

## Holistyczne zarządzanie transformacją oparte o „WA” (harmonię) w środowisku wieloprojektowym

### Studium łańcucha krytycznego TOC oraz najlepszych japońskich praktyk w przemyśle

Yuji Kishira  
COO, Being corporation

W prawdziwym życiu organizacje istnieją jako środowiska wieloprojektowe, a nie jako odizolowane od siebie, pojedyncze projekty. Nowe techniki zarządzania, wdrażane w nadziei uzyskania poprawy, czasami wprowadzają jeszcze więcej chaosu, często upowszechniając w całej organizacji mentalność „silosa”. W tym artykule opisano mechanizm generowania chaosu przez realia wieloprojektowe w zarządzaniu organizacją i zaproponowano bardzo proste, lecz efektywne, holistyczne rozwiązanie zarządzania w oparciu o TOC, połączone z najlepszymi japońskimi praktykami i kulturą.

Słowa kluczowe: TOC, CCPM, Critical Chain, Dandori, zarządzanie holistyczne, zarządzanie transformacją, wieloprojektowość

#### 1. Realia zarządzania

W prawdziwym życiu organizacje zarządzane są jako środowiska wieloprojektowe – istnieją projekty badawczo-rozwojowe, zajmujące się doskonaleniem produktów, usprawnianiem produkcji, transformacją zarządzania, redukcją kosztów, poprawą produktywności itp. Ponadto projekty są złożone – niewiele z nich można zrealizować w ramach jednego działu. Zatem większość projektów prowadzonych jest przez kilka działów firmy i z udziałem różnych zainteresowanych stron, w tym klientów, podwykonawców, dostawców, udziałowców itp. Nawet w firmach zajmujących się produkcją masową, które zwykle koncentrowały się wyłącznie na wytwarzaniu, zarządzanie projektami uzyskuje coraz to wyższy priorytet. Nie jest przesadą stwierdzenie, że o konkurencyjności firmy decydować będzie to, w jaki sposób będzie ona w stanie przyspieszać swoje działania związane z badaniami i rozwojem oraz doskonaleniem produktów, by dotrzymać kroku nieustannie zmieniającemu się popytowi na rynku. Poza tym, kiedy produkcja już się rozpocznie, wciąż czeka szereg wyzwań, takich jak integracja z projektami redukcji kosztów, skracania czasów oczekiwania, poprawy wydajności, zarządzania łańcuchem dostaw itp., aby być w stanie wygrać w rynekowym wyścigu konkurencyjności. W branży przemysłowej coraz więcej dyskutuje się o tym, jak radzić sobie z tą sytuacją i jak poprawnie zarządzać tą wielością projektów w sposób holistyczny.

#### Pułapka widoczności

Aby radzić sobie z tymi wyzwaniami, aktywnie rozwija się i wprowadza różne metody zarządzania. Wciąż jednak w realnym świecie bardzo rzadko obserwujemy wyraźne sukcesy.

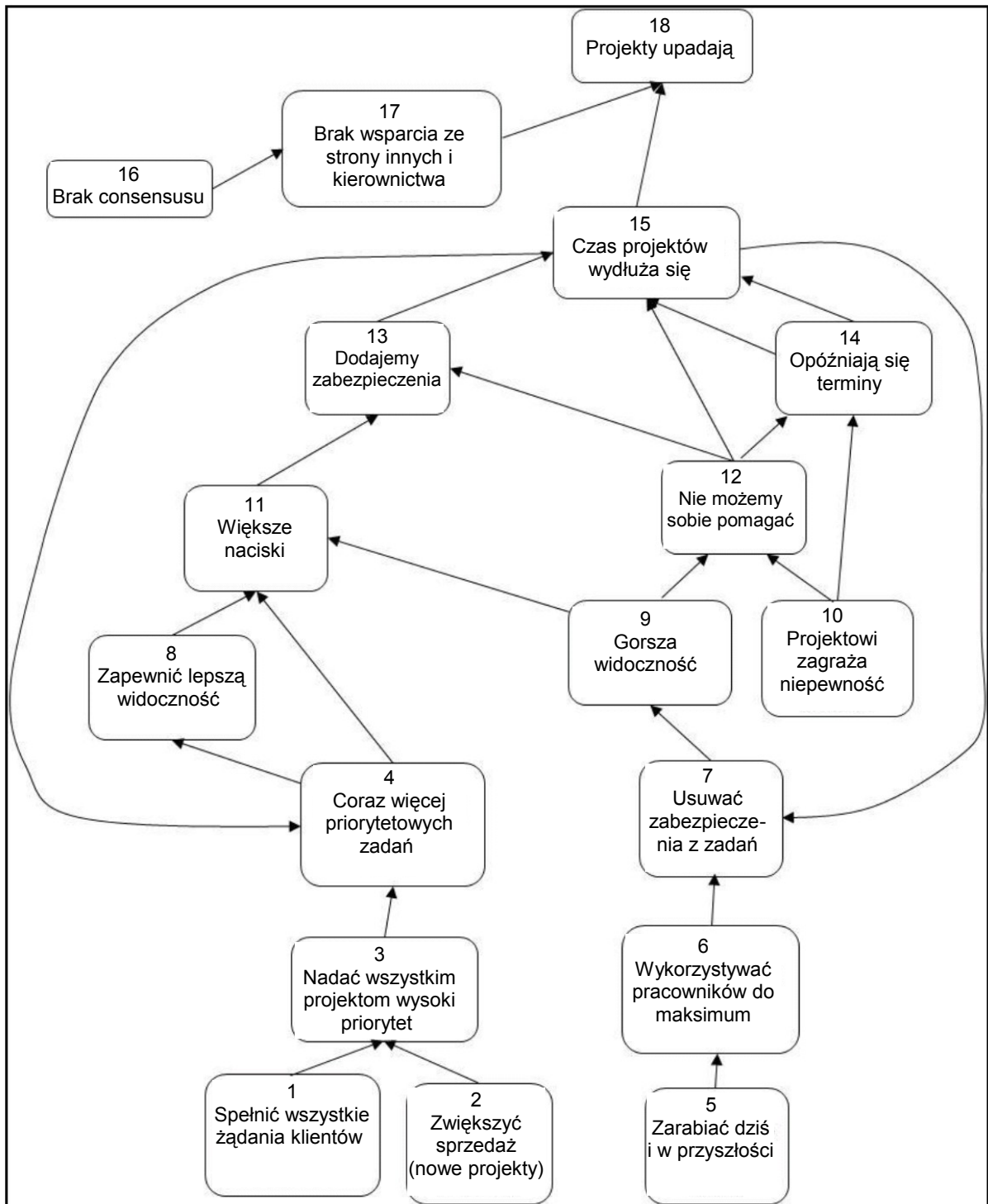
Na początek zweryfikujmy następujące stwierdzenie:

*Aby „osiągnąć cel”, niezbędne jest „zapewnienie widoczności stanu projektu”.*

Wydaje się to zupełnie rozsądnym zdaniem i wielu ludzi zgodzi się z nim. Rzeczywiście, przy bardzo wysokim stopniu niepewności i złożoności projektów trudno jest mieć nadzieję na sukces bez obrazu nieustannie zmieniającej się sytuacji. Sprawdźmy teraz, czy logiczne jest stwierdzenie odwrotne:

*Mając „widoczność stanu projektu” można „osiągnąć cel”.*

W takiej postaci zdanie to wygląda na niewystarczające. Nawet wtedy, kiedy widoczność jest faktem, nie zawsze można zrealizować cel. Innymi słowy „**widoczność**” **jest warunkiem koniecznym, nie jest jednak warunkiem dostatecznym.**



Ilustracja 1

Na ilustracji 1 pokazano analizę sytuacji, w której realizowane są projekty. Kiedy kierownictwo przywiązuje dużą wagę do satysfakcji klienta, pragniemy spełnić wszystkie prośby klientów (1). Jednocześnie musimy jak najbardziej zwiększać sprzedaż (nowe projekty) (2). W takiej sytuacji istnieje tendencja do nadawania każdej prośbie wysokiego priorytetu (3), a to prowadzi do sytuacji, w której pojawia się coraz więcej zadań, które muszą zostać wykonane natychmiast (4). Jednocześnie, aby zarabiać pieniądze dziś i w przyszłości (5), chcemy w jak największym stopniu wykorzystać pracowników i zwiększyć efektywność (6). Aby zwiększyć efektywność pracy wszystkich pracowników, czujemy się zmuszeni do usuwania zabezpieczeń związanych z każdym zadaniem (7). A by zagwarantować, że rosnąca liczba zadań będzie realizowana w sposób poprawny i terminowy, musimy dokładnie

znać obraz bieżącego stanu (8). Jeśli usuniemy zabezpieczenie i zastosujemy ściślejszą kontrolę, utracimy elastyczność (9), gdy w projekt uderzy niepewność (10). Przy ścisłej kontroli i widoczności stanu sytuacji rosnąca liczba zadań prowadzi do wzrostu nacisku na realizację zobowiązań (11). Bez zabezpieczenia w projekcie nie będziemy w stanie pomagać sobie nawzajem nawet wtedy, gdy pojawi się problem lub w innym projekcie wystąpią kłopoty (12). Kiedy zdamy sobie sprawę, że nie możemy sobie pomagać w przypadku kłopotów, czujemy się zmuszeni do wbudowania w każde zadanie zabezpieczeń (13) „na wszelki wypadek”. Gdy kierownictwo zauważy, że członkowie projektu stosują w zadaniach coraz więcej zabezpieczeń, będzie te zabezpieczenia znów usuwać, aby zwiększyć efektywność (7). Jednocześnie, jeśli nie możemy sobie nawzajem pomagać i mamy małą elastyczność, atak niepewności spowoduje opóźnienia terminów (14). Jeśli terminy opóźniają się, projekty trwają dłużej (15), wywołując jeszcze większy nacisk na realizację zobowiązań i jeszcze większą widoczność stanu projektów. Ponadto, jeśli cele projektu nie są wyraźnie uzgodnione i w organizacji panuje niewielka zgodność (16), nie można uzyskać wsparcia kierownictwa i osób znajdujących się w otoczeniu projektu (17), nie możemy pomagać sobie nawzajem w przypadku problemów. W sytuacji, w której nie możemy sobie pomagać i nie dysponujemy elastycznością, nie potrafimy odpowiednio radzić sobie z problemami, co owocuje opóźnieniami. Jako że nowe projekty muszą być uruchamiane jednocześnie z już funkcjonującymi, które się spóźniają, liczba zadań rośnie. Przy małej elastyczności i zgodności, co do celów projektu, gdy mamy do czynienia z nieoczekiwanymi problemami, co w projektach jest naturalne, ryzyko porażki jeszcze bardziej rośnie (18). Jeśli projekty upadają, potrzebne jest zarządzanie przy użyciu ściślejszej kontroli, aby lepiej kontrolować budżet i monitorować stan obecny. Na ilustracji 1 warto zwrócić uwagę na cykl sprzężenia zwrotnego. Porażka projektu przyspiesza wprowadzanie ściślejszej kontroli. Opóźnienia terminów wywołują dalszy wzrost liczby zadań o wysokim priorytecie, a skoro nie można oczekiwać pomocy, jesteśmy zmuszani do stosowania rozleglejszych zabezpieczeń, by przygotować się na niepewność; cykl sprzężenia zwrotnego, związany z dodatkowymi zabezpieczeniami, zmusza kierownictwo do bardziej intensywnego ich usuwania, co zamienia się w nieskończoną spiralę upadku – z czasem sytuacja staje się coraz bardziej poważna.

### 1.2. Mówimy o zarządzaniu czy mentalności?

Kierownictwo nie może przez dłuższy czas tolerować takiej sytuacji i zwykle zaczyna pracę nad reformą zarządzania. W całej organizacji coraz częściej słychać takie sformułowania: „zwiększenie zysków”, „satisfakcja klienta”, „organizacja rosnąca”, „rozwój umiejętności zasobów ludzkich”, „udane projekty”, „motywacja”, „zaufanie między członkami organizacji”, „skracanie czasu oczekiwania”, „poprawa jakości”, „podejmować działania zanim będzie za późno”, „poczucie zarządzania”, „praca zespołowa”, „elastyczność organizacji”, „praktyczne doświadczenie i know-how”, „współpraca w całej organizacji”, „koncentracja”, „priorytety”, „tworzenie elastyczności”, „widoczność”, „Kaizen”, „natychmiastowe raportowanie”, „rozumienie przez zarządzanie”, „poczucie pilności” itp. Wyrażenia te to zwykle rzeczy korzystne dla organizacji, zgodne ze zdrowym rozsądkiem i łatwe do zaakceptowania. Jednak, gdy spróbujemy zastosować w naszych realiach, zaczynają się schody. Jest tak, dlatego, że projekty należą do świata realnego, w którym różne działy (często mające odmienne priorytety) i gracze zewnętrzni (posiadający własne cele) powiązani są w skomplikowane układy. W tej sytuacji, jeśli damy się wciągnąć w dyskusje o mentalności, które same w sobie nie są niczym złym, czasami zbyt długo rozwiązujemy problemy, które mogą mieć charakter krytyczny i pilny.



Ilustracja 2

### 1.3. Zewnętrzny świat projektu

Realia projektów są takie, że udana realizacja to sprawa naprawdę niełatwa. Budżet, zasoby i czas na realizację często są niewystarczające, a sytuację tę pogarsza tylko ostra konkurencja na rynku. Ponadto podejmowanie decyzji przez klientów lub kierownictwo może być procesem powolnym, informacje nie są udostępniane terminowo, a dostawy opóźniają się. Na domiar złego zakresy projektów często zmieniają się. Nawet w przypadku poważnych problemów nie zawsze można liczyć na szybkie wsparcie kierownictwa lub zainteresowanych stron. Mimo tych okoliczności uczestnicy projektów ciężko pracują, z dużym poczuciem odpowiedzialności, i są gotowi pracować nawet przez okrągłą dobę, by spełnić wszelkie oczekiwania zainteresowanych stron. Prawda jest taka, że wiele rzeczywistych problemów przy realizacji projektów to problemy nie wewnętrzne, lecz spowodowane przez czynniki zewnętrzne.

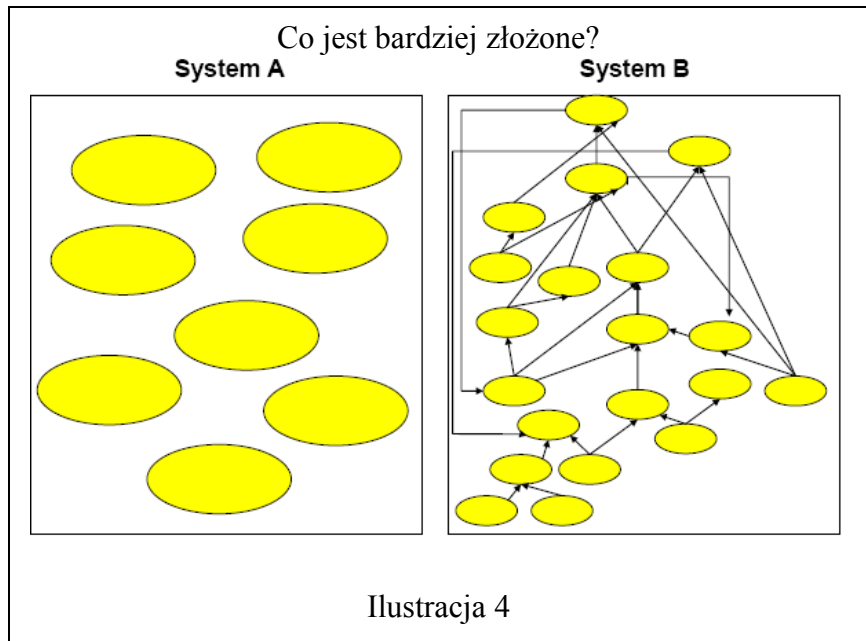


Ilustracja 3

## 2. Sposób na proste radzenie sobie ze złożonością

Metoda łańcucha krytycznego (CCPM – Critical Chain Project Management) pomaga radzić sobie z tymi czynnikami poprzez jedynie niewielką zmianę zachowania uczestników projektu, a zapewnienie im lepszego środowiska pracy.

Aby w prosty sposób radzić sobie z problemami w złożonym systemie, teoria ograniczeń (TOC) patrzy na czynniki wywołujące problemy jak na system. Który z systemów pokazanych na ilustracji 4 jest bardziej złożony? Czy jest to system A? Czy też może system B?



Opierając się na liczbie podmiotów, system B uznać można za bardziej złożony. Jeśli jednak jeszcze raz przyjrzymy się ilustracji pod kątem rozwiązywania problemów, stanie się jasne, że system B jest prostszy. Zwróćmy uwagę na istniejące dla każdego zjawiska powiązania typu przyczynowo-skutkowego. Metoda CCPM wykorzystuje te połączenia do generowania prostego, ale bardzo skutecznego rozwiązania, polegającego na usuwaniu pierwotnej przyczyny. W CCPM występują 4 główne czynniki, które mają coś wspólnego z japońskimi „zakłębami”, z których kierownicy projektów często korzystają przy nauczaniu młodych pracowników w Japonii najlepszych praktyk:

### 2.1 ODSC: „Suriawase”

ODSC to akronim od słów Objectives, Deliverables i Success Criteria (Cele, Efekty i Kryteria sukcesu). CCPM zaleca ustawianie celów odpowiednio do tego formatu. Jakie są cele projektu? Jakie są jego spodziewane efekty? Jakie są kryteria sukcesu? O pytaniach tych rozmawiają uczestnicy projektu i zainteresowane strony. Są proste, lecz mają wielką siłę. Na ilustracji 5 pokazano typowy przykład projektu wdrożenia ERP. Bez jasnej definicji ODSC

typowe odpowiedzi na pytania dotyczące celów to: „wdrożyć ERP”, na pytania o efekty: „wdrożyć ERP”, a na pytania o kryteria sukcesu: „wdrożyć ERP”. Zaskakujące jest to, że takich przypadków jest bardzo wiele. Jeśli jednak poprawnie odpowiemy na każde pytanie, uczestnicy projektu zauważą, że celem projektu wdrożenia ERP jest coś

Cele	Wdrożyć ERP
Efekty	Wdrożyć ERP
Kryteria sukcesu	Wdrożyć ERP

Ilustracja 5

znacznie prostszego: zmniejszenie zapasów magazynowych, czasu oczekiwania lub zwiększenie produktywności, udziału w rynku, zysku itp. Wdrożenie ERP to jedynie środek do osiągnięcia tych celów. Jednak uczestnicy projektów, pracujący pod dużą presją ograniczeń budżetu, zasobów i czasu, zwykle przy realizacji projektu skupiają się na jego „efektach”. Sytuacja ta robi się coraz bardziej poważna, gdy projekt staje przed poważnymi problemami: ludzie bardziej skupiają się na efektach, niż celach. Istnieje więc mechanizm mylenia „środków” z „celami”. Funkcją ODSC jest wyraźne rozróżnienie między „środkami” a „celami”, jasne określenie kryteriów sukcesu, które mierzą sukces w oparciu o dowody na to, że cele zostały osiągnięte, a także spowodowanie „uzgodnienia” tych elementów z

zainteresowanymi stronami, aby uniknąć działania takiego mechanizmu. Przy zarządzaniu projektami w Japonii doświadczeni kierownicy często używają zwrotu 'Suriawase', który podkreśla znaczenie „uzgodnienia” celów projektu ze wszystkimi graczami. Większość z nich wie, że ODSC to bardzo proste i efektywne narzędzie praktykowania „Suriawase” przy uzgadnianiu celów.

## 2.2 Planowanie wsteczne: „Dandori Hachibu”

Gdy cele projektu są już uzgodnione dzięki dyskusjom i udokumentowaniu ODSC, metoda CCPM proponuje wykorzystanie procesu planowania wstecznego.

Załóżmy, że chcesz zdążyć na pociąg, który odjeżdża o 10 rano. Aby zdążyć, chcesz być na stacji o 9:50. Musisz wyjść z domu o 9:40. A zanim wyjdiesz, musisz skończyć przygotowania mniej więcej 10 minut wcześniej. Jeśli będziesz gotów 9:30, wyjdiesz z domu 9:40, dotrzesz na stację o 9:50, kupisz bilety i przejdiesz na peron, złapiesz pociąg o 10:00.

W codziennym życiu, jeśli mamy jakiś cel, planujemy wstecz. Aby zrobić „Y”, musimy najpierw zrobić „X”. Następnie sprawdzamy, czy możemy osiągnąć kolejno cele, analizując sytuację w przód. W taki właśnie sposób ludzie myślą. Hasło „Dandori Hachibu” (80% sukcesu projektu zależy od wstępnego planowania) jest jednym z najczęściej używanych wyrażeń przy zarządzaniu japońskimi projektami. Można powiedzieć, że dyskusje wsteczne, zaczynające się od celu, to praktyczne wdrożenie metody Dandori (plan przygotowawczy) w zespole. Umożliwiają one członkom zespołu gruntowne przedyskutowanie Dandori po to, by zrealizować cele.

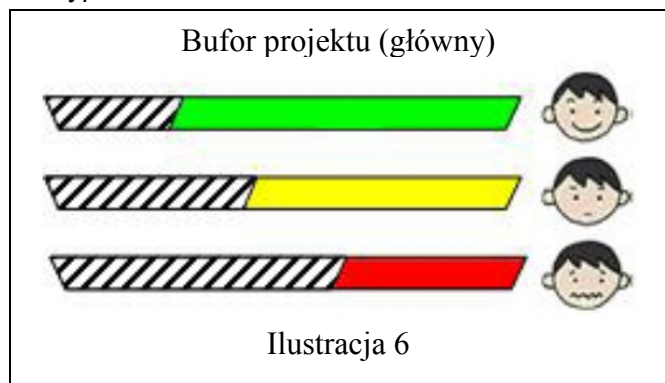
## 2.3 ABP (Agressive But Achievable): „Yutori”

Inna ważną propozycją metody CCPM jest zarządzanie buforami. Zabezpieczający czas każdego zadania usuwa się, gdy czasy trwania zadań ocenia się na poziomie „agresywnym lecz możliwym” (ABP) (poziom ufności 50%), a zamiast tego 50% szacunkowego czasu ABP przenosi się na koniec jako bufor projektu, aby chronić termin przed niepewnością obecną w projekcie. Jednakże w rzeczywistych projektach niezwykle trudno jest dokładnie wstępnie oszacować czas ABP. Choć ludzie teoretycznie rozumieją, że dla bezpieczeństwa zostanie dodany bufor, bardzo trudne jest dla nich usunięcie zabezpieczenia przy każdym zadaniu, ponieważ ludzie mają „poczucie odpowiedzialności”. Niepewność zawsze jest obecna w projekcie. Aby chronić terminy w tym środowisku, jest dla ludzi czymś naturalnym dodać zabezpieczenie do każdego zdania, aby zagwarantować jego terminową realizację. Jeśli jednak takie zabezpieczenie będzie dowiązane do każdego zadania, łącznie zwykle powoduje to przesunięcie harmonogramów poza ostateczny termin. Następnie, po dodaniu 50% bufora projektu, harmonogram przesuwają się jeszcze dalej poza termin. Jeśli taka sytuacja zostanie zauważona przez wszystkich uczestników projektu i zainteresowane strony, w naturalny sposób skłania to do poważnych dyskusji o tym, jak poprawić sytuację przez skupienie się na zadaniach łańcucha krytycznego jeszcze przed uruchomieniem projektu. W takiej sytuacji dyskusja zwykle koncentruje się na tym, jak skrócić czas realizacji zadań łańcucha krytycznego przez różne pomysły: *ludzie chcą zapewnić bezpieczeństwo. Starając się zapewnić wizualizowany bufor projektu, zaczynają intensywnie dyskutować nad tym, jak skrócić czas trwania zadań łańcucha krytycznego, które stanowią ograniczenie projektu.* Metoda skracania czasu realizacji zadań łańcucha krytycznego nie polega jedynie na ograniczeniu tego czasu przez usunięcie zabezpieczenia. Często bardziej efektywne jest podzielenie zadania na kilka mniejszych, aby osiągnąć bardziej efektywne zarządzanie zasobami, lub łączenie zadań, które dadzą się zgrupować, albo też znalezienie zadań, które można wykonywać równocześnie lub przeanalizowanie kolejności wykonywania zadań. Podczas takiej dyskusji wiedza doświadczonych kierowników projektów przekazywana jest innym osobom. Dzięki dyskusji Suriawase w ODSC ze wspólnymi celami znacznie łatwiej można uzyskać wsparcie ze strony kierownictwa, innych działów i zainteresowanych stron.

W większości przypadków najdłużej trwające zadania nie są tymi, które w całości zawierają się wewnątrz projektu. Zwykle wiążą się one z organizacjami znajdującymi się poza projektem. Czas trwania takich zadań można często bardziej skrócić dzięki wsparciu kierownictwa i innych osób, niż dzięki wysiłkom poszczególnych uczestników. W tej chwili członkowie zespołu na nowo odkrywają, że praca zespołowa jest bardzo ważna. Do skutecznego radzenia sobie z niepewnością zawartą w projekcie niezbędne jest zapewnienie elastyczności. Wykorzystuje się wszelkie możliwe środki, aby wycisnąć czas z zadań łańcucha krytycznego i inicjuje się dyskusje zmierzające do stworzenia bufora, a więc innymi słowy elastyczności projektu (po Japońsku „Yutori”). Gdy duch pracy zespołowej przenika całą organizację, nie tylko uczestnicy projektu, ale także inne działy i kierownictwo włączają się w dążenie do realizacji wspólnych celów przez dyskusję „Suriawase”. Członkowie zespołu projektowego mają większą motywację, są szczęśliwsi i wszyscy czują, jak w całej organizacji rośnie poczucie zaufania. Tam, gdzie w Japonii zarządza się projektami, często mówi się, że „Yutori” nie jest czymś, co jest z góry dane, lecz czymś, co należy zbudować. Można powiedzieć, że CCPM doskonale uczy, jak można to robić w praktyce i teorii.

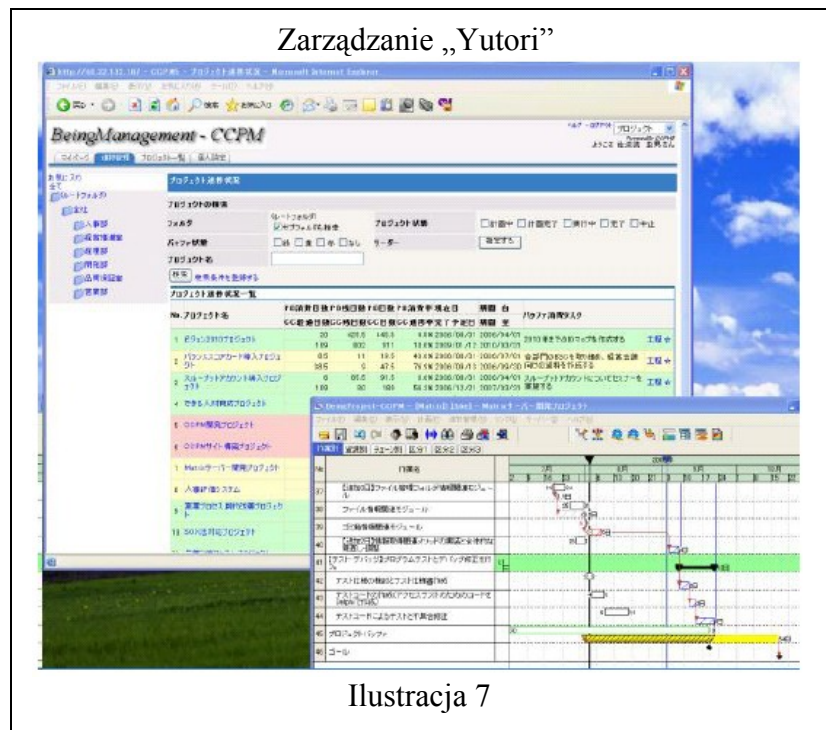
#### 2.4 Zarządzanie buforem = zarządzanie z wyprzedzeniem

Zarządzanie postępowaniem prac nad projektem przy użyciu metody CCPM jest całkiem proste. Stworzone wcześniej „Yutori” wizualizuje się, wykorzystuje jako bufor i zarządza się nimi. Monitorując stopień wykorzystania buforów i obserwując zmiany koloru kierownik projektu i kierownictwo mogą podejmować prewencyjne działania na długo przed tym, gdy zrobi się za późno. W rzeczywistości nawet wtedy, gdy kolor buforów zmieni się na żółty lub czerwony, nie musi to koniecznie oznaczać przekroczenia terminu. Kierownik projektu może udzielać różnego rodzaju wsparcia uczestnikom pracującym nad konkretnymi, przedłużającymi się zadaniami. Innymi słowy oznacza to, że funkcjonuje tu mechanizm „zarządzania z wyprzedzeniem”. Znaczenie „Sente Kanri” (zarządzania z wyprzedzeniem) jest regularnie podkreślane przez doświadczonych kierowników projektów w Japonii. Zdają sobie oni sprawę z faktu, że zarządzanie buforami to w rzeczywistości samo „Sente Kanri”. Ponadto, przy wspólnych celach w dyskusji „Suriawase” i planowaniu „Dandori Hachibu”, kiedy stan bufora projektu znany jest nie tylko jego uczestnikom, ale też innym osobom, wszyscy zaczynają pomagać sobie nawzajem by zrealizować wspólne cele, niezależnie od działu. Ludzie zauważają, że zarządzanie buforami to źródło pracy zespołowej.



#### 3. Zarządzanie „Yutori”

Na ilustracji 7 pokazano obraz stanu kilku projektów. Dzięki zastosowaniu buforów status wszystkich projektów firmy, niezależnie od organizacji, staje się natychmiast widoczny. Ponadto bufor pokazany jest w prostych kolorach: zielonym, żółtym i czerwonym – jako



wskaźniki „holistycznej perspektywy”. Nawet zajęci członkowie najwyższego szczebla zarządzania mogą łatwo zorientować się w sytuacji i zobaczyć, gdzie należy skoncentrować wsparcie. O wszelkich potencjalnych opóźnieniach informuje się na długo przed tym, gdy zrobi się za późno, co umożliwi wdrożenie konkretnych działań „Sente Kanri”. Projekty postępują, gdy wszyscy – od kierownictwa po ludzi odpowiedzialnych za poszczególne zadania – dokonują ocen przy użyciu wspólnych kryteriów, mając przed oczami zarządzanie holistyczne i pomagając sobie nawzajem. Wykres na ilustracji 7 pokazuje sytuację, w której **„Yutori” dla wszystkich projektów w firmie jest wspólny**. Kiedy widać „Yutori” całej firmy, wysiłki kierownictwa przenoszą się z indywidualnego zarządzania postęпами poszczególnych projektów na zarządzanie „Yutori” w perspektywie holistycznej, a więc spontanicznie analizując portfel projektów w całej organizacji i zarządzając „Yutori”, co prowadzi do ogólnego sukcesu. Kiedy mamy „Yutori”, zarządzanie staje się możliwe. *Jest to bardzo ważne. „Yutori” to „wspólne zabezpieczenie”, pochodzące od zabezpieczenia każdego zadania, gdy ma ono korzenie w poczuciu odpowiedzialności ludzi. Innymi słowy „Yutori” ma źródło w poczuciu odpowiedzialności. Zarządzanie „Yutori” oznacza zarządzanie odpowiedzialnością w organizacji i u wszystkich stron związanych z projektem.*

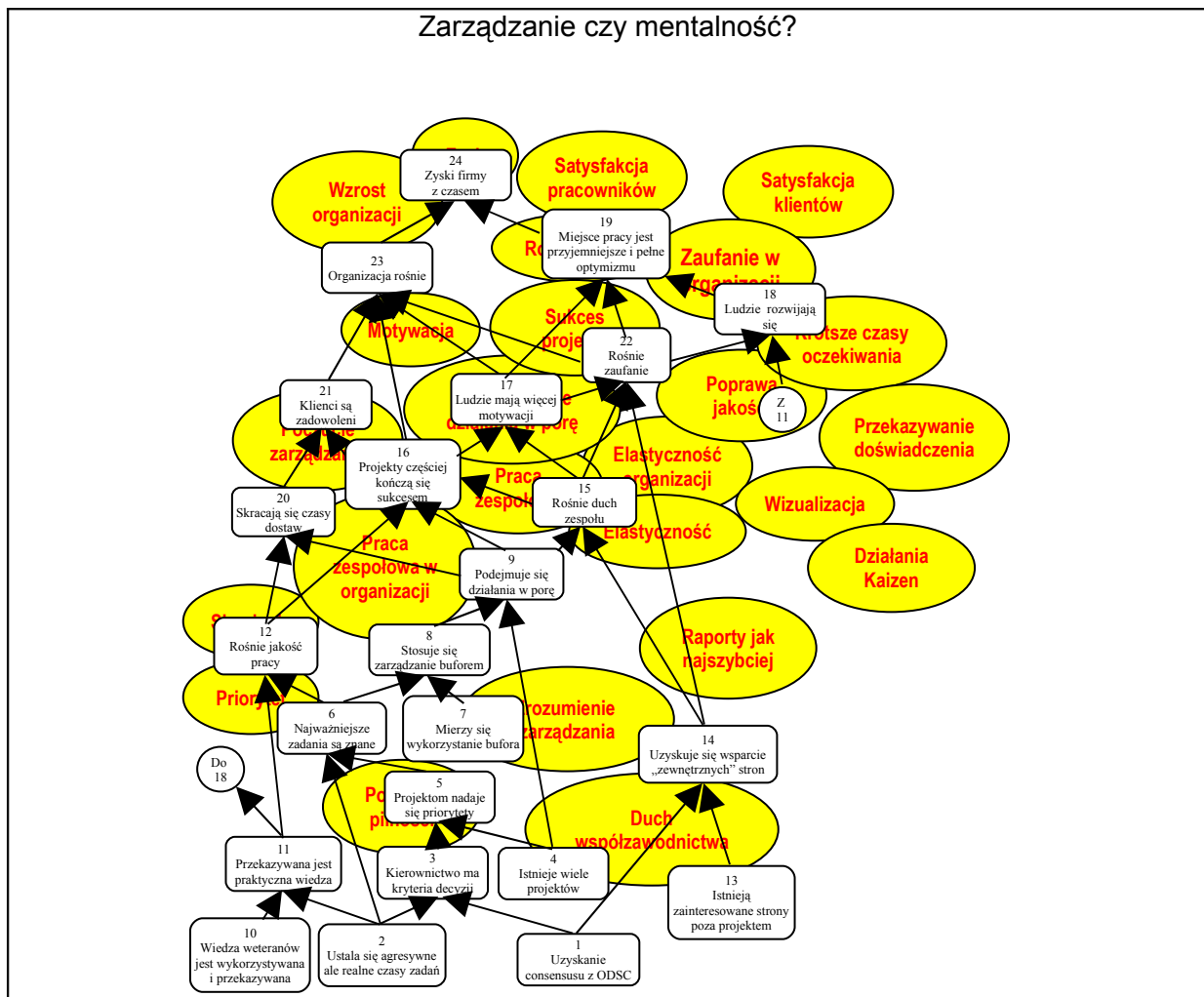
W firmie Being Co. Ltd. wprowadzamy CCPM w setkach projektów, w tym w projektach dotyczących transformacji zarządzania, rozwoju oprogramowania, badań i rozwoju, sprzedaży itp. W ciągu zaledwie kilku miesięcy czasu trwania realizacji projektów skrócono o 75% bez angażowania dodatkowych zasobów. Nawet dziś wciąż są skracane dzięki codziennym wysiłkom Kaizen. Zaskakujące jest to, że dzięki stosowaniu takiego zarządzania zmienił się znacznie sposób prowadzenia spotkań. Starannie dyskutuje się tylko nad projektami czerwonymi i żółtymi, koncentrując się na dyskusjach wybiegających w przyszłość, które mogą pomóc rozwiązać problemy. Uczestnicy projektów zielonych chętnie oferują swoją pomoc. Czas na składanie raportów administracyjnych o projektach ogromnie skrócono. W projektach uczestniczą kierownicy z całej organizacji, a członkowie zaczynają skupiać się na dyskusjach o „Sente Kanri” jako zespół. Wszyscy w całej organizacji czują przyspieszenie „WA”, co po japońsku oznacza harmonię. Miejsce pracy staje się przyjemne i zabawne. Niektórzy ludzie zaczynają mówić „coś dziwnego się ze mną dzieje – niecierpliwie czekam na poniedziałkowy poranek”.

### 3.1 Zmiana dyskusji o mentalności w dyskusję o zarządzaniu

Omawiana do tej pory relacja przyczynowo-skutkowa pokazana została jako podsumowanie na ilustracji 8. Jeśli uczestnicy projektu idą ku realizacji wyższych celów wynikających z dyskusji „Suriawase” (1) i jeśli agresywnie do tego dążą stosując czas ABP przy każdym zadaniu (2), to kierownictwo będzie nadawać projektom wysoki priorytet (3,4,5). Dysponując priorytetem i czasem ABP dla każdego zadania, uczestnicy projektu mogą skoncentrować się na 1 zadaniu (6). Kiedy uczestnicy starają się skrócić czas ABP i mają wspólny bufor z innymi (7), zarządzanie buforami staje się wykonalne (8). Jeśli zarządzanie buforami zastosuje się do wielu projektów firmy, posiadającej wspólne cele, wzmacnia się elastyczność „Sente Kanri”, dzięki czemu możliwe jest podejmowanie działań zespołowych, zanim zrobi się za późno (9). Dyskusja o tworzeniu „Yutori” przyczynia się do przekazywania cennej wiedzy wszystkim uczestnikom projektu (10,11). Jeśli wiedza i umiejętności doświadczonych ludzi przekazywane są innym i jeśli uczestnicy projektu mogą skupić się całkowicie na jednym zadaniu, jakość prac rośnie (12). Prowadząc dyskusję „Suriawase” w ODSC znacznie łatwiej jest także uzyskać wsparcie z zewnątrz (13,14). Jeśli dzięki podaniu definicji ODSC uzyska się wsparcie z zewnątrz, osiągnięty zostanie konsensus nie tylko z uczestnikami projektu, ale także z innymi zainteresowanymi stronami, a jeśli do wielu projektów zastosowane zostanie zarządzanie buforami, cała firma i pozostali gracze będą współdziałać jako zespół (15).



Jeśli w wielu projektach w firmie zastosowane zostanie zarządzanie buforami, wszyscy – w tym kierownictwo – będą stosować te same kryteria oceny, co doprowadzi do podejmowania działań we właściwym czasie, a przez to do poprawnej realizacji kolejnych projektów (16). W środowisku, w którym powszechna jest praca zespołowa, jakość prac jest wysoka, a uczestnicy projektów odczuwają motywację (17). W takim środowisku ludzie rozwijają się (18), a miejsce pracy staje się przyjemne i pełne optymizmu (19). Jeśli ludzie będą skupiać się na czasach ABP i angażować w pracę wysokiej jakości, a jednocześnie uzyska się wsparcie z zewnątrz, czasy realizacji skrócą się (20). Jeśli czasy te skrócą się, a projekty będą się regularnie kończyć sukcesem, klienci będą zadowoleni (21). W organizacji, w której wszyscy stosują te same kryteria podejmowania decyzji i mogą pracować w środowisku pracy zespołowej, kwitnie poczucie zaufania (22). W poczuciu zaufania w całej organizacji zespół projektowy może przyjmować wyższe cele i nieustannie będzie starał się skracać czasy ABP. Jeśli ludzie są zmotywowani do codziennej pracy, wszyscy współdziałają w duchu zespołowym, a kolejne projekty okazują się sukcesem – organizacja rośnie (23). W rosnącej organizacji, w której udają się kolejne projekty, klienci są zadowoleni, ludzie rozwijają się, a miejsce pracy staje się przyjemne i pełne optymizmu, organizacja będzie nieustannie generować zyski (24).



Ilustracja 9

Ilustracja 9 to nałożone na siebie ilustracje 8 i 2. Na ilustracji 2 nie było niczego złego. Doświadczeni menedżerowie zawsze rozmawiają o znaczeniu pokazanych tam elementów. Stanowią one właśnie to, co doświadczona kadra intuicyjnie rozumie. Jednakże, kiedy każdy z elementów raz na jakiś czas pojawia się widziany z perspektywy mentalności, a jego

znaczenie wskazywane jest uczestnikom projektu, często stają się one jedynie nieistotnymi ćwiczeniami umysłowymi. To, w jaki sposób można je zrealizować, jest niemożliwe do pojęcia, zwłaszcza dla niedoświadczonych ludzi. Dla porównania na ilustracji 9 wszystkie elementy są logicznie ze sobą połączone. Całość jest znacznie lepiej zrozumiała, dzięki czemu ludzie mogą dokonać efektywnej i holistycznej transformacji zarządzania.

### 3.2.2 Początki CCPM jako zarządzania holistyczną transformacją

TOC (teoria ograniczeń) to filozofia zarządzania, odnosząca się do holistycznego zarządzania transformacją. Świadcząc usługi konsultingowe w różnych przedsiębiorstwach realizujących projekty, konsultanci TOC analizują zagrożone projekty w środowiskach wieloprojektowych, takich jak przemysł budowlany, laboratoria badawcze, informatyka, branża wysokich technologii itp. Zebrane doświadczenia zaowocowały opracowaniem CCPM jako rozwiązania ogólnego.

Działania na poziomie korporacji przypominają środowiska wieloprojektowe. Jednakże zadaniem projektów korporacji jest realizacja celów biznesowych. Najpierw cel biznesowy jest wyjaśniany poprzez zdefiniowanie projektu przy użyciu procesu ODSC, po czym następuje ustalenie priorytetów zarządzania, by nieustannie osiągać cele biznesowe i „zarabiać pieniądze dziś i w przyszłości”.

Naturalne jest, że podczas realizacji projektu jego spodziewane efekty zmieniają się. W takich przypadkach należy skupiać się raczej na celach biznesowych, niż na spodziewanych efektach. Zarządzając buforami możemy podejmować działania zanim zrobi się za późno. Każde zadanie jest ostatecznie powiązane z celem projektu, który rozważa się i weryfikuje przy użyciu logiki przyczyn i skutków. Projekty są zarządzane w świecie rzeczywistym, w którym nie jesteśmy w stanie zagwarantować 100% sukcesu. Niektóre projekty mogą upaść z przyczyn, których nie da się uniknąć. Nawet jeśli tak się stanie, w korporacyjnym wieloprojektowym środowisku możliwe jest osiągnięcie celów biznesowych organizacji jako całości, jeśli nadrobi się porażkę innymi, udanymi projektami w ujęciu holistycznym. CCPM opracowano w celu zarządzania projektami poprzez wspólne bufony z „holistycznym spojrzeniem na system”. Krótko mówiąc, CCPM zapewnia logikę zarządzania lub *sposób zarządzania* nie tylko poszczególnymi projektami, ale ich grupami, z zachowaniem holistycznej perspektywy.

## 4. Wnioski

Doskonali kierownicy projektów w Japonii zawsze koncentrują się na „ludziach”. Fakty mówią same za siebie: *gdy przyjrzymy się zadaniom, widzimy, że realizacją ich nie zajmuje się ani technologia, ani maszyny. Realizują je „ludzie”.* Zarządzanie „ludźmi” ma zasadnicze znaczenie, jeśli chcemy naprawdę dobrze kierować projektami.

Mówi się, że TOC opiera się na zdrowym rozsądku. Ludzie przez to często uważają tę metodologię za oczywistość. Jednak w naszym rzeczywistym świecie, w którym wiele projektów w skomplikowany sposób wiąże się ze sobą, a różne działy mogą mieć sprzeczne interesy, nic nie jest trudniejsze od prowadzenia firmy w oparciu o zdrowy rozsądek. CCPM, rozumiejąc te skomplikowane realia, oferuje prostą lecz praktyczną metodę, z której każdy może korzystać do zarządzania wieloma projektami w holistycznej perspektywie – aby uzyskać możliwe wyniki dla całej organizacji. Dr. Eliyahu M. Goldratt zwrócił kiedyś uwagę, że TOC to metodologia niezwykle dobrze dopasowana do mieszkańców Japonii, którzy szanują harmonię. Słowem oznaczającym po japońsku harmonię jest „WA”. W pierwszej japońskiej konstytucji z roku 604 otwierający rozdział zaczyna się od słów „Szanuj WA”. Nie będzie przesadą stwierdzenie, że cała ta kultura jest głęboko zakorzeniona w WA. Po japońsku oznacza to harmonię, koło i to, co japońskie. I rzeczywiście, wielu Japończyków dobrze reaguje na CCPM, mówiąc, że to takie naturalne. Jako że sama metodologia TOC opiera się o filozofię obustronnych korzyści (win-win), jest w dużym stopniu zgodna z różnymi innymi metodologiami. Rzeczywiście, biznesowa zasada Omi, która wykreowała

dobrych biznesmenów, podkreśla znaczenie zasady win-win-win – a więc wygrywa klient, społeczeństwo oraz my. Autor stosuje wdrażanie TOC razem z różnymi najlepszymi metodami japońskimi, co wydaje się dawać synergiczne efekty, przyspieszając sukces.

W przeszłości przemysł japoński skupiał się zazwyczaj na widoczności stanu sytuacji, lecz autor ma nadzieję stworzyć widoczność w szerszym zakresie – autonomiczny Kaizen na poziomie zarządzania, nieustannie przemieniając w Japonii ukrytą wiedzę o zarządzaniu w wiedzę jawną.

### **Podziękowania**

Jestem niezmiernie wdzięczny Eliyahu M. Goldrattowi, który poświęcił mi wiele czasu podczas swojej wizyty w Japonii, docenił moje osiągnięcia i zmotywował mnie do napisania tego artykułu. Otrzymałem cenne porady i informacje o Critical Chain Project Management od moich najlepszych przyjaciół z Afinitus Group, LLC: Davida Updegrove, Hilberta Robinsona, Rodgera Morrisona i Brada Cartiera, a także od Satoru Murakami, prezesa Goal System Consulting Inc. Korzystam z tej okazji, by złożyć Wam wszystkim podziękowanie. Chcę także podziękować Tadashi Onishi, prezesowi Chubu Region Quality Control Association za wartościową zasadę doradzania – od wizualizacji miejsc pracy do zarządzania dla autonomicznych procesów Kaizen.

### Literatura:

- [1] Goldratt, E.M., „Critical Chain”, *The North River Press*, 1997. Wydanie polskie „Łańcuch krytyczny: Projekty na czas”, Wyd. MintBooks, 2009
- [2] Yuji Kishira. *Transformation Management* (Chukei Publishing Company)
- [3] Kishira, Y., „Project Management to exceed your goals” Chukei Publishing
- [4] Satoru Murakami i Shinji Igawa. Project Management that enables fastest development and delivery in the shortest time, Management Method of TOC „Critical Chain” (Chukei Publishing Company)
- [5] Hilbert Robinson i Yuji Kishira. „People Centric Program Management in a High Stressed Software Development Environment”, PMI World Congress – Seattle 2006
- [6] Kent, S., „Only Human” *PM Network*, kwiecień 2006, str.36-41
- [7] <http://www.pmforum.org/library/cases/2005/cases05-1112.htm>  
[http://www.pmforum.org/library/cases/2006/PDFs/11-06-Kishiri-Case\\_Study.pdf](http://www.pmforum.org/library/cases/2006/PDFs/11-06-Kishiri-Case_Study.pdf)  
<http://www.pmforum.org/library/cases/2005/cases05-0708.htm>