

Hogyan legyünk agilisak?

Itt a legnagyobb szervezeti változás a futószalag óta

Juhász László és Sztanó Imre

Az agilissal nem csupán egy új módszertan jelent meg, hanem a futószalag bevezetése óta eltelt 100 év legjelentősebb vállalati modellváltása zajlik napjainkban. Cikksorozatunk előző részében már bemutattuk az agilis előnyeit, amelyeket akár meg is többszörözhetünk, ha ezt a működési szemléletet az egész szervezetre kiterjesztjük. Ezzel párhuzamosan persze a kihívások is megsokasodnak, de lássunk erre egy magyar esettanulmányt!

Mindannyian csodáltuk már a madarakat, ahogy akár több százan vagy ezren, rajban, felhőként cikáznak, tökéletes harmóniában, hirtelen irányt váltva. Lenyűgöző, ahogy egyenként, de mégis egy jól szervezett rendszerként mozognak. Ha egyetlen vezérmadarat követnének, erre képtelenek, túl lassúak lennének. Minden madár önállóan dönt, hogy merre menjen, de így is tökéletes szinkronban repülnek. Ez az összhang teszi képessé őket az önálló döntésekre, és az önállóság teszi őket gyorsá és rugalmassá.

Hogy hogy jön mindez a vállalatokhoz? Nos, az agilisról szóló sorozatunk első részének végére eljutottunk oda, hogy az agilis csapatoknak biztosított önállóságból pontosan ugyanilyen gyorsaság, rugalmasság és eredményesség érhető el. Ezek pedig olyan pozitívumok,

amelyek arra sarkallják a vezetőket, hogy kiterjesszék ezt a működési modellt a cégen belül szélesebb körre vagy akár a vállalat egészére, hogy a cég olyan lehessen, mint egy ilyen madárraj.

Ebben a modellváltásban természetesen a **munkavállalók is óriási változással fognak szembesülni**. Az agilis ugyanis szervezeti szinten sok mindent átír, ami az ember munkahelyi létét egy nagyvállalatnál meghatározza - kezdve attól, hogy ki hol ül, kikkel dolgozik együtt, azon át, hogy hogyan és ki dönt a prioritásokról és a feladatkiosztásról, egészen addig, hogy kitől kap visszajelzést, értékelést. **Az agilis bevezetésével egy gyökeresen új szervezet jön létre.**

Ez a változás jelentőségében ahhoz mérhető, mint amikor Henry Ford 1913-ban - a tudományos menedzsment és a Taylorizmus atyjának, Frederick Winslow Taylornak a találmányát - a futószalagot elkezdte autógyárában használni. A futószalag lehetővé tette, hogy a T-Fordot 12 óra helyett két és fél óra alatt gyártsák le, az előállítási költséget radikálisan lecsökkentsék. Így hódította meg az autót mint közlekedési forma a világot. A futószalag forradalmasította az ipart.



"Bátran mondhatjuk, hogy ami a futószalag volt a 20. század számára, az az agilis a 21. század számára" - mondja Juhász László, a Boston Consulting Group szenior partnere és ügyvezető igazgatója.

Ehhez az óriási váltáshoz más-más tempóban és nehézségekkel tudnak alkalmazkodni az egyes cégek. Az olyan vállalatok, mint a Google, a Spotify vagy a Zappos már digitális bennszülöttként jöttek világra, így jóval könnyebben veszik a felmerülő akadályokat. De hogyan varázsoljunk egy hagyományos nagy céget, egy elefántot, egy gyorsan mozgó, ugrásra kész gepárddá? Ehhez el kell igazodnunk az agilis sok iskolája között. Spotify modell, LeSS, SAFe, Nexus, OSA és még sorolhatnánk. Melyiket válasszuk? Szervezet- vagy inkább folyamatorientált modell mellett döntsünk?

"Ezen a ponton hirtelen rengeteg fogalom ömlik rád, azt sem tudod, merre indulj, olyan, mint egy dzsungel. Sőt az is időbe telik, míg meglátod, melyik módszer milyen dimenzió felől közelíti az agilitást. Végül két fő felismerés alapján léptünk tovább. Az egyik, hogy nem érdemes azon elakadni, melyik módszertant válasszuk, mert a nap végén ugyanazon a cél felé vezetnek. A másik pedig, hogy bármit választunk is a palettáról, annak mindenképpen lesz szervezeti hatása" - hangsúlyozza Sztanó Imre, az NN Biztosító elnöke-vezérigazgatója.

Még ha hitvitákba is keveredünk egy-egy iskola fanatikus híveivel, hogy melyiket kövessük, a jó hír az, hogy mindegy, melyiket választjuk, mert a siker

elsősorban nem ettől függ. Az egyes módszertanok között ugyanis vannak bár különbségek a fókuszokban, a szerepkörökben vagy épp a folyamatokban, de valójában ugyanarra a szellemiségre építenek és azonos végcélt segítenek elérni. Ráadásul úgyis saját vállalatunkra kell szabnunk a modellt, akármelyiket is választjuk.

Sokkal inkább attól függ a siker, hogy ha már letettük a voksunkat az egyik válfaj mellett, konzekvensen tartunk is ki mellette és ne összevissza mazsolázzuk ki a nekünk tetsző elemeket a különféle iskolák összetevőiből. Ez a fajta következetesség különösen abban a fázisban elengedhetetlen, amikor magunk is tanuljuk az agilitást. Később ezek tudatában akár saját modellt is kiépíthetünk, ahogy az NN Biztosító esetében is történt.

Ezek alapján az NN az egyik legelterjedtebb szervezeti szintű modellel, a SAFe-fel indult el, miközben a LeSS hívók ellene érveltek, mondván, ez a rendszer "túladminisztrál". Ami ebben az esetben a SAFe mellett szólt, hogy egy a biztosításhoz hasonló, szigorúan szabályozott iparágban egy mélyebben részletezett leírásokat adó modell működőképesebb lehet, mint egy kevésbé strukturált iskola.

Ez alapján a biztosító számos agilis projektet magába foglaló evolúciós folyamat révén jutott el oda, hogy 2017 nyarától a vállalat teljes IT fejlesztése SAFe keretekre állhatott át.

Az átállás már ebben a fázisban is sok eredményt és persze kihívást hozott az NN esetében

Jóval átláthatóbbá vált a fejlesztési igények kezelése. Korábban ugyanis az egyes igények sok esetben külön életet éltek, nem rendeződtek egy egységes listába a vállalati stratégia mentén. Az agilisban azonban pont az átláthatóságnak köszönhetően képesek lehetünk ilyen prioritási rendbe állítani az összes fejlesztési igényt. A csapatok és a csapattagok így mindig a közösen meghatározott legfontosabb, legnagyobb értéket teremtő feladaton dolgozhatnak.

Másfelől pedig a napi fejlesztői munka tervezésében volt ez előrelépés. A csapatoknak a szokásos fél-egy év helyett legfeljebb negyedévente le kell szállítaniuk a nagy, átfogó feladatuk egy önmagában is megfogható részét, amely üzleti értéket termel. Itt jönnek a képbe a megfelelően meghatározott iterációk és az olyan újfajta tervezési fórumok, mint a program increment (PI) planning, ahol az érintett csapatok, a vállalati prioritások mentén közösen vitatják meg a felmerülő igényeket és erőforrásokat a feladatvégzés megtervezéséhez.

A bevezetett működési modellnek köszönhetően a fejlesztések időre történő teljesítése is jelentős javulást mutatott a biztosítónál.

Ugyanígy a nagy, komplex feladatok teljesítésében is sikerült tényleges előrelépést elérni, mint például a cikksorozat első részében is említett kockázatalbírálás automatizációjánál vagy épp egy

új, a gyermekes családoknak szóló termék kidolgozásánál.

Utóbbi jó példa az agilis kínálta rugalmasságra is. A termékfejlesztés során ugyanis kiderült, hogy az addigi koncepció túl sok erőforrást igényelt volna. Az új működési modellben jóval gyorsabban sikerült menet közben irányt váltani a koncepcióval, és sikeresen piacra vinni a terméket.

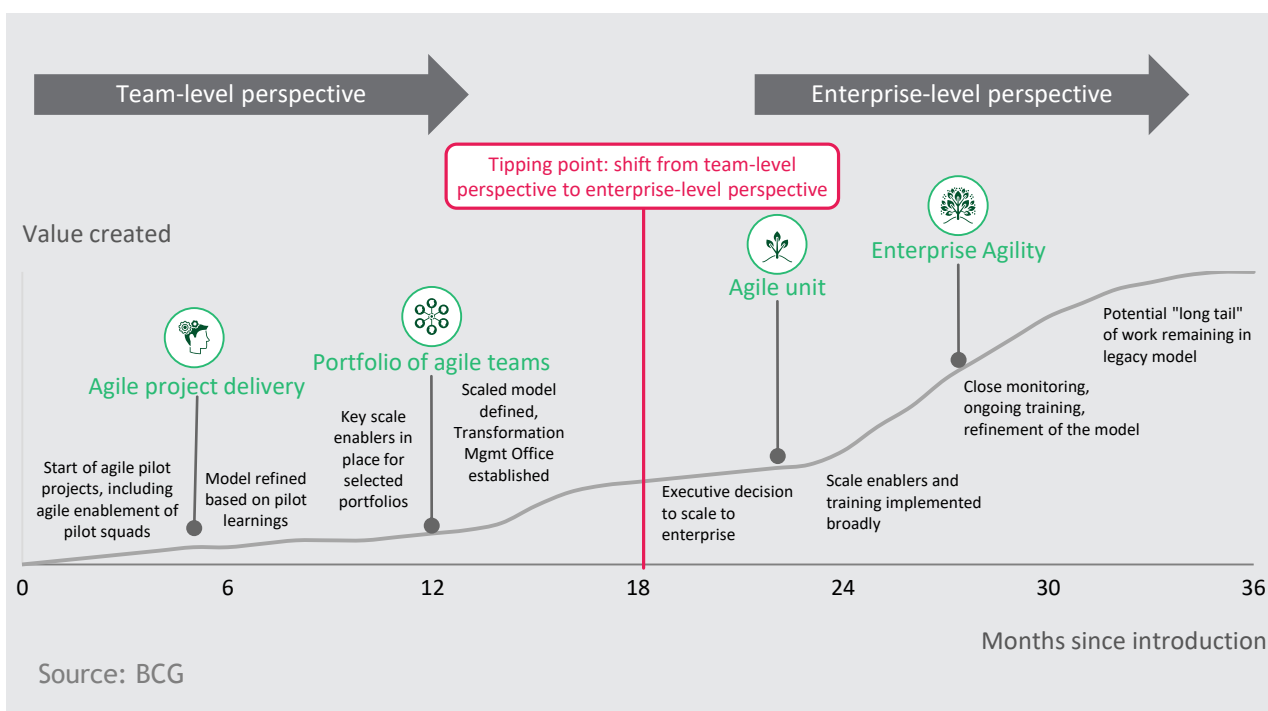
Csakhogy az előnyök multiplikálása a kihívásokat is megsokszorozza!

Az NN Biztosító is ezzel találta magát szembe, amikor a már agilis keretekkel működő csapatok után a teljes szervezetre kezdte bevezetni az agilist.

Egyrészt meg kell szokni az ilyen típusú transzparenciát, hiszen egyesek úgy érezhetik, hogy a napi stand-upok és PI planningek a nagyobb felelősség és a közös tervezés helyett inkább az erőteljesebb kontroll és beszámoltatás eszközei.

Másrészt számolni kell azzal a szemléleti korláttal is, hogy egyes nem üzleti területeken nem vagy csak nehezen értelmezhető ez a fajta tervezés, sőt az ehhez szükséges kompetenciát is fel kell még építeni a csapatokban.

Ugyancsak kihívás, hogy képesnek kell lennünk értéket társítani az egyes igényekhez, hogy ez alapján tudjuk priorizálni például az új termék- és a működési kockázatokat csökkentő fejlesztési igényeket.



Ráadásul az agilis kibővítésekor a csapatok szintjén tárgyalt nehézségeken túl itt már jóval több ember és terület problémáját kell kezelnünk, új fogalmakkal és szerepekkel találkozunk. Sőt, meg kell küzdenünk annak kihívásaival is, hogy egyes csapatok már agilisan, mások azonban még a hagyományos keretek között működnek, ami pedig az ő együttműködésükben jelenthet akadályokat.

Ehhez jönnek a változásmenedzsment emberi kihívásai, hogy hogyan segíthetjük a munkatársakat az új munkakörnyezethez való alkalmazkodásban.

Végül pedig ki kell emelnünk az IT különleges szerepét: az agilis bár túlmutat az IT-n magán, mégsem tud szakaszaihoz" - emeli ki Sztanó Imre. sikeres lenni az átállás egy jól működő IT nélkül. (A területet érintő kihívásokkal egy külön cikkben foglalkozunk majd ebben a sorozatban.)

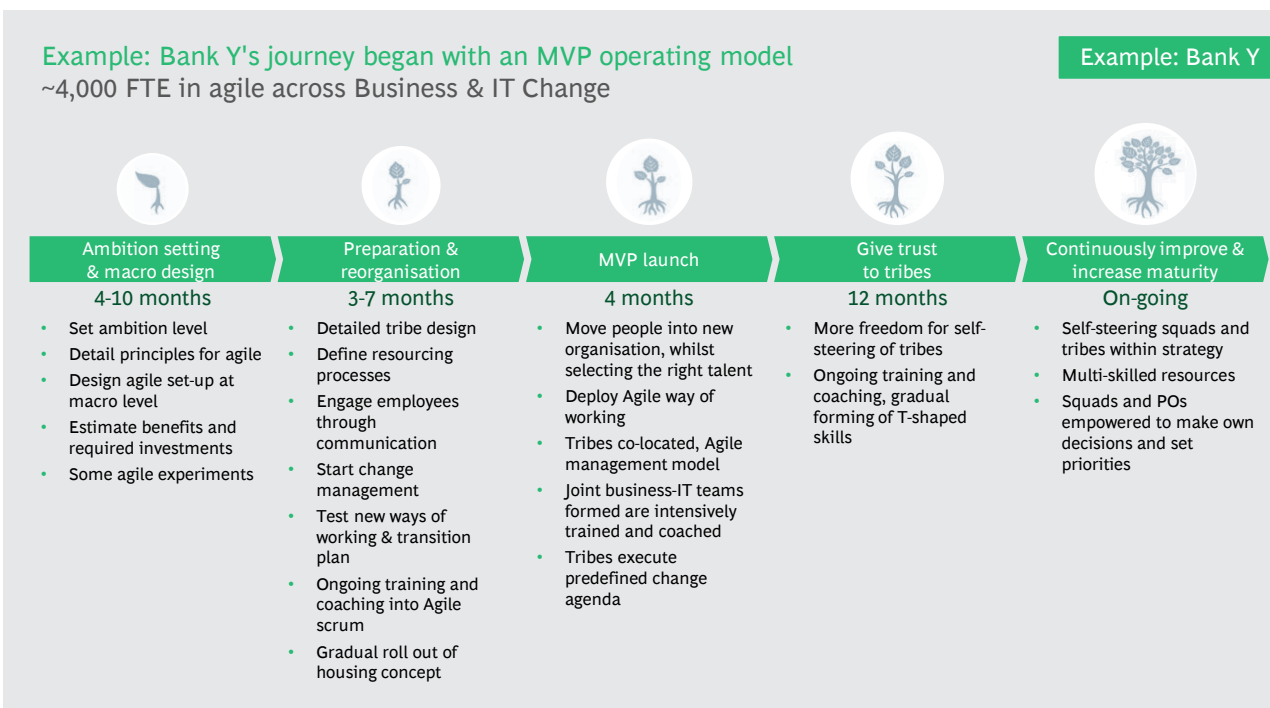
"Visszatekintve az IT fejlesztés agilis átállására, utólag több mindent máshogy csinálnánk. Megtanultuk, hogy az IT fejlődése szempontjából meghatározó a többi terület felkészítése is, hogy hogyan működjenek együtt az IT-val, illetve azt is, hogy **még intenzívebbé kell tennünk a kommunikációt** és a kollégák bevonását, hogy ezáltal még inkább magukénak érezzék ezt a változást. Mindezeket a tapasztalatokat figyelembe vettük az agilis kiterjesztésének további szakaszaihoz" - emeli ki Sztanó Imre.

Már ebben a fázisban is igaz tehát, hogy a kulturális elemek legalább olyan fontosak, mint maga a módszertan. Gondolunk itt az új viselkedési módok bevezetésére, és hogy a szervezet minden tagja valóban magáénak érezze az új közös értékeket és az agilis szemléletet. Ezek megszilárdítása azonban időigényes folyamat, az átállás napját követően is folyamatosan kell ezért tenni egyéni és csapatszinten egyaránt.

Az NN a pozitívumokat és a nehézségeket egyaránt figyelembe véve úgy ítélte meg, mindezekből akkor hozhat ki még nagyobb értékteremtést, ha az üzleti területeket is - a teljes értékkláncot - bevonja az átállásba, és nem tart fenn kétféle működést párhuzamosan, ahol az IT már agilis keretrendszerben működik, a többi terület azonban még nem. Bár a továbblépésre a SAFe is megoldást kínált, ehelyett azonban az

anyacéggel közösen egy saját, cégre szabott agilis rendszerrel lépett tovább a BCG támogatásával. Ennek az egész nemzetközi cégcsoportra megalkotott modellnek vált az úttörőjévé a magyar vállalat.

"Ha az agilis céges szintre hozatala mellett döntünk - vagyis scaled agile modellt választunk - , el kell engednünk a korábbi rutinokat, mint hogy ki hol ül, hogyan születnek a döntések, meddig tart a csapat és az egyén felelőssége. Itt a multidiszciplináris csapatok döntik el a stratégiai célok mentén, melyik ötlettel és hogyan lépjenek tovább" - tartja Juhász László.



Eddig a fajta autonómiáig eljutni nem egyszerű, de így lesznek képesek a csapatok valóban a madárrajok mintájára egységként haladni és irányt váltani, ha kell.

A fentiekből három tanulságot szeretnénk ebben a részben levonni:

Amennyiben úgy döntünk, hogy kiterjesztjük az agilis módszertant a cég egészére, tisztában kell lennünk vele, hogy **ez a lépés masszív szervezeti változást jelent.**

Ragaszkodjunk a módszertanhoz, főleg a tanulási folyamat elején! Nem érdemes a különböző iskolák nekünk tetsző részeiből esetlegesen válogatni, konzekvensnek kell maradnunk a modellválasztás és az implementáció során, mindig szem előtt tartva a kulturális sajátosságokat.

"Te magad légy a változás" - egy módszertan sem helyettesíti az agilis hozzáállást.

Hogy csináljunk az elefántból gepárdot? Mi az a tribe, squad és chapter? Hogyan áll össze mindezekből egy szervezet? Ezt mutatjuk meg sorozatunk harmadik részben.



A szerzőkről:

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