Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Zgodziłem Się na Termin, Którego Od Początku Nie Dało Się Dotrzymać

Jak realistycznie estymować pracę, komunikować ryzyko i renegocjować daty zanim ambitny plan stanie się weekendem w Excelu



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

Zgodziłem Się na Termin, Którego Od Początku Nie Dało Się Dotrzymać

Jak realistycznie estymować pracę, komunikować ryzyko i renegocjować daty zanim ambitny plan stanie się weekendem w Excelu

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-831-0

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Dlaczego mówimy „tak”, zanim wiemy, na co się zgadzamy 11

Rozdział 2 - Ile naprawdę trwa zadanie, czyli anatomia pracy, której nie widać w harmonogramie 20

Rozdział 3 - Magia jednej daty, czyli jak zamieniamy przypuszczenia w oficjalne zobowiązania 28

Rozdział 4 - Więcej spotkań, mniej snu i inne genialne sposoby ratowania nierealnego planu 37

Rozdział 5 - Wszystko jest pilne, czyli jak pięć rozpoczętych projektów zamienia się w zero zakończonych 47

Rozdział 6 - Jeszcze jedna drobna zmiana, czyli jak projekt przybiera na wadze bez zmiany terminu 57

Rozdział 7 - Czekam na odpowiedź, czyli jak cudze zadanie zostaje moim opóźnieniem 67

Rozdział 8 - Status zielony, problem czerwony, czyli dlaczego o ryzyku dowiadujemy się za późno 77

Rozdział 9 - Estymacja bez wróżenia z fusów, czyli jak policzyć czas, którego jeszcze nie znamy 87

Rozdział 10 - Od liczby godzin do prawdziwego terminu, czyli jak zbudować harmonogram odporny na pierwsze spotkanie 96

Rozdział 11 - Mam złe wiadomości, czyli jak komunikować ryzyko, żeby ktoś rzeczywiście mógł pomóc 106

Rozdział 12 - Termin się nie obroni sam, czyli jak renegocjować datę bez zawodowego samobójstwa 116

Rozdział 13 - Szybciej, ale za jaką cenę? Jak skracać terminy bez produkowania nowych problemów 127

Rozdział 14 - Jedna data, pięć działów i zero porozumienia. Jak stworzyć zobowiązanie, które wszyscy rozumieją tak samo.....137

Rozdział 15 - Terminu nie przesuniemy. Co teraz, czyli jak podejmować rozsądne decyzje w nierozsądnych warunkach 148

Rozdział 16 - Już po terminie. Jak odzyskać kontrolę, kiedy nie ma czego udawać 158

Rozdział 17 - Odpowiadam za termin, ale nie decyduję o niczym. Jak zarządzać pracą bez pełnej kontroli 169

Rozdział 18 - Żeby następny termin nie był powtórką z rozrywki. Jak nauczyć organizację planować lepiej 179

Rozdział 19 - Znowu „jakoś to będzie”. Jak rozpoznać, że stare nawyki wracają tylnymi drzwiami 190

Rozdział 20 - Termin, pod którym możesz się podpisać. Jak przestać obiecywać cuda i zacząć dowozić rezultaty 201

INTRO

Jest wtorek, godzina 9:17. Siedzisz na spotkaniu, na którym wszystko idzie podejrzanie sprawnie. Prezentacja jest kolorowa, kierownik zadowolony, a ktoś właśnie powiedział, że projekt ma ogromny potencjał. Nagle pada pytanie: „To co, dowieziemy do piątku?". Wiesz, że nie dowieziecie. Nie macie jeszcze kompletnych danych, jedna osoba jest na urlopie, dwa kluczowe ustalenia czekają na decyzję, a ostatnia podobna praca zajęła trzy tygodnie. Mimo to słyszysz własny głos: „Tak, powinniśmy dać radę". Gratulacje. Właśnie udało ci się zamienić pięć sekund niezręcznej ciszy w kilkanaście dni zawodowego dyskomfortu. Na dodatek wszyscy wyglądają na zadowolonych. Szczególnie ludzie, którzy nie będą tego robić.

To niezwykły moment w życiu projektu. Jeszcze niczego nie wykonano, żadne ryzyko nie zostało usunięte, a termin już oficjalnie istnieje. Ktoś zapisuje go w protokole, ktoś inny umieszcza w harmonogramie, a trzeci wysyła do zarządu informację, że wszystko przebiega zgodnie z planem. Od tej chwili data zaczyna prowadzić samodzielne życie. Jest powtarzana na kolejnych spotkaniach, trafia do raportów i coraz bardziej przypomina fakt, choć początkowo była jedynie optymistyczną odpowiedzią człowieka, który chciał wypaść kompetentnie. W piątek okaże się, że rzeczywistość nie uczestniczyła w tamtym spotkaniu i najwyraźniej nie zaakceptowała ustaleń.

Problem z nierealistycznymi terminami rzadko zaczyna się od kompletnego braku wiedzy. Częściej zaczyna się od wiedzy, której nikt nie wypowiedział wystarczająco głośno.

Czujesz, że coś się nie zgadza. Pamiętasz poprzednie opóźnienia. Dostrzegasz zależności, których nie uwzględniono. Ale jednocześnie nie chcesz być osobą, która na każde ambitne zadanie odpowiada westchnieniem i prośbą o dodatkowe trzy miesiące. Chcesz pokazać zaangażowanie, elastyczność i umiejętność działania pod presją. Zgoda na termin staje się więc społecznym gestem dobrej woli. Niestety kalendarz nie odróżnia dobrej woli od rzeczywistej zdolności wykonawczej.

W tym miejscu warto rozprawić się z pewnym wygodnym nieporozumieniem. Realistyczna estymacja nie polega na tym, żeby zawsze podawać dłuższe terminy. Człowiek, który na każde zadanie potrzebuje sześciu tygodni, nawet jeśli chodzi o poprawienie trzech komórek w arkuszu, nie jest automatycznie mistrzem zarządzania ryzykiem. Dobre szacowanie polega na zrozumieniu zakresu pracy, dostępnych zasobów, zależności i niepewności. Dopiero z tych elementów powstaje sensowna propozycja daty. Nie odwrotnie. Tymczasem w wielu organizacjach proces wygląda tak, że najpierw ustala się dzień zakończenia, a potem rozpoczyna intensywne poszukiwania argumentów, dlaczego powinno się udać. To trochę tak, jakby najpierw zamówić tort weselny, a dopiero później sprawdzić, czy ktoś planuje ślub.

Szczególnie fascynująca jest precyzja, z jaką potrafimy przedstawiać niepewne przewidywania. Arkusz pokazuje zakończenie prac 18 listopada o godzinie 16:00, ponieważ ktoś wpisał odpowiednie formuły. Wygląda to przekonująco. Komórki mają obramowania, daty są wyrównane, a pasek postępu świeci profesjonalnym odcieniem zieleni. Nikt jednak nie sprawdził, czy osoba odpowiedzialna za dane wejściowe zdąży je przygotować. Excel potrafi znakomicie

liczyć dni robocze, ale niestety nie posiada funkcji wykrywającej cudzą niedostępność, niejasne wymagania i decyzje podejmowane przez pięć osób, z których trzy właśnie wyjechały na konferencję. Dokładny wynik nie musi oznaczać dokładnego przewidywania.

Jeszcze bardziej podstępna jest praca, której początkowo nie widać. Szacujesz przygotowanie materiału na osiem godzin i prawdopodobnie masz rację, jeśli chodzi o samo przygotowanie. Tyle że wcześniej trzeba zebrać informacje, wyjaśnić sprzeczne oczekiwania i ustalić, która wersja danych jest aktualna. Później dochodzi sprawdzenie, poprawki oraz akceptacja. Osiem godzin pracy zamienia się w proces rozciągnięty na kilka dni, choć samo zadanie nie stało się trudniejsze. Kiedy ktoś pyta, dlaczego potrzebujesz tygodnia na coś, co zajmuje osiem godzin, odpowiedź wymaga wyjaśnienia różnicy między czasem wykonania a czasem, jaki upłynie do zakończenia. To jedna z najważniejszych różnic w planowaniu i jedna z najczęściej ignorowanych.

Jest też koszt, którego nie widać w żadnym harmonogramie: stopniowa utrata wiarygodności. Pierwsze przesunięcie terminu można uzasadnić wyjątkową sytuacją. Drugie zaczyna budzić pytania. Przy trzecim ludzie przestają traktować twoje daty poważnie, nawet kiedy tym razem są dobrze oszacowane. Pojawiają się dodatkowe raporty, spotkania kontrolne i prośby o codzienne aktualizacje. Paradoks polega na tym, że te mechanizmy odbierają kolejne godziny potrzebne do wykonania zadania. Organizacja próbuje odzyskać kontrolę nad opóźnieniem, tworząc nowe obowiązki dla ludzi, którzy już nie mają czasu. W pewnym momencie więcej energii pochłania wyjaśnianie,

dlaczego praca nie została wykonana, niż samo jej wykonywanie.

Nie znaczy to jednak, że każda trudna data jest błędem. Zdarzają się prawdziwe terminy nieprzekraczalne: zobowiązanie wobec klienta, wydarzenie rynkowe, ograniczenie techniczne czy ważna decyzja biznesowa. W takich sytuacjach nie zawsze można przesunąć datę. Można natomiast rozmawiać o zakresie, kolejności działań, zasobach, jakości wymaganej na danym etapie i konsekwencjach wyborów. Jeżeli czasu nie da się zwiększyć, coś innego musi zostać dostosowane. Udawanie, że wszystkie ograniczenia można zachować jednocześnie, nie jest ambitnym zarządzaniem. Jest elegancką formą unikania decyzji, najczęściej do chwili, kiedy decyzję podejmie za nas rzeczywistość.

Właśnie dlatego umiejętność komunikowania ryzyka jest równie ważna jak samo szacowanie. Informacja „możemy się nie wyrobić" niewiele pomaga, zwłaszcza wypowiedziana dzień przed zakończeniem. Znacznie więcej wnosi konkret: co jest zagrożone, z jakiego powodu, od czego zależy wynik, kiedy potrzebna jest decyzja i jakie możliwości jeszcze pozostają. Takie przedstawienie sytuacji nie jest wymówką. Daje innym szansę na podjęcie działania, zanim problem urośnie. Wymaga jednak odwagi, ponieważ oznacza pokazanie niepewności wtedy, gdy wszyscy woleliby zobaczyć uspokajający zielony status. Zielony status jest przyjemny. Niestety nie posiada właściwości leczniczych.

Renegocjacja terminu również nie musi oznaczać porażki. Porażką bywa uporczywe utrzymywanie daty, która dawno przestała mieć związek z dostępnymi możliwościami. Dobra renegocjacja zaczyna się odpowiednio wcześnie, opiera się

na faktach i przedstawia konsekwencje różnych wariantów. Nie polega na dramatycznym ogłoszeniu, że nic się nie uda, ani na przesłaniu nowego harmonogramu pięć minut przed końcem dnia. Chodzi o stworzenie przestrzeni do świadomego wyboru. Czasem najlepszym rozwiązaniem będzie późniejszy termin, czasem mniejszy zakres, a czasem zmiana sposobu współpracy. Każda z tych decyzji może być rozsądna, jeżeli osoby odpowiedzialne rozumieją jej cenę.

Ta książka nie nauczy cię magicznego przewidywania przyszłości. Nie sprawi też, że przełożeni przestaną zadawać pytania o ambitniejsze daty, klienci zawsze zaakceptują opóźnienia, a współpracownicy zaczną dostarczać wszystko dokładnie wtedy, kiedy obiecali. Nauczysz się natomiast oddzielać założenia od faktów, szacować pracę bez udawania nieomylności i rozpoznawać moment, w którym optymizm przestaje pomagać. Przyjrzymy się sposobom prowadzenia rozmów o terminach, ujawniania zależności, przedstawiania ryzyka i podejmowania decyzji pod presją. Ważne będzie również to, jak chronić sensowny plan przed drobnymi zmianami, które pojedynczo wyglądają niewinnie, a razem potrafią przewrócić cały harmonogram.

Nie zakładam przy tym, że masz pełną kontrolę nad swoją pracą. Być może odpowiadasz za wynik zespołu, ale nie decydujesz o jego liczebności. Być może możesz przygotować rzetelną estymację, lecz ktoś wyżej i tak narzuca wcześniejszą datę. Możliwe też, że termin został już obiecany bez twojego udziału, a twoim zadaniem jest znaleźć rozwiązanie w warunkach, których samodzielnie nie wybierałeś. W takich sytuacjach potrzebujesz czegoś więcej niż rady „naucz się mówić nie”. Potrzebujesz sposobu

przedstawiania ograniczeń, który pozwala zachować profesjonalizm, nie ukrywać problemów i nie brać na siebie odpowiedzialności za rzeczy pozostające poza twoim wpływem.

Zanim jednak przejdziemy dalej, przypomnij sobie ostatni termin, na który się zgodziłeś, chociaż od początku budził twoje wątpliwości. Zastanów się, co właściwie wiedziałeś w chwili składania deklaracji. Które informacje były pewne, które stanowiły przypuszczenia, a których brakowało? I co ważniejsze: dlaczego nie powiedziałeś tego podczas rozmowy? Odpowiedź może okazać się cenniejsza niż najbardziej dopracowany harmonogram. Bo być może największym problemem nie był brak czasu, lecz moment, w którym postanowiłeś udawać, że czasu wystarczy.

Nie chodzi o rezygnację z ambicji. Chodzi o to, żeby ambitny plan miał kontakt z rzeczywistością również po opuszczeniu sali konferencyjnej. Najlepiej zanim nadejdzie piątek, godzina 19:43, a ty będziesz tłumaczyć arkuszowi kalkulacyjnemu, dlaczego jego optymistyczne prognozy właśnie zrujnowały ci weekend. Arkusz oczywiście nie odpowie. Według niego wszystko nadal się zgadza.

Rozdział 1 - Dlaczego mówimy „tak”, zanim wiemy, na co się zgadzamy

Najdroższe słowo w świecie projektów ma zaledwie trzy litery. Nie jest nim „VAT”, choć ten również potrafi zepsuć humor. Chodzi o „tak”. Wypowiedziane w odpowiednim momencie otwiera drzwi, buduje zaufanie i pokazuje gotowość do działania. Wypowiedziane zbyt szybko potrafi natomiast uruchomić proces, którego konsekwencje będziesz wyjaśniać przez następne sześć tygodni. Najbardziej niezwykłe jest to, że między otrzymaniem zadania a zaakceptowaniem terminu często nie wykonujemy żadnej rzeczywistej analizy. Przez kilka sekund próbujemy jednocześnie zrozumieć oczekiwania, oszacować pracochłonność, przewidzieć dostępność innych osób i ocenić, czy odmowa nie zaszkodzi naszej reputacji. Mózg, przytłoczony tak ambitnym zestawem obowiązków, wybiera rozwiązanie oszczędzające energię: zgadza się, a szczegóły pozostawia przyszłej wersji nas samych. Ta przyszła wersja zwykle nie jest zachwycona.

Wyobraź sobie kierowniczkę zespołu, która dostaje wiadomość od dyrektora: „Potrzebuję kompletnego zestawienia wyników wszystkich oddziałów na poniedziałek. Dasz radę?”. Jest czwartek, godzina 14:20. Kierowniczka wie, że dane pochodzą z kilku systemów, część raportów wymaga ręcznego uzgodnienia, a jeden oddział regularnie przesyła informacje z opóźnieniem. Mimo to odpowiada: „Jasne, przygotujemy”. W jej głowie słowo „przygotujemy” oznacza: „Jeżeli wszyscy dostarczą poprawne dane i nie pojawi się nic pilniejszego, być może uda się złożyć sensowną wersję”. W głowie dyrektora oznacza: „W

poniedziałek rano dostanę gotowy, sprawdzony materiał". Oboje kończą rozmowę usatysfakcjonowani, choć właśnie zawarli dwie zupełnie różne umowy. Nie potrzebowali nawet działu prawnego, żeby stworzyć problem interpretacyjny.

Pierwszy mechanizm, który warto zrozumieć, polega na myleniu współpracy z bezwarunkową zgodą. Lubimy być postrzegani jako osoby pomocne, sprawcze i pozytywnie nastawione. W wielu środowiskach zawodowych takie zachowanie jest dodatkowo nagradzane. Człowiek, który natychmiast odpowiada „zrobione", sprawia wrażenie dynamicznego. Ten, kto zaczyna od sprawdzenia ograniczeń, może zostać uznany za ostrożnego, mniej elastycznego albo, co w korporacyjnym słowniku brzmi niemal jak diagnoza, „niewystarczająco proaktywnego". Tymczasem szybka odpowiedź nie świadczy jeszcze o zdolności wykonania zadania. Często pokazuje wyłącznie gotowość do wzięcia na siebie odpowiedzialności. Można być znakomitym współpracownikiem i jednocześnie potrzebować kilku godzin na ustalenie wiarygodnej daty. W rzeczywistości właśnie takie zachowanie częściej chroni interes obu stron.

Drugim mechanizmem jest presja sytuacyjna. Nie każdy termin powstaje podczas spokojnej rozmowy, w której można rozłożyć wymagania na części i sprawdzić kalendarze. Czasami pytanie pada pod koniec spotkania, kiedy wszyscy są już zmęczeni. Innym razem pojawia się przy klientach albo w obecności wyższej kadry zarządzającej. Wtedy zwykłe „muszę to sprawdzić" zaczyna wydawać się ryzykowne. Wyobrażamy sobie, że inni natychmiast uznają nas za nieprzygotowanych. Co ciekawe, często nie mamy żadnych dowodów, że rzeczywiście tak zareagują. Sami tworzymy oczekiwanie natychmiastowej

deklaracji, a potem próbujemy mu sprostać. Wewnętrzny dział public relations pracuje na pełnych obrotach, podczas gdy dział planowania nie zdążył jeszcze otworzyć kalendarza.

Sytuacja komplikuje się, kiedy pytanie zawiera już proponowaną datę. „Czy możemy zamknąć temat do piętnastego?" brzmi niewinnie, ale piętnasty dzień miesiąca zaczyna natychmiast pełnić funkcję punktu odniesienia. Zamiast samodzielnie ustalić potrzebny czas, zastanawiasz się, czy potrafisz zmieścić pracę w podanej granicy. Jeśli zabraknie kilku dni, możesz uznać, że wystarczy trochę przyspieszyć. Jeśli zabraknie tygodnia, zaczynasz rozważać pracę wieczorami. Jeśli zabraknie dwóch tygodni, odkrywasz w sobie niepokojącą wiarę w cuda organizacyjne. Proponowana data nie musi być wynikiem analizy. Mogła powstać dlatego, że dobrze wyglądała w prezentacji albo wypadała przed urlopem osoby podejmującej decyzję. Nie staje się jednak bardziej realistyczna tylko dlatego, że została wypowiedziana przez kogoś z wyższym stanowiskiem.

Do tego dochodzi optymizm, który sam w sobie nie jest wadą. Bez niego trudno podejmować ambitne przedsięwzięcia. Problem zaczyna się wtedy, gdy oceniamy przyszłą pracę według najbardziej sprzyjającego przebiegu zdarzeń, a następnie traktujemy ten scenariusz jak standard. Zakładamy, że zadanie będzie podobne do poprzedniego, ale pomijamy fakt, że poprzednie wymagało trzech poprawek. Liczymy dostępność współpracownika, choć jego kalendarz pozostaje nieznany. Przyjmujemy, że otrzymane materiały będą kompletne, ponieważ powinny takie być. Słowo „powinny" zasługuje w planowaniu na osobną kategorię ryzyka. Opisuje bowiem świat, w którym ludzie nie

chorują, dostawcy odpowiadają od razu, a systemy informatyczne wybierają awarie wyłącznie w dni wolne od pracy.

Wiele błędnych deklaracji bierze się również z pomieszania dwóch różnych pytań: „Czy to zadanie jest wykonalne?" oraz „Czy jesteśmy w stanie wykonać je do wskazanej daty?". Na pierwsze możesz odpowiedzieć twierdząco bez większych wątpliwości. Masz kompetencje, znasz narzędzia i rozumiesz oczekiwany rezultat. Drugie pytanie wymaga sprawdzenia warunków. Kompetencje nie zwiększają automatycznie liczby godzin w tygodniu, a doświadczenie nie sprawia, że trzy osoby mogą jednocześnie korzystać z czasu jednego specjalisty. Kiedy więc słyszysz „dasz radę?", warto ustalić, o którą zdolność chodzi. Możliwość wykonania pracy to nie to samo co możliwość dotrzymania dowolnej daty. Ta różnica brzmi banalnie, dopóki nie trzeba wypowiedzieć jej na głos podczas spotkania.

Istnieje jeszcze jedna pułapka: zobowiązanie stopniowe. Najpierw zgadzasz się przygotować wstępną analizę. Potem ktoś prosi o uwzględnienie dodatkowego rynku. Następnie dochodzi bardziej szczegółowy podział danych, osobny komentarz zarządczy i wersja angielska. Każda prośba wydaje się niewielka, dlatego odpowiadasz twierdząco. Pierwotny termin pozostaje jednak nietknięty. W końcu realizujesz zadanie znacząco większe od tego, które pierwotnie zaakceptowałeś, ale formalnie nadal odpowiadasz za tę samą datę. Nikt nie powiedział: „Zwiększamy zakres o połowę i pozostawiamy czas bez zmian". Zmiana odbyła się w serii uprzejmych wiadomości, z których żadna pojedynczo nie wyglądała groźnie. To właśnie

dlatego kontrola zobowiązań wymaga patrzenia na ich łączny skutek, nie tylko na ostatnią prośbę.

Aby przerwać ten mechanizm, nie trzeba zmieniać osobowości ani rozpoczynać każdej rozmowy od stanowczego sprzeciwu. Pierwszym krokiem jest oddzielenie chęci pomocy od potwierdzenia daty. Możesz powiedzieć: „Tak, zajmiemy się tym. Termin potwierdzę, kiedy sprawdzę zakres i dostępność potrzebnych osób". To nadal odpowiedź wspierająca. Daje rozmówcy informację, że zadanie zostało przyjęte, ale nie przedstawia przypuszczenia jako zobowiązania. W przypadku prostych i dobrze znanych czynności taka analiza może potrwać kilka minut. Przy złożonym projekcie potrzebujesz więcej czasu. Istotne jest, aby określić, kiedy wrócisz z odpowiedzią. „Sprawdzę i potwierdzę jutro do południa" brzmi znacznie bardziej wiarygodnie niż tajemnicze „odezwę się", które w niektórych organizacjach oznacza dowolny moment przed emeryturą.

Zanim potwierdzisz datę, spróbuj ustalić trzy podstawowe rzeczy: co dokładnie ma zostać dostarczone, od czego zależy wykonanie i jaka część potrzebnych zasobów rzeczywiście będzie dostępna. Nie potrzebujesz do tego skomplikowanego systemu zarządzania projektami. Wystarczy krótka rozmowa lub kilka precyzyjnych pytań. Jeśli ktoś prosi o raport, zapytaj, czy oczekuje danych źródłowych, analizy przyczyn czy również rekomendacji. Jeśli chodzi o wdrożenie, sprawdź, czy termin oznacza gotowość techniczną, zakończenie testów czy możliwość korzystania z rozwiązania przez wszystkich użytkowników. Te określenia mogą brzmieć podobnie w codziennej rozmowie, lecz reprezentują różne ilości pracy. Niejasność na początku często zamienia się w konflikt na końcu.

Wróćmy do kierowniczki przygotowującej zestawienie wyników. Zamiast natychmiastowego potwierdzenia mogłaby odpowiedzieć: „Na poniedziałek mogę przygotować zestawienie na podstawie danych, które mamy dzisiaj. Pełna wersja z uzgodnieniem wszystkich oddziałów będzie zależała od brakujących informacji. Sprawdzę ich dostępność i potwierdzę termin kompletnej analizy przed końcem dnia". Taka odpowiedź wprowadza dwa ważne rozróżnienia. Po pierwsze, oddziela wersję możliwą do wykonania od pełnego rezultatu. Po drugie, nazywa zależność, która wcześniej była ukryta. Dyrektor może zdecydować, że potrzebuje właśnie szybkiego zestawienia, a pełna analiza może poczekać. Może również pomóc w uzyskaniu brakujących danych. Dopiero teraz obie strony mają szansę rozmawiać o tym samym zadaniu.

Oczywiście nie zawsze spotkasz się ze spokojną reakcją. Czasami usłyszysz: „Nie potrzebuję analizy, potrzebuję deklaracji". W takiej sytuacji naturalną pokusą jest podanie daty dla świętego spokoju. Warto jednak pamiętać, że osoba domagająca się pewności nie musi mieć świadomości wszystkich ograniczeń. Możesz odpowiedzieć: „Rozumiem potrzebę konkretnej daty. Na ten moment mogę potwierdzić zakres, który jest pod naszą kontrolą. Pełny termin zależy jeszcze od dwóch decyzji. Jeśli mają zapaść dzisiaj, przedstawię realistyczny harmonogram". Nie gwarantuje to entuzjastycznej reakcji. Pozwala jednak uniknąć sytuacji, w której presja rozmówcy zostaje błędnie przetłumaczona na twoją pewność dotyczącą przyszłości.

Ważne jest także rozpoznanie różnicy między terminem narzuconym a terminem uzgodnionym. Gdy klient wymaga dostarczenia czegoś do określonej daty, nie zawsze masz możliwość jej negocjowania. Możesz natomiast jasno

powiedzieć, jaki zakres jest możliwy przy dostępnych warunkach, czego wymaga pełna realizacja oraz jakie ryzyko pozostaje. Wewnętrzne zdanie „Muszę to zrobić, bo ktoś tak zdecydował" nie opisuje jeszcze rzeczywistego zobowiązania. Opisuje polecenie. Dopiero ustalenie zasobów, priorytetów i kryteriów zakończenia pozwala ocenić możliwość wykonania. W organizacjach o silnej hierarchii takie rozróżnienie jest szczególnie istotne, ponieważ brak sprzeciwu bywa automatycznie traktowany jako potwierdzenie wykonalności.

Nie każde pochopne „tak" wynika jednak z presji innych. Czasami sami chcemy udowodnić, że poradzimy sobie szybciej niż konkurencyjny zespół albo poprzednik na stanowisku. Czasami pamiętamy własny najlepszy wynik i traktujemy go jak normalne tempo. Zdarza się również, że zależy nam na projekcie tak bardzo, iż zaczynamy usprawiedliwiać wszystkie niewygodne założenia. To zrozumiałe. Właśnie dlatego warto oddzielić ocenę od osobistej ambicji. Zadaj sobie pytanie: „Gdyby tę samą pracę miał wykonać inny kompetentny zespół, czy uznałbym proponowany termin za rozsądny?". Odpowiedź bywa zaskakująco trzeźwa. Wobec innych potrafimy dostrzec ograniczenia, które we własnym kalendarzu traktujemy jak drobne niedogodności.

Przydatnym ćwiczeniem jest przypomnienie sobie trzech ostatnich zobowiązań terminowych, które okazały się trudniejsze od przewidywań. Nie oceniaj ich według tego, kto zawinił ani czy ostatecznie udało się je zrealizować. Sprawdź moment składania deklaracji. Jakie informacje były wtedy dostępne? Jakich zabrakło? Czy ktoś wyraźnie ustalił zakres? Czy data była obliczona, czy jedynie zaproponowana? I wreszcie, co powstrzymało cię przed

zadaniem dodatkowego pytania? Możesz odkryć powtarzalny wzorzec: zgadzasz się szybciej przy ważnych klientach, przy swoim przełożonym albo wtedy, gdy zadanie wygląda znajomo. Rozpoznanie takiego wzorca pozwala przygotować inną reakcję dokładnie w sytuacjach, w których najbardziej jej potrzebujesz.

Nie ma potrzeby przeprowadzać szczegółowej analizy każdego drobiazgu. Jeśli ktoś pyta, czy prześlesz istniejący dokument za godzinę, a dokument rzeczywiście jest gotowy i dostępny, wystarczy zwykłe potwierdzenie. Nadmierna ostrożność również ma koszt: wydłuża decyzje i może utrudniać współpracę. Sensowna zasada brzmi inaczej: im większe zobowiązanie, większa niepewność i bardziej dotkliwe konsekwencje opóźnienia, tym mniej miejsca na spontaniczną deklarację. Przy zadaniach powtarzalnych korzystaj z doświadczenia. Przy nowych ustal najpierw najważniejsze warunki. Gdy ograniczenia są już znane, możesz podjąć ryzyko świadomie. Ambitny termin bywa uzasadniony, ale powinien być wyborem opartym na informacji, a nie odruchem wynikającym z atmosfery spotkania.

Szczególnej uwagi wymaga sposób zapisywania ustaleń. Po rozmowie warto krótko potwierdzić, co dokładnie zostało uzgodnione: rezultat, datę, przyjęte warunki oraz kwestie pozostające otwarte. Nie chodzi o tworzenie dokumentacji przypominającej śledztwo parlamentarne. Kilka zdań wystarczy, aby ograniczyć późniejsze nieporozumienia. Przykładowo: „Potwierdzamy dostarczenie wersji roboczej w środę. Termin wersji końcowej ustalimy po otrzymaniu danych od partnerów. Zakres obejmuje trzy wskazane rynki”. Takie podsumowanie pomaga również osobie zlecającej, która często prowadzi równocześnie wiele

spraw. Zamiast polegać na pamięci i odmiennych interpretacjach, obie strony mają wspólny punkt odniesienia.

Najtrudniejszym elementem tej zmiany bywa zaakceptowanie krótkiego dyskomfortu. Pytanie o zakres, zasoby lub warunki może na moment spowolnić rozmowę. Ktoś może westchnąć, ktoś inny może spojrzeć na zegarek. Trzeba wytrzymać te kilka sekund bez automatycznego ratowania atmosfery obietnicą. Z czasem okazuje się, że rzeczowa ostrożność nie musi osłabiać autorytetu. Przeciwnie, człowiek, który odróżnia rzeczy możliwe od jeszcze niepotwierdzonych, pozwala innym podejmować lepsze decyzje. Nie zawsze otrzyma za to natychmiastowe podziękowanie, ale jego deklaracje mają szansę odzyskać rzeczywistą wartość.

Dojrzała odpowiedzialność za termin zaczyna się więc przed wypowiedzeniem „tak". Obejmuje gotowość do działania, lecz także prawo do zadania koniecznych pytań i obowiązek ujawnienia istotnych ograniczeń. Nie musisz być osobą, która zawsze przewiduje przyszłość poprawnie. Wystarczy, że przestaniesz przedstawiać nieznaną przyszłość jako coś, co zostało już sprawdzone. Kolejnym razem, gdy padnie pytanie o ambitną datę, możesz odpowiedzieć bez ucieczki, bez teatralnego protestu i bez podpisywania własnym kalendarzem zobowiązania za wszystkich pozostałych. Krótkie „sprawdzę warunki i potwierdzę" nie wygląda tak efektownie jak natychmiastowe „załatwione". Ma jednak jedną istotną zaletę: pozostawia realną szansę, że kiedy już powiesz „tak", będzie ono coś znaczyć.

Rozdział 2 - Ile naprawdę trwa zadanie, czyli anatomia pracy, której nie widać w harmonogramie

Na biurku specjalisty leży zlecenie: przygotować nową stronę internetową do rejestracji uczestników szkolenia. Projekt wydaje się prosty. Formularz, kilka informacji, potwierdzenie zapisania się i gotowe. Programista ocenia, że samo wykonanie zajmie około dwóch dni. Osoba odpowiedzialna za projekt przekazuje więc klientowi informację, że strona będzie gotowa w czwartek. W środę okazuje się, że nie zatwierdzono jeszcze tekstów, formularz musi przekazywać dane do dodatkowego systemu, a dział prawny chce sprawdzić treść zgody dotyczącej danych osobowych. Programista nadal potrzebuje dwóch dni na swoją pracę. Problem polega na tym, że nie może jej jeszcze dokończyć. Klient jest zaskoczony, kierownik zirytowany, a programista próbuje ustalić, kiedy dokładnie umiejętność pisania kodu zaczęła obejmować również czytanie w myślach osób zatwierdzających wymagania.

To przykład jednego z najbardziej podstawowych błędów w estymacji: utożsamiania czasu potrzebnego na wykonanie konkretnej czynności z czasem potrzebnym na dostarczenie kompletnego rezultatu. Te wielkości są ze sobą związane, ale nie są identyczne. Przygotowanie prezentacji może wymagać pięciu godzin pracy, choć zebranie wszystkich informacji i uzyskanie akceptacji potrwa tydzień. Zamówienie materiałów może zająć piętnaście minut, ale ich dostawa kilka dni. Sam montaż urządzenia może być szybki, jednak wcześniej trzeba zapewnić dostęp do miejsca, przygotować instalację i potwierdzić zgodność elementów.

Jeśli harmonogram uwzględnia wyłącznie moment, w którym ktoś fizycznie wykonuje główną czynność, opisuje tylko fragment rzeczywistości. Resztę pozostawia w kompetencjach szczęścia.

W praktyce warto rozróżnić nakład pracy od czasu kalendarzowego realizacji. Nakład pracy opisuje, ile godzin rzeczywistego wysiłku trzeba przeznaczyć na zadanie. Czas realizacji mówi, ile upłynie od rozpoczęcia do zakończenia, wliczając oczekiwanie, przekazywanie informacji i inne niezbędne etapy. Trzy godziny pracy mogą zmieścić się w jednym przedpołudniu albo rozciągnąć na dwa tygodnie, jeśli wymagają kolejnych zatwierdzeń. Działa to również w drugą stronę. Zadanie wymagające dwudziestu godzin pracy nie zawsze musi trwać pięć dni, jeśli można podzielić je między dostępne osoby i wykonywać równolegle. Kluczowe jest słowo „jeśli". Nie każdą czynność da się przyspieszyć przez dodanie ludzi, podobnie jak dwóch kierowców nie skróci o połowę podróży jednym samochodem.

Zanim oszacujesz termin, potrzebujesz więc zdefiniować rezultat. Brzmi to niezwykle formalnie, ale w rzeczywistości chodzi o proste pytanie: co musi być prawdą, żebyśmy mogli uczciwie powiedzieć, że zadanie zostało zakończone? Dla strony rejestracyjnej może to oznaczać, że użytkownik potrafi się zapisać, otrzymuje potwierdzenie, a dane trafiają we właściwe miejsce. Dla raportu oznacza to uzgodnione źródła, poprawne obliczenia i zaakceptowaną wersję końcową. Sam fakt, że plik istnieje, nie zawsze wystarcza. Jeśli odbiorca oczekuje sprawdzonego rezultatu, czas kontroli należy do zadania. Nie jest niespodzianką, którą można odkryć dopiero pięć minut przed wysłaniem.

Dobrą praktyką jest opisanie rezultatu jednym lub dwoma konkretnymi zdaniami, zanim zaczniesz liczyć godziny.