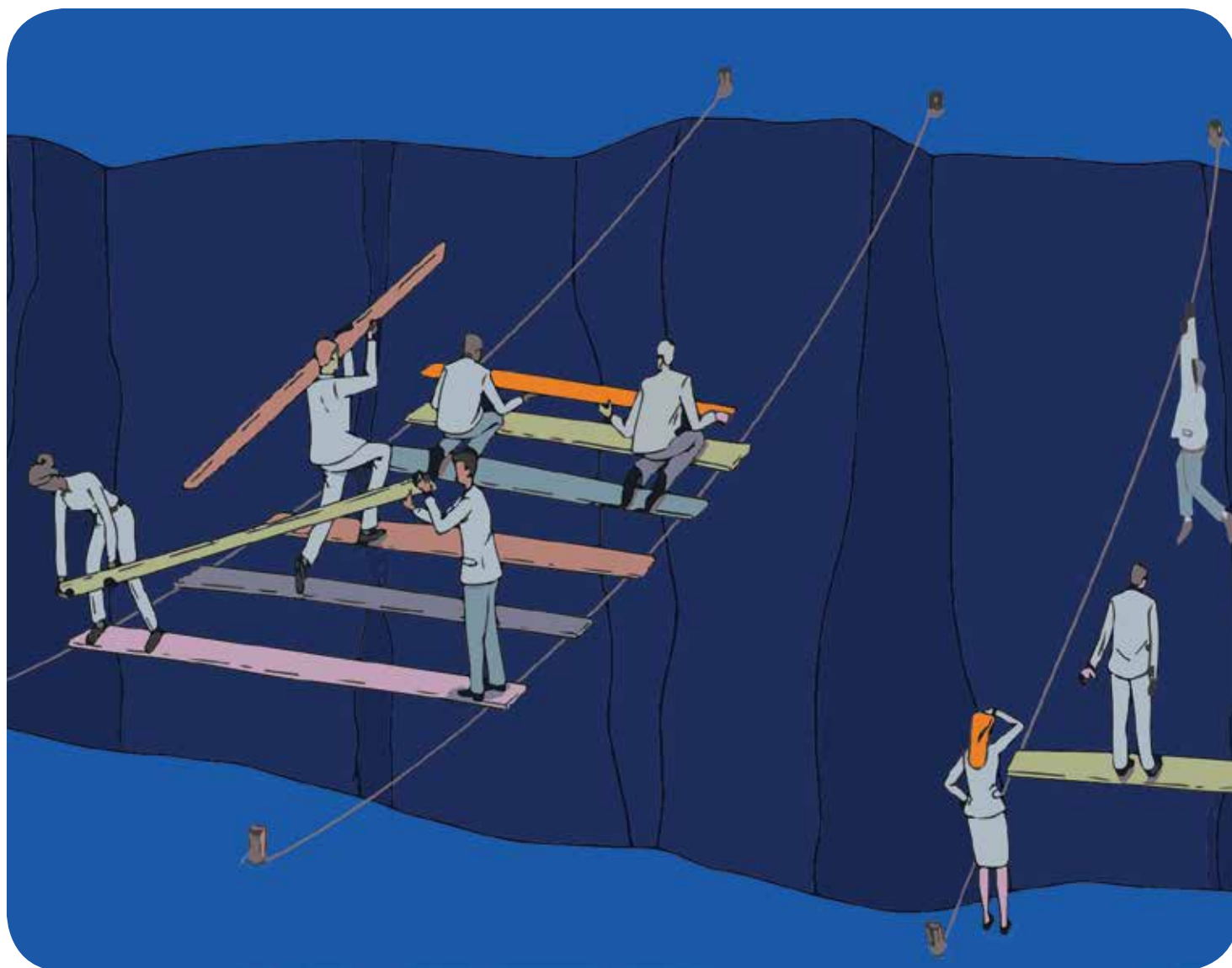


AZ AGILITÁSRÓL RÖVIDEN

alkalmazkodni a túlélésért

Bűvös szópár napjainkban a „vállalati agilitás”, koptatják is rendesen. Van, ahol már szitokként hangzik, de van, ahol még újdonságának varázsával hódít. Jobb, ha HR-esként időben felkészülünk a fogadására azzal, hogy megértjük igaz jelentését.



Az agilis munkatárs nem várja meg, amíg megmondják neki, mit kell tennie, hanem magához ragadja a feladatot – ha van szabad kapacitása

Darwin óta tudjuk, hogy nem a legerősebb, a legnagyobb, a leggyorsabb faj marad fenn, hanem az, amelyik a legsikeresebben alkalmazkodik a változó körülményekhez. Ugyanez igaz a vállalatokra is. Óriáscégeket láttunk néhány év alatt a földre állni, mert nem hallották meg az új idők új szavait (a Nokia megvan?), míg mások rendre újra kitalálják magukat, és köszönik, jól vannak.

Gyorsan reagálni

Ami az élővilágban az alkalmazkodóképesség, az az üzleti életben az agilitás. Az agilitás alapvetően rugalmasságot jelent, de az utóbbi években az agilis melléknév egészen konkrét jelentéssel töltődött meg: egyfajta vállalatszerkezési módszertant és működési modellt ért alatta mindenki.

A gyökerei a szoftverfejlesztésbe nyúlnak vissza: ott találták ki és alkalmazták először, hogy gyorsabban tudjanak a megrendelő igényeinek minél inkább megfelelő alkalmazásokat készíteni. Ennek megfelelően alakult ki a leggyakrabban használt módszertana, a scrum is. (Lásd a „Scrum-alapozó” című keretet!) Az élet azonban úgy hozta, hogy az agilitásra a vállalati működés más területein is szükség lett – mondja Georgiu Achilles innovációmenedzsment-szakértő. Egyrészt, ma már bármilyen termék vagy szolgáltatás fejlesztésénél a vevők igényeiből kell kiindulni. Az új termékekkel ráadásul sokkal gyorsabban kell megjelenni a piacon és a korábban megszokottnál sűrűbben kell új változatokkal is jelentkezni. E három követelménynek pedig akkor tud megfelelni a vállalat, ha új megközelítéseket – például éppen az agilitást – alkalmaz.

Újragombolt vállalat

Az agilitást kisebb csoportokban sem mindig egyszerű megvalósítani, különösen, ha nem vállalják fel az ezzel járó kultúráváltást. (Erről lásd következő cikkünket!) De ha vállalati szintre akarja kiterjeszteni az agilitást, egészen újszerű kihívásokkal kell szembenézni a szervezetnek.

A gond általában akkor jelentkezik, amikor a belül már agilisan működő szervezeti egységek között kellene megvalósítani az együttműködést. „A gyakorlat többnyire azt mutatja, hogy ezen a szinten megmaradnak a régi, kőbe vésett folyamatok. A probléma az, hogy az agilis működés következtében a kisebb egységek szervezetben belül elfoglalt helye és szerepe megváltozik. Emiatt már nem illeszthetők be maradéktalanul a régi folyamatokba, így a vállalat egészének működése válik dőcögőssé”, fogalmazza meg az alapvető problémát Georgiu Achilles.

A megoldást a folyamatok és a szervezet teljes újragondolása jelenheti. A korábbi merev folyamatok és kötött szerepek helyett rugalmasan alakítható értékteremtési láncokat kell létrehozni. A lánc kiindulási pontja az ügyféligeny, a végpontja pedig a létrehozott

Scrum-alapozó

Az agilis szervezetben a munkatársak 6-12 fős kisebb csapatokba, úgynevezett squadokba („szakaszokba”) szerveződnek. A squadnak jól körülírható feladata van (mondjuk a szoftverfejlesztésben egy adott funkció kialakítása a dolga), és több szakterület is képviselteti magát benne. A squadok nagyobb egységekbe, tribe-okba („törzsekbe”) tömörülnek, és együtt dolgoznak egy nagyobb léptékű munkán (például egy új szoftver fejlesztésén).

Lényeges eleme a módszernek, hogy minden squad rövid (általában 2-4 hetes) etapokban, úgynevezett sprintekben dolgozik: ennyi idő alatt kell valamilyen értékelhető, felhasználható eredménnyel előállnia, amelyet a megrendelővel közösen néznek majd át.

A squad minden reggel összegyűlik egy rövid megbeszélésre (ez a daily standup), ahol mindenki elmondhatja, mivel haladt, mit tervez, mivel van gondja. Mindeközben folyamatosan dokumentálják is, hogy mit kell még megcsinálni (ez a product backlog és a sprint backlog), de ez nem kőbe vésett követelményrendszer, mint a hagyományos fejlesztésnél, hanem dinamikusan változó lista.

érték – valami tényleges érték, mert önmagában az, hogy dolgozik a szervezet, még nem teremt értéket. A saját feladatukat agilisen ellátó egységek igény szerint bármelyik értékteremtési láncba bekapcsolhatók, így az egész szervezet gyorsan tud reagálni a felmerülő igényekre. Így is egyfajta mátrixszerű működés lesz az eredmény, csak éppen a feladat erősebben határozza meg az ember és a csapat tevékenységét, mint a szervezet, ahova tartozik.

Ugyanakkor azt Georgiu Achilles is elismeri, hogy az agilis átalakítás gyakorlati megvalósítása óriási feladat. A világon az egyik leghíresebb – sikeresnek mondható – kísérlet a Spotify névéhez fűződik, ezért aztán Spotify-modell néven lett ismert a zenei streaming-szolgáltató agilis átalakulása. Ezzel kapcsolatban azonban nem szabad megfeledkezni arról sem, hogy a Spotify világcég létrejötté sem túl nagy (nagyjából 1600 főt foglalkoztat), és alapvetően egy terméket, szolgáltatást kínál, tehát könnyebb helyzetben van, mint a nagyvállalatok többsége. (A magyar nagyvállalatok között egyebek mellett a Magyar Telekom és az OTP Bank hajt végre jelenleg is agilis átállást.)

Nem való mindenkinek

Azzal is tisztában kell lenni, hogy az agilis működés nem mindenkinek és nem minden területen ajánlható. Ott hajtja a legnagyobb hasznot, ahol gyorsan változó ügyféligenyekre kell reagálni (és az ügyfél itt lehet belső vállalati ügyfél is!). Tipikusan ilyen a már említett informatikai fejlesztés, de jó célpont lehet az értékesítés vagy a marketing is.

Ahol viszont kulcsfontosságúak a jól szabályozott folyamatok és szükség van a hierarchiára, oda nem való az agilitás. „Tengerjáró hajót építeni, atomerőművet vagy biztonsági szolgálatot működtetni nem igazán lehet agilis módon, de a könyvelés sem a legjobb alany erre”, hoz néhány példát Georgiu Achilles. Ezért ő azt tanácsolja, hogy válasszák ketté a vállalatot, és amit érdemes, szervezzék át agilis működésűre, a többit mag hagyják meg a hagyományos hierarchikus szervezetnek. Ez sokkal előnyösebb lesz, mintha horizontálisan vágnák ketté a vállalatot: adott szintig agilis, afölött pedig a régi működés, mert ebből már csak az ismertett problémák jönnek elő.

Schopp Attila

GÉP HELYETT ORGANIZMUS

az agilitás nemcsak módszer, szemlélet is



Az agilis működéshez jellegzetes külsőségek tartoznak. (Lásd előző cikkünk „Scrum alapozó” című keretét!) Óriási tévedésbe esik azonban, aki ezekkel a külsőségekkel azonosítja az agilitást – így ugyanis éppen a lényeg vesz el. Sokat lehet vitatkozni azon, hogy pontosan miből is áll az agilitás, de abban azért általános az egyetértés, hogy akkor működik jól, ha beépül a vállalati kultúrába, ha szemléletmód és szervezetfejlesztési filozófia lesz belőle.

Könnyebb azt eldönteni, hogy mi nem agilis működés. Nem lesz agilis a vállalat, ha fogjuk a meglévő szervezeti egységeket, és átnevezzük őket squadra meg tribe-ra. Attól sem lesz agilis a működés, ha minden reggel összerántjuk a húzódozó kollégákat daily standup-szerűségekre, és kierőszakoljuk belőlük a vallomást az elvégzett és a tervezett munkáról.

Középpontban az autonómia

A ténylegesen agilis működés a vállalat minden szereplőjétől, a legfelsőbb vezetéstől a hierarchia alján álló gyakornokig, megszokást, erőfeszítést és a korábbinál jóval nyitottabb gondolkodást és munkavégzést – egyszóval kultúraváltást – kíván.

Egy igazán jó, agilis squad önálló egység, amely maga priorizálja a végrehajtandó feladatokat, határozza meg a munkavégzés módját, motiválja a csapattagokat, segít azoknak, akiknek problémájuk akad, és bünteti, kivetí magából azokat, akik potyautasként akarnak a rendszer részei lenni. Az agilitás nem a kapott feladatokat szolgálja

Az agilitás több, mint eszköz, több, mint módszer, elsősorban szemléletmód és vállalati kultúra. Mint ilyen viszont nem lehet a munkatársak nélkül, vagy éppen ellenükre megvalósítani.

végrehajtó, kérdést fel nem tevő katonákat kíván meg. Az agilis működő szervezetben a munkatárs egyik legfőbb ismérve a tennivágyás: nem várja meg, amíg megmondják neki, hogy mit kell tennie, hanem proaktívan akar cselekedni, magához ragadja a feladatot, ha van szabad kapacitása.

Lényeges tulajdonsága még a kíváncsiság is. Nem csak az érdekl, ami a szűkebb csapatán belül történik, hanem kíváncsi arra is, mit miért csinál, hogyan illeszkedik be a nagy képbe az, amit ő csinál. A kíváncsisághoz kapcsolódik a tanulás iránti vágy és az arra való képesség. Ahogy a vállalatnak mindig meg kell újítania önmagát, hogy megfeleljen a változó kihívásoknak, az egyes munkatársaknak is folyamatosan képezniük kell magukat, új ismereteket vagy akár szemléletet kell elsajátítaniuk.

Az élről vezetni

Mindezeknek természetesen a vezetőkben is meg kell lenniük, sőt, nekik kell példát mutatniuk. A menedzsernek nemcsak kezdeményezőnek, hanem aktív résztvevőnek is kell lennie a változás folyamatában. Nem mondhatja, hogy „na gyerünk, legyetek agilisak!” Neki is agilissá kell válnia személyében, valamint irányítási és számonkérési módszereiben egyaránt. Az agilis működés az autonóm csapatra épít, autonóm csapatot pedig nem lehet kézivezérléssel irányítani. Meg kell tudni bízni az emberekben, meg kell nekik adni a felhatalmazást, hogy eljárjanak saját hatáskörükben, hogy maguk intézzék a feladataikat.

Schopp Attila



FORRÁS: IMLD.ORG

AGILIS KÉPZÉSEK

zavaró bőség

Az agilis munkakultúrát, működést a leghatékonyabban menet közben lehet elsajátítani, begyakorolni, de nem árt valahol, valahogyan az alapokkal is megismerkedni.

Első pillantásra a feladat egyszerű. Üssük be a keresőbe az „agilis képzés” vagy „agilis tréning” kifejezéseket, és máris szó szerint százszámra kapjuk a találatokat. Kisebb és nagyobb, ismert és ismeretlen vállalatok, oktatócégek hirdetik tanfolyamaikat, amelyeken agilis projektmenedzsmentre, agilis projektvezetésre oktítják az oda jelentkezőket, vagy éppen agilitásra érzékenyítő, szoktató coachot vagy scrum master képzést ajánljának a rászorulóknak.

A tudást nem adják ingyen

Egyvalamire azonban nehezen vagy sehogy sem fogunk választ kapni: mire is lenne szükségünk? Ha egy cég most kezd bele az agilissá való átalakulásba, valószínűleg csak ködös elképzelésekkel bír az egészről. Milyen ismereteket, képességeket kellene elsajátítania a leendő agilis csapat minden egyes tagjának? Mindenkinek javasolt részt venni a tanfolyamon, vagy elég néhánynak elvégeznie, és majd

ők betanítják a többieket? (Nagyon nem mindegy a résztvevők száma, hiszen egy kétnapos alapképzés legalább nettó 200 ezer forintba kerül személyenként.) Milyen speciális tudásra lenne szüksége a kiemelt szerepkörökét ellátó munkatársaknak? Milyen szintű legyen az tudás? Milyen képzést válasszon a vezető, aki majd felülről és kívülről irányítja az egész átalakulást?

Nem könnyíti meg a választást az sem, hogy többféle szakmai szervezet (mint a Scrum Alliance vagy a PMI) állít ki nemzetközileg is elfogadott, egyébként különböző szempontok szerint felépített tanúsítványokat, bizonyítványokat. Felmerül a kérdés, hogy érdemes-e ilyeneket választani pusztán a megszerezhető papírért, vagy keressünk olyat, amelyik nem ad ilyen bizonyítványt, viszont a tanfolyam tartalma, jellege és várható eredménye jobban illeszkedik az elvárásainkhoz.

Ugrás a sötétbe

S ha netán már ki is találtuk, hogy mit tanuljanak a munkatársak, jön a következő kérdés: hol tanulják mindezt? Az oktatásokat, tréningeket kínáló cégeket gyakorlatilag lehetetlen objektíven összehasonlítani, és nincs tudomásunk arról, hogy készült volna rangsora az agilitásra képző szolgáltatóknak. Lehet hagyatkozni a cégek múltjára, tapasztalatára – de egyáltalán nincs rá garancia, hogy a nagynevű tréningközpont tartja a legjobb agilis oktatásokat. Próbálkozhatunk a referenciák alapos vizsgálatával, ám könnyű belátni, hogy nem feltétlenül a tréningcég hibája az, ha az ügyfélnél esetleg zátonyra fut az agilissá képzett csapat agilis projektje.

Marad a jó öreg szájhagyomány: kérdezzük meg partnereinket, ismerőseinket, hogy ők kikkel működtek együtt és mennyire váltak be.

Schopp Attila

Karrierutak

A Scrum Alliance az alábbi képesítéseket ismeri el az egyes szerepkörökben:

Certified ScrumMaster → Advanced Certified ScrumMaster →

Certified Scrum Professional – ScrumMaster

Certified Scrum Product Owner → Advanced Certified Scrum

Product Owner → Certified Scrum Professional – Product Owner

Certified Scrum Developer → Certified Scrum Professional

Certified Agile Leadership I → Certified Agile Leadership II