Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Klient Zmienia Zdanie, Termin Nie

Jak zarządzać zmianą zakresu, dokumentować ustalenia i renegocjować terminy bez wykonywania trzech projektów w cenie jednego



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

Klient Zmienia Zdanie, Termin Nie

Jak zarządzać zmianą zakresu, dokumentować ustalenia i renegocjować terminy bez wykonywania trzech projektów w cenie jednego

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-757-3

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Gdzie kończy się poprawka, a zaczyna nowy projekt 11

Rozdział 2 - Dlaczego klient zmienia zdanie, choć wcześniej wszystko zaakceptował 20

Rozdział 3 - Pułapka uprzejmości, czyli ile naprawdę kosztuje „jasne, zrobimy” 29

Rozdział 4 - Pożar gaszony benzyną, czyli dlaczego szybkie ratunki nie działają 39

Rozdział 5 - Wszystko jest pilne, czyli jak lista priorytetów zamienia się w listę życzeń 49

Rozdział 6 - Zatwierdzone, ale niezamknięte, czyli projekt z nieograniczoną liczbą poprawek 58

Rozdział 7 - Ustalenia w dziesięciu miejscach, odpowiedzialność w żadnym 67

Rozdział 8 - Darmowe poprawki, płatne konsekwencje, czyli gdzie znika zysk z projektu 76

Rozdział 9 - Od pomysłu do decyzji, czyli jak przyjmować zmiany bez przyjmowania wszystkich zobowiązań 86

Rozdział 10 - Ile waży jedna zmiana, czyli jak policzyć jej wpływ bez wróżenia z harmonogramu 95

Rozdział 11 - Termin podlega negocjacjom, nawet jeśli kalendarz twierdzi inaczej 105

Rozdział 12 - Cena za zmianę, czyli jak rozmawiać o pieniądzach bez przepraszania za własną pracę 114

Rozdział 13 - Kto właściwie może powiedzieć „tak”, czyli decyzje bez zgadywania stanowisk.....123

Rozdział 14 - Zatwierdzono zmianę. Teraz trzeba jeszcze przekonać projekt, żeby ją wykonał.....133

Rozdział 15 - Kiedy klient ma wszystkie karty, a Ty musisz negocjować 144

Rozdział 16 - Projekt już się wykoleił. Jak odzyskać kontrolę bez udawania, że wszystko jest dobrze.....153

Rozdział 17 - Klient milczy, projekt czeka, czyli co zrobić, gdy decyzja utknęła w próżni.....162

Rozdział 18 - Rytm zamiast alarmu, czyli jak utrzymać kontrolę nad zmianami na co dzień.....171

Rozdział 19 - Stare nawyki wracają w garniturze, czyli jak rozpoznać nawrót chaosu 182

Rozdział 20 - Klient jeszcze zmieni zdanie. Ty nie musisz tracić kontroli..... 191

INTRO

Jest czwartek, godzina 16:47. Projekt praktycznie gotowy. Zespół kończy ostatnie poprawki, harmonogram wygląda podejrzanie dobrze, a Ty po raz pierwszy od dwóch tygodni rozważasz zakończenie pracy o normalnej porze. Wtedy przychodzi wiadomość od klienta: „Wszystko super! Mamy tylko jedną małą sugestię. Czy moglibyśmy jeszcze dodać panel użytkownika, możliwość płatności i automatyczne powiadomienia? Reszta bez zmian, oczywiście termin piątkowy aktualny :)". Patrzysz na ekran. Czytasz wiadomość ponownie. Słowo „małą" zaczyna budzić w Tobie podobne emocje jak komunikat „to potrwa tylko pięć minut" wypowiedziany przez mechanika samochodowego. Wiesz już, że nic dobrego z tego nie wyniknie, ale nadal masz nadzieję, że rzeczywistość okaże odrobinę litości.

Odpowiadasz ostrożnie, ponieważ klient jest ważny, współpraca dobrze się układa, a Ty nie chcesz uchodzić za osobę, która przy każdej prośbie wyciąga kalkulator i zaczyna nerwowo przewracać oczami. „Sprawdzimy, co da się zrobić" - piszesz. To zdanie miało oznaczać analizę możliwości, ale po drugiej stronie zostaje odczytane jako obietnica wykonania. Następnego dnia klient pyta, czy dodatkowe funkcje będą gotowe przed południem. Twój zespół dowiaduje się o nich właśnie od Ciebie. Harmonogram umiera po cichu, budżet znika w niewyjaśnionych okolicznościach, a jedynym dokumentem potwierdzającym zmianę pozostaje wiadomość zakończona uśmiechniętą buźką.

Jeśli taka sytuacja brzmi znajomo, prawdopodobnie znasz również jej dalszy ciąg. Najpierw próbujesz uratować

termin dodatkową pracą. Potem tłumaczysz zespołowi, że to wyjątkowa sytuacja, chociaż podobną wyjątkowość obserwowaliście już cztery razy w tym miesiącu. Następnie dostarczasz rezultat, który kosztował znacznie więcej czasu, niż przewidywała pierwotna wycena. Klient jest zadowolony, więc teoretycznie wszystko zakończyło się sukcesem. Tyle że właśnie nauczył się, iż dodatkowe wymagania można zgłaszać bez dodatkowych konsekwencji. Ty natomiast nauczyłeś się, że sukces projektu nie zawsze oznacza sukces jego wykonawcy. Zwłaszcza gdy zysk trzeba później odnaleźć przy pomocy archeologa.

Najbardziej podstępne w zmianach zakresu jest to, że pojedynczo często wyglądają niewinnie. Dodatkowy raport, drobna modyfikacja projektu, kolejna wersja prezentacji, zmiana sposobu dostarczenia usługi. Żadna z tych rzeczy nie musi być wielkim problemem. Problem pojawia się wtedy, kiedy nowe oczekiwania są dokładane do istniejących zobowiązań bez rozmowy o konsekwencjach. Każda zmiana może wpływać na czas pracy, kolejność zadań, koszty, dostępność ludzi albo jakość końcowego rezultatu. Jeśli te zależności pozostają niewidoczne, wszyscy zachowują się tak, jakby projekt miał nieograniczoną pojemność. Tymczasem harmonogram nie jest walizką wakacyjną, do której wystarczy mocniej docisnąć kolanem jeszcze trzy pary butów.

Nie oznacza to, że klient jest przeciwnikiem, którego trzeba pokonać. Klienci zmieniają zdanie z wielu rozsądnych powodów. Dowiadują się czegoś nowego, reagują na potrzeby swoich odbiorców, odkrywają błędne założenia albo otrzymują nowe wytyczne od osób podejmujących decyzje. Czasami dopiero widok pierwszej wersji

rozwiązania pozwala im zrozumieć, czego naprawdę potrzebują. Zdarza się również, że początkowe ustalenia były nieprecyzyjne, a wykonawca przyjął własną interpretację za oczywistą. W takich przypadkach automatyczne uznanie każdej rozbieżności za dodatkowo płatną zmianę byłoby równie nierozsądne jak bezwarunkowa zgoda na wszystko. Potrzebna jest umiejętność odróżniania rzeczywistego rozszerzenia zakresu od wyjaśnienia wcześniejszych ustaleń, poprawienia błędu czy wykonania zobowiązania, które od początku należało do projektu.

Dlaczego więc tak często sobie z tym nie radzimy? Ponieważ próbujemy rozwiązywać problem organizacyjny za pomocą uprzejmości, nadgodzin albo coraz bardziej stanowczych wiadomości. Uprzejmość pomaga utrzymać relację, ale nie tworzy dodatkowych godzin w kalendarzu. Nadgodziny czasami ratują krytyczną sytuację, lecz jako stały model działania prowadzą do przeciążenia i ukrywają rzeczywiste koszty. Z kolei agresywne przypominanie klientowi, co podpisał trzy miesiące wcześniej, może zamienić wspólny projekt w konkurs interpretacji dokumentów. Zwycięzca otrzymuje satysfakcję moralną, przegrany wystawia negatywną opinię, a projekt nadal wymaga ukończenia. Żadna ze stron nie zyskuje wiele na takim rozwiązaniu.

Istnieje rozsądniejsza droga. Zmianę można przyjąć do rozważenia, nie przyjmując automatycznie zobowiązania do jej wykonania. Można pozostać elastycznym, nie rozdając własnego czasu za darmo. Można również powiedzieć klientowi, że jego nowy pomysł jest wartościowy, a jednocześnie wymaga zmiany terminu, budżetu albo rezygnacji z czegoś wcześniej zaplanowanego. Kluczowa różnica polega na przejściu od spontanicznego „jakoś to

zrobimy” do świadomej decyzji o tym, co rzeczywiście zostanie wykonane, na jakich warunkach i przez kogo. Brzmi mniej romantycznie niż heroiczna walka zespołu z niemożliwym terminem, ale zwykle pozwala zachować więcej pieniędzy, energii i wzajemnego szacunku.

Szczególną rolę odgrywa dokumentowanie ustaleń. Nie mam na myśli produkowania czterdziestostronicowego protokołu po każdej rozmowie ani wysyłania klientowi pisma przypominającego wezwanie do urzędu skarbowego. Chodzi o stworzenie wspólnego punktu odniesienia. Co zostało uzgodnione? Co pozostaje otwarte? Kto podejmuje decyzję? Jakie są konsekwencje zmiany? Krótkie, jednoznaczne podsumowanie może zapobiec sytuacji, w której po miesiącu jedna strona pamięta obietnicę, druga jedynie luźną propozycję, a obie są absolutnie przekonane o swojej racji. Ludzka pamięć jest imponująca, szczególnie w zdolności do przechowywania wersji wydarzeń wyjątkowo korzystnej dla jej właściciela.

Renegocjowanie terminów także nie musi oznaczać porażki. Czasami termin rzeczywiście jest nieprzesuwalny, ponieważ wynika z ważnego wydarzenia, zobowiązania lub zależności biznesowej. Wtedy rozmowa powinna dotyczyć innych możliwości: ograniczenia zakresu, etapowania dostawy albo dodatkowych zasobów, o ile są dostępne i rzeczywiście mogą pomóc. Innym razem data została ustalona orientacyjnie, ale z biegiem czasu zaczęto traktować ją jak prawo natury. Umiejętność rozpoznania tej różnicy pozwala prowadzić rozmowę o rzeczywistych priorytetach zamiast uczestniczyć w zbiorowym przedstawieniu pod tytułem „Wszyscy wiemy, że się nie uda, ale nikt nie chce powiedzieć tego pierwszy”.

Ta książka jest dla osób prowadzących projekty, świadczących usługi, zarządzających zespołami, obsługujących klientów oraz wykonujących zadania, których zakres ma niezwykłą zdolność rozmnażania się po każdym spotkaniu. Przyda się zarówno freelancerowi negocjującemu z dużą firmą, jak i menedżerowi, który musi uzgodnić nowe wymagania z innym działem własnej organizacji. Nie zakładam, że zawsze masz silną pozycję negocjacyjną. Czasem zależy Ci na kontrakcie, klient dysponuje większym budżetem niż Ty, a odmowa może oznaczać rzeczywistą stratę. Tym ważniejsze staje się rozumienie konsekwencji i wybieranie kompromisów świadomie, zamiast odkrywania ich ceny dopiero po zakończeniu pracy.

Nie otrzymasz tutaj magicznego zdania, po którym każdy klient natychmiast zaakceptuje dodatkową fakturę i zaproponuje wydłużenie terminu z wdzięczności za Twoją profesjonalność. Nauczysz się natomiast rozpoznawać momenty, w których zwykła rozmowa zaczyna zmieniać zobowiązania, porządkować ustalenia bez zbędnej biurokracji i przedstawiać konsekwencje w sposób zrozumiały dla drugiej strony. Zobaczysz również, jak prowadzić trudne rozmowy, gdy klient naciska, decyzje są opóźniane, a wykonanie wszystkiego naraz zwyczajnie nie jest możliwe. Dobre zarządzanie zmianą nie gwarantuje idealnej współpracy. Daje jednak większą kontrolę nad decyzjami, za które ostatecznie ponosisz odpowiedzialność.

Na początek zapamiętaj jedną rzecz: wiadomość „czy możemy jeszcze coś dodać?" nie musi być zapowiedzią katastrofy. To zaproszenie do rozmowy o możliwościach i konsekwencjach. Możesz odpowiedzieć życzliwie, zainteresować się potrzebą klienta i nie obiecywać niczego, czego wpływu jeszcze nie znasz. Właśnie od takiej zmiany

podejścia zaczyna się odzyskiwanie kontroli nad projektem. Klient nadal będzie miał nowe pomysły, terminy nadal będą bywały trudne, a rzeczywistość nadal będzie dostarczać niespodzianek. Różnica polega na tym, że nie każdą niespodziankę trzeba finansować własnym wieczorem, weekendem i ostatnimi resztkami cierpliwości.

Rozdział 1 - Gdzie kończy się poprawka, a zaczyna nowy projekt

Klient zamówił trzy materiały reklamowe na otwarcie nowego sklepu. Ustaliliście formaty, przygotowaliście projekty, uzgodniliście wygląd i wyceniliście pracę. Wszystko przebiegało sprawnie, aż podczas prezentacji klient powiedział: „Świetnie, dokładnie o to chodziło! Potrzebujemy tylko tych samych materiałów w sześciu wersjach językowych, czterech dodatkowych rozmiarach i osobnej odmianie dla każdego oddziału. Ale przecież projekt graficzny już jest, prawda?". Oczywiście, że jest. Podobnie jak przepis na sernik istnieje przed upieczeniem dwustu serników na firmowy bankiet. Problem polega na tym, że posiadanie przepisu nie oznacza, iż dwieście gotowych wypieków pojawi się dzięki sile pozytywnego myślenia.

Właśnie tutaj zaczyna się jedna z najbardziej kosztownych pomyłek w zarządzaniu projektami: przekonanie, że jeśli nowa prośba przypomina coś, co już robimy, automatycznie należy do pierwotnego zakresu. Klient widzi podobieństwo rezultatu. Wykonawca widzi dodatkowe czynności, kolejne uzgodnienia, potrzebne zasoby i ryzyko nowych poprawek. Żadna z tych perspektyw nie musi wynikać ze złej woli. Są po prostu różne. Kłopot pojawia się wtedy, gdy nikt nie próbuje ich uzgodnić, a decyzja o dodatkowej pracy zapada bez jej nazwania. Najczęściej wygląda to niewinnie: ktoś mówi „jasne", ktoś inny wpisuje zadanie do harmonogramu i dopiero kilka dni później zespół zaczyna podejrzewać, że właśnie adoptował drugi projekt.

Żeby rozpoznać zmianę zakresu, potrzebujesz punktu odniesienia. Tym punktem jest uzgodniona podstawa projektu: rezultat, który należy dostarczyć, jego istotne cechy, obowiązki poszczególnych stron, ograniczenia i kryteria ukończenia. Nie zawsze będzie to rozbudowana specyfikacja. W niewielkim zleceniu wystarczy czasem precyzyjna oferta oraz potwierdzona korespondencja. W większym przedsięwzięciu potrzebne mogą być dokumenty wymagań, harmonogram, załączniki i decyzje zatwierdzające. Niezależnie od formy trzeba jednak wiedzieć, z czym porównujemy nowe oczekiwanie. Bez tego rozmowa o zmianach przypomina kłótnię o to, kto przekroczył prędkość na drodze, na której nikt nie zna ograniczenia.

Wróćmy do materiałów reklamowych. Jeśli zamówienie obejmowało trzy projekty graficzne w określonych formatach, przygotowanie dodatkowych wersji językowych może stanowić rozszerzenie zakresu. Jeżeli jednak w zaakceptowanej ofercie zapisano przygotowanie kompletnego pakietu materiałów dla sześciu krajów, sytuacja wygląda inaczej. Klient nie musi płacić ponownie za coś, co od początku zostało obiecane, nawet jeśli wykonawca źle oszacował nakład pracy. Sam fakt, że zadanie zajmuje więcej czasu, niż przewidywano, nie dowodzi jeszcze zmiany. Czasami oznacza po prostu nietrafioną kalkulację. To nieprzyjemne odkrycie, ale znacznie mniej nieprzyjemne niż utrata wiarygodności po próbie dodatkowego rozliczenia własnego błędu.

Zakres projektu nie jest wyłącznie listą czynności. Jest opisem zobowiązania. To ważne rozróżnienie, ponieważ klient zazwyczaj kupuje określony rezultat, a nie liczbę kliknięć, spotkań czy godzin spędzonych przez wykonawcę

nad dokumentem. Jeśli obiecujesz przygotowanie raportu spełniającego uzgodnione wymagania, nie możesz przedstawiać każdej poprawki niezgodności jako nowej usługi. Z drugiej strony klient nie może zakładać, że skoro zamówił raport, automatycznie przysługuje mu również interaktywny system analityczny, szkolenie całego działu i osobista konsultacja dla prezesa. Słowo „raport" jest pojemne, lecz nie aż tak, żeby zmieściło pod sobą dowolną liczbę przyszłych marzeń organizacji.

W praktyce warto nauczyć się odróżniać trzy sytuacje. Pierwsza to poprawienie czegoś, co nie spełnia wcześniej uzgodnionych wymagań. Druga to doprecyzowanie kwestii, której strony nie opisały dostatecznie jasno, ale która wynika z pierwotnego celu i zobowiązań. Trzecia to rzeczywiście nowe oczekiwanie, zmieniające lub rozszerzające uzgodniony rezultat. W pierwszym przypadku odpowiedzialność zwykle spoczywa na stronie, która nie wykonała zobowiązania prawidłowo. W drugim trzeba wyjaśnić niejednoznaczność, zamiast automatycznie wystawiać rachunek. W trzecim potrzebna jest świadoma decyzja dotycząca zmiany. Granice między kategoriami nie zawsze są oczywiste, dlatego samodzielne nadanie prośbie etykiety „dodatkowo płatne" nie rozstrzyga jeszcze sporu.

Wyobraź sobie teraz zamówienie na firmowy katalog produktów. Klient otrzymuje projekt i zauważa, że dwa zdjęcia zostały zamienione miejscami, chociaż wcześniej przekazał prawidłowe przypisanie. To poprawka błędu. Następnie prosi o zwiększenie kontrastu tekstu, ponieważ w zatwierdzonych założeniach zapisano wymóg czytelności na wydruku, a obecna wersja go nie spełnia. To również może należeć do pierwotnego zobowiązania. Dopiero prośba o dodanie trzydziestu nowych produktów, osobnego rozdziału

i przygotowanie dodatkowego wydania zaczyna wyraźnie zmieniać umówiony rezultat. Trzy sytuacje mogą pojawić się w jednej rozmowie. Potraktowanie ich wszystkich identycznie będzie albo nieuczciwe wobec klienta, albo niekorzystne dla wykonawcy.

Co ciekawe, wielkość prośby nie zawsze odpowiada wielkości jej konsekwencji. Zmiana jednego zdania w dokumencie może zająć dwie minuty. Zmiana jednego zdania w zatwierdzonej instrukcji wykorzystywanej przez setki pracowników może wymagać ponownej weryfikacji, akceptacji i dystrybucji materiałów. Klient widzi siedem nowych słów. Zespół widzi konieczność sprawdzenia, czy te słowa nie unieważniają reszty opracowania. Jeśli ocenisz zmianę wyłącznie na podstawie tego, jak wygląda na ekranie, możesz popełnić błąd podobny do uznania, że wymiana pojedynczego elementu w silniku powinna być darmowa, bo przecież element jest malutki.

Istnieje też odwrotna sytuacja. Niekiedy klient zgłasza zmianę, którą można wprowadzić niemal bezkosztowo, zanim prace posuną się dalej. Nie ma powodu, aby każdą taką prośbę zamieniać w ceremonialne negocjacje z udziałem trzech kierowników i działu prawnego. Zarządzanie zakresem nie polega na utrudnianiu współpracy. Polega na świadomym rozpoznaniu skutków i ustaleniu, kto decyduje o ich przyjęciu. Drobna zmiana może być rozsądnym gestem handlowym, szczególnie gdy wzmacnia relację, zapobiega późniejszym problemom albo mieści się w uzgodnionym marginesie elastyczności. Ważne tylko, żeby była decyzją, a nie odruchem, który po pewnym czasie staje się niepisaną obietnicą nieograniczonej pracy.

Szczególnie zdradliwe są zmiany, które przychodzą pojedynczo. W poniedziałek dodatkowe pole w formularzu,

we wtorek nowa wersja komunikatu, w środę drobna korekta sposobu zatwierdzania, w czwartek jeszcze jeden wariant dla innej grupy odbiorców. Każda prośba osobno wygląda niewinnie. Po miesiącu okazuje się jednak, że realizowany produkt ma zupełnie inne wymagania niż początkowo, a nikt nie podjął formalnej decyzji o zmianie całości. To stopniowe rozszerzanie zakresu bywa trudniejsze do zauważenia niż wielka rewolucja, ponieważ nikt nie ogłasza momentu przełomowego. Projekt zmienia się po kawałku, a każde kolejne ustępstwo wydaje się zbyt małe, żeby robić z niego problem.

Dlatego nie wystarczy obserwować rozmiaru pojedynczej prośby. Trzeba również zauważać sumę zaakceptowanych odchyleń. Jeśli dwadzieścia drobnych zmian zajęło łącznie trzy dni dodatkowej pracy, ich skutek jest rzeczywisty, nawet gdy żadna osobno nie zasługiwała na spotkanie. To właśnie w takich okolicznościach przydaje się prosty zapis pokazujący, co zostało dodane, usunięte lub zmodyfikowane. Nie po to, by później triumfalnie przedstawić klientowi akt oskarżenia, lecz żeby obie strony wiedziały, jak zmieniał się projekt. Pamięć wybiórcza potrafi być bardzo skuteczna, szczególnie gdy jedna strona pamięta wszystkie wykonane przysługi, a druga żadnej.

Najważniejszym momentem jest chwila otrzymania nowego oczekiwania. Wtedy nie musisz jeszcze znać wyceny ani nowego terminu. Potrzebujesz natomiast rozstrzygnąć, czy klient właśnie zadaje pytanie, przedstawia pomysł, składa wniosek o zmianę, czy uważa ją już za zatwierdzoną. Różnica jest ogromna. Zdanie „Czy moglibyśmy dodać kolejną wersję?” nie powinno samoistnie uruchamiać pracy. Podobnie wiadomość „Proszę rozważyć zmianę układu” nie musi oznaczać zgody na rezygnację z

rozwiązania wcześniej zaakceptowanego. Jeśli wszystkie wypowiedzi traktujesz jak polecenia, w pewnym momencie zaczniesz wykonywać również pomysły, z których klient zrezygnował pięć minut po ich wypowiedzeniu.

Pomaga spokojna odpowiedź: „Możemy to przeanalizować. Sprawdzę, czy mieści się w obecnym zakresie, jaki ma wpływ na pozostałe prace i co wymagałoby potwierdzenia". Taka wypowiedź nie jest odmową. Nie obiecuje jednak wykonania czegoś, czego konsekwencji jeszcze nie znasz. Chroni obie strony przed przedwczesnym przekonaniem, że sprawa została rozstrzygnięta. Jeśli klient potrzebuje natychmiastowej odpowiedzi, można rozdzielić to, co już wiadomo, od tego, co wymaga sprawdzenia. „Samą modyfikację możemy technicznie wykonać, ale termin i koszt potwierdzę po ocenie wpływu na całość". To znacznie bezpieczniejsze niż „nie powinno być problemu", które w projektowym słowniku bywa nieoficjalnym synonimem „problem pojawi się później i będzie nasz".

Rozpoznawanie zmian wymaga również spojrzenia na zależności. Dodatkowa funkcja może wpłynąć na testy. Nowy wariant materiału może wymagać zatwierdzenia przez kolejne osoby. Przesunięcie jednego etapu może zablokować działania innego zespołu. Niektóre prace da się prowadzić równolegle, inne muszą następować po sobie. Dlatego pytanie „Ile potrwa sama zmiana?" nie zawsze jest wystarczające. Czasami ważniejsze brzmi: „Co przez tę zmianę trzeba wykonać ponownie, przesunąć albo sprawdzić?". Dobrze przeprowadzona analiza nie powinna sztucznie wyolbrzymiać trudności. Ma po prostu ujawnić pracę, która nie jest widoczna na pierwszy rzut oka.

Osobnym zagadnieniem są projekty o celowo elastycznym zakresie. W niektórych rodzajach współpracy

od początku zakłada się, że szczegółowe wymagania będą ustalane stopniowo. Wtedy każda nowa decyzja nie jest automatycznie zmianą wymagającą nowej umowy. Granicę mogą wyznaczać dostępny budżet, ustalona pojemność zespołu, okres współpracy, priorytety albo reguły wymiany zadań. Jeżeli nowa funkcja zastępuje inną o porównywalnym nakładzie pracy, uzgodniona elastyczność może wystarczyć. Jeśli natomiast nowe oczekiwania zwiększają całkowity wysiłek lub zmieniają zobowiązany rezultat, należy sprawdzić, czy przekroczono ustalone granice. Elastyczność bez granic przestaje być sposobem zarządzania, a staje się bardzo eleganckim określeniem chaosu.

Warto też uważać na język. Klient może nazywać rozszerzenie „drobną korektą", ponieważ nie zna procesu wykonawczego. Wykonawca może z kolei używać określenia „zmiana zakresu", aby nadać negocjacjom bardziej oficjalny charakter. Same słowa niczego nie rozstrzygają. Lepszym rozwiązaniem jest opisanie różnicy między pierwotnym ustaleniem a nową propozycją. Zamiast spierać się o to, czy dodatkowy moduł jest poprawką, można powiedzieć: „W zaakceptowanej wersji przewidziano dwa rodzaje raportów. Obecna prośba dotyczy trzeciego, wymagającego osobnych danych i weryfikacji". Nagle rozmowa staje się konkretniejsza. Zamiast walczyć o definicję, strony mogą rozmawiać o rzeczywistym działaniu.

Nie wszystkie zmiany pochodzą zresztą od klienta. Czasami to wykonawca proponuje nowe rozwiązanie, zmienia technologię lub odkrywa, że wcześniej wybrana metoda jest niewłaściwa. Wewnętrzny zespół może też samodzielnie rozszerzyć zakres, ponieważ chce dostarczyć coś lepszego, bardziej imponującego albo zwyczajnie

ciekawszego. Taka inicjatywa bywa cenna, ale również wymaga oceny. Jeśli nikt nie zatwierdził dodatkowej pracy, trudno później oczekiwać, że klient automatycznie pokryje jej koszt. Perfekcjonizm zespołu potrafi być równie kosztowny jak kreatywność zamawiającego. Szczególnie wtedy, gdy wszyscy z entuzjazmem ulepszają element, którego użytkownicy nawet nie zauważą.

Spróbuj zastosować proste rozróżnienie do aktualnego projektu. Weź ostatnie nowe oczekiwanie i opisz je w dwóch zdaniach: co było wcześniej uzgodnione oraz czego oczekuje się obecnie. Następnie sprawdź, czy nowe żądanie wynika z istniejącego zobowiązania, usuwa jego niezgodność, wyjaśnia niejednoznaczność, czy dodaje odrębny rezultat. Jeśli odpowiedź nie jest oczywista, wskaż konkretnie, czego brakuje do jej ustalenia. Być może potrzebujesz wcześniejszej korespondencji, potwierdzenia celu albo rozmowy z osobą odpowiedzialną za decyzję. Samo przyznanie, że sprawa wymaga wyjaśnienia, jest już lepsze niż arbitralne przypisanie jej do kategorii wygodnej dla jednej strony.

W przypadkach spornych warto zachować szczególną ostrożność. Jeśli dokumenty są sprzeczne, wcześniejsze uzgodnienia niejednoznaczne albo strony różnią się co do obowiązków wynikających z umowy, nie rozstrzygnie tego uniwersalna reguła z poradnika. Znaczenie mogą mieć konkretne postanowienia, okoliczności współpracy i właściwe przepisy. Przy istotnych kwotach lub ryzyku sporu potrzebna może być profesjonalna analiza prawna. Z perspektywy zarządzania projektem nadal możesz jednak zrobić coś bardzo ważnego: oddzielić ustalone fakty od interpretacji i nie pogłębiać konfliktu przez kolejne niepotwierdzone obietnice.

Rozpoznanie granicy zakresu zmienia sposób patrzenia na współpracę. Przestajesz traktować każdą prośbę jak test swojej uprzejmości, a każdą wątpliwość jak zapowiedź konfliktu. Zamiast zastanawiać się, czy wypada powiedzieć klientowi „nie", zaczynasz sprawdzać, jakiej decyzji naprawdę potrzebujecie. Czasami będzie to poprawienie własnego błędu. Czasami bezpłatne uwzględnienie niewielkiej prośby. Czasami dodatkowa wycena albo zmiana harmonogramu. Każde z tych rozwiązań może być właściwe, jeśli odpowiada rzeczywistym zobowiązaniom i konsekwencjom.

Dobry projekt nie jest projektem, w którym nic nigdy się nie zmienia. Jest projektem, w którym wiadomo, kiedy zmiana nastąpiła i co z niej wynika. Kiedy nauczysz się dostrzegać tę różnicę, przestaniesz odkrywać dodatkowe zobowiązania dopiero podczas wystawiania faktury. A to już bardzo przyjemny postęp, nawet jeśli klient nadal uważa, że sześćdziesiąt nowych materiałów reklamowych to właściwie te same trzy, tylko trochę częściej zapisane na dysku.

Rozdział 2 - Dlaczego klient zmienia zdanie, choć wcześniej wszystko zaakceptował

Na początku projektu wszyscy są zgodni. Klient przedstawia oczekiwania, wykonawca potwierdza ich zrozumienie, uczestnicy spotkania kiwają głowami, a ktoś zapisuje w notatkach zdanie „ustalenia zaakceptowane". Atmosfera jest tak przyjemna, że aż chce się zamówić tort. Problem w tym, że każdy mógł właśnie zaakceptować coś innego. Klient myśli o rezultacie, który zobaczył w swojej wyobraźni. Menedżer projektu myśli o zakresie przedstawionym w ofercie. Specjalista wykonujący pracę zastanawia się, jak przełożyć ogólne życzenia na konkretne zadania. Osoba odpowiedzialna za budżet pamięta przede wszystkim zatwierdzoną kwotę. Wszyscy powiedzieli „tak", chociaż tak naprawdę odpowiedzieli na cztery różne pytania.

To nie jest szczególnie rzadkie ani tajemnicze zjawisko. Ludzie interpretują informacje przez pryzmat własnych doświadczeń, interesów i wiedzy. Kiedy klient mówi, że oczekuje nowoczesnego rozwiązania, jedna osoba wyobraża sobie atrakcyjny wygląd, druga automatyzację, a trzecia możliwość obsługi z telefonu. Dopóki rozmawiacie na poziomie ogólnych określeń, możecie zachowywać całkowitą zgodność. Różnice ujawniają się dopiero wtedy, gdy powstaje konkretny rezultat. Wówczas klient reaguje: „Ale przecież chodziło nam o coś innego". Wykonawca odpowiada: „Tego nie było w ustaleniach". Oboje mogą być szczerze zaskoczeni, ponieważ wcześniej nie sprawdzili, czy rozumieją te ustalenia jednakowo.

Wyobraź sobie firmę przygotowującą nowe oznaczenia wizualne dla sieci sklepów. Dział marketingu zamawia jednolitą identyfikację, zatwierdza propozycje i przekazuje projekt do wykonania. Po kilku tygodniach materiały trafiają do działu operacyjnego. Dopiero wtedy okazuje się, że część sklepów ma inne wyposażenie, inne możliwości montażu i ograniczenia przestrzenne, których nikt nie uwzględnił. Marketing uważa, że projekt jest gotowy. Operacje twierdzą, że nie da się go zastosować. Dostawca materiałów zastanawia się, dlaczego informacje o rzeczywistych warunkach pojawiły się dopiero teraz. Najbardziej imponujące jest to, że wszyscy nadal oczekują dotrzymania pierwotnego terminu, jakby problemy techniczne można było rozwiązać przez odpowiednio stanowcze patrzenie na kalendarz.

Źródłem komplikacji nie jest tutaj koniecznie kapryśny klient. Problemem może być sposób gromadzenia wymagań i udział niewłaściwych osób w podejmowaniu decyzji. Marketing miał prawo oceniać wygląd oznaczeń, lecz niekoniecznie znał wszystkie ograniczenia instalacyjne. Dział operacyjny posiadał potrzebne informacje, ale nie uczestniczył w początkowych uzgodnieniach. Dostawca mógł zapytać wcześniej o warunki montażu, jeśli były istotne dla realizacji. Odpowiedzialność nie zawsze leży po jednej stronie. Warto więc unikać wygodnej opowieści, według której każda zmiana wynika z tego, że klient nie potrafi się zdecydować. Czasami wszyscy podjęli decyzję zbyt wcześnie, mając za mało informacji.

Niektóre zmiany są naturalnym skutkiem uczenia się. Kiedy projekt istnieje tylko jako opis, łatwo zaakceptować jego założenia. Dopiero prototyp, próbka, demonstracja albo pierwsza wersja usługi ujawniają, jak rozwiązanie działa w