

## Blog bevezetés

### 40. PM Műhely – Kiss Olga - Peuker Gabriella : Mit jelent az agilitás az ember - az egyén vagy a csapat – oldaláról?

A **2019. január 24-i 40. PM Műhely** (időpont : 16:00-18.00, helyszín : Bp. XI. Magyar Tudósok krt 2. BME I.ép. B.110 terem) a komplex projektek menedzselésében nélkülözhetetlen az együttműködések magasabb színvonalát megvalósító agilis szemléletet elfogadó munka kultúra, ami a résztvevőktől a megszokottól eltérő innovativitást és adaptivitást követel meg. A Műhely célja az agilitás szemléletét befogadó munkakultúra kialakulási feltételeinek és megvalósítási módszereinek áttekintése azzal a céllal, hogy a Műhely beszélgetés hozzájáruljon a változó feltételű, komplex projektek jövőbeli sikerességéhez. A témát a Műhely résztvevői választották ki és a bevezető blog megírására illetve bevezető előadás megtartására **Kiss Olgát és Peuker Gabriellát**, a téma nemzetközi szintű szakértőit kérték fel.

## Blog tartalom

### Kiss Olga–Peuker Gabriella ([www.agilehuman.eu](http://www.agilehuman.eu)) : Mit jelent az agilitás az egyén és a csapat oldaláról?

Hogy a mai világ gyorsan változó körülményei közepette élvonalban maradjon - vagy akár csak fennmaradjon - egy szervezet, ahhoz nagyfokú agilitásra van szüksége. Miként lehet ezt a rugalmasságot és alkalmazkodóképességet megteremteni és fenntartani ?

A szervezeti agilitás elemzéséhez átfogó keretrendszert kínál a PMI<sup>1</sup>, melynek fő elemei:

- az agilitást támogató kultúra,
- a stratégiai rugalmasság,
- a kollektív vezetés,
- a hozzáértő emberek és
- az adaptív folyamatok.

A legtöbben az agilitást ez utóbbival azonosítják, egy olyan agilis módszertan - projektmenedzsmet - alkalmazásával, amely inkrementális és iteratív (scrum, kanban, stb.)

Már az sem egyértelmű mindenki számára, hogy vajon tényleg annyira fontosak-e az önszerveződő csapatok. Számos nehézség származik abból, ha a szervezetet agilissá akarják alakítani. Biztos, hogy erre is szükség van?

Ha valaki megérti a teljes rendszer működését, ha látja a teljes képet, akkor azt is látja, hogy egy **agilis módszertan adaptálása** és a **szervezeti átalakítás** még csak a jéghegy csúcsa.

---

<sup>1</sup> *Pulse of the Profession: Capturing the Value of Project Management Through Organizational Agility* PMI  
September 2015

Persze, ezek szükséges lépések, de a valódi agilis átalakulás ezzel még csak elkezdődött. Ha figyelmesen szemügyre vesszük a PMI által megfogalmazott keretrendszert, kiderül, hogy az 5 elemből még csak egyet tudhatunk le: az adaptív folyamatokat. Ez kétségtelenül fontos, és alapvetően szükséges feltétel, de messze nem elégséges. Hátra van még másik 4 elem, amelyek alapvetően az agilitás humán aspektusaihoz tartoznak:

- Támogató kultúra - értéknek tekinteni a nyitottságot, a tiszteletet, a tudást, a fejlődést, az alkalmazkodást, és megtalálni ezek helyét a szervezet mindennapi életében. Együttműködés, átláthatóság, ahelyett, hogy a szőnyeg alá söpörnénk a problémákat, szembenézni velük, fejleszteni, coacholni nemcsak a vezetőket, de a munkatársakat és a teameket is.
- Stratégiai rugalmasság - a lehetőségek megragadása és a változó igényekre való gyors reagálás, agilis szemlélet, kiemelt fontosságúnak tekinteni a változáskezelést
- Kollektív vezetés - megosztani a felelősséget és a döntéshozatalt, nagyobb autonómiát adni a csapatoknak, a releváns tudást és információt széles körben megosztani a szervezetben
- Hozzáértő emberek - nemcsak a szakmájukhoz kell, hogy értsenek. A csapat-szintű felelősségvállalás egymás szakterületének jobb megismerését igényli, az önszerveződés pedig egyéni és csapat szintű menedzsment kompetenciákat is.

Fejlesztő szakemberekként elég hamar felmerülhet bennünk a kérdés, hogy a fenti szervezeti agilitás keretrendszerét alkotó öt elem hogyan ültethető át a mindennapi gyakorlatba.

Mit jelent a **támogató kultúra** egy szervezet életében? Mint a tanulmányban láttuk, olyan értékek tudják ezt a kultúrát létrehozni, mint a nyitottság, a transzparencia, a tisztelet, a tudás, a fejlődés és az alkalmazkodás. Ezek az értékek egy olyan közösségben tudnak kifejlődni, ahol a fókusz erőteljesen az embereken van. Ez a fókusz nemcsak arról szól, hogy az agilis szerepek (SM, PO, scrum team) megfelelően működjenek és az agilis kultúrában élő emberek a szerepeik által meghatározott felelősségbe beleálljanak. Persze, a szervezeti agilitás szempontjából fontos, hogy mindenki belenőjön a saját szervezeti feladatkörébe, amihez olyan támogató kultúra kell, ami ezt lehetővé is teszi (ad kihívást jelentő helyzeteket, feladatokat, stb.). Az is fontos, hogy az emberek rendben legyenek magukkal és egymással.

A támogató kultúra teret ad az eltérő referencia kereteknek. Annak, hogy a világot sokféleképpen szemléljük. Annak, hogy a világban sokféleképpen tudunk és szeretnénk létezni. Sőt, az ilyen kultúra támogatja is az eltérő referencia keretek megnyilvánulását, hiszen tudja, hogy ez a sokszínűség egy igen termékenyítő közeget teremt. Ez ad teret a kreativitásnak, az együtt alkotásnak. A támogató kultúrában lehet hibázni és tanulni belőle. Van (pszichológiai) engedély arra, hogy elrontsunk dolgokat, hogy kísérletezzünk még akkor is, ha ez erőforrás, idő, energia veszteséggel is jár.

Az agilis szervezetben a **kollektív vezetés** azt jelenti, hogy a klasszikus vezetői feladatokat vagy legalább egy részét átruházzák a csapatra, így a tervezés, az ügyféllel való kommunikáció egy része átkerülhet azokhoz, akik leginkább értik és legközelebb vannak a feladathoz. Ebben a közegben lehet egy probléma, megoldandó feladat, vagy akár egy kihívás - tanulás - köré is önszerveződni. A munkavállalók felhatalmazást kapnak arra, hogy tudásukkal, képességeikkel, készségeikkel a szervezet azon részéhez kapcsolódjanak, ahol a leginkább szükség van rájuk, ahol a

legtöbb értéket tudják létrehozni. Hálózatban működnek, a kompetenciáikkal igény szerint dinamikusan "vándorolnak". **Ez a HR-től is és a vezetőtől is másfajta attitűdöt kíván.** A szervezetben nem adott szerepekhez kapcsolódó kompetenciák mentén érdemes a munkát szervezni, hanem a munkatársak meglévő és kibontakoztatni vágyott kompetenciái köré, ezzel lehetővé tenni a tapasztalati tanulást és fejlesztésüket.

A **stratégiai rugalmasság** elsősorban a változó piaci környezethez, a változó ügyféligényekhez való gyors alkalmazkodást jelent (beleértve ebbe az ügyféligény változásának előrelátását, a kockázatok és lehetőségek felmérését is) Az igazán agilis vállalatok nemcsak egy agilis projektmenedzselési módszertant ismernek, hanem többet, sőt, a hagyományos vízesis típusú is része a palettájuknak, és ezért könnyebben tudnak a helyzethez és az ügyfél projektmenedzsmet stílusához illeszkedni. A szervezeti struktúra maga is flexibilis. Változni tud a szerint, hogy az ügyféligényeket hogyan, milyen szervezeti felállásban tudják a leginkább kielégíteni. A struktúra illeszkedik az ügyfélhez, természetesen, organikusan változik aszerint, ahogy az ügyfél változik, és a rend újabb és újabb formáját veszi fel. Az ilyen szervezetek kiemelt fontosságúnak tekintik a változáskezelést, az agilis szemléletet és azt, hogy a kínálgató lehetőségeket meg tudják ragadni, sőt, akár meg tudják teremteni maguknak.

A megfelelő, **hozzáértő emberek** jelentik a vállalat számára a legfőbb értéket. Nemcsak szakmai téren, de az agilis szervezeti modellben rájuk háruló nagyobb autonómia és nagyobb felelősség „people skills” területén is többet kíván Az autonóm munkatárs sem magától jön létre. Az egész szervezetnek egy komplex tanulószervezetté kell válnia, amelyben kiemelt szerepet kap a mentor program, a tehetségfejlesztés, a képzés, a coaching, a megtartás, a karrier út gondozása, az inspiráló munkakörnyezet, a belső motiváció kialakítása és fenntartása és az egyéni önmegvalósítás támogatása. Ezek nem egymástól elválasztott folyamatokként, projektekként kell működjenek, hanem egymással szerves összefüggésben.

## **ÖSSZEGZÉS**

A Műhely célja az agilis szemlélet komplex projektek sikerességét elősegítő kérdéseinek, folyamatainak, megoldási módjainak áttekintése azzal a céllal, hogy ez a projektek menedzselésében nélkülözhetetlen feladat hogyan oldható meg sikeresen és hatékonyan. A közös beszélgetés, gondolkodás elősegítheti a projektmenedzsmet szakma fejlődését, az elméleti eredmények gyakorlatba ültetését.

**A 40. PM Műhely** (2019. január 24. 16:00-18:00, BME Infopark I. B. 110) témájához kapcsolódó, **megbeszélendő kérdések:**

1. Mi fékezi az agilitást a szervezetben? Milyen hiedelmek, prekonceptiók, érzelmek dolgoznak a háttérben? Mennyire fontos általában a hazai szervezeteknek a stratégiai rugalmasság?
2. Mit jelent az önszerveződés és a kollektív vezetés? Van-e létjogosultsága a hazai szervezetekben, s ha igen, hogyan?
3. Melyek az önszerveződés előnyei és hátrányai az egyén, a csapat, a projektmenedzser és a szervezet szempontjából?
4. Mennyire van tere a szervezetben a lessons learnt-nek, a retrospektíveknek, s általában a sikerek és a kudarcok elemzésének, illetve a tanulságok beépítésének?

Mennyire vállalja fel a szervezet a hozzáértő emberek folyamatos, egyéni és csapat szintű fejlesztését?

5. Hogy van egy szervezet ma Magyarországon a támogató kultúrával és a bizalommal, a nyitottság, a sebezhetőség elfogadásával? Van-e fogadókészség a vezetőség, a munkavállalók részéről?