

Az agilis elemek megjelenése a csapaton belüli kommunikációban

Mészáros Ádám

Tanárságéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,
meszaros.adam@uni-obuda.hu

Csiszárík-Kocsir Ágnes

Egyetemi docens, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,
kocsir.agnes@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: Az agilis módszer egy gondolkodásmód és hozzáállás, ami új alapokra helyezi a projekt közös munkavégzését. Az agilitás sikerét nehéz kétségbevonni, tekintettel a körülötte kialakult trendekre és divatra. Azonban annak megértése, hogy mi teszi az agilis projektek sikerességét, milyen tényezők befolyásolják azt, és mennyire fontosak ezek a résztvevők számára, már jóval bonyolultabb kérdés. Az Agile komoly hangsúlyt fektet az egymással való interakcióra, kommunikációra, legyen ez csapaton kívüli, de kiváltképp csapaton belülről van sokféle lehetőség.

Kulcsszavak: agilitás, csapaton belüli kommunikáció, agilis projekt

1 Bevezetés

Több mint tizenkét szoftverfejlesztő szakember 2001-ben egy Utah állambeli sítópontban találkozott, hogy megvitassák a szoftverfejlesztés átalakításának lehetőségeit. Ennek az eseménynek az eredményeként született az Agile Manifesto, vagyis az Agilis Kiáltvány, amelynek eredeti változata ma is elérhető a 2001-es weboldalukon (<https://agilemanifesto.org/>). Ebben a kiáltványban négy alapvető gondolatot határoztak meg, melyekben jobb oldali állítások fontosak ugyan, de a bal oldalon találhatóakat nagyobb értékkel rendelkezőnek tartják. A kiáltvány első pontja már a kommunikációról szól: „Az egyéneket és a személyes kommunikációt a módszertanokkal és eszközökkel szemben”, vagyis az ügyfél maga, a csapat és a csapatot alkotó emberek, a termékfelelős, projektvezető és minden stakeholder, aki az adott projektben részt vesz a személyes kommunikáció segítheti a munkában és a hatékonyságban, nem pedig azok a szabályrendszerek,

technikai-módszertani kérdések, melyek a kereteit adják a bürokráciának. Az Agile nem azt mondja, hogy nem fontos projektalapító dokumentumot készíteni, hanem azt, hogy a személyes kommunikáció egy-egy felmerült kérdés esetén fontosabb, mint egy a projekt elején létrejött dokumentumra mutogatni.

Az Agilis kiáltvány tartalmazza a fő elveken felül definiál 12 alapelvet, amelyek az egyes agilis módszertanok, módszerek és keretrendszerek alapjául szolgálnak. Ezek az alapelvek számos nyelven is elérhetők az eredeti weboldalon (<https://agilemanifesto.org/iso/hu/principles.html>). Ezek több pontban is tartalmazzák a kommunikációra és a csapaton belüli munkavégzésre (vagy arra hatással lévő) elemeket. Ezek a következők:

- A leghatásosabb és leghatékonyabb módszer az információ átadásának a fejlesztési csapaton belül, a személyes beszélgetés.
- Építsd a projektet sikerorientált egyénekre. Biztosítsd számukra a szükséges környezetet és támogatást, és bizz meg bennük, hogy elvégzik a munkát.
- A csapat rendszeresen mérlegeli, hogy miképpen lehet emelni a hatékonyságot, és ehhez hangolja és igazítja az működését

Az Agilis kiáltványt alkotó alapelveket, Martin, Robert C. and Micah, Martin - Agile Principles, Patterns, and Practices in C# című könyvének. 1. fejezet: „Agile Practices”, „The Agile Alliance” bekezdései alapján a következőként értelmezhetjük az egyes pontokat: az ember, az egyén, az alapvető alkotóeleme mindennek. A siker egyik kulcsa az egyén, mivel egy jól kidolgozott folyamat sem ér sokat, ha az emberi erőforrások nem rendelkeznek megfelelő szaktudással. Azonképpen, ha kiváló szakemberek dolgoznak együtt, de a folyamat nem megfelelő, akkor sem érhető el a kívánt eredmény. Az egyén a legnagyobb hatékonyságot a csapatmunkában éri el. A kooperáció és a csapatmunka gyakran fontosabb, mint a nyers szakértelem vagy a felhasznált eszközök. Elsőként kell egy hatékony csapatot kialakítani, majd a munkakörnyezetet ehhez igazítani.

Az agilis módszertanok és keretrendszerek közül a Scrum az egyik legelterjedtebb. Ez egy olyan munkamódot jelent, ahol az egész projekt folyamata iterációkban zajlik, és magában foglalja a tervezést, fejlesztést, átadást, státuszkövetést és önvizsgálatot. A Scrum egy keretrendszer, melynek meghatározott elemei, szerepkörei és ceremóniái vannak. Ezek a Scrum Guide-ban találhatóak, amely a Scrum hivatalos irányelvének számít. Minden Scrum gyakorlat és elmélet ennek a vezérlő dokumentumnak az alapján működik. A Scrum Guide magyar nyelven is hozzáférhető a hivatalos honlapon. A Scrum Guide alapján a Scrum empirikus megközelítésen alapul, ami azt jelenti, hogy egy tapasztalati alapú folyamatos ellenőrzésen alapul.

A Scrum számos ponton ad lehetőséget a személyes kommunikációra, a feedbackre és a visszajelzésekből adódó feladatok kezelésére. Maga a

keretrendszer egy könnyű szerkezetű rendszer, ami meghatároz alappilléreket, ceremóniákat és szerepköröket.

Transparency, azaz átláthatóság, az egyik legfontosabb elem. Ide tartozik a közös nyelv használata, hogy mindenki ugyanazt értse, amiről beszélünk. Emellett az is része ennek az átláthatóságnak, hogy a folyamatok könnyen követhetők és mindenki számára érthetők legyenek. Inspection, vagyis megfigyelés vagy ellenőrzés, arra utal, hogy a célt szem előtt tartva folyamatosan figyelni kell a munkavégzést és az utat. Adaption, azaz alkalmazkodás vagy korrigálás, azt jelenti, hogy a cél felé vezető folyamatokat folyamatosan kell korrigálni. Ez magában foglalja a kész (done) termék fejlesztését, valamint saját folyamataink módosítását, ha szükséges, az inspection eredményeire reagálva (Schwaber, Sutherland, 2020, 5.).

A kommunikáció és visszacsatolás mechanizmusa is erre a három alappillérré támaszkodik. Ha nem átlátható a kommunikáció, nem tud előremutató és megoldásorientált lenni. Ugyanígy a megfigyelés és alkalmazkodás a feedbackek jelzésére és a jelzésből kiesett feladatok, azaz action item-ek kezelésének alapjai.

Szerepköröket tekintve (Bussa, Millett, Blankenship, 2011) a Scrum csapat tagjai a Product Owner, a Scrum Master és a Fejlesztők (nem csak szoftverfejlesztők, de gyűjtőfogalomként, csak Fejlesztőknek nevezzük ezeket a tagokat). A kommunikációban a csapat mellett kiemelt szerepe van a Scrum Masternek. Az ő feladata a Scrum oktatása és betartása mellett az impedimentek, azaz a gátló tényezők elhárítása. A Scrum Master felelőssége a visszajelzésekből kiesett feladatok véghezvitele vagy kezelése.

A munkavégzést az alappillérek és a szerepkörök mellett a timebox-olt, azaz maximális időtartamhoz kötött ceremóniák segítik, melyek kötelező érvényűek. Ezek adnak teret a szereplőknek, hogy az alappillérekre támaszkodva tudják az agilis fő elveket és a tizenkét alapelvet alkalmazni. Ezek a Sprint, Planning, Review, Retrospective, Refinement és Daily Scrum meetingek. A gátló tényezők és egyéb visszajelzések, a csapat önreflexiójának terén első sorban a Daily Scrum és a Retrospective megbeszélések a jelentősek. Bár mindegyik a személyes kommunikációt helyezi figyelembe, ez utóbbiak a csapatnak és a csapatról szólnak. Napi Scrum (Daily stand up) egy olyan napi esemény, ahol a csapat tagjai összehangolják tevékenységeiket és tervezik meg a következő napi feladatokat. Ezen kívül megosztják az esetleges akadályokat vagy gátló tényezőket. Ez a találkozó általában 15 perces, és a nevét onnan kapta, hogy általában állva tartják. A Visszatekintés (Retrospective) a csapat rendezvénye, ahol különféle módszerekkel vizsgálhatják önmagukat, hogy azonosítsák, mi működik jól, hogyan dolgozhatnak hatékonyabban, vagy hogyan javíthatnák a közérzetüket. Ennek az összejövetelnek sprint hosszától függően általában maximum 3 óra a kerete. (Maximini, 2015. 300-303).

A Scrum megfogalmaz pár alap értéket (Scrum values), melyek az Elkötelezettség, a Fókusz, a Nyíltság és a Bátorság. „A Scrum Team tagjai

elkötelezettek a csapat céljai érdekében végzett munka és egymás támogatásának irányában. Elsődleges fókuszuk a Sprintben végzett munka, a lehetséges legjobb előrehaladás elérése a megadott célok érdekében. A Scrum Team és a megrendelői oldal nyíltan kommunikálnak a munkával és a felmerülő kihívásokkal kapcsolatban. A Scrum Team tagjai tisztelettel, hozzáértő, független, együttműködésre érdemes kollégaként tekintenek egymásra. A Scrum Team tagjaiban megvan a bátorság a helyes irányba haladás, a nehéz problémák megoldásának irányába” (Schwaber, Sutherland, 2017, 5.).

2 Anyag és módszer

A jelen tanulmányban bemutatott kutatási eredmények egy 2022-ben végzett kérdőíves kutatás eredményei. A kutatás során az agilitás megjelenését vizsgáltuk a projektek különböző aspektusai mentén. A kérdőívben skálás és feleltválasztós kérdések kerültek feltételre. A kutatás eszközüül szolgáló kérdőív online került kitöltésre, és zárt kérdéseket tartalmazott. A kérdőívet összesen 238-an töltötték ki, így ezen eredmények egy részét kívánjuk a jelen írással közölni.

3 Eredmények

Egy 238 kitöltőből álló kérdőíves kutatás alapján az agilis projekt tapasztalattal rendelkezők között döntő többség, azaz a 76,2% nyilatkozott úgy, hogy saját meglátása szerint már vett részt sikeres Agilis projektben. A különböző agilis elemekre (ceremoniák, szerepkörök, eszközök), adott válaszokból kitűnik, hogy a kitöltők a legnélkülözhetlenebbnek a tervezést tartják, míg az agilis coachot a legkevésbé szükségesnek ítélik. A többi elemet általánosan fontosnak tartják. A kommunikációs és visszajelzés tekintetében a „Nem ismerem” válaszokat érdemes megvizsgálni. Ezt a kérdést csak azok láthatták a kérdőívben, akiknek van agilis tapasztalata és már dolgoztak ilyen keretrendszerben. Ennek alapján, ha valaki nem ismer valamit ezek közül az elemek közül, az felveti az agilis ismereteik kérdését. Különösen figyelemre méltó, hogy a retrospektív meeting és az Agile Coach opciók kapták a legtöbb ilyen választ.

Abban a kérdésben, hogy a senioritás összefügg-e az egyes elemek fontosságának megítélésével, külön-külön vagy akár együttesen. A számok minden esetben azt mutatták, hogy az összefüggés hiánya van jelen. Azaz nem függ tapasztalati szinttől, hogy melyik elemeket tartják fontosnak. Ugyanez a kérdés a pozíciók tükrében: a Daily stand up ebben az elemzésben is szignifikáns eredmény mutatott a vezetők felé, valamint a backlog refinement és a retrospektív is szignifikanciát mutatott. Érdekes, hogy ezek mellett a „meeting” egy nagyon erős

„ellenszignifikáns” értéket kapott. Szóval nem igazán szeretik az emberek a meetingeket, ami azt figyelembe véve, hogy egy Scrum keretrendszerben például többféle meeting típus is kötelező elem, nem jó kiinduló pont egy sikeres agilis projekthez vagy az Agile filozófia adaptálásához.

Egy másik kutatásban mely 224 elemből állt általánosságban elmondható, hogy a kitöltők számára fontos, hogy megvitassák a problémákat. Ez az állítás kapta a legmagasabb értéket, és az eredmények szórása is alacsonyabb, mint a többi állításnál (átlagosan 1,4), tehát a válaszok között nagyjából közepes vagy nagyon jellemző válaszok találhatók. Ez azért fontos megállapítás, mivel a Scrum különböző ceremóniái során a visszajelzés (feedback) rendkívül fontos szerepet játszik, és a típusa attól függ, hogy melyik ceremóniáról van szó. A retrospektív meeting például a problémákat részletesen elemzi a csapat szempontjából, míg a review meeting során a termék visszajelzéseit és a sprint eseményeit tárgyalja meg a csapat. A retrospektív meeting nem csupán a negatívumok (problémák) megvitatásának helye, hanem a pozitívumok és a munka minőségének javítására is szolgál. A csapat csak akkor lehet valóban önszerveződő és képes a sprintek során való fejlődésre, ha őszintén beszél a történekről és aktívan megoldja a felmerülő problémákat. Ez összefügg a legrosszabb átlagot kapó meetingek fontosságával. Ebben a kérdésben az értékek átlagosan 3,4, és a szórás 1,5, ami arra utal, hogy az emberek hajlandók beszélni a problémáikról, de nem feltétlenül tartják a meetingeket nagyon fontosnak. Más szóval, a problémák megbeszélését nem szükségszerűen kötik a meetingekhez. Az egyes Scrum elemek közötti összefüggéseket is érdemes figyelembe venni. A csapatmunkára vonatkozó kérdések esetében, mint például a hatékonyság vagy a csapatban való munkavégzés szeretete, mindkét esetben 4-es feletti átlagok érkeztek, és a szórás is 1,5 körül van. Ez azt jelenti, hogy az emberek általában pozitívan értékelik a csapatmunkát, ugyanakkor a meetingek fontosságát nem tartják kiemelkedően fontosnak.

Ez a diszharmonia azért érdekes, mert azt mutatja, hogy bár az emberek hajlandók beszélni a problémáikról, szeretnek csapatban dolgozni, és nem tartják különösen körülményesnek a csapatfelelősséget, mégsem értékelik túl a meetingeket.

Mennyire jellemző az állítás:	Átlag	Szórás	Alsó	Felső
[Szükséges, hogy beszélhessünk a problémákról]	5,1	1,4	3,7	6,4
[Fontos, hogy a munkám hasznos az ügyfél számára]	4,9	1,4	3,6	6,3
[Nem okoz gondot a feladataimról beszélni]	4,8	1,6	3,2	6,4
[A feladatok tervezésében aktívan részt veszek]	4,7	1,4	3,4	6,1
[Jelzem ha valami gátol a feladataimban]	4,7	1,4	3,3	6,1
[Őszintén beszélek arról, ha valamivel nem értek egyet]	4,6	1,5	3,2	6,1
[Nem okoz gondot az ügyféllel való egyeztetés, demók tartása]	4,5	1,6	2,9	6,0
[Szeretek csapatban dolgozni]	4,5	1,5	3,0	5,9
[A csapatmunkát hatékonyabbnak tartom]	4,2	1,5	2,7	5,6
[Napi feladataimat előre megtervezem]	4,1	1,6	2,5	5,7
[A meetingeket fontosnak tartom]	3,4	1,5	2,0	4,9

1. táblázat: Kommunikációt minősítő állítások egyéni megítélése

Forrás: saját kutatás, 2022, N = 238

A megfigyelés és alkalmazkodás, azaz az inspection és adaption a korosztályt tekintve szintén eltérést mutat a körülményesség megítélésében. A szórások megegyezik, azonban az idősebb korosztály számára körülményesebb, mint a fiatalabbak számára. A körülményesség okánál figyelhető meg igazán a probléma. Az idősebbeknél az okok eloszlának nagyjából egyenlően (oktatás, egyedi alkalmazás, elhagyás, rossz projektre használat), a fiatalabbaknál az elhagyás jelenik meg túlnyomó részben (30%) és kevés rossz oktatás (13%).

A Scrum egyik legfontosabb része a folyamatos megfigyelés és adaptálás, a folyamatok fejlesztése. Látható, hogy ez vagy elmarad, vagy nem tudják, hogy hogyan kellene alkalmazni ezeket. Ez megegyezik saját magam által tapasztaltakkal. Az embereknek nehezebb esik a változás és a változtatás. A menedzsment szerepe itt lenne kiemelkedő, ugyanis a menedzsmentnek kell megteremtenie azt a munkahelyi légkört és környezetet, ahol lehetőség van a belső folyamatok megvitatására és azok módosítására, ha szükséges. Az elmondható, hogy az emberekre jellemző, hogy igényelnék és fontosnak tartják, hogy megbeszéljék a problémákat. Ezt 5-ös értékkel, 1-es szórással jelölték be a kérdőívben. Ebből következtethető, hogy az igény meg lenne rá, de a környezet nem alkalmas erre.

A korcsoportokban már láthatók eltérések több állításban is. A csapatmunka preferálása az 1990 után születetteknek kicsit jobban jellemző, ez igaz a csapatmunka hatékonyságára is. Ezen felül jellemzőbb, hogy jelzik, ha valami gátolja őket a feladataikban.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2024/1. kötet
Újszerű meglátások és hagyományos megoldások napjaink gazdasági és
társadalmi problémáinak kezelésében

Mennyire jellemző az állítás:	Átlag	Szórás
[A csapatmunkát hatékonyabbnak tartom]	4,0	1,6
[A feladatok tervezésében aktívan részt veszek]	4,5	1,5
[A meetingeket fontosnak tartom]	3,5	1,6
[Fontos, hogy a munkám hasznos az ügyfél számára]	5,0	1,4
[Jelzem ha valami gátol a feladataimban]	4,5	1,5
[Napi feladataimat előre megtervezem]	3,9	1,5
[Nem okoz gondot a feladataimról beszélni]	4,8	1,5
[Nem okoz gondot az ügyféllel való egyeztetés, demók tartása]	4,5	1,6
[Őszintén beszélek arról, ha valamivel nem értek egyet]	4,6	1,5
[Szeretek csapatban dolgozni]	4,2	1,6
[Szükséges, hogy beszélhessünk a problémákról]	5,0	1,4

2. táblázat: Az 1990 előtt születettek válaszai

Forrás: saját kutatás, 2022Q1, N=100

Mennyire jellemző az állítás:	Átlag	Szórás
[A csapatmunkát hatékonyabbnak tartom]	4,3	1,3
[A feladatok tervezésében aktívan részt veszek]	4,9	1,2
[A meetingeket fontosnak tartom]	3,4	1,4
[Fontos, hogy a munkám hasznos az ügyfél számára]	4,9	1,4
[Jelzem ha valami gátol a feladataimban]	4,9	1,3
[Napi feladataimat előre megtervezem]	4,2	1,7
[Nem okoz gondot a feladataimról beszélni]	4,8	1,6
[Nem okoz gondot az ügyféllel való egyeztetés, demók tartása]	4,5	1,5
[Őszintén beszélek arról, ha valamivel nem értek egyet]	4,7	1,4
[Szeretek csapatban dolgozni]	4,6	1,4
[Szükséges, hogy beszélhessünk a problémákról]	5,1	1,3

3. táblázat: Az 1990 után születettek válaszai

Forrás: saját kutatás, 2022Q1, N=124

Következtetések

Általánosan elmondható, hogy a kitöltőkre nagy mértékben jellemző, hogy szükségesnek tartják, hogy beszélhessenek a problémákról. Ez az egyetlen állítás, amely a legmagasabb, 5-ös feletti értéket kapott, és a válaszok közötti szórás is alacsony, mindössze 1,4. Ez kiemelkedően fontos állítás, mivel a Scrum keretrendszer számos ceremóniájában kulcsfontosságú a visszajelzés és értékelés szerepe. A visszajelzés típusa változhat a ceremóniától függően. A retrospektív meeting például lehetőséget nyújt a problémák részletes elemzésére és azok megoldására, de a review meeting során a termék visszajelzéseit és a sprint eseményeket vitatja meg a csapat. Azonban, az egyáltalán nem meglepő módon azt látjuk, hogy az emberek kevésbé értékelik a lehetőséget arra, hogy nyíltan és őszintén beszéljenek, ha valamivel nem értenek egyet. Ebben a kérdésben az átlagos érték 4,6, és a szórás 1,5, ami még mindig jó érték, de alacsonyabb, mint a feedback iránti igény. Az emberek hajlandóak beszélni a problémáikról és

általában szívesen megteszik ezt, de ugyanakkor nem feltétlenül tartják a meetingeket nagyon fontosnak. Ez arra utalhat, hogy a problémákról való megbeszélés nem szükségszerűen kell, hogy egy-egy meeting keretében történjen. A Scrum elemei összefüggenek egymással, és a csapatmunka fontosságára vonatkozó állításokat is figyelembe kell venni. A csapatmunkát hatékonyabbnak tartják és szívesen dolgoznak csapatban, mindkét esetben 4-es feletti átlagok érkeztek, 1,5-ös szórással mindkét esetben. Ugyanakkor a csapatmunka körülményességére 2,3-as átlag érkezett, 1,5-ös szórással, vagyis a kitöltők általában nem tartják körülményesnek. Az eredmények összevetése azt mutatja, hogy bár az emberek hajlandóak beszélni a problémáikról és szeretnek csapatban dolgozni, mégsem tartják a meetingeket kiemelkedően fontosnak. Ez alátámaszthatja azt a tényt, hogy a meetingek iránt általánosan negatív vélemény él a résztvevők körében. Ezért is nevezik a Scrum keretrendszerben a megbeszéléseket inkább ceremóniáknak, hogy elkerüljék a "meeting" szó negatív konnotációját. A csapat célja a dedikált témájú meetingekkel, mint például a retrospektív meeting, az, hogy lehetőséget teremtsenek az önértékelésre és a problémák megoldására.

Hivatkozások

- [1] Agile Manifesto: <https://agilemanifesto.org/iso/hu/manifesto.html> Letöltve: 2023.10.10.
- [2] Az Agilis Kiáltványt alkotó elvek: <https://agilemanifesto.org/iso/hu/principles.htm> Letöltve: 2023.10.10
- [3] Martin, Robert C. and Micah, Martin - Agile Principles, Patterns, and Practices in C#, Prentice Hall, 2006. 1. fejezet: „Agile Practices”, „The Agile Alliance” bekezdés
- [4] Schwaber, Ken & Sutherland, Jeff - The Scrum Guide. 2017. - <https://www.Scrumguides.org/docs/Scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf>, 5. oldal. Letöltve: 2023.10.11.
- [5] Maximini, Dominik – The Scrum Culture, Introducing Agile Methods in Organizations. Springer International Publishing Switzerland, 2015. 300-303. oldal.
- [6] Bussa, Matthew, Millett, Scott, Blankenship, Jerrel - Pro Agile .NET Development with SCRUM (ebook). Apress Media, LLC, USA, 2011. 2. fejezet: „Managing Agile Projects with Scrum” és „Scrum Roles” bekezdések
- [7] Schwaber, Ken & Sutherland, Jeff (2020): A Scrum útmutató, 2020. november (magyar kiadás: Sprint Consulting), 5. Forrás: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Hungarian.pdf>. Utolsó letöltés: 2022.03.01.