

Az agilitás - az egyén és a csapat oldaláról

PM Fórum 2019. április 4.

Kiss Olga, PhD & Peuker Gabriella, EIA
AgileHuman.eu

Az agilis szemlélet

	agilis szemlélet	fejlődés szemlélet	rögzült szemlélet
a képességek	fejleszthetők (mint az izmok)	fejleszthetők (mint az izmok)	adottak (mint a magasság)
célja	tanulni	tanulni	jónak látszani
a kihívást	magához öleli	magához öleli	kerüli
az erőfeszítés	a sikerhez vezető út	a kiválósághoz vezető út	hiábavaló, a tehetségesnek nincs rá szüksége
a kudarc számára	visszajelzés, információ		bukás, eldönti, ki vagy
ha kritikát kap		tanul belőle	figyelman kívül hagyja
válasza a kihívásra	reziliencia		elkerüli
akadályokkal találkozva		kitartó marad	könnyen feladja
mások sikere		inspirálja	félelmet kelt benne

“Építsd a projektet sikerorientált egyénekre. Biztosítsd számukra a szükséges környezetet és támogatást, és bízz meg bennük, hogy elvégzik a munkát.

...

A legjobb architektúrák, követelmények és rendszertervek az önszerveződő csapatoktól származnak.”

(forrás: Az Agilis Kiáltványt alkotó elvek. <http://agilemanifesto.org/iso/hu/principles.html>)

Milyen az önszerveződő csapat?

Az önszerveződő csapat ideáltípusa egy olyan team, amelynek autonómiája van a működését érintő minden területen.

De milyen a valóságban?

agilis / önszerveződő csapatok

Mi tartozik a csapat felelősségi körébe? (Hackman*)

	menedzser által vezetett csapat	önmenedzselő csapat	öntervező csapat	önirányító csapat
meghatározza az átfogó célokat	X	X	X	✓
megtervezi a csapatot és szervezeti környezetét	X	X	✓	✓
menedzselt és figyelemmel kíséri a munkafolyamatot és az előrehaladást	X	✓	✓	✓
elvégzi a csapat feladatait	✓	✓	✓	✓

Hol vannak az agilis csapatok?

- önmenedzselők - pl a nagy szervezetekben a fejlesztői csapatok
- önirányítók - pl. startupok, mikrovállalkozások, ahol az egész cég lényegében egy csapat, ill. nagyvállalatnál ilyen lehet a felsővezetői team
- a kettő közötti skálán valahol. - pl. a csapat önmenedzselő, de beleszól abba is, hogy ki lesz új tag...)

Az agilis módszertanok általában nem támogatják a menedzser által vezetett csapatokat. Ám egy hagyományos szervezet agilis transzformációja hosszú változási és tanulási folyamat, melynek során sok csapatot sokáig az önmenedzselő szint alatt találunk.

* forrás: Hackman, J.R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press

+

MORE MOTIVATED
PEOPLE
BRAINSTORMING + RETROSPECTIVE
(MORE IDEAS COME OUT)

OPPORTUNITIES TO GROW

KNOWLEDGE SHARE

EASY TO GET HELP
INSIDE TEAM

FOCUS ON CUSTOMER

QUICKNESS OF ACTION

SHARED OWNERSHIP, ~~8~~
METHODOLOGY, RESPONSIBILITY

—

LACK OF INSTRUCTIONS

NOT EVERYONE CAN DO IT

FEAR / ~~THE~~ UNCERTAINTY

CONFLICTS MAY ARISE

RESOLUTION IS UP TO
PEOPLE (NO BOSS)

UNCLEAR INTERFACE

JARGON

DIFFICULT CUSTOMER

DISCOVERY / UNDERSTANDING
RISK OF NOT FULLY THOUGHT
ACTIONS

WHO TAKES RESPONSIBILITY
IF SHIT GOES WRONG?

Az önszerveződéshez szükséges csapat-kompetenciák

Az önszerveződő csapatnak tudnia kell*

1. definiálni saját magát (öntervező csapat esetén)
2. megszervezni önmagát (önmenedzselés)
3. elfogadni és kiaknázni a sokféleségben, az eltérő kompetenciákban rejlő lehetőségeket
4. úgy beszélgetni, hogy a csapatban mindenki hangja hallható legyen
5. tudatosítani a felelősségét saját működésével kapcsolatban
6. megtalálni a közös döntéshozatal számukra működő formáit
7. a visszatérő alapvető kérdéseket megválaszolni (különösen önirányító csapatban)
8. megtalálni a számukra működő módo(ka)t a rendszeres „hogyan működünk?” beszélgetésekre
9. a csoportdinamikai folyamatokat kezelni
10. tudatosan csapat szinten is fejleszteni magukat - nemcsak szakmai téren

“Ideje megváltoztatnunk azt a módot, ahogy a szervezetekre gondolunk. A szervezetek élő rendszerek. Minden élő rendszer képes az önszerveződésre, fenntartani magát és szükség esetén a nagyobb komplexitás és rend felé haladni. Képes intelligensen válaszolni ha változás szükséges. Bármilyen kívülről jövő terv vagy iránymutatás nélkül adaptív mintákká és struktúrákká szervezik és újraszervezik önmagukat.”

- [Margaret J. Wheatley and Myron Kellner-Rogers](#)

* [Kiss O., Terjéki J., Peuker G., Gátfalvi K. Daragics Gy.:
Önszerveződő csapatok fejlesztése](#)

Az önszerveződést támogató egyéni kompetenciák

Az önszerveződő csapat tagja számára szükséges egyéni kompetenciák

- Fókusz, időmenedzsment, célkitűzés (SMART), feladatmenedzsment (akcióterv megfogalmazása és megvalósítása),
- kezdeményezőkézség, változási képesség, rugalmasság, döntési képesség, kritikus gondolkodás,
- kommunikációs készség, vitakészség, érveléstechnika, tárgyalástechnika, kérdezéstechnika,
- átkeretezési képesség, nyitottság, egyszerre látni a teljes képet és figyelni a részletekre,
- belső motiváció, magabiztosság, pozitív gondolkodás,
- stresszmenedzsment, megküzdési képesség (reziliencia), nehézségek kezelése, konfliktuskezelés, aszertivitás, priorizálás, work-life balance, networking képesség,
- felelősségvállalás, produktivitás, fejlődés szemlélet, megoldás-orientáltság, tanulási készség,
- érzelmi intelligencia,
- ...

Önszerveződővé váló csapat és vezetője

A csapatnak

- át kell venni azokat a tevékenységeket, vezetői feladatokat, amelyek az adott szinten a felelősségi körébe tartoznak
- meg kell tanulnia együtt dönteni ezekről
- csapat szintű felelősséget kell vállalni a feladatok megvalósításáért

A vezetőnek

- át kell adnia azokat a feladatokat, amelyek már a csapat feladatkörébe tartoznak az adott szinten
- fel kell készíteni a csapatot ezek átvételére
- folyamatosan támogatnia kell az embereit, amíg a csapat teljesen át nem alakul

önszerveződő csapathoz illeszkedő vezetési stílusok

Az agilis szervezetnek “agilis” vezetőkre van szüksége abban az értelemben, hogy legyenek dinamikus, rámenős, irányító típusú vezetők? Ha **az egész csapat / szervezet agilitása a lényeg**, az egészen másfajta vezetői stílust igényel. A vezetőnek inkább gondolkodásában, a helyzetekhez való alkalmazkodásban kell rugalmasnak lennie, miközben nagyon figyelnie kell az emberekre - saját csapatára éppúgy, mint az ügyfelekre.

A leadership szakirodalom két metaforával jellemzi az agilis csapathoz legjobban illeszkedő vezetési stílust:

servant leader - a szolgáló vezető (Robert K. Greenleaf)

- elsősorban szolgáló,
- kompetens, elkötelezett vezető a jövő világos víziójával (miközben az oda vezető út szempontjából könnyen alkalmazkodik a változásokhoz)
- segíti a csapata tagjait, hogy a legjobbat hozzák ki magukból, hogy kibontakozzanak
- bátorítja és támogatja a fejlődésüket,
- megbízható, figyelmes, közösségépítő
- megosztja a hatalmat és a felelősséget
- vezetési stílusa szilárd alapjává a saját tudatosságát és élethosszig tartó személyes fejlődését teszi

host leader - a vendéglátó vezető (Mark McKergow)

- elsősorban ember, és csak utána vezető
- mint a házigazda, aki fogadja a vendégeket és lehetőséget ad nekik, hogy jól érezzék magukat...
- olykor hősként viselkedik: tervez, meghív, bevezet, erőforrásokat kínál...
- olykor szolgálóként viselkedik: hátralép, bátorít, facilitál, teret ad,...
- 6 szerepe: kezdeményező, meghívó, tér alkotó, kapuőr (meghatározza a kereteket), összekapcsoló, résztvevő

Vagyis a vezetőknek új vezetői stílust kell felvenniük a palettájukra, hogy az önszerveződő csapatokkal - a szervezet és az ügyfél érdekében - sikeresen együttműködhesenek.

a saját tevékenységünk és a másoknak nyújtott segítség... eredményeképpen
megtanultuk értékelni:

Az egyéneket és a személyes kommunikációt az agilis
módszertanokkal és eszközökkel szemben

A konkrét helyzetekben működő tudást és jártasságokat az
általános ismeretekkel szemben...

Köszönjük a figyelmet!

Kiss Olga, PhD & Peuker Gabriella, EIA
AgileHuman.eu