

## Tátrai Tibor Zen és projektmenedzsment



Közösségünk bemutatásakor az elsők között szoktuk elmondani, hogy a buddhizmus meditációs irányzatáról van szó, ahogy az már a meditáció jelentésű „zen” előtagból is kitűnik. Erről mindenkinek a szerzetesek ülőmeditációs praxisa szokott eszébe jutni (*zazen*), ami a történeti előzmények ismeretében nem is meglepő. Gyakran visszatérő kérdés azonban, hogy egy világi követő számára, aki idejét a dolgos hétköznapi világában tölti, miben is áll tulajdonképpen a zen gyakorlása? A kérdés megválaszolásához induljunk ki közösségünk apátja, Dobosy Antal egyik ide vonatkozó gondolatából.

*„A meditáció célját gyakran úgy szokták megfogalmazni, mint ahol megszüntetünk minden gondolatot, minden tudati tevékenységet, kiüresítjük a tudatunkat, megszüntetjük azokat a vágyakat, amik felmerülnek. Ez a megfogalmazás meglehetősen ellentétes az élettel, de a buddhista meditáció lényegét is félremagyarázza. Ha ezt tényleg megvalósítanánk, akkor nem mennénk el a boltba kenyérért, a kútra vízért és nem vennénk levegőt sem. Belátható, hogy az életet fenntartó erők és az ezzel kapcsolatos tevékenységek igenis szükségesek.”* (Az élet vallása, Zen Tükör Magazin, 17. szám)

A tudat kiüresítésének ideája minden bizonnyal összefügg azzal az ugyancsak széles körben elterjedt nézettel, amely Buddha tanítását a szenvedéstől való megszabadulásként fogja fel. Ebben a keretben ugyanis az „üres tudat” képzete az elme illúzióiba belebonyolódott, szenvedésteli tudat ellenpontozásaként jelenik meg, lényegében a megszabadult állapot szinonimájaként. Ha azonban Buddha súnjata tanát – melyet jobb híján ürességként szokás fordítani – alaposabban megvizsgáljuk, nyilvánvalóvá válik, hogy itt a tudati jelenségek egészére vonatkozó belátásról van szó, amiből nem következik (nem következhet) az ún. illúzióvilág felszámolása. Ennek megfelelően a szellemi út sem irányulhat valamiféle intakt tudatállapot

elérése felé, hanem éppen ellenkezőleg: magában a folyamatban, és a folyamat által kellene felismernünk a jelenség mélyebb természetét. Közismert, hogy a dukkha fogalmát – melyet a nyugati világban szenvedésként szokás fordítani – eredetileg egy nehezen forgó, csikorgó fazekas koronghoz, vagy egy törött kerekű és ezért döccenve haladó talicskához hasonlították. Ennek tükrében Buddha szellemi útjának a célja is világosan kirajzolódik: a dukkha felszámolása nem a fazekas korong vagy a talicska elhajításáról szól, hanem az életet szimbolizáló kerék forgásának az akadálymentessé tételéről.

Az életünk akadálytalan továbbgördülése alapvetően azon múlik, hogy mennyiben vagyunk képesek a különféle szempontok és tudatállapotok között váltani – különösképp a specifikus, részterületekre koncentráló figyelem, valamint az átfogó, felülnézeti perspektívák között. Ez a tudati mozgás teszi lehetővé, hogy egy adott élethelyzetre gyorsan és adekvát módon reagáljunk, olyan viselkedésminták mobilizálásával, melyek a stratégiáink megvalósulását szolgálják. A szellemi út ezen dinamikus aspektusából való megközelítésének évszázados hagyományai vannak, pl. a harcművészetek formájában. A modern nyugati világ erőteljesen progresszív jellege azonban új szempontokat is behozott. Így például számunkra természetes az ún. önmegvalósítás ideája, ami néhány száz vagy ezer évvel ezelőtt, egy tradíciókra épülő társadalomban elképzelhetetlen volt. Akkoriban a személyiség fejlődése, alapértelmezés szerint, előzetesen kialakított életutak bejárását jelentette, és semmiképpen nem a benne rejlő ismeretlen képességek kibontakoztatását, új lehetőségek felfedezését, ahogyan erről ma gondolkozunk. Törvényszerűnek mondható, hogy a modern világ kialakította a maga módszertanait, a korra jellemző, teremtő jellegű folyamatok kezelésére. Az alábbiakban ezekből mutatunk be egyet, amely ugyan a buddhiz-

mustól függetlenül kialakult gondolati konstrukció, mégis azon a tudati mozgáson alapul, amiről fenntebb beszéltünk – így a nyugati tanítvány praxisának megalapozásaként is tekinthetünk rá.

A fenti gondolatsor Szeremley Levente tollából származik. Ő inspirált e cikk megírására is.

### Bevezetés a projektmenedzsmentbe

Ahhoz, hogy belássuk és megértsük, hogy a projekt módszertanban alkalmazott elvek, modellek és technikák miként lehetnek alkalmazsak arra, hogy a tudatunk működését jobban megismerjük, és ezáltal további inspirációt és segítséget kapjunk önmagunk és a világ megismeréséhez és megértéséhez, néhány perc erejéig tekintsünk be a projektek világába.

A projektmenedzsment témakör az utóbbi évtizedekben jelentősen bővült és változott. Az alábbi összefoglalóban szereplő definícióknak, leírásoknak, technikáknak sokféle változata létezik. Ez most témánk szempontjából nem lényeges.

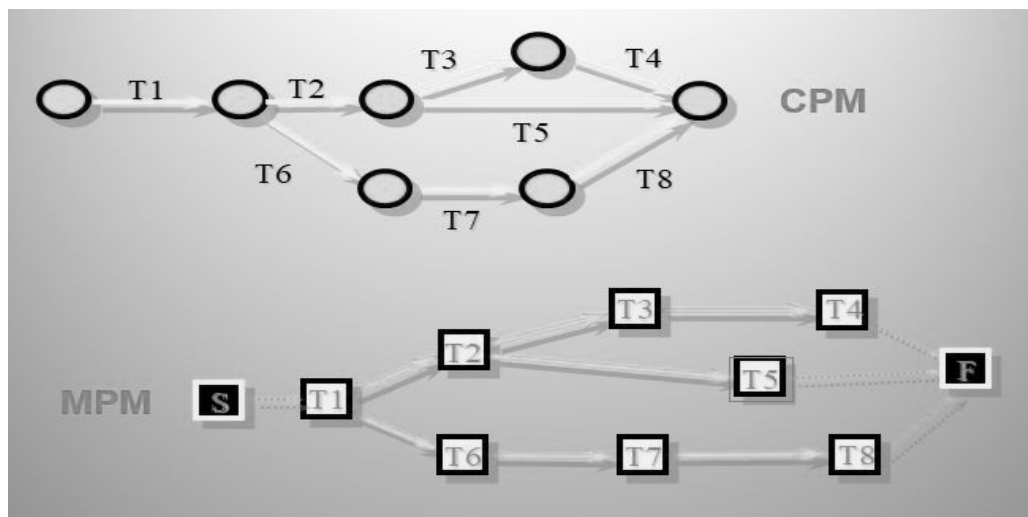
### Mi a projekt?

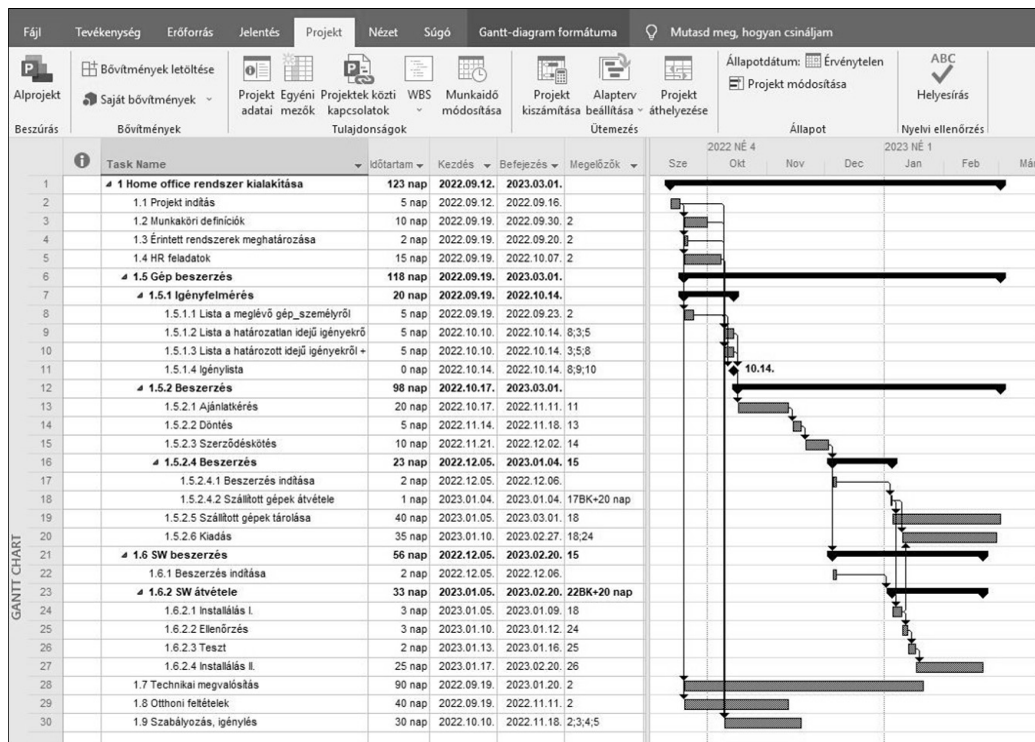
A „projekt” a mai közbeszéd egyik divatszava. Aki így használja, arra szeretne utalni, hogy a szóbanforgó téma valami különleges, szokatlan, figyelemreméltó, hangsúlyos, a jövőbe mutató, az elbeszélő szempontjából fontos tennivalót jelent.

Eredeti jelentése szerint a projekt egy olyan egyedi, nagyszabású feladat, amelynek tervezése, megvalósítása, a megvalósítás irányítása és ellenőrzése nem illeszthető be a szokásos keretek közé, a hagyományos vállalati struktúrába és működésbe. A projekt indításakor eldől, hogy mi a feladat, hol vannak a határai, mi tartozik a megvalósítandók közé és mi nem. Ismertté válik a rendelkezésre álló költségkeretet, valamint az elvárt határidő. Kinevezik a projekt vezetőjét, kijelölik a projekt team tagjait. Számukra létrehoznak egy szervezeti egységet, amely a vállalat többi egységétől elkülönülve, de azokkal együttműködve irányítja és ellenőrzi a projekt megvalósítását, és gyakran közreműködik a kivitelezésben is. A cél, hogy a kitűzött feladat teljes terjedelmével, a megadott határidőre, a költségkereten belül, megfelelő minőségben valósuljon meg.

### Mi a projektmenedzsment (PM)?

A PM nagyméretű, bonyolult, időben lezajló folyamatok tervezésére, áttekintésére, ütemezésére, végrehajtásának követésére szolgáló módszertan. Az 1950-es évek második fele óta számos változata alakult ki például a kutatás-fejlesztés, a bonyolult építési feladatok, vagy az IT fejlesztések területén. Az elmúlt időszakban hatalmas tapasztalat és tudásanyag halmozódott fel. Az Egyesült





Államokban és Európában, majd a világ többi részén létrejöttek szakmai szervezetek és szabványok. Egyre hatékonyabb és bonyolultabb számítógépes rendszerek készültek a PM folyamatok támogatására és elemzésére. Jelenleg is folyik a polémia arról, hogy a PM egy szakma, vagy egy interdiszciplináris tudomány.

## A modell

Ahhoz, hogy a megfogalmazott projektcélt elérjük, egy modellt hozunk létre, amelyben megtervezzük a megvalósítás folyamatát. Az alábbiakban röviden bemutatok egy lépés sorozatot, amely egy modell kialakítására szolgál. Természetesen ez csak egy, a lehetséges megoldások közül.

Először számba vesszük, hogy melyek a főbb tennivalók. Ezeket felsoroljuk egy listában, majd egyenként alábontjuk részfeladatokra. Ha ezek még mindig összetettek, akkor tovább részletezzük azokat, amíg elemi részfeladatokhoz jutunk. Az így kialakult hierarchikus lista emlékeztet egy tudományos könyv tartalomjegyzékére.

A második lépésben az elemi részfeladatok megvalósításának időtartamát adjuk meg. A feladatlebonthatóság mélységének meghatározásában az is szerepet játszik, hogy a feladat időtartamára megbízható becslést tudjunk adni.

A harmadik lépésben feladatláncokat alakítunk ki aszerint, hogy az egyes részfeladatok hogyan függnek egymástól, hogyan épülnek egymásra. Ilyenkor feltesszük a kérdést, hogy egy adott feladat mely feladat(ok)tól függ, és mely feladat(ok) függnek tőle. Ha az így kialakított összefüggéseket grafikusán jelenítjük meg, és a feladatokat négyzetekkel, a megelőzési-követési viszonyokat nyilakkal ábrázoljuk. Ekkor egy hálózat alakul ki, melyben a kezdőponttól a végpont felé haladva követhetjük a feladatok időbeli lefolyását. Ezt a modellt hálótérvek nevezük. (A gráfelmélet matematikai nyelvén: egy egykezdőpontú és egyvégpontú, szakadásmentes, hurokmentes, irányított gráf.) Egy egyszerű számítási eljárással meghatározhatjuk az összes feladat időbeli távolságát a kezdőponttól. Ha a kezdőponthoz egy dátumot rendelünk, könnyen kiszámolható az összes feladat tervezett naptári kezdete és vége, egyúttal

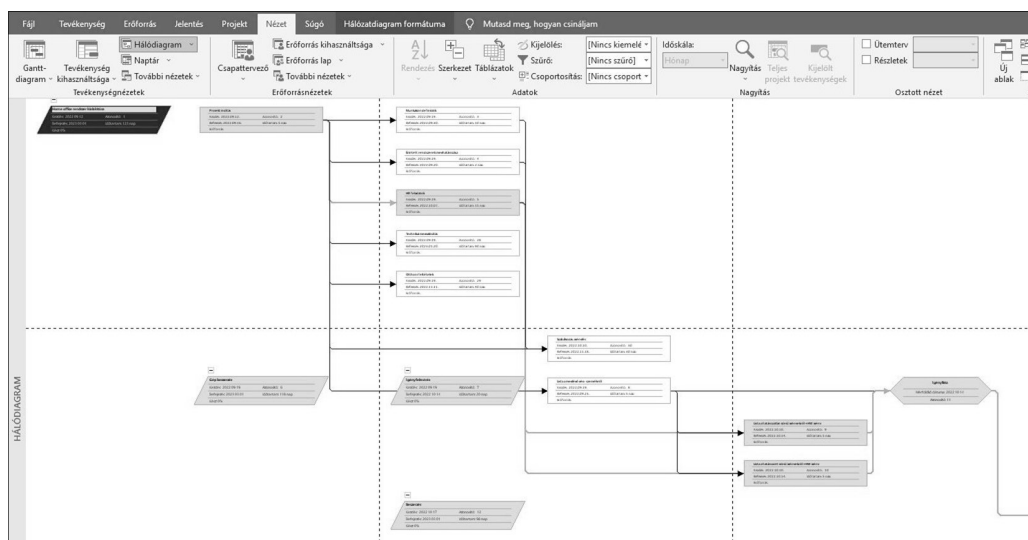
a projekt befejezésének dátuma is. Ha a feladatokat egy listában felsoroljuk és egy vízszintes időtengely mentén vonalakkal jelöljük azok végrehajtási időtartamát, akkor egy vonalas ütemtervet (Gantt diagram) kapunk.

A negyedik lépésben az egyes részfeladatok megvalósításához szükséges egyéb feltételek adjuk meg. Ilyen például az élő munkaerő, a felhasználandó anyagok, gépek, berendezések, vagy pl. a munkaterület, stb. Ezeket a projektmenedzsmentben összefoglalóan erőforrásoknak nevezzük. Érdekes átgondolni azt, hogy amikor a feladatok időtartamát adtuk meg, akkor egy átlagos erőforrás felhasználást feltételeztünk. Bizonyos feladatoknál, bizonyos

projekt hatékony kezelése, elemzése. A tervezés során alternatívák alakíthatók ki a projekt átfutási idő, erőforrás terhelés, költségalakulás elemzéséhez.

Az alábbi információk táblázatos és grafikus formában egyaránt megjeleníthetők:

- részfeladatok legkorábbi-, legkésőbbi- kezdeti- és befejezési időpontjának megjelenítése,
- a hálóterv kritikus útvonalának kimutatása,
- részfeladatok tartalékidejének megjelenítése,
- erőforrások igénybevételének alakulása, (napi, heti, havi, éves bontásban és összesen)
- költségek alakulása (napi, heti, havi, éves bontásban és összesen).



határokon belül az időtartam és az erőforrások mennyisége között fordított arány áll fenn, ezért egy nagyobb mozgástér áll rendelkezésre az időtartamok meghatározására.

Ötödik lépésként, amennyiben az erőforrások költségadatai is rendelkezésre állnak, ezeket is hozzárendeljük a részfeladatokhoz. Ezzel képet kapunk a költségek időbeli alakulásáról.

### *Az adatok tárolása és az információk lekérdezése*

A fenti öt lépésben felsorolt adatokat egy PM-et támogató szoftver segítségével egy adatbázisba visszük fel. Az adatbázisban történő információátvitel előnye, hogy lehetővé válik a

A tervezés során a figyelem fókuszát gyakran váltjuk a részletes adatok és az átfogó információk között, megfigyeljük egy-egy résztevékenység módosítása miként hat az egész projekt befejezési időpontjára, az erőforrások terhelésére, a költséggörbe alakulására. Tipikus helyzet, hogy az első tervvariáns nem elfogadható, akár a határidő, akár az erőforrás terhelés, vagy a költségek szempontjából. Ilyenkor a részletek szintjén változtatunk és ismét megtekintjük, hogy a módosítás milyen hatással van a kifogásolt jellemzőkre. Hasonló a helyzet, ha két vagy több feladat részbeni, vagy teljes átlapolásával, párhuzamosításával kísérjük meg előrehozni a befejezés időpontját, az induláskor megadott határidőre.

Ezt a tervezési ciklust addig ismétljük, míg elfogadható tervet nem kapunk. Ez a folyamat egy számítógéppel támogatott, interaktív, iteratív eljárás.

### *A tervek és a valóság rendszeres összevetése, aktualizálás*

A projektek szinte soha nem úgy valósulnak meg, mint ahogy azokat terveztük. A menetközbeni eltérések leggyakrabban időbeli késésekben jelentkeznek, előfordul a tervezett költségek túllépése is, valamint sok egyéb eltérés is. A változások kihatnak a befejezési határidőre, és a projekt összköltségére. A projektvezető egyik legfontosabb feladata a határidők betartása, ezért ilyenkor a hátralévő feladatokat át kell tervezni, mivel a cél továbbra is az, hogy a projekt eredeti terjedelemben és minőségben, költségkereten belül, határidőre készüljön el. A helyzet hasonló ahhoz, mint amikor autónkban, a forgalmi helyzet változása miatt új útvonalat választunk, de változatlanul igyekszünk eredeti célunkat időben elérni.

Sokszor azzal szembesülünk, hogy a gondos tervezés ellenére nem lehet az eredeti tervek szerint haladni. Ilyenkor kerül sor a költségkeret emelésére, újabb erőforrások bevonására, a feladatok párhuzamosítására, a határidők módosítására, a projektterjedelem csökkentésére, vagy akár a projekt megszakítására a nagyobb veszteségek elkerülése érdekében.

### *Információáramlás a projekten belül*

Fontos, hogy a projekt megvalósítását végzők folyamatosan értesüljenek arról, hogy mikor, milyen feladatot kell végrehajtani. Hasonlóan lényeges, hogy a projektet kezdeményező vezetők rendszeresen tájékozódhassanak a projekt előrehaladásáról, a tervektől való eltérésekről. Az információk áramlását a PM-et támogató szoftver is elősegíti. Ennek felhasználásával a megvalósítást végző dolgozók, rendszeresen megkapják az aktuális és várható feladataik listáját. Ugyanakkor rendszeresen beszámolnak a végrehajtás előrehaladásáról és a részfeladatok befejezéséről. A beszámolók alapján rendszeres időközök-

ben megtörténik a terv adatainak összevetése a tényekkel. Eltérések esetén a terv hátralévő részét módosítani kell.

A vezetők folyamatosan kapnak információt a főbb folyamatok állásáról, készsülségéről, a tervtől való időbeli-, vagy költségbeli eltérésekről. A vezetői tájékozódás hasznos eszköze az ún. Dashboard (irányítópult vagy műszerfal), amely egy olyan egyoldalas, valós idejű felhasználói felület, amely – mint egy fénykép – grafikai megjelenítéssel (grafikonokkal, kisméretű táblázatokkal) mutatja be a projekt működése szempontjából kulcsfontosságú teljesítménymutatók aktuális állapotát, ezáltal lehetővé válik az ezen információkra épülő azonnali döntéshozatal.

### *Néhány szó a projektvezetőről*

A projektvezető felelőssége, hogy a projekt a megfelelő terjedelemben, minőségben, határidőre és a költségkeretet tartva elkészüljön. Általában neki kell közvetítenie a vezetők és a projekten dolgozó munkavállalók között. Ennek a vezetői feladatnak az ellátásához általában szakmai és vezetői készségekre, képességekre egyaránt szükség van.

A projekt folyamán biztosítani kell a hatékony együttműködést a résztvevők között, át kell látnia a teljes folyamatot az elejétől a végéig. Ehhez azon kívül, hogy képes legyen magas szinten tervezni, szükséges a kiváló kommunikációs készség, a feladatfókusz megtartásának képessége, felelősségvállalás, jártasság a dokumentációk, prezentációk elkészítésében, gazdasági-pénzügyi szemlélet, kiváló szervezőkészség, problémamegoldó képesség, kreativitás, önállóság, kezdeményezőképeség és persze az adott területen kiemelkedő szakmai tudás is, annak ellenére, hogy az operatív megvalósítás nem az ő feladata.

### *Problémamegoldó gondolkodás PM technikák alkalmazásával*

Most tekintsük át, hogy melyek azok a modellező gondolkodásmódot alkalmazó PM technikák, eljárások, melyeket felhasználhatunk akkor, amikor mindennapi életünk

tevékenységei során szembekerülünk összetettebb, bonyolultabb, megoldásra váró feladatokkal, problémákkal.

A legfontosabb, hogy az előttünk tornyosuló problémát ne akarjuk egyszerre, az összes részletével és leágazásával együtt megoldani. Kiindulásként ne problémaként, hanem ki-



hívásként, feladatként tekintünk az előttünk álló tennivalókra. Határoljuk el világosan, hogy mely feladatok nem részei a problémahalmaznak (ezekkel kapcsolatban nincs tennivalónk). Bontjuk részeire a feladatokat, amennyiben szükséges a részeket is bontjuk tovább, mindaddig, míg átlátható, egyértelmű egységeket kapunk, amelyeket már kezelni, uralni tudunk.

A megoldandó feladatok között alakítsunk ki sorrendet. A sorrend elsősorban nem fontossági sorrend, hanem figyelembe veszi azt, hogy a tennivalók megvalósítása egymásra épül.

Ha ezt a munkát elvégezzük, akkor már egy ütemtervvel rendelkezünk, amelyből időpontokat is kiolvashatunk az előrehaladásról és a várható befejezésről.

A fentieket segíti ha vázlatokat, feljegyzéseket készítünk, és ezeket egy füzetben rendszerezjük, hogy a kérielt gondolataink ne merüljenek feledésbe. Aki teheti, ehhez a munkához használhat számítógépet is. Ne képzeljük azt, hogy az összetett, bonyolult, sok részletet tartalmazó feladatok kizárólag fejben megoldhatók.

Magabiztosságunk növelését szolgálja, ha rendszeresen változtatjuk nézőpontunkat a részletekről az átfogó madártávlati képre és vissza. Ugyanez igaz a folyamatok időbeli lefutására is, amikor részfolyamatok rövid időtartamait, a döntési pontok és mérföldkövek pillanatait változtatjuk a teljes időbeli távlatból történő áttekintéssel. Ez az eljárás nem más, mint egy léptékváltás vertikálisan (részletek és fő fejezetek közötti váltás), valamint az időlépték váltása horizontálisan (információk napi-, heti-, havi-, éves bontásban). A figyelem fókusza egyszer a részletekre máskor az átfogó információkra irányul. Itt hangsúlyosan jelennek meg az analitikus – szintetikus gondolkodás és az időbeli léptékváltás együttes alkalmazásának előnyei.

Figyelemre méltó tanulság, hogy a feladat megvalósítása közben rendszeresen áttekintjük az előrehaladás pillanatnyi helyzetét és – a tervtől való eltérés esetén – a terv hátralévő részét módosítjuk. Ez biztosítja, hogy az eltérésekre időben fény derül és elkerülhetjük az időbeli veszteségeket. Sőt, súlyos helyzetben megalapozottan hozhatunk döntést a kitűzött feladat megvalósításának elhalasztásáról, vagy leállításáról azért, hogy a felesleges erőfeszítéseket megelőzzük.

A projektmenedzser elvárt tulajdonságainak nagy részét tekintünk magunkra nézve is irányadónak, amikor egy nagyobb lélegzetű, bonyolult feladat megvalósítása előtt állunk. Törekedjünk magunkban is felfedezni, erősíteni azokat a készségeket, kompetenciákat, melyek alapot adnak egy hatékony, sikeres folyamat elvégzéséhez.

Ha tágan értelmezzük minden embernek van legalább egy projektje, *ez pedig a saját élete.* 🐾