

DARRELL RIGBY – SARAH ELK – STEVE BEREZ

CSINÁLJUK JÓL AZ AGILITÁST!

DARRELL RIGBY – SARAH ELK – STEVE BEREZ

CSINÁLJUK JÓL AZ AGILITÁST!

Transzformáció káosz nélkül

A fordítás alapja: Darrell K. Rigby – Sarah Elk – Steve Berez:
Doing Agile Right: Transformation Without Chaos

Copyright © 2020 Bain and Company
Published by arrangement with Harvard Business Review Press
Unauthorized duplication or distribution of this work
constitutes copyright infringement.

Fordította © Garamvölgyi Andrea, 2021

Szakmailag lektorálta: Kovach Anton és Dojcsák Dániel

Szerkesztette: Greff András

Borítóterv: Kovács Péter

A könyv megjelenését a ShiwaForce.com Zrt. támogatta.

HVG Könyvek, Budapest, 2022
Kiadóvezető: Budaházy Árpád
Felelős szerkesztő: Dufka Hajnalka
www.hvgkonyvek.hu

ISBN 978-963-565-172-6

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit
tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában
vagy eszközzel – elektronikus, fényképeseti úton vagy más
módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., az 1795-ben alapított
Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja.
Felelős kiadó: Szauer Péter

Nyomdai előkészítés: Sólyom Melinda

Nyomás: Generál Nyomda Kft.
Felelős vezető: Hunya Ágnes

Mindazoknak, akik velünk együtt hiszik, hogy attól
nagyszerű egy vállalat, ha hatására jobbá válnak
az emberek. És mindazon kollégáknak és ügyfeleknek,
akiknek köszönhetően a saját munkánk
és fejlődésünk elégedettséggel tölt el bennünket.

TARTALOM

Előszó a magyar kiadáshoz (<i>Kovach Anton</i>)	9
Bevezetés: Csak egyensúly legyen!	13
1. Hogyan működik az agilis módszertan valójában?	41
2. Az agilis módszertan skálázása	67
3. Mennyire legyünk agilisek?	103
4. Az agilis vezetés	129
5. Agilis tervezés, költségvetés-készítés és értékelés	151
6. Agilis szervezetek, struktúrák és humán erőforrás-menedzsment	169
7. Agilis folyamatok és technológia	191
8. Csináljuk jól az agilitást!	217
I. FÜGGELÉK: A vezetői csapat agilis kiáltványa	251
II. FÜGGELÉK: A működési modell elemeinek definíciója	259
III. FÜGGELÉK: A kutatási jegyzetek összefoglalása	263
Köszönetnyilvánítás	285
Jegyzetek	289
Név- és tárgymutató	296

ELŐSZÓ A MAGYAR KIADÁSHOZ

Az agilitást már nem szükséges evangelizálni. Sőt ki kell mondani, hogy nem varázsszer, nem jó mindenre, nem mindenkinek sikerül, és nem elég a látványos részeit csinálni. Nem igazán lehet delegálni, nehezen másolható, és bizony el is lehet rontani, túlzásba lehet vinni. Akkor pedig könnyen szitokszóvá válik. Abban szeretnénk most segíteni, hogy ezt a helyzetet minél többen elkerüljék.

A ShiwaForce-nál mi 20 éve viharban edződünk, a bizonytalanság az életünk részévé vált. Személy szerint én 1993-ban úgy érkeztem Magyarországra, hogy minden addig biztosnak vélt támpontot magam mögött hagytam, a magyar szókinccsem pedig körülbelül a „dicsértessék!, adjon isten!, bundás kenyér” volt. Hamar és jelentős mértékben rákényszerültem az alkalmazkodásra, újításra és változásra – ezek a képességek jelentették nekem a túlélést, és nem volt ez máshogy az üzleti életben sem.

2000-re már nagyvállalatok és pénzügyi szolgáltatók voltak az ügyfeleink, akiknek a mozgását nemcsak a technológiai forradalom, de az ügyféligenyek folyamatos változása és a szabályozásból emelt falak is vezették. Átéltünk közben három nagy gazdasági válságot is. A krízisek nehezek, tele aknákkal, de ha odafigyelünk, jó esély van arra is, hogy megerősödve, új tudással és motivációkkal keveredjünk ki belőlük.

Ebben a szellemben dolgozunk már régóta, és a nagyvállalatok éves tervezési ciklusához, negyedéves céljaihoz magabiztosan

illesztjük hozzá a saját kéthetes ritmusunkat. Az óriási projekteket befogadható darabokra bontva csináljuk végig sprintről sprintre, akkor is, ha az első megiramodáskor még talán senki nem tudja pontosan, hogyan jutunk el a kívánt célig.

Nagyon sokféle gyakorlat, tudás, módszertan szegélyezi ezt az utat, de a legfontosabb képesség, amelyre építettük a várunkat, az az agilitás. Nem pusztá hóbort, hogy olyan kis szereplők is, mint a ShiwaForce, de olyan óriások is, mint az Amazon, az agilitásra támaszkodnak, ha bizonytalan környezetben kell magabiztosan innovációt létrehozni, hatékonyságot növelni és számtalan lehetőség közül a megfelelő variációt letenni az asztalra.

Az IT, azon belül is a szoftverfejlesztés volt az a terület, ahol elsőként gyökeret vert – még hozzá okkal. A digitális világban a stabilnak tűnő „van”-ból egy szempillantás alatt lehet „nincs”, vagy fordítva. A felhőalapú technológia korában megkérdőjelezhetetlen, hogy képesnek kell lennünk alkalmazkodni az extrém, váratlan helyzetekhez. Tudni kell brutálisan növekedni, de lelassulni is, ha körülöttünk éppen megáll a világ. A legnagyobb piaci szereplők sem bírják ki egy nagy levegővel a kríziseket – a mindent felfaló gyors, nagy halak idejét éljük.

A digitalizáció kiteljesedésével pedig mindez már a fizikai valóság minden egyes szegletében is érvényes. A hétköznapiok legelemibb működése is abban a szabályrendszerben zajlik, amely anno helyzetbe hozta az IT világában az agilitást. Amit 20 éve szoftverfejlesztői módszertanként ismertünk meg, az mára üzleti filozófia és gyakorlat lett – egyszerűen a túlélés és a jobbra válás attitűdje.

Vagyis az agilitás kiszabadult az IT-ból. Már arra sincs idő, hogy az üzlet és az IT külön részleg legyen, már kizárólag digitális üzlet van. Senki nem tudja és már nem is akarja előre specifikálni, hogy negyedév múlva pontosan mire lesz szüksége. Arra mutatkozik igény, hogy a szervezetek zsigerileg képesek legyenek a gyors alkalmazkodásra. Az agilitás pedig továbbra is az egyik leghatéko-

nyabb és leggyorsabb mód arra, hogy szervezeti innovációt hozunk létre.

Ez a könyv azért csodálatos, mert őszintén, nagyon gyakorlatias módon és az üzleti oldalról indulva, valódi történetekre építve vezet minket végig azon, hogyan lehet rosszul, és hogyan lehet valóban jól csinálni az agilis transzformációt. Az érveléseket, példákat megszeppenve olvastam, hiszen az évek alatt megélt tapasztalataink és történeteink hatására sokszor pontosan ugyanerre jutottunk, szinte szóról szóra ezeket a tanulságokat igyekeztünk átadni a velünk együtt dolgozó kollégáknak, partnereknek, tréningrésztvevőknek. A *Csináljuk jól az agilitást!* érthető, pontos, együttérző, egyben provokatív, globálisan és helyben is érvényes, jól alkalmazható tanácsokkal látja el az olvasót. Segítségével tehetünk azért, hogy csapataink hatékonyabbak legyenek, jobban teljesítsenek és kiegyensúlyozottabban működjenek. Ha befogadjuk az itt közölt gondolatokat, az agilitás számunkra már nem egy divatszó, hanem egy hatalmas erő lesz az átalakuláshoz és az új „normálishoz”.

*Kovach Anton,
ShiwaForce, alapító-vezérigazgató*

BEVEZETÉS

CSAK EGYENSÚLY LEGYEN!

Az agilis – a gyorsan haladó és önszerveződő innovátorcsapatokra alapozó – üzleti filozófia mára hivatalosan is fősodorbéli vállalatirányítási módszertanná vált. Manapság szinte minden nagyvállalatnál csak úgy hemzsegnék az agilis csapatok, amelyek vagy a vásárlói élmény, vagy épp az üzleti folyamatok fejlesztésén dolgoznak.

A mezőgazdasági gépeket gyártó John Deere agilis módszereket használt az új gépek kifejlesztéséhez, a pénzügyi szektorban működő USAA agilis módszerekkel alakította át az ügyfélszolgálatát, az ipari óriás 3M pedig agilis módszerekkel vezényelte le a cégegyesüléssel járó integrációt. A világpiacot – mind műszaki megoldásokkal, mind szolgáltatásokkal – kiszolgáló, több mint négyszázezer alkalmazottat foglalkoztató Bosch agilis irányelvek szerint, lépésről lépésre haladva formálta át az egész vállalatot. A digitális világ nagyágyúi, az Amazon, a Netflix és a Spotify, agilis módszereket építettek be a legkülönbélebb innovációs tevékenységeikbe. Mindeközben az agilis módszerek gyakorlatilag átvették az irányítást az IT-részlegeken, és így maguk a módszerek is számtalan innováció forrásává váltak. A legutóbbi felmérések szerint a szoftverfejlesztők 85 százaléka alkalmaz agilis módszereket a munkájában.¹

Az agilis módszertan és menedzsment gyors terjedésének okai teljesen világosak, és cseppet sem meglepőek. A nagyvállalatok többségének nehézséget okoz a folyamatos innováció. A bürokratikusság, a szűk struktúrák és eljárásmodok mázsás súlyként nehezednek rájuk.

Az agilis módszerek felszabadítják – a legtöbb vállalatnál elfojtott – innovatív szellemiséget; segítenek átformálni mind a kifelé, az ügyfeleknek nyújtott termék- és szolgáltatáskínálatot, mind a szervezet belső, operatív működését; átalakítják a munkakörnyezetet; és kielégítőbbé teszik a munkavégzést.

Nagy szavak ezek, de adatok támasztják alá. A tanulmányok mind, következetesen ugyanarra az eredményre jutnak: az agilis csapatok sokkal sikeresebb innovátorok, mint a hagyományos módon dolgozók. Előbbiektől gyorsan és olcsóbban jönnek a fejlesztések. A csapattagok elégedettsége és aktivitása folyamatosan nő. Ráadásul az agilis módszerek anélkül is bevezethetők, hogy ehhez külön vállalati egységeket kellene elkülöníteni, vagy hogy az ilyen skunk works jellegű csapatokat² a hierarchiából el kellene rejteni. Agilis csapatok bárhol – bármilyen területen vagy tevékenységi körben – bevezethetők, ahol hasznukat lehetne venni, akár a vállalat központjában is.

Az alapok elsajátítása után a módszerek nagyobb léptékben is alkalmazhatók (skalázhatók), és az érintett egységek több száz, önálló csapatot vagy részcsapatokból álló csapatot hozhatnak létre nagyszabású projektek levezénylésére. A Saab repülőtechnikai részlegénél több mint száz agilis csapatot hoztak létre a Gripen vadászgépek szoftverének, hardverének és repülőgéptörzsének kifejlesztésére – ami nem is csoda, hiszen ez a 43 millió dolláros gép a világ egyik legösszetettebb terméke. A katonai elemzőcég, a Janes adatai szerint a Gripen a világ legköltséghatékonyabb katonai légi járműve.

Az agilis módszertan tehát terjedőben van, az agilis csapatok pedig többnyire elérik kitűzött céljukat. Úgy tűnik tehát, hogy ez egy reménykeltő előrelépés, amely egy szebb holnap felé visz. De biztos, hogy olyan szép az a jövő?

Az alapötlettel természetesen nincs semmi baj. Üzleti tanácsadóként világszerte több száz vállalatnál láttuk, hogy az agilis meg-

oldásokban milyen potenciál és lehetőségek rejlenek. Sok ilyen vállalatnak mi magunk segítettünk bevezetni az agilis módszereket. E filozófia legnagyobb rajongói közé soroljuk magunkat.

Csakhogya, mint oly sok jó ötlet esetében, a gyakorlat néha itt is rácáfol az ígéretre. Az agilis módszertan olyan gyorsan terjed, hogy féltő, kicsúszik az irányításunk alól. A módszereit hatékonyan alkalmazó vállalatok mellett vannak olyanok is, amelyek félreértik vagy rosszul használják az alapelveket. Lehet, hogy felbátorítja őket néhány fanatikus, aki a csillagokat is leígéri az égről. Lehet, hogy bevállalják az agilis transzformációt, még mielőtt bármilyen fogalmuk lenne arról, hogy mekkora erőfeszítést kívánhat meg. Előfordulhat, hogy agilis terminológiát használnak a nem agilis célok álcázására.

Az efféle mellényülés sok vállalatnál inkább káoszt, mintsem konstruktív változást hoz. Az okozott kár azonban nem merül ki annyiban, hogy egy-egy vállalat rossz tapasztalatot szerez. Ha az agilis átállást rosszul csinálják, szinte mindig pocsék eredményekhez vezet. A pocsék eredmények felidegesítik az ügyfeleket, elégedetlenné teszik az alkalmazottakat, a befektetők pedig fellépnek ellene, és emiatt felmerül az igény a vezetői csapat leváltására. Az új vezetői csapat aztán, érthető módon, szkeptikus minden olyan stratégiával szemben, amely miatt az előző vezetést kirúgták. Valószínűleg tisztogatásba kezd, felosztatja az agilis csapatokat, és (esetleg) tömeges elbocsátásokat kezdeményez. Életbe lép a Gresham-törvény egyik sajátos változata: a rossz agilitás kiszorítja a jót. Ha ez túl gyakran történik, az agilis módszerek hitelüket veszítik – és az üzleti világ megint ott találja magát, ahonnan indult: „vízfejű”, bürokratikus vállalatok reménytelen küzdelmet folytatnak már pusztán azért is, hogy tartani tudják a lépést a merész, feltörekvő cégekkel és a gyorsan változó piacokkal.

Ezért e könyvünkkel az a célunk, hogy az agilis módszertant visszarángassuk a földre, és elválasszuk az agilitás helyes alkalmazását a helytelentől. Itt, a bevezetésben a tévutakkal, a folyamatot

megakasztó kátyúkkal és buktatókkal foglalkozunk: azt járjuk körbe, hogy a vállalatok hogyan és miért értik félre, használják rosszul ezt a módszertant. Reméljük, hogy a levont tanulságok és az intő példák hatására olvasóinkban többé fel sem merül a gondolat, hogy az agilis módszertan varázsütésre megoldja minden gondjukat-bajukat. Ezen túlmenően pedig megfogalmazzuk azokat a gondolatokat is, amelyek előre jelzik a könyv egyes további fejezeteinek tartalmát, amelyekből kiderül, hogyan kell helyesen alkalmazni az agilitást. Az ismeretek bemutatását követően a könyv alapjául szolgáló kutatás eredményeit is összefoglaljuk. Könnyen lehet, hogy az agilis módszertan *helyes* alkalmazása több időt és kísérletezést igényel – de csak így érhetőek el azok az eredmények, amelyeket ez az üzleti filozófia ígér nekünk.

A módszertan helytelen alkalmazása

A herceg menyasszonya (*The Princess Bride*) című filmben a kardvívó-bajnok, Inigo Montoya e szállóigévé vált mondattal pirongatja a ravasz Vizzinit: „Mindig ezt a szót használod. Szerintem nem is tudod, hogy mit jelent.”³ Ugyanez a helyzet az agilitással. Sok cégvezető nem érti, hogyan is működik, hol és miért lett sikeres az agilis módszertan. Mégis úgy dobálózik ezzel a kifejezéssel, mintha tényleg értené, és olyan feltételezésekbe bocsátkozik vele kapcsolatban, amelyek egész egyszerűen nem igazak.

E félreértések részben abból adódnak, hogy az agilis módszerek – főleg az agilisán működő innovációs csapatok *tevékenységi körének* (*scope*) és *méretének* (*scale*) kibővítésével kapcsolatos módszerek – viszonylag újnak számítanak, és sok vezető még csak keveset tud róluk. Gyakran hallani például, hogy ez egy remek módszertan, de csak az IT-részlegeknek és az ő technológiaalapú innovációikhoz való. Erről nyilván nem hallottak még az amerikai közszolgálati

rádiónál (National Public Radio), ahol új műsorok kifejlesztéséhez használták. De újdonság lehet ez a Gripen vadászgép vagy a háztartási gépeket gyártó Haier fejlesztőinek, és még sok másik vállalatnak is, ahol agilis módszereket vetettek be az ellátási lánc átalakítására. Tagadhatatlan, hogy az agilis módszertan az IT-világban terjedt el a leggyorsabban. De ma már széles körben – számos, különféle közegben, sok esetben olyan helyeken is, amelyeknek alig van közük a technológiai fejlesztésekhez – alkalmazzák, még hozzá nagy sikerrel.

A módszertan helytelen használata, bár nem szívesen mondjuk ezt, bizony a vállalatvezetők cinikus hozzáállásából ered. Gondoljunk csak a Sears áruházlánc elnök-vezérigazgatójának, Edward S. Lampertnek arra a 2017-es sajtóközleményére, amelyben ravaszul így fogalmazott: „A ma bejelentett költségcsökkentési cél mellett folytatjuk a vállalat működési modelljének és tőkeszerkezetének felülvizsgálatát, hogy agilisabb és innovatívabb kereskedőcég legyünk, amely a tagság élményére fókuszál.”⁴ Ebben a kontextusban az *agilitás* említése csupán egy eufemizmus volt a létszámleépítésre. Ezzel az attitűddel Lampert egyáltalán nincs egyedül. Havonta kapunk felkéréseket, amelyek valahogy így kezdődnek: „A projekt célja (ha elfogadod a küldetést), hogy még idén 30 százalékkal csökkentsük a működési költségeket, miközben átalakítjuk a szervezetet, hogy agilisán működjön, és igazodjon a digitális technológiához.”

Aki ilyen felkéréseket küld, nem fogja fel, hogy alapvető különbségek vannak a tömeges és kaotikus létszámleépítés és az agilis működés között. Először is, a tömeges elbocsátásokra jellemzően több szakaszban, és általában elsietett átszervezések és éves költségvetési ciklusok nyomán kerül sor. Ez pedig szöges ellentéte a folyamatos tanulásnak és alkalmazkodásnak, amelyet az agilis módszertan előír. Másodszor, a felső vezetésnek szokása zárt ajtók mögött megtervezni az elbocsátásokat, majd új szervezeti struktúrákkal és fix célokkal előállni. Ez teljesen összeegyeztethetetlen azzal az agilis alapelvvel, miszerint a munkavégzéshez legközelebb

állókat érdemben be kell vonni a tervezésbe, hogy segítsenek felismerni, hol vannak még fejlődési lehetőségek.

És ami a legrosszabb, az agilitást a létszámleépítés szinonimájaként használó vezetők viselkedésükkel akarva-akaratlan az „anti-agilitás” megtestesítőivé válnak. Számukra a vállalatirányítás prediktív, parancsvezérelt események sorozatát, nem pedig agilis, tesztelésen és tanuláson alapuló szervezeti kultúra kialakítását jelent. Ráadásul kutatások bizonyítják, hogy tömeges elbocsátások hatására nő a kockázatkerülés és lassul az innováció. Mindenki új pozícióért hajt. A munkavállalók minél több kulcstevékenységet akarnak a saját irányításuk alá vonni – mindegy, mi áll a szervezeti ábrán. Minden tőlük telhetőt megtesznek azért, hogy nekik garantáltan legyen szék a fenekük alatt, amikor megint leáll a zene, mint a gyerekkorunkból jól ismert partijátékban. Többnyire, persze, próbálják ugyanazt csinálni, amihez már értenek – csak igyekeznek azt kevesebb beosztottal megoldani. Ez nem az a vállalati környezet, amelyben az agilis módszertan felvirágozhat.

Van azonban olyan is, aki nem a tudatlansága vagy a cinizmusa miatt jár tévúton. Ők lelkes rajongóként, merő jó szándéktól hajtva propagálják – helytelenül – az agilis módszereket. Megbízóik olyan felső vezetői csoportok, amelyek leghőbb vágya, hogy szervezetük mozgékonyabb és innovatívabb legyen, azt viszont, hogy hogyan működik az agilitás, nem értik teljesen. Munkánk során – mialatt sok száz vállalat sok ezer agilis kezdeményezését útnak indítottuk – jellemzően az alábbi három kóros hibával találkoztunk.

Agilis – ha kell, ha nem

Az agilis módszerek felkent papjai között akadnak néhányan, akik egyenesen csodaszerként hirdetik e módszertant, amelynek mindenhol – minden vállalatnál, minden részlegnél, minden feladatkörben – le kellene váltania az avított bürokráciát.

Vegyünk például egy fiktív vállalatot, nevezzük mondjuk, Agilis Varáznak! (Létező cégről lesz szó, de nem fedhetjük fel, hogy melyikről, mert a vezetőikkel folytatott beszélgetéseink tartalma szigorúan bizalmas.) Az itt dolgozók szerettek volna a digitális világot felforgató nagyágyúkhöz – például az agilis innovációs csapatairól híres zeneszolgáltatóhoz, a Spotifyhoz – hasonlítani. Ezért az Agilis Varáznál is elkezdtek egyre-másra agilis csapatokat felállítani. Átalakították az irodákat, hogy nyitottabbak legyenek az alkotóterek. Az alkalmazotti és ügyfélélményt állították az innováció fókuszába. Az agilis módszertan híveinek szemében az Agilis Varázs igazi példaképnek tűnt – ha eltekintünk attól, hogy 2018 és 2019 eleje között piaci értékének nagyjából a felét elvesztette (vagy ha képesek vagyunk rezzenéstelen arccal állítani, hogy az átalakítás nélkül még rosszabb lett volna a helyzet, illetve hogy a részvényesi érték egyébként sem fontos). Ám az Agilis Varázs felső vezetőivel folytatott, őszinte hangulatú megbeszéléseken szinte valamennyien inkább a kevésbé látható eredmények felett érzett frusztrációjuknak adtak hangot. Ilyen mondatok hangzottak el: „Az agilis módszerek vezetői válságba sodortak bennünket. Nincs fegyelem, nincs összhang. Kitört a káosz!”; „Túl messzire mentünk! Mindenki szolgáló vezetésről meg mentális biztonságról beszél. Tilos kimondani, hogy *menedzser*, és most minden menedzserünk rejtőzködik.”; „Már nem világos, hogy az eredményekért ki felel!”; „A vezetőket vagy kritizálják, vagy semmibe veszik, amikor a részlegüknek stratégiai irányelveket próbálnak adni.”; „Az agilitás lett maga a cél. Nem a megfelelő egyház oltárán áldozunk.”

Az agilis módszertan megszállottai nem értik meg, hogy – bizonyos helyeken és helyzetekben – a bürokráciának is megvannak a maga időtálló erői. A bürokrácia, amelyet ma – mondván, hogy ez az innováció és a változás tökéletes ellentéte – úton-útfélen szapulnak, maga is az üzleti élet történetének egyik legnagyobb sikerű innovációja volt. A hierarchikus hatalmi rendszer, a specializált

munkamegosztás, a szabvány operatív eljárásrend – a bürokrati-
kus módszertan e három védjegye – tette lehetővé, hogy a vállala-
tok minden addiginál nagyobbra tudjanak nőni. Az egyetemeken és
a céges továbbképzéseken a bürokrácia alapelveit ideális vállalat-
irányítási gyakorlatként oktatták. A vállalatok megismerték a kiszá-
míthatóság és a tervezés előnyeit. Az erőskezü bürokraták közül
kerültek ki a felső vezetők.

Ma már ismerjük persze a bürokrácia korlátait is. Max Weber, a
nagyserű német szociológus, aki elsőként készítette el a bürokrá-
cia szisztematikus leírását, és aki tökéletesen tisztában volt annak
hatékonyságával, elhíresült írásában figyelmeztetett arra is, hogy ez
a rendszer könnyen válhat lelketlen „vasketreccé”, amely az embert
elgépiesítő szervezetekbe, a benne rejlő potenciált pedig szűkös ke-
retek közé zárja.⁵ És igaza lett: a többség ma bürokratikus rendsze-
rekben dolgozik, az emberek java része pedig úgy érzi, hogy rég el-
idegenedett a munkájától. Ez a „rendszerhiba” köszön vissza abban
is, hogy manapság a fiatalok körében sokkal vonzóbbak a startupok
és kisvállalkozások, mint a nagyvállalatok, ahol az egyetlen karrierút
a ranglétrán felfelé vezet. Ezen túlmenően a bürokrata vállalatirá-
nyítás az innovációban sem jeleskedik – finoman szólva. Akkor
működik jól, amikor a szervezetben a bürokrácia lényegét jelentő
feladatok – vagyis hogy mit és hogyan kell elvégezni – világosak,
fixek és kiszámíthatók. Márpedig az innováció – értelemszerűen –
egyik kritériumnak sem felel meg. Ilyen jellegű korlátozottsága
miatt kelt rossz híre a bürokráciának, és erősödtek meg az olyan
antibürokratikus módszerek, mint például az agilis módszertan.

És mégis. Gondoljunk csak bele, milyen káros következmé-
nyekkel járna, ha – az agilis módszerek védjegyének számító – sok-
féleséget, helyszíni kísérletezést és decentralizált döntéshozatalt
propagálnánk az élelmszer- és gyógyszerbiztonság, a negatív disz-
krimináció és zaklatás elleni intézkedések, a könyvelési szabványok,
a légi közlekedési biztonsági előírások, a minőség-ellenőrzés vagy

épp a gyártási szabványok terén! Minden vállalatnak szüksége van arra, hogy a szervezet olajozottan működjön, hogy szabványosított termékek kerüljenek ki tőle, és megbízható szolgáltatásokat kínáljon az ügyfeleinek. Ehhez pedig minden vállalatnak szüksége van bürokratikus struktúrákra és eljárásokra – ideértve a hierarchikus jóváhagyási rendszert, a specializált munkamegosztást és a szabvány működésrendet.

Egy szó, mint száz: nem az a feladat, hogy a bürokratikus módszereket mindenhol agilis módszerek váltsák fel, hanem hogy e kettőt megfelelő egyensúlyba hozzuk. Minden vállalkozást irányítani kell. Minden szervezetnek *operatív*an jól kell működnie. Ugyanakkor minden vállalkozásnak feladata, hogy folyamatosan alakítsa az üzleti tevékenységét – és ez nemcsak új termékek és szolgáltatások, hanem új működési módszerek és eljárások bevezetését is jelenti. Minden szervezetnek *innovatív*nak kell lennie. És bár e két terület – az operatív működtetés és az innováció – más-más képességeket igényel, mégsem ellenségei egymásnak. Kiegészítik egymást, kölcsönösen függenek egymástól, és kölcsönösen hasznára is vannak egymásnak – egyik sem létezhet a másik nélkül. Ha nem kap elég figyelmet az innováció, a cég megreked, és képtelen lesz alkalmazkodni a folyton változó körülményekhez. Ha nem kap elég figyelmet az operatív működtetés, akkor kitör a káosz – leromlik a minőség, az egekbe szöknek a költségek, a vállalat és az ügyfelek pedig kockázatos helyzetekbe kerülnek.

Mára a nagyvállalatok többségénél túlságosan is a bürokrácia felé billent a mérleg nyelve, és nagy a hiány innovációból. Statikus szervezeteket hoztak létre, és elkötelezték magukat a kiszámítható eredményesség mellett. Ezért lett ennyire népszerű az agilis módszertan. De nem az a megoldás, hogy teljesen a másik irányba billentjük a mérleg nyelvét. Helyesebb, ha megtartjuk a bürokratikus szabályokat és hierarchiákat ott, ahol erre van szükség, humánusabbá alakítjuk őket, amennyire csak lehet, és ezzel párhuzamosan

egészséges mennyiségű agilitást viszünk mindenbe, ami alkalmas erre.

Egyszerűnek tűnik, de nem az. Az agilitás és a bürokrácia olyan, mint az ecet és az olaj: jól mennek egymáshoz, de nehezen keverednek. (Néha pedig egyenesen olyanok, mint a salétromsav és a glicerín: együtt nagyot robbannak.) Az agilis csapatok akkor vannak elemükben, ha gyorsan dolgozhatnak. Folyton új – sokszor még kiforratlan – ötleteket tesztelnek úgy, hogy az ügyfelek elé viszik őket. Nem tisztelik a szabályokat és a kereteket, nem követnek részletes terveket. Egy szervezetben az efféle csapatoknak rengeteg szabadság és támogatás kell a sikeres működéshez. A bürokrácia meg, persze, épp ellenkezőleg: akkor működik jól – sőt akkor működik egyáltalán –, ha szoros a kontroll. Pontosan tudni akarja, mit végzett eddig a csapat, mit tervez az elkövetkező tizenkét hónapra, és ez összesen mekkora költséggel jár. A hagyományos bürokrácia számára az agilis csapat olyan, mint az idegen test, amely megfertőzi a szervezetet. A bürokraták sokszor úgy tekintik, hogy az ő feladatuk – mint az immunrendszer T-sejtjeinek – felszámolni a fertőzést, vagy legalább minimalizálni az általa okozott károkat.

A ténylegesen agilis vállalatban a bürokrácia és az innováció egymás társai lesznek. Együtt pedig olyan rendszert alkotnak meg, amelyben mindkét elem fejlődik, és amelyben mindkét oldalon a jobb eredményekért dolgoznak – szoros együttműködésben. Ebben a könyvben azt is megmutatjuk, hogyan hangolható össze ez a két terület.

Legyetek agilisak – helyettünk is!

Frederick Winslow Taylor nem kevesebbet állított, mint hogy a bürokratikus vállalatirányítás művészetét tudományá emeli. Stopperórával végzett vizsgálatait az üzleti világ történetének klaszszikusai közé emelkedtek. 1911-ben megjelent, *The Principles of*

Scientific Management (A tudományos vállalatirányítás alapelvei) című könyvében négy alapvető tételt fogalmazott meg: (1) a vezetők megtervezik a munkát, a munkások elvégzik; (2) a vezetők tudományos módszerekkel elemzik, hogy melyek a munkavégzés leghatékonyabb módjai; (3) a vezetők tudományos módszerekkel választják ki és tanítják be a megfelelő szakembert a megfelelő munkára; és (4) a vezetők szigorúan felügyelik a munkásokat feladatuk elvégzése közben.⁶ Taylor módszereit akkoriban éles kritika érte, amiért gépként tekint az emberekre. Módszertana mégis elterjedt, és jóval túlélte Taylort is – sok vállalatnál számos közép- és felső vezető a szíve mélyén taylorista maradt mind a mai napig. És amikor a tayloristák akarják bevezetni az agilis módszertant, akkor bizony szörnyűségek történnek.

Többször így megy a dolog: a felső vezetők az agilis módszertan szerinti átalakítást nem maguknak, hanem a beosztottaik számára tervezik meg. A változások levezényléséhez felállítanak egy nagy hatalmú programmenedzsment-irodát. Ennek munkatársai elkészítik a részletes költségvetést, kidolgozzák a gyakorlati kivitelezés útvonalát és annak főbb állomásait, amelyből nem hiányoznak a Gantt-diagramok és a státuszjelentések rendszere sem, hogy biztos, minden a tervek szerint menjen. Létrehoznak egy csomó agilis csapatot, élükön, jellemzően, tayloristákkal, akik épp csak túl vannak egy kétnapos gyorstalpalón. Ha az egyik csapat sikert könyvelhet el, legyen az bármilyen csekély, azt a programiroda szétkürtöli, remélve, hogy ezzel meggyőzi mind külső, mind belső közönségét arról, hogy a kezdeményezés pontosan a terveknek megfelelően alakul. Mindeközben a felső vezetés továbbra is úgy működik, ahogy addig, szoros felügyelet alatt tartva és (sokszor) kézi vezérléssel irányítva a beosztottak munkáját – akik között most már ott vannak az agilis csapatok tagjai is. Ezek a vezetők nemcsak azt adják ki rendszeresen a csapatoknak, hogy mit, hanem azt is, hogy azt hogyan kell csinálni. Hát, nem ez a vezető munkája?