

Németh György Valentin – Dr. Kurucz Attila

Skálázott Agilitás a vállalatoknál: SAFe 5.0

A keretrendszer és
a releváns kompetenciák áttekintése

Bevezetés

Számtalan írás két neves és elterjedt rendszert mutat be, amelyek egy-egy kisebb egység vagy szervezet számára adhatnak megoldást. Egyszerű és meglepően hatékony a Scrum, amit Nexon modellnek is hívnak, vagy a szintén gyorsan integrálható designgondolkodás módszerek. Ezek jelenleg a magyar "Agilis-piacon" legelterjedtebb eszközök, melyek bevezetését sok vállalat már agilis transzformációnak tekinti. Holott ez inkább a valódi működési és kulturális transzformáció projekt-végrehajtási alapja. Nagyobb szervezetekben viszont szükség van elsőként az agilis csapatok működésének összehangolására. Erre megoldás a Spotify által fémjelzett fejlesztőcsapat struktúra, illetve a LeSS, amely Scrum csapatok működésének összehangolását célozza. Olyan vállalatoknál, melyek a gyors, rugalmas szállítást a stratégia megvalósításának teljességére kívánják alkalmazni, még ennél is tovább kell menni. Itt lép a képbe a SAFe, vagyis a Scaled Agile Framework, melyet szerzői a vállalat második operációs rendszereként is említene.

Egységesen megállapíthatjuk, hogy az Agilis keretrendszer a gyorsan változó igényekre és piaci körülményekre, illetve az ezek által kikényszerített innovációra adott válasz egy fajtája. Mivel ez egy reakció, annak mértéke az adott vállalat működéséhez és a kiváltó okokhoz, körülményekhez kell hogy illeszkedjen. Ezen innovációs kényszerre adható válaszokról Clayton M. Christensen (1997) *The Innovators Dilemma* című munkáját érdemes böngészni.

Talán kérdés lehet az olvasókban, hogy miért pont a SAFe? Messzemenően a legkomplexebb, mindazonáltal nagyvállalati környezetben a legelfogadottabb működési keret rendszer a SAFe, amely a fenti elemeket kivétel nélkül tartalmazza, illetve megoldásokat javasol projekt portfóliókezelésre, stratégiai célok szervezetbe integrálására, ezekből megfelelő projektek, programok, szállítási sorozatok, értékláncok definiálására. Miért is kezdenénk kisebbel...

A rendszer kedveltségét pontosan az adja, hogy valamennyi működési szintre, hierarchia fokra tartalmaz hatékonyságnövelő megoldásokat. Mindazonáltal a strukturált formalizált működésű nagy vállalatokban biztos támpontként jelenik meg a bizonytalanság kerülő vezetők szemében, mivel a vállalati hierarchia szintek és az azokon elhelyezkedő pozíciók jól azonosíthatóak benne. Vagyis nem keletkezik az az érzet, hogy az új működés káoszt hoz, amiben számos vezető elveszítheti korábbi hatáskörét, pozícióját, befolyását. Így elkerülhető, hogy a vállalat „félelemből” veszítse el az új működés által elérhető eredményeket.

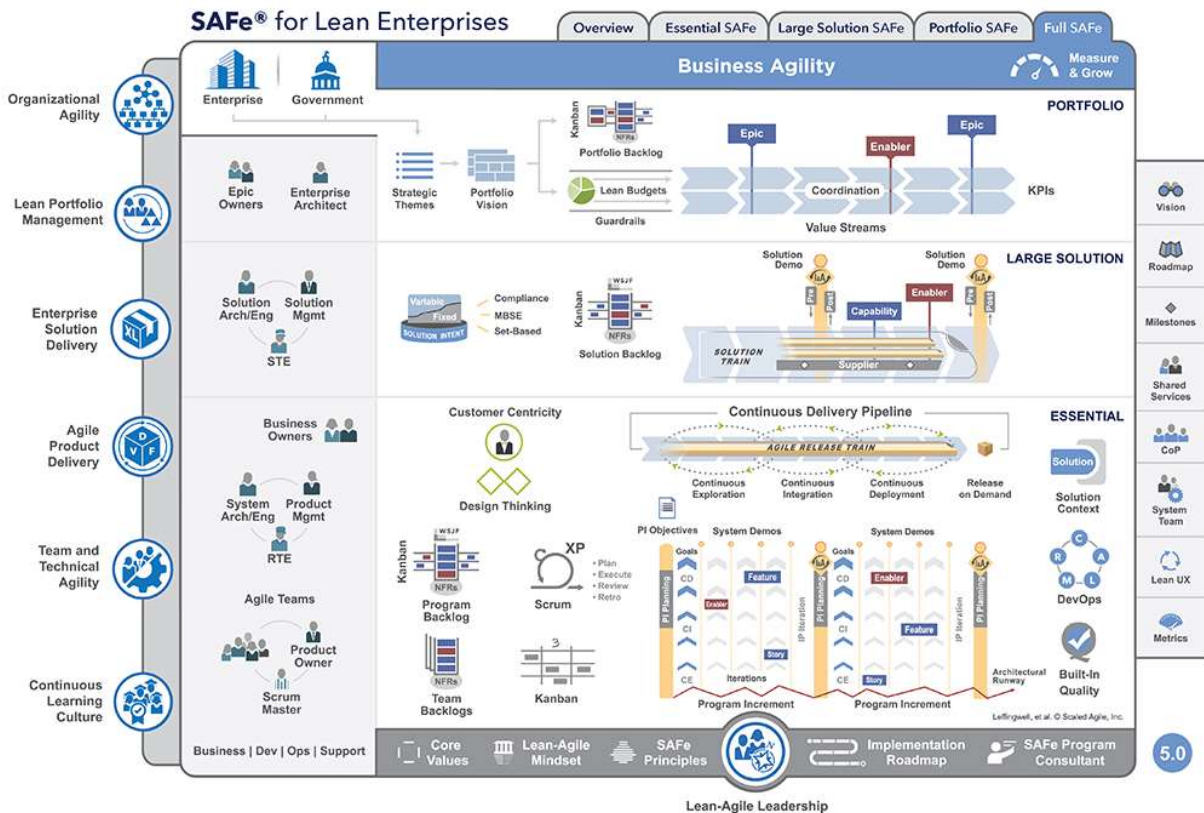
1. A SAFe 5.0 keretrendszere

Ha áttekintjük a komplett rendszert, akkor a különböző szinteken megjelenő folyamatokban láthatjuk a tulajdonosok/felsővezetés szintjén megjelenő stratégiát, az üzletágak/programok szintjén megjelenő agilis megvalósítási/szállítási folyamatokat, láncokat, egészen az alsó szintekig, ahol az egyes sprintek futnak a teamek napi működése során. Ahhoz, hogy összeálljon a kép, minden relevánsnak ítélt elemet működtetni kell és azok összekapcsolásáról gondoskodni a különböző menedzsment szinteken. Ez nem jelenti azt, hogy a bonyolult ábra, valamennyi elemét be kell vezetni, csak azt, hogy amit a szervezet önmaga számára célszerűnek ítélt, azt működtetni szükséges.

A vállalati rendszerek működésében a következő 3 elv megvalósulását célozza a SAFe koncepciója:

- A versenyben felmerülő kihívásokra (veszélyek) gyors válaszokat és adaptált megoldásokat nyújt.
- Hatékonyan azonosítja és kielégíti a változó vevői igényeket – értéket terem.
- Fenntartja a minőséget a termék és tevékenység portfólióban.

Óvva intenénk mindenkit attól, hogy vízvázasztó célokhoz kösse egy agilis átalakulás sikerét. Nagyvállalati környezetben a portfóliókezelés agilis transzformációja tapasztalati alapon 30-60%-os gyorsulást eredményez. A SAFe Fehér könyv ennél részletesebb számadatokat tartalmaz, melyeket azonban nem szabad sarkos, elérendő célként kezelni. Mindenki saját lehetőségeihez mérten tud eredményt felmutatni az agilis átalakulása során. Tegyük fel, hogy a hazai vállalkozói réteg számára mondjuk 10-20%-os hatékonyságnövekedés realizálódik a válságban (megfordítva a visszaesés tendenciáját), akkor már így is egy nélkülözhetetlen működési rendként kell értékelnünk a skálázott üzleti Agilitást.



1. ábra: SAFe vállalati operációs rendszer

Forrás: <https://www.scaledagileframework.com>

A strukturális ábrát vizsgálva annak komplexitása tűnik fel legelőször. Tudnillik tartalmaz operatív működési, portfóliókezelési, munkaszervezési, értéklánc alapú, öszvállalat-irányítási, stratégiai gondolkodásbeli, módszertani, szerepekre vonatkozó, technikai eszközöket bemutató és kompetencia jellegű elemeket.

Alulról felfelé nézve első körben a SCRUM jellegű (vegyes csapatokban, prioritált feladatlista mentén, rövid idő távokon végrehajtott) projektek fejlesztési munkák működési módjai jelennek meg, ideértve azok eszközeit, módszertani és ügyfélközpontúságot biztosító elemeit. Gyakran felmerülő kérdés, hogy miért pont a SCRUM működés jelenik meg ebben a keretrendszerben, mikor számos más, rugalmas, ügyfél igény fókuszú, együttműködést javító módszer létezik. A válasz csupán annyi, hogy a SCRUM egy kiváló iskolapélda azon szervezetek számára, akik működésében ezek az értékek, ez a típusú csapatműködés még nem jelent meg. Az értékvezérelt gyors csapatépítés és agilis innováció szerepéről és létjogosultságáról a modellben Eric Ries (2011) Lean Startup című könyvéből érdemes informálódni.

Az ábra alját a Lean portfólió menedzsment módszertan grafikája tölti ki (a három sárga oszlop) amely által általában negyedéves, de mindenképpen évesnél sűrűbb rendszerességgel kerülnek felülvizsgálatra a fejlesztési/projekt portfólió elemei, melyek módszertani megkötés nélkül (vagyis SCRUMban és vízésés módszerrel is) működhetnek. Ezen működés fő eredménye, hogy össz vállalati szinten, ügyfél érték szempontjából priorizálja a végrehajtandó feladatokat és azokhoz konkrét emberi és technológiai erőforrásokat rendel.

Ez egy nagyon fontos összhangteremtő tulajdonság, mivel az egyes üzletágak, termékkörök nemcsak saját berkeiken belül határozzák meg az akciók fontossági sorrendjét, de egymás között is kialakul a rangsor, melynek alapját az össz vállalati stratégiai illeszkedés, a megteremtendő ügyfélérték és a megvalósíthatóság mesterhármasa képezi.

A megnövelt gyakoriság hatása, hogy erőforrás tervezés tárgya csak olyan fejlesztés vagy más akció lehet, melyről konkrétan tudjuk hogy micsoda, és negyedévente - vagy választott gyakorisággal - vizsgálhatjuk felül az irányok és a költség allokáció megfelelőségét (lean budgeting). Érzékelhető, hogy a stratégiával együtt kell kezelni ezt a kérdést is. Ahogy a dinamikus stratégiai változtatásokra rászánja magát a tulajdonos, úgy lehetőséget kell adni az erőforrások újra tervezésére is.

Ezzel a megfogalmazással szinte új témát nyithatunk: az agilis vállalatkezelés és irányítás témakörét. Ezt most nem fejtjük ki, de két könyvet is érdemes lehet felütni azoknak, akiket érint vagy érdekel ez a terület: Jochen Krebs: Agile Portfolio Management, és Kevin Thompson Ph.D.: Solutions for Agile Governance in the Enterprise (SAGE) munkáit.

Az ábra középső részén a korábban értékláncnak nevezett szállítási vonulatokat (Agile Release Train=ART) látjuk, amelyek egy ügyféligenyt, vagy igény csoportot kielégítő projektek programok harmonikus egységét jelentik. Agilitás szempontjából itt a tevékenységek időzítése tartalmi harmonizálása a kulcs, az ehhez szükséges egyeztetési fórumok és folytonos együttműködés biztosításával. Ehhez külön szerepet is rendel a SAFe. Ez a RTE (Release Train Engineer), aki a korábbi működésben program vagy rész-portfolio manager lehetett.

Ezzel eljutottunk a SAFe által „alap”nak tekintett működés tartalmi határáig. Itt a válasz az agilis szállítás megoldására. Módszertanilag itt backlogokat, vagyis prioritizált feladatlistákat, SCRUM működést, Kanban fázis-jelző táblákat, folyamatos visszamérést és az üzemeltetési szempontok fejlesztésbe ágyazását biztosító DEVOPS szemléletet találjuk. (A DEVOPS a development és operation, azaz a fejlesztés és működés kifejezésekből jön – ez magyarázza a két terület integritását, egymásba kapaszkodását.) Külön kiemelendő, hogy ez a működés a prioritizálás szempontjából nem különbözteti meg az üzleti értéket előállító és az üzleti értéket megteremtését lehetővé tevő, vagy keretező tevékenységeket, azok ugyanúgy bekerülnek a feladatlistákba. Külön kiemelt kategória a design thinking (Martin, 2009), ami az Agilitás rugalmasságát hivatott beépíteni (arról szól, hogy az üzleti, vagy ügyféligeny és annak változásai milyen módon milyen tudatossággal kerülnek lekezelésre). A DT azzal foglalkozik, hogy az igényt minél teljesebben értsék az igénylők és a megvalósítók egyaránt, illetve azok változásait milyen módon építsék be folyamatosan a szállítási tevékenységbe.

Az értékteremtés középpontjába az ember, a csapat kerül. A funkciók oldaláról nézve színes a paletta, amivel szembesülünk, ezért a csapatok kialakítása és működésük feltételeinek biztosítása is fontos tényezővé válik. A teljes értéklánc végig keresztfunkcionális csapatokkal tud sikeres lenni. A szervezési feladatok és irányítási feladatok közül az agilis rendszerben a szervezés erősebb, hiszen az önrányítás decentralizálja a másik feladatkört. A keresztfunkcionális csapatok működési keretét mutatja be a 2. ábra.

A kereszt-funkcionális csapatok az értékláncban



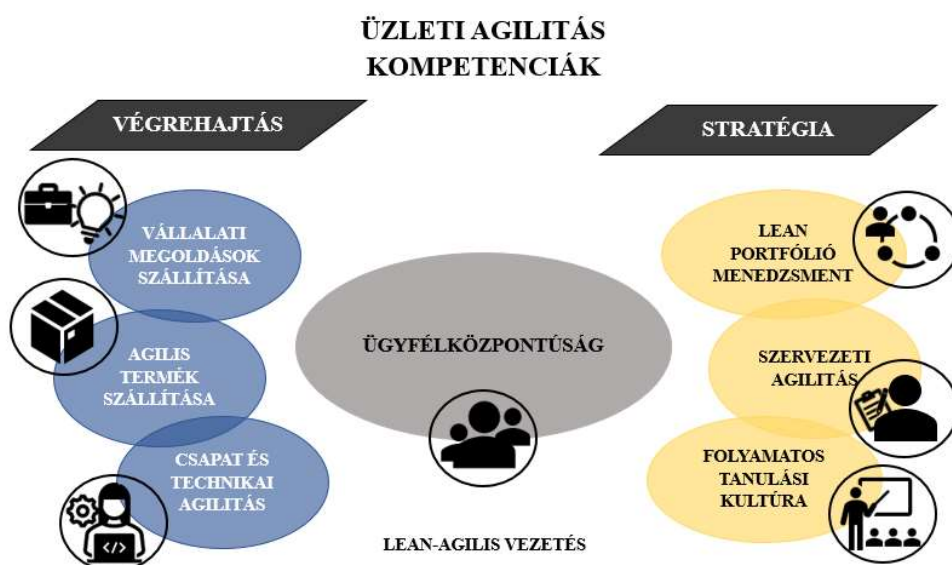
2. ábra: Kereszt-funkcionális csapatok keretfeltételei

Forrás: scaledagile.com alapján saját szerkesztés

A magasabb szintű skálázott Agilitást a portfólió működtetés mellett a szállítási vonulatok, értékláncok összehangolása (Duggan, 2013) és ezek vállalati stratégiához való illeszkedése adja. A legfontosabb kulturális változás, hogy valamennyi futó vagy tervezett projekt létjogosultságát a stratégiai illeszkedés alapján állapítjuk meg, vagyis a tulajdonosoknak és a felsővezetésnek kötelessége teljes és átfogó képet adni a vállalat stratégiai irányairól annak érdekében, hogy ne az egyéni érdekek és az ad hoc ötletek irányítsák az erőforrás felhasználást. Csak így tehető egyértelművé az adott projekt vagy akció által képviselt és ígért üzleti és ügyfél érték és összvállalati illeszkedés.

2. Kompetenciák és vállalati kultúra

A SAFe keretrendszer legújabb ötödik verziójának legnagyobb újdonsága a hét kompetencia területet felvonultató kulturális és ügyfél-fókusz tematikájú ábrázolás. Ebben a struktúra mellett a vállalati működés soft oldalát is áttekinti a rendszer és felhívja a figyelmet azokra az aspektusokra melyek az Agilis működés meghonosításának nélkülözhetetlen elemei. Ezek biztosítják a projekt csapatműködéstől, a portfólión keresztül, egészen a felsővezetésig, az ügyfél érdekeinek, kívánságainak és implicit vágyainak való megfelelési törekvést.



3. ábra: Üzleti agilitás kompetencia területek
Forrás: scaledagile.com alapján saját szerkesztés

Az ábra értelmezése a legalsó mezőből, a Lean Agilis vezetéstől indul, mivel mint tudjuk „a hal is a fejtől...” Itt olyan értékek kerülnek kiemelésre, mint a példamutató vezetés, a tettek és a szavak összehangolása a vállalat értékeivel, és az új működés aktív meghonosítása. Arról van szó, hogy a vezetők szóban és cselekedeteikben is követik az agilis irányelveket és mint egy beépült szerszámos doboz a változásmenedzsment és vezetés során ezeket alkalmazzák. A változások „aktív vezetése” arra utal, hogy tudatosság és döntések vannak a változtatások mögött, nem „elszenvedői” annak.

Az óramutató járását követve, hirtelen lecsöppenünk a korábban bemutatott strukturális ábra legalsó szintjére, ahol a projektekben résztvevő kereszt-funkcionális Agilis megvalósító csapatokat, az üzleti és technológiai csapatokat, és a folyamatos magas szállítási minőségre törekvést találjuk mint kompetenciák és értékek. Így a vegyes agilis csapatok proaktívan és határozott szakmai kompetenciák mentén saját megoldásaikat dolgozzák ki. Ezek a minőségi megoldások tartalmazzák az igényekre adott választ, a vevői érték magját és a csapatból beléjük épített egyediséget. Ez a lényeges különbség még magasabb minőséget hoz.

Az ezt követő szint a termékszállítás, ahol az egyes csapatok munkáinak összterméke jelenik meg és itt már a kulcsérték az ügyfélközponúság, a szállítási tevékenységek harmonizálása összehangolása, és a vevői igényeknek megfelelő ütemezett átadás, illetve működésünk folyamatos fejlesztése.

Ezen termékek egységesen értelmes tömbje a technológiai értelemben vett „megoldások” (rendszerek, alkalmazások; nem IT-s környezetben az ügyfél által kapott termék funkcionalitásainak összessége) és itt olyan kompetenciák kerülnek kiemelésre mint a rendszer szintű tervezés a nagy rendszerek kiépítésében, a teljes értéklánc koordinálása és összehangolása, illetve a már leszállított termékek, rendszerek folyamatos fejlesztése.

Ezzel végig értünk a termékek (mit?) aggregációs láncolatán. Azt is láthatóvá vált, hogy az egyes területek összekapcsolása új szintre lép a SAFe keretében. A BCG (2015) marketinges tanulmányában mutat rá, hogy a marketing menedzserek és IT menedzserek munkaköre összekapcsolódik, vagy ahogy fogalmaznak, homályosodnak a határok. Sokszor mondjuk, hogy silókból kitekintés a hatékonyságnövelés egyik fontos faktora. Így integrált funkcióként javasolja a cég is a piackutatás, az analízis, kormányzás és applikáció fejlesztés területeket.

Ez az új helyzet termeti meg az új szerepek számára a teret. Itt születnek az adatmenedzserek, ügyféltapasztalat részlegek munkakörei, vagy a marketing-technológiai szakember (marketing-technology officer).

Ha tevékenységeket aggregálunk (hogyan?), akkor a projektek és programok fölött megjelenik a portfóliókezelés igénye, ami az Agilis működés egyik kulcs fejezete. Itt olyan kompetenciákat kell erősíteni, mint a struktúra, vagy mint a stratégiai illeszkedés, a finanszírozás és a végrehajtás összhangja, a teljes portfólióra vonatkozó erőforrás harmonizáció, és egy viszonylag könnyed rugalmas Governance (vállalat-kormányzás) rendszer, ami a decentralizált döntéshozatalt támogatja. Tehát a vezetési stíluson túl a menedzsment-folyamatok lean alapú átalakítására van szükség, hogy a megfelelő stratégiát megvalósító iteráció a teljesítmények és stratégiai célok között biztosított legyen.

A Lean-Agilis vezetés mellett további két kimondottan vállalati kultúra elemet tartalmaz a hét tételes kompetenciamodell. Az egyik a szervezeti Agilitás, ami a gondolkodásmód teljes vállalatra történő kiterjesztését jelenti. Ebből érezhetjük, hogy, a tudásmenedzsment eszközök és tanulási folyamatok fenntartható kialakítása elengedhetetlen. Továbbá a működési hatékonyság fejlesztését és a lehetőségekre és fenyegetésekre adandó gyors válaszokat célozza.

Az előző pontból logikusan következik az utolsóként említett kulturális terület a folyamatosan tanuló szervezet, aminek kulcs értékei a közös együttes tanulás, a kutatás - az ismeretlen új dolgok behozatala - a kreativitás ösztönzése, illetve hogy a működés, a termékek-szolgáltatások és folyamatok folytonos fejlesztése a vállalat valamennyi tagjának közös felelőssége. Kicsit másképpen fogalmazva az agilis keretrendszer közös üggyé teszi a folyamatos fejlesztés (lean-kaizen) szükségességét és ha úgy tetszik intézményesíti az innovációt.

3. Összegzés

Talán ezzel az utolsó gondolattal sikerül megfogalmazni az Agilis transzformációk legfontosabb kritériumát, méghozzá azt hogy ez a típusú átalakulás csak abban az esetben lehet sikeres, ha „nincs megállás” – egy élethosszig tartó tanulási útnak tekintjük. Ha csupán próbálkozásként, egyszeri újra gondolásként kezeljük, úgy sikertelen lesz az agilis átalakulás. A SAFe 5.0 minden elemében azt hangsúlyozza, hogy az agilitás nem egy dátumtól-dátumig tartó, végrehajtandó program, amiért utána oklevelet kapunk és elfelejtjük.

Zárógondolatként egy rövid scenárió arra vonatkozóan, hogy miként érdemes a SAFe 5.0 bevezetéséhez hozzá látni. Habár ez egy külön cikket is megérne, most közzé tennék itt is a Scaled Agile. Inc. (2019) ajánlását, annyi saját kiegészítéssel, hogy egy célirányos, előzetes felméréssel állapítsuk meg a számunkra releváns megoldások körét, majd:

- Alapozás: először a keretrendszer minden eleméhez szükséges kiindulási feltételeket kell megteremteni. A Lean-Agilis leadership, a csapat és technológiai agilitás és agilis termék szállítás kompetenciáját kell kiépíteni.
- SAFe megoldások szélesítése: A szervezeti szintű agilis megoldások elterjesztése a cél, azaz a komplett ART kiépítése a csapatokkal és a működési standardokkal együtt.
- Portfólió kialakítása: A lean portfólió menedzsment kompetencia megteremtése, amely a szervezet egésze számára biztosítja a stratégia és végrehajtás közötti illeszkedést végig vonulva a teljes értékláncon. Ezzel a lépéssel érheti el a szervezet az üzleti agilitást.
- Teljes SAFe szervezet: már az összes kompetencia integrálódott a szervezeti működésben, amelyek minden tevékenységet egy nagy portfólió részeként kezel és így komplex megoldások szállítását teszi lehetővé.

A SAFe agilis keretrendszer komplexitásában és megoldásaiban hatékony és tartós versenyelőnyt képes biztosítani a nagyvállalatok számára. Nem titkolhatjuk, hogy bevezetése erőforrásigényes és fenntartása lényeges kultúráváltáshoz vezet. Az agilis lehetőségek közül mégis az egyik legtöbbször ajánlott forma. Stay SAFe! ;-)

Felhasznált irodalom:

Christensen, Clayton M. (1997): The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston, MA: Harvard Business School Press

Duggan, K. (2013): Creating Mixed Model Value Streams, Boca Raton ; London : CRC

Knaster, R. – Leffingwell, D. (2018): SAFe[®] 4.5 Distilled - Applying the Scaled Agile Framework for Lean Enterprises, Addison-Wesley, Boston

Krebs, J. (2008): Agile Portfolio Management Microsoft PressDiv. of Microsoft Corp. One Microsoft Way Redmond, WA United States

Martin, Roger L. (2009): The design of business, Harvard Business Press, Cambridge MA

Ries, E. (2011): The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. New York: Crown Business.

Scaled Agile, Inc. (2019): Achieving Business Agility with SAFe[®] 5.0, White Paper, December 2019.

Thompson, K. Ph.D. (2019): Solutions for Agile Governance in the Enterprise, Sophont Press.

Visser, J., - Field, D., - Sheerin, A. (2015): The Agile Marketing Organization, The Boston Consulting Group, 2015 October

A szerzőkről

Németh György Valentin



Szakmai tapasztalat

- BIG4 üzleti tanácsadás – BPR, LEAN, stratégia alkotás
- KKV vezető
- Nagyvállalati szervezetefejlesztési projektek/programok irányítása
- Vállalati oldali iparágak: közmű, IT
- Lean-Six Sigma Green belt
- PMP
- SAFe Agilist

AGILIS tapasztalat

- Multinacionális cégcsoport globális Agilis transzformációs program elindítása
- SAFe alapú Scaled Agile bevezetés a magyar leányvállalatban, Agilis működés bevezetése az IT kapcsolódású projekt portfólióban
- Stratégiai szintű Agilis Coach és vezetői tanácsadó, tréner
- Agilis tanácsadói iparágak: közmű, telekommunikáció, bank, építőipar

Agilis tapasztalat:	6 év	Agilis képesítés:	SAFe 5.0 Agilist
---------------------	------	-------------------	------------------

Dr. Kurucz Attila



Szakmai tapasztalat

- Hatékonyságnövelő tanácsadás – BPR, ERP, LEAN, stratégia alkotás
- IT rendszerek bevezetése, támogatása – projektmenedzsment
- Vállalkozó – saját tanácsadó vállalkozás
- Üzleti coaching és tréneri certifikációk
- Agilis scrum master
- Egyetemi oktatás: folyamatmenedzsment, szervezetefejlesztés

AGILIS tapasztalat

- KKV szervezetek Agilis transzformációs program elindítása
- Scrum, Kanban, designgondolkodás módszerek bevezetése, folyamatfejlesztés, tervezés, bevezetés.
- Egyéni agilis támogatás – agilis coaching
- Agilis Coach és vezetői tanácsadó, tréner

Tanácsadói tapasztalat:	16 év	Üzleti képesítés:	<u>Business coach</u> , tréner, mediátor, <u>scrum master</u>
-------------------------	-------	-------------------	---------------------------------------------------------------

IMPRESSUM



Progile Tanácsadó Kft.
1134 Budapest, Váci út 47/b.
<https://progile.eu>

2021. február 11.