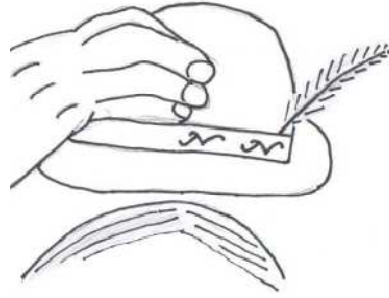


LE A KALAPPAL!



Magyar Minőség – 2022. évi különszám

A Magyar Minőség 2022. évi nyilvános különszámának megjelentetésért a Magyar Minőség Társaság vezetésén és a lap főszerkesztőjén kívül elsősorban a cikkgyűjtemény szerzőinek jár ki a kalaplengetés!

Dr. Kurucz Attila, Németh György Valentin és Tóth Zsuzsanna írásai bizonyára sok szakembernek jelentettek új és főként hasznosítható ismereteket.

Kérdéseimre **Dr. Kurucz Attila** tanszékvezető, egyetemi docens, folyamatmenedzsment szakértő és agilis coach válaszolt.



Dr. Kurucz Attila

- *Hogyan állt össze az agilis különszám? Miért a bemutatott cikkekre esett a választás?*
- Elsőként szeretnék köszönetet mondani az MMT vezetésének és a folyóirat főszerkesztőjének, hogy szerzőtársaimmal együtt jegyezhetjük az első különszámot. Az agilitás és agilis projektmenedzsment fogott meg elsőnek, amit később

tudományosan és gyakorló tanácsadóként is igyekeztem minél korábban elsajátítani és alkalmazni. A folyamatok, a minőség, a vállalati működés területével foglalkozok és így a győri Széchenyi Egyetemen a vezetés-szervezés szakot beléptettük a MMT-ba. Ezután kezdődött az együtt gondolkodás és úgy éreztem, hogy a folyóiratba tudnék egy agilitásról szóló sorozatot írni. A koncepció mögött az állt, hogy a legnépszerűbb és hazánkban is terjeszkedő keretrendszereket, agilis felfogásokat megismertessem. Így született írás a designgondolkodásról, a scrumról és a SAFe 5.0-ról. Ez után pedig az agilis transzformáció – mire figyeljünk, ha agilissá szeretnénk válni témaköre adta magát, hogy az üzleti szereplőknek hasznos sorozat készüljön. Gyakorlatilag ezek az írások tudatos tervezés végén lettek az MMT folyóiratban megjelentetve, és a témát pedig az első különszám központi témájává választotta a szerkesztőség.

- *Szinte folyamatosan hallunk új és elsajátításra érdemes eszközökről, módszerekről, érdekes minőségfelfogásokról? Az agilis filozófiát az alkalmazók szempontjából miért tartod aktuálisnak és különösen fontosnak?*

- Vállalati tanácsadóként (természetesen tudósként is érdekes) mindig valamilyen problémát jelentő helyzet, vagy éppen szervezetfejlesztési igény kapcsán kerültem be egy-egy szervezet életébe. Itt már 2011-től erősen látszódott a trend, hogy a vállalatok annyira sok piaci kihívással néznek szembe, és nagyon sok projektet és fejlesztő (akár minőségfejlesztő) munkát végeznek párhuzamosan. Ezek komplexitása és az időszorítása miatt nagyon rizikóssá válnak, ha hagyományos projektmódszerekkel menedzseljük. Én ezekre a helyzetekre kerestem a megoldást és így jött egy járható útként az agilis.

Az üzleti világ azóta sem állt le, sőt egyéb társadalmi, egészségügyi vagy éppen politikai események korbácsolják fel mindennapi életünket. Ebben a kiszámíthatatlan és zavaros helyzetben nem is igen marad más út, mint az agilis. Hogy egy példát említsek az ellátási láncokban korábban elemzett hálózatosodás és értékteremtés stratégiai kérdései mellett nagyon aktuálissá vált a beszerzés helyzetének átalakulása. Egyik pillanatról a másikra derülhet ki, hogy nincs több alapanyag, nincs másik szállító. Az adott biztonsági készletek kifogytak, új szállítás jelentős késéssel érkezik. Gyorsan kell reagálni, átalakulni, új működési modellt találni – nem fog máshogy menni csak agilis módon. Ott is agilisnek kell lenni, ahol eddig a rutin és a standardok komoly stabilitást és biztonságot adtak a sikeres és hatékony működéshez. Nem csak hogy fontos lett, de én most úgy látom, hogy igazából nélkülözhetetlen. Keresi a legjobb megoldást mindenki és én sem állítom, hogy a szoftverfejlesztésben jól működő scrum folyamatokat kell egy beszerzésre ráhúzni, de kénytelen lesz adaptálni néhány elemét mindenki.

- *Miért fontos az agilis módszerek mentén történő vezetés?*

- Az előző válasz is részben már magyarázta ezt, de nem szeretnék kibújni a kérdés alól. Ma azt gondolom, hogy egy vezetőnek két „szerszámos” ládát kell tartania: egyet az agilis módszerekkel és egyet a coaching eszközökkel megrakva.

Nem kell különösen magyarázni, hogy a digitalizáció milyen ütemben lesz az üzleti világ és a magánszféránk része. A vállalatok vevői kapcsolattartása, a projektcsoportok együttműködése, a szállítói kapcsolatok és még sorolhatnánk...áttért a virtuális térbe. Ezzel a változással paradigmák nem dőlnek meg, de módszerek és tevékenységek jelentősen változnak. Ezt a változást csak az agilis módszerek helyes alkalmazásával lehet megvalósítani. Ahogy Simon Hayward írja az „Agilis Vezető” című könyvében a

vezető úgy teszi jól a dolgát, hogy bomlaszt és épít egyszerre. Ez simán, a hagyományos módszerekkel lehetetlen volna, az agilis megközelítés kell.

Másik indok, hogy a munkaerőpiacra belépő fiatal generáció már egy digitális generáció. Ők már virtuálisan kommunikálnak, más nyelvezettel és sokkal gyorsabb iterációkat használva (milyen már, ha 10 mp alatt nem jön meg a válasz a chat-en;-)). A megváltozott környezeti hatások – piaci helyzet, új munkaerő, politikai és egészségügyi krízisek – az agilis felé tolják a vezetőket. Az is lehet, hogy taszítják.

- *Mivel foglalkozik az agilis coach? Mi a sikerességed fokmérője?*

- Ha van lehetőségem, akkor szeretném pontosítani ezt a témakört. Elég sokszínű a megoldások tára az egyes vállalatoknál. Az agilis szerepek között ott a scrum master, az agilis tréner és agilis coach. Már csupán egy-egy álláshirdetés elolvasása során is találunk keveredéseket. Elsőnek venném az agilis trénert: ő az az ember, aki az agilis keretrendszer és agilis eszközöket, az agilis működéshez szükséges tudást megtanítja. Ezt csoportnak, személyeknek egyaránt teheti. Így időszakosan dolgozik együtt a vállalatokkal és agilis csapataikkal. az agilis coach és scrum master már jobban hasonlít, hiszen mindkét szerep lényegében az agilis csapatok támogatását látja el és főként az agilis filozófia életben tartása, a szellemiség megerősítése és a csapatok hatékonyságának segítése a cél. A scrum master konkrét felelőssége, hogy a folyamat egyes elemei jól működjenek, az agilis csapatok eredményesek legyenek. Ezért több soft, de néha hard eszközt is bevet. Gyakorlatilag a csapattal él együtt és akkor szerencsés, ha ezt folyamatosan teljesállásban tudja végezni.

Végül elérek az agilis coachhoz. Az agilis coach tartósabb ideig támogat egy agilis csapatot. Támogatja az átalakulásokat és egyéb felmerülő elakadásban segít. Célja az agilis működés „loveliest” formájának megtalálása és megerősítése. Sokat foglalkozik a csoportdinamikával, az egyéni fejlődés támogatásával és a csapatszinergia megteremtésével. Ebben a helyzetben jobb a külső szem – nem azért mert hazabeszélnék – hanem, mert „nehéz profétának lenni a saját hazánkban”. PI. képzeljük el, hogy az agilis coach vezeti a csapat burnout tábláját – tartja nyilván a csapat teljesítményét. Ezzel olyan viszonyba kerül a csapattal, ami jobban fog hasonlítani egy klasszikus projektmenedzser és csapata viszonyára, mint egy hatékony támogató helyzetére.

Összességében akkor leszünk jó coachok, ha módszereinkkel a legtöbbet tud a csapat kihozni magából. Tanítás, problémamegoldás, facilitálás egyaránt fontos része a munkánknak. Jelenlétünkkel koncepcionális kérdések belső válaszait segítsük elő, hogy megtalálhassa mindenki a legjobb útját. A fokmérőnk az elégedett és teljesítményt mutató csapat. Ezeket persze mérhetjük különböző KPI-okkal – már mint a teljesítmény részt – de igazából a másik elemmel együtt ér valamit. Azt pedig nem mérőszámok mutatják, viszont mindig megszületik, mint eredmény. Akármi is történik, azt eldönti az ember, hogy amit most kapott az jól jött-e neki és elégedett vele, vagy sem.

- *Hogyan áll hazánkban az agilitás ismertsége és hasznosítása? Megismerhetnénk egy-két frissebb jó gyakorlatot?*

- Az agilis módszertan 2001-ben állt össze egy kiáltványra – ehhez képest a designgondolkodás már korábban bejött, de talán most mondhatjuk, hogy népszerűsége növekvő és többen alkalmazzák. A nagyvállalati környezetben jobban terjedt, hiszen a „nehézkesen” változó nagyobb szervezetek korábban kezdték keresni

a változékonyság és piaci megfelelés eszközeit. Az agilis átalakulás porondon van Magyar Telekom, Lufthansa Systems, OTP bank és NN biztosítónál is. A bevezetés lényege, hogy a szervezetben olyan szemléletváltást generáljon, amelyikben nem csak a saját területünk és tevékenységünk jelenti a legfontosabb nézőpontot („siló”-gondolkodás), hanem egy, a külső piaci-vevői igényekre és társterületekre egyaránt figyelő szemlélet alakul ki. A hazai környezetben jó példát mutat a Shiwaforce, ahol nem csak saját működésüket alakították át, de oktatói és terjesztői is lettek az agilist filozófiának. Sokszor gondolkodunk el azon, hogy mivel lehet a dinamikát és motivációt fenntartani. Ehhez sokat tud segíteni a digitalizáció és az agilis keretrendszer elemi. Például egy applikációval támogatott csoportfeladat az azonnali visszajelzésekkel, valós idejű státuszjelentésekkel és talán megjelenő hangulatjelzésekkel komoly támogatás a vezetőknek és a kollégáknak, hogy lépni tudjanak a megfelelő pillanatban. Természetesen szükség van egy érettségre, hogy alkalmas legyen a változásra a szervezet. Ez alatt azt értem, hogy minden szinten és minden érintett kolléga számára világosnak kell lenni a változás szükségességének. Majd pedig egy széleskörű bevonódás mellett egy széles körű támogatását kell megszervezni. A felsővezetők pont annyira kulcsfigurái ennek, mint a konkrét napi meetingek szereplői. A rövid és koncentrált információ csere felváltja a hosszadalmas értekezletek világát, akkor már nyertünk. Nyilvánvalóan hallom, hogy „mi értelme ezeknek a napi meetingeknek? Napi 1 óra a semmiről...” azt gondolom, hogy nem volt agilis coach a támogatók között és nem vezette rá a csapatot az eszközök hatékony használatára. A hiba ilyenkor nem az agilisban keresendő, hanem az Önök készülékében.

- *Az agilis működéssel kapcsolatban a saját publikációid közül melyeket ajánlanád az Olvasók figyelmébe?*
- Jó kérdés, de ha megkérdezzük egy apát, hogy melyik gyereket szereti a legjobban... Komolyra fordítva a szót úgy érzem, hogy ez a különszám megfelelő rálátást ad az agilis keretekre és a bevezetés, agilis transzformáció kiemelt problématerületeire. Egy-egy cikket nem nehéz kiemelni, hiszen ahogy korábban mondtam, tudatos volt a sorozat tagjainak felépítése – hogy különszám lesz belőle az volt meglepetés. Az agilis szemléletről volt még egy írásom 2019-ben: Menedzsment ontológia versus ontológiamentedzsment, ahol a változások filozófiaibb oldaláról igyekeztem bemutatni az agilis gondolkodás fontosságát. Ma már sok konferencia és kerekasztal beszélgetés elérhető az interneten, de egyre több tudományosabb munka is rendszerezi az agilis témakörét. Ezek mindegyike hasznos lehet, ha az adott helyzetünk számára 1-1 üzenetet megfogunk belőle és elkezdjük megvalósítani.
- *Köszönöm, hogy elfoglaltságaid mellett időt szakítottál a válaszokra. A különszámhoz Neked és szerzőtársaidnak szívből gratulálok! Munkátokért: LE A KALAPPAL!*

Sződi Sándor