



Forrás: Sprint Consulting

## Agilis transzformáció online – mik a legnagyobb kihívások?

(X) 2021. nov. 15.

*A világ megváltozott körülöttünk. Már a járvány előtt trend volt az online térbe történő elmozdulás, és nem csak az IT iparban. De a világvárvány kezdetén szinte mindenki aki szellemi munkát végzett, a kibertérben kényszerült folytatni a munkavégzést és az együttműködést. Az agilitás zászlaján viszont a kezdetektől a személyes együttműködés díszlik, mint a kommunikáció leghatékonyabb formája. Hogyan egyeztethető össze e két látszólag ellentétes irány? És milyen kihívásokkal küzd egy szervezet, ha az új digitális működésben kell, vagy szeretne agilis módszerekre átállni?*

**Schweinitzer Zoltán** agilis  
tanácsadó, agilis coach  
*Sprint Consulting Kft.*



## Az online munkavégzés kezdetei

Az internet megjelenése előtti időkben a távoli együttműködést kiszolgáló kommunikációs hálózatok létesítése csak a nagyobb egyetemek, illetve nagyobb – jellemzően valamely államhoz köthető – szervezetek számára állt rendelkezésre, komoly beruházások árán (pl. NASA).

Az internet megjelenésével és fokozatos térnyerésével azonban ez az akadály elhárult. A sávszélesség és a hálózat kiépítettség ugyan eleinte okozott kihívásokat, de közel sem a korábbiakhoz hasonló mértékben.

Az online közös munkát lehetővé tevő technikai megoldások és eszközök közel húsz éve a piacon vannak, és időközben kiforrottá és stabilá váltak. A világvárványt megelőző évtizedre így már minden akadály elhárult az online térben történő közös munka térhódítása elől.

Azonban ez a térhódítás korántsem ugyanabból az indítatásból indult meg, mint amit a járvány alatt tapasztalhattunk.

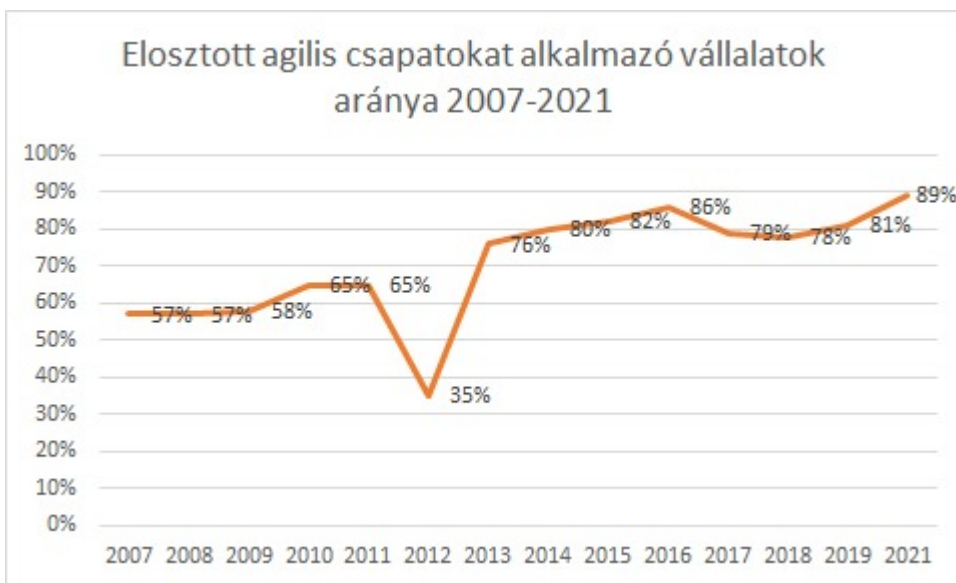
A személyes munkavégzés online-ra cserélése kapcsán ekkor a fő indokok a remélt költségcsökkenés, valamint a munkavédelmi és egyéb kitétség csökkentése voltak.

De ez a nézőpont a klasszikus vállalati és vezetési kultúra mellett csak kevéssé tudott érvényesülni, így az online munkavégzési formát csak egy szűk szegmens és csekély számú szereplő tette magáévá.

Az ezredfordulót követően az életünket mind jobban átszövő informatikai megoldások robbanásszerű elterjedése az IT ipar fellendülését hozta el. Ezeket az éveket a piacon megjelenő szinte kielégíthetetlen kereslet jellemezte. A képzett munkaerő kereslet szignifikáns növekedése helyben már nem volt kielégíthető, hiszen a szakképzett munkaerő földrajzilag heterogén eloszlású.

Így végül a távoli munkavégzést övező korábbi bizalmatlanságon felülkerekedett a növekedés iránti olthatatlan vágy vagy kényszer.

Megjelentek az első országhatáron belüli, majd az országok közötti, később pedig az interkontinentális munka-kiszervezések. Ez nem csak komplett munkafolyamatokra volt jellemző, hanem részmunkákra is. Idővel már nem csak a teljes csapatok voltak helyben vagy éppen száz százalékban online dolgozók, hanem megjelentek az ún. elosztott csapatok is. Amíg az együtt dolgozó csapatok esetében csak a köztük történő munkavégzést kellett szinkronban és szinergiában tartani, az elosztott csapatok tagjai már vegyesen voltak helyben- és online munkavégzők. Ez utóbbi trendet az évről évre megjelenő ún. [State of Agile riportban](#) is rendre nyomon követhettük az agilis szervezetek színterén (1.ábra).



1.ábra: Elosztott agilis csapatokat alkalmazó vállalatok aránya 2007-2021

Tehát megváltoztak az online munkavégzést és együttműködést blokkoló és serkentő tényezők a munkáltatók oldalán, és ez megváltoztatta az IT szektort is.

## Új kihívások megjelenése

Az agilitás a kommunikáció hatékonyabbá és pontosabbá tételével igyekszik a bajok egy részét orvosolni. De mi a helyzet, ha a közvetlen kommunikáció nem lehetséges, mert a másik fél egy másik irodában, másik városban, másik országban, vagy másik kontinensen van?

Nézzük az utóbbi, legszélsőségesebb esetet, amikor kontinentális a rés az együtt dolgozó felek között: elsősorban egyeztetni kell az időzónák eltérése miatt jelentkező munkaidő közötti eltéréseket. Sok helyen alkalmazkodnak a másik fél időzónájához (értsd: felveszik azt). Ennél egyenrangúbb megoldás, ha egyik héten/hónapban az egyik csapat törzsidejéhez, másik iterációban a másik csapat törzsidejéhez alkalmazkodnak a csapatok vagy csapattagok. Ez jellemzően ott érhető tetten, ahol csak pár óra az időeltolódás a kollégák között.

Másik megoldás, ha azonosítják az időbeni átlapolódást a két időzóna között, és a közös halmazt használják fel "élő" kommunikációra.

Az agilitásban vannak állandó ceremóniák, amelyek igyekeznek a kommunikációt, egyeztetést, ütköztetést, információ- és véleménycserét rendezett, előre meghatározott csatornába és időintervallumokba terelni. Ezeket a ceremóniákat elosztott csapatok, vagy távoli együttműködők esetén sem lehet elhagyni! A megvalósítás módját kell csak kitalálni.

A technológia pár évtizede megadta nekünk azokat az eszközöket, amelyekkel az alapvető hang- és képi kommunikációt biztosítani tudjuk tetszőleges számú fél között. A kihívás nem ebben van, bár a tavaly hirtelen életbe léptetett korlátozó intézkedések során tapasztalhattuk, hogy ez is nehézséget jelentett a cégeknek. A valódi kihívás inkább abban rejlik, hogy hogyan tudunk több résztvevő felet kezelni, a figyelmüket fenntartani úgy, hogy a kommunikáció több mint 60%-át jelentő nonverbális közlést az online munkavégzés alatt legalább részben ne veszítsük el.

A vibráló képernyő, a nonverbális jelek ösztönös, de sokszor hasztalan keresése, a torzult vagy hiányos jelek folyamatos értelmezése, a tált információ fizikailag kisebb helyen/méretben történő átadhatósága, áttekinthetősége, leolvashatósága mind korlátozza az információ cseréjét.

Valamint ezek következtében hamarabb el is fáradunk, ami szintén hátráltatja a hatékony együttműködést. Különösen annak fényében, hogy az agilitás próbálja az információcserét segíteni, de egyben csoportosítani is. Az agilis megközelítés szerint adott időben, ceremóniák során igyekszik az információcsere döntő hányadát lebonyolítani, hogy a fennmaradó időben, a felhalmozott információval a tarsolyban a munkaerő fókuszáltan tudjon értéket teremteni és ne állandó apró információcserékkel akarjon operálni, mert azzal saját maga is elveszíti a fókuszot és a többiek sem tudnak az adott munkára összpontosítani.

A hosszabb agilis ceremóniák esetében az online együttműködés során fellépő gyorsabb fáradás akadályozhatja a hatékony együttműködést.

Ilyenkor azt szoktuk javasolni, hogy pl. egy sprintforduló vagy kadencia zárás és nyitás ne kerüljön ugyanarra a napra, hanem vágják ketté például az egyik nap végére és a rákövetkező nap elejére.

## Agilis átalakulás online

Egy szervezet **agilis transzformációjakor** több tekintetben is megváltozik az online tanácsadás a helyben végzetthez képest.

Az agilis átalakulás alapvetően egy felméréssel kezdődik. Válaszokat keresünk arra, hogy: Hol tart az adott szervezet? Pontosán milyen a működése, milyen folyamatok mentén? Kik a szereplők, mik a szabályok, milyen értéket teremtenek és hogyan? Mi az együttműködés módja és hatékonysága?

A tanácsadó rengeteg dokumentáció áttanulmányozása után, személyes beszélgetéseken keresztül érti meg a mikénteket és miértet. Online módban ez a személyes információcsere nehezebb. Maga a felmérés jellemzően egyéni interjúkon keresztül történik, így az talán kevésbé szenved csorbát: egy partnert egyszerűbb kezelni, egy nagy képet lehet kitenni a képernyőre, lehet fókuszálni a beszélgetőpartner nonverbális kommunikációjára is.

Megjegyzem, hogy vannak olyan szervezetek, ahol szervezeti kultúrából fakadóan, rosszabb esetben ipari titkok vélt vagy valós védelme okán, nem lehetséges a videokamera bekapcsolása. Így az információ egy

szignifikáns hányada elvész. Előbbit kultúraváltással lehetséges kezelni, utóbbi azonban nagyon kemény falat képez az online együttműködés útjában.

A transzformáció későbbi fázisaiban workshop-okon keresztül alakítjuk ki az új sztenderdeket, új folyamatokat, új játékszabályokat. Ezek során, már egynél jóval több szereplővel kell együttműködni, innoválni, megoldásokat találni különböző kreatív módokon, huzamosabb ideig. Később pedig az újonnan kialakított működési módokon, a ceremóniák, megbeszélések során is több kollégával kell. közösen együtt dolgoznunk.

Nem egyszerű feladat ez, hiszen képzeljünk el egy videokonferencia eszközt, amelyen 2-5-10-15 fő reakcióit kell egyszerre figyelni, mindezt akkora méretben, hogy a nem szóbeli információk adás-vételére is legyen mód. Mindeközben a tanácsadó facilitálja is a megbeszélést, továbbá eszközöket, annotációkat, rajzokat, post-it-eket, stb. kell kezelni. Ehhez jön még, hogy időnként a résztvevők akarva vagy akaratlan egyszerre beszélnek, nem figyelnek, mert ugyanazon a képernyőn egy levelet olvasnak, valami más munkát végeznek, vagy felugrik egy közösségi média platform üzenetküldője, esetleg futár érkezett stb.

Ez nem egyszerű feladat.

El kell könyveljünk, hogy egyszerűen nem olyan hatékony, nem tud olyan hatékony lenni, mint a személyes együttműködés.

De akár tetszik, akár nem, erre felé megy a világ, ezt kell követni nekünk is.

### **A tárgyi és fizikai kihívásokon túl: megváltozó tartalom-tálalási mód**

Eddig csak azokat a tényezőket vettük végig, amelyek jellegüknél fogva befolyásolják a kommunikációt.

De mi a helyzet a tartalommal? Ugyanolyan módon átadható ugyanaz az információ?

A hatékony online munka következő szintje az, amikor nem csak teret és platformot váltunk, hanem módot is: Az információ tartalmi strukturálásának és interpretációjának módját is igazítani kell az eltérő közeghez.

Számos alkalommal mutatkozik jelentős különbség az élőben és az online módon megvalósított megbeszélések hatékonyságában.

Egyszerűen máshogyan tálalható ugyanaz az információ egy asztalt közösen körbeülve, személyes közléssel, vagy helyben egy kivetítőről leolvasva és együtt átbeszélve, szemben azzal, amikor egy kis képernyőn megosztott szöveges vagy képi információt kell átadni. Több résztvevő esetén a résztvevői kameraképek közel használhatatlan méretűre csökkennek, amelyről nehezen lehet a nonverbális információt leolvasni. A tartalom-tálalási módokat egyszerűsíteni kell, és kisebb sebességű, egyértelműbb átvitelre kell kapcsolni!

A szervezetnek át kell alakítania a prezentációkat, diásorokat, az információk fájlokat és a kommunikációs felületeket, a módszertani szimulációkat és a gyakorlatokat, a ceremóniák lebonyolítását, azért hogy azok a megváltozott körülmények közepette is megállják a helyüket. Mindenképpen hozzá kell nyúlni a tartalmakhoz és azok interpretációjához is.



Az ügyfeleinknél azt tapasztaljuk, hogy szervezeti szinten a technikai eszközökre, platformokra és a formai követelményekre fókuszálnak, valamint arra, hogy a **hibrid munkavégzés** során ki hány napot járjon be az irodába, és miként legyen az együttműködés. De alapvető változásokat nem tapasztalunk: menjen minden ugyanúgy, mint régen! Csak néha online néha személyes jelenléttel.

Ez egyértelmű félreértés és valós fókuszvesztés. Ugyanis az online együttműködés kulcsa nem ebben, hanem a megváltozott közeghez való igazodásban van, akár hibrid vagy teljesen online munkavégzésről beszélünk. Ügyfeleinknek tehát nem csak a módszertani elemek bevezetésében, jó gyakorlatok implementálásában, a működés agilis elvek szerinti átalakításában kell támogatást nyújtanunk, hanem az online térben végzett munka valódi kihívásaira adott – évek során felhalmozott tapasztalatainkon alapuló – valódi válaszok megadásában is. És ez a kulcsa egy online végzett sikeres agilis transzformációnak.