

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ



SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Sztuka zarządzania projektami

Autor: Scott Berkun

Tłumaczenie: Iwona Bender, Andrzej

Grażynski, Marcin Kowalczyk

ISBN: 83-246-0095-7

Tytuł oryginału: [The Art Of Project Management](#)

Format: B5, stron: 528



Poznaj praktyczne aspekty zarządzania projektami

- Zaplanuj projekt i stwórz wizję systemu
- Sprawnie kieruj członkami zespołu projektowego
- Zakończ projekt w planowanym terminie

Zarządzanie projektami to dziedzina nauki, która w ostatnim czasie gwałtownie się rozwija. Organizacja pracy oparta na projektach stała się niezwykle popularna. Opublikowano setki książek na ten temat. Jednak w wielu z nich omawiane są zagadnienia bardzo wyspecjalizowane, co ogranicza krąg odbiorców do kierowników projektów określonego rodzaju. W innych publikacjach nadmierny nacisk kładzie się na wiedzę teoretyczną, pozostawiając aspekty praktyczne niemal nietknięte. Tymczasem w nowoczesnych firmach, szczególnie takich, które realizują wiele projektów jednocześnie, właśnie praktyczne umiejętności są potrzebne najbardziej.

W książce „Sztuka zarządzania projektami” nie znajdziesz długich teoretycznych wywodów. Jej autor, doświadczony kierownik projektów pracujący m.in. dla Microsoftu, bazując na swoim wieloletnim doświadczeniu, wprowadzi Cię w specyfikę zarządzania projektami i przedstawi najważniejsze elementy tej dziedziny wiedzy. Dowiesz się, jak układać harmonogram projektu, zarządzać ludźmi, rozwiązywać problemy i dotrzymywać terminów.

- Planowanie projektu
- Tworzenie wizji i specyfikacji
- Kierowanie pracownikami
- Prowadzenie zebrań
- Budowanie zaufania
- Strategie zarządzania projektem
- Zamykanie projektu i wprowadzanie produktu na rynek

Stosowanie zasad omówionych w tej książce gwarantuje sukces każdego projektu



SPIS TREŚCI

<i>Przedmowa</i>	5
1. <i>Trochę historii — czyli dlaczego powinieneś być ostrożny</i>	11
I PLANOWANIE	37
2. <i>Cała prawda na temat harmonogramów</i>	39
3. <i>Planowanie, czyli co właściwie jest do zrobienia?</i>	67
4. <i>Tworzenie dobrej wizji projektu</i>	105
5. <i>Skąd biorą się pomysły?</i>	133
6. <i>Co zrobić z pomysłami?</i>	165
II UMIEJĘTNOŚCI	191
7. <i>Specyfikacje</i>	193
8. <i>Podejmowanie właściwych decyzji</i>	219
9. <i>Komunikowanie się i stosunki międzyludzkie</i>	249
10. <i>Jak nie drażnić pracowników: organizacja procesów, e-mail i narady</i>	275
11. <i>Co robić, gdy sprawy zaczynają wymykać się spod kontroli</i>	305
III ZARZĄDZANIE	343
12. <i>Dlaczego przywództwo musi opierać się na zaufaniu</i>	345
13. <i>Działanie</i>	371
14. <i>Strategia gry środkowej</i>	399
15. <i>Strategia gry końcowej</i>	431
16. <i>Władza i polityka</i>	469

4 **SZTUKA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI**

A	<i>Polecana lektura dodatkowa</i>	501
B	<i>Podziękowania</i>	505
C	<i>Zdjęcia</i>	507
	<i>Skorowidz</i>	509

Podejmowanie właściwych decyzji

W trakcie pisania tej książki rozmawiałem z kilkunastoma kierownikami projektu. Jedno z pytań, które im zadawałem, dotyczyło podejmowania właściwych decyzji. W odpowiedzi słyszałem, iż należy godzić różne opinie, definiować jasne kryteria i szukać różnych sposobów rozwiązywania bieżących problemów. Jednak, gdy pytałem ich, ile decyzji dziennie podejmują przy zastosowaniu wymienionych przez siebie technik, docierało do nich, że coś tu jest nie tak. Wielu stwierdzało w końcu, że podejmowanie wszystkich decyzji w sposób sformalizowany jest po prostu niemożliwe (co ciekawe, najpierw oglądali się za siebie i upewniali się, że nikt inny nie usłyszy tego wyznania). Jest to konsekwencją ograniczonej ilości czasu i dużej liczby zadań do wykonania.

Przyznawali, iż często opierają się na intuicji, logicznych założeniach i szybkiej analizie problemu w kontekście głównych celów projektu. Starają się również wykorzystać doświadczenie wcześniejszych decyzji i wcześniejszych projektów. Owszem, takie wyjaśnienie zawsze brzmiało sensownie, jednak był w tym jakiś element rozczarowania — zarówno dla kierownika projektu, jak i dla mnie. Sądzę, że wynika to z chęci wiary, iż wszystkie podejmowane przez nas decyzje są przemyślane i rozsądne, nawet jeśli wiemy, że jest to niemożliwe. Nie wszystkie decyzje mogą być tak samo dobre — dysponujemy przecież ograniczoną ilością czasu i równie ograniczonymi możliwościami umysłowymi.

Uważam, iż błędne decyzje podejmowane przy zarządzaniu projektami najczęściej nie wynikają z braku wiedzy lub doświadczenia, ale z niewłaściwego rozłożenia uwagi na poszczególne kwestie. Paradoksalnie, najważniejszą decyzją jest wybór decyzji, której należy poświęcić więcej czasu i energii. Osiągnięcie sukcesu na tym „wyższym poziomie” dokonywania wyboru wymaga doświadczenia, umiejętności wyciągania wniosków i chęci uczenia się na własnych błędach. Wszystkie te cechy można rozwinąć dzięki różnym ćwiczeniom¹, ale nigdy nie słyszałem o programie szkoleniowym związanym z informatyką lub zarządzaniem projektami, którego byłoby częścią.

Tajemnica sukcesu osób, które potrafią zarządzać pięciokrotnie większą ilością pracy (lub liczbą ludzi) niż inni, tkwi w umiejętności podejmowania decyzji. Osoby te instynktownie dzielą pracę na odpowiednie fragmenty, dokonują selekcji decyzji i działań oraz poświęcają energię na dopracowanie szczegółów najistotniejszych z nich. Wiedzą, iż łatwiej będzie naprawić błędy i rozwiązać problemy wywołane decyzjami o drugorzędnym znaczeniu niż problemy wynikające z błędnych decyzji kluczowych.

Kształcenie umiejętności podejmowania decyzji na uniwersytetach przyjmuje formę nauki metod teorii użyteczności (ang. *utility theory*) lub analizy drzew decyzyjnych (ang. *decision tree*). W obu procesach wyborom przydzielane są wartości numeryczne, a następnie dokonywane są na nich obliczenia (inną często nauczaną metodą jest analiza kosztów i korzyści — ang. *cost-benefit analysis*). Wiele programów MBA, a także niektóre programy certyfikacji w zakresie zarządzania projektami także oferuje szkolenia tego typu. Jednak niewiele uwagi poświęca się decyzjom wyższego poziomu oraz innym praktycznym zagadnieniom związanym z ich podejmowaniem w warunkach rzeczywistych. Takie metody, jak analiza drzew decyzyjnych, wymagają oszacowania wagi wszystkich elementów, co doskonale sprawdza się w przypadku decyzji opartych wyłącznie na przesłankach finansowych, ale jest wadą, jeśli musimy zająć się zagadnieniami projektowymi,

¹ Umiejętności podejmowania decyzji najlepiej uczyć się poprzez symulację. W ćwiczeniach tego typu w centrum jest osoba ucząca się, a nie nauczyciel. Warto skorzystać z pomysłów zawartych w książce *Serious Games* autorstwa Clarka Abta (Viking 1970). Sam używam ich na prowadzonych przez siebie kursach.

strategicznymi czy organizacyjnymi. Wybór odpowiedniej drogi wymaga spojrzenia na problem z wielu perspektyw i wzięcia pod uwagę wielu różnych czynników. Żadna ze znanych mi formalnych metod nie uwzględnia ich wszystkich.

Nic więc dziwnego, że bardzo niewielu kierowników projektu, z którymi rozmawiałem, miało jakieś formalne szkolenie w zakresie podejmowania decyzji. A spośród tych, którzy takie szkolenie przeszli, bardzo niewielu kiedykolwiek stosowało je w praktyce. Ta obserwacja zgadza się z twierdzeniem Gary’ego Kleina, który w książce *Sources of Power: How People Make Decisions* (MIT Press 1999) pisał tak: „...[należy] sceptycznie podchodzić do kursów formalnych metod podejmowania decyzji. Metody te są rzadko używane w praktyce”. Następnie Klein opisywał różnorodne sposoby podejmowania decyzji przez doświadczonych pilotów, strażaków i pielęgniarki pracujące na ostrych dyżurach. Pokazuje również, że formalne, podręcznikowe metody są rzadko wykorzystywane przez te osoby. Nie oznacza to wcale, że metody te są złe, ale dowodzi, iż książki oferują niewiele przykładów wziętych z życia i nie pokazują skuteczności użycia ich w porównaniu z innymi technikami.

Klein — podobnie jak menedżerowie projektu, z którymi rozmawiałem — zauważył, że wszyscy doświadczeni profesjonaliści rzadko kiedy dysponują wystarczającą ilością informacji lub czasu, aby móc zastosować teoretyczne modele podejmowania decyzji. W zamian mają cztery rzeczy: doświadczenie, intuicję, szkolenie i pomoc innych. Podejmują właściwe decyzje dzięki maksymalnemu wykorzystaniu tych zasobów. W niektórych przypadkach, na przykład pilotów myśliwców lub studentów medycyny, szkolenie zawodowe uwzględnia charakter ich przyszłej pracy. Zamiast zapamiętywania wyidealizowanych i oderwanych od życia procedur lub teorii, nacisk kładzie się na wzbogacanie doświadczenia poprzez symulację typowych problemów i wyzwań.

W tym rozdziale koncentruję się na trzech aspektach podejmowania decyzji: zrozumieniu stawki w grze, znalezieniu i (jeśli to konieczne) zweryfikowaniu dostępnych opcji pod kątem ich przydatności oraz na prawidłowym wykorzystaniu dostępnych informacji.

Analiza konsekwencji decyzji (o co gramy?)

Wszystkie codzienne czynności poprzedza jakaś decyzja — o której godzinie wstać, co zjeść na śniadanie i z kim porozmawiać po przyjeździe do pracy. Rzadko kiedy traktujemy je jako decyzje, ponieważ ich konsekwencje są zbyt małe. Zawsze jednak dokonujemy jakiegoś wyboru. Wszyscy kierujemy się wewnętrznym systemem oceny, mówiącym nam, które decyzje są poważniejsze i wymagają większego zastanowienia. Ten sam system stosujemy także przy zarządzaniu projektami. Niektóre decyzje, takie jak zatrudnienie/ zwolnienie pracowników czy zdefiniowanie celów, mogą rzutować na najbliższe miesiące lub lata. Ponieważ ich konsekwencje mogą być poważniejsze i odczuwalne w dłuższym czasie, poświęcenie im większej uwagi jest naturalne. Oczywiście mniej istotne decyzje nie wymagają aż tyle wysiłku.

Tak więc pierwszym etapem procesu decyzyjnego jest określenie potencjalnego znaczenia decyzji. Najczęściej robimy to instynktownie — stawiamy czoła problemowi i postępujemy, kierując się zdrowym rozsądkiem. Czy mogę podjąć dobrą decyzję natychmiast, czy też muszę mieć nieco więcej czasu? Często wystarczy kilka chwil. Jednak jest to również ten moment, w którym wiele osób popada w tarapaty. Problem w tym, że instynkt może być kierowany różnymi przesłankami. Bez chwili na przeanalizowanie (przynajmniej co jakiś czas) całej sytuacji i czynników, które skłoniły nas do podjęcia tej a nie innej decyzji, nie dowiemy się, jakie przesłanki i założenia rzeczywiście nami kierowały (np. chęć awansu lub próba uratowania zindywidualizowanej funkcji programu).

Należy o tym pamiętać, zadając sobie poniższe pytania, które pomogą ocenić wagę wyboru. Listę można zastosować zarówno do konkretnej sytuacji, jak i do określenia ogólnych kryteriów oceny istoty decyzji i jej potencjalnych konsekwencji.

- **Jaki problem leży u podstaw decyzji?** Często decyzje podejmowane są w obliczu pojawienia się nowych informacji. Sposób reakcji na nie uzależniony jest jednak od wybranych (najbardziej istotnych) aspektów problemu. Należy więc zacząć od znalezienia odpowiedzi na kilka wstępnych pytań i skoncentrowania się na tych decyzjach, które należy

podjąć w pierwszej kolejności. Przykładowo, problem może być początkowo zdefiniowany w następujący sposób: „Nie mamy czasu na naprawienie wszystkich 50 błędów, które znaleźliśmy”. Jednak w rzeczywistości problem dotyczy czegoś innego: „Brakuje nam kryteriów, według których moglibyśmy ocenić znaczenie błędów”. Prawidłowe zdefiniowanie problemu (i w konsekwencji dotyczących go decyzji) pozwala na znaczną poprawę jakości decyzji. Można to osiągnąć poprzez zachowanie spokoju w obliczu, wydawałoby się, nagłych wypadków. Warto zadać sobie następujące pytania: Jakie są przyczyny problemu? Czy jest on odizolowany, czy też ma wpływ na inne obszary? Czyj to jest problem? Które cele ogólnej wizji nie są zagrożone? Czy dana decyzja została już podjęta w ramach definiowania wizji lub tworzenia specyfikacji, a jeśli tak, to czy istnieją wystarczające powody, aby ją teraz zmienić?

- **Jak długo dana decyzja będzie wpływała na projekt? Jak silny będzie ten wpływ?** Poważne decyzje, np. dotyczące kierunku wizji lub zastosowania określonej technologii, wpłyną na cały projekt. Mniej istotne, np. odnośnie godziny rozpoczęcia spotkania lub jego programu, oddziałają w ograniczonym zakresie i jedynie na ograniczoną liczbę osób. W przypadku decyzji długoterminowych, które pociągają za sobą poważne konsekwencje, należy zachować cierpliwość i rygor. Decyzje o mniejszym zakresie czasowym i wpływie należy podejmować szybko i w zgodzie z decyzjami strategicznymi, będącymi częścią ogólnej wizji. Reasumując, poważne decyzje należy podejmować możliwie najwcześniej — dzięki temu będziesz miał więcej czasu na zastanowienie i nie będziesz działał pod presją czasu. (patrz rozdział 2.).
- **Jeśli decyzja będzie błędna, jakie będą jej efekty i koszty? Czy wpłynie ona na inne decyzje? Na które?** Jeśli wpływ błędnej decyzji jest niewielki lub nieistotny, to niewiele jest do stracenia. Nie oznacza to jednak, iż można ją podjąć, rzucając monetą. Jakość końcowego produktu często zależy od wielu drobnych decyzji, które łącznie decydują o takich cechach produktu, jak użyteczność czy niezawodność. Musisz przynajmniej zastanowić się, czy określona decyzja naprawdę jest odizolowana w skutkach. Jeśli nie, to najlepszym rozwiązaniem byłoby dokonanie kilku wyborów równocześnie.

Przykładowo, można zastosować te same wytyczne odnośnie projektu interfejsu graficznego na wszystkich stronach, dokonać refaktoringu wszystkich elementów kodu używających tego samego API lub też całkowicie zrezygnować z określonych funkcji. Postaraj się, aby każda z podejmowanych przez Ciebie decyzji była jak najkorzystniejsza dla jakości produktu.

- **Ile mamy czasu na podjęcie decyzji?** W sytuacji kryzysowej zawsze mamy ograniczony czas na podjęcie słusznej decyzji. Jeśli będziesz zwlekał z tym zbyt długo, ktoś inny (lub same okoliczności) podejmą ją za Ciebie — pewne szanse zostaną zaprzepaszczone i w miarę upływu czasu będziesz miał coraz mniejsze możliwości manewru. Niestety, nie zawsze masz więcej czasu na dokonanie tych najważniejszych wyborów. Czasem musisz szybko podjąć strategiczną decyzję, aby nie stracić zamykającej się właśnie szansy — to może być Twoje pięć minut! Niekiedy prędkość podejmowania decyzji ma większe znaczenie niż jej jakość.
- **Czy już wcześniej podjęliśmy tę decyzję?** To pewnego rodzaju test na odwagę. Wyobraź sobie, że zostajesz nagle przeniesiony do sali operacyjnej, na stole leży pacjent, a ty zostajesz poproszony o przeprowadzenie operacji serca. Czy nadal byłbyś pewny siebie? Przyznanie się do braku wiedzy nie jest niczym złym — wymaga za to pewnej odwagi. Jeśli kierownik projektu zajmuje się zadaniami trudnymi lub wręcz pionierskimi, muszą być takie momenty, w których po prostu nie wie, jak coś zrobić. Nie należy tego ukrywać (o ile w konkretnej sytuacji nie stawia się na szybkość decyzji, przedkładając tempo nad jakość) i nie wolno pozwolić na to innym. Należy jasno przyznać, że zespół lub Ty sam nie macie odpowiedniego doświadczenia i potrzebujecie większej ilości czasu na przemyślenie problemu albo też musicie skorzystać z pomocy z zewnątrz. Jeśli lider bądź kierownik przyznaje się do ignorancji, to tym samym pozwala innym na okazanie swojego braku wiedzy. Uczciwość i szczerłość wszystkich członków zespołu wpłynie na znaczne usprawnienie procesu podejmowania decyzji i w konsekwencji poprawia ich jakość.

- **Kto ma odpowiednią perspektywę? Kto w rzeczywistości powinien podejmować określone decyzje?** Nawet jeśli zostałeś poproszony o podjęcie decyzji, nie oznacza to wcale, że właśnie Ty powinieś dokonać wyboru. Z pewnością podejmujesz niektóre decyzje lepiej niż inni, ale nie możesz polegać w tym względzie jedynie na sobie. Kierownicy projektu są często postrzegani jako eksperci na danym polu — pracownicy działu marketingu traktują ich jak specjalistów od spraw technicznych, a inżynierowie traktują ich jak specjalistów w kwestiach biznesowych. Jednak w rzeczywistości kierownik projektu nie może być specjalistą w żadnej z tych dziedzin (i równocześnie we wszystkich). Nigdy nie obawiaj się chwycenia za słuchawkę i rozmowy z ludźmi, którzy wiedzą więcej na dany temat. Nie wahaj się poprosić ich o konsultacje i pomoc. Możesz także na nich zrzucić cały ciężar decydowania — zapytaj, czy nie sądzą, że to właśnie do nich powinno należeć ostatnie słowo. Jeśli współpraca układa się poprawnie, najlepszym rozwiązaniem może być wspólne podjęcie decyzji. Należy jednak liczyć się z tym, że często zajmuje to najwięcej czasu.
- **Kto musi zatwierdzić decyzję? Z kim należy się skonsultować przed jej podjęciem?** Im większa organizacja, tym bardziej skomplikowany proces podejmowania (i większe stałe koszty) decyzji. Nawet trywialny wybór może stać się nagle skomplikowany, gdy weźmie się pod uwagę wymagania i potrzeby wszystkich uczestników projektu i partnerów (patrz rozdział 16.). Liczba drobnych decyzji wymagających akceptacji zwierzchników lub specjalnych komitetów jest dobrym sprawdzianem posiadanej przez Ciebie władzy. Im więcej procesów wiąże się z podejmowaniem decyzji, tym częściej należy działać poprzez wywieranie wpływu, a nie wydawanie poleceń. Decyzje obarczone są często kosztami politycznymi, które nie mają nic wspólnego z technologią, biznesem ani troską o klientów.

Znajdowanie i porównywanie możliwości

W książce *Sources of Power: How People Make Decisions* Klein określa dwa podstawowe sposoby podejmowania decyzji: **ocena jednostkowa** (ang. *singular evaluation*) i **ocena porównawcza** (ang. *comparative evaluation*);

patrz tabela 8.1). Przy ocenie jednostkowej opcje sprawdzane są kolejno — czy pierwsza spełnia założone kryteria (czy chcę nałożyć dziś zieloną koszulę?). Jeśli tak, to jest ona wybierana i osoba podejmująca decyzję przechodzi do ważniejszych spraw. Jeśli dana opcja nie spełnia kryterium, sprawdzana jest kolejna i cały proces powtarza się (a może ta żółta koszula?). Dobrym przykładem takiego procesu podejmowania decyzji jest wybór kabiny w toalecie publicznej (pierwsza kabina z brzegu — wolna?) lub chęć zaspokojenia głodu (czy ta restauracja jest otwarta? Nie? A ta?). Decydujemy się na pierwszą wolnąabinę lub pierwszą otwartą restaurację — wystarczy nam to do zaspokojenia swoich potrzeb i nie musimy brać pod uwagę dalszych możliwości.

Metoda podejmowania decyzji	Opis działania	Przykład
Ocena jednostkowa	Akceptowana jest pierwsza opcja spełniająca założone kryteria.	Musisz znaleźć wolnąabinę w toalecie.
Ocena porównawcza	Przed podjęciem decyzji pod uwagę bierze się kilka możliwości, które się ze sobą porównuje.	Zastanawiasz się, którą wyspę tropikalną kupić.

TABELA 8.1. Dwa podstawowe modele podejmowania decyzji

Przeciwieństwem jest ocena porównawcza, która przed podjęciem decyzji wymaga znalezienia przynajmniej kilku możliwości. Dobrym przykładem ilustrującym podejmowanie decyzji w ten sposób jest wybór miejsca przeprowadzki.

Ocena jednostkowa sprawdza się w momentach, gdy różnica między doskonałym a wystarczającym rozwiązaniem jest nieistotna. Klein opisuje te sytuacje jako pozostające w „strefie obojętności”, jako że osoba podejmująca decyzje ma obojętny stosunek do kształtu osiągniętego rezultatu, o ile tylko spełnione jest podstawowe kryterium. Rozpoznanie takiej sytuacji (patrz rysunek 8.1) może pozwolić na dużą oszczędność czasu poprzez szybkie zakończenie debat i dyskusji oraz skoncentrowanie się na istotnych decyzjach, od których wiele zależy i którym warto poświęcić więcej uwagi. Dobry decydent nie marnuje czasu na poprawianie rzeczy niewymagających poprawy. Jak twierdzi Tyler Durden — „To, co nie ma znaczenia, naprawdę nie powinno mieć żadnego znaczenia”.



RYSUNEK 8.1. „Strefa obojętności” obejmuje te aspekty problemu, które są dla Ciebie nieistotne. Zastosowanie oceny jednostkowej sugeruje, iż strefa ta jest większa niż w przypadku problemów, wobec których użyłbyś oceny porównawczej

Ocena porównawcza sprawdza się najlepiej w złożonych sytuacjach, w których występuje wiele zmiennych, trudno jest objąć wszystkie potencjalne konsekwencje lub najważniejsza jest końcowa jakość produktu. Nowe sytuacje lub problemy o charakterze strategicznym są najodpowiedniejszymi obiektami do poddania ocenie tego typu. Im większa stawka i mniejsze doświadczenie zespołu na danym polu, tym właściwsze będzie zastosowanie oceny porównawczej. W przypadku zespołów sprawdzi się, jeśli musisz przekonać innych do swoich racji lub zależy Ci na ich współuczestnictwie w procesie podejmowania decyzji. Ocena porównawcza zmusza do wysunięcia rzeczowych argumentów i zastanowienia się nad głębszymi przesłankami takiego a nie innego działania. Wszystko to sprzyja dalszej dyskusji i komunikacji w grupie.

W większości przypadków istnieją wystarczające przesłanki i warunki, aby dokonać szybkiej oceny porównawczej. Jest wiele sposobów przeprowadzania takiej oceny i niektóre z nich są mniej pracochłonne. Przykładowo, wypisanie na tablicy kilku alternatywnych rozwiązań nie zajmie więcej niż kilka minut. Ocena ich względnej wartości również nie musi trwać długo. Zauważyłem, iż nawet gdy pracuję sam, opracowanie krótkiej listy zalet i wad poszczególnych rozwiązań pozwala mi na zachowanie zdrowego rozsądku. Jeśli nie mogę wymyślić więcej niż jednego rozwiązania, oznacza to, że nie rozumiem problemu w dostatecznym stopniu — zawsze są przecież jakieś możliwości.

Emocje i jasność

Chociaż nie wszyscy o tym pamiętają, proces decyzyjny wiąże się z zagadnieniami natury emocjonalnej i psychologicznej. Richard Restak, autor książki *The Secret Life of the Brain* (Joseph Henry Press 2001), twierdzi, iż „pojęcie działania pozbawionego emocji po prostu nie istnieje”. Zawsze kierują nami jakieś obawy, pragnienia i osobiste motywy, zarówno te uświadomione, jak i te, z istnienia których nie zdajemy sobie sprawy. Czynniki emocjonalne towarzyszą nawet motywom altruistycznym, takim jak chęć osiągnięcia jak najlepszego wyniku projektu lub też uzyskania korzyści dla wszystkich współpracowników. Innymi słowy, najbardziej chłodna i wyrachowana osoba podchodzi do swoich działań z pewną dozą emocji, nawet jeśli nie jest tego świadoma. Czasem emocje spełniają pozytywną rolę w procesie podejmowania decyzji, jednak w innych przypadkach spowalniają nasze działania i decydują o uprzedzeniach wobec niektórych rozwiązań. Abstrahując od uczuć, z jakimi przystępujemy do podejmowania decyzji, należy pamiętać, iż akt decyzyjny wiąże się ze stresem i sam w sobie może wywołać w nas odczucia, które niewiele mają wspólnego z rozwiązywanym problemem. Dzięki uzewnętrznieniu procesu podejmowania decyzji poprzez zastosowanie formy pisemnej lub na drodze dyskusji, możemy pozbyć się całego emocjonalnego balastu i zacząć jasno myśleć o dostępnych możliwościach. Nawet jeśli to Ty jesteś odpowiedzialny za podjęcie decyzji, ujawnienie sposobu, w jaki tego dokonałeś, wszystkim daje lepszy ogłód sytuacji.

Porównywanie dostępnych opcji

Ocenę porównawczą zastosować można jedynie wówczas, gdy mamy pełną jasność co do istoty problemu, z którym przyszło nam się zmierzyć. Należy również zdawać sobie sprawę z oczekiwań wobec rezultatów naszych decyzji (szybsze wypuszczenie produktu na rynek, poprawa jakości, zadowolenie przełożonych itp.). W pierwszej kolejności trzeba więc uważnie przestudiować dokument wizji, specyfikacje lub listy wymogów. Wszystkie te dokumenty mają znaczenie nadrzędne i prezentują decyzje

najwyższego poziomu, które zostały już podjęte. Dlatego też tak ważne jest, abyś wykorzystał je w jak największym stopniu przy podejmowaniu decyzji podrzędnych (przecież właśnie temu celowi służą te dokumenty!). Czasem wystarczy rozmowa z klientem lub autorem dokumentu (niejednokrotnie jest to nawet lepsze rozwiązanie niż zwykła lektura).

Jeśli poznałeś już specyfikę problemu lub też możesz skontaktować się z kimś, kto zna ją na wylot, przygotowanie odpowiedniej listy możliwych rozwiązań jest kwestią zaledwie kilku minut. Dzięki tej liście będziesz lepiej zdawał sobie sprawę z dostępnych możliwości i miał podstawę, na której możesz wciągnąć inne osoby do dyskusji. Czasem jedno rozwiązanie jest w oczywisty sposób lepsze od pozostałych i dalsza analiza problemu staje się zbędna. Jednak najczęściej stajesz przed odwrotną sytuacją: to, co na początku wydawało się proste, teraz okazuje się znacznie bardziej skomplikowane, niż sądziłeś. Dzięki wypisaniu dostępnych rozwiązań sam sobie dajesz szansę na uznanie faktu, iż niektóre problemy umknęły Twojej uwadze.

Najłatwiej zrobić to w formie zwykłej i popularnej listy „za” i „przeciw” (patrz rysunek 8.2). Trudno dziś nawet powiedzieć, kiedy poznajemy ten sposób, ale wszyscy, których kiedykolwiek uczyłem lub z którymi współpracowałem, znali tę metodę. Co ciekawe, rzadko wykorzystuje się ją podczas spotkań lub w trakcie dyskusji. Być może wynika to z obawy, iż zapisanie własnego procesu myślowego sprawi, że inni zwątpią w naszą inteligencję.

Lista „za” i „przeciw” znana była już w XV wieku, kiedy to wykorzystywano ją do prowadzenia publicznych debat. Kilkaset lat później Benjamin Franklin zastosował tę technikę we własnym procesie decyzyjnym i to on jest uważany za głównego popularyzatora tej metody w Stanach Zjednoczonych².

² Skróconą historię list „za” i „przeciw” przedstawia broszura *How to make a decision* (Who's There Inc. 2003), którą można kupić na stronie internetowej <http://www.knockknock.biz>. Na 32 przepelnionych humorem stronach znajdziesz takie techniki, jak rzucanie monetą i wyliczanki.

Problem: Odszedł główny programista.

Cele: Dotrzymanie harmonogramu. Zachowanie jakości.

Utrzymanie zadowolenia klienta na najwyższym poziomie.

	Za	Przeciw
Rezygnacja z funkcji A		
Rezygnacja z funkcji B		
Rezygnacja z funkcji C		
Pozwolić zdecydować klientowi		
Nie robić nic		

RYСУNEK 8.2. Lista „za” i „przeciw”

Lista, choć na pozór prosta, może być skutecznym narzędziem jedynie przy zachowaniu kilku dodatkowych warunków:

- Zawsze należy uwzględnić opcję powstrzymania się od działania.** Nie każda decyzja i nie każdy problem wymaga działania. Czasem najlepszym rozwiązaniem jest zaniechanie jakiegokolwiek działania — trzeba pozwolić, aby sprawy toczyły się własnym torem i wykorzystać swoją energię gdzieś indziej. Przykładowo, staranie się o odzyskanie poniesionych już kosztów rzadko kiedy przynosi jakieś rezultaty. Zawsze pamiętaj o możliwości zaniechania działania, nawet jeśli pozwoli to jedynie zespołowi na uświadomienie sobie, jaka jest stawka decyzji. W zależności od polityki organizacji, umieszczenie na liście tej opcji może nadać dodatkową wartość pozostałym decyzjom — sama jej obecność przypomina wszystkim, iż nie ma żadnych uniwersalnych praw, które decydowałyby o sposobie postępowania i rozwiązywania danego problemu.
- Skąd wiesz, że to co wiesz, jest prawdą?** Każdy powinien czuć się swobodnie, zadając pytanie tego typu. Odpowiedź na nie pozwala sprawdzić założenia i upewnić się, że dane twierdzenie jest oparte na konkretnych danych, wiedzy źródłowej oraz dogłębnych badaniach.

Nie ma nic złego w wyrażaniu niczym niepopartych opinii typu: „Mam stuprocentową pewność, że ta funkcja będzie niezawodna,” o ile tylko każdy wie, że jest to jedynie opinia. Jednak w większości przypadków wszelkie stwierdzenia powinny być poparte faktami i odpowiednimi badaniami.

- **Zadawaj trudne pytania.** Przechodź prosto do meritum — jakie będą rezultaty decyzji? Bądź bezpośredni i uczciwy, ale uparcie dąż do sedna i próbuj wyjaśnić wszystkie wątpliwości (patrz podrozdział „Zachowanie realizmu” w rozdziale 13.). Im szybciej Ci się to uda i zrozumiesz stojące przed wami możliwości, tym szybciej będziesz mógł zająć się kolejną decyzją. Zachowaj dozę sceptycyzmu i krytycyzmu. Poproś wszystkich o odłożenie na bok osobistych odczuć — nie można dopuścić do sytuacji, w której dobre pomysły nie zostaną wyartykułowane z obawy przed urażeniem innych osób. Przedstaw swoją listę współpracownikom i pozwól, aby zadali pytania i skomentowali ją. Wszystkie pytania i uwagi zapisz przy danych propozycjach — nawet pytanie bez odpowiedzi może pomóc wyjaśnić wszystkie implikacje danego rozwiązania.
- **Zróżnicowane poglądy.** W przypadku ważnych decyzji konieczne jest uwzględnienie wszystkich sensownych opcji, nawet tych niepopularnych. Upewnij się, że przed podjęciem decyzji rozważyłeś wszystkie możliwości — włącznie z tymi, które Tobie samemu się nie podobają. Pozwala to na zachowanie obiektywizmu i daje szansę współpracownikom na przekonanie Cię do rozwiązania, którego sam mógłbyś unikać. Stawiaj sobie pytania typu: „Która z możliwości postawiłaby mnie w najgorszym świetle, ale byłaby przydatna dla projektu?” lub „Czy są jakieś okoliczności, które przekonałyby mnie, że nie mam racji?”.
- **Weź pod uwagę rozwiązania hybrydowe.** Czasem możliwe jest połączenie kilku rozwiązań — powiązanie różnych elementów w jedną całość. Należy jednak pamiętać, że takie podejście oznacza znaczne zwiększenie liczby możliwości, co z kolei może negatywnie wpłynąć na tempo podejmowania decyzji i niepotrzebnie skomplikować cały proces. Dlatego też ważne staje się rozróżnienie między tym, co istotne, a tym, co znajduje się w tzw. „strefie obojętności” (patrz rysunek 8.1). Nie wolno Ci marnować czasu na błahe i nieistotne elementy.

- **Uwzględnij wszystkie sensowne perspektywy.** Zastanów się, czy dana decyzja wpływa na coś więcej niż tylko stronę technologiczną projektu. Czy zmianie ulegnie strona biznesowa? Użyteczność? Lokalizacja? Jeśli te elementy należą do celów projektu i decyzje mają na nie jakiś wpływ, należy wziąć je pod uwagę. Nawet w przypadku decyzji dotyczącej jedynie technologii konieczne jest spojrzenie z różnych perspektyw: wydajności, niezawodności, możliwości rozszerzenia oraz kosztów.
- **Rozpocznij od zrobienia listy.** Listę możesz przygotować na kartce papieru lub na tablicy. Proces dodawania nowych pomysłów/opcji powinien być możliwie najszybszy i najprostszy. Dobrze, by istniała możliwość przekreślania, łączenia i szybkiego dodawania nowych elementów (podobnie jak na etapie projektowym). Nie zaczynaj od przygotowania w Excelu rozbudowanego arkusza kalkulacyjnego z piętnastoma kolorowymi kolumnami, tabelami przestawnymi. W przypadku niektórych decyzji wystarczy biała tablica. Zajmij się graficzną oprawą listy dopiero wtedy, gdy okaże się, że musisz publicznie przedstawić wszystkie argumenty „za” i „przeciw” — na przykład na naradzie lub spotkaniu.
- **Dopracowuj szczegóły aż do uzyskania ostatecznej wersji.** Jeśli będziesz dopracowywał szczegóły listy, wkrótce otrzymasz pewną zamkniętą całość — zbiór możliwości, które należy wziąć pod uwagę. W trakcie analizowania informacji i opcji zauważysz, że pewne kluczowe pytania lub opinie powtarzają się i w końcu okaże się, że Twój współpracownik nie są już w stanie dodać niczego nowego. Gdy wszystkie logiczne i rozsądne pomysły zostaną wyartykułowane i nikt nie będzie mógł wpaść na żaden inny pomysł, prawdopodobnie nadszedł czas na podjęcie decyzji.

UWAGA

Prostym ćwiczeniem, które możesz teraz wykonać, jest próba dodania kolejnych punktów do listy widocznej na rysunku 8.1. Ponieważ podano niewiele szczegółów całej sytuacji, istnieje przynajmniej tuzin potencjalnych rozwiązań, które należałoby uwzględnić. Nagroda przypadnie w udziale temu, kto zaproponuje wszystkie możliwości.

Dyskusja i ocena

Skuteczne decyzje można podejmować jedynie na podstawie listy potencjalnych rozwiązań oraz po dokonaniu porównania poszczególnych opcji. Dzięki liście można przejrzyć wszystkie dostępne możliwości i wyrobić sobie opinię na temat ich potencjalnej przydatności. Najlepsze rozwiązania rodzą się często w toku dyskusji — taki spis naturalny sposób stymuluje debatę (więcej na temat stymulowania znajdziesz w rozdziale 9.). Sam zawsze staram się zapisywać wszystkie propozycje rozwiązań na tablicy w moim gabinecie. Dzięki temu, gdy ktoś pyta mnie o stan danej sprawy, mogę wskazać tablicę i przedstawić swój punkt widzenia oraz preferowane przeze mnie rozwiązania. Pozwala to poznać i zrozumieć moje motywacje, na przykład dlaczego wstrzymuję się od podjęcia ostatecznej decyzji (a to z kolei może dać mi więcej czasu do namysłu). Oprócz tego mogę poprosić o uwagi i opinie. Zamiast tłumaczyć wszystko po kolei, wystarczy odnieść się do listy z argumentami „za” i „przeciw”. Przydaje ona także wiarygodności wszystkim moim stwierdzeniom i wyrażanym poglądom.

Dla zespołów o dobrej komunikacji naturalne jest wspólne omawianie najistotniejszych decyzji. Wszyscy uczestnicy takiej debaty budują hipotezy oparte na elementach listy „za” i „przeciw” i mogą formułować własne argumenty przemawiające za określonym rozwiązaniem. Na takim spotkaniu będziesz miał okazję usłyszeć opinie poszczególnych osób. Zwykle ktoś zaczyna od stwierdzenia: „Jeśli zrobimy to, to najpierw wydarzy się X, a potem będziemy mogli zrobić Y”. Następnie ktoś inny skomentuje ten scenariusz, rozszerzając go lub kwestionując jego słuszność. W ten sposób obraz całej sytuacji staje się coraz wyraźniejszy i krystalizuje się wizja rozwiązania. W miarę upływu czasu (może to być kilka minut lub dni) wszyscy — na czele z decydującym — zaczynają rozumieć, jaka jest rzeczywista waga decyzji oraz z jakimi konsekwencjami się ona wiąże. Gdy w końcu lista wad i zalet („za” i „przeciw”) poszczególnych rozwiązań ustabilizuje się i nikt już nie będzie w stanie dodać do niej nic nowego, czas zabrać się za eliminację najgorszych pomysłów.

Sherlock Holmes, brzytwa Ockhama i refleksja

Arthur Conan Doyle włożył w usta wymyślonego przez siebie detektywa Sherlocka Holmesa następujące słowa: „Kiedy wyeliminuje się wszystko, co niemożliwe, cokolwiek pozostanie, choćby nie wiem jak nieprawdopodobne, musi być prawdą”. Sprawdza się to również przy podejmowaniu decyzji: jeśli wyeliminujesz najgorsze rozwiązania — to, co pozostanie, nawet jeśli jest złe, musi być najlepszym możliwym wyborem. Być może to cyniczny sposób dokonywania wyborów, ale szczególnie w przypadku trudnych decyzji rygorystyczne przestrzeganie logiki eliminacji bywa jedyną metodą pozwalającą Ci wyzwolić się spod presji i zebrać wystarczająco dużo siły, aby podjąć ostateczną decyzję.

Jeśli utworzyłeś listę potencjalnych rozwiązań i musisz teraz zredukować ich liczbę, zacznij od opcji, które nie spełniają minimalnych wymogów jakościowych projektu. Może uwzględniłeś je tylko dlatego, że wzbogacały dyskusję i dawały możliwość zastosowania rozwiązań hybrydowych albo też są rezultatem próby redefinicji wymogów projektu. Teraz należałoby się ich pozbyć. Przeglądnij dokumenty i listy wymagań, skonsultuj się z klientem lub jego pełnomocnikiem i zrezygnuj z opcji, które nie zapewniają wystarczająco dobrych rezultatów. Być może uda Ci się w ten sposób zmniejszyć liczbę możliwości o ponad połowę, a może nawet ograniczysz listę do dwóch lub trzech rozwiązań, które naprawdę warto wziąć pod uwagę.

Innym narzędziem pomocnym w procesie redukcji opcji jest metoda znana jako brzytwa Ockhama. Wilhelma Ockhama, średniowiecznego filozofa (przełomu XIII i XIV w.), uznaje się za prekursora poglądu, iż przy podejmowaniu decyzji najważniejsze jest zachowanie prostoty. Mnich ten sądził, że ludzie często komplikują sprawy, co zwykle nie pomaga w rozwiązaniu problemu. W związku z tym zaproponował metodę polegającą na zastosowaniu pierwszego znalezionej rozwiązania, ponieważ z reguły jest to rozwiązanie najlepsze.

Współczesny odpowiednik brzytwy Ockhama stanowi metoda KISS (ang. *Keep It Simple, Stupid*, czyli: „Nie komplikuj, głupcze”³).

Brzytwa Ockhama odnosi się do procesu ignorowania wszystkich zbędnych szczegółów, które tylko czynią sytuację niejasną, i powrotu do sedna sprawy. Stoi za tym przekonanie, iż najprostsze rozwiązanie ma największe szanse powodzenia. Być może Twoja lista zawiera obiecujące rozwiązania wymagające trudnych i ryzykownych działań lub uczestnictwa nowych osób i wykorzystania niesprawdzonych technologii. Jeśli zastosujesz brzytwę Ockhama, nadmierne skomplikowanie może być kryterium wykluczającym właśnie takie rozwiązania.

Skuteczne zastosowanie tej metody wymaga czasu na refleksję. Jeżeli poświęciłeś wiele godzin na wyszukiwanie nowych rozwiązań, z pewnością w którymś momencie utracisz dystans i perspektywę. Gdy wszystkie możliwości zaczynają wydawać się podobne, czas na przerwę. Pójdź na spacer, umów się na kawę z kolegą lub w dowolny inny sposób oderwij się od nurtującego Cię problemu i pomyśl o czymś zupełnie innym. Aby móc podejmować właściwe decyzje, Twój umysł musi być wypoczęty i świeży — niestety, jest to niemożliwe jeśli zastanawiałeś się nad danym problemem przez cały dzień.

Refleksja jest często niedocenianym narzędziem podejmowania decyzji. Należy na chwilę oderwać się od wszystkiego i pozwolić, aby wszelkie informacje same ułożyły się w głowie. Często prawdziwe zrozumienie faktów następuje dopiero w momencie, gdy przestajemy koncentrować się na sprawie i pozwalamy, aby mózg sam przetworzył dane. Mnie najbardziej relaksuje aktywność fizyczna — spacer lub jogging. Czasem warto oddać się innym rozrywkom — może to być dobry film, bitwa z dziećmi na gumowe piłeczki lub zabawa z psem. Nic nie zastąpi także dobrze przespanej nocy. Każdy jednak ma z pewnością własny sposób na wyrzucenie z głowy wszystkich trapiących myśli.

³ Słabym punktem brzytwy Ockhama jest to, że często mamy ograniczone informacje. Jeśli stoisz na szczycie wzgórza i nie możesz dostrzec żadnego wyższego punktu, nietrudno o wniosek, że znajdujesz się w najwyższym punkcie na świecie. Należy pamiętać, że mogą istnieć pewne dane, których nie masz, a które znacząco wpłynęłyby na Twój osąd sytuacji.

Gdy ponownie siądziesz przed listą potencjalnych rozwiązań, przypomnij sobie pobieżnie jedynie kluczowe zagadnienia problemu. Następnie, pamiętając o metodzie Ockhama, przejrzyj dostępne rozwiązania i zastanów się, które z nich jest najprostsze. Może ono nie obiecywać najlepszego efektu końcowego, ale ze względu na swoją prostotę daje największe szanse na rozwiązanie problemu na przynajmniej zadowalającym poziomie.

Znaczenie informacji

Większość osób wychowanych w kulturze Zachodu uczy się, aby ufać cyfrom. Łatwiej nam pracować z liczbami i porównywać je ze sobą niż z abstrakcyjnymi odczuciami lub pomysłami. Teoria podejmowania decyzji i użyteczności, wspomniana już pobieżnie w tej książce, opiera się właśnie na tym założeniu, dowodząc, że lepsze decyzje podejmuje się, wyrażając nasze pragnienia i oceniając prawdopodobieństwo za pomocą liczb, na których można wykonywać działania matematyczne. Pomijając moją wcześniejszą krytykę tych teorii, należy wspomnieć, iż stosowanie wartości numerycznych potrafi pomóc w dotarciu do prawd obiektywnych i w podjęciu decyzji na ich podstawie.

Nawet jednak abstrahując od samego procesu podejmowania decyzji, wszyscy z reguły oczekujemy dowodów potwierdzających poszczególne tezy w postaci wartości liczbowych. Stwierdzenie: „Nasza wyszukiwarka jest wolniejsza o 12% w przypadku zapytań obejmujących 3 słowa” zostanie odebrane zupełnie inaczej niż zdanie: „System działa powoli” — inny jest zarówno odbiór, jak i przydatność tych informacji. Dane w postaci liczbowej zapewniają poziom precyzji nieosiągalny dla języka. Dlatego też wiele osób wymaga poparcia takimi danymi wszystkich swoich twierdzeń. Zdanie: „System działa powoli” wywołuje reakcję: „Skąd to wiesz?”. Trudno uwierzyć takiemu stwierdzeniu, jeśli nie jest ono poparte żadnymi badaniami — można jedynie opierać się na zaufaniu do wypowiadającej je osoby. Czasem jedna informacja pozwala odpowiedzieć na kluczowe pytanie i znacznie szybciej podjąć decyzję.

Dane nie podejmują decyzji

Pierwszym błędnym wyobrażeniem jest to, że informacje mają moc sprawczą i są w stanie podjąć decyzję. Dobrą informację przyrównać można do snopu światła latarki. Pozwala on oświetlić określone miejsce, umożliwiając uważnemu obserwatorowi dojrzenie szczegółów i granic, które dotychczas były niewidoczne. Jeśli określone założenie nie jest potwierdzone żadnymi badaniami, zebranie odpowiednich informacji może przyspieszyć proces podejmowania decyzji. Mgła zaczyna się przecierać i wszystko staje się jaśniejsze. Jednak potencjalne korzyści zmniejszają się wraz z upływem czasu. Gdy poznasz podstawowe szczegóły, żadne dodatkowe informacje nie są w stanie rzucić nowego światła na naturę problemu. Jeśli zagubisz się na środku Pacyfiku, znajomość bieżącej temperatury wody i gatunku ryb przepływających nieopodal będzie miała raczej niewielki wpływ na stojącą przed Tobą decyzję (w przeciwieństwie do wiedzy na temat prądów morskich, tras handlowych i gwiazdozbiorów). W większości trudnych decyzji problemem nie jest brak danych. Decyzje takie zawsze będą istniały, bez względu na liczbę dostępnych informacji. Uważam, że fenomen „paraliżu analitycznego” — sytuacji, w której wszyscy obsesyjnie analizują i prowadzą dyskusje — wynika z tego, iż chcemy wierzyć, że jeśli mielibyśmy odpowiednio wiele informacji, to decyzja podjęłaby się niejako sama. Tak, niestety, nie jest. Informacje są przydatne, ale tylko do pewnego momentu.

Jak łatwo można błędnie zinterpretować dane

Drugi błąd w patrzeniu na dane polega na tym, iż wiele osób sądzi, że są one sobie równe. Okazuje się, że nawet opierając się na liczbach, bardzo łatwo o błędną interpretację informacji. Darrell Huff w książce *How to Lie with Statistics* (W.W. Norton 1993) pisał: „Tajemny język statystyki, tak pociągający w kulturze skoncentrowanej na faktach, używany jest w celu wzbudzania sensacji, jątrzenia, dezorientowania i stosowania nadmiernych uproszczeń”. Huff dokonuje kategoryzacji sposobów manipulacji tymi samymi danymi, umożliwiającymi budowę przeciwstawnych argumentów, i proponuje rady, które powinien poznać każdy, kto musi

podejmować poważne decyzje. Większość technik polega na pomijaniu istotnych informacji i dokonywaniu takiego ich wyboru, który będzie wspierał wybraną tezę.

Założmy na przykład, że producent popularnego napoju reklamuje go takim oto hasłem: „Używany przez 5 na 6 supergwiazd naszego sportu”. Brzmi wspaniale, ale pojawić się może pytanie: przez które supergwiazdy? I jak odróżnić gwiazdę od supergwiazdy? Kim są, w jaki sposób wybrano je do ankiety? Do czego używają tego napoju — może do mycia samochodu? Czy zapłacono im za spróbowanie napoju? A może odrzucono tych, którzy jeszcze nigdy go nie używali? Kto to wie. Reklama z pewnością nie odpowie na te pytania. Wystarczy rozejrzeć się dookoła i zastanowić nad różnymi danymi, od wyników badań medycznych po analizy finansowe i informacje o trendach technologicznych — znajdziemy mnóstwo różnych zaskakujących twierdzeń, w których istotne informacje pominięto lub napisano na samym dole i w dodatku drobnym drukiem. Wiele ankiet i raportów jest sponsorowanych przez ludzi, którzy mają swój interes w prezentowaniu określonych wyników. Co gorsza, autorzy wielu artykułów w magazynach i prasie codziennej nie zawsze kontaktują się bezpośrednio z tymi osobami, które rzeczywiście prowadziły opisywane badania lub eksperymenty. Natomiast odnośnie obiektywizmu i precyzji informacji uzyskanych od informatorów trzecich często można mieć pewne wątpliwości.

Posługiwanie się wynikami badań w celu udowodnienia pewnej tezy

Ostatnim elementem, na który należy zwrócić uwagę, jest wiarygodność badań i testów. Istnieje ogromna różnica między próbą zrozumienia czegoś a próbą udowodnienia danej teorii. Zbyt często zdarza się, że ktoś, kto dysponuje tylko pomysłem, ale brak mu potwierdzenia, na siłę szuka informacji pasujących do jego teorii. Gdy tylko znajdzie odpowiednie fakty, wraca do osoby, którą chce przekonać, i mówi: „Patrz! To dowodzi mojej racji”. Rozmówca ulega (nie ma przecież podstaw, aby wątpić w przedstawione fakty). Niestety, dowody zebrane w celu potwierdzenia jakiegoś założenia często okazują się bezwartościowe. Jeśli wyniki jednych

badan potwierdzają wyższość Pepsi nad Coca-Colą, to można założyć, iż istnieją inne badania, które dowodzą czegoś odwrotnego. Uczciwie przeprowadzone badania szukają zarówno dowodów na potwierdzenie stawianej tezy, jak i dowodów obalających tę tezę (jest to uproszczona i częściowa definicja naukowej metody badawczej). Tak właśnie robią dobrzy badacze i naukowcy. Natomiast dobre firmy reklamowe, marketingowe i ludzie trudniący się sprzedażą (zarówno towarów, usług, jak i pomysłów) zazwyczaj tego nie robią.

Najlepszą obroną przed manipulowaniem danymi oraz błędnym ich interpretowaniem jest bezpośrednia komunikacja. Po przeczytaniu raportu porozmawiaj z jego autorem. Jeśli to tylko możliwe, wystrzegaj się informacji z drugiej, trzeciej czy czwartej ręki. Dzięki bezpośredniej rozmowie z ekspertem możesz poznać szczegóły i niuanse całej sprawy, które pomimo swojej przydatności, nie mogły się znaleźć w raporcie lub prezentacji. Zamiast polegać wyłącznie na przekazanej Ci wiadomości e-mail, zadzwoń do programisty lub sprzedawcy i bezpośrednio zasięgnij jego opinii. Ludzie zawsze mają większą wartość niż informacje. Autor raportu dowiedział się co najmniej tysiąca rzeczy, których nie mógł umieścić w swojej pracy, ale którymi z pewnością chętnie podzieli się z zainteresowaną osobą.

Oprócz wykorzystywania innych jako źródła informacji, zadawanie pytań jest najlepszym sposobem zrozumienia i zmniejszenia ryzyka otrzymania błędnych wiadomości. Zgodnie z twierdzeniami zawartymi w rozdziałach poświęconych projektowaniu i podejmowaniu decyzji, pytania pozwalają na uzyskanie alternatywnych rozwiązań i pomagają wszystkim zastanowić się nad tym, czego może brakować w przedstawionych informacjach lub też zostało przyjęte *a priori*. Pytania skłaniają również do sięgania po różne źródła informacji, jeśli to możliwe — przeciwnych sobie, od różnych ludzi i organizacji. Dzięki temu osoba podejmująca decyzję i cały zespół mogą uzyskać pełniejszy obraz problemu.

Precyzja to nie to samo co poprawność

Ostatnia uwaga dotycząca informacji i danych brzmi — wiele osób zapomina o różnicy między precyzją a poprawnością. Precyzja to dokładność miary, natomiast poprawność opisuje stopień zbliżenia miary do rzeczywistości.

Znajomość precyzyjnych (dokładnych) danych (np. szacunkowa praca potrwa 5,273 dnia) wcale nie oznacza, że jest informacją bliższą rzeczywistości niż wartość mniej precyzyjna (np. 4 – 5 dni). Tendencja do mylenia tych dwóch pojęć wynika z założenia, iż jeśli ktoś poświęcił tyle czasu na obliczenie dokładnej wartości, to muszą to być dane poprawne. To właśnie jest nasza pułapka. Jeśli wezmę jakiejkolwiek cyfry z sufitu, założę na przykład, że przyszłoroczne dochody wyniosą 5,5 miliona dolarów, a za dwa lata nasza firma osiągnie dochód w wysokości 2,35 miliona, to mogę przedstawić prognozę dochodów na 3,15 miliona. Precyzyjna wartość? Tak. Ale czy poprawna? Kto to wie. Bez odpowiedzi na pytania: „Skąd masz te dane?” lub „W jaki sposób obliczono te dane?” nie można mieć pewności, czy te wartości po przecinku są jedynie oznaką precyzji, czy może podkreślają poprawność danych. Pamiętaj o tym i staraj się wyleczyć innych z niezdrowej skłonności do mylenia precyzji z poprawnością.

Odwaga podejmowania decyzji

„Wszyscy znają właściwą ścieżkę, ale niewielu nią podąża”.

— *Bodhidharma*

Między znajomością właściwego wyboru a dokonaniem go jest prawdziwa przepaść. Często wydaje się, iż niemal wszyscy wiedzą, która decyzja jest prawidłowa, ale bardzo niewiele osób będzie stać na jej podjęcie. Zawsze znajdzie się więcej prześmiewców i krytyków Twojego wyboru niż osób, które przyjmą na siebie odpowiedzialność i same podejmą się tego wyzwania. Nie zapominaj o tym. Podejmowanie decyzji wymaga odwagi. Najlepsze decyzje są często niepopularne, mogą rozczarować lub zawieść niektórych ważnych członków zespołu i uczynić Cię łatwym celem ataków, jeśli coś pójdzie źle.

Wszystkie te dylematy są doskonale znane osobom na kierowniczych stanowiskach. Podejmowanie decyzji to zasadniczy element kompetencji liderów i kierowników, a im lepszy lider, tym więcej odwagi wymaga od niego podejmowanie decyzji (patrz podrozdział „Zaufanie do samego siebie (samodzielność)” w rozdziale 12.).

Czasem żadne rozwiązanie nie jest dobre

Jedna z najmniej eleganckich decyzji, które podjąłem w swojej karierze kierownika projektów, dotyczyła paska eksploracji w przeglądarce Internet Explorer 4.0. Stanowił on nowy element interfejsu użytkownika i miał postać pionowego paska umieszczonego przy lewej krawędzi okna przeglądarki. Jego zadaniem była pomoc użytkownikowi w nawigacji po wynikach wyszukiwania, w listach ulubionych witryn oraz historii odwiedzonych stron. Na kilka tygodni przed wypuszczeniem wersji beta (testowej) zaczęliśmy mieć pewne wątpliwości. Już od pewnego czasu wiedzieliśmy o występowaniu pewnego problemu, ale przy coraz większych naciskach z zewnątrz (chodziło o tzw. „wojnę przeglądarek”), zaczęliśmy obawiać się zbędnej krytyki prasy.

Problem polegał na tym, że w pewnych szczególnych okolicznościach możliwe było wyświetlenie paska eksploracji w oknie eksploracji plików, wskutek czego użytkownik mógł zobaczyć okno przeglądarki podzielone trzema brzydkimi pionowymi paskami i z niewielką ilością miejsca pozostałą na przeglądanie stron sieci Web. Po doświadczeniach z poprzednią wersją przeglądarki Internet Explorer wiedzieliśmy już, jak wielkie zainteresowanie wzbudza nasz produkt i jak szczegółowo jest on oglądany. Obawialiśmy się więc, że użytkownicy wersji beta lub dziennikarze wkrótce odkryją nietypowe zachowanie przeglądarki, zrobią zrzut ekranowy i umieszczą go w swoich recenzjach produktu. Recenzje te miały dla nas bardzo duże znaczenie, szczególnie jeśli chodzi o wersje beta. Cały zespół zgadzał się, że coś należy z tym zrobić (nie obyło się także bez nacisków przełożonych).

Szybko zrobiłem listę „za” i „przeciw”, przedyskutowałem ją z programistami oraz innymi kierownikami projektów i stwierdziłem, iż istnieją tylko trzy sensowne rozwiązania. Jednak wszystkie były równie złe. Naprawa błędu zajęłaby pięć dni, a tyle czasu nie mieliśmy. Aby zdążyć, należałoby zrezygnować z innej kluczowej funkcji, a to również negatywnie wpłynęłoby na jakość produktu. Istniał pewien sposób likwidacji przyczyn problemu, który w dodatku wymagałby zaledwie dwóch dni pracy, ale osiągnięty rezultat byłby zadowalający tylko w przypadku wersji beta — pracując nad wersją końcową, musielibyśmy wrócić do tego rozwiązania i poprawić je.

Ostatnim wyjściem było powstrzymanie się od jakichkolwiek działań, z nadzieją, że nikt nie zauważy problemu. Uparcie szukałem jeszcze innych możliwości, ale nie mogłem niczego wymyślić. Każdy pomysł podsuwany przez moich współpracowników prowadził z powrotem do tych trzech rozwiązań. Pamiętam, jak zostałem raz w biurze do późnych godzin wieczornych, zastanawiając się, co powinienem zrobić.

Każdy kierownik projektów mógłby opowiedzieć interesującą historię dotyczącą podejmowanych przez siebie trudnych decyzji. Odpowiedzialność zawsze ma pewien zakres. Decyzje mogą wpływać na budżet, zwalnianie i zatrudnianie pracowników, podpisywanie umów, zagadnienia technologiczne, prowadzenie sporów sądowych, negocjacje, projektowanie, strategię biznesową — praktycznie dotyczą dosłownie wszystkich aspektów prowadzenia działalności. W przypadku trudnych decyzji nie ma jednej prawidłowej odpowiedzi. Może się zdarzyć i tak, że żadna z dostępnych możliwości (a nawet wszystkie naraz) nie zapewni sukcesu. Dokonywanie wyboru, niezależnie od ilości wysiłku włożonego w zbadanie wszystkich możliwości i uniknięcie błędów, sprowadza się czasem do zwykłego wróżenia z fusów. Na pewnym poziomie podjęcie każdej trudnej decyzji zależy od rozsądku i odwagi menedżera projektu, co z kolei wymaga odwagi zespołu do jej realizowania.

W opisanym powyżej przykładzie, związanym z przeglądarką Internet Explorer 4, postanowiłem nic nie robić. Po nieprzespanej nocy zdecydowałem, że lepiej będzie stawić czoła krytyce w prasie, kiedy się ona pojawi, jeśli w ogóle się pojawi (co będzie zajmowało mój czas, a nie programistów), niż inwestować i zabezpieczać się przed czymś, co jeszcze nie nastąpiło. Nie byłem specjalnie zadowolony z takiego rozwiązania, ale sądziłem, że jest ono w danym momencie najlepsze. Zespół wyznaczył mnie jako osobę odpowiedzialną za podjęcie ostatecznej decyzji, gdy więc ona w końcu zapadła, mogliśmy kontynuować pracę⁴.

⁴ Czy miałem rację? Niestety, nie można tego jednoznacznie stwierdzić. Następnego dnia po podjęciu decyzji nasz główny programista, Chee Chew, zdecydował, że sam się tym zajmie. Nie mówiąc nic nikomu, pracował cały dzień i noc — *w swoim wolnym czasie*. Początkowa szacunkowa długość czasu (5 dni) dotyczyła kogoś mniej doświadczonego. Chee uporał się z najważniejszymi elementami w czasie o połowę krótszym. Przypadkiem zajrzałem do niego następnego dnia i byłem zaskoczony. Uśmiechnięty, pokazał wersję przeglądarki z wprowadzonymi zmianami. Byłem równocześnie szczęśliwy i przerażony.

Nawet dobre decyzje mogą mieć złe konsekwencje

Spojrzenie w przeszłość nie zawsze jest w porządku wobec wielu osób podejmujących decyzje. To, że coś poszło źle, wcale nie oznacza, że decyzja była błędna i że przy posiadanych wtedy informacjach dokonano niewłaściwego wyboru. W przypadku trudnych lub skomplikowanych decyzji nie można przewidzieć wszystkich okoliczności i wziąć pod uwagę wszystkich możliwości (choć niektórzy z pewnością będą próbować). Im więcej czasu poświęcisz na opracowanie każdej ewentualności (typowe przyzwyczajanie „mikromenedżerów”), tym mniej pozostanie Ci go na zajęcie się prawdopodobnymi rezultatami. Nie ma sensu obawiać się śmierci od porażenia piorunem, jeśli masz chore serce, jesteś niedożywiony i jedyną formę Twoich ćwiczeń fizycznych stanowi szybkie pisanie na komputerze.

Niepowodzenie części projektu nie musi oznaczać, iż ktoś podjął błędną decyzję. Wiele wydarzeń odbywa się poza kontrolą kierownika projektu, zespołu, bywa że i całej firmy. Wielu rzeczy nie można przewidzieć. Nawet jeśli się je przewidzi, to nie można się do nich przygotować. Obciążanie odpowiedzialnością osób podejmujących decyzje za rzeczy, o których nie mogli wiedzieć lub których nie mogli zrobić, nie jest w porządku. Tak jednak dzieje się w wielu organizacjach. Jeśli zespół przegra w finałach, ludzie rzadko kiedy doceniają ciężką pracę i wysiłek graczy, który pozwolił im zająć w rozgrywkach tak daleko. Należy być bardzo ostrożnym, obwiniając kogoś za błędy w procesie decyzyjnym. Z wysokiego konia spada się z głośnym hukiem — osoby dokonujące tylko ostrożnych wyborów nie mogą doświadczyć tak spektakularnych niepowodzeń. Jeśli zależy Ci na odważnym podejmowaniu decyzji, musisz zapewnić jakieś wsparcie podejmującym je osobom — niech grają o wysoką stawkę, wiedząc, że w razie klęski ktoś wyciągnie do nich pomocną dłoń.

Kierownicy projektu są odpowiedzialni za los całego projektu. Nie sugeruję, aby ciągle wspierać ich w destrukcyjnych działaniach. Chodzi mi tylko o to, aby nie obarczać kierownika projektu odpowiedzialnością za złe skutki

dobrej decyzji. Jeśli w sposób logiczny wykorzystał wiedzę dostępną *przed* podjęciem decyzji i cały proces myślowy wygląda tak samo sensownie *po* jej podjęciu. Zawsze po podjęciu decyzji wiemy więcej niż przedtem, nie oznacza to jednak, że w międzyczasie wszystko się zmieniło. Nie można zrzucać całej odpowiedzialności na kierownika projektu, jeśli okaże się, że zdarzyło się coś, czego ani on, ani zespół nie mógł przewidzieć. Zamiast tego warto wspólnie zastanowić się, w jaki sposób nie dopuścić do powtórzenia takiej sytuacji.

Umiejętność bycia uważnym i korzystania z doświadczenia

Umiejętność podejmowania decyzji można rozwijać na dwa sposoby. Po pierwsze, należy podejmować decyzje stanowiące wyzwanie dla nas samych i zmuszające do zwiększonego wysiłku. Jeśli nigdy nie dokonujesz trudnych wyborów i jeżeli rzadko się mylisz, czas poprosić szefa o zwiększenie zakresu obowiązków. Po drugie, musisz zwrócić uwagę na rezultaty podjętych decyzji i ocenić (z pomocą współpracowników), czy można było zrobić coś lepiej, aby poprawić ostateczny wynik. Z doświadczenia skorzystać mogą tylko ci, którzy znajdują czas na wyciągnięcie wniosków.

Piloci myśliwców składają sprawozdania po każdym locie szkoleniowym lub bojowym. Raport przyjmuje doświadczony przełożony. Zwyczaj organizowania takich sesji wynika z faktu, iż jedynym sposobem nauki rozwoju tak zaawansowanych umiejętności jest analiza przeprowadzonej misji, wspólna ocena sytuacji przez wszystkich pilotów biorących udział w akcji (co się wydarzyło i dlaczego) i próba znalezienia lepszych rozwiązań. Takie dyskusje często obejmują analizę strategii i taktyki oraz wymianę opinii na temat alternatywnych sposobów wyjścia z zaistniałej sytuacji.

Podobnie postępują lekarze, omawiając przypadek, analizując przebieg leczenia i podane środki. Tego typu sesje dotyczą jednak przypadków śmiertelnych (sekcje) lub też sytuacji, gdy zastosowano wyjątkowo skomplikowane i nietypowe (nowoczesne) metody terapii.

W obu przypadkach osoby, które prowadzą takie sesje, muszą unikać przekształcania ich w rozprawy. Celem nie jest rozliczenie z popełnionych błędów — wszyscy powinni czuć się swobodnie tak, aby mogli bez emocji ocenić co się stało, wyciągnąć wnioski i pozwolić innym skorzystać ze swoich doświadczeń.

Poniżej prezentuję listę pytań przydatnych przy analizie podjętych już decyzji. Od tych pytań zaczynam spotkania z zespołami, które proszą mnie o pomoc w ocenie wykonanej pracy. Na pytania najlepiej udzielać odpowiedzi w grupie (dzięki temu poznaje się sprawę z różnych perspektyw), ale można także wykorzystać je w celu kontroli własnego sposobu myślenia.

- **Czy decyzja pozwoliła rozwiązać zasadniczy problem?** To pytanie powinno być częścią samego procesu podejmowania decyzji. Nawet jeśli decyzja była właściwa, pozostaje pytanie, czy została ona odpowiednio wykonana. W dwie godziny, dzień lub dwa dni po jej podjęciu należy upewnić się, czy jest ona prawidłowo realizowana. W ciągu tych pierwszych godzin lub dni prawdopodobieństwo wystąpienia nieprzewidzianych problemów jest największe, a każda taka komplikacja może spowodować konieczność ponownego przemyślenia decyzji. To naturalne zjawisko i należy brać je pod uwagę.
- **Czy dostępny był jakiś lepszy sposób rozumowania lub informacje, które pomogłyby w szybszym przefiltrowaniu dostępnych opcji?** Co powodowało, iż podjęcie decyzji trwało tak długo? Czy była jakaś informacja lub rada, która mogła przyspieszyć proces znajdowania lub testowania opcji? Jakie narzędzia badawcze zostały użyte? Czy ktoś w ogóle poszedł do biblioteki? Księgarni? Poszukał informacji w Internecie? Zadzwoił do konsultanta lub eksperta? Dlaczego nie skorzystano z tych źródeł?
- **Czy wizja, specyfikacje lub wymagania były pomocne w podjęciu decyzji?** Dobre decyzje na poziomie projektu i określania priorytetów powinny pomóc w dokonaniu wyboru na niższym szczeblu. W sumie właśnie do tego służą. Czy decyzja ujawniła słabość lub jakieś przeoczenie w wizji? Czy dokument wizji/specyfikacji/wymagań został po podjęciu decyzji zaktualizowany w celu naprawy tych niedociągnięć?

- **Czy decyzja przyczyniła się do postępu w realizacji projektu?** Czasem złe decyzje również popychają projekt naprzód. Decyzja sama w sobie ma ogromną siłę. Podjęcie szybkiej decyzji o wybraniu kierunku na wschód może spowodować, że nagle oczywiste stanie się, iż należy obrać drogę na północ. Być może jednak nigdy by się tak nie okazało, gdyby nie krok na wschód. Teraz, z perspektywy czasu, należy zastanowić się, dlaczego pierwsza decyzja była udana — czy dlatego, że zadzwoniłeś do odpowiedniej osoby i uzyskałeś potrzebne Ci informacje, czy też dlatego, iż podjąłeś ją w odpowiednim momencie?
- **Czy w podjęciu decyzji udział miały odpowiednie osoby?** A może nie uwzględniono kogoś, czyje wsparcie lub wiedza mogłyby się okazać bardzo pomocne? Czy próbowano skontaktować się z tymi osobami, lecz odmówiły one współpracy, czy też nawet nie podjęto takiej próby? Czy istniał jakiś inny, lepszy sposób zachęcenia ich do współpracy (w tym przypadku należałoby poznać opinię samych zainteresowanych)?
- **Czy decyzja zapobiegła innym problemom, a może wręcz przeciwnie — przyczyniła się do ich powstania?** Być może jeden problem został rozwiązany, ale czy przy okazji pojawiły się nowe trudności? Czy pogorszyło się morale zespołu? Czy decyzja wpłynęła negatywnie na firmę partnerską lub zespół? Jakie wystąpiły skutki uboczne i czy można było ich uniknąć? Czy rezultaty te były przewidziane, czy też stanowiły dla wszystkich zaskoczenie?
- **Czy, patrząc z perspektywy czasu, potwierdziły się obawy związane z podjęciem takiej a nie innej decyzji?** Presja i stres potrafią wypaczyć poczucie rzeczywistości i może okazać się, że problemem są całkiem inne rzeczy, niż początkowo sądziliśmy. Z perspektywy czasu powinienes jednak być w stanie stwierdzić, czy nie przywiązałeś zbyt wielkiej lub zbyt małej wagi do poszczególnych elementów. Zadaj sobie pytanie, jak mogło do tego dojść. Czyja opinia wpłynęła na Ciebie w takim stopniu, że straciłeś kontakt z rzeczywistością? Kto próbował wyprowadzić Cię z błędu, ale został zignorowany?

- **Czy dysponowałeś wystarczającym autorytetem pozwalającym na zadzwonienie do właściwej osoby?** Może miałeś jasno wytyczoną drogę, ale we wszystko wmieszała się polityka. A może poświęciłeś zbyt wiele czasu na walkę o przejęcie kontroli nad sprawami, które, jak sądzisz, powinny leżeć w zakresie Twoich kompetencji od samego początku. Zastanów się nad wpływem Twojej władzy na podjęcie decyzji oraz w jaki sposób zmiana w zakresie odpowiedzialności poszczególnych osób (a więc i posiadanych przez nich uprawnień) mogłaby wpłynąć na przebieg wydarzeń.
- **W jaki sposób doświadczenie zdobyte w trakcie podejmowania tej decyzji można zastosować w innych projektach?** Nie ograniczaj wiedzy zdobytej w jednym projekcie wyłącznie do tego projektu lub tylko do tej sprawy. Zastanów się nad kolejną falą decyzji dotyczących projektu (następna ważna data lub zadanie) i przy podejmowaniu wykorzystaj nowe doświadczenie. Wnioski z przeszłości powinny służyć pomocą w przyszłości. Pamiętaj o birmańskich przysłowiu, które mówi, że „człowiek boi się tygrysa, który ugryzł go niedawno, zamiast tego, który ugryzie go w przyszłości”.

Podsumowanie

- Dokonywanie wyboru decyzji, które należy podjąć, jest ważną umiejętnością.
- Oceń znaczenie i wagę decyzji, zanim poświęcisz jej zbyt wiele czasu.
- Zastanów się, co jest dla Ciebie ważne, a co nie, przeprowadzając jednostkową ocenę decyzji.
- W przypadku ważniejszych decyzji użyj oceny porównawczej.
- Podejmowanie decyzji zawsze ma w sobie jakiś komponent emocjonalny — bez względu na to, czy chcemy się do tego przyznać, czy też nie.
- Tradycyjna lista „za” i „przeciw” jest najelastyczniejszym narzędziem metody porównawczej. Dzięki niej możemy zachęcić do współpracy innych i poznać różne punkty widzenia.

- Informacje i dane nie mają „siły sprawczej” i same z siebie nie są w stanie podejmować decyzji.
- Umiejętność podejmowania decyzji można trenować poprzez analizę decyzji podjętych w przeszłości. Zawsze należy wykorzystywać doświadczenie nabyte podczas kolejnych zadań.