

Marcin Dąbrowski



# WIECZNE OPÓŹNIENIE

Zarządzanie projektami IT

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie?wiopit>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-7595-6

Copyright © Marcin Dąbrowski 2021

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# Spis treści

<b>Jak i dlaczego powstała ta książka</b>	<b>15</b>
<b>1. Kiedy projekt tak naprawdę się zaczyna</b>	<b>17</b>
Wybór dostawcy	19
Narodziny problemów	22
Podsumowanie	26
<b>2. Dlaczego sprzedawcy nie powinni sprzedawać samodzielnie</b>	<b>27</b>
Sprzedaż od kuchni — aktorzy i ich cele	28
Cele sprzedażowe a przyszłość projektu	30
Podejście holistyczne	32
Podsumowanie	35
<b>3. Opóźnienie jako problem etapu sprzedaży</b>	<b>37</b>
Opóźnienia sprzedane versus opóźnienia powstałe podczas prac	38
W praktyce	42
Podsumowanie	43
<b>4. Zakres jako problem etapu sprzedaży</b>	<b>45</b>
Macierz zgodności (compliance matrix)	46
Warsztaty	47
Dlaczego zakres „wybucha”	48
Dobre praktyki	51
Podsumowanie	55
<b>5. Kalendarz płatności a późniejsza kondycja projektu</b>	<b>57</b>
Dlaczego regularne płatności są korzystne	58
Fakturowanie z góry	59
Agresywne kalendarze płatności	62
On-premise versus SaaS	63
Podsumowanie	64

<b>6. Dlaczego nastawienie jest ważniejsze niż rezultaty</b>	<b>67</b>
Twarde rezultaty to za mało	68
Waga nastawienia i oddania klientowi	70
Projekt a relacja z klientem	73
Podsumowanie	75
<b>7. Dlaczego obecność u klienta jest ważniejsza niż rezultaty</b>	<b>77</b>
Wartość dodana obecności lokalnej	78
Obecność lokalna jako model biznesowy	81
Podsumowanie	83
<b>8. Komitet sterujący jako narzędzie kierownika projektu</b>	<b>85</b>
Jak powinna wyglądać prezentacja na komitet sterujący	86
Sterowanie przebiegiem dyskusji	88
Wybór adresatów wypowiedzi	90
Podsumowanie	91
<b>9. Dyskusje z klientem — jedyne, co się liczy, to postępy i dlatego nie warto mieć racji</b>	<b>93</b>
Klasyka dyskusji	94
Dlaczego nie warto mieć racji	95
Postępy — nadrzędny cel dyskusji	97
Podsumowanie	99
<b>10. Jak i kiedy komunikować niewygodne informacje, czyli o czym klient powinien wiedzieć</b>	<b>101</b>
Kiedy można i trzeba być całkiem szczerym	102
Dlaczego czasem trzeba wybierać pomiędzy byciem kłamcą a byciem idiotą	104
Kiedy bycie całkiem szczerym jest szkodliwe dla projektu	107
Poziom szczerości zależy od typu klienta	109
Podsumowanie	110
<b>11. Zawsze bądź gotowy na najgorsze</b>	<b>113</b>
Etap 1. Sygnały poprzedzające zatrzymanie projektu	115
Etap 2. Powiadomienie przez klienta o zatrzymaniu projektu	117
Etap 3. Przesłanie żądań ze strony klienta	120
Etap 4. Przygotowanie strategii obrony	121
Etap 5. Negocjacje	125
Etap 6. Postępowanie procesowe	126
Podsumowanie	128

<b>12. Kary — wiele hałasu o nic</b>	<b>129</b>
Jak i za co nalicza się kary	130
Dlaczego naliczanie kar nie ma sensu	133
Obrona przed formalnym naliczaniem kar	134
Do czego klienci najczęściej wykorzystują mechanizm kar	135
Podsumowanie	137
<b>13. Metodologie zarządzania projektami — akademickie dyskusje kontra prawdziwe życie</b>	<b>139</b>
MeNajczęstsze błędy i nieporozumienia	140
Jak definiować metodologię zarządzania dla naszego projektu	144
Podsumowanie	147
<b>14. Strategia zarządzania zależy od etapu projektu</b>	<b>149</b>
Sprzedaż oraz inicjacja projektu	150
Analiza	151
Produkcja	152
Testy akceptacyjne	153
Stabilizacja systemu po uruchomieniu produkcyjnym	154
Utrzymanie	154
Podsumowanie	155
<b>15. Dostępność ludzi w poszczególnych fazach projektu</b>	<b>157</b>
Sprzedaż	158
Inicjacja oraz rozpędzanie projektu	159
Dopóki projekt ma priorytet	160
Kiedy projekt „ma brodę”	161
Podsumowanie	162
<b>16. Kontrola wewnętrznego statusu projektu</b>	<b>165</b>
Dwa równoległe wymiary raportowania	166
Liczy się informacja, a nie jej format	167
Dobre praktyki, o których wечно zapominamy	168
Komu właściwie potrzebne są informacje statusowe oraz raporty	171
Podsumowanie	173
<b>17. Estymaty niskiego poziomu — źródło ciągłych opóźnień i podstawa planowania</b>	<b>175</b>
Skala problemu	176
Źródło problemu	178
Budowa solidnych podstaw planowania	180
Podsumowanie	183

<b>18. Poprawa błędów — planowanie skazane na porażkę</b>	<b>185</b>
Podsumowanie	188
<b>19. Zarządzanie opóźnieniem</b>	<b>189</b>
Po czyjej stronie leży wina	190
Kształtowanie percepcji klienta	191
Dokumentowanie okoliczności opóźnienia	193
Akceptacja opóźnienia	194
Zmiana priorytetów oraz przeplanowanie projektu	195
Redukcja zakresu	196
Podział etapów na mniejsze oraz wydłużanie projektu	197
Podsumowanie	198
<b>20. Cała prawda o testach akceptacyjnych</b>	<b>199</b>
Dlaczego powinniśmy rozpocząć testy akceptacyjne najszybciej, jak to możliwe	200
Jak pragmatycznie planować testy akceptacyjne	204
Opieka nad testującym klientem	205
Formalne kryteria akceptacji — teoria a praktyka	206
Podsumowanie	208
<b>23. Jeśli chcesz oszczędzać, inwestuj w ludzi</b>	<b>209</b>
Analiza projektowa i współpraca z klientem	210
Produkcja	212
Dać podwyżkę czy pozwolić odejść?	214
Obsadzanie kluczowych ról	215
Podsumowanie	216
<b>22. Kiedy nadeszła pora na renegocjacje lub zerwanie kontraktu</b>	<b>219</b>
Kiedy kontynuacja projektu nie ma sensu	220
Renegocjacja warunków kontraktowych	223
Zatrzymywanie projektu	225
Podsumowanie	229
<b>23. Zawsze warto być w grze</b>	<b>231</b>

## Rozdział 10.

# Jak i kiedy komunikować niewygodne informacje, czyli o czym klient powinien wiedzieć

„Uważam, że szczerłość, prostota i bezpośredniość, do których (prawdopodobnie) dążę, są często brane za czystą głupotę, a jako że żyjemy w szczerym świecie — bardzo możliwe, że bycie szczerym to głupota”.

— MARILYN MONROE

„Granica pomiędzy szczerością a głupotą jest bardzo cienka”.

— AUTOR NIEZNANY

Komunikacja z klientem jest bardzo złożonym zagadnieniem. Zależy od wielu aspektów, takich jak: stopień dojrzałości organizacji klienta, specyfika regionu geograficznego, w którym prowadzony jest projekt, reguły etyczne panujące w danej części świata, struktura właścicielska, tj. czy klient jest firmą prywatną, czy państwową, jaka jest branża, w której prowadzony jest projekt, jaka jest charakterystyka procesów decyzyjnych itd.

W szczególności bardzo ciekawym obszarem komunikacji jest przekazywanie niewygodnych oraz negatywnych informacji statusowych. Często znajdujemy się w trudnej sytuacji, gdy nie wiemy, jak i kiedy ujawnić klientowi niewygodne fakty. Mogą one dotyczyć wydłużonego czasu produkcji danego modułu, problemów z osiągnięciem zakładanej wydajności czy jakości, niedoszacowania konkretnego obszaru wymagającego przedłużonej lub powtórnej analizy itp.

Mówimy oczywiście o przypadkach poważnych, czyli nie o drobnych opóźnieniach, ale o istotnych dla klienta problemach, które odczuwalnie odbijają się na nim, np. termin osiągnięcia korzyści biznesowych przesuwają się daleko poza oczekiwany horyzont czasowy, a koszty projektu znacząco przekraczają planowany budżet. Szczególnie bolesnym skutkiem takich komplikacji są m.in. dodatkowe przedłużenia umów z obecnymi dostawcami systemów IT.

Komunikowanie tego typu informacji jest nietrywialne. Po pierwsze, trzeba uważać na to, jak formuluje się dany komunikat. Należy wypracować odpowiednie przesłanie, które klient będzie w stanie zaakceptować. Po drugie, istotny jest moment przekazania informacji. Trzeba wiedzieć, kiedy to zrobić, tak aby nie wystraszyć klienta, zanim jeszcze otrzyma on jakiegokolwiek namacalne rezultaty prac.

Sytuacje, w których trzeba przekazać niewygodne fakty, są obiektywnie bardzo trudne. Powodują duże napięcie psychiczne w zespole. Często na skutek braku holistycznego rozumienia natury prowadzenia projektów, względnie małego doświadczenia, kierownicy projektów oraz członkowie zespołów rezygnują, wypalają się, błędnie utożsamiając pragmatykę z nieuczciwością wobec klienta, podczas gdy pełna szczerłość w praktyce byłaby szkodliwa i dla projektu, i dla klienta.

Bycie szczerym i transparentnym wobec klienta to najlepsza strategia działania! Tworzy ona kulturę skupiania się na pracy, faktach, rozwiązaniach. Pomaga w budowaniu uczciwej i długotrwałej relacji między firmami.

W tym rozdziale omówimy przypadki, gdy zespół projektowy jest postawiony w sytuacji, w której choćby nie chciał, to w imię postępów w projekcie i dobra klienta musi umiętnie i z rozwagą komunikować niewygodne informacje.

## **KIEDY MOŻNA I TRZEBA BYĆ CAŁKIEM SZCZERYM**

Szczerłość i transparentność powinny być domyślną strategią działania, postawą dominującą w codziennej pracy z klientem. Jest sprawą oczywistą, że w projekcie wcześniej czy później pojawią się problemy. Wystąpią one zarówno po stronie dostawcy, jak i po stronie klienta. Przy dobrze oraz uczciwie sprzedanym projekcie większość napotykaných trudności to mimo wszystko kwestie obiektywne, o których nikt wcześniej nie wiedział. Mamy problemy z mobilizacją zespołów po obu stronach, z pewnymi założeniami, które okazały się błędne.



Musimy wydłużać analizę, być może konsultować większe spektrum użytkowników. Na pewno natkniemy się na jakiegoś rodzaju nieporozumienia w aspekcie oczekiwań. Zapewne jakieś części produktu będą wymagać dodatkowego czasu na ich wytworzenie.

Kluczowy w tym przypadku jest jednak fakt, że klienci dobrze rozumieją wszystkie tego rodzaju trudności, dlatego absolutnie nie ma sensu ich ukrywać. **Z ich punktu widzenia występowanie problemów nie jest niczym wyjątkowym. Tym, co się dla nich liczy, jest sposób, w jaki dostawca informuje o napotkanych problemach oraz jak się z nimi mierzy.** Czy próbuje działać proaktywnie, czy też usiłuje zrzucić winę na klienta i kamuflować swoje niedociągnięcia? Czy stara się pomagać klientowi w jego własnych zmaganiach z projektem, czy też pasywnie czeka, żeby zyskać na czasie?

Transparencję oraz szczerść względnie łatwo jest aplikować w projektach, które zostały sprzedane poprawnie, tj. bez żadnych ukrytych opóźnień czy obietnic, których nie da się spełnić. Nie istnieją bowiem wtedy okoliczności, których nie da się racjonalnie wyjaśnić.

W takich projektach da się racjonalnie wytłumaczyć znakomitą większość opóźnień. Zawsze jest jakiś sensowny związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy dodatkowym czasem na realizację prac a pojawiającymi się obiektywnie trudnościami. Można nawet powiedzieć, że pełna transparentność pomaga klientom zrozumieć, skąd się biorą problemy. Kiedy wypracujemy uczciwą oraz szczerą relację, to nie będzie potem problemów z akceptacją tego, co komunikujemy, ponieważ dysponujemy dużym i zasłużonym kredytem zaufania.

Nawet jeśli projekt został sprzedany źle, tzn. niejako odziedziczyliśmy z procesu sprzedażowego opóźnienia, których nie jesteśmy w stanie racjonalnie wytłumaczyć, to należy być zawsze transparentnym w odniesieniu do aktualnie realizowanej fazy.

Jest to kwestia podstawowa. Klienci powinni zrozumieć to, że następne etapy, które wydarzą się za rok czy dwa, mogą mieć mniej realne harmonogramy, że w momencie gdy rozpoczniemy realizację tych faz, ich wyceny mogą zostać zaktualizowane, a harmonogram wydłużony. To oczywiste, że trudno jest planować prace, które wydarzą się za rok czy dwa, a co do których nie

przeprowadziliśmy jeszcze szczegółowej analizie. Natomiast żaden klient nie będzie akceptował ciągłego przesuwania fazy obecnie realizowanej, mydlenia oczu na temat tego, jak to nas zaskoczyło czterotygodniowe opóźnienie kamienia milowego, który miał wydarzyć się za trzy miesiące. Dostawca albo to wiedział i ukrywał, albo jest niekompetentny i nie kontroluje projektu.

Należy jeszcze raz podkreślić, że bycie szczerym, otwartym i transparentnym to najlepsza strategia działania. Przynosi wiele korzyści oraz stopniowo buduje kulturę skupiania się na faktach, merytoryczny styl kooperacji, gdzie zespoły z obu stron koncentrują się na pracy i obiektywnym rozwiązywaniu problemów. Zdarzają się jednak sytuacje, kiedy pełna szczerowość jest szkodliwa nie tylko dla dostawcy, ale i dla projektu, a tym samym dla klienta; kiedy pewne aspekty należy celowo pomijać lub wręcz ukrywać. Są też momenty, gdy dostawca jest zmuszony działać w sposób defensywny i selektywnie, bardzo ostrożnie filtrować informacje przekazywane do klienta.

## **DLACZEGO CZASEM TRZEBA WYBIERAĆ POMIĘDZY BYCIEM KŁAMCĄ A BYCIEM IDIOTĄ**

Jak to było opisane w poprzednich rozdziałach, największe problemy i opóźnienia są często wprowadzane już na etapie sprzedaży, długo przed podpisaniem kontraktu i rozpoczęciem projektu. Nie mają one nic wspólnego z efektywnością prowadzonych później prac, a są zwykle o rząd wielkości większe niż te, które zespół projektowy mógłby obiektywnie spowodować. Dla przypomnienia mogą to być:

- kompletnie nierealny harmonogram, który został z pełną świadomością obiecany klientowi po to, aby wygrać z innymi dostawcami i wyjść na przeciw (swoją drogą: nierealnym) oczekiwaniom klienta;
- źle rozpoznany lub zbyt ogólnie i hasłowo opisany zakres prac, który następnie w ciągu projektu okazuje się kilkakrotnie większy;
- nieistniejący system, który dopiero trzeba wyprodukować, a który nasza firma sprzedała jako prawie gotowy lub działający produkcyjnie.

**W takich sytuacjach kierownik projektu nie ma najmniejszych szans na racjonalne wyjaśnienie klientowi, skąd w projekcie biorą się opóźnienia.** Zwłaszcza że są i będą to naprawdę istotnie bolesne przesunięcia terminów. Nieistniejącego systemu nie da się napisać w trzy miesiące. Jeśli zakres jest niepoprawnie zdefiniowany, a rzeczywiste estymaty prac rosną przykładowo dwukrotnie, to

należy się również spodziewać proporcjonalnego wydłużenia harmonogramu. Nie da się od razu powiedzieć klientowi, że spodziewane zakończenie projektu odbędzie się dwa, trzy lata później. Poinformowanie go o tym na samym początku współpracy będzie najprawdopodobniej skutkować jej zakończeniem, zanim na dobre się rozpoczęła.

**Jedyną pragmatyczną opcją jest wtedy „porcjowanie” sprzedanego opóźnienia.** Co jakiś czas, w dobrze wybranych momentach, dostawca stopniowo pozbywa się racjonalnej części zalegającego przesunięcia, zwykle kamuflując to okolicznościami, które w danej sytuacji sprzyjają znalezieniu sensownego wytłumaczenia. **Wykorzystuje się przy tym całą gamę problemów charakterystycznych dla danego etapu.** Opóźnia się np. analizę, twierdząc, że nie ma przypisanych ludzi po stronie klienta, że brakuje dokumentacji systemów legacy czy interfejsów, że trzeba przeprowadzić odwrotną inżynierię (ang. *reverse engineering*) schematów bazodanowych systemów źródłowych, że ma się problemy z pozyskaniem ludzi do własnej analizy. Można robić wiele iteracji analitycznych, wykorzystując chaos organizacyjny po stronie klienta, kiedy jest wiele różnych grup użytkowników.

Wtedy więc w poszczególnych iteracjach pojawiają się wciąż to nowe oczekiwania, które przecież trzeba zbadać w imię dobra projektu. Podobnie można opóźnić produkcję, twierdząc, że pojawiają się nowe wymagania, które trzeba uwzględnić, że nie da się zamknąć *developmentu*, skoro analiza nie jest zakończona, a zidentyfikowane w ostatniej chwili potrzeby wymagają przepisania kluczowych elementów, że konieczny jest *refactoring*. Można twierdzić, że produkcja jest skończona, ale przedłużają się testy wewnętrzne, a zależy nam przecież na jakości. Można grać na wydłużenie testów integracyjnych z firmami trzecimi, które obiektywnie często nie są przygotowane, twierdzić, że opóźnienie w produkcji i testach było spowodowane brakiem środowisk po stronie klienta, który to klient zwykle ma trudności ze sprawnym i szybkim zakupem sprzętu.

**Rzecz w tym, że dostępny zasób racjonalnych wyjaśnień w pewnym momencie się wyczerpuje.** W przypadku opóźnień sprzedanych, błędnie zidentyfikowanego zakresu czy kontraktu na dostawę nieistniejącego produktu problem jest znacznie poważniejszy. Przesunięcia harmonogramu są o rząd wielkości większe. Jeśli dostawca ma szczęście, to opóźnienia po stronie klienta przykryją jego własne, ale to zdarza się niezwykle rzadko. Częściej dochodzi do sytuacji, gdy klient widzi, że dostawca nieustannie odsuwa dostawy w czasie, i zaczyna tracić cierpliwość. **Wtedy każdorazowo przy zgłaszaniu opóźnienia kierownik projektu ma w zasadzie dwie ścieżki działania.** Może zostać albo kłamcą, albo idiotą.

Brzmi to zapewne kuriozalnie, ale jest to smutna prawda. Może on zatem powiedzieć, że od początku był świadomy nadchodzących opóźnień, i tłumaczyć się, dlaczego ich nie komunikował, co oczywiście klient postrzeżga jako bycie nieszczerym, ukrywanie faktów. Druga opcja to twierdzenie, że nie miał o nich wcześniej pojęcia, że zwyczajnie pojawiły się problemy, które wpłynęły na ponowne przesunięcie terminów dostaw. W takim przypadku klient postrzeżga dostawcę jako niekompetentnego. Zastanawia się, dlaczego po raz kolejny jest on niejako „zaskakiwany” sytuacjami, które przecież powinny być na porządku dziennym dla integratora czy dostawcy produktu. **Na jednej szali mamy więc ukrywanie informacji, na drugiej niekompetencję oraz brak umiejętności zarządzania.**

Niestety nie ma prostej odpowiedzi na to, którą wersję należy wybrać. Obie są złe. Obie mają swoje konsekwencje. Jeśli klient poczuje, że jest notorycznie okłamywany, to w którymś momencie zrezygnuje z dostawcy. Podobnie jeśli uzna, że dostawca utracił kontrolę nad projektem. Wszystko zależy od tego konkretnego klienta, z którym pracujemy, od tego, co jest dla niego w danej chwili ważniejsze.

W pewnym sensie każdy klient rozumie, że opóźnienia są na porządku dziennym, że dostawcy mają wiele projektów, ograniczoną liczbę zasobów, różne priorytety. W związku z tym można powiedzieć, że rozsądniejszym wyjściem jest jednak bycie kłamcą. Czyli: lepiej pokazać klientowi, że mamy kontrolę nad projektem, ale z różnych powodów ukrywaliśmy fakt opóźnienia. Na przykład mieliśmy eskalację u innego klienta i byliśmy zmuszeni przesunąć zasoby na jakiś czas do zagrożonego projektu. Wydawało się nam, że opanujemy sytuację i nadrobimy stracony czas. Albo też można twierdzić, że mieliśmy podobne wymagania od trzech różnych firm, dlatego musieliśmy przeplanować harmonogramy dla wszystkich klientów tak, aby wytworzyć coś raz, ale w sposób produktowy. Klienci naprawdę akceptują takie wytłumaczenia, z tym że oczywiście muszą mieć one jakiś związek z prawdą.

Klienta nie można okłamywać w sposób ciągły. Incydentalne sytuacje są zarządcalne. Powtarzalne mijanie się z prawdą niszczy relację pomiędzy firmami, zespołami, zabija pośrednio projekt, a ostatecznie zamyka drogę do nowych możliwości biznesowych z danym klientem!

Naturalnie mówimy tutaj o sytuacjach, w których dziedziczymy opóźnienie lub źle zdefiniowany (niedoszacowany) zakres z etapu sprzedażowego i mamy do wyboru albo od razu się poddać i powiedzieć, że projektu nie da się zrobić, albo

walczyć, stosując powyższą taktykę. Wprawdzie jest to mało etyczne, ale zwykle korzystne dla klienta, który ostatecznie jednak może otrzymać to, co kupił. **Dla przypomnienia: źródłem problemu nie jest wtedy zespół projektowy, ale źle podpisany kontrakt.** Ten zaś jest wynikiem świadomych decyzji podejmowanych zarówno przez dostawcę, jak i klienta. Na etapie sprzedażowym obie strony oszukują się wzajemnie i doprowadzają właśnie do takich chorych sytuacji: klienci — stosując sprytnie techniki wyboru oraz negocjacji, dostawcy — akceptując narzucone reguły gry.

## KIEDY BYCIE CAŁKIEM SZCZERYM JEST SZKODLIWE DLA PROJEKTU

W poprzednim podrozdziale opisany został przypadek, kiedy projekt dziedziczny opóźnienie z procesu sprzedażowego i jest ono na tyle poważne, że dla dobra projektu oraz klienta nie jest zalecane informowanie go zaraz na początku o rozmiarze problemu, gdyż mogłoby to jedynie doprowadzić do natychmiastowego zatrzymania prac, zanim jeszcze miały szanse się rozpocząć. **Sytuacja taka jest też charakterystyczna dla bardzo dużych oraz złożonych projektów transformacyjnych.** Trwają one zwykle kilka lat. Mają wiele etapów. Zależą od dużej liczby systemów legacy oraz firm podwykonawczych. Zakładają przeprowadzenie rewolucyjnych zmian w procesach biznesowych, przemodelowanie struktury organizacyjnej, a więc mają istotny wpływ na pracowników oraz sposób ich pracy. Samo zebranie oczekiwań jest skomplikowane, gdyż cele poszczególnych grup użytkowników mogą być rozbieżne (kierownictwo oczekuje zmian, pracownicy są im przeciwni). Co więcej, projekty takie zwykle kończą się w zupełnie innym kształcie, niż się rozpoczynały, a mimo wszystko uznawane są jako udane.

W takich przypadkach absolutnie nie jest możliwe przygotowanie dokładnego planu prac na kilka lat. Często trudno w ogóle określić złożoność bieżącego etapu, o następnym wiemy względnie mało, nie mówiąc już o takich, które będą analizowane za rok czy dwa. Zarówno przed klientem, jak i dostawcą leży ogrom pracy do wykonania. **Należy wtedy skupiać się na bieżącym etapie, wstępnie planując następujący po nim. Wszystko według znanej zasady, że „słonia zjada się po kawałku”.** Całościowy wysiłek jest zbyt duży dla obu stron i nie ma sensu od razu się z nim mierzyć. Zarówno klient, jak i dostawca mają ograniczone pojęcie o szczegółowym zakresie prac przyszłych etapów. Poza tym i tak nie dysponują taką ilością zasobów, aby zajmować się równolegle wszystkimi obszarami projektu.

Z drugiej strony, dostawcy zwykle starają się szacować koszty późniejszych faz. Problemem jest to, że najczęściej wycena rzeczywistych prac w odniesieniu do wyceny z etapu sprzedaży rośnie z każdym dniem trwania projektu, kiedy dostawca stopniowo poznaje prawdziwe oczekiwania klienta i złożoność sytuacji. Zwykle dochodzi do tego, że czas potrzebny do dostarczenia przyszłych faz projektu jest znacząco dłuższy, a koszt istotnie wyższy. Gdyby natomiast dostawca od razu poinformował klienta, że fazy druga i trzecia będą trwały dwa lata dłużej i kosztowały odpowiednio więcej, to ten może być autentycznie sparaliżowany sytuacją.

Niezależnie od tego w projektach bardzo często występują problemy, również po stronie klienta. Prawdopodobieństwo tego, że obecna faza złapie istotne opóźnienie, jest bardzo wysokie. Do tego dojdzie wydłużony czas doprowadzania systemu do oczekiwanej jakości. Później trzeba będzie przejść procedurę uruchomienia produkcyjnego, po którym nastąpi okres „wygrzewania” środowiska. Ostatecznie okaże się, że użytkownicy koniecznie muszą otrzymać dodatkowe, nieprzewidziane wcześniej funkcjonalności. W ten sposób obecnie realizowana faza istotnie się wydłuży z przyczyn obiektywnych.

Takie opóźnienia są charakterystyczne dla projektów, w których produkt każdej fazy wchodzi na produkcję. Obie strony najpierw wyobrażają sobie, że z dniem planowanego zakończenia danego etapu płynnie przejdą do realizacji następnego. Potem okazuje się, że uruchomienie produkcyjne i obsługa nowych krytycznych wymagań biznesu kompletnie wytracają zasoby, zwłaszcza po stronie klienta. Dostawca zyskuje każdorazowo miesiące, aby zająć się nadrabianiem zaległości po swojej stronie.

**Trzeba również pamiętać, że chęć klienta do rezygnacji z projektu maleje wraz ze wzrostem liczby funkcjonalności, które weszły już na produkcję.** Dlatego im więcej etapów zostało dostarczonych, tym mniejsze prawdopodobieństwo wycofania się z przedsięwzięcia. Lepiej zatem poczekać z komunikacją znacznego opóźnienia następnej fazy do momentu, kiedy produkt obecnego etapu zostanie oddany do komercyjnego użytku.

Z pragmatycznego punktu widzenia nie ma więc sensu od razu informować klienta o tym, że złożoność następnej fazy jest znacznie większa, niż przewidywano, bo zanim zaczniemy ją realizować, projekt i tak złapie obiektywne opóźnienia. **Co więcej, komunikowanie tego zaraz na początku jest szkodliwe dla klienta!** Po co narażać projekt na zatrzymanie, skoro obiektywnie praca do wykonania przez dowolnego dostawcę będzie podobna? Po co straszyć klienta? W jego własnym interesie leży stopniowa, ale konsekwentna realizacja prac.

Do tego dochodzi jeszcze swego rodzaju głupota organizacyjna, sposób budżetowania wydatków, które rzadko kiedy są związane z merytoryką uzyskiwania rzeczywistych korzyści dla firmy. Koncentrują się one na wykazywaniu wyników finansowych. W takim środowisku kierownictwu po stronie klienta obiektywnie łatwiej jest radzić sobie ze stopniowym zwiększaniem budżetu rok do roku, niż z jednorazowym dużym skokiem kosztów, który mógłby wymusić zatrzymanie projektu. W tym przypadku pełna szczerłość również jest nieodpowiedzialna i może przynieść szkody klientowi.

Należy pamiętać, że większość projektów jest znacznie opóźniona. W przypadku dużych projektów są to nawet lata. Analizując takie projekty już po ich zamknięciu, można zaobserwować, że dostawca zawsze stopniowo informował o znaczących przesunięciach, starał się za wszelką cenę zapewniać, że następne fazy dowiezie na czas. Jednocześnie konsekwentnie pracował i krok po kroku uruchamiał produkcyjnie poszczególne etapy. Kluczowe w tym wszystkim są właśnie owe systematyczne dostawy. **Nawet jeśli projekt łąpie regularne opóźnienia, ale stopniowo przynosi namacalne efekty biznesowe, to można powiedzieć, że sytuacja jest do pewnego stopnia opanowana.**

## POZIOM SZCZEROŚCI ZALEŻY OD TYPU KLIENTA

Dojrzały klient cenią transparentność oraz uczciwość w kooperacji, niezależnie od sytuacji, w jakiej znajduje się projekt. Wychodzą z założenia, że aby problem rozwiązać, należy go najpierw dogłębnie zrozumieć. Opóźnienia nie traktują jako czegoś przerażającego. Na spokojnie starają się analizować możliwości działania, tak aby znaleźć optymalne wyjście. Tacy klienci preferują uczciwe plany. Nawet jeśli okazuje się, że projekt będzie trwał o wiele dłużej, podchodzą do tego z rezerwą. Starają się postępować uczciwie, nie oszukują, nie wykorzystują dostawcy. Co najważniejsze, nie ukrywają swoich problemów, otwierają się, a już tym bardziej nie karzą dostawcy przy pierwszej lepszej okazji. Wiedzą, że najszybszą ścieżką do osiągnięcia sukcesu jest merytoryczna realizacja prac w środowisku sprzyjającym skupianiu się na faktach i problemach. W takiej sytuacji względnie łatwo jest być otwartym oraz transparentnym, ponieważ wcale nie jest to niebezpieczne, a nawet takiej postawy wymaga się i oczekuje, ceni się ją wyżej niż techniczne i organizacyjne kompetencje dostawcy.

Mniej dojrzały klient nie akceptują żadnych, nawet najmniejszych odstępstw od „wymarzonego” harmonogramu projektu. Irytują się w obliczu problemów. Podejmują pochopne i nieracjonalne decyzje, które często bazują na emocjach poszczególnych osób. Wykorzystują każde potknięcie dostawcy, aby naliczyć



karę lub wytargować dodatkowe „darmowe” funkcjonalności. Mówi się często, że próbują „wydoić dostawcę”, wycisnąć z niego jak najwięcej pieniędzy, co oczywiście prowadzi do pogorszenia warunków realizacji prac po stronie dostawcy, który dysponując coraz mniejszymi przychodami, nie jest w stanie utrzymywać dobrych ludzi w projekcie i w konsekwencji ma coraz większe problemy z jego wykonaniem. **W takich sytuacjach to klient niejako wymusza zachowawczą postawę dostawcy.** Ten zmuszony jest się bronić, a więc ostrożnie filtrować informacje, które przekazuje, grać na potknięcia klienta, aby przykrywać swoje opóźnienia i błędy. Nie może komunikować rzeczywistego harmonogramu od razu, aby nie popaść w tarapaty finansowe. Zespół projektowy żyje wtedy w dwóch światach: wewnętrznym dostawcy, w którym operuje się rzeczywistymi datami i problemami, oraz w świecie klienta, gdzie zawsze trzeba się pilnować i odpowiednio filtrować lub przekształcać rzeczywistość.

Potem ostatecznie projekt i tak trwa dłużej z uwagi na to, że obiektywna ilość pracy wymaga zwykle odpowiedniej ilości czasu — niezależnie od tego, czy od początku komunikujemy realny plan, czy też ukrywamy go i co jakiś czas porcjujemy informacje o opóźnieniach. **W obu przypadkach termin zakończenia projektu jest taki sam. Różnica polega na tym, że w pierwszym przypadku pracuje się uczciwie, merytorycznie, budowane są długotrwałe relacje. W drugim zaś panuje atmosfera niezgody, oszukiwania, napięcia, relacja z klientem jest zła, a ludzie wyczerpani psychicznie.**

## PODSUMOWANIE

- Szczerłość powinna być zawsze dominującą postawą. Jest to fundament zaufania. Buduje środowisko pracy, w którym strony skupiają się na merytoryce zadań, proaktywnym rozwiązywaniu problemów, nie wchodząc w polemikę na temat tego, kto zawinił. Tworzy długotrwałe relacje między poszczególnymi osobami oraz firmami. W trudnych sytuacjach pozwala działać na podstawie pełnego obrazu sytuacji.
- W przypadku źle sprzedanych projektów często nie jest możliwe racjonalne wytłumaczenie opóźnienia. Wtedy należy rozważyć porcjowanie informacji o nim, stopniowo wprowadzać ukryte przesunięcia do harmonogramu, uważnie wybierać sprzyjające temu okoliczności.
- Zdarzają się klienci, z którymi pomimo dobrych chęci nie da się grać w otwarte karty. Jest to niebezpieczne dla dostawcy, projektu oraz samego klienta, który nie zdaje sobie sprawy ze szkód, jakie wprowadza swoim postępowaniem.



- Chęć klienta do przedwczesnego wypowiedzenia umowy maleje wraz ze wzrostem korzyści biznesowych, które już uzyskał. Z tego powodu informowanie go o bardzo poważnych opóźnieniach na samym początku projektu, kiedy jeszcze nic nie zostało dostarczone, jest po prostu nierozsądne. Co więcej, jest szkodliwe dla klienta.
- Najbardziej pragmatyczną strategią jest skupianie się na obecnym etapie projektu, konsekwentna realizacja prac, dostarczanie korzyści dla klienta krok po kroku bez uginania się pod ciężarem problemów, które mogą nastąpić w przyszłych fazach.



# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
  2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
  3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion**

# Czas, czas, czas goni nas

Nagłący termin, niedoczas, permanentne opóźnienie – oto najwierniejsi towarzysze i zarazem najwięksi wrogowie kierownika projektu. Nawet certyfikowani project managerowie, ludzie z ogromną wiedzą i nie mniejszym doświadczeniem, raz po raz znajdują się w sytuacji, w której potrzeba naprawdę wielkiej psychicznej odporności, by się nie poddać. Otrzymują do realizacji projekty spóźnione już w momencie startu prac. Muszą współpracować z klientami nastawionymi na wieczne „nie” lub takimi, którym sprzedawca obiecał uczynić realnym to, co absolutnie nierealne... Niestety, mądra teoria zarządzania projektami IT nader często ma się nijak do rzeczywistości.

Autor książki, wieloletni kierownik projektów, mierzy się w niej właśnie z tą powszechną, choć może mało elegancką praktyką zarządzania projektami. To szczególne kompendium wiedzy, „projektowej czarnej magii”, zawiera sprawdzone recepty dla kierowników projektów i kierowników organizacji IT, a także rady dotyczące tego, jak działać w krytycznych sytuacjach oraz jak unikać:

- niedoszacowania projektów w IT
- opóźnień w ich realizacji
- sporów wewnątrz zespołu projektowego
- konfliktów z innymi project managerami, działami wdrożeniowymi, zespołem handlowym
- niedomówień w relacjach z klientami
- oddawania niedopracowanego produktu
- wszelkiego rodzaju zagrożeń – od kar za opóźnienia po zerwanie kontraktu

**Marcin Dąbrowski** — prowadził i nadzorował duże projekty dla największych na świecie grup telekomunikacyjnych (między innymi T-Mobile, Orange, Telefonica, O2, Vodafone) w różnych częściach świata (Europa, Ameryka Południowa, Bliski Wschód, Azja i Daleki Wschód); pracował z klientami reprezentującymi skrajne kultury narodowe oraz organizacyjne. Był odpowiedzialny za wszystkie części organizacji IT (do 1400 osób), od sprzedaży, konsultingu i marketingu, przez działy rozwoju i produkcji oprogramowania, po wdrożenia i utrzymanie. W latach 2007 – 2010 prowadził badania naukowe w Katedrze Telekomunikacji AGH. W tym czasie publikował artykuły naukowe między innymi dla ACM CCS DIM 2008, IEEE ICCS 2008, SECURWARE 2008, China Communications. Był również autorem kontrybucji do ITU-T. Jest absolwentem AGH. Ukończył studia na kierunkach elektronika i telekomunikacja oraz informatyka.

**onepress**



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



**HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książkiklasybusiness

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

[HELIONSZKOLENIA.PL](http://HELIONSZKOLENIA.PL)

ebook dostępny na:

**ebookpoint**



ISBN 978-83-283-7595-6



9 788328 375956

Cena: 59,00 zł