

Definiowanie projektu w metodyce TenStep™ – zbędna biurokracja ?

Autor: dr Tadeusz Lis

Ten artykuł otwiera cykl 10 esejów, w których autor, doświadczony specjalista od wdrożeń Korporacyjnych Systemów Zarządzania Projektami, i prostym językiem przedstawia istotę 10 głównych procesów zarządczych metodyki TenStep™ - pokazując siłę i prostotę tego kanonu profesjonalnej wiedzy zarządczej. W następnym odcinku – Planowanie Projektu.

Staranne przygotowanie opisu oraz planu projektu występuje w każdej metodyce zarządzania projektami. Ale w TenStep™ (www.tenstep.com, www.tenstep.pl) temu procesowi przypisuje się specjalną wagę. Dlaczego? Gdyż pierwsza wersja tej metodyki została opracowana przez wybitnego eksperta-praktyka o światowej sławie, Amerykanina Toma Mochala, którego życie zawodowe upłynęło w fascynującej i groźnej dżungli biznesowej światowych koncernów takich jak Coca-Cola, Gaec Computers lub Kodak.

Tom, pogodny, postawny mężczyzna o ujmującym uśmiechu i odstających uszach ma nieco senny sposób bycia. Gdy go zobaczysz z pewnej odległości wyda Ci się ikoną roztargnienia. Ale gdy rozpoczniesz rozmowę z nim będziesz porażony lub porażona jego zmysłem obserwacji, zdolnościami analitycznymi oraz łatwością błyskawicznego formułowania konkluzji w formie uporządkowanej wiedzy zarządczej.

Dlaczego o tym piszę? Gdyż jak sam Tom przyznaje wspomniana wcześniej dżungla kazała mu bardzo dokładnie analizować sukcesy oraz porażki tych drapieżników, którzy wybrali sobie jako sposób żerowania (błyskotliwych karier) zarządzanie projektami.

Wyniki tych analiz były dość zaskakujące. Przed studiami Mochala (za które został zresztą uhonorowany jedną z najwyższych nagród Project Management Institute) uważano, że głównym źródłem porażek projektów są:

- a) nierealistyczne harmonogramy,
- b) źle estymowane budżety,
- c) zawyżane wymagania jakościowe,
- d) niedostateczne okrucieństwo Kierowników Projektów w egzekwowaniu zobowiązań zaciągniętych w postaci sztywnych planów

Mochal, jak większość geniuszy wyprzedzających swoją epokę, złamał to myślenie. Wyniki jego prac analitycznych i przemyśleń były zaskakujące. **Żadne z powyższych źródeł nie było krytyczną przyczyną porażek ważnych projektów korporacyjnych.**

Przyczyna leżała gdzie indziej – **W najbardziej fundamentalnym niezrozumieniu wzajemnych oczekiwań pomiędzy sponsorem projektu zlecającego jego wykonanie, a kierownikiem odpowiedzialnym za jego zaplanowanie i realizację.**

Dlaczego jeśli świadomie temu nie przeciwstawiamy przy pomocy procesu Definiowania Projektów, tak łatwo napraszamy się o kłopoty? Z powodu naszej złej woli? Nieumiejętności wzajemnego słuchania ze zrozumieniem? Braku wiedzy zawodowej z dziedziny projektu?

W większości przypadków zdecydowanie nie!

Z moich wieloletnich obserwacji (a uprawiam ten zawód już prawie ćwierć wieku) wynika, że istnieją pewne naturalne uwarunkowania charakteryzujące kulturę korporacyjną, które bardzo sprzyjają porażkom projektów mających swe źródło we wzajemnym niezrozumieniu zlecającego-wykonawcy. Oto one:

- a) Sponsor projektu jest z definicji osobą bardzo wysoko postawioną w hierarchii firmy. Często jest członkiem zarządu lub dyrektorem ważnego pionu funkcjonalnego. A to oznacza, że na co dzień jest obciążony koniecznością podejmowania krytycznie ważnych decyzji związanych z bieżącym funkcjonowaniem firmy. Projekty, które są związane z jej rozwojem w naturalny sposób spycha podświadomie na dalszy plan – jeśli w tyłu miejscach się tli i tyle miejsc wymaga jego bezpośredniego oka. Skutek: praktycznie nie ma czasu, aby z głębokim rozmysłem poświęcić kilka dni w ciszy i spokoju nad precyzyjnym określeniem wytycznych i założeń do projektu (zwłaszcza, że zazwyczaj wymaga to zebrania danych, które nie są łatwo dostępne). Ale służba nie drużba, firma musi się rozwijać choćby gwoździe z nieba leciały – przychodzi taki moment, w którym trzeba zlecić przygotowanie i uruchomienie projektu,
- b) Na ten moment trafia kandydat na Kierownika Projektu. Psychologicznie sytuacja jest bardzo trudna dla obu stron. Po jednej mamy Sponsora z nie do końca uświadomioną potrzebą i pomysłem (i niewiele więcej mógł zrobić, żeby było inaczej). Po drugiej: Kierownika Projektu, który bardzo chce się pokazać jako bystry podwładny, w lot chwytający intencje Szefa – nawet jeśli w głębi duszy miga mu pomarańczowa lampka ostrzegawcza, że nie wszystko jest tu tak jasne jak by sobie tego życzył,
- c) Z trzeciej strony Sponsor też ma swojego szefa (Każdy ma swojego Prezesa!). A szef potrzebuje szybkich sukcesów. Proponujesz zrobienie tego w 1,5 roku? Dlaczego tak długo – wystarczy rok! Albo jeszcze lepiej 6 miesięcy... Pomarańczowa lampka w duszy Kierownika Projektu zmienia się w wycie syreny ostrzegawczej – ale diabeł stróż szepce – jakoś to będzie.... I Kierownik niechętnie bo niechętnie, ale z pieśnią na ustach wkracza na drogę pewnej porażki.

Czy myślicie, że to specyfika tylko jednej firmy? Nie - występuje to we wszystkich krajach świata i praktycznie we wszystkich branżach. Doświadczył tego również Mochal. i zaproponował skuteczne lekarstwo – Definicję Projektu.

Czym w istocie jest Definicja Projektu? Ano po prostu przemyślaną głęboko przez obie Strony umową na wykonanie pewnego dzieła, w zadanym czasie, budżecie oraz uzgodnionej jakości. Mochal zauważył przytomnie, że sam proces pisania Definicji Projektu ma zbawienny skutek, jeśli chodzi o uświadomienie sobie: co, jak, przy pomocy kogo, czego ma być zrobione i – za jakie pieniądze.

Zazwyczaj myślimy szybko (i niezbyt precyzyjnie). Mówimy podobnie. Ale z pisaniem nie jest już tak łatwo – rzeczy muszą się ułożyć w głowie, rażą odstępstwa od logiki, wątpliwe kwestie muszą być wyjaśnione i uzgodnione ze współpracownikami oraz poddostawcami – a harmonogram rozpisany na konkretne tygodnie z uwzględnieniem świąt, urlopów i realnych czasów oczekiwania na decyzje.

Zatem wróćmy do pierwotnego pytania – czy pisanie Definicji Projektu jest zbędną biurokracją? Żeby na nie odpowiedzieć pochylmy się na chwilę nad strukturą tego najważniejszego dokumentu w metodyce TenStep™. Jest ona następująca:

Podsumowanie menedżerskie

Tutaj w bardzo krótkich słowach Kierownik Projektu opisuje istotę projektu, sposób w jaki chce go zrealizować, główne terminy oraz nakłady oraz efekty. Dobrze napisany rozdział jest bezcenny dla Sponsora, który często musi w ciągu jednego wieczora przejrzeć kilka lub kilkadziesiąt opisów projektów wyrabiając sobie pogląd o całości kierunku rozwoju danej części biznesu, która mu podlega

Sytuacja bieżąca – kontekst biznesowy, zamierzenia, główne zależności i ograniczenia realizacji projektu, w tym związki z innymi projektami

W rozdziale tym zawodowy Kierownik Projektu kreśli precyzyjnie okoliczności, które doprowadziły do tego, że projekt jest warty rozważenia. Wskazuje też na główne ograniczenia – na przykład wymuszone przez prawo terminy niezbędnych działań. Projekty korporacyjne rzadko osadzone są w próżni – dlatego też wskazanie Sponsorowi związków z innymi projektami jest dla niego dużą pomocą i uzasadnia, dlaczego pewne rzeczy nie będą zrobione w naszym projekcie – i przeciwnie, dlaczego inne muszą być wykonane właśnie w tym miejscu i tym czasie.

Cele projektu: cel główny, cele operacyjne projektu

Trudno jest przecenić ważność tego rozdziału z punktu widzenia interesów Sponsora (który przecież też będzie rozliczany z sukcesu lub porażki) oraz Kierownika Projektu. Sponsor musi tutaj zadbać, aby projekt jednoznacznie wspierał cel główny osadzony w strategii firmy (z tego jest rozliczany). Kierownik Projektu musi zadbać o to, żeby suma zdefiniowanych przez niego celów operacyjnych składała się logicznie na cel główny. Korzyść? Dzięki temu wystarczy, że zostały spełnione obiektywne miary celów operacyjnych – a tym samym nie musi stawać na uszach, żeby wykazać spełnienie celu głównego – co zazwyczaj nie jest takie łatwe, bo cele strategiczne są zazwyczaj formułowane w dość ogólnych kategoriach.

Zakres projektu, wpływ na organizację

Tutaj doświadczony Kierownik Projektu troszcząc się o własną karierę przede wszystkim skupia się na jasnych uzgodnieniach ze Sponsorem co wejdzie, a co definitywnie nie wejdzie w zakres projektu. Czy to jest proste? Na pierwszy rzut oka tak – w praktyce – zdecydowanie nie. Posłużmy się przykładem tylko nieco fikcyjnego projektu o nazwie *Projekt, Budowa i Wdrożenie systemu do automatyzacji procedur zakupowych*.

Czytamy dobrze zredagowany tytuł i wszystko jest jasne – wiadomo, że w zakresie ma być to, co wymieniliśmy w tytule. Czyżby?

Przyjrzyjmy się powszechnie używanemu słowu wdrożenie. Czy to oznacza, że nasz system zostanie zainstalowany i przetestowany próbnie? A może oznacza to pełne testy akceptacyjne na dużą skalę całej GWW? A szkolenie kilku tysięcy ludzi – jest w zakresie czy nie? A czy kupno dodatkowych serwerów to odpowiedzialność moja, jako Kierownika Projektu, czy też wystarczy sformułować wymagania pod adresem służb IT?

W zależności od odpowiedzi na te pytania mówimy o zupełnie różnej pracochłonności, terminach oraz budżetach. Czy któreś rozwiązanie jest optymalne? Nie – każde jest dobre – ale pod warunkiem, że to precyzyjnie uzgodnimy ze Sponsorem i jasno strony się umówią, co nie zostanie zrobione (być może będą to wytyczne do innego projektu). Jeśli to zrobimy, łatwo jest oszacować wpływ przedsięwzięcia na organizację – a w szczególności, kogo należy uprzedzić dostatecznie wcześniej o skutkach (pozytywnych i ewentualnie negatywnych), które wywoła projekt. Jak zauważa w swojej metodyce Mochal jeszcze nikt nigdy nie miał kłopotów na skutek wystąpienia pewnych zdarzeń w projekcie – ale mnóstwo ludzi miało kłopoty w organizacji ponieważ ktoś ważny dowiedział się o tym zbyt późno.

Przedmioty dostawy

To szybka piłka. Deklarujemy precyzyjnie, co dostarczymy, A jaką wartość wnosi tu metodyka TenStep™? Otóż zachęca Kierownika do starannego opisanie kryteriów odbioru rzeczy, które wytworzy w projekcie – i to w takiej formie, żeby niekiedy na kilka lat naprzód można było napisać i uzgodnić ze Sponsorem wzorcowy Protokół Odbioru. A to daje obu stronom bardzo duże poczucie bezpieczeństwa.

Szacowane nakłady/koszty/czas trwania – wytyczne do planu operacyjnego projektu

To oczywiste. Robimy harmonogram. I co się okazuje? Optymistycznie szacowany termin zakończenia projektu wydłuża się znacząco (w projektach Programu Integracja zazwyczaj dwukrotnie). Dlaczego? Bo profesjonalista przygotowany do tego na szkoleniach TenStep™ jest w stanie realistycznie opracować plan projektu – włączając w to pozostające poza jego kontrolą ograniczenia, stałe systemowe (jak średni czas oczekiwania na decyzję Komitetu Sterującego) lub warianty planów awaryjnych, które gwarantują końcowy sukces projektu – nawet jeśli nie wszystko będzie szło gładko (a przecież planując projekt czynimy szereg założeń – życie pokazuje, że zapewne część z nich się nie spełni – co zresztą opisujemy w specjalnej sekcji Definicji Projektu).

Ryzyka projektowe

Ten rozdział jest wyrazem dojrzałości zarządczej Kierownika Projektu. Ryzyka są obiektywne – ale tutaj wskazujemy na propozycje skutecznego ich kontrolowania, zgodne ze standardowymi technikami opisanymi w metodyce TenStep™. W szczególności wykorzystujemy tutaj tak zwane standardowe listy ryzyk wrodzonych – typowych dla danych klas projektów.

Koncepcja realizacyjna i organizacja projektu

Tutaj zamieszczamy krótki komentarz Kierownika Projektu do przedstawionego wcześniej harmonogramu. W prostych żołnierskich słowach opisuje on w jaki sposób będzie realizował projekt, wskazując na główne decyzje, przedmioty dostaw, pomysły na radzenie sobie w przypadku wystąpienia dużych trudności.

Aprobata wymienionych działań

Tu obie umawiające się Strony składają swoje podpisy. Co one oznaczają?

Dla Sponsora – że akceptuje projekt w przedstawionym kształcie.

Dla Kierownika Projektu – że zobowiązuje się wykonać to co opisał i w profesjonalny sposób, który przedstawił.

Doświadczony Kierownik potrzebuje na napisanie kompletnej Definicji nie więcej niż kilka dni w przypadku małego projektu (mi zajmuje to około 3-5 dni w zależności od tego, na ile muszę dopytywać się o nowe dane, których nie przewidziałem siadając do pisania) i nie więcej niż 2-3 tygodnie w przypadku bardzo dużego projektu. Po jakim czasie osiągnięcie tę biegłość przechodząc zaplanowany dla Was cykl szkoleń i sesji coachingowych? Szacujemy w Biurze Wsparcia Projektów, że stanie się to w okolicy 4-6 projektu przygotowanego samodzielnie przez Was. Jeśli masz nieco smykałki edukacyjnej po 10 projekcie będziesz mógł pełnić rolę niezwykle wartościowego eksperta-coacha wewnętrznego dla młodszych kolegów (i mamy nadzieję godziwie wynagradzanemu za tę niezwykle wartościową dla korporacji pracę).

W tym miejscu powstaje ważne pytanie – czy metodyka TenStep™, a w szczególności proces definiowania projektu nadaje się do przedsięwzięć dowolnego typu i skali. Odpowiedź brzmi – zdecydowanie tak. Takie było pierwotne założenie Mochala – aczkolwiek jak sam przyznaje pierwotna wersja metodyki była głównie zorientowana na duże projekty inwestycyjne oraz restrukturyzacyjne – czyli to co było jego codziennością we flagowych okrętach światowego biznesu Coca-coli lub Kodaka.

Dlatego też w bazie wiedzy TenStep™ znajdziecie tyle narzędzi wspierających Kierownika w planowaniu i prowadzeniu dużych projektów – na przykład z obszarów IT. Takimi narzędziami są listy kontrolne typowych ryzyk, wzory kontraktów, dobrze przetestowane gotowce – np. standarowe wytyczne związane z recyklingiem, logistyką, zarządzanie cyklami produktowymi, itd. Twórcze zaadaptowanie tych wzorców niesłychanie redukuje nakłady pracy Kierownika i zazwyczaj prowadzi do bardzo wysokiej jakości finalnej zaprojektowanych systemów biznesowych. Przykład polski: niezwykle prosty, ale równocześnie pomysłowy system zarządzania inwestycjami dużej skali KGHM.

Ale Mochal jest przede wszystkim praktykiem mocno zorientowanym na końcowy sukces. Przed wprowadzeniem na bardzo wymagający rynek amerykański metodyki TenStep™ w dużych firmach stosowana była praktyka opracowywania praktycznie każdorazowo procedur zarządczych dla dużych przedsięwzięć – zazwyczaj w oparciu o wytyczne PMI lub IEEE. Czy efekt był pozytywny w sensie skuteczności? Tak. Był na to czas, były też pieniądze. Ale

kiedy marże zaczęły spadać praktycznie we wszystkich branżach, a terminy wymuszone przez rynek dramatycznie krótkie szefowie koncernów powiedzieli dość – zwłaszcza, gdy Anioł Stróż kontrolingu stale im machał przed oczami zestawieniami kosztów takiego podejścia. Potrzebny był łatwo **skalowalny**, tani standard. I praktyk Mochal ze swoim pomysłem trafił w 10 – tkę.

Zaprojektował Definicję Projektu, której struktura jest identyczna dla każdej wielkości i każdego typu przedsięwzięcia.

Oznacza to, że wyszkolony przez nas zawodowiec od zarządzania projektami w miarę nabierania wprawy płynnie przechodzi od projektów małych, przez średnie do bardzo dużych – **ale praktycznie stale posługując się tymi samymi narzędziami i prawie tymi samymi procedurami.**

Anioł Stróż kontrolingu jest zachwycony – bo koszty systemu zarządczego spadły o rząd wielkości wywołując ekstazę u strażników korporacyjnej sakiewki. Sponsor jest zachwycony – cały czas mówimy o prostej strukturze opisu, która pozwala szybko skupić się na merytoryce przedsięwzięcia. Kierownik Projektu jest szczęśliwy – Sponsor wyraża swoje potrzeby i kaprysy w formie czytelnej i zrozumiałej dla obu stron – szybko można przejść do fazy realizacyjnej.

Ale, ale - dociekliwy Czytelnik nie odpuszcza – przecież potrzebujemy gdzieś zapisać dane i działania charakterystyczne dla danego typu projektu. Przykład: w projektach IT powinniśmy mieć standardy opisu wymagań funkcjonalnych dla aplikacji, w projektach inwestycyjnych – standardy obliczeń efektywności ekonomicznej, w projektach HR – standardy opisów kompetencji oraz postaw.

Jak radzi sobie z tym Definicja Projektów według TenStep? Z uroczą prostotą – zachęca organizację do wypracowywania i rozpowszechniania tych standardów – i umieszczaniu ich w Załącznikach do Definicji. Czy to jest genialne proste? Tak – popatrzcie jak to działa, pamiętając, że Definicja Projektu jest głównym narzędziem uzgodnień pomiędzy top managementem odpowiedzialnym za strategię, Sponsorami oraz wykonawcami projektu.

Członkowie Komitetu Sterującego (zarządzanie strategiczne całą Grupą) czytają prawie wyłącznie zestandaryzowane Streszczenia Kierownicze projektów. Sponsorzy czytają główną część definicji (9-12 rozdziałów). Wykonawcy zarządzani przez Kierownika Projektu czytają dodatkowo załączniki – gdzie znajdują dla siebie ważne szczegóły wykonawcze. **Alle wszyscy mówią tym samym językiem i o tym samym.** Proste i użyteczne. I sądzę, że właśnie ta prostota i ewidentny brak niepotrzebnych komplikacji sprawił, że to podejście metodyczne rozprzestrzeniło się jak pożar suchego lasu po świecie – wypierając w naturalny sposób znacznie bardziej zbiurokratyzowane podejścia – na które w biznesie po prostu nie mamy już dziś ani czasu, ani pieniędzy.

Wróćmy jednak do pierwotnego pytania? **Czy pisanie definicji projektu jest zbędną biurokracją?**

Założmy, że zgodzimy się ze zwolennikami poglądu, że tak jest. Ale postawmy im natychmiast pytanie: z czego drodzy Państwo chcielibyście zrezygnować?

Czy uważacie za zbędne skontrolowanie czy projekt jest zgodny ze strategią firmy? Czy uważacie za wadę precyzyjne uzgodnienie jego zakresu? A może zbędne jest wymienienie zadeklarowanych przedmiotów dostaw i kryteriów ich odbioru – co czyni pracę Kierownika i dostawców rozliczalną?

A może nie potrzebujecie harmonogramu oraz wynikającego z niego budżetu? Czy przyjmujemy strategię strusia i żeby nie zapeszyć nie będziemy mówili otwarcie o ryzykach? Założymy optymistycznie, że nie musimy odkryć (często niejawnych) założeń które zrobił planista – a które w realiach korporacji mogą się okazać zupełnie nierealistyczne (np. możliwie do wydania kwoty lub łatwy dostęp do rynku pracy).

Nie przesądzamy odpowiedzi. Czy znane są przypadki udanych projektów robionych bez napisania na wstępie precyzyjnej Definicji Projektu?

Odpowiedź nie brzmi dobrze dla ortodoksów podejścia metodycznego. Tak. Są znane. Ale muszą być spełnione warunki:

- a) Kierownik i Sponsor są bardzo utalentowane i doświadczeni, znają się dobrze i długo ze sobą współpracują,
- b) Obie strony mają gwarancje długoterminowego zajmowania się projektem – co najmniej do jego końca – i nie przewiduje się tutaj zmian personalnych.
- c) Obie strony godzą się na bieżące tysiące drobnych uzgodnień, mają na to czas i akceptują sytuację, że daty i budżety nieustannie pełzną – a żaden z nich nie poniesie z tego powodu konsekwencji.
- d) Praktycznie nie ma żadnych wymuszeń ani co do terminów końcowych, ani co do skali, zakresu czy ograniczeń budżetowych.

Na moje doświadczenie, jeśli choć jeden z tych warunków nie jest spełniony mamy gwarancje napytania biedy sobie i swojemu Sponsorowi - zazwyczaj nie małej – gdyż biznes generalnie nie lubi pechowców, którym nie wychodzi to, czego się od nich oczekuje.

Wróćmy z pewnym uporem do pytania – czy pisanie Definicji Projektów mimo wszystko nie jest skrajnie uciążliwą biurokracją. Odpowiedź brzmi – oczywiście nie jest, ale jako pomysłowy człowiek obdarzony wolną wolą możesz proces definiowania projektu zamienić w prawdziwe biurokratyczne piekło dla siebie i swoich ludzi. Wystarczy, że zastosujesz się do poniższych wskazówek, które wywodzimy z obserwacji pechowców przyrody biznesowej. Oto one:

- a) Odłóż pisanie Definicji Projektu na ostatnią chwilę – a potem się zgorz, że nikt nie ma dla Ciebie czasu w ostatni weekend przed terminem jej oddania,
- b) Weź się rączo do pracy zanim zgromadzisz wszystkie potrzebne dane – będziesz miał zajęcie na długie miesiące z przyjemnym uczuciem, że stale robisz to samo (i nic z tego nie wynika)
- c) Poświęć nie więcej niż 5 minut na wysłuchanie Sponsora, nie pozwól mu przesadnie rozwijać myśli o wielu możliwych wariantach projektu – skup się na przyjaznym merdaniu ogonem i popisywaniu się, że potrafisz czytać w jego myślach – szybciej niż on sam
- d) Zgódź się ochoczo na nierealistyczny termin zakończenia projektu wyciągnięty z kapelusza – masz gwarancje spędzenia długich tygodni nad harmonogramem (który zaczyna przypominać założenia do powieści fajans-sikszyń), i odkryj ze zdumieniem, że Twoim głównym problemem stanie się istotne przekroczenie prędkość światła,
- e) Udawaj konsekwentnie przed Sponsorem, że Twoja genialność zarządcza pozwoli Ci dostarczyć te same przedmioty dostaw, w tej samej jakości i zakresie przy drastycznym ograniczeniu budżetu i terminów. A potem przekonaj do tego swoich ludzi, każąc im sporządzić realistyczne plany operacyjne (i wykonać je),
- f) Lekceważ systematycznie szkolenia TenStep™ oraz wewnętrzne szkolenia uzupełniające organizowane przez Biuro Wsparcia Projektów – uczyni swoją główną ambicją wielokrotne wynajdowanie koła z głębokim przekonaniem, że termin skończenia pracy jest niczym wobec wiecznego piękna tak wynalezione koła,
- g) Ukrywaj przed swoimi ludźmi istnienie standardowego katalogu usług doradczych Biura Wsparcia Projektów – a tych, którzy powszechnie korzystają z konsultacji Biura ucząc się bardzo szybko nowego zawodu, traktuj jako umyślowo ograniczonych amatorów-nieudaczników,
- h) Gdy już zastosujesz się do wszystkich powyższych wskazówek, a depresja stanie się nie do zniesienia – poszukaj podobnych sobie pechowców i w grupie wzajemnego wsparcia zjednocz się z nimi w żalu nad okrutną biurokracją metodyki TenStep™ - to choć na chwilę przyniesie Ci ulgę, zanim zostaniesz wypluty przez Biznes.

Mimo wszystko chcesz spróbować? Próbuj. Ja wolę przestrzegać ścisłego kanonu metodycznego TenStep™ - bo nie specjalnie lubię mieć pecha.