

HOGYAN LEGYÜNK AGILISAK?

AGILIS OTTHONRÓL? ÚJ KIHÍVÁSOK AZ AGILIS TRANSZFORMÁCIÓK ELŐTT

Juhász László és Sztanó Imre

A valóban agilis szervezetek rugalmasabban reagálnak a koronavírus-helyzetre, mint versenytársaik, de mi van azokkal, akik az agile@scale bevezetés előtt vagy éppen a közepén járnak? Őket sem kell, hogy a koronavírus – és az ezzel összefüggő otthoni munkavégzés – letérítse az agilis útról, de mindenképp jelentős változtatásokra lesz szükségük. Már az agilis technikák virtuális térbe ültetése sem egyszerű feladat, de még nagyobb kihívás a munkatársak motivációjának és együttműködési képességének megőrzése a személyes kontaktus hiányában. A krízis ugyanakkor a változási hajlandóság (kényszerű) növekedése miatt lehetőségeket is teremt.

Jelenleg még csak reménykedhetünk abban, hogy a koronavírusból történő gazdasági kilábalást leíró V, U és L alakzatok közül az optimistább forgatókönyvek fognak megvalósulni. Az viszont bátrabban kijelenthető, hogy a jelenlegi krízis még egy viszonylag gyors felívelés mellett is maradandó változásokat eredményez számos téren. Egy példa a sok közül, hogy a

netes vásárlást vagy ügyintézését most megtapasztaló eddigi offline ügyfélszolgálat várhatóan nem fog teljesen visszatérni régi fogyasztói szokásaihoz.

A jelen környezet és a fogyasztói szokásokban várható változások egyes gazdasági szereplőknek akár a megmaradás kérdését veti fel, de a kihívás ott is óriási, ahol nem a lét a tét. Egyszerre kell alapvető és azonnali változásokat eszközölni a működésükben és emellett alkalmazkodni a jövő új üzleti és fogyasztói realitásaihoz.

Rengeteg olyan vállalat van, ahol egyik hétről a másikra kellett digitalizálni teljes folyamatokat, még hozzá távmunkából. Bár a home office egyáltalán nem jelent könnyű átállást se egyéni, se szervezeti szinten, ennek általános taglalása nem célja írásunknak. De mi a helyzet az agilis munkavégzéssel? Hogy jön össze az otthoni munkavégzés és az agilis? És igaz az általában, hogy az agilis transzformáción átesett cégek jobban képesek alkalmazkodni a megváltozott helyzethez?



Agilis újragondolva

Sztanó Imre (NN Csoport):

„A válasz egyáltalán nem fekete-fehér. A valóban agilisan működő szervezetekről persze elmondható, hogy valóban könnyebben reagálnak változásokra. Az agilis átalakulás elején járó vállalatokat azonban érzékenyen érintheti a jelenlegi helyzet, mert az új környezethez egy felforgatott, de agilis szempontból még éretlen szervezetnek kell alkalmazkodnia. Sok helyen, és az NN Magyarország is ilyen, még teljes körűen nem épültek be a cég DNS-ébe az agilis alapelvek, a működési rutinok még nem mindenkinben rögzültek. Ilyenkor két feladatot egyszerre kell végrehajtani: a szervezeti szintű agilis (agile@scale) finomhangolását és az agilis home office-ba való átültetését.”

Egyáltalán nem könnyű az átállás az „otthoni” agilisa. Már csak azért sem, mert számos agilis felfogás (köztük a szerzőké) eddig azt hirdette, hogy az agilis működésben alapvetően testidegen az otthoni munkavégzés. Hiszen a módszertan többek között a csapat – fizikai közelség által is táplált – együttműködésére, a közös tanulásra és az ezekből származó hatékonyságra épít.

Ugyanakkor szinte minden esetben elmondható, hogy nagy hiba lenne most az otthoni munkavégzés kényszere miatt elfordulni

egy folyamatban lévő agile@scale átállástól, hiszen a korábbi „waterfall” világban tapasztalt gyengeségek (lassúság, alacsony implementációs képesség, korlátozott szervezeti tanulás stb.) minden bizonnyal továbbra is fennállnának.

A radikálisan megváltozott körülmények miatt ugyanakkor az is elengedhetetlen, hogy változtassunk az agilis működésünkön. Önmagában nem elég ugyanúgy, csak online folytatni a munkát, a feladat az együttműködés logikájának az újragondolása. Ebben egyaránt vannak csapat- és szervezeti szintű feladatai a menedzsmentnek.

Csapat szintű teendők

A tapasztalataink szerint a csapatok szintjén jellemzően kisebb nehézségek jelentkeznek, bár a kihívás mértéke itt is alapvetően az agilis működés érettségétől függ. A megváltozott környezetben sokkal nagyobb kihívással állnak szemben azok a csapatok, ahol korábban sem volt naprakész a backlog vezetése, a user story-k dokumentálása, vagy éppen akadozva ment a sprintek végén a tanulságok levonása. Általánosságban pedig mindenképpen elmondható, hogy a standup-ok és egyéb események több szervezést és koordinációt igényelnek.

Sztanó Imre (NN Csoport):

„Az NN magyarországi csapatainál például a teljes home office bevezetése után látszott, hogy az online megbeszélésekhez több időre volt szükség, mint általában. Eleinte a napi standupok is elhúzódtak 40-60 percesekre, mert a napközbeni interakció hiánya miatt sok kérdés csak itt került ki az asztalra.

A legtöbb csapatnál ugyanakkor már két hét alatt visszaállt a korábbi működési rend. Ehhez többek közt az is szükséges volt, hogy a csapattagok előre összegyűjtötték a kérdéseiket és mondanivalóikat, így jóval összeszedettebbé váltak az egyeztetések. Persze így is nehéz elkerülni, hogy a személyes egyeztetésekhez képest ne legyen több potyautas. Az alkalmazkodást elősegítve az NN Csoporton belül gyorsan közzétettünk olyan irányelveket és konkrét ajánlásokat, hogy miként célszerű az egyes ceremóniákon (és azok előkészítésén) változtatni a hatékonyság fenntartása érdekében.”

A megváltozott helyzetben még nagyobb felelősség hárul az agilis működés kulcszereplőire. Külön kell foglalkozniuk azzal, hogy hogyan lehet a személyes kontaktus hiánya mellett fenntartani a munkatársak motivációját és együttműködési hajlandóságát. Biztosítaniuk kell, hogy ne csak „papíron” legyen agilis a működés, hanem valóban ennek szellemében folyjon a munka.

Elengedhetetlen például a product ownerek részéről egy a korábbinál is nagyobb fokú pontosság a célkijelölésben, prioritizálásban és a squadban folyó munka támogatásában. Különösen nagy kihívás a squadon kívüli partnerekkel egyeztetni a feladatokat, függőségeket, valamint beszerezni minden szükséges információt a squadnak a sprintek teljesítéséhez.

Juhász László (BCG):

„A hatékony csapatmunka megőrzésében meghatározó szerepük van a scrum mestereknek is, akik a csapatdinamika aktív menedzselésével és az időkeret igazításával segíthetik megtartani a megbeszélések fókuszát. Igazából itt válik el igazán, ki a vérbeli és ki afféle 'divat' scrum master. Ilyen támogatás lehet, ha a csapatoknak minden egyes ceremóniatípushoz tippeket adunk, hogy milyen technikai és csoportdinamikai eszközöket használjanak, vagy miként osszák meg a facilitatori szerepeket a megbeszéléseknél. Például legyen, aki az időkeretek betartására figyel, és hogy mindenkinél be legyen kapcsolva a webcamera, hogy ennyivel is erősítsük a metakommunikációt. Más abban segíthet, hogy mindenkire sor kerüljön, ne essen ki senki a beszélgetésből tartósabban. Így közös erővel tarthatják meg a csapattagok a megbeszélések jó energiaszintjét, ami kulcsfontosságú a home office-ban.”



Vállalati szintű teendők

Ahogy látjuk, egy 6-8 fős squadban is elég komplex a munka koordinálása, hát még egy teljes agilis, avagy scaled agile szervezetben. Vegyünk például egy big room planninget (BRP), amelyről a sorozat [ötödik részében](#) írtunk bővebben. Valószínűleg egyelőre senkinek nincs számottevő tapasztalata, hogyan lehet hatékonyan levezetni egy ilyen negyedéves tervezést a járvány időszakában, hiszen most éljük meg az első ilyen tervezési szezont.

Sztanó Imre (NN Csoport):

„Magyarországon a szokásosnál is nagyobb hangsúlyt fektetünk a BRP előkészítésére, azonban a nagyfokú bizonytalanság miatt a részletes tervezési horizont valamelyest lerövidült, 4-5 sprintnél hosszabb periódusra tipikusan nem tervezünk. Emellett arra biztattuk a csapatokat, hogy kerüljék a túlzottan komplex feature-ök betervezését, és ne a kapacitásaik megszokott hányadát kössék le a célkijelöléssel ilyen bizonytalan szituációban, hanem már előre magasabb support-igényekkel számoljanak.

A körülményekhez képest kifejezetten jól sikerült a magyar NN-nél az első online BRP. Az eseményt megelőző tudatosabb rákészülés ellensúlyozta az online részvételt miatti hatékonyságvesztést. Nagy kérdés volt, hogy hogyan lehet ennyi embert valóban bevonni egy online eseményen, de ebben még talán a várakozások felett is alakult a dinamika. Persze fejlesztendő terület így is maradt, de ezek jelentős része független az esemény formájától. Tipikusan ilyen többek között az, hogy a csapatok egy része minden ezirányú iránymutatás és támogatás ellenére továbbra is túlállalja magát.

Vannak olyan országok is, ahol a magyarhoz képest más utat választottunk. A spanyol cégünknel például – figyelembe véve a helyi körülményeket – a big room planning elhalasztásáról és a jelenlegi időszak néhány sprinttel történő meghosszabbításáról döntöttünk.”

Ahogy gyűlnek a tapasztalatok, úgy egyre hatékonyabbak lehetünk az online BRP lefolytatásában.

Juhász László (BCG):

„Több ügyfelünknel is azt tapasztaltuk, hogy a távmunkához ki kell találni azokat az új formátumokat, amelyek helyettesítik a BRP-n korábban organikusán kialakuló bilaterális egyeztetéseket. Előre megterveztük azokat a 10 perces „speed dating”-eket a virtuális szobákba, ahol fel lehetett oldani a csapatok közötti függőségeket. A teljeskörű transzparencia megteremtését mind előzetesen, mind a BRP lezárását követően egyszerű, mindenki által használt, pilótavizsga nélküli eszközökkel kell támogatni.”

Összességében most igazán fontos, hogy ne csak formailag működjünk agilisán, hanem valóban agilisak legyünk. Hogy tudatosan reagáljunk a megváltozott körülményekre, pótoljuk az eddigi hiányosságainkat, folyamatosan tanuljunk, próbáljunk ki új dolgokat és hangoljuk finomra az agilis módszertant.

Ezzel együtt is nehéz elképzelni, hogy tisztán távmunkában ugyanolyan hatékony lehet egy szervezeti szintű agilis működés, mint személyesen. De remélhetőleg erre nem is lesz szükség. A helyzet normalizálódásával és a módszertan folyamatos fejlesztésével viszont létrejöhet egy olyan kevert (irodai és otthoni) működés, amely motiváló a kollégák számára és egyben megközelíti vagy bizonyos szempontból akár túl is szárnyalja a korábbi, szinte kizárólag személyes alapokon nyugvó működés hatékonyságát.

Ebben segítségre lehet, hogy a rendkívüli időkben sokkal inkább elfogadjuk a változásokat. Olyan lépésekre is hajlandóak vagyunk, amelyeket nyugodt körülmények közt nem tudnánk vagy nem mernénk megtenni. Ha van pozitívuma a koronavírus-járványhoz hasonló nehéz időszakoknak a cégek életében, akkor ez lehet az.

A szerzőkről

Juhász László, a Boston Consulting Group ügyvezető igazgatója és szenior partnere, 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 partners with leaders in business and society to tackle their most important challenges and capture their greatest opportunities. BCG was the pioneer in business strategy when it was founded in 1963. Today, we help clients with total transformation—inspiring complex change, enabling organizations to grow, building competitive advantage, and driving bottom-line impact.

To succeed, organizations must blend digital and human capabilities. Our diverse, global teams bring deep industry and functional expertise and a range of perspectives to spark change. BCG delivers solutions through leading-edge management consulting along with technology and design, corporate and digital ventures—and business purpose. We work in a uniquely collaborative model across the firm and throughout all levels of the client organization, generating results that allow our clients to thrive.

© Boston Consulting Group 2020. 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.