Teoria gier w projekcie wdrożeniowym

Zaufanie zamiast formalizmów

Zakończenie projektu w ustalonym terminie i zakresie nie jest celem samym w sobie. Chodzi przecież o dobry efekt przedsięwzięcia, a nie o „automatyczną" realizację formalnych ustaleń z umowy. Jeśli partnerzy nie będą sobie ufać, obie strony będą jedynie pilnować, by wypełniać obowiązki wynikające z kontraktu.

Termin i zakres ≠ sukces

Jeden z wiodących magazynów komputerowych podał niedawno wyniki badań dotyczących projektów wdrożeniowych w Polsce. Według podanych informacji tylko 16% projektów kończy się na czas i zgodnie ze specyfikacją. Napisano również, że 84% projektów IT jest realizowanych z opóźnieniem, a 78% przekracza budżet.

Wydaje się, że sukces projektu jest wynikową dwóch zmiennych, które są kluczowe dla projektu. Można dalej pytać, czy sukces projektu jest możliwy również w sytuacji, kiedy zakończył się on niezgodnie z terminem, a zrealizowany zakres rozwiązania odbiega od pierwotnej specyfikacji?

Warto zatem postawić pytanie, czy wytypowane zmienne – terminowość i pierwotna specyfikacja – gwarantują sukces. W mojej opinii kryteria sukcesu projektu IT nie powinny ograniczać się do tych dwóch zmiennych. Takie ograniczenie zakłada bowiem, że przedsiębiorstwo określające zakres planowanego wdrożenia dokładnie zna swoją bieżącą sytuację oraz wie, jak i dokąd zmierza.

Wielu menedżerów nie wie, w jakim miejscu znajduje się ich firma. W projektach typu ERP czy BI wdrożenie systemu jest w pewnym sensie okazją do nieplanowanych wcześniej porządków w infrastrukturze IT i w organizacji.

W przypadku takiego przedsiębiorstwa zadaniem firmy konsultingowej jest usprawnienie procesów biznesowych, a nie tylko ich odwzorowanie. Jeżeli przed wdrożeniem nie uwzględniono czynnika „wsparcia doradczego", projekt „ma prawo" się wydłużyć – za zgodą klienta i ku jego zadowoleniu.

© Copyright: BCC sp. z o.o., 7milowy sp. z o.o.
www.bcc.com.pl www.7milowy.pl

Niejednokrotnie na progu wdrożenia klient nie jest w stanie precyzyjnie wyartykułować swoich oczekiwań wobec systemu czy też realnie ocenić możliwości zaangażowania swoich pracowników w prace wdrożeniowe, co również ma wpływ na późniejsze przekroczenie narzuconych w projekcie terminów. Z punku widzenia sukcesu wdrożenia i organizacji istotniejsze jest usprawnienie procesów biznesowych niż sztywne trzymanie się dat.

Często zdarza się, że już w trakcie projektu, poznając możliwości systemu, klient zaczyna rozważać rozszerzenie zakresu projektu o kolejne funkcjonalności. Zmiana zakresu wdrożenia oczywiście wpływa na czas i budżet danego projektu. Pierwszym odruchem może więc być chęć zablokowania takich modyfikacji. Ale czy ma to sens?

Znacznie bardziej przyjazne dla obu stron są umowy typu „time & material”

Jeśli przedsiębiorstwo wdraża system, jego celem jest uzyskanie z tego tytułu korzyści, np. precyzyjne informacje o kosztach, ograniczenie zwrotów towarów, lepsze zarządzanie produkcją itp. Ewentualna zmiana specyfikacji jest więc konieczna, by projekt zakończył się sukcesem – dawał klientowi jak największą deltę (różnicę) w stosunku do stanu sprzed wdrożenia.

Gra o zaufanie

Jeżeli zatem dotrzymanie terminu i realizacja założonego zakresu wdrożenia nie są zmiennymi gwarantującymi powodzenie projektu, w jakim innym kryterium powinniśmy upatrywać czynnik sukcesu?

W tym miejscu dochodzimy do pierwotnego źródła nieudanych projektów, wobec którego wszelkie inne przesłanki są jedynie pochodnymi – a mianowicie do braku zaufania między dostawcą (firmą wdrożeniową) a odbiorcą (klientem).

Jak już zasygnalizowałem, w trakcie projektu wdrożeniowego może nastąpić wiele okoliczności, które wskazywałyby na zasadność zmian w zakresie czy harmonogramie prac. Żeby taka rewizja ustaleń była możliwa, firma i jej partner wdrożeniowy muszą obdarzyć się kredytem zaufania. Wówczas, nie zaniedbując formalnej strony współpracy (np. po podpisaniu aneksu do umowy), można zmienić zasady gry w czasie projektu – z korzyścią dla końcowego efektu.

Na marginesie można zauważyć, że umowy wdrożeniowe typu „fixed price” (określony zakres wdrożenia za z góry ustaloną cenę w ramach zamkniętego budżetu) są mało elastyczne – ścisła formalizacja ustaleń utrudnia i opóźnia proces uzgadniania zmian. Z tego punktu widzenia znacznie bardziej przyjazne dla obu stron są umowy typu „time & material” (zawierające ramowe ustalenia co do warunków świadczenia usług, z budżetem otwartym).

Spójrzmy na ten problem z punktu widzenia teorii gier. Philip Straffin w swojej książce „Teoria gier” (Warszawa 2001) poświęcił rozdział tematowi psychologii społecznej, a konkretnie zaufaniu w kontekście teorii gier. Przytacza tam grę, która służyła Mortonowi Deutschowi do testów nad korelacją ufność – lojalność/nieufność – podejrzliwość.

Warto dodać, że gra ta jest często wykorzystywana w szkoleniach na temat negocjacji. Można na jej podstawie obrazowo pokazać podejście poszczególnych osób do interakcji biznesowych (założenia, strategie, zmiany zachowań pod wpływem ruchów przeciwnika itd.).

Ogólne założenia gry są następujące: Gracz 1 wybiera A lub B. Decyzja przekazywana jest do gracza 2, który również wybiera A lub B (gra może być jednorazowa, choć autor uczestniczył już w grze z 10 iteracjami). W tabeli przedstawiono macierz wyników.

Widać m.in., że jeśli gracz 1 zagra A i gracz 2 zagra A, to obaj wygrywają dużo. Jeśli zaś gracz 1 zagra A, a gracz 2 zagra B, to 2 zyskuje trochę więcej, natomiast 1 traci bardzo dużo.

Deutsch podzielił zachowania na:

a) zaufanie – granie A jako gracz 1,

b) podejrzliwość – granie B jako gracz 1,

c) lojalność – granie A jako gracz 2, gdy gracz 1 zagrał A,

d) nielojalność – granie B jako gracz 2, jeśli gracz pierwszy zagrał A.

Gracz 2

Gracz 1	A	B
A	(7, 7)	(-10, 10)
B	(10, -10)	(-7, -7)

Macierz wyników w grze Mortona Deutscha

© Copyright: BCC sp. z o.o., 7milowy sp. z o.o.
www.bcc.com.pl www.7milowy.pl

Zarządzanie adaptacyjne

Przedstawiony przykład dotyczył pojedynczej interakcji (gry). Wyobraźmy sobie, że w rzeczywistości gracz 1 zagrał A, w odpowiedzi na co gracz 2 zagrał B. Gracz 1 stracił 10, gracz 2 zyskał 10. Jaka będzie szansa, że w drugiej grze gracz 1 zacznie od A? Czy raczej będziemy się spodziewali, że zacznie – chcąc minimalizować straty – od B? Jak rozpoczęta w ten sposób gra potoczy się dalej? Ile etapów zająłby powrót do stanu zaufania (A, A)?

Efekty powyższych badań były bardzo ciekawe. Okazało się, że „badani, którzy wykazywali się ufnością jako pierwsi gracze, byli na ogół lojalni jako gracze drudzy, a ci, którzy byli podejrzliwi jako pierwsi, jako drudzy grali z reguły nielojalnie".

Na tym przykładzie widać dobrze, w jaki sposób funkcjonuje samospełniająca się przepowiednia, a więc myślenie typu: „sądzę, że mój partner chce mnie oszukać, więc sam zacznę od oszukania jego". Deutsch tak formułuje badane zachowania: „czyń innym tak, jakbyś chciał, aby oni czynili tobie. Z kolei od innych oczekuj działania wobec siebie zgodnego z twoimi działaniami wobec innych".

Wybór poszczególnych strategii ma kolosalne skutki dla sukcesu projektu wdrożeniowego. Pozostaje mieć nadzieję, że strategie AA z ich wszystkimi konsekwencjami będą coraz bardziej popularne, co pozwoli za 2-3 lata opublikować bardziej optymistyczne statystyki na temat sukcesów projektów ERP (przy zastosowaniu innych zmiennych).

Na zakończenie chciałbym przytoczyć pewne spostrzeżenie. Podczas szkolenia z Agile Project Management (zarządzania adaptacyjnego) byłem świadkiem, jak grupa polskich specjalistów przysłuchiwała się prelekcjom Amerykanów na temat APM. Wykłady były bardzo ciekawe, metodologia interesująca, jednak wątpliwość polskich uczestników wzbudziło główne założenie teorii.

Po dyskusji doszli oni do wniosku, że całe podejście miało podstawową wadę – było w całości oparte na zaufaniu stron projektu, bez którego cała metodologia nie ma sensu.

Dobrze by było, gdyby ten specyficzny powód odrzucenia APM był coraz rzadziej spotykany w polskich warunkach.

Autor:

Maciej Skrobisz
7milowy

© Copyright: BCC sp. z o.o., 7milowy sp. z o.o.
www.bcc.com.pl www.7milowy.pl