

Spis treści

Podziękowania	9
Wprowadzenie	11
Część I. Czym są projekty?	15
Rozdział 1. Czym są projekty i dlaczego zawodzą?	17
Czym jest projekt?	17
Czym jest zarządzanie projektami?	18
Dlaczego właściwe zarządzanie projektami jest aż tak ważne?	20
Zabójcy projektów	21
Rozdział 2. Skazane na śmierć – czyż nie dobiega się projektów?	27
„Prawie” martwe projekty	28
Część II. Gdzie jesteśmy?	31
Rozdział 3. Diagnostowanie projektów	35
Dlaczego warto diagnozować projekty?	35
W poszukiwaniu prawdy	35
Głębsza analiza	41
Diagnostowanie programu obejmującego wiele firm	45
Część III. Plan początkowy	47
Rozdział 4. Przejmij kontrolę nad projektem	51
Zły menedżer projektu	51
Dobry menedżer projektu	52
Odpowiedzialność członków zespołu	54
Zarządzanie macierzą	54
Praca zespołowa	56
„Tego się nie da zrobić”	57
Skoncentruj się na najważniejszych zagadnieniach	59

Rozdział 5. Zakres i inicjacja projektu	63
Wprowadzenie	63
Inicjacja projektu	64
Karta projektu	67
Tworzenie karty projektu	67
Zrobić coś dobrze to zrobić dobrze za pierwszym razem	71
Rozdział 6. Uzgadnianie celów	77
Dlaczego cele są takie ważne?	77
Definiowanie celów	79
Dobrze i źle zdefiniowane cele – przykłady	82
Rozdział 7. Kamienie milowe	87
Problem ze źle zdefiniowanymi kamieniami milowymi	87
Jak poprawnie definiować kamienie milowe	89
Opisywanie kamieni milowych	91
Różnice pomiędzy kamieniami milowymi i punktami kontrolnymi	92
Rozdział 8. Udoskonalanie kamieni milowych	97
Czy wybrałeś odpowiednie kamienie milowe?	97
Ścieżki rezultatów	97
Opracowywanie ścieżek rezultatów	98
Analizowanie ścieżek rezultatów	100
Szczegółowe opracowywanie kamieni milowych	103
Podział kamieni milowych	103
Rozdział 9. Zaplanowane czynności/podział prac	107
Czym jest struktura podziału prac?	107
Struktura podziału prac jest podstawą planowania	111
Planowanie kroczące	111
Wpływ planowania kroczącego na szacunki i zachowanie ciągłości	113
Rozdział 10. Podział zasobów	119
Identyfikowanie potrzebnych zasobów	119
Rozdział 11. Szacowanie czasu	123
Problemy z wyznaczaniem terminów	124
Dlaczego określanie stopnia realizacji projektu w procentach nie jest dobrym rozwiązaniem	126
Szacowanie przez zawartość pracy	129
Opracowywanie poprawnych szacunków	132
Konieczne zapisuj założenia stanowiące podstawę szacunków	136
Rozdział 12. Dostępność zasobów	139
Szacowanie czasu realizacji zadań na podstawie zawartości pracy	139

Rozdział 13. Zależności	151
Typy zależności	152
Opóźnienie	153
Poprzedniki i następniki	155
Zadania i podzadania	157
Ścieżka krytyczna	159
Zapas czasu	161
Rozdział 14. Zarządzanie ryzykiem	165
Problemy z prostymi planami zachowania ciągłości pracy/zarządzania ryzykiem	166
Proces zarządzania ryzykiem	166
Identyfikacja zagrożeń	167
Ocena ryzyka	168
Redukowanie ryzyka	172
Zarządzanie ryzykiem	174
Część IV. Dopracowywanie planu	177
Rozdział 15. Optymalizacja	179
Efektywniejsze zużycie zasobów	180
Optymalizacja zużycia zasobów celem skrócenia czasu realizacji kluczowych zadań	181
Redukowanie czasu realizacji zadań na ścieżce krytycznej	185
Równoległa realizacja zadań	186
Optymalizacja i ryzyko	186
Przyspieszanie projektu	188
Budżet projektu	191
Powtarzalność optymalizacji	192
Część V. Kontrola	193
Rozdział 16. Podział obowiązków i komunikacja	195
Menedżer projektu	195
Menedżerowie pakietów pracy i modułów	197
Członkowie zespołu	197
Sponsor projektu	198
Biuro projektu	199
Grupa koordynująca	199
Komunikacja	200
Lista kontrolna menedżera projektu	203
Rozdział 17. Aktualizowanie planu	207
Niezbędne informacje	207
Integrowanie danych	208
Aktualizowanie planu w praktyce	210
Jak często?	211

Rozdział 18. Monitorowanie postępów	213
Wprowadzenie	213
Monitorowanie postępów projektu	214
Metoda wartości wypracowanej	216
Monitorowanie postępów z użyciem metody wartości wypracowanej	220
Ograniczenia metody wartości wypracowanej	223
Rozdział 19. Problemy i okazje	225
Wprowadzenie	225
Problemy i okazje – definicja	226
Ustalanie priorytetów	226
Zarządzanie okazjami i problemami	226
Rozdział 20. Kontrolowanie zmian	229
Rozdział 21. Raporty	233
Raporty dla członków zespołu	233
Raporty dla zarządzających	233
Rozdział 22. Zamykanie projektu	235
Dodatek 1. Zmienna natura projektów	237
Rosnące ograniczenia prawne i administracyjne	237
Rosnąca złożoność	239
Rosnący wpływ technologii	240
Rosnący wpływ kultury	241
Rosnące znaczenie błędów	242
Dodatek 2. Oprogramowanie wspomagające zarządzanie projektami	245
Wykresy Gantta i ścieżki PERT	246
Dodatek 3. Standardy i metody zarządzania projektami	255
Project Management Book of Knowledge (PMBOK)	255
PRINCE2®	256
Metodologia Agile	262
ISO 10006	265
Dodatek 4. Techniki rozwiązywania problemów	267
Diagramy Ishikawy	267
Metoda pięciu pytań	269
Dodatek 5. Źródła i odwołania	271
Indeks	273

Wprowadzenie

Wyobraź sobie następujący scenariusz. Przekazano ci najważniejszy spośród realizowanych w twojej firmie projektów. Twój przełożeni są pełni optymizmu i pewni, że zrealizujesz powierzone ci zadanie na czas, nie przekraczając wyznaczonego budżetu. Słowem, spoczywa na tobie spora odpowiedzialność.

Po zagłębieniu się w projekt odkrywasz, że jedyne osiągnięte do tej pory rezultaty to plik planów o kilkucentymetrowej grubości i świadomość, że nikt tak naprawdę nie wie, na jakim etapie znajdują się prace. Zaczynasz odnosić wrażenie, że drukarka wypluwa po prostu kolejne CV, a stojące przed tobą zadanie to prawdziwy koszmar. Niniejsza publikacja powstała z myślą o ludziach znajdujących się w takiej właśnie sytuacji.

Książka, którą trzymasz w rękach, opisuje skuteczne zarządzanie prawdziwymi projektami. Nie zajmuję się w niej prostymi, łatwymi w planowaniu i wdrażaniu projektami, w ramach których można samodzielnie dobrać odpowiednich ludzi, a przełożeni nigdy nie robią żadnych trudności. Osobiście nigdy nie zetknąłem się z takim przypadkiem, ale autorzy innych publikacji o tej tematyce najwyraźniej napotykają tego rodzaju projekty bez przerwy, w związku z czym z góry zakładają, że życie specjalizujących się w tej dziedzinie menedżerów jest usłane różami. Ta książka jest inna! Dowiesz się z niej, jak radzić sobie w sytuacji, kiedy przejęty przez ciebie projekt zmierza w złym kierunku, a na jego zakończenie pozostało niewiele czasu i zasobów. Zapoznasz się z praktycznymi i bardzo efektywnymi rozwiązaniami, pozwalającymi doprowadzić

do końca nawet najtrudniejsze przedsięwzięcia. Zawarta w niej wiedza pozwoli ci nie tylko zachować stanowisko, ale zrobić karierę w dziedzinie zarządzania projektami!

Na początek

Książka jest podzielona na pięć części. Omawiam w niej zagadnienia związane z diagnozowaniem stanu istniejącego projektu, jak również tworzeniem nowych, wykonalnych projektów i kontrolowaniem ich poprawnej realizacji.

Część I. Czym są projekty?

W tej części została zawarta podstawowa wiedza na temat projektów oraz pułapek i zagrożeń związanych z ich opracowywaniem i wdrażaniem.

Część II. Gdzie jesteśmy?

Z tej sekcji dowiesz się, jak diagnozować problemy występujące w projekcie, który został ci powierzony do realizacji lub oceny. Dzięki opisanym w niej technikom będziesz mógł szybko dotrzeć do sedna problemów związanych z danym przedsięwzięciem.

Część III. Plan początkowy

Ta część poświęcona jest tworzeniu od zera nowych projektów oraz przebudowywaniu istniejących. Po zakończeniu lektury będziesz umiał stworzyć plan początkowy, którego optymalizacją zajmiemy się w części IV.

Część IV. Dopracowywanie planu

W tej sekcji skupimy się na opracowywaniu realistycznego i zoptymalizowanego planu pozwalającego na zarządzanie projektem.

Część V. Kontrola

Realistyczny i zoptymalizowany plan to nie wszystko. W trakcie jego realizacji należy cały czas kontrolować działalność zespołu pracującego nad projektem. Dzięki temu zawsze będziesz miał dostęp do najnowszych danych,

co pozwoli ci podejmować właściwe decyzje i dopasowywać plan do zmieniającej się sytuacji. Tylko w ten sposób można wykryć pojawiające się problemy odpowiednio wcześnie i rozwiązać je zanim sytuacja stanie się kryzysowa.

Aby poznać wszystkie zagadnienia związane z zarządzaniem projektami, należy przeczytać książkę w całości. Jeśli przejąłeś istniejący projekt i interesuje cię przede wszystkim to, jak doprowadzić go do szczęśliwego końca, możesz przejść od razu do części II. Jeśli chcesz stworzyć nowy projekt, najlepiej zacznij lekturę od części III. Ostatecznie, jeżeli masz wyjątkowo mało czasu, możesz przejść do fragmentu najlepiej odpowiadającego twojej obecnej sytuacji.

Część I

Czym są projekty?

Rozdział 1

Czym są projekty i dlaczego zawodzą?

Na początek zastanówmy się, co to są projekty i dlaczego tak często ich przebieg pozostawia wiele do życzenia, a uzyskane wyniki nie spełniają oczekiwań.

Czym jest projekt?

Pewne cechy przypisać można wszystkim projektom – zarówno dobrym, jak i złym.

Tymczasowa organizacja

Nad realizacją projektu zawsze pracuje określona grupa ludzi, choć ich czas pracy może być zróżnicowany. Poza projektem osoby te nie stanowią zespołu, nawet jeśli jego opracowywanie i wdrażanie trwa latami. Na przykład budowa łączącego Anglię z Francją tunelu pod kanałem La Manche trwała wiele lat, ale po jej zakończeniu odpowiedzialny za nią zespół został rozwiązany.

Niepowtarzalność

Powtarzalny projekt jest tak naprawdę procesem, który można analizować i ulepszać wraz z każdym jego wystąpieniem. Projekty stanowią większe wyzwanie ze względu na swój wyjątkowy charakter – każdy z nich

tworzony jest w reakcji na okoliczności i problemy, które nie wystąpiły nigdy wcześniej.

Przykładowo, projektowanie i konstrukcja pierwszego samolotu Airbus A380 były realizowane w formie projektu. Tak samo będzie w przypadku następnego modelu tej maszyny. Produkowanie kolejnych samolotów tego samego typu jest natomiast procesem, choć oczywiście niezwykle złożonym, za każdym razem sprowadza się bowiem do wykonania ponownie tych samych czynności.

Dobry projekt powinien mieć również inne atrybuty, których brak może być przyczyną poważnych problemów.

Dobrze zdefiniowany cel

Jest to niezmiernie ważne, jeśli chcesz, by twoi ludzie zrozumieli, co pragniesz osiągnąć w ramach danego projektu. Najistotniejsze pytania, jakie powinieneś sobie zadać, definiując cel projektu, to:

- Jaki będzie rezultat projektu?
- W jaki sposób powinien on zostać zintegrowany z innymi projektami?
- Jak istotny jest dany projekt w stosunku do innych realizowanych przedsięwzięć?
- Jakie zasoby przypisać do projektu?

Zdefiniowany budżet, zasoby i harmonogram

Zatwierdzony do realizacji projekt powinien mieć jasno określony budżet, zasoby (finansowe, ludzkie, sprzętowe itd.) oraz harmonogram.

Czym jest zarządzanie projektami?

Zarządzanie projektami porównywano już do hodowania kotów, kręcenia talerzami na patyku, a także posługiwano się wieloma innymi analogiami, by podkreślić skalę skomplikowania tego procesu. Stosując bardziej formalny opis, zarządzanie projektami można przedstawić w formie następującego podziału.

Planowanie – co trzeba zrobić.

Na tym etapie wyznaczamy kolejność, terminy oraz zasoby przypisane do poszczególnych czynności składających się na projekt, jak również ich wzajemne zależności.

Organizowanie – jak należy to zrobić.

Wybieramy członków zespołu, gromadzimy zasoby, wyznaczamy najodpowiedniejsze obiekty, tworzymy system komunikacji, definiujemy poszczególne operacje, organizujemy spotkania itd.

Implementacja – realizacja zaplanowanych czynności.

Zaczynamy wcielać w życie ułożony wcześniej plan.

Kontrola – utrzymywanie wyznaczonego kierunku.

Aby nie zbroczyć z kursu, należy regularnie monitorować postępy w realizacji planu poprzez:

- identyfikowanie i rozwiązywanie problemów,
- informowanie pracowników o zakończonych etapach i ogólnych postępkach projektu, potrzebnych zasobach oraz potencjalnych zagrożeniach.

Wszystkie powyższe aspekty zarządzania projektami omówię dokładniej w dalszej części książki.

Istnieją cztery czynniki, których modyfikowanie umożliwi osiągnięcie celu zdefiniowanego w ramach projektu:

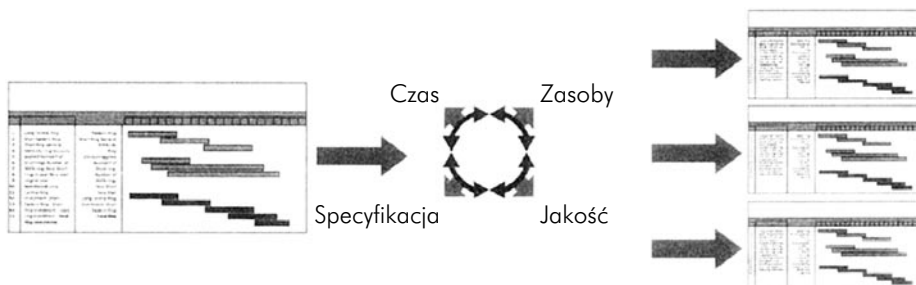
1. Specyfikacja (jaki będzie rezultat projektu?)
2. Jakość (jaka będzie jakość produktu stanowiącego rezultat projektu?)
3. Harmonogram (ile czasu potrzeba na realizację określonych etapów projektu?)
4. Zasoby (ludzkie, finansowe, techniczne, sprzętowe itd.).

Powyższe zmienne są wzajemnie powiązane – zmiana jednej z nich wpływa na pozostałe. Na przykład:

- Skrócenie harmonogramu wymaga zwiększenia ilości dostępnych zasobów, jeśli specyfikacja i jakość mają pozostać bez zmian;

- Jeśli dodatkowe zasoby nie są dostępne, konieczne jest zmodyfikowanie specyfikacji. Tylko w ten sposób możliwe będzie zachowanie tej samej jakości z jednoczesnym dotrzymaniem nowego terminu.

Rysunek 1.1. Różne scenariusze projektu



Zmieniając jeden lub więcej spośród wymienionych czynników, menedżer projektu może wypróbować różne rozwiązania i oceniać ich rezultaty.

Symulowane w ten sposób scenariusze „A co, jeśli...?” wykorzystywane są w procesie poszukiwania najefektywniejszego planu. Różne rozwiązania i założenia pozwalają uzyskać odmienne rezultaty. Optymalizacja nie polega na znalezieniu planu gwarantującego najniższy koszt lub najszybszą realizację przedsięwzięcia. Całość należy analizować w kontekście otoczenia, w jakim znajduje się dany projekt. Wspomniane scenariusze można również wykorzystać, prezentując położonym i/lub klientom wpływ potencjalnych zmian na przebieg realizacji planu.

Dlaczego właściwe zarządzanie projektami jest aż tak ważne?

Zarządzając projektem w odpowiedni sposób, zawsze będziesz miał dostęp do najważniejszych informacji, dzięki czemu łatwiej będzie ci podejmować decyzje i nieprzerwanie dążyć do osiągnięcia zdefiniowanych wcześniej celów. Wspomniane informacje to między innymi dane na temat postępów w realizacji wstępnego planu (porównanie osiągniętych celów z założonymi). Można tu wyróżnić:

- szacowane daty zakończenia kolejnych, kluczowych etapów projektu,
- szacowana data zakończenia całego projektu,
- szacowane zapotrzebowanie na zasoby – jakie zasoby są potrzebne w danej chwili, a jakie należy uzyskać w przyszłości, w celu ukończenia aktualnie realizowanego etapu i dotrzymania harmonogramu?

Dzięki takiemu podejściu łatwiejsze staje się również zarządzanie ryzykiem i niepewnością: jakie zagrożenia zostały zidentyfikowane w ramach projektu? Jaki mogą mieć wpływ na jego realizację? Jakie działania zostały podjęte w celu zminimalizowania lub wyeliminowania tego wpływu?

Zabójcy projektów

Projekty skazane na zagładę mają określone, czasem dość subtelne cechy. Poznaj te cechy, a łatwo nauczysz się rozpoznawać zagrożone projekty. Kluczowe znaczenie mają tutaj możliwości oraz morale zespołu odpowiedzialnego za realizację przedsięwzięcia. Warto również zdawać sobie sprawę z przyczyn, dla których jego członkowie czasem nie mogą lub nie chcą przedstawić nam prawdziwego obrazu sytuacji.

Niekompetentny Zespół

Członkowie Niekompetentnego Zespołu nie będą sobie nawet zdawać sprawy, że tkwią po uszy w kłopotach. Nie działają świadomie na szkodę firmy – po prostu nie są wystarczająco doświadczeni lub zaangażowani, by zauważyć, że wszystko idzie nie tak, jak trzeba. W rezultacie nie ostrzegą cię przed pojawiającymi się problemami. Mało tego, mogą zapewniać, że wszystko jest w jak najlepszym porządku, podczas gdy projekt zmierza ku nieuchronnej katastrofie!

Przestraszony Zespół (nie strzelać do posłańca!)

Członkowie Przestraszonego Zespołu wiedzą, że są w tarapatkach, ale nie chcą się przyznać!

Niektóre zespoły mogą mieć opory przed przekazywaniem przełożonemu „niewygodnych informacji”, ponieważ wcześniej taka postawa doprowadziła do przykrych konsekwencji. Niechęc w stosunku do osób przekazujących złe wieści (zarówno ze strony klientów, jak i menedżerów) może być rzeczywistym problemem lub jedynie fałszywym wyobrażeniem pracowników, niemniej efekt pozostaje ten sam – członkowie zespołu postanawiają nie mówić nikomu o pojawiających się problemach. Określam to jako „syndrom Przestraszonego Zespołu”. Projekt wkrótce zakończy się porażką, ale, świadomie lub nieświadomie, odpowiedzialne za niego osoby wolą zachować to dla siebie, ponieważ są przekonane (słusznie lub nie), że jedyną reakcją przełożonych na tę informację będzie ukaranie ich.

Ignorowany Zespół

Ten problem często pojawia się w firmach próbujących osiągać cele o nierealnych terminach realizacji. W takiej sytuacji przełożeni zwykle ignorują raporty dotyczące problemu. Harmonogram jest opracowywany bez uwzględniania opinii zespołu w tym względzie.

Skargi pracowników na zbyt duże obciążenie pracą nie spotykają się z życzliwą reakcją. Bardzo często w odpowiedzi słyszą takie same narzekania ze strony przełożonych: „Myślisz, że dużo pracujesz? Ja harowałem całą niedzielę”. Takie podejście, rzecz jasna, nie rozwiązuje problemu – ma jedynie na celu zbycie podwładnych, w płonnej nadziei, że będą dalej zostawać po godzinach i może uda im się jednak zrealizować projekt na czas. Oczywiście trudno nazwać to zarządzaniem – to zwykle chowanie głowy w piasek, dobre dla menedżerów, którzy zamiast rozwiązywać problemy, wolą wygłaszać kolejne frazesy i traktować swoich ludzi jak niewolników.

Rozpoczynając dyskusję na temat terminów, celów i zasobów, należy dysponować odpowiednimi dowodami na poparcie swoich tez. Tylko w ten sposób można wykazać wpływ określonych decyzji (lub ich braku) na projekt. Pozwala to znacznie łatwiej osiągnąć zamierzony rezultat podczas rozmowy z przełożonymi. Dowody są amunicją, której dobry menedżer

projektu używa do obrony swojego zespołu i przekonywania innych do swojego punktu widzenia. Ich brak prowadzi do podejmowania arbitralnych decyzji, często skutkujących fiaskiem projektu.

Zespół Skazany na Zagładę

Na pierwszy rzut oka pracownicy zaliczani do tej kategorii przypominają Przestraszony Zespół. Członkowie Przestraszonego Zespołu nie przekazują istotnych informacji ze strachu, natomiast Zespołu Skazanego na Zagładę – z przekonania, że porażka i tak jest nieunikniona. Już dawno stracili wiarę w możliwość odniesienia sukcesu, nawet jeśli w rzeczywistości nadal jest on w zasięgu ręki.

Rozważmy następujący przykład. Zespół pracował nad planem, który zakładał zbudowanie w ciągu roku 52-piętrowego drapacza chmur. Założono, że trzeba budować po jednym piętrze na tydzień i utrzymać tempo przez rok. Niestety, pierwsze piętro powstało dopiero po miesiącu. Niektórzy w zespole stwierdzają, że zrealizowanie projektu w wyznaczonym terminie będzie bardzo trudne. Dwa miesiące później gotowe są cztery piętra, przez co pesymistyczny nastrój udziela się kolejnym kilku osobom. Jeden po drugim, pracownicy odpowiedzialni za przedsięwzięcie tracą wiarę w sukces, ale żaden z nich nie mówi o tym menedżerowi projektu.

Kłopot z tego typu zespołami polega na tym, że często skazują one na porażkę projekty, które nadal można uratować. W rezultacie przestają dokładać starań niezbędnych do zrealizowania postawionych przed nimi celów. Problem, pojawiający się w ostatniej chwili, tuż przed weekendem, jest ignorowany, ponieważ całe przedsięwzięcie zostało już wcześniej skazane na porażkę. W ten sposób przekonanie o nadchodzącej zagładzie przybiera formę samospełniającej się przepowiedni.

Nie chcę przez to powiedzieć, że członkom tego typu zespołów nie zależy na uzyskaniu odpowiednich wyników w pracy. Ich postawa jest skutkiem przeświadczenia, że nie mogą oczekiwać żadnej pomocy. Rolą menedżera jest zmienić mechanizmy działające wewnątrz projektu tak, by odpowiedzialne za niego osoby odzyskały wiarę w możliwość osiągnięcia sukcesu.

Zrelaksowany Zespół

Pracownikom wchodzącym w skład tego typu zespołu nie zależy na szczęśliwym doprowadzeniu projektu do końca, ponieważ:

- wkrótce i tak odchodzą na emeryturę lub zmieniają pracę,
- jako członkowie dużej organizacji czują się bezpiecznie i uważają, że ewentualna porażka i tak nie wpłynie na nich w żaden sposób,
- są tak znużeni ciągle pojawiającymi się problemami, że zaczęli je traktować jako normę i nie przywiązują do nich większej wagi,
- uważają się za niezastąpionych na swoich stanowiskach.

Zabójczy nadmiar informacji

Wiele zespołów dostarcza swoim przełożonym całe tomy raportów opisujących postępy w ramach projektu. Taka ilość wiedzy uniemożliwia menedżerom ogarnięcie sytuacji i zareagowanie w adekwatny sposób. Zalewanie danymi osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji jeszcze nigdy nie przyniosło dobrych rezultatów.

Zespół odpowiedzialny za projekt powinien informować menedżera o postępach oraz problemach wymagających rozwiązania. Nie można jednak oczekiwać, że osoba na takim stanowisku co tydzień będzie się „przegryzać” przez stustronicowe podsumowanie. Dokumenty tego rodzaju wylądają w szufladzie, a pracownikom trudniej będzie uzyskać zgodę na jakiegokolwiek zmiany, ponieważ przełożeni nie będą mieli jasnego obrazu sytuacji.

„Wszystko pójdzie gładko”

Plany typu „wszystko pójdzie gładko” są zaskakująco powszechne. Jak sama nazwa wskazuje, ich podstawowym założeniem jest brak jakichkolwiek problemów w trakcie realizacji projektu. Często powstają w wyniku ograniczenia zasobów lub czasu dostępnego na realizację przedsięwzięcia. Aby sprostać takim wymaganiom, zakłada się, że w trakcie pracy zespół nie napotka żadnych dodatkowych trudności.

Plany tego rodzaju sprawdzają się znakomicie pod warunkiem, że podczas wprowadzania ich w życie faktycznie nie wystąpią dodatkowe problemy. Niestety, w rzeczywistości ten warunek praktycznie nigdy nie zostaje spełniony. Założenie „wszystko pójdzie gładko” jest kompletnie nierealistyczne, nie zostawia żadnego pola manewru i obniża szanse sukcesu prawie do zera.

Dodatkową wadą takiego podejścia jest często towarzyszący mu brak zarządzania ryzykiem w czasie realizacji projektu. Jeśli członkowie zespołu nie przewidują żadnych trudności, istnieje małe prawdopodobieństwo, że będą w stanie zareagować odpowiednio na pojawiające się zagrożenia.