

*Wpływ Teorii Ograniczeń na poziomy przywództwa*

**Kiedy rozdwojenie jaźni  
pomaga w zarządzaniu?**

Sławomir J. Chmiel  
Mariusz Kardaś



# Zakres

- Postulaty Teorii Ograniczeń
- Przywództwo procesowe vs przywództwo projektowe
- Poziomy przywództwa
- Poziomy przywództwa w zarządzaniu projektami
  - Lider Projektu
  - Lider Liderów Projektu
  - Lider Programu
- Pożytki z rozdwojenia jaźni



# Teoria ograniczeń w zarządzaniu procesami

---

- Wydolność całego systemu jest limitowana przez tzw. „ograniczenie systemu” (wąskie gardło lub najsłabsze ogniwo).
- Wzmacnianie elementów niebędących ograniczeniem systemu nie wpływa na poprawę działania całego systemu (lokalne optima nie mają znaczenia).
- Miejsce występowania „ograniczenia” powinno być decyzją strategiczną.
- Organizacja rozwija się optymalnie zarządzając „ograniczeniami” poprzez:
  - identyfikację wszystkich ograniczeń systemu,
  - pełne wykorzystanie potencjału tych ograniczeń (reorganizacja),
  - podporządkowanie wszystkiego powyższej decyzji,
  - wywindowanie ograniczeń (inwestycje).



# Teoria ograniczeń w zarządzaniu projektami

---

„Analizując pracę wąskich gardeł można przewidzieć,  
kiedy wyrób lub usługa będą gotowe dla klienta.”

–Eliyahu M. Goldratt

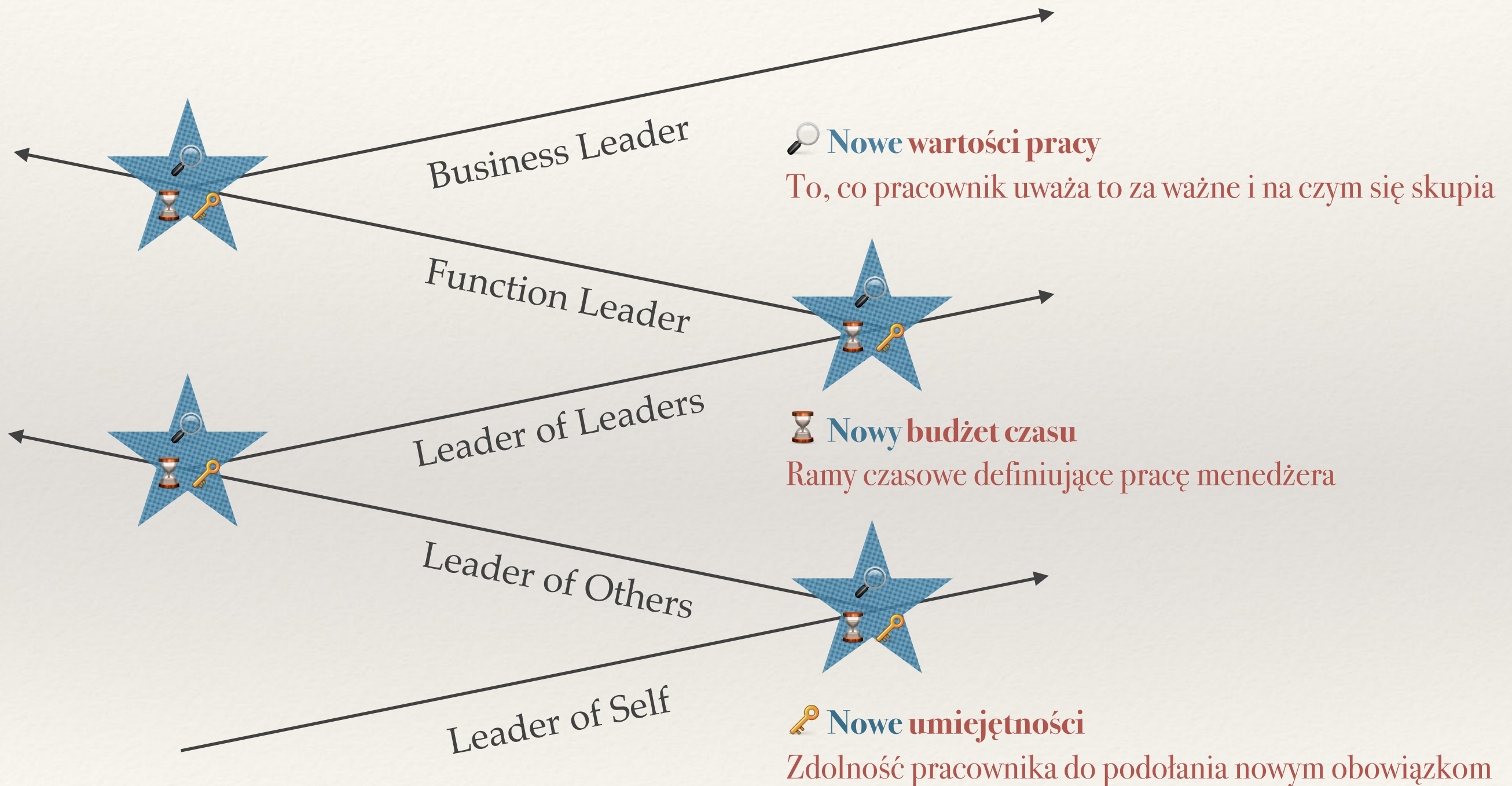
- Czas i zasoby w projektach są przeszacowane.
- Czas i zasoby w projektach są marnotrawione.
- Lider Projektu musi się koncentrować nie tylko na ścieżce krytycznej, lecz przede wszystkim na łańcuchu krytycznym, czyli na zadaniach realizowanych przez zasoby krytyczne.

# Przywództwo procesowe vs przywództwo projektowe

Zarządzanie procesem		Zarządzanie projektem
przywództwo ciągłe	<b>CZAS</b>	przywództwo czasowe
nieliczne i planowane	<b>PRZEJŚCIA</b>	częste i płynne
formalne	<b>PRZYWÓDZTWO</b>	nieformalne
stałe i nieliczne	<b>PUNKTY ODNIESIENIA</b>	zmiennie i liczne
powtarzalne	<b>CELE</b>	niepowtarzalne
wybrany i zbudowany	<b>ZESPÓŁ</b>	przydzielony

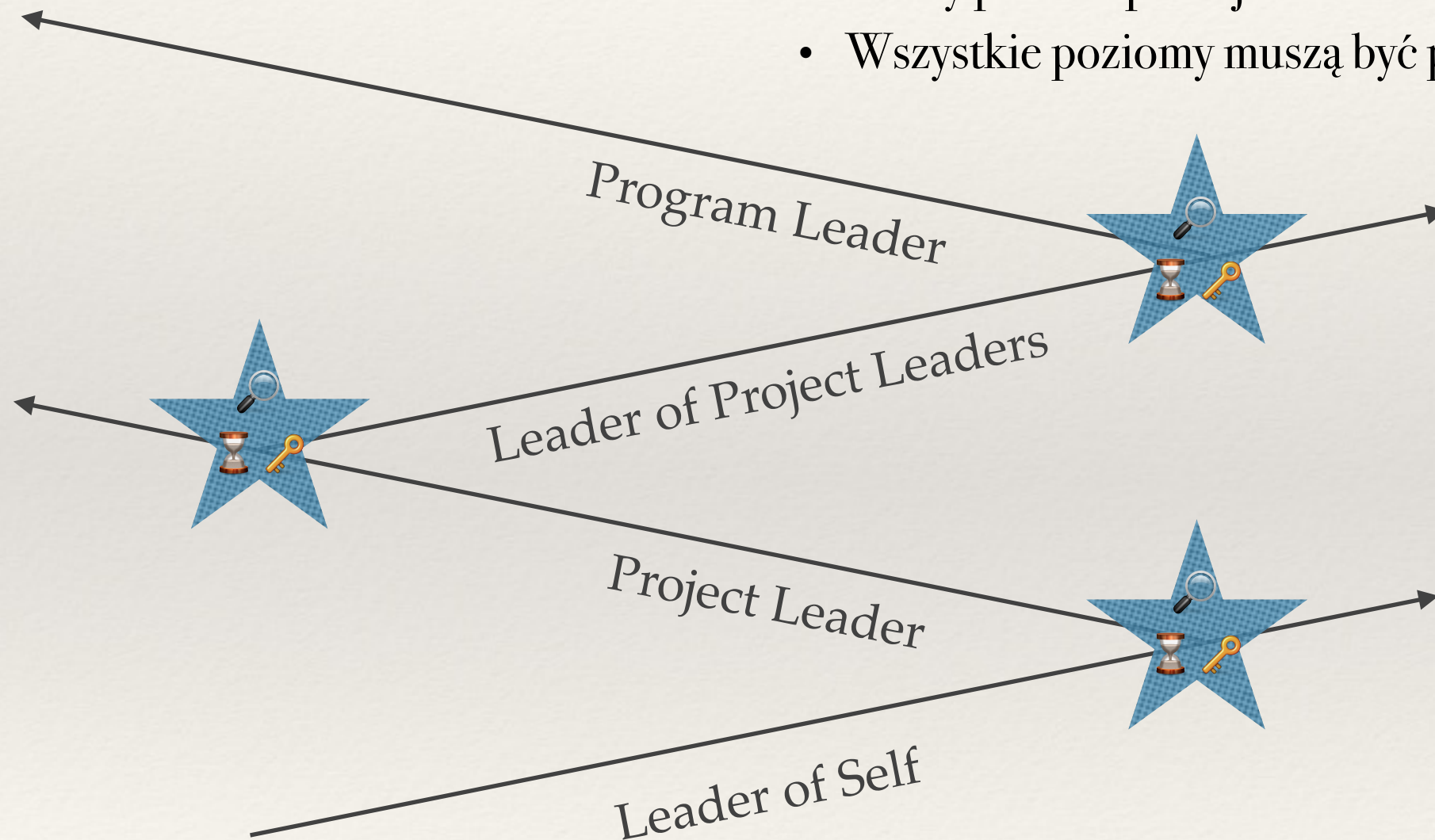


# Poziomy przywództwa (w procesach)



# Poziomy przywództwa w projektach

- Każdy poziom przywództwa ma unikalną rolę do spełnienia
- Każdy poziom przywództwa tworzy unikalną wartość
- Każdy poziom pracuje na sukces poziomu niższego
- Wszystkie poziomy muszą być połączone (na styk)





# Lider projektu

## Wartości pracy

- uzyskiwanie wyników dzięki innym
- sukces bezpośrednich podwładnych
- widoczna prawość (uczciwość)
- płynność działania

## Budżet czasu

- planowanie projektu (do roku wprzód)
- komunikacja wewnętrzna w projekcie
- dokonywanie wyborów
- zarządzanie realizacją
- rozwój ludzi

## Umiejętności

- dobór specjalistów i zbudowanie zespołu
- utrzymywanie relacji z interesariuszami
- wyznaczenie celów i zadań
- ocena pracy specjalistów
- rozwój specjalistów



## Sygnaly świadczące, że Lider sobie nie radzi

- uprawia mikrozarządzanie
- uważa, że zna się lepiej niż podwładni
- unika trudnych rozmów (rozliczania)
- izoluje się od innych liderów projektów
- jest w ciągłym konflikcie z nimi
- źle znosi trudne pytania od podwładnych
- nie widzi w podwładnym partnera  
lecz jedynie przydzielony mu zasób



# Lider Liderów Projektu

## Wartości pracy

- doprowadzanie do końca tego co należy
- przywództwo oparte na wartościach
- wieloznaczność (dylematy)
- budowanie relacji

## Budżet czasu

- planowanie długoterminowe (2-3 letnie)
- zarządzanie interesariuszami projektu (wewnętrznymi i zewnętrznymi)
- komunikacja w pionie i w poziomie
- przydział zasobów do projektów

## Umiejętności

- dobór Liderów Projektów do projektów
- taktyczne zarządzanie interesariuszami
- ocena i rozwój Liderów Projektów
- budowa organizacji projektowej
- planowanie długoterminowe



## Sygnaly świadczące, że Lider sobie nie radzi

- uważa przywództwo jedynie za jeden z elementów pracy, a nie za istotę pracy
- nie tworzy skutecznych Liderów Projektów
- dobiera podwładnych w uwagi na ich umiejętności techniczne, a nie przywódcze
- kontroluje pracę specjalistów, zamiast monitorować ją poprzez Liderów Innych
- podejmuje decyzje jedynie na podstawie kryteriów komercyjnych (ekonomicznych)
- jest stale skonfliktowany z organizacją liniową (strukturą procesową firmy)

# Lider Programu



## Wartości pracy

- to, czego się jeszcze nie wie
- między-funkcjonalne zrozumienie

## Budżet czasu

- przygotowanie i udział w spotkaniach
- spędzanie czasu z innymi Liderami Programów i kadra zarządzająca
- szukanie inspiracji zewnętrznych

## Umiejętności

- dobór Liderów Projektów
- strategiczne planowanie projektowe
- biegłość w prowadzeniu projektu
- ocena i rozwój Liderów Projektów
- realizacja programu

## Sygnaly świadczące, że Lider sobie nie radzi

- koncentruje się wyłącznie na własnym programie zamiast na całym biznesie
- woli spotykać się z ludźmi pracującymi w jego programie zamiast z innymi Liderami Programów i Liderem Biznesu
- nie łączy własnych priorytetów z wytycznymi strategii biznesowej
- docenia znaczenie tylko tych obszarów funkcjonalnych, które są mu znane
- dba wyłącznie o wyniki bieżące, zamiast przygotować się na wyzwania przyszłości (krótkoterminowość > długoterminowość)



---

# W czym tkwi problem?

---

Znalezienie się w sytuacji dylematu lub paradoksu,  
gdy trzeba wybrać jedną z dwóch słusznych opcji,  
lub gdy obie opcje są słuszne lecz wzajemnie sprzeczne.

*Przykład: Zarząd i Właściciel w jednej osobie*

(rozdwojenie jaźni w ocenie zarządu przez właściciela)

# Pozytywne skutki rozdwojenia jaźni

1) Wychodzenie z (zapominanie) starej roli i wchodzenie w nową rolę (uczenie się jej)

2) Koncentracja na różnych rodzajach ograniczeń systemowych:

- Lider Biznesu - strategiczny wybór ograniczenia
- Lider Obszaru - krytyczna kompetencja w obszarze
- Lider Liderów - „wąskie gardło” (produktywności)
- Lider Innych - „najsłabsze ogniwo” (jakości)

3) Jednoczesne występowanie w różnych rolach na skali przywództwa projektowego

4) Jednoczesne pełnienie obowiązków menedżera projektu i menedżera procesu

4) Dysponowanie zasobem krytycznym, a zarazem zabieganie o zasoby krytyczne





„Nie wolno dopuszczać do tego,  
żeby ograniczeniem systemu stała się inercja.”

*Eliyahu M. Goldratt*



*Dziękujemy za uwagę.*