

Hogyan legyünk agilisak?

Csillagromboló-projektek helyett: autonómia és felelősség párosára épül a holnap üzleti modellje

Juhász László és Sztanó Imre

Hatékonyságnövelés, nagyobb rugalmasság, gyorsaság - mindezeket hallottuk már az agilis módszertan kapcsán, és ezek valóban fontos előnyei ennek a működésnek. Mára azonban ezekből az általánosságokból olyan misztérium épült az agilis köré, hogy nehéz meglátni az igazi értékét, és azt, hogy hogyan építhetünk erre csapatokat vagy akár egy egész szervezetet. Épp ezért cikksorozatot indítunk, amelyben nem egyetlen nagy igazsággal világítjuk meg az agilis lényegét, hanem azokat az elméleti és gyakorlati szempontokat gyűjtjük össze, amelyeket érdemes figyelembe vennie egy vállalatnak, amikor saját agilis modelljét építi fel. Az első részben az alapokkal foglalkozunk. Eddig bár sok szervezet eljut, de kérdőjelek itt is akadhatnak bőven.

Ha az agilis eredetéről esik szó, ma már bárki rávágja: az agilist klasszikusan a szoftverfejlesztésben kezdték el használni. Ez eddig rendben is van, de érdemes megismerni Jeff Sutherland, a legnépszerűbb agilis iskola, a scrum egyik megalkotójának történetét. A sztori rávilágít, hogy az agilis bizony jócskán

túlmutat egy szoftverfejlesztésben használható menedzsment technikán.

Sutherland annak idején Vietnámban észrevette, amikor az előzetes repülési tervet pontosan betartó pilótatársát lelőtték, hogy a terv pontos betartása nem feltétlen vezet eredményre. Sutherland olyan stratégiát javasolt, amelyben a pilóták nem egy előre kijelölt útvonalat követtek, hanem mindig az előttük álló kihívásokhoz alkalmazkodtak, így néhány kerülőmanóver után sikerrel elérték a végcélt. Innen az agilis alap gondolata: a legfontosabb, hogy hatékony információszerezéssel, a helyzet kiértékelésével minél gyorsabban és rugalmasabban tudjuk alkalmazni a stratégiánkat változó környezetben is.

Agilis működés - módszertani alapok, új gondolkodásmód

Ha egy vezető akár csapat-, akár szervezeti szinten szeretne agilisra váltani, először az agilis magját jelentő agilis kiáltványból tud kiindulni. Eszerint a modell célja olyan új utak feltárása, amelyekkel egymást segítve teremthetünk értéket.

Aki részletes szabályrendszert keres, az csalódní fog, hiszen a manifesto csak egy értékrendet vázol fel, mégis ez az attitűd alapozza meg azt az együttműködési kultúrát és viselkedési modellt, amelyet fel akarunk építeni. Hozzá kell tennünk azonban azt is, hogy egyik agilis módszertan sem teljes, nem ad minden kérdésre választ. Sőt, az egyes iskolák abban is eltérnek egymástól, hogy milyen elemeket fixálnak. A lényeg, hogy a szürke foltokat magának a felhasználónak, a vállalatnak kell kitöltenie, definiálnia.

Minden vállalatnak magának kell megalkotnia a missziójára épülő saját agilis modelljét. Az építkezés során kiindulópontként fontos figyelembe venni a cég szervezeti és kulturális viszonyait. Az NN-nél abból indultunk ki, hogy óriási változás zajlik körülöttünk mind az ügyfél- és munkavállalói igények, mind a technológia szempontjából. Meggyőződésünk, hogy ebben a környezetben a fenntartható sikeresség kulcsa a folyamatos megújulás, ezért helyeztük ezt az egyéni és szervezeti szintű fejlődést az agilis átalakulásunk fókuszába - emeli ki Sztanó Imre, az NN Biztosító elnök-vezérigazgatója.

Az így kijelölt átfogó cél és a vállalati sajátosságok alapján már könnyebben ki tudjuk választani a számunkra adekvát módszertant és módszertani elemeket. Akármilyen módszertant is választunk, a mindennapi gyakorlatban számos új fogalommal, szerepkörrel és ceremóniával találkozunk majd az agilis csapatokban dolgozó munkatársak. Ilyen többek között az MVP (Minimális Életképes Termék), a product owner, vagy épp az akár napi szintű stand-up megbeszélések.

Hogy ezek a módszertani elemek ne üres külsőségek legyenek, hanem érdemi előrelépést érjünk el, a csapattagok gondolkodását és viselkedését kell megváltoztatnunk. Azt akarjuk elérni, hogy a csapatokban dolgozó, legkülönbözőbb területekről érkező kollégák együtt gondolkozzanak a komplex üzleti problémák megoldásán, hatékonyan tudjanak

együttműködni és közösen tudjanak döntéseket hozni. Ezt segítik elő az agilis eszközei, illetve minden egyéb erőforrás, környezeti változtatás, amelyet a csapatoknak adunk ehhez - mondja Juhász László, a Boston Consulting Group senior partnere és ügyvezető igazgatója.

Üzleti értéket teremtő csapatok

Hogy miért is elengedhetetlen a nagyvállalati működés fejlesztése, azt két alapproblémán keresztül világíthatjuk meg legérzékletesebben. Az egyik, hogy ezek a cégek mára olyan hatalmas, komplex rendszerekké nőttek ki magukat, ami gyakran lassú és rugalmatlan működéshez vezet. Emiatt egyrészt gyakran képtelenek megfelelő ütemben és ügyfélfókusszal alkalmazkodni a környezet változásaihoz, másrészt pedig, ezzel összefüggésben, a munkavállalók nem tudnak munkájukban kiteljesedni, gyakran túlterheltek, és kevés sikerélményt élnek meg.

Az agilis ezekre a problémákra több szempontból is választ ad. Egyfelől a projekteket kis, önállóan is értéket teremtő részekre bontja, ami jellemzően kétételes etapokban, úgynevezett sprintekben történik. Ennek a szakaszolásnak köszönhetően nem kell hónapokig, évekig várni; már néhány hét után releváns piaci visszajelzést kapunk a fejlesztéseinkre.

Emellett látni kell, hogy ezek a projektek sokféle szaktudást és nagy kapacitást igényelnek. A klasszikus, silószerű működésből fakadóan silószerű megoldások születnek, a részlegek egy-egy külön szempontból optimalizálják a projektet, ami azonban ritkán fedi le teljeskörűen a valódi ügyféligenyeket. Éppen ezért az agilis keretében úgynevezett multidiszciplináris csapatokat szervezünk, amelyekben minden, az adott feladat elvégzésében résztvevő terület munkatársai jelen vannak. Ezek a csapatok így rendelkeznek minden szükséges szaktudással, hogy a teljes feladatot önállóan tudják maguk végrehajtani.

Azon túl pedig, hogy egy platformra hozzuk a feladatban résztvevő kollégákat, egy közös célt is kapnak, amely összhangba hozza minden csapattag egyéni céljait. Így biztosítható az, hogy a squad tagjai a sprintek során mindig arra fókuszáljanak, ami a legtöbb értéket teremti és legközelebb visz a fenti célhoz.

Kulcsfontosságú az a fajta autonómia is, amelyet ezzel a működési modellel a csapatoknak adunk. Ezek a squadok ugyanis saját maguk határozhatják meg, hogy a kijelölt stratégiai célokat hogyan és milyen lépésekben teljesítik. Ez furcsának tűnhet a bevett üzleti gyakorlatot nézve, pedig ezzel nem teszünk mást, mint hogy azokra a szakértő munkatársakra bízunk a döntéseket, akik a legjobban értenek az adott kérdéshez. Az így kialakuló valódi felelősség és autonómia párosa teremti meg azt a tulajdonosi szemléletet, amely előfeltétele az igazi agilitásnak.

Mindezek együttállásával tölthetjük fel valódi tartalommal a minden nagyvállalati stratégiában visszaköszönő, sokszor buzzword-szinten maradó kulcsszavakat, mint az ügyfélközpontúság, a gyorsabb és hatékonyabb működés, valamint a magas munkatársi elkötelezettség.

Ezzel a gyakorlattal dolgozta ki az NN Biztosító a kockázatelbírálás - vagyis a biztosítási díjnak az ügyfél egyéni kockázatai alapján történő megállapításának - automatizációját. A cég első, agilis módszertannal végigvitt fejlesztésének köszönhetően a korábbi átlag 10-12 nap helyett percek alatt is megkaphatja az ügyfél a kötvényét.

Mindezt annak ellenére sikerült elérni, hogy eleinte kevesen hittek a projekt sikerében, az évek során ugyanis számos, ugyanezt célzó kezdeményezés is eredménytelenül zárult a biztosítónál. Az agilis éles tesztelésére mégis tökéletes feladatnak bizonyult ez, mert a biztosító egyik legkomplexebb és leghűsbavágóbb folyamatára terjedt ki, amely alapjaiban érinti a cég integrált IT-rendszereit.

A korábbi kudarcok után ahelyett, hogy hogyan lehet az egész csillagrombolót felépíteni, a squad inkább arra fókuszált, hogy az első ajánlat hogyan tud emberi érintés nélkül végigfutni a kockázatelbírálási folyamaton. Ezt már a projekt indulását követő két hónappal sikerült elérni, amely óriási energiát szabadított fel a csapatban a további iterációkhoz. Egy év elteltével pedig már minden harmadik kötvényt ilyen módon állított ki a biztosító.

Az agilis módszertan támogatja a gyorsaságot, a megújulást és az önállóságot



Gyors ütemű

Folyamatos alkalmazkodás a piaci viszonyokhoz



Önszerveződés

A csapat önállóan, a kereten belül szabadon működik



Gyors szállítások

Rövid sprintek, működő szoftveregységek



Folyamatos visszajelzés

A problémák korai felismerése és kezelése

Nehézségek, tévhiték, aggályok

Persze nincs átalakítás probléma nélkül, minden változás kimozdít bennünket a komfortzónánkból - hogy még egy divatos buzzwordöt behozunk -, ami aggályokat, akár ellenállást válthat ki a munkatársakból már az agilis projektszintű alkalmazásánál is. A leggyakoribb negatív visszajelzések között olyan aggályok fordulnak elő, mint hogy (1) az egyes feladatokat nem lehet iterációkra bontani, hogy (2) a sok megbeszélés mellett senkinek nem jut ideje a valódi munkára, vagy épp hogy (3) felesleges részt venni a keresztfunkciós csapatok megbeszélésein, hiszen úgysem értünk a másik munkájához, és nem is fogjuk azt megtanulni.

Mindezek az NN esetében is felmerültek, a rossz hír pedig az, hogy ezekre nincs egy konyhakész megoldás. Vezetőként azzal kell számolnunk, hogy az átálláskor vékony mezsgyén járva kell megtalálnunk az arany középutat. Egyik oldalról a scrum masterek vezérletével át kell állítanunk a csapat működését, be kell vezetnünk az agilis technikáit. Vigyáznunk kell azonban, hogy ne dogmaként kezeljük ezeket a módszereket. Utóbbi esetben ugyanis inkább egy elefánt a porcelánboltban effektust érünk el. Ha viszont túlzottan felpuhítjuk az átállást, egy kiüresedett, látszat-agilis modellünk lesz csupán, amely nem hozza a várt eredményeket. Egyensúlyt kell tehát tartanunk - nem abban, hogy mennyire leszünk agilisek, hanem hogy a módszertani elemeket optimálisan igazítsuk hozzá a szervezeti sajátosságokhoz és kultúrához.

Ebben nagy szerepe van annak, hogy vezetőként a kommunikációnkkal, jelenlétünkkel és minden döntésünkkel demonstráljuk, a modellváltás valóban fontos a szervezet számára. Ezzel párhuzamosan pedig meg kell hallgatnunk a kritikus és a pozitív visszajelzéseket egyaránt, és ezekre pontos és gyakorlati választ kell adnunk. A legjobb persze az, ha proaktívan bevonjuk a kollegákat már a működési modell kialakításába is. Ez is hozzájárul a tulajdonosi szemlélet kialakulásához, ami vezetőként az egyik legfontosabb feladatunk az átállás során.

Az eddigiekből láthatóan az is rengeteg kihívással, feladattal és tanulóssal jár, ha egy csapat szintjén szeretnénk bevezetni az agilist. Egy sikeres átállást követően azonban a gyakorlatban fogjuk látni, mekkora plusz értéket tudunk ezzel elérni, mekkora energiát szabadítunk fel a munkatársakból és a csapatból. Ilyen átütő élményt adhat az első demóesemény, amikor a csapat tagjai büszkén számolnak be olyan eredményekről, amelyek a korábbi működéssel elképzelhetetlenek lettek volna. Ezen a ponton dönthetünk úgy, hogy egy-egy szervezeti egység vagy akár a teljes szervezet szintjén szeretnénk ezeket a pozitívumokat megvalósítani. Ezzel a lépéssel és az ez által támasztott új kihívásokkal folytatjuk sorozatunk következő részében.

A szerzőkről:

Juhász László, a Boston Consulting Group szenior partnere és ügyvezető igazgatója, az agilis módszertan vezető szakértője, több agilis transzformációs projekt támogatója.

Sztanó Imre, 2016 márciusa óta az NN Biztosító elnök-vezérigazgatója, a vállalat agilis transzformációjának elindítója és szponzora.

Boston Consulting Group (BCG) is a global management consulting firm and the world's leading advisor on business strategy. We partner with clients from the private, public, and not-for-profit sectors in all regions to identify their highest-value opportunities, address their most critical challenges, and transform their enterprises. Our customized approach combines deep insight into the dynamics of companies and markets with close collaboration at all levels of the client organization. This ensures that our clients achieve sustainable competitive advantage, build more capable organizations, and secure lasting results. Founded in 1963, BCG is a private company with offices in more than 90 cities in 50 countries. For more information, please visit bcg.com.

© Boston Consulting Group 2018. Minden jog fenntartva.

For information or permission to reprint, please contact BCG at feher.margit@bcg.com. To find the latest BCG content and register to receive e-alerts on this topic or others, please visit bcg.com. Follow Boston Consulting Group on Facebook and Twitter.