Tartalom

Bevezető **6**

Elmetérkép 6

Röviden összefoglalva 8

Köszönetnyilvánítás 11

1 Üdvözöljük az új vállalati környezetben **12**

2 Az agilis szemléletű vezetés **26**

2.1 Az agilis szemléletű vezetés – röviden összefoglalva 26

2.2 Több vezetés, kevesebb irányítás 32

2.2.1 Irányítás 34

2.2.2 Vezetés 36

2.3 Hierarchia versus hálózat 40

2.4 Vezetői funkciók és szerepek 43

3 A jövő kompetenciái **45**

3.1 Változás és a változás követése 48

3.2 Önvezetés és önirányítás 50

3.3 Érzelmi intelligencia 55

3.4 Egyenrangú kommunikáció és párbeszéd 61

3.5 Helyesen dönteni és feladatokat delegálni 65

3.6 Otthonossá válni a digitális világban 70

3.7 Változatos kompetenciák a csapatban 73

3.8 Önreflexió 75

4 Hatalmazza fel önmagát! 77
4.1 A különbség a gondolkodásmódban rejlik 77
4.2 Önkép és idegenkép 82
4.3 Önmagunk megismerése és személyiségünk fejlesztése 85
4.3.1 Big Five – a személyiség alappillérei 85
4.3.2 Alapmotívumok – motivációnk meghatározói 86
4.3.3 Vizsgálja meg saját értékrendszerét 88
4.3.4 Beállítódásunk meghatározza viselkedésünket 89
4.3.5 Hiedelmek és meggyőződések 93
4.4 Öncoaching 95

5 Hatalmazza fel kollégáit! 99
5.1 A dolgozók megerősítése 100
5.1.1 A hatékony kérdések módszerével csúcsteljesítményt elérni 103
5.1.2 Visszajelzés, ami működik 105
5.1.3 Vita vagy párbeszéd? 109
5.1.4 Az ítélkezéstől a megbecsülő elismerésig vezető út 112
5.1.5 A konstruktív kritika művészete 115
5.2 Jó példával elöl járni – a vezető modellszerepe 117

6 Hatalmazza fel csapatát! 121
6.1 Hogyan lesz a munkacsoportból csapat 121
6.2 Az agilis csapatmunka módszerei 124
6.2.1 Stand-up, avagy az állva elfogyasztott reggeli kávé 124
6.2.2 A kanban tábla 125
6.2.3 Delegációs póker 127
6.2.4 Szisztematikus konszenzuskeresés 129

7 Vezetni öröm 134

Irodalomjegyzék 139
Tárgy- és névmutató 142

Önszerveződés és vezetés

Az önszerveződés magasabb fokán álló csapatok különleges támogatást igényelnek. Szükséges a szerepek tisztázása és begyakorlása, a dolgozók felhatalmazása, személyes felelősségvállalásának fokozása. Fontos, hogy onnan induljunk, ahol éppen tartanak. Arra is figyelni kell, hogy a régi minták ne térjenek vissza, még stressz és sürgetettség idején sem. Vágjon neki nyugodtan a változásnak.

A hatás kibontakozásáig türelem és bizakodás szükséges, és nem csupán arról van szó, hogy a bizonytalanságokat kibírjuk, amíg a kívánt eredményt el nem értük. Önszerveződés révén létrejött próbaprojektek jó lehetőséget teremtenek az önszerveződés lépésről-lépésre történő bevezetésére.

Az önszerveződő csapatok vezetői magas fokú problémamegoldó képességgel rendelkeznek, kijelölik a határokat, melyek között a dolgozók szabad mozgásteret kapnak – ahogy a partvonal teszi azt a játékmezőn. A vezetők közvetítik a feladat értelmét a csapat felé – a „Miért?”-et. Az önszerveződés ott működik jól, ahol a résztvevőknek közösen megoldandó problémával kell megküzdeniük. Mindenki hozzáteszi saját erősségeit és lehetőségeit. Hálózatos és dinamikus gondolkodás jellemző. Mindenki tudja, ki az, akit még támogatni lehet, vagy hol van még szükség segítségre. A motiváció igen magas, mindenki egy közös célért dolgozik.

Az önszerveződés azonban el is bizonytalaníthatja a vállalat dolgozóit, vagy kényelmetlen lehet számukra. *„Most egyedül kell vállalnom a felelősséget.”*, *„Jóval egyszerűbb, ha a problémát a főnök oldja meg.”* Ilyen és hasonló kijelentésekkel találkozunk World Café* alkalmával rendezvényeinken. Érdemes még szem előtt tartani: fontos az akadályokat, ellenállást komolyan venni, a dolgozókat a folyamatba bevonni, az együtt alakításra meghívni. Hogyan valósulhat ez meg? Ha sikerül olyan környezetet kialakítani, ahol létre-

* *Szerkesztő megjegyzése:*
„A World Café egy olyan moderációs eszköz, amely kiválóan alkalmas a workshop kötetlen és informatív megnyitására. Ez az eszköz leginkább 20–200 résztvevőből álló nagyobb csoportoknak felel meg, különösen akkor, ha a résztvevők személyesen még nem (igazán) ismerik egymást. A módszer intenzív eszmecserét tesz lehetővé kellemes környezetben.” Részlet Armin Rohm: *Változásmenedzsment a szervezetekben* c. könyvéből (Z-Press Kiadó, 2016)

jön az elköteleződés, a csoporthoz tartozás érzése, ahol az egyén és a csoport szükségletei kielégülnek. Megtapasztalhatjuk, hogy a valódi közös cél érdekében együtt dolgozók készek lesznek saját magukat háttérbe helyezni. Kisgyermek korunktól fogva adott kapcsolódási igényünk. A valahová tartozás vágya erős motiváló tényező, mely elköteleződésre sarkall. Ez azonban nem előírható, hanem állandó közös fejlődési feladat, amely az akadályokkal és krízisekkel való megküzdésen keresztül éri el a csapat iránti elköteleződést. Ezt bizonyítják az olyan kijelentések, mint: „együtt sikerülni fog" vagy „ez még jobban megerősít minket".

Agilis szemléletű technikák

Az agilis technikák egyre elterjedtebbek a legkülönbözőbb területeken és funkciókban, egészen a topmenedzsmentig. Különféleképp alkalmazzák ezen technikákat, például új rádióműsorok fejlesztésében, személyzeti munka területén (kulcsszó: agilis HR), a marketing és gépfejlesztés területén, a felső vezetésben – „agilis vezetőcsapatok".

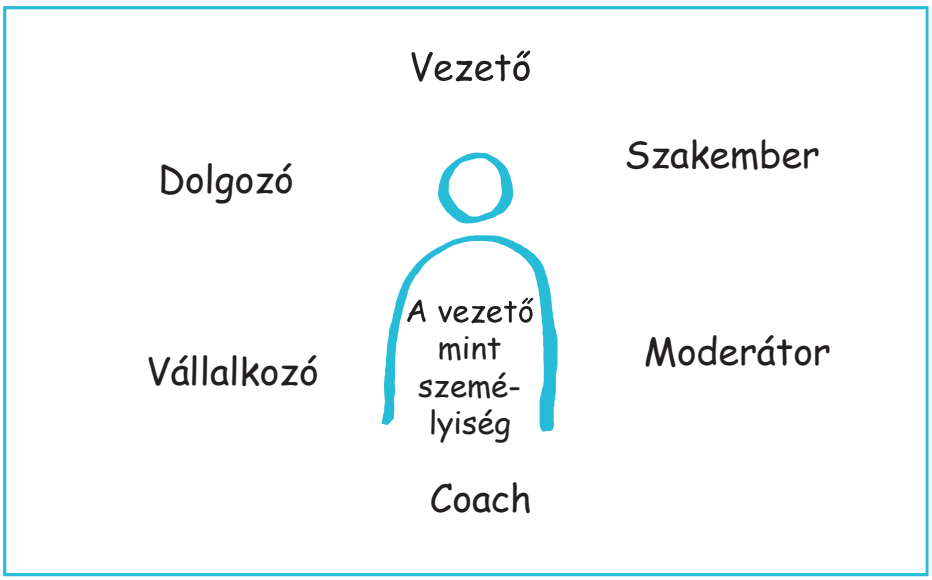
Tipikus agilis módszerek:

- **Scrum:** középpontjában komplex problémák megoldására alkalmas kreatív és adaptív csapatmódszerek állnak.
- **Lean developement:** lényege a pazarlás folyamatos csökkentése.
- **Kanban:** lényege az átfutási idő és a befejezetlen munkák csökkentése.
- **Design thinking:** ez egy az előzőkből következő interdiszciplináris eljárás. Kreatív és csapatra építő megoldásokat tesz lehetővé a jövőbeni felhasználó szükségleteinek kielégítésére.

Valamennyi módszerben közös, hogy személyes felelősségvállalásra épülő, ügyfélfókuszú és multidiszciplináris csapatban alkalmazható – mellőzve a bürokráciát és a szakmai szuperegységekben való gondolkodást. Ez új értékeket, alapelveket és eljárásokat tesz szükségessé. A klasszikus vezetés maga is változásban van. A lényeg, hogy a szokásos menedzsmentpraktikáktól – legalábbis egyiktőlmásiktól – megszabaduljunk. John Kotter nyolc lépésben leírja, hogyan követhetők sikeresen a változások.

2.4 Vezetői funkciók és szerepek

„Ki vagyok én? És ha igen, hány?” – kérdi Richard David Precht filozófus ismert bestsellerében. S a kérdést sok vezető is joggal teszi fel magának. Főnök vagyok? Koordinátor? Moderátor? Prezentátor? Tárgyalásvezető? Konfliktuskezelő? Tanácsadó? Coach? Mindenképp több funkció egyetlen szerepben való sűrűsödéséről van szó, ami egy vezetőtől elvárt kompetenciákat és hozzá tartozó „soft skillek” speciális kombinációját takarja. Az új vezetői kompetenciákkal együtt nőnek a vezetővel szemben megfogalmazott elvárások is. S ez egyben számos lehetőséget jelent a személyes fejlődésre (ld. 12. ábra).



12. ábra:
A vezető klasszikus szerepei és feladatai

Vezető versus szakértő funkció

Tegyen különbséget vezetői és szakértői funkciói között. Szakemberként a problémamegoldás és a folyamatok javítása érdekében latba veti szaktudását, szakmai kompetenciáját. Tudását és tapasztalatait kollégái rendelkezésére bocsátja, így teszi lehetővé számukra az önálló és kompetens munkavégzést. Tapasztalatai által biztonságot és rutint közvetít, gondoskodik a hatékonyságról. Vezetőként vezeti alkalmazottait. Ön felel az eredményekért és a teljesítményért. Kollégáival célokban és feladatokban állapodik meg, felelős döntéseket hoz, tervez, szervez és kontrollál. Kommunikációs lehetőséget biztosít kollégái számára és adott esetben fegyelmi intézkedésekhez folyamodik.

Reflektív kérdések

- Mely kompetenciáim igényelnek további fejlesztést?
  .....
- Mi az, ami már jól megy?
  .....
- Milyen formában kapok pozitív visszajelzéseket kollégáimtól és/vagy alkalmazottaimtól?
  .....
- Mi az, ami hátráltat? Mi az, ami még nehezebben megy?
  .....

3.1 Változás és a változás követése

„A fontos változások előremozdításáért sok, különböző területről érkező ember tesz, nem mindössze néhány »kiválasztott«" – írja John Kotter Accelerate című könyvében (vö.: Hierarchia versus hálózat, 40. oldal). Ahhoz, hogy rövidebb idő alatt több mindent elérjen, változással kapcsolatos stratégiai terveibe több embert kell bevonnia, mint valaha. Vezetőként nagy kihívás előtt áll: megnyerni alkalmazottait a változásnak – mindezt úgy, hogy kollégái azt érezzék, „szabad", „akarom", ne pedig azt, hogy „muszáj".

Több szem a látásnak, több szürkeállomány a gondolkodásnak, több kéz a cselekvésnek.

A változás ösztönzőjének lenni és – együtt a többiekkel egy közös cél érdekében – ennek megfelelően cselekedni, sok energiát ad. A hajtóerő a szívből jön, nem kizárólag a fejből. Ébressze fel dolgozóiban a változások előmozdításának vágyát, így vezesse a vállalatot az elképzelt jövő felé.

Vegye kezébe az irányítást: mekkora mozgástérrel, milyen lehetőségekkel, erőforrásokkal és kompetenciákkal rendelkezik ön a kihívást jelentő szituációkkal való megküzdésre? Az olyan praktikus eszközök, mint a négymezős mátrix a helyzet gyors áttekintését teszik lehetővé.

Megküzdés a kihívást jelentő helyzetekkel

1. Kihívást jelentő helyzet

.....

2. Mi az, amit el kell érni (cél)?

.....

3. Brainstorming (ötletroham) a négymezős mátrix segítségével:

Szabad mozgástér	Erőforrások .....
Lehetőségek	Kompetenciák .....



Letölthető anyag: www.z-press.hu/agilis-bonusz



Tipp

Erősségek és reflektált látásmód segítségével nehéz helyzetekkel is meg lehet birkózni. Ezért tudatosítsa magában mindig belső szubjektív valóságát – és azt is, hogy minden egyes embernek megvan a maga szubjektív valósága. Tartsa mindig szem előtt, mi mindent oldott már meg sikerrel. Erősítse ily módon saját belső erőforrásait, ezáltal rezilienciáját (rugalmas ellenálló képesség).