierdził i czy ktokolwiek pamięta, dlaczego w ogóle powstał. Najbardziej kuszącą odpowiedzią wydaje się wtedy: „Tak, analizuję sytuację". To eleganckie korporacyjne określenie na „ratunku".

Przejęcie cudzego projektu jest szczególnym rodzajem odpowiedzialności. Dostajesz konsekwencje decyzji bez dostępu do okoliczności ich podjęcia. Widzisz zadania, ale nie zawsze znasz ich sens. Słyszysz o terminach, lecz nie wiesz, które wynikają z rzeczywistych zobowiązań, a które zostały kiedyś wpisane do prezentacji, ponieważ dobrze wyglądały przed świętami. Jedna osoba twierdzi, że wszystko jest ustalone. Druga czeka na decyzję. Trzecia nie otrzymała żadnych informacji, a czwarta właśnie wysyła ci wiadomość zatytułowaną „PILNE!!!", dotyczącą sprawy, która podobno została rozwiązana dwa miesiące temu. Chaos ma jednak jedną niezwykłą właściwość: każdemu uczestnikowi wydaje się trochę inny.

W takich okolicznościach łatwo pomylić odzyskiwanie kontroli z desperacką próbą dowiedzenia się wszystkiego. Zaczynasz czytać wszystkie wiadomości, przeglądać archiwum, organizować spotkania i prosić o przesłanie „całej dostępnej dokumentacji". Po kilku dniach masz dwa razy więcej materiałów, pięć razy więcej pytań i podejrzenie, że projekt posiada własną mitologię. Każdy pamięta inną wersję wydarzeń, a prawdziwa historia jest ukryta gdzieś pomiędzy protokołem spotkania a wiadomością wysłaną o 23:48. Intensywna praca daje poczucie postępu, lecz sama liczba przeczytanych plików nie zmniejsza ryzyka. Można znać historię wszystkich załączników i nadal nie wiedzieć, co trzeba zdecydować do piątku.

Istnieje też pokusa przeciwna: wejść zdecydowanie, ogłosić nowe zasady, zmienić harmonogram i pokazać wszystkim, że od teraz projekt ma prawdziwego szefa. Brzmi imponująco, szczególnie na spotkaniu inaugurującym. Niestety zdecydowanie oparte na niepełnych informacjach bywa po prostu bardzo sprawnym sposobem podejmowania

błędnych decyzji. Możesz zatrzymać zadanie, od którego zależy kluczowy dostawca, albo obiecać termin niemożliwy do dotrzymania, ponieważ nikt nie wspomniał o obowiązkowym odbiorze. W projekcie odziedziczonym po kimś pewność siebie powinna rosnąć wraz z jakością ustaleń. Inaczej przypomina kapitana, który z rozmachem wydaje komendę „cała naprzód", zanim sprawdzi, czy statek rzeczywiście ma silnik.

Dobra wiadomość jest taka, że nie musisz odtworzyć całej przeszłości, żeby zacząć rozsądnie zarządzać przyszłością. Twoim zadaniem nie jest zostać chodzącym archiwum projektu ani znaleźć odpowiedź na każdą zagadkę pozostawioną przez poprzednika. Musisz przede wszystkim ustalić, co faktycznie trwa, co może się zatrzymać, jakie decyzje są potrzebne i które deklaracje należy pilnie sprawdzić. Różnica jest zasadnicza. Pytanie „Co się tutaj wydarzyło przez ostatnie osiemnaście miesięcy?" może otworzyć wielogodzinną opowieść. Pytanie „Co stanie się w przyszłym tygodniu, jeśli dziś niczego nie rozstrzygniemy?" często znacznie szybciej pokazuje, gdzie kryje się prawdziwy problem.

Nie oznacza to lekceważenia historii. Czasem pozornie dziwna decyzja ma ważne uzasadnienie techniczne, finansowe albo związane z relacjami z klientem. Nie należy jej unieważniać tylko dlatego, że nie została zapisana w eleganckiej tabeli. Potrzebujesz jednak odróżniać informacje potwierdzone od przypuszczeń oraz zobowiązania od życzeń. Zdanie „Marek mówił, że klient się zgodził" nie jest tym samym co potwierdzona zgoda klienta. Status „w realizacji" nie wyjaśnia, kto wykonuje pracę i kiedy powstanie rezultat. A deklaracja „powinno się udać"

zasługuje na odrobinę więcej uwagi, szczególnie gdy wypowiada ją człowiek patrzący nerwowo w kalendarz.

W tej książce będziemy odzyskiwać kontrolę w sposób, który da się zastosować w prawdziwej organizacji, a nie wyłącznie na idealnie uporządkowanym schemacie. Przyjrzymy się temu, jak rozpoznać rzeczywisty stan projektu, odnaleźć właścicieli zadań, uporządkować zaległe decyzje i oddzielić ryzyka istotne od tych, które jedynie głośno wyglądają na pilne. Ważne będzie również ustalenie, komu i jak komunikować niepewność, kiedy poprosić o rozstrzygnięcie przełożonych oraz jak nie zamienić projektu w niekończący się festiwal spotkań. Samo zebranie wszystkich w jednym pokoju nie gwarantuje bowiem uzyskania odpowiedzi. Czasami oznacza jedynie, że teraz nikt nie wie, co się dzieje, ale za to wszyscy są obecni.

Nie zakładam, że masz nieograniczony czas, pełne uprawnienia i zespół zachwycony perspektywą ponownego opowiadania całej historii. Możliwe, że jednocześnie prowadzisz inne projekty, twój przełożony oczekuje szybkich rezultatów, a ludzie, od których potrzebujesz informacji, mają własne priorytety. Być może poprzednik zostawił po sobie także konflikty, obietnice bez pokrycia i kilka tematów, których nikt nie chce dotykać. Odzyskiwanie kontroli nie polega wtedy na wydawaniu coraz głośniejszych poleceń. Wymaga zdobywania wiarygodnych informacji, budowania współpracy oraz podejmowania decyzji w granicach rzeczywistego wpływu. Czasem najważniejszym osiągnięciem dnia będzie uczciwe wskazanie problemu, zanim stanie się kosztowną katastrofą.

Jest jeszcze kwestia twojej reputacji. Nowa odpowiedzialność często rodzi przekonanie, że powinieneś od początku znać wszystkie odpowiedzi. Tymczasem

rozsądny kierownik potrafi powiedzieć: „Tego jeszcze nie potwierdziliśmy. Sprawdzę, kto odpowiada za decyzję, i wrócę z konkretnym terminem". To znacznie bardziej profesjonalne niż improwizowana pewność, którą później trzeba będzie odwoływać przy coraz większej publiczności. Niepewność sama w sobie nie jest kompromitacją. Problem zaczyna się wtedy, gdy ukrywamy ją tak skutecznie, że staje się podstawą kolejnych zobowiązań. Twoim celem jest doprowadzić do sytuacji, w której zespół wie, co jest ustalone, co pozostaje otwarte i kto ma wykonać następny ruch.

Zanim wejdziesz głębiej w tę historię, przyjrzyj się swojemu projektowi z jednej perspektywy. Gdyby jutro trzeba było przedstawić jego stan w pięć minut, co mógłbyś powiedzieć bez zgadywania? Jakie zadanie najpilniej wymaga potwierdzenia? Która decyzja blokuje innych? Jakiego zagrożenia nie wolno przemilczeć? Nie musisz jeszcze odpowiadać na wszystko. Wystarczy zauważyć różnicę między tym, co naprawdę wiesz, a tym, co tylko powtarzano ci na spotkaniach. To pierwszy krok od odziedziczonego chaosu do odpowiedzialnego działania. Kontrola nad projektem nie oznacza, że nic cię już nie zaskoczy. Oznacza, że potrafisz zauważyć zaskoczenie odpowiednio wcześnie, ustalić jego znaczenie i zdecydować, co zrobić dalej.

A jeśli po drodze odnajdziesz dokument zatytułowany „Wszystko, co trzeba wiedzieć o projekcie", koniecznie go otwórz. Być może zawiera odpowiedzi na wszystkie pytania. Być może tylko jedno zdanie: „W razie wątpliwości zapytaj Tomka". Tak czy inaczej, tym razem przyszłość projektu nie będzie zależała od jednego człowieka i jego nieuchwytnej pamięci. Nawet jeśli Tomek okaże się niezwykle

sympatyczny, doskonale zorientowany i dostępny wyłącznie w co drugi czwartek po godzinie szesnastej.

Rozdział 1 - Dostałeś projekt, ale nikt nie przekazał instrukcji obsługi

Pierwsze spotkanie dotyczące przejętego projektu ma w sobie coś z rodzinnego odczytywania testamentu. Wszyscy wiedzą, że coś zostało komuś przekazane, ale nikt nie jest do końca pewien, co właściwie należy do spadku, jakie zobowiązania pozostawił poprzedni właściciel i dlaczego w dokumentach pojawia się faktura za coś, czego nikt nie zamawiał. Siedzisz przy stole, na ekranie wyświetla się prezentacja, a uczestnicy opowiadają o postępach. Jedni mówią o terminach, inni o budżecie, pozostali o przeszkodach. Każda wypowiedź brzmi rozsądnie. Dopiero po kilkunastu minutach orientujesz się, że wszyscy opisują nieco inny projekt.

Osoba odpowiedzialna za realizację zapewnia, że najważniejsze prace są zakończone. Przedstawiciel biznesu twierdzi, że nie otrzymał jeszcze połowy oczekiwanych rezultatów. Dział finansowy pyta, dlaczego wydatki przekroczyły założenia, a ktoś z zespołu technicznego spokojnie informuje, że rozwiązanie nadal wymaga istotnych zmian. W końcu pada pytanie skierowane do ciebie: „Jak oceniasz sytuację?". Znasz projekt od czterdziestu pięciu minut, z czego dziesięć poświęcono na problemy z udostępnieniem ekranu. Mimo to wszyscy patrzą na ciebie z nadzieją, jakby samo mianowanie nowego kierownika uruchamiało automatyczne pobieranie wiedzy organizacyjnej.

Najważniejszą rzeczą, którą możesz wtedy zrobić, jest powstrzymanie się od udawania, że rozumiesz więcej, niż rzeczywiście rozumiesz. To trudniejsze, niż brzmi. Nowa

odpowiedzialność wywołuje naturalną potrzebę wykazania kompetencji, szczególnie gdy projekt jest ważny, a przełożeni oczekują szybkiego uporządkowania sytuacji. Łatwo więc przyjąć oficjalny status jako punkt wyjścia, obiecać aktualizację harmonogramu i rozpocząć zarządzanie. Problem polega na tym, że możesz zacząć zarządzać obrazem projektu, który ma niewiele wspólnego z rzeczywistością. Zielony pasek postępu nie gwarantuje, że praca została wykonana. Gwarantuje jedynie, że ktoś ustawił odpowiedni kolor.

Projekt oficjalny i projekt rzeczywisty

Każdy przejmowany projekt ma co najmniej dwie wersje. Pierwsza istnieje w dokumentach, harmonogramach i prezentacjach. Posiada cele, daty, właścicieli zadań oraz często imponującą liczbę wykresów. Druga istnieje w codziennej pracy ludzi. To tam znajdują się opóźnione uzgodnienia, zadania wykonywane poza harmonogramem, zależności znane tylko pojedynczym osobom i decyzje podjęte podczas rozmów, których nikt nie zapisał. Obie wersje mogą być do siebie podobne, ale nie muszą. Czasem rozbieżność jest niewielka. Innym razem oficjalny projekt przypomina reklamę luksusowego apartamentu, podczas gdy rzeczywisty budynek nadal nie ma schodów.

Nie zakładaj jednak, że dokumenty są bezwartościowe, a prawdę znają wyłącznie ludzie. Dokumentacja pokazuje, jakie założenia formalnie przyjęto i jakie zobowiązania mogły zostać zatwierdzone. Rozmowy pozwalają zrozumieć, co rzeczywiście się wydarzyło. Dopiero zestawienie tych informacji daje użyteczny obraz. Jeżeli harmonogram wskazuje zakończenie testów, a osoba odpowiedzialna mówi, że nie otrzymała środowiska testowego, nie musisz natychmiast rozstrzygać, kto zawinił. Musisz sprawdzić, czy

testy faktycznie się odbyły, jaki zakres obejmowały i co potwierdza ich zakończenie.

Pierwszym zadaniem nie jest więc znalezienie winnego ani stworzenie piękniejszej wersji prezentacji. Potrzebujesz ustalić podstawowe granice swojej odpowiedzialności. Jaki rezultat projekt ma dostarczyć? Kto jest jego odbiorcą? Co oznacza zakończenie sukcesem? Jakie terminy są rzeczywistymi zobowiązaniami, a jakie jedynie planowanymi datami? Jakie zasoby masz do dyspozycji i kto może zatwierdzać zmiany? Bez tych odpowiedzi możesz bardzo skutecznie doprowadzić do końca przedsięwzięcie, którego nikt już nie potrzebuje. To imponujące osiągnięcie organizacyjne, ale raczej trudne do wpisania w roczną ocenę.

Wyobraź sobie projekt wdrożenia nowego procesu obsługi zamówień. W dokumentacji cel brzmi: „Uruchomienie rozwiązania we wszystkich oddziałach do końca kwartału”. Brzmi konkretnie, dopóki nie zapytasz, co oznacza uruchomienie. Dla działu IT wystarczy działający system. Dla operacji konieczne jest przeszkolenie pracowników. Dla finansów wymagane jest prawidłowe rozliczanie transakcji, a dla zarządu ważne, by całość zaczęła przynosić oszczędności. Każda ze stron może uczciwie powiedzieć, że realizuje uzgodniony cel, chociaż ich wyobrażenia o finiszu są zupełnie różne. Jeśli nie odkryjesz tego odpowiednio wcześnie, projekt zakończy się uroczystym ogłoszeniem sukcesu oraz serią spotkań dotyczących tego, dlaczego nadal nie działa.

Nie wszystkie niewiadome są równie groźne

Gdy zaczynasz zbierać informacje, niemal natychmiast odkrywasz dziesiątki niejasności. Nie wiadomo, kto zatwierdził jedną zmianę, dlaczego usunięto zadanie z

harmonogramu, gdzie znajduje się aktualna wersja specyfikacji ani co dokładnie oznacza tajemnicze „uzgodnione z biznesem”. Naturalną reakcją jest próba wyjaśnienia wszystkiego po kolei. Taki porządek daje psychiczny komfort, ale bywa niebezpieczny. Możesz poświęcić dwa dni na ustalenie historii niewielkiego wydatku, podczas gdy jutro upływa termin zatwierdzenia zamówienia, od którego zależy miesiąc prac.

Dlatego od początku oddzielaj niewiadome interesujące od niewiadomych wpływających na decyzje. Pomaga proste pytanie: „Co może się wydarzyć, jeśli przez najbliższe kilka dni nadal nie będziemy tego wiedzieć?”. Jeśli odpowiedź brzmi „nic istotnego”, sprawa może poczekać. Jeśli grozi utratą terminu, przekroczeniem budżetu, naruszeniem zobowiązania lub zatrzymaniem pracy innych osób, potrzebuje szybkiej uwagi. Nie chodzi o ignorowanie szczegółów. Chodzi o świadome ustalanie kolejności, ponieważ czas potrzebny na odzyskanie wiedzy też jest ograniczonym zasobem projektu.

Przydatne jest stworzenie roboczego obrazu sytuacji obejmującego cztery rzeczy: oczekiwane rezultaty, najbliższe zobowiązania, aktywne prace i przeszkody mogące je zatrzymać. Nie potrzebujesz do tego rozbudowanego systemu. Wystarczy jedno miejsce, w którym przy każdej istotnej informacji zapiszesz, skąd pochodzi, kiedy została sprawdzona i czy jest potwierdzona. Status „podobno zakończone” powinien różnić się od „zakończone i odebrane”. To dwa odmienne stany, choć w wielu organizacjach oba z powodzeniem mieszczą się pod określeniem „prawie gotowe”.

Załóżmy, że otrzymujesz informację o zakończonym etapie przygotowania materiałów dla klienta. W prezentacji

widnieje sto procent realizacji. Osoba wykonująca zadanie potwierdza wysłanie plików, ale klient jeszcze ich nie zaakceptował. Zamiast natychmiast poprawiać status na czerwony lub oskarżać kogokolwiek o nierzetelność, zapisujesz rzeczywisty stan: materiały przekazane, odbiór niepotwierdzony, termin odpowiedzi do ustalenia. Dzięki temu projekt przestaje funkcjonować w świecie deklaracji, a zaczyna opierać się na obserwowalnych zdarzeniach. Różnica wydaje się niewielka, lecz to właśnie z takich rozróżnień powstaje możliwość odpowiedzialnego zarządzania.

Ludzie wiedzą różne rzeczy i mają ku temu powody

Jednym z największych błędów nowego kierownika jest przekonanie, że wystarczy znaleźć najbardziej doświadczoną osobę i wypytać ją o cały projekt. Taki człowiek rzeczywiście bywa niezwykle pomocny, ale zna przede wszystkim tę część rzeczywistości, z którą miał kontakt. Specjalista techniczny świetnie rozumie ograniczenia rozwiązania, lecz może nie wiedzieć, dlaczego klient zmienił wymagania. Przedstawiciel biznesu pamięta uzgodnione korzyści, ale niekoniecznie zna problemy wykonawcze. Sponsor projektu rozumie jego znaczenie strategiczne, jednak czasem nie potrafi wskazać, kto odpowiada za ostatnie niezamknięte zadanie.

Nie jest to dowód niekompetencji. To naturalny efekt podziału pracy. Ludzie koncentrują się na własnym zakresie odpowiedzialności i zapamiętują wydarzenia ważne z ich perspektywy. Kłopot pojawia się wtedy, gdy organizacja traktuje te fragmentaryczne obrazy jak jedną wspólną wiedzę, której nikt nigdy nie zestawił. Dlatego rozmowy o projekcie prowadź z przedstawicielami różnych obszarów, zadawaj porównywalne pytania i szukaj rozbieżności.

Szczególnie cenne są odpowiedzi dotyczące największych przeszkód, najbliższych decyzji oraz tego, od czego zależy wykonanie pracy. Rozbieżność nie zawsze oznacza konflikt. Często jest wskazówką, że właśnie znalazłeś miejsce wymagające doprecyzowania.

Warto przy tym uważać na sposób zadawania pytań. „Dlaczego tego nie zrobiliście?" brzmi jak początek przesłuchania i zachęca do obrony. „Co uniemożliwia zakończenie tej pracy?" pozwala szybciej dotrzeć do faktów. Podobnie „Kto zawalił termin?" zwykle uruchamia poszukiwanie winnego, podczas gdy „Jakie warunki muszą być spełnione, żeby termin był realny?" kieruje rozmowę ku rozwiązaniom. Nie oznacza to rezygnacji z odpowiedzialności. Oznacza jedynie, że ustalenie przyczyn powinno poprzedzać ocenę zachowania ludzi. Projekt odziedziczony w chaosie nie potrzebuje dodatkowego chaosu emocjonalnego.

Pierwsze dni bez wielkiej rewolucji

Pokusą bywa ogłoszenie, że od jutra wszystkie zadania mają być raportowane w nowym narzędziu. Rozumiesz motywację: chcesz stworzyć jedno źródło prawdy i zakończyć epokę informacji ukrytych w wiadomościach. Problem w tym, że migracja do nowego systemu sama staje się pracą, wymaga czasu i może odciągnąć ludzi od pilnych obowiązków. Co gorsza, jeśli nie wyjaśnisz wcześniej, co naprawdę jest zadaniem, decyzją czy zobowiązaniem, przeniesiesz nieporządek do nowej aplikacji. Chaos będzie odtąd bardziej kolorowy, a czasami nawet wyposażony w automatyczne przypomnienia.

Lepiej rozpocząć od ograniczonego zestawu informacji, który pomoże ci kierować projektem już teraz. Przy aktywnych zadaniach ustal, jaki rezultat ma powstać, kto

odpowiada za jego dostarczenie, jaki jest najbliższy termin i co blokuje wykonanie. Nie musisz od razu rekonstruować każdego historycznego wpisu. Najpierw sprawdź prace będące w toku oraz te, których niewykonanie może spowodować istotne konsekwencje. Dopiero kiedy zobaczysz powtarzające się problemy z informacją, podejmij decyzję, czy potrzebujesz innego narzędzia, prostszych zasad aktualizacji, czy po prostu wyraźniejszego podziału odpowiedzialności.

Szczególną uwagę zwróć na ludzi, których nazwiska pojawiają się przy wielu zadaniach. Czasem jedna osoba jest rzeczywistym wykonawcą, czasem tylko pośrednikiem, a czasem została wpisana dlatego, że zawsze odbiera telefon. Przypisanie nazwiska nie jest jeszcze potwierdzeniem odpowiedzialności. Zapytaj, czy dana osoba zna zakres pracy, ma potrzebne uprawnienia i dysponuje czasem. Jeśli odpowiada za siedem krytycznych tematów równocześnie, nie zakładaj, że wszystkie zakończą się punktualnie tylko dlatego, że harmonogram pokazuje siedem osobnych zielonych wierszy. Kalendarz ma tę wadę, że nie odczuwa zmęczenia.

Na początku przejęcia ważna jest również komunikacja z osobą, która powierzyła ci projekt. Nie przedstawiaj wyłącznie listy problemów, bo łatwo stworzyć wrażenie, że odkrywasz trudności, ale nie potrafisz nimi zarządzać. Pokaż, co zostało potwierdzone, co pozostaje niepewne, które kwestie mogą wpłynąć na rezultat i jakich decyzji potrzebujesz. Jeżeli termin wydaje się zagrożony, opisz warunki, od których zależy jego dotrzymanie. Jeżeli budżet jest niejasny, wskaż, jakie dane trzeba uzgodnić z finansami. Dobry raport nie polega na produkowaniu poczucia

bezpieczeństwa. Jego zadaniem jest umożliwienie właściwej reakcji.

Nie obiecuj również, że po trzech dniach wszystko będzie uporządkowane. Możesz obiecać konkretny przegląd najważniejszych obszarów i wskazanie spraw wymagających pilnego rozstrzygnięcia. To uczciwa deklaracja, którą da się rozliczyć. Uporządkowanie projektu to proces, nie magiczna ceremonia. Szczególnie jeśli odziedziczyłeś miesiące nieformalnych ustaleń, ograniczoną dostępność ekspertów albo sprzeczne oczekiwania interesariuszy. Szybkość ma znaczenie, ale tylko wtedy, gdy nie odbywa się kosztem prawdziwości ustaleń.

Pierwszym zauważalnym sukcesem może być sytuacja, w której ktoś pyta o stan ważnego zadania, a ty nie musisz przeszukiwać pięciu skrzynek pocztowych. Wiesz, kto odpowiada, jaki rezultat został faktycznie dostarczony, co pozostało do wykonania i kiedy nastąpi następne sprawdzenie. Nadal możesz nie znać całej historii projektu. Możesz nawet nie wiedzieć, dlaczego niektóre decyzje podjęto w tak osobliwy sposób. Jednak zaczynasz rozumieć, co dzieje się teraz i jakie działania mają znaczenie dla przyszłości.

To właśnie różnica między posiadaniem projektu a zarządzaniem nim. Pierwsze może nastąpić w wyniku jednego podpisu lub wiadomości od przełożonego. Drugie wymaga ustalenia rzeczywistego stanu, uporządkowania odpowiedzialności i nauczenia się rozpoznawania informacji, którym można zaufać. Nie musisz wiedzieć wszystkiego. Musisz wiedzieć, gdzie kończą się fakty, zaczynają przypuszczenia i pojawiają się decyzje, których nie wolno dłużej odkładać.

Jeśli więc po pierwszych dniach masz mniej pewności niż na początku, nie traktuj tego automatycznie jako porażki. Być może po raz pierwszy zobaczyłeś projekt takim, jakim naprawdę jest. To mniej przyjemne niż zielona prezentacja, ale znacznie bardziej użyteczne. Zarządzanie nie zaczyna się od idealnego harmonogramu. Zaczyna się w chwili, gdy potrafisz spojrzeć na nieuporządkowaną rzeczywistość i powiedzieć: „Tego jeszcze nie wiemy, to już potwierdziliśmy, a tutaj musimy podjąć decyzję". Bez teatralnego entuzjazmu, bez szukania kozła ofiarnego i bez konieczności wzywania Tomka z zasłużonego urlopu.

Rozdział 2 - Wszyscy coś ustalili, ale nikt nie pamięta co

Najbardziej niebezpieczne zdanie w odziedziczonym projekcie brzmi niewinnie: „Przecież już to ustaliliśmy". Pada zwykle w momencie, gdy prosisz o wyjaśnienie decyzji, która ma istotny wpływ na dalsze prace. Rozmówca wygląda na szczerze zdziwionego. Według niego sprawa jest zamknięta od dawna. Pytasz, kto podjął decyzję. „Wszyscy byli na spotkaniu". Pytasz, co dokładnie zatwierdzono. „No, że idziemy w tym kierunku". Pytasz, czy istnieje potwierdzenie. „Powinno być w mailach". Po krótkich poszukiwaniach znajdujesz wiadomość: „Dzięki za konstruktywną dyskusję. Działamy zgodnie z ustaleniami". Nie wiadomo, jakimi ustaleniami, kto ma działać ani co właściwie oznacza wybrany kierunek. Za to dyskusja niewątpliwie była konstruktywna.

Takie sytuacje nie powstają wyłącznie w źle zarządzanych projektach. Nawet rozsądni, doświadczeni ludzie potrafią podejmować istotne decyzje bez pozostawienia czytelnego śladu. Rozmawiają szybko, reagują na zmieniające się okoliczności i wychodzą ze spotkania z przekonaniem, że wszyscy rozumieją to samo. Problem pojawia się później, gdy ustalenia trzeba odtworzyć, ktoś zmienia stanowisko albo odpowiedzialność przejmuje nowa osoba. Wtedy okazuje się, że wspólne zrozumienie było w rzeczywistości zbiorem indywidualnych interpretacji. Każda wydaje się logiczna, lecz razem tworzą konstrukcję przypominającą most projektowany osobno przez pięciu architektów, którzy nie uzgodnili, po której stronie znajduje się rzeka.

Dlaczego pamięć zespołu nie jest archiwum

Ludzie nie zapamiętują wszystkich rozmów z jednakową dokładnością. Zwracają uwagę na informacje ważne dla własnych zadań, interpretują wypowiedzi przez wcześniejsze doświadczenia i często pamiętają końcowy wniosek lepiej niż warunki, na których go oparto. Jeżeli podczas spotkania ktoś mówi: „Możemy spróbować, o ile dostaniemy dodatkowe zasoby", jedna osoba zapamięta zgodę na realizację, druga potrzebę zwiększenia zespołu, a trzecia słowo „spróbować", oznaczające brak ostatecznej deklaracji. Kilka tygodni później każda może być autentycznie przekonana, że jej wersja została wspólnie przyjęta.

Dlatego szczególnie ostrożnie traktuj informacje zaczynające się od „pamiętam, że", „wydaje mi się" albo „wszyscy wiedzieli". Nie oznacza to, że rozmówca kłamie. Pamięć jest użytecznym źródłem wskazówek, ale nie powinna automatycznie zastępować dowodu. Gdy pojawiają się sprzeczne relacje, spróbuj odtworzyć konkretne zdarzenia: jaka decyzja miała zapaść, kto uczestniczył w rozmowie, jakie warunki przedstawiono, co wydarzyło się później i jakie działania świadczą o przyjęciu określonego rozwiązania. Często późniejsze zachowanie zespołu pokazuje więcej niż ogólna deklaracja, że „temat był dogadany".

Wyobraź sobie, że poprzedni kierownik uzgodnił z dostawcą zmianę zakresu prac. Dostawca twierdzi, że otrzymał zgodę na dodatkowe funkcje. Dział zakupów utrzymuje, że żadne zwiększenie kosztów nie zostało zatwierdzone. Zespół techniczny realizuje nowe wymagania, ponieważ dostał taką instrukcję. Klient natomiast uważa, że funkcje były częścią pierwotnej oferty. Masz więc cztery