

Agilis szervezet: marketingfogás és fogalomkannibalizáció?!

Agile Organization: hoax or cannibalization

GYURÁKOVICS BERNADETT

PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, bernadett.gyurakovics@stud.uni-corvinus.hu

Absztrakt

Divathóbort, vagy tényleges értékkel bíró menedzsment filozófia, ezen értekezés céljaul tűzte ki, hogy a szakterületi interpretációkon keresztül biztos képet alkosson az agilitás, így agilis szervezetek és szervezeti agilitás paradigmájának státuszáról és fejlődési potenciáljáról. Aktualitását tekintve a téma nem vitatható; széles körben való értelmezése új távlatokat hivatott megnyitni egyének, vállalatok és entitások gazdasági, társadalmi, kulturális és környezeti összefüggéseit tekintve. A téma kutatása során az alábbi kérdésekre keressük a választ: *Valóban újkeletű a vizsgált fogalom vagy a már ismert, alkalmazott módszertanok és teóriák interpretációját ismerhetjük meg új köntösben? Mi hívhatta életre a fogalom megszületését és mi indokolja annak tovább prosperálását? Miért szükséges pártot foglalnunk a témában és ez milyen elemzési módszerekhez vezet? A tanulmány célkitűzése kettős, részint az agilitás fogalmának más menedzsment teóriáktól való elhatárolása, megkülönböztetése, másrészt ezen eredmény, kortárs értelmezések által azonosított kritikai megközelítés a kitűzött cél.*

Kulcsszavak: agilitás, agilis szervezetek, szervezeti agilitás

Absztrakt

Agile, organizational agility is a trending popular buzzword, but still a fuzzy concept from the perspective of modern management theories. The aim of this study is twofold, one hand to provide roadmap to navigate the readers through of the taxonomy of agile, agility, otherhand to apply critical approach based on the broad interpretations. Relevance of the topic is indisputable, as even reflecting on the enormous number of published papers during the period of 2001 and the present day. To examine the framework of agile, organizational agility, and agile organizations, this study needs to provide answers to the following theoretical questions: Is the interpretation of agile a “brand-new” concept or just a new guise of applied management theories and methodologies?”

Keywords: agile, agile organizations, organizational agility

1. Bevezetés

A modern menedzsment teóriák és gyakorlatok vizsgálatakor az agilitás szembetűnő, ám hasonlóképp megosztó fogalmával kerülhetünk közelségbe. Joggal tehetjük fel a kérdést, hogy vajon miért is ennyire felkapott jelenség az agilitás, s ezáltal az agilis szervezetek témaköre. Az alábbi kutatás célja, hogy feltérképezzük a fogalom gyakorlati kontextusát, melynek segítségével különböző elméleti lencsék távlatából megérthetjük és megalapozhatjuk, vagy éppen elvethetjük az agilitás születendő, vagy már létező fogalmi keretrendszerét.

A téma relevanciáját hivatott alátámasztani a vizsgált időszakban és jelenkorunk periódusában felhalmozódott értekezések sokasága. Alkalmazhatunk kritikai szemléletet a témában született megnyilvánulások minőségét tekintve, de nem vitathatjuk, hogy az időközben elmúlt időszak alatt vesztett volna jelentőségéből vagy éppen széleskörűen történő alkalmazásából. A fejlődés egyetemességére való törekvés agilitásban való kifejeződése számos tudományterületen gyökeret vert (DENNING, 2016) a téma változatos feldolgozása erősítette a kutatási terület feltérképezésének fontosságát. A megannyi felhasználás és tovább élés eredményeként az agilitás és így az agilis szervezetek fogalma (és fogalmi keretrendszere) konstans változáson megy keresztül. Ezért nem tanácsos statikus fogalomként tekintenünk a fenoménára, ám szükségszerű az azonosítható, fogalmat keretező jelentéstartamok feltárása és keretrendszerbe történő illesztése, amely a témához való szerves kapcsolódást és a kifejezés megértését szolgálja.

2. Agilis kitekintés – A fogalom

Az új érás vállalkozásformák, szervezetek, mint organizációk pionírjaként ismerhetjük meg az Agilis Szervezeteket. Maga a kifejezés esernyő fogalomként funkcionál (umbrella term), ismert és használt alapelveket és módszertanokat ütköztet egy hatékonyabb működési alternatíva kidolgozásaként. A fogalom eredete a sporthoz köthető, de a piacon való elterjedése az Agile Manifesztó megjelenésével vonható párhuzamba. (BECK et. al., 2001) Azonban az általunk már ismertnek feltételezett jelenség önnönmagát is meghaladta, az “agilitás” egy több elemből félépülő élő organizmusként fémjelezhető, amelyben az általános projektmenedzsment gyakorlaton az agilis értékek, valamint gondolkodásmód felülkerekedik. (BRUISTEN, 2019) Bár magát az agilis fogalomhalmazt szerves egészként vizsgálva juthatunk el a kutatás fenoménjához. Hogy feltérképezhessük a kifejezés létrejöttének ok-okozati összefüggéseit, valamint fényt derítsünk ezen kutatást megalapozó fogalmak, s azok eredetének vizsgálatára, el kell különítenünk az azonosnak ható, ám jelentéstanilag és tartalmilag más eredményre vezető kifejezéseket. Egyrészt az agilitáshoz kapcsolódóan kimondottan több értelmezés és módszertan kapcsolódik, másrészt pedig a menedzsment taxonómiai értelmezések értelmében hasonlóképp működő fogalmak köre, így példának okáért a flexibilitás és agilitás kapcsolata is ingoványos talajként értelmezhető. (CHRISTOFI et.al., 2021) Ezen kutatásnak célja a gyakorlati elemek, így módszertanok, munkafolyamatok, agilis eszközök vizsgálata áttekintése, így az agilis szervezet fogalmikörének általános, egyetemleges jelleggel való bemutatása. Az alábbi sajtószerveztetésű táblázat szemlélteti a kifejezéstár megélésének evolúcióját. Mindemelett szolgálja az adott részterület kutatási szempontból vett relevanciáját és bemutatja, hogy az előzetes kutatások által megalapozottan mely részegységek halmazából érdemes új elméleti síkot teremtenünk az agilis szervezetek témakörének. A táblázat természetesen a végtelenségig bővíthető, látszólag még felfedezetlen területek, új távlatokat nyithatnak meg a szervezetek evolúciójának megfigyelésében és ezáltal agilitás értelmezésében, ezért célunk az agilitás fogalmának fejlődésvizsgálatának áttekintése mindinkább általános áttekintése.

1. táblázat
Az Agilitás fogalmának fejlődése

<i>Forrás megjelölés</i>	<i>Megjelenés</i>	<i>Felhasználás területe</i>
Organikus Agilitás	1985-	Személyek, élőlények fizikai erő kifejtésre alkalmas tevékenysége pl. kitörés, erő kifejtés, gyorsulás
I. Agilis módszertanok – Agilis Gyártósor (Agile Manufacturing)	90'es évek-	Területet előkészítő módszertanok megjelenése (pl. lean, kanban) <i>Cél: Belső értékteremtés</i>
Agilis Ellátási lánc	90'es évek-	Agilis módszertanokhoz és flexibilitáshoz szervesen kapcsolódó elméletek
Agilis Kiáltvány (Agile Manifesto)	2001-	Agilis projektmenedzsment munkamódszertan eredete (pl. LeSS, SAFe, XP etc.)
Agilitás humán oldala (Agile Culture, Human side of Agility)	párhuzamosan	Agilis egyén a szervezetben és vállalat működésére, eredményeire gyakorolt hatása
Agilis Transzformáció I. (Agile Transformation / Agile Change)	párhuzamosan	Agilis szervezetekké válás, agilis folyamatok, módszertanok implementációja
II. Agilis Módszertanok - UX	2012-	Új érás agilis szerepek és csoportok szerveződése, az ügyfélérték tovább fejlődése <i>Cél: Külső értékteremtés</i>
Agilis Értékrend (Agile Mindset)	2012-	Korábban fixed és agile mindset pszichológiai vonatkozású összehasonlítása, jelen esetben szervezet szintű kezdeményezés
Agilis Struktúrák	n/a	Alternatív szervezet formák
Agilis Transzformáció II. (Agile Transformation)	2012-	Agilis szervezetekké válás, agilis folyamatok, módszertanok, értékek (agile values) implementációja
Agilis Szervezetek	párhuzamosan	Generikus fogalomhalmaz

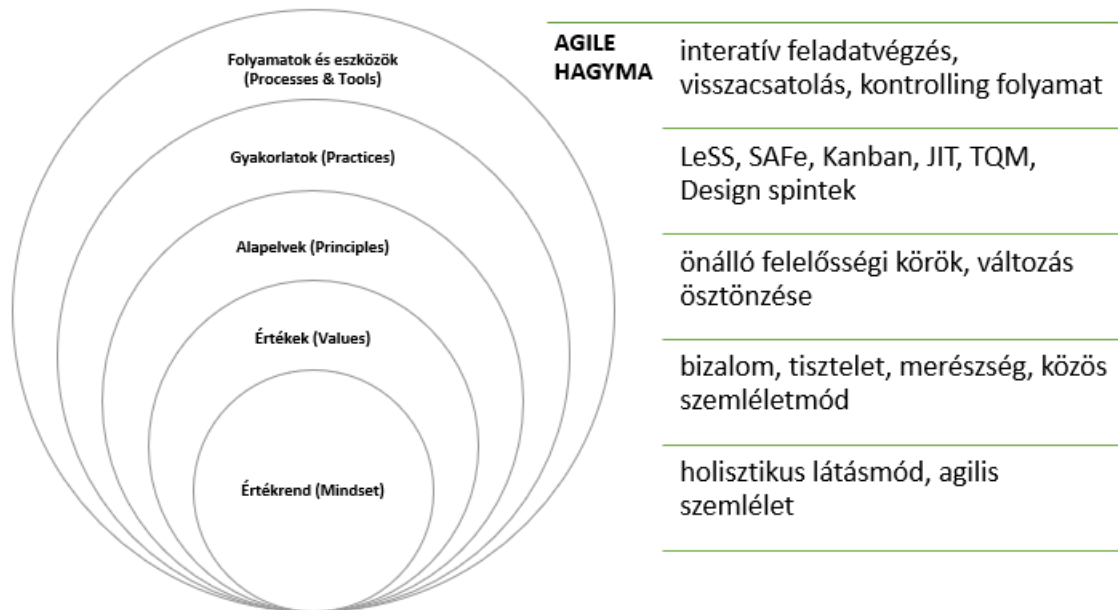
Forrás: Saját szerkesztés

Ezen kortárs elméletek mintegy történetekként képezhetők le a nagyvállalati működés színterén. Segítségükkel magyarázattal szolgálhatunk, sok esetben akár interpretálhatjuk a szervezetekben végbemenő változásokat. Megfigyelhetően az agilitás, de mindinkább az agilis szervezeteket a menedzsmentparadigmák szinergiája által értelmezhető és leképezhető jelenség, mely az idő előrehaladtával bekebelezi a fogalomhoz szorosan kapcsolódó jelentésrendszereket. A táblázat az agilitás fogalmának alkalmazását mutatja be, azonban a gyakorlati integrációja, valamint ezen esemény fejlődéstörténete kifejezetten hiányos. Az agilitásról, mint módszertanról alkotott kép kevésbé jól áttekinthető, valamint mégannyira se elfogadottnak mondható. Széleskörű alkalmazása okán nincs egységes elfogadott kép, hogy mikortól válik egy szervezet agilissá, valamint, hogy melyek azok a kötelezően alkalmazott eszközök, amelyek legitimálják az agilis szervezetként való működést.

3. Agilis Szervezetek a Prizmán Keresztül

Az agilis szervezetek fogalmi keretrendszer feltérképezésére mára már kiterjedt kutatások állnak rendelkezésünkre, ám sok esetben még mindig csak a felszín, így módszertani (agilis projektmenedzsment, lean, kanban etc.) valamint vezetésben betöltött szerepéről ejtenek szót. (BROWN, 2013; BRITTON – DOAKE, 1993; DRAPER, 1985) A legközkedveltebb értelmezési formája agilis hagyma, mint szervezetként való interpretációja.

1. ábra



Forrás: BRUISTEN (2019) alapján saját szerkesztés

Ezen szimbolikus megjelenítést többféleképpen ábrázolják, leggyakrabban az értékrend (mindset) mint agilis kultúra (TOLFO et. al., 2011) képezi a külsőréteget, amely a szervezet egészét szimbolizálja. Tehát a hagyma rétegeiből épül fel az agilis szervezetet, melyet egyének és a szervezet együttes énképe alkot. A megjelenített Marc Bruisten-féle inverz ábrázolásmód, az elterjedtebb megközelítéstől eltérően az értékrendet, mint legmélyebb réteg megvalósítását jeleníti meg, hiszen egy vállalat számára ez jelenti a legnagyobb kihívást. A hagyma-látásmód azonban kifejezetten statikusnak mondható, hiszen alapvetően egy szervezet optimális működésére vonatkozó iránymutatást ad, amely nem minden gazdasági, társadalmi, jogi, környezeti stb. változás esetén fenntartható. Érdeemes továbbá megemlíteni, hogy az agilis szervezetek sajátosságának tekintik, hogy ezen entitások egyrészt a FIEDLER-féle (1958) kontingenciaelmélet szerinti turbulens környezeti változásokra adott válaszként születnek meg, ezért az agilis szervezetekkel, pontosabban környezetükkel gyakran vonják párhuzamba a bizonytalanságot (uncertainty), illékonyt, mint változékonyságot (volatility), tehát az agilitás, mint flexibilitás, rugalmasság, mozgékonyt, nyúlékonyt negatív aspektusát is. (DARVISHMOTEVALI et. al., 2020; DOWNEY et. al., 1975)

Más megközelítésből is jól megfigyelhető az agilitás fogalmának fragmentáltsága, így példaként említhető, hogy akár a specifikus szakági alkalmazás, mint az „agile manufacturing”, azaz agilis termelés sem összeegyeztethető minden elemét tekintve az értelmezéssel, mivel a projektmenedzsment eszközök használata nem kizárólagosan összeegyeztethető a tevékenységgel. (BOOTH, 1996, GERWIN, 1993) Ennek értelmében szükségesnek érzem egy másfajta keretrendszer alkotását, amely tartósabbnak nevezhető, mint módszertan vagy támogató fogalmi háttér. Hivatkozhatnánk rá, hogy az agilitás könnyen összeegyeztethető a tanuló szervezetek témakörével, ezért alkalmazása széleskörű és szerteágazó lehet (GRANT, 1996; SENGE, 2014), s ugyanígy párhuzamba vonhatjuk a szervezeti képességek témakörével is (LU – RAMAURTHY, 2011), csak úgy, mint a disruptív innovációval (NAGY et. al, 2016) is. Ezen elméleti kapcsolódási pontokat a gyakorlatban való színes alkalmazás legitimálja. Hiszen nincsen rózsza tövis nélkül, bár esetünkben a kis fullánkok mindinkább emlékeztetnek minket a menedzsmentteóriák bekebelezésére.

Az agilis szervezetek következő lépcsőfoka a szervezeti struktúrák és vállalati stratégiák fenntarthatóságának és megalapozottságának vizsgálata. Az agilis stratégia könnyebben megfogható kutatási kört képvisel (SHAMS et al., 2020) melyben a vállalat stratégiája a korábban említett környezeti változásokra adaptív választ biztosítva egy képlékenyebb megoldást, így elképzelést, célt állít fel. Ezt hatékonyság és eredményesség szempontjából megkérdőjelezhető, hiszen olybá tűnik, hogy a rugalmas elvárások és stratégiai keretek alkalmazása mindinkább az ez „így sikerült”, nem pedig az „elvárt és elért valós eredményünk” stratégiai konstellációkról ad számot. Ezzel ellentétben a keretrendszer szerint jobban elemezhető agilis szervezetek, mint agilis struktúrák létezéséről kevesebbet tudunk. Több esetben említésre került, párhuzamba vonták az organikus szervezetek meglétével (BURNS – STALKER, 1961), valamint akár a bevett mátrix és kibontakozás alatt álló „hiper mátrix”-szerű struktúrák fogalmával. (CUMMINS, 2017) Ezen megközelítés szerint például az agilitás maga korszerűsíti a legújabb, nem vagy félig strukturált szervezeti egységek működését, amelyeket poszt-silóknak vagy hétköznapi kifejezéssel élve törzseknek nevezünk. (AGHINA et al., 2018) A rendeződési elvet gyakran tévesztik össze a hagyományos mátrix szervezetekkel, melytől az különbözteti meg ezt a szervezeti formát, hogy maga az alternatív szervezeti struktúra feltehetően, rövidebb ideig okkupálja a szervezetben kialakított folyamatokat. Ezen etap alatt nemcsak a szervezet módszertanuként ismerjük el az agilitást, hanem egyfajta alapelv, értékrendé válik a szervezet számára. Az agilis szervezetek tehát újra formálják a szervezeti egységek (munkacsoportok) szerkezetét (BROSSEAU, 2019), habár például bármelyik agilis csapat képes hatékonyan működni, anélkül, hogy az így kialakított munkacsoport együttműködése és folyamatai változtatást okoznának a vállalat működésében és tovább fejlődésében. Fontos megemlítenünk, hogy a rapid átszerveződést követően ezen egyégek hajlamosak visszarendeződni a megelőző vagy azt követő csoportok hierarchikus formájára, avagy a megszokott jóváhagyási folyamatok követésére, ha az nem épül be strukturális szinten. (CUMMINS, 2017)

4. Konklúzió

Az agilitás, így agilis szervezet és ebből fakadó szervezeti agilitás fogalomkörének meghatározása kifejezetten fragmentált. Nincs két azonos értelmezés, amely ezáltal a fogalmi keretrendszer felállítása is kifejezetten kihívást jelent a szakterületi kutatók számára. A téma sokrétű értelmezéséből is kitűnik a közkedveltség, amely sok esetben visszaélésekre ad lehetőséget, vegyük a stratégiai alapokkal kapcsolatosan megfogalmazott példát. Az agilitás mint vállalati marketingfogás, azonban nemcsak a kikapuk létrehozásáról, valamint teljesítményünk, valamint akár felelősségünk képlékenységről szól, más megközelítésből akár fals célkitűzés, módszertani alternatívák alkalmazását is jelentheti. Mindkét esetben súlyos károkat (gazdasági és szellemi értelemben vett) okozhat mind az entitás, valamint ezáltal annak környezete számára is.

Ezzel ellentétben a pozitívista megközelítést képviselve kijelenthetjük, hogy az agilitás helyes értelmezése és gyakorlatba ültetése a már létező (bevált) és hatékony módszertanok használatára alapozva igenis prosperáló lehet. Ennek értelmében egy agilis szervezet létrehozása, akár struktúra, akár értékrend szempontjából nem lehet a végső állomás egy entitás/szervezet életciklusát tekintve. A fogalom anti-statikussága, nevezzük nevén mint fogalomkannibalizációja pedig ezáltal mindinkább párhuzamba vonható a piac konstans fejlődésével, ami egy természetes, elvárt és támogatott viselkedéskultúra. Ezen gondolkodásmód, mint ismétlődő és legjobb gyakorlatokat vegyítő munkamódszertan a minden vállalatot végig kell, hogy kísérjen életútján, s ezt nem korlátozhatják a szervezet méretből, ipar- és egyéb tevékenységből fakadó klasszifikálások. Viszont, ahogy egy vállalat vagy egyén, úgy az agilitás és agilis szervezetek befogadó/megvalósító képessége is véges, így az erre

irányuló kutatások alapját a vállalatok megtett agilis transzformációjára szükséges felépíteni, amely feltárja térben, időben, egyéni és szervezeti szinten a megvalósítás elemeit. (DENNING, 2018)

5. Irodalomjegyzék

- Aghina, W. – Ahlback, K. – De Smet, A. – Lackey, G. – Lurie, M. – Murarka, M. – Handscomb, C. (2018): The five trademarks of agile organizations. McKinsey, URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>, Letölve: 02.06.2021,
- Beck, K. – Beedle, M. – Bennekum, A. – Cockburn, A. – Cunningham, W. – Fowler, M. – Grenning, J. – Highsmith, J. – Hunt, A. – Jeffries, R. – Kern, J. – Marick, B. – Martin, C. R. – Mellor, S. – Schwaber, K. – Sutherland, J.-Thomas, D. (2001): The Agile Manifesto. Agile Alliance, URL: <http://agilemanifesto.org/>, Letöltve: 03.04.2020
- Booth, R. (1996): Agile manufacturing. *Engineering Management Journal*, 6(2), 105-112.
- Britton, C. – Doake, J. (1993): *Software System Development*. The McGraw-Hill International Series.
- Brosseau, D. – Ebrahim, S. – Handscomb, C. – Thaker, S. (2019): The journey to an agile organization. McKinsey & Company, May, 10.
- Brown, D. D. (2013). Five agile UX myths. *Journal of Usability Studies*, 8(3), 55-60.
- Bruisten, M. (2019): Exploring Agile, Part II, URL: <https://medium.com/@scrummastermarc/exploring-agile-part-ii-fb48562406cb>, Letöltve: 26.11.2020,
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock, London.
- Christofi, M. – Pereira, V. – Vrontis, D. – Tarba, S. – Thrassou, A. (2021): Agility and flexibility in international business research: A comprehensive review and future research directions. *Journal of World Business*, 56(3), 101194.
- Cummins, F. A. (2017) *Building the Agile Enterprise*, 2nd Edition, With Capabilities, Collaborations and Values. Chapter 10 - The Agile Organization Structure, Morgan Kaufmann. 301-332.
- Darvishmotevali, M. – Altinay, L. – Köseoglu, M. A. (2020): The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102499.
- Denning, S. (2016): How to make the whole organization “Agile”. *Strategy & Leadership*.
- Denning, S. (2018): The emergence of Agile people management. *Strategy & Leadership*.
- Downey, H. K. – Hellriegel, D. – Slocum Jr, J. W. (1975): Environmental uncertainty: The construct and its application. *Administrative science quarterly*, 613-629.
- Draper, J. A. – Lancaster, M. G. (1985): The 505 test: A test for agility in the horizontal plane. *Australian Journal for Science and Medicine in Sport*, 17(1), 15 18.
- Fiedler, F. (1958): Fiedler's contingency theory. *Leader Attitudes and Group Effectiveness*.
- Gerwin, D. (1993): Manufacturing flexibility: a strategic perspective. *Management science*, 39(4), 395-410.
- Grant, R. M. (1996): Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal* 17: 109-122.
- Lu, Y. – Ramaurthy, K. (2011). Understanding the link between Information Technology Capability and Organization Agility: An empirical Examination. *MIS Quaterly*, 35 (4), 931-954.
- Nagy, D. – Schuessler, J. – Dubinsky, A. (2016): Defining and identifying disruptive innovations. Tarleton State University, United States, *Industrial Marketing Management* 57, 119-126

- Senge, P. M. (2014): *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. Currency.
- Shams, R. – Vrontis, D. – Belyaeva, Z. – Ferraris, A. – Czinkota, M. R. (2021): Strategic agility in international business: A conceptual framework for “agile” multinationals. *Journal of International Management*, 27(1), 100737.
- Tolfo, C. – Wazlawick, R. S. – Ferreira, M. G. G.– Forcellini, F. A. (2011): Agile methods and organizational culture: Reflections about cultural levels. *Journal of Software Maintenance and Evolution: Research and Practice*, 23(6), 423-441.