

### Valóban nem mindenkinek való az agilitás

Both András  
2018.09.27.

A VISZ éves INFOHajó rendezvényén az agilitás nagyvállalati alkalmazhatósága és tanulhatósága volt az egyik kerekasztal témája. Az ott elhangzottakat gondolta tovább *Both András* (Idomsoft), a kerekasztal egyik résztvevője.



Akik ismerik, valószínűleg meglepődnek a címen: hogyan írhat valaki arról, hogy nem való mindenkinek az agilis módszertan, miközben úton-útfélen arról beszél, hogy ez a legjobb út arra, hogy egy szervezet működését hatékonyá tegyék. Pedig a cím komoly, lásd alább.

De hogyan is definiálnám az agilitást? A módszertan gyökerei ugyan a szoftverfejlesztésre és annak menedzselésére nyúlnak vissza, mára a menedzsment minden területét forradalmasította. Talán ezért is áll hozzám a legközelebb az a megfogalmazás, hogy az agilitás amolyan legújabb kori rabszolga-felszabadítás.

#### Droidok és gondolkodók

A máig uralkodó tudományos menedzsment két csoportba sorolja a dolgozókat: vannak, akik gondolkodnak (thinkers), és vannak, akik megcsinálják (doers). Az előbbieket az okos menedzserek. Ők azok, akik megmondják az együgyű utóbbiaknak,

mit és hogyan kell csinálni, majd azt bevasalják, és a végrehajtás eredményessége alapján adnak cukorkát, vagy odacsapnak.

A vállalatok többségénél a mai napig ez a gondolkodásmód uralkodik. Ha vannak is kezdeményezések, tüneti kezelések ennek a merev keretnek a lazítására – például az empowerment segítségével, azaz az embereket bevonják saját munkájuk megtervezésébe és az őket érintő döntések meghozatalába –, ha a menedzsment kicsit is úgy látja, hogy nem mennek jól a dolgok, akkor jellemzően azonnal megtörténik a visszatérés a “majd a menedzser megmondja, mi legyen” üzemmódhoz. Ennek pedig az lesz az “eredménye”, hogy az alkalmazottak nem kezdeményeznek, kerülnek a felelősségvállalást, hiszen az a tapasztalatuk, hogy előbb-utóbb úgyis megjelenik egy főnök, átpriorizálja a feladatokat anélkül, hogy bármiféle érthető magyarázatot adna rá, és számonkéri az el nem készült dolgokat. Az ilyen kultúrákban ritkán születnek piacvezető termékek. És talán nem túlzás ezt amolyan legújabbkori fizetett rabszolgaságnak nevezni.

Ezzel szemben az agilitás azt képviseli, hogy a menedzsment (ami egyébként mindenkinek a feladata, nem csak a menedzsereké) küldetése az, hogy kihozza a munkatársakból a maximális kreativitást és teljesítményt azáltal, hogy hagyja és segíti őket gondolkodni, tanulni és együttműködve dolgozni egy jól meghatározott cél érdekében. Az ilyen szervezetek számára világos, hogy – bármilyen meglepően is hangzik – első a munkatárs, és csak utána következik az ügyfél. Fordított sorrendben ugyanis nem lehet elégedetté tenni a lánc szereplőit. Azaz ha elégedett a munkatárs, jól dolgozik, és olyan terméket állít elő, amit az ügyfél megelégedéssel használ. Tehát – és nem mellesleg – ennek a következménye lesz a kimagasló profit.

#### Lehet-e egy nagyvállalat agilis?

Újra és újra felmerül ugyanakkor, hogy az agilitásnak hogyan lehet érvényt szerezni egy nagyvállalat

meglehetősen rigid keretei között. Először is az agilis nem kétbites, azaz nem írható le igen-nem relációkkal. Kétségtelen, hogy vannak az agilitást teljesen nélkülöző, szigorú "command and control" elven működő, lomha nagyvállalatok. És vannak agilitásban élenjáró, sikeres, folyton megújuló vállalatok is.

De a ma sikeres vállalatok is hamar merevvé válhatnak. Az agilitás mint megközelítés ugyanis lényegéből adódóan nem lehet statikus, maga is elképesztő gyorsan változik. Ami bevált az agilis arzenálból öt éve, azt ma már nem biztos, hogy hatékonyan alkalmazható.

Ha tehát egy vállalat az agilis átalakulás útjára lép, akkor egy soha véget nem érő folyamatot indít el, amely lényegében az alkalmazkodó-képességének folyamatos fejlesztését jelenti a termékei, a szervezete és az alkalmazott technológia terén egyaránt. Ezzel a módszerrel azonban magabiztosan meg tudja őrizni pozícióit az egyre hektikusabban változó gazdasági környezetben is.

Vannak cégek, amelyek alapításuktól fogva agilisán működnek, és közben nagyvállalattá nőttek. Ilyen például a 2006-ban alapított Spotify, melynek már több mint háromezer alkalmazottja van, és tavaly 4 milliárd dollár árbevételt ért el. De vannak óriási multinacionális vállalatok, melyek már nagyon nagyok voltak, amikor ráléptek az agilitás útjára, és azon messzire jutottak. Ilyen például a Microsoft, amely 2011-ben váltott.

A váltást általában valami kikényszeríti. Bár még mennek a dolgok, de már látszik, hogy amit az adott vállalat csinál, az nem elég jó a piacon. Ahogy eddig mentek a dolgok, az többé nem működik. Ilyenkor persze mindenkinek, az egész szervezetnek tanulnia kell, meg kell újulnia.

Persze a külső kényszerekre várni mindig veszélyes. Amíg a felső és középvezetésnek biztosítva van a magas fizetés, minek erőltetné az átalakulást? Amikor pedig már akkora a baj, hogy lépni kell, sokszor nincs elég forrás az átalakulás finanszírozására. Az agilitás útján elindulni ugyanis kockázattal és komoly beruházással jár. De amikor a költségeket mérlegelik, fel kell tenni még egy kérdést: mivel jár nem elindulni?

### **Valóban nem működik mindenhol**

Kétségtelenül vannak olyan szervezetek, melyeknél egyáltalán nem alkalmazható az agilis mód-

szertan. Például nem javasolható egy vállalatnak, amely úgy akar eredményes lenni, hogy megold dolgokat "okosba", és levágja a "kanyarokat". Olyan cégnek sem javasolható, amely arra épít, hogy a végletekig kihasználja az alkalmazottakat. Az a szervezet is felejtse el ezt a módszertant, amelynek vezetők számára nem elfogadható, hogy folyamatosan fejleszteniük kell magukat, mindig az értékre kell összpontosítaniuk (pl. priorizálás), vagy hogy az emberekkel törődés kiemelten fontos. És ott sem alkalmazható, ahol a vezetők nem hajlandók felelősséget vállalni az embereikért. Minden más esetben azonban érdemes belevágni. De egyáltalán nem mindegy, hogyan.

Az egyik leggyakoribb hiba, hogy kimazsolázzák az agilitás szimpatikus elemeit, és azon melegében megpróbálják testre szabni, még mielőtt megértenék és használat közben megtanulnák, hogy mi miért van egy agilis felépített rendszerben. Az ilyen hozzáállás leggyakoribb következménye, hogy az egész szervezet hamarosan visszaáll a régi jól bevált módszerekhez. (És persze közben elfelejtik, hogy azért fogtak bele a változtatásba, mert a szervezet nem működött kellő hatékonysággal.)

Szintén gyakori hiba, hogy a felső vezetés részvétele nélkül próbál átállni egy szervezet az agilis működésre: a felső vezetők támogatják, de köszönik, ők ülnek ugyanúgy az íróasztaluk mögött. Csakhogy az agilitás alapvetően menedzsment-módszertan. Éppen ezért elsősorban és mindezekelőtt a vállalat vezetésének kell megtanulni, legfőképpen a vállalat első számú vezetőjének. Ha ugyanis a felső vezetés nem vesz részt az agilitás bevezetésében, akkor nem lesz agilis szervezet.

Ilyen esetben gyakori, hogy a menedzsment túlságosan is a külső tanácsadókra támaszkodik: a tanácsadó majd bevezeti az agilitást, a szervezet vezetésének ezzel nincs dolga. Egy jó külső szakértő nagyon nagy segítséget adhat az átállásban, de közben fel kell építeni a belső kompetenciákat is.

Aztán van a másik véglet: elkezdik a bevezetés szakmai háttér, hozzáértés nélkül. Ez is kudarcra van ítélve, hiszen úgy próbálnak majd testre szabni egy átfogó rendszert, hogy nem értik az egyes elemek kapcsolatát. Ilyenkor előbb utóbb vagy jön a visszatérés a régi úthoz (lásd fentebb), vagy jönnek a tanácsadók, és a transzformáció a tervzetnél sokkal többbe fog kerülni.

Nem szerencsés az sem, ha az agilitás bevezetését projektként kezelik. Az agilitás lényege ugyanis épp a folyamatos javítás. Egy szervezetet mindig lehet még agilisabbá tenni. Ezért olyan struktúrákat kell kialakítani a bevezetéskor, ami folyamatosan támogatja a szervezet fejlődését. Azaz a tranzakciós csapat szerepe nem szűnik meg azzal, hogy a szervezet átállt az agilis működésre.

Hamar munka ritkán jó – és ez itt is igaz. Egy szervezet átalakítása akkor lehet sikeres, ha a transzformáció jól látható, mindenki által érzékelt problémákat old meg, vagyis lépésről lépésre, a problémák mentén halad. Ha olyan problémát akarunk megoldani, amit a szervezetben dolgozók nem éreznek lényeges problémának, szinte garantálható a munkatársak jelentős ellenállása. Ez az ellenállás pedig akár meg is akaszthatja az egész folyamatot. A munkatársak ilyenkor jó esetben öncélúnak, rosszabb esetben ellenük irányulóknak érzik a változást.

### Tanulható-e az agilitás?

A nagy kérdés, hogyan sajátítható el mindez. Mennyire alkat kérdése, hogy valaki bele tud-e illeszkedni egy agilisan működő szervezetbe? Vagy megtanulható?

A jó hír, hogy csakis tanulható – a módszertan tanítás és tanulás által terjed sebesen a világban. A rossz hír, hogy örült lemaradásban vagyunk! Mire elolvastunk egy könyvet, írtak tucatnyi másikat, és azokban újabb módszereket, praktikákat, tapasztalatokat mutatnak be. És azokat is ki kell próbálni, testre szabni és így tovább...

De ez a szép az egészben, hogy nincs tökéletes, csak tökéletesebb, és rajtunk is múlik, hogy ez a magasabb szint megvalósul-e.



### Both András

Gazdaságinformatikusként végzett a Budapesti Corvinus Egyetemen. Az egyetem után magas rendelkezésre állású közösségi oldalakat fejlesztő cégeknél alkalmazásfejlesztőként, majd projektmenedzserként dolgozott. Később társalapítóként vezette egy digitális termékfejlesztéssel foglalkozó digitális ügynökség munkáját. 2015-től három évig a Lechner Tudásközpont informatikai igazgatóságát irányította, majd idén augusztusban kinevezték az Idomsoft Zrt. termékfejlesztési vezérigazgató-helyettesévé.

Forrás: <https://bitport.hu/valoban-nem-mindenkinek-valo-az-agilitas>

Válogatta: Fonyó Istvánné