

6. Műhely : EXTRÉM/AGILIS PROJEKTMENEDZSMENT

BEVEZETÉS (POST LEAD)

A projektmenedzsment elismerten kulcstényezője a változásoknak és az üzleti sikereknek is. Ugyanakkor a projektek sok esetben nem teljesítik a kitűzött céljaikat. Az ellentmondás feloldására a projektmenedzsment szakma, a 90-es évek divatos komplexitás elméletének felhasználásával próbál speciális módszereket alkalmazni és menedzseri kompetencia elvárásokat (Competency Standards for Complex Project Management/CSCPM) előírni a komplex projektek sikerességének növelésére. A 2011. március 24-i 6. PM Műhely feladatának azt tekinti, hogy az extrém/agilis projektmenedzsment definícióját tisztázza, bemutassa a használatos új módszertanokat, vizsgálat alá vegye a hagyományos módszertanok alkalmazhatóságát és összegyűjtsön hazai extrém projekt eredményeket, tapasztalatokat. A Műhely bevezető előadását Szalay Imre tartja.

CÍMKÉK

Komplexitás elmélet, extrém projektmenedzsment (eXtreme Project Management/XPM), extrém programozás (eXtreme Programming/XP), Adaptive Software Development, Human Interaction Management (HIM), Goal-Oriented Organization Design, Crystal, Scrum

A BEJEGYZÉS (CIKK) SZÖVEGE

Az extrém projektmenedzsment (XPM) komplex és nagyon bizonytalan projektek menedzselési módszertana. Fontos, hogy meg tudjuk különböztetni a komplex projekteket a komplikáltaktól. Komplex projektnél nemcsak az egyes elemek bonyolultak, de ezek egymással kölcsönhatásban vannak és őket dinamikusan változó környezet veszi közre, azaz a kölcsönhatások állandó változásokat okoznak az elemekben és kapcsolataikban is. Olajvezeték-, vasúthálózat- hadihajó-, rakétairányító rendszer létrehozás nem tekinthető komplex projektnak, mert bár a projektet felépítő részek rendkívül bonyolultak, de statikusak, ami azt is jelenti, hogy részekre bontással megérthetőek. Az, hogy ezekben a projekteknél, mint általában a hagyományosokban előre nem látható projekt események következnek be, még nem jelenti a komplexitásukat. Csak a magas bizonytalanságú projekt tekinthető dinamikusan komplex projektnak, ami kis projekteket is jelenthet. A komplex projekt legfontosabb jellemzői : nyitott, dinamikus, nem lineáris visszacsatolású, rekurzív, váratlanul megjelenő eseményeket tartalmazó. Mindezek figyelembevételével meglepő, hogy a sakk bonyolultnak tekinthető, de nem komplexnek, mert nem nyitott és nincs benne váratlanság és dinamika, mert minden szabályozott (figurák lépései, a tábla pozíciójuk, játékszabályok). Ugyanakkor az időjárás előrejelzés komplex rendszer, mert az atmoszféra jelenségei határozzák meg. Az időjárás adatok (hőmérséklet, nedvesség, szél, stb) gyűjtését számítógépes modellezéssel végzett változás becslés követi. Mivel az atmoszféra komplex természetű, pontos, tökéletes becslés nem lehetséges. A pontatlanság az időjárás előrejelzés időtartamának növekedésével csökken.

Az XPM fő fókusza a projektmenedzsment emberi oldalára irányul és nem az időtervezésre és a projekt megvalósítás formalizálására. Az emberi kapcsolatokat

menedzselésének elvei (hatékony csapat szervezés, strukturált kommunikáció, tudás létrehozás-megosztás-fenntartás, stratégiai célok időtervezés befolyásolása, előrelátó gondolkodás) alapján alakítja ki a kompetencia elvárásait, hogy az extrém projektmenedzser a folyamat orientált emberi együttműködés komplexitását kezelni tudja.

A projekt emberi kapcsolatainak középpontjában a SZEREP meghatározás van, ahol a SZEREP nem egy címke, hanem egy sokszintű megjelenése a folyamat résztvevőjének. Minden együttműködést a szerepek résztvevők közötti felosztása határozza meg. A szerep magába foglalja a célokat, felelősséget és az információ forrásokat. A legfontosabb szükséges információk :

- a munka szétosztás eszközei
- az egyéni résztvevői célok, ami a folyamat célokból leosztottól különböző lehet
- felelősség megosztás a folyamaton belül úgy hogy mindenki tudja, hogy mit kell tennie
- tájékozottság, hogy ki miben szakértő (hol van a szükséges információ és tudás a folyamatban)
- kitől kapható információ, kinek kell beszámolni, honnan kérhető erőforrás, az eredményeket ki veszi át

A projektmenedzsernek nem elég a kinevezés, az információkhoz való hozzájutás, de részletesen kell ismerni a működési rendet, az együttműködés megvalósulási gyakorlatát is.

Néhány extrém projektmenedzserben felhasználásra kerülő koncepció :

- az összefüggések/kapcsolatok fontosabbak, mint a tartalom
- a projektmenedzser inkább elősegítő/integrátor, mint menedzser
- gyors, részvételen alapuló tervezés
- virtuális csapatok inkább, mint tradicionálisak

Az extrém projektmenedzser által létrehozott értékek :

- projekt munka az érdekeltek jelentős bevonásával zajlik
- kreatív és proaktív probléma megoldást alkalmaznak
- minden projekttel kapcsolatos információ megosztásra kerül a projektben érdekeltekkel
- a projektmenedzser fókuszja kívülre (outward-oriented), az érdekeltek felé irányul
- a projekt csapat egymásban bízó profikból áll

Elvárások az extrém projektek menedzsereivel szemben : standard hipotézis, hogy komplex projekteket csak olyan menedzser vezetheti, akit megfelelően elismernek és támogatnak a kollégái. Az interakciók hosszú távú és váratlan hatásának becslése speciális képességeket igényel. Nem is a becslés nehéz, hanem az, hogy a rendszer modell nem ismert, illetve a rendszer megértése nem jön létre.

A projektek komplexitása nem jelenti, hogy a hagyományos módszerek ne lennének használhatók. A hagyományos módszerek használhatósága egyenkénti vizsgálattal dönthető el (például a kritikus út módszer nem használható, mert nem tudja kezelni a projekt környezet bizonytalanságát, legyen az nagy vagy kis projekt, egyszerű vagy bonyolult). Komplex természetű projekteknél pontos, tökéletes becslés nem lehetséges. Itt az időjárás előrejelzéshez hasonlóan a rövid távú előrejelző

tervezéssel (guruló tervezés- agile design, extreme programming) lehet használható tervet készíteni.

Megvitatásra javasolt kérdések :

1. Trend-e az agilitás a projektmenedzsmentben (szoftverfejlesztéstől különböző területeken)
2. Milyen extrém (dinamikusan komplex) projektekkel találkozott ? Mik voltak a rendkívüli nehézségek ?
3. Hogyan egyeztethető össze az üzleti elvárás (idő-költség-minőség) az extrém projekt menedzselésével (cél bizonytalanság, dinamikus környezeti változások) ?
4. Milyen hagyományos projektmenedzsment módszerek alkalmasak extrém projektek menedzselésére és melyek nem ?
5. Milyen új módszereket ismertek az extrém projektek támogatására és ezek milyen korlátokkal rendelkeznek ?
6. Rendkívüli komplexitás és a kockázatok szükségessé teszik a megrendelő projektben való aktív közreműködését. Hogyan fogadtatható ez el a megrendelővel ? Ki mit vállal a kockázatokból ?
7. Sikeres projekthez a jó csapatépítés elég vagy kell a vállalati kultúra támogatása is ? Mi kell a bizalom létrehozásához ? Projektmenedzserek megfelelő minősítése ad-e segítséget a bizalom megteremtéséhez ?
8. A projekt tagok motivációjának mik a legfontosabb összetevői extrém projekteknél (pénz, hatalom, szakmai dicsőség) ?