

# Macskákat terelő juhász

**Rengeteg teóriából próbálták már levezetni az agilis projektmenedzsment szabályrendszerét, de a gyakorlatban még egyik megközelítés sem vezetett el a tökéletes megoldáshoz - állítja Török Péter, a Stratis igazgatója, aki szerint inkább életszerű példákon keresztül lehet megmutatni a klasszikus és az agilis projektmenedzsment közötti különbségeket.**

Nem feltétlenül amiatt beszélnek az utóbbi időben többször az agilis projektmenedzsmentről, mert gyökerestül megváltozott volna az üzleti világ; csak megjelent egy új dimenzió, amely menten egy-egy projekt a végrehajtása során elmozdulhat – mondta Török Péter. Kitérgült az a környezet, ahol a projektvezetőknek működniük kell: egyre gyakrabban fordul elő, hogy a megrendelő nem tudja pontosan definiálni a projekttől elvárt végeredményt (például: nem készít funkcionális specifikációt). A probléma ezekben az esetekben az, hogy a normál körülményekre optimalizált PM-eszközrendszerünk az adott helyzetben teljesen hasznavetetlennek bizonyul. Ilyenkor paradigmaváltásra van szükség, nem lehet „erőből” tovább nyomni a projektet a klasszikus módszertanok alapján, a megszokott eszközök segítségével – állítja a Stratis tanácsadója.

## „NEM ERRE SZERZŐDTEM”

Az agilis projektmenedzsmentet Török Péter a „macskákat terelő juhászhoz” hasonlította: ha a juhász a juhok terelésére „szakosodik”, akkor a bevált eszközökkel (juhászok, pásztorbot, kolomp a vezérűri nyakába) remekül el tud boldogulni bármely, viszonylag stabil nyájjal. Ellenben, ha a gazda egy nap bejelenti, hogy eladta a juhokat, és mostantól macs-

kát szeretne tartani, akkor az addig kiváló pásztoreszközök már nem fognak tovább működni, mert a macskák nem úgy viselkednek, ahogy azt a juhoktól elvárhattuk, hanem folyton ugrálnak, kavarognak, szétszaladnak. Hasonló a helyzet az agilis projektekkel is: ha folyamatosan változik az üzleti igény, hamar kiderül, hogy a korábban bevált PM-eszközök és megszokott módszertanunk nem működik hatékonyan, sőt inkább ártunk vele (gondoljunk csak egy kandúrra kolomppal a nyakában, vagy amint a pásztorok sikeresen összereli a macskanyáját...).

A projektvezetőnek még a projekt kezdetén fel kell ismernie, hogy turbulens környezetben kell működnie, ezért menedzsment-paradigmaváltásra van szükség, vagy egy rövid, fáradságos, de nagyon sikertelen időszak után fogják leváltani – figyelmeztetett Török Péter. A klasszikus projektmenedzsment esetében alapvetően a tervek minősége határozza meg a termék minőségét, éppen ezért nagyon hangsúlyos a tervezés és a terv/tényelemzés; a projekt fő rendező elve pedig az idő előrehaladása. A klasszikus esetekben a projektvezető munkája során elsősorban a funkcionális tudásanyagra támaszkodik. A klasszikus projektekkel a minőséget a megközelítés és a technika garantálja, amelyek lebonyolításához kiforrott fejlesztési módsze-

rek (SSADM) állnak rendelkezésre.

## VÁLTOZÓ CÉLOK

Az agilis projektek esetében ezzel szemben akár hétről hétre változhat a cél, amelyet éppen ezért nem lehet (és nem is kell!) konkrétan meghatározni; az aktuális terveket alapvetően az aktuális termék kép határozza meg. A projektvezetőnek a folyton változó cél miatt pedig inkább egyfajta folyamatorientált gondolkodásra van szüksége, vagyis folyamatosan kell tudnia reagálnia a változásokra, illetve az aktuálisan felmerült problémákra. Az agilis projektek rendező elvei a kontroll-kormányzás-korrekciónak, a minőséget pedig a folyamatos ellenőrzés és beavatkozás eredményezi. Az agilis projektek menedzselése a korábbiaktól eltérő módszertant igényel (ilyen a SCRUM módszertan).

Török Péter további hasonlatot hozott a kétfajta menedzsment-hozzáállás közötti különbség érzékeltetésére: amíg a „klasszikus” kötéláncos minimálisan változó körülmények között tud gyorsan és biztosan átjutni a kötélen, addig az „agilis” kötéláncos szellőkések közepette, rugalmas kötélen, vagy akár a két kezében tányérral pörgetve is sikerrel célba ér – ellenben nem biztos, hogy mindig előre lépked. Ugyanígy, a klasszikus projektmenedzsment-szemlélet szerint csak egyetlen egyensúlyi pont van, a tervezéskor azt kell megtalálni, és a végrehajtáskor mindig oda kell visszakorrigálni a projektet. A cél-minőség-erőforrás szentháromságból nem lehet kitörni; ezek „kemény” korlátok.

## TÖBB EGYENSÚLYI ÁLLAPOT

Az agilis projektmenedzsment szemében azonban több egyensúlyi állapot létezik, a tervezéskor az egyik egyensúlyi állapotot kell megtalálni, végrehajtáskor azonban már bármely más egyensúlyi pontba lehet korrigálni a projektet. A projektmenedzsment keze ebben az esetben nincs megkötve, így befolyása van az erőforrások, minőségi korlátok, célok meghatározása felett (mint például a feljebb említett példánál, amikor eleve nem világos céllal indul el a projekt,

hanem csak a projekt közben kell kitalálni, mi a jó az ügyfélnek). Az agilis projektek célja az, hogy felhasználói értéket tudjunk előállítani alapvetően kiszámíthatatlan, tervezhetetlen körülmények között, fel tudjuk ismerni a változásokat, és alkalmazkodni tudunk azokhoz.

Természetesen az agilis projektmenedzsment-szemlélet nem minden esetben

használható, igazából csak a gyorsan változó piacokra fejlesztett, innovatív egyedi fejlesztéseknél, informatikai fejlesztési projektekkel lehet hatékony ez a módszertan. Szemben a mostanra már kikristályosodott „klasszikus” projektmenedzsment-módszertannal, az agilis projektmenedzsmentet nem igazán lehet „könyvből” megtanulni, inkább gyakorlati úton sajátítható el. Nem minden projektmenedzsment alkalmas arra, hogy elsajátítsa az agilis projekt-

menedzsment-szemléletet, ugyanakkor a klasszikus módszertanok ismerete elengedhetetlen az agilis projektmenedzsment esetében is.

## ÉPPELEN ELÉG

Az agilis projektmenedzsmentet az „éppen elegendő” szemlélet jellemzi: a fejlesztést önszervező, öntevékeny teamek végzik, a közös helyen dolgozó fejlesztők iteratív, inkrementális fejlesztés révén hozzák létre az újabb és újabb kis szoftver release-eket, amelyeket folyamatosan, a próbautizmással párhuzamosan fejlesztenek (tipikusan ilyen fejlesztések az örökös béta-verzióban működő „webkettes” szolgáltatások). Az agilis projektmenedzsment segítségével olyan projekt teameket alakítanak ki, működtetnek és támogatnak, amelyek gyorsan és megbízhatóan hoznak létre üzleti értéket a felhasználó folyamatos bevonásával, folyamatosan megfelelő a változó igényeknek és a változó körülményeknek.

Ehhez a megrendelőnek is ki kell lépnie a hagyományos vevői szerepköréből, és már a projekt kezdete előtt, a megállapodáskor el kell fogadnia, hogy a tényleges végeredmény nem feltétlenül az lesz, amit az induláskor kigondolt. Van olyan megrendelő, aki miután megtapasztalja az agilis projektmenedzsment előnyeit és hátrányait, a fejlesztés következő fázisában visszatér a klasszikus módszerekhez; van azonban olyan cég, amely már csak az üzleti modelljéből adódóan is folyamatosan újabb és újabb agilis projektek keretében valósítja meg a fejlesztéseket – tette hozzá a Stratis igazgatója.



**Török Péter**  
igazgató  
Stratis

## Az agilis projektmenedzsment alapelvei

### Complex Adaptive Systems:

- Menedzsmentstílus: dinamikus, fel-derítő jellegű
- Kommunikáció: közvetlen, erős visszacsatolás
- Kollektív viselkedés: önként vállalt rend
- Belső szabályok: egyszerű szabályok
- Eredmények: spontán kialakulók
- Alkalmazkodás, illeszkedés

### Agilis projektmenedzsment elvek:

- A csapat „felsorakozását” és együttműködését segíteni
- Bátorítani az önszerveződést,

a spontán kialakuló struktúrát, viselkedést;

- Intézményesíteni a tanulást és az alkalmazkodást (adaptáció)

### Agilis projektmenedzsment gyakorlat:

- Szerves teamek
- Irányító vízió
- Egyszerű szabályok
- Nyílt hozzáférésű, elegendő információ
- Könnyű kézzel irányítani
- Adaptív vezetés

Forrás: Hünsenkamp Alfréd:  
Agilis Projekt Menedzsment