

AGILNÍ LÍDR



VYUŽITÍ SÍLY VLIVU

Zuzana Šochová

Agilní lídr

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.computerpress.cz
www.albatrosmedia.cz



Zuzana Šochová

Agilní lídr – e-kniha

Copyright © Albatros Media a. s., 2024

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.


ALBATROS MEDIA

AGILNÍ LÍDR

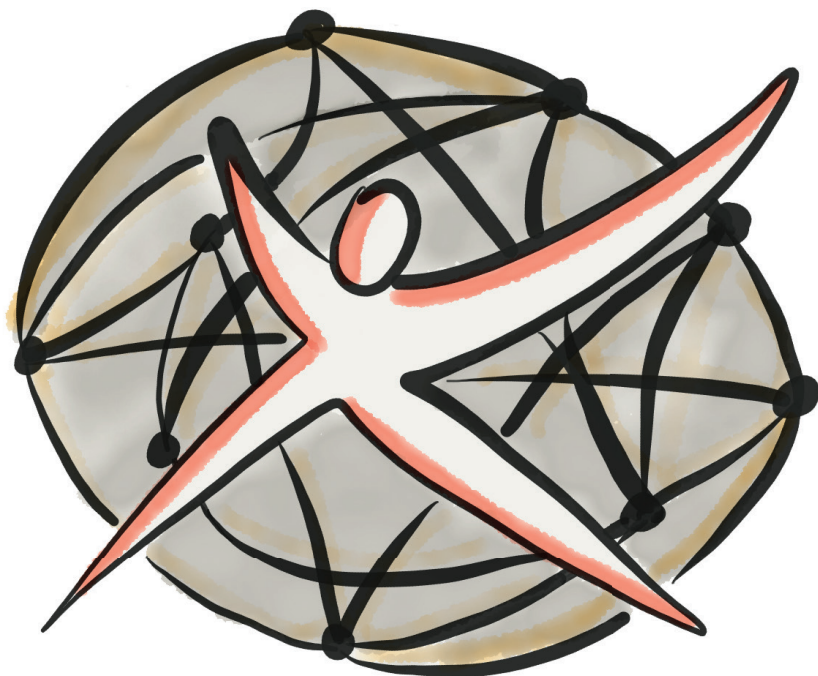
VYUŽITÍ SÍLY VLIVU

Zuzana Šochová

© Zuzana Šochová, 2023
Translation © Marcel Goliaš, 2024

ISBN tištěné verze 978-80-251-5110-5
ISBN e-knihy 978-80-251-5111-2 (1. zveřejnění, 2024) (ePDF)

AGILNÍ LÍDR



VYUŽITÍ SÍLY VLIVU

Zuzana Šochová

OBSAH

<i>Předmluvy</i>	13
<i>Úvod</i>	17
<i>Poděkování</i>	23
<i>O autorce</i>	25
I. AGILNÍ LÍDR – ROZVIŇTE SVŮJ POTENCIÁL LÍDRA	29
1. Jak to všechno začalo	31
<i>Potřeba změny</i>	34
2. Vedení je stav mysli	37
<i>Co znamená agilní?</i>	37
<i>Proč právě agilní?</i>	41
<i>O čem je agilní vedení?</i>	48
<i>Jaký je rozdíl mezi lídrem a manažerem?</i>	49
<i>Proč je důležité být agilním lídrem?</i>	50
3. Vývoj organizace	53
<i>Organizace 1.0: tradiční</i>	53
<i>Organizace 2.0: znalosti</i>	56

	Organizace 3.0: agilní	59
	Zamyslete se nad svou organizací	62
4.	Agilní lídr	65
	Servant lídr	69
	Lídr-lídr	72
	Leadership agility: od experta ke catalystovi	76
	<i>Expert</i>	77
	<i>Achiever</i>	78
	<i>Catalyst</i>	79
	<i>Cesta agilního lídra</i>	90
	<i>Pozitivita</i>	90
	<i>Naslouchání</i>	93
5.	Model agilního vedení	103
	Získejte povědomí	105
	Osvojte si	106
	<i>Působte</i>	108
	<i>A to celé opakujte</i>	108
6.	Kompetence	115
	Vize a smysl	116
	Tři úrovně reality	120
	Velký a malý sen	122
	Zhmotnění vize	123
	Motivace	128
	<i>Teorie X a teorie Y</i>	131
	Zapojení	135
	Superkuřata	137
	Zpětná vazba	141
	Poskytování zpětné vazby	144
	Učení ze zpětné vazby	147
	Schopnost se rozhodnout	150

Sociokracie	152
Koloběh síly a kontroly	154
Spolupráce	156
Facilitace	160
Model čtyř hráčů	162
Koučování	167
Změna	169
Dynamika změny	170
Analýza sil	173
Ohodnocení kompetencí	176
7. Meta-dovednosti	181
Doména „já“	182
Doména „my“	183
Doména „svět“	184
8. Agilní organizace	189
Zevnitř ven	190
Evoluční smysl	194
Přirozeně vznikající vedení	196
Kultura	200
Kultura „my“	211
Konkurenční hodnoty	222
Síťová struktura	228
Chytrý versus zdravý	230
Budoucnost organizací	233

II. RÚZNÉ ČÁSTI AGILNÍ ORGANIZACE	241
9. Business agilita	243
Agile na executive úrovni	246
CEO v agilní organizaci	250
Agilní představenstvo	253
<i>Tým namísto jednotlivců a hierarchie</i>	254
<i>Flexibilita namísto pevných plánů a rozpočtů</i>	255
<i>Strategický namísto operativního</i>	255
10. Agilní HR a finance	259
Agilní HR	259
<i>Podpořte změnu kultury</i>	260
<i>Nábor</i>	261
<i>Jak vést pohovor</i>	264
<i>Hodnocení a výkonnost</i>	268
<i>Koučování pro růst</i>	269
<i>Retrospektivy a vzájemná zpětná vazba</i>	271
<i>Kariérní žebříčky a platy</i>	273
<i>Co můžete dělat v agilnějších prostředích</i>	274
<i>Co dělat v agilní organizaci</i>	277
<i>Vedení a sebeklam</i>	279
<i>Vedení, systémový koučink a facilitace velkých skupin</i>	280
Agilní finance	283
11. Nástroje a praktiky	287
Systémový koučink a facilitace	287
OPEN SPACE	289
<i>Různorodost rolí</i>	293
<i>Na co se musíte připravit</i>	294
<i>Kde mohou organizace využít Open Space</i>	295
<i>Jak začít</i>	297
WORLD CAFÉ	300
Systémové myšlení	304
Radikální transparentnost	306

Experimentujte, vyhodnocujte a přizpůsobte se	315
Buďte inkluzivní	316
Mějte odvahu	318
Posilujte důvěru	320
<i>Teambuilding</i>	321
<i>Osobní mapy</i>	322
<i>Hodnocení</i>	325
Týmová práce	326
Budujte komunity	328
12. Shrnutí	333
Z pohledu organizace	334
Z pohledu agilního lídra	337
Co dál	340
Bibliografie	343

PŘEDMLUVY

Předmluva Johanný Rothmanové

V dnešní době hodně slyšíme o agilním vedení. Dobrou zprávou je, že si všichni uvědomují, že určitou agilitu ve svých organizacích potřebují. Špatnou zprávou je, že příliš málo lidí rozumí tomu, jak změnit své chování, aby se stali agilními lídry.

Co tedy vlastně znamená agilní vedení?

Zuzana Šochová v knize *Agilní lídr* vysvětluje – srozumitelně a na příkladech –, jak by mohl každý z nás o agilním vedení přemýšlet. Pomáhá nám orientovat se v problematice agilního vedení tím, že vysvětluje jak různé organizační struktury, tak i to, jak může agilní vedení fungovat a jaká k němu vede cesta.

Při čtení vás vybízí, abyste si dělali poznámky a experimentovali. Udělejte to. Možná se dozvíte něco o sobě – což je výborný nápad pro každého lídra. Třeba si vyberete pár experimentů, které vyzkoušíte pro sebe, svůj tým a svou organizaci.

Naučíte se hledat zpětnou vazbu při každé příležitosti, zvažovat, jak transparentní můžete být a jak zkusíte nové věci.

Obzvlášť se mi líbí, že každá kapitola uvádí návrhy knih k dalšímu čtení. A na konci knihy je i rozsáhlá bibliografie. Když čtu

takové knihy, mám někdy chuť prozkoumat dané téma důkladněji. Tato kniha k tomu přímo vybízí.

Jste připraveni stát se agilním lídrem? Lídrem se můžete stát na jakékoli pozici ve své organizaci. A pokud chcete, aby se vaše organizace stala agilní organizací, pak se lídrem stát *musíte*. Když lídři změní sami sebe, zbytek organizace je bude následovat.

Doufám, že se vám tato kniha bude líbit. Mně se líbila.

– *Johanna Rothmanová,*

autorka knihy Modern Management Made Easy a dalších knih

Předmluva Evana Leybourn

Ještě nikdy v historii lidstva nebyl takový požadavek na to, aby lídři v organizacích byli skutečně agilní. Lídři, kteří vytvářejí mezi lidmi kolem sebe soulad, když se vše mění. Lídři, kteří čelí nestálosti a nejednoznačnosti s důvěrou ve vlastní – a týmovou – schopnost přizpůsobit se. A lídři, kteří vidí a přijímají komplexitu systémů kolem sebe. V historii vždy existovali vizionářští agilní lídři – velcí architekti, generálové a objevitelé, kteří viděli příležitost v nepříznivých podmínkách a zjistili, že klíčem k dosažení jejich cílů jsou inovace.

Na přelomu století se však něco změnilo. Snaha o předvídatelnost, efektivitu a větší rozsah vedla k novému druhu vedení. Objevily se systémy, jako je scientific management¹, které lídrům pomáhaly plánovat, opakovat a růst. A chvíli se zdálo, že do našeho chaotického světa vnášíme řád, ale chaos jsme pouze skryli pod vrstvou různých procesů a byrokracie.

Skrývat se však můžete jen po určitou dobu. Za sto let mezi lety 1900 a 2000 vzrostla světová populace o 275 procent, z 1,6 na více než 6 miliard, zatímco celkový světový hrubý domácí produkt (HDP; známý také jako hrubý světový produkt [GWP]) se

1 Scientific management (vědecký management) byl popsán Frederickem Winslowem Taylorem (1856–1915) a tvoří základní kámen klasického managementu.

zvýšil o více než 3 600 procent (z 1,1 bilionu na 41 bilionů amerických dolarů). Komplexita rostla. Dnes zjišťujeme, že potřebujeme lídry, kteří jsou více vizionáři než vědci, kteří vidí systémy takové, jaké jsou, a ne takové, jaké je chceme mít.

Vzhledem k rozsahu růstu již není vedení určeno jen pro několik málo exkluzivních osob, které se díky štěstí nebo okolnostem ocitly v pozici, kdy mohou inspirovat a vést. Dnes existují statisíce společností, jež takové vedení potřebují.

A tak je třeba dnešního lídra rozvíjet a vychovávat, nikoliv nalézat. To nás velmi elegantně přivádí k tématu agilního vedení.

– *Evan Leybourn,*
zakladatel Business Agility Institute

ÚVOD

V posledních dvou desetiletích způsobilo mocné hnutí revoluci ve světě práce.

Agile přináší myšlenku, že můžeme upřednostňovat lidi před procesy, soustředit se na vytváření hodnot, pracovat v samostatně se organizujících týmech a spolupracovat přímo se zákazníky na iteracím vytváření stále užitečnějších a hodnotnějších produktů. Na podporu tohoto hnutí vznikly různé organizace, včetně Scrum Alliance, které nabízejí školení o agilním myšlení a osvědčených praktikách. Toto hnutí se stalo tak rychle populárním, že *agilita* je nyní uznávána jako klíčový požadavek pro řízení moderního fungování v organizacích.

Měla jsem to štěstí, že jsem se k agilním metodám a Scrumu dostala hned v počátcích. Po dokončení studia informatiky jsem získávala stále odpovědnější role. To, že jsem se stala manažerkou ostatních, mi otevřelo oči, abych poznala realitu moderního pracovního světa a to, jak by agilita mohla při správném vedení vše změnit.

Stala jsem se evangelistkou, která zaváděla agilní praktiky ve firmách, a školitelkou Scrumu, organizovala jsem konference a přednášela na nich a nakonec jsem byla zvolena do představenstva Scrum Alliance.

Jak toho mladá žena s barevnými vlasy z málo známé země ve středu Evropy dosáhla? Určitě ne díky štěstí nebo zbožnému přání. Byla to tvrdá a často nepříjemná práce, neustálé zpochybňování konvenčních názorů, hledání alternativ a překonávání sama sebe i ostatních.

O agilitě jsem již napsala blogy, články a knihy, včetně knihy *The Great ScrumMaster: #ScrumMasterWay* (v češtině *Skvělý ScrumMaster*), kde představuji své myšlenky a zkušenosti se servant leadershipem¹ a s tím, jak vést týmy na jejich cestě k agilitě.

Za celou tu dobu se mi stále častěji říkalo „agilní lídr“. A přesto jsem se opakovaně musela sama sebe ptát: Co to vlastně znamená být agilním lídrem? Není úsilí o vedení oxymóron, když se máme organizovat sami? Kdo je agilní lídr a co agilní lídr dělá?

Odpovědi na tyto otázky vedly nakonec ve Scrum Alliance k vytvoření programu Certified Agile Leadership.

V průběhu let jsem nashromáždila spoustu informací o vedení, většina z nich je jen zdravý rozum, některé si i protiřečily nebo nebyly intuitivní, takže mi bylo jasné, že je musím všechny sepsat a dát jim nějaký řád. A výsledkem je tato kniha.

Tato kniha *není* sbírkou receptů, jejichž dodržováním se může každý krok za krokem proměnit v agilního lídra připraveného změnit svět. Spíše ji můžete považovat za něco jako degustační menu nebo ochutnávku, kde můžete zkusit různé koncepty a principy agilního vedení, abyste si mohli vytvořit vlastní sadu nástrojů a dovedností, která vám bude vyhovovat. Neexistuje žádný univerzální přístup. Váš styl vedení musí vyhovovat vaší osobnosti, okolnostem a omezením. Cílem této knihy je pomoci vám najít myšlenky, které vás povedou na vaší vlastní cestě.

Proto si můžete tuto knihu prolistovat a vzít si z ní to, co vám vyhovuje. Možná, že až se budete cítit v koncích nebo ve vyjetých kolejkách a budete potřebovat trochu inspirace, tato kniha vám pomůže. Zařadila jsem do ní cvičení, hodnocení, příklady a příběhy z reálného světa agilních transformací. Vezměte si to, co vám vyhovuje, a klidně přeskočte to, co se vám zrovna nehodí.

Vedení je konec konců o předání sdílené vize a o změně organizací a kultur, aby bylo možné této vize dosáhnout. Najdete zde množ-

1 Servant leadership je stylem vedení, kde lídr takzvaně slouží lidem.

ství nápadů, technik a pevně doufám že i inspiraci, abyste si uvědomili, že na své cestě za agilním vedením nejste sami.

KDO BY SI MĚL TUTO KNIHU PŘEČÍST

Tato kniha je určena všem, kteří mají **odvahu zpochybnit status quo tradičního fungování organizací a stát se agilním lídrem.**

Je určena manažerům, ředitelům, podnikatelům a všem, kteří jsou ochotni převzít zodpovědnost a vlastnictví a stát se lídrem. Je pro každého, kdo má chuť věci měnit, a pro každého, komu záleží na zlepšení agility na úrovni organizace. Vedení je stav mysli, nemusíte tedy mít žádnou pozici, abyste se stali agilním lídrem.

Tato kniha vás provede prvními kroky na cestě agilního vedení a nabídne vám ochutnávku příslušných konceptů agilního vedení, které vám pomohou se rozhodnout, kam byste se chtěli jako lídři posunout a jak můžete pomoci své organizaci dosáhnout vyšší úrovně business agility.

Každá kapitola obsahuje několik hodnocení, cvičení a praktických příkladů, které vám pomohou propojit teorii s každodenním životem a zamyslet se nad svým osobním stylem vedení a agilitou ve vaší organizaci. Pokud neradi píšete přímo do knihy, můžete pro cvičení a hodnocení vždy použít lepičku.

Kniha nevysvětluje, co jsou to agilní metody, Scrum a Kanban, ani jak agilní metody měřit. Nezabývá se frameworky, nepopisuje jednotlivé praktiky ani nástroje. Není ani pro lidi, kteří jsou přesvědčeni, že jejich způsob práce nepotřebuje žádnou výraznou změnu.

Kniha shrnuje mé zkušenosti z leadership rolí – podnikatele, generálního ředitele, ředitele inženýringu, ředitele lidských zdrojů, ředitele představenstva a z jedné další role, kterou lidé často opomíjejí, když mluví o vedení: ScrumMastera, což je skvělý příklad již zmíněného servant leadershipu. Navazuje také na mé zkušenosti s koučováním, kdy jsem pomáhala organizacím směřovat k agilitě a koučovala vrcholový management na jejich cestě k agilnímu vedení. V neposlední řadě navazuje na mé zkušenosti z vedení programu Certified Agile Lea-

dership (Scrum Alliance), což je téměř roční program, v rámci něhož pracuji s různými lídry z celého světa a různých odvětví na jejich transformaci v oblasti agilního vedení.

JAK TUTO KNIHU ČÍST

Tato kniha je rozdělena do dvou částí. První část, Agilní lídr – Rozviňte svůj potenciál lídra, vás provede kroky, jak se stát agilním lídrem, a druhá část, Různé části agilní organizace, ukazuje praktické příklady fungování v různých částech agilní organizace.

Část I: Agilní lídr – Rozviňte svůj potenciál lídra

Kapitola 1, Jak to všechno začalo: Podělím se s vámi o svůj příběh o začátku mé cesty agilního lídra, kdy jsem změnila jednu organizaci na plochou organizační strukturu založenou na samoorganizovaných týmech.

Kapitola 2, Vedení je stav mysli: V této kapitole se zabýváme základními důvody pro agilní vedení, zaváděním agilních metod na úrovni organizace, rozdílem mezi lídrem a manažerem a tím, proč je pro úspěch agilních metod na úrovni organizace důležité být agilním lídrem.

Kapitola 3, Vývoj organizace: V této kapitole se zabýváme vývojem organizace od tradiční organizace 1.0 přes organizaci 2.0 zaměřenou na znalosti až po agilní organizaci 3.0.

Kapitola 4, Agilní lídr: V této kapitole hovoříme o různých modelech a typech lídrů, abyste se mohli zamyslet nad svým stylem a preferencemi.

Kapitola 5, Model agilního vedení: Popisujeme klíčový model agilního vedení založený na vnímání organizace jako systému.

Kapitola 6, Kompetence: Zaměřujeme se na kompetence agilních lídrů. Tato kapitola, a zejména sebehodnocení na jejím konci, vám poskytnete dobrou příležitost k reflexi a následně změně v agilního lídra.

Kapitola 7, Meta-dovednosti: V této kapitole se zabýváme kognitivními dovednostmi a schopnostmi na vysoké úrovni prostřednictvím domén já, my a svět.

Kapitola 8, Agilní organizace: Zaměřujeme se na agilní design, strukturu a kulturu organizace.

Část II: Různé části agilní organizace

Kapitola 9, Business agilita: V této kapitole popisujeme, jak se v agilní organizaci může změnit role executive týmu, představenstva a generálního ředitele.

Kapitola 10, Agilní HR a finance: V této kapitole se věnujeme praktickému využití agilního přístupu v oblasti lidských zdrojů, přičemž se zabýváme typickými HR funkcemi, jako je nábor, hodnocení výkonu, kariérní žebříčky a platy, a popisujeme, jak agilní přístup mění procesy sestavování rozpočtu.

Kapitola 11, Nástroje a praktiky: V této kapitole se zabýváme praktickými tipy, nástroji a praktikami, které jsou v agilní organizaci běžné, jako je facilitace velkých skupin, koučink systémů, budování důvěry, zvyšování transparentnosti a vytváření dobře fungujících týmů a komunit.

Kapitola 12, Shrnutí: Dáváme dohromady přehled různých konceptů zmíněných v knize a ukazujeme je všechny integrované do jedné mapy.

Dovolte mi, abych vás pozvala k této ochutnávce nejrůznějších konceptů, které jsem jako šéfkuchařka pečlivě navrhla tak, aby inspirovaly agilní lídry. Ochutnejte jednotlivé kapitoly jako různé chody, vnímejte směs myšlenek jako různé příchutě, nechte hodnocení a cvičení, aby se stala vůní, kterou ucítíte v nose, vychutnejte si příběhy ze života jako tajné koření. Dát si skvělé jídlo je jedinečný zážitek a já doufám, že tato kniha vám přinese jedinečný zážitek z toho, jak se stát agilním lídrem.

– Zuzana (Zuzi) Šochová

Slovníček pojmů

Agilní, Agilita	Moderní, pružný způsob fungování zaměřený na rychlou reakci na změnu a zapojení zákazníka.
Business Agility	Aplikace agilního přístupu, fungování a myšlení na organizaci jako celek.
Exert, Achiever Catalyst	Tři styly vedení Expert popsané v knize Billa Joinera Leadership Agility.
FLAT organizační Struktura	Plochá organizační struktura bez definované hierarchie.
KPI (Key Performance Indicator)	Systém nastavování individuálních cílů – klíčový ukazatel výkonnosti.
Multifunkční tým	Koncept takzvaného cross-functional týmu, který je jako celek samostatně schopen dodat plnou hodnotu pro zákazníka.
samoorganizovaný tým	Self-organized nebo také self-managed tým je koncept týmů, které přebírají vlastnictví a zodpovědnost za svoje fungování.
sCrum	Jeden z neznámějších a nejrozšířenějších agilních konceptů.
Scrum Master (SM), Product Owner (PO)	Role definované Scrumem. ScrumMaster (SM) je primárně zodpovědný za fungování týmu, Product Owner (PO) je vlastníkem produktu a stará se o jeho úspěch.
Servant Leadership	Takzvané služebné vedení, kde lídr takzvaně slouží lidem.
OKR (Objectives and Key Results)	Systém nastavování týmových cílů v organizaci.
VUCA svět	Zkratka z aglického volatility, uncertainty, complexity, ambiguity. Popisuje současný svět s vysokou volatilitou neboli proměnlivostí, nejistotou, komplexitou a mnohoznačností.
World cafe, Open Space	Facilitační techniky používané pro větší skupiny účastníků.

PODĚKOVÁNÍ

Zvláštní poděkování patří mé rodině za podporu; bez ní bych tuto knihu nemohla dokončit.

O AUTORCE

Zuzana Šochová, agilní koučka, certifikovaná trenérka Scrumu (CST – Certified Scrum Trainer) a certifikovaná lektorka agilního vedení (CALE – Certified Agile Leadership Educator), má více než 20 let zkušeností v oboru IT. Vedla jeden z vůbec prvních agilních mezinárodních projektů v České republice, zaměřený na distribuované Scrum týmy pracující v různých časových pásmech mezi Evropou a Spojenými státy. Nyní je přední odbornicí na agilní praktiky a Scrum ve startupech i velkých korporacích. Má zkušenosti se zaváděním agilních metod v telekomunikačních, finančních, zdravotnických, automobilových, mobilních a high-tech softwarových společnostech. S agilními praktikami a Scrumem pomáhá firmám v Evropě, Indii, jihovýchodní Asii a Spojených státech.



Zuzi pracovala na různých pozicích, začínala jako vývojářka softwaru pro životně důležité a kritické systémy, pokračovala jako ScrumMaster a ředitelka inženýringu a ředitelka lidských zdrojů. Od roku 2010 pracuje jako nezávislá agilní koučka a školitelka, specializuje se na rozvoj lídrů, koučink organizací a týmů, facilitaci a změny kultury pomocí agilních metod a Scrumu.

Zuzi pravidelně přednáší na mezinárodních konferencích. Je zakladatelkou české agilní komunity Agilní Asociace, která každoročně pořádá konferenci Agile Prague. Má certifikace Certified Scrum Trainer (CST) a Certified Team Couch (CTC) v rámci Scrum Alliance. Získala titul MBA na Sheffield Hallam University (Velká Británie) a magisterský titul z informatiky a počítačové grafiky na ČVUT. Je autorkou knihy *The Great ScrumMaster: #ScrumMasterWay* (v češtině *Skvělý ScrumMaster*, Computer Press, 2018) a spoluautorkou knihy *Agilní metody řízení projektů* (Computer Press, 2014), které vyšly i v češtině. V letech 2017–2022 byla členkou představenstva Scrum Alliance (USA), v roce 2019 byla oceněna jako jedna ze 130 nejvlivnějších osobností projektového řízení a je zařazena do iniciativy Lean In Agile 100 (LIA 100), která identifikuje ženy významně přispívající k rozvoji lean a agilní ekonomiky po celém světě.

twitter: @zuzuzka

web: sochova.cz

blog (EN): agile-scrum.com

blog (CZ): soch.cz/blog

I.

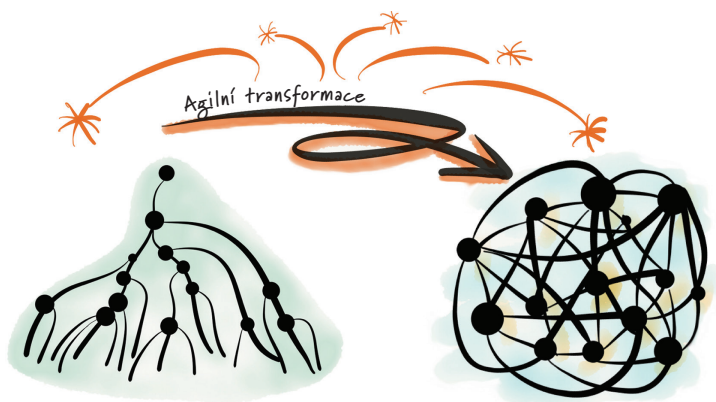
• • •

AGILNÍ LÍDR – ROZVIŇTE SVŮJ POTENCIÁL LÍDRA

Být agilním lídrem není o pozici, ale o vaší schopnosti využít sílu vlivu.

1. ... JAK TO VŠECHNO ZAČALO

Jednoho letního odpoledne v roce 2010 jsem dostala na starost tři oddělení: softwarových vývojářů, softwarových testerů a hardwarových návrhářů, z nichž jsem měla vytvořit jedno nové oddělení inženýringu. Oddělení s vysokou mírou spolupráce a flexibilitou pro vytváření multifunkčních týmů napříč těmito třemi oblastmi. Oddělení, které by lépe sloužilo našim zákazníkům, bylo flexibilnější, kreativnější a přinášelo inovace a zároveň by zachovalo naši technickou dokonalost a žilo vizí společnosti: „Řešení s přidanou



hodnotou.“ Do týdne jsem měla přijít s vlastní představou, jak bych chtěla nové oddělení řídit.

Šla jsem domů, posadila se na zahradu a přemýšlela o tom. Můj první pocit byl: „To je super! Já můžu něco změnit!“ A pak se ten pocit vytratil... a vystřídala ho představa 120 lidí, kteří za mnou každý den přicházejí se svými dotazy, žádostmi a souhlasy. Byla to zdrcující představa. Cítila jsem se unavená ještě dřív, než jsem začala. Připadalo mi to jako začátek bouře: hromy a blesky, tma a beznaděj. Tak jsem zase začala přemýšlet o jménech manažerů a hierarchii.

Další den přinesl novou energii a ještě ten týden jsem sebrala odvahu představit představenstvu zcela odlišnou strukturu založenou na síti samoorganizovaných týmů, kde místo manažerů budou pouze Scrum Masteři a místo původních rolí v týmu bude v nové struktuře jen jedna pozice – pozice člena týmu. Z celé té představy myšlenky ploché struktury jsem byla nadšená, ale i nervózní.

Předseda představenstva byl typický tradiční manažer s hierarchií pevně zakódovanou v DNA. Nosil oblek, držel si odstup a měl auru člověka, který se nikdy nemůže mýlit. V den mojí prezentace měl zjevně dobrou náladu, seděl vepředu a vtipkoval. Pak to celé začalo: „Začněme inženýrskou strukturou. Potřebujeme vědět, s kým počítáte do vedoucích funkcí.“

„Samozřejmě, jen co se připojím k projektoru,“ řekla jsem. Moje mysl explodovala: *Vedení? Žádné nemám... Co když...? Ne, to se nestane... Nevyhodí mě hned první týden... Co když...? Není čas to měnit... Tady to je, musím začít!*

Zhluboka jsem se nadechla a začala: „Požádal jste mě, abych přišla s vlastní vizí nového inženýrského oddělení, ale dovolte mi nejprve shrnout cíle, kterých musíme s tímto novým oddělením dosáhnout.“ Bylo to dobré, zaujala jsem je, a tak jsem pokračovala: „Oddělení by mělo být vysoce flexibilní, mělo by se rychle učit a mělo by nabízet řešení s přidanou hodnotou prostřednictvím inovací, kreativity a technické dokonalosti. Je to tak?“

Odmlčela jsem se a rozhlédla se po místnosti. Přiřkyvovali, zjevně souhlasně. Předseda představenstva začal být netrpělivý – jeho oči říkaly *ano, to všichni víme, pokračujte*.

Tak jsem pokračovala. „Udělal jsem si průzkum o společnostech, které jsou nám podobné, přečetla jsem si několik případových studií a článků o způsobu jejich práce a dospěla jsem k organizaci, která má plochou strukturu založenou na samoorganizovaných týmech bez managementu.“ „BEZ MANAGEMENTU?“ zeptal se zdviženým obočím.

„Ano, bez managementu,“ pokračovala jsem. Musela jsem to rychle vysvětlit. „Absence managementu ve skutečnosti umožňuje posílení pravomocí, motivaci a kreativitu, jež v oddělení potřebujeme. Je to přirozené pokračování agilní týmové struktury se Scrum Mastery, kterou už teď máme v oddělení vývoje.“

„Takže vy chcete, abychom byli všichni agilní?“ zeptal se, jako by právě slyšel vtip, který ho rozesmál a zjevně mu vrátil dobrou náladu.

„Ano...,“ řekla jsem pomalu, stále zmatená změnou jeho nálady.

„Tak to uděláme,“ pokračoval. „Koneckonců jsme si vás vybrali, protože potřebujeme změnu, ne?“ Všichni v místnosti přiřkyvovali. „Příliš dlouho jsme stagnovali a musíme tuhle společnost změnit, aby byla mnohem pružnější než teď. Musíme přilákat nové, talentované lidi. Chceme být moderní organizací, která přitahuje lidi v regionu a je vzorem pro ostatní organizace. Pojdme si dnes odpoledne promluvit o tom, jak toho hodláte dosáhnout.“

Schůzka pokračovala, ale zbytek si nepamatuji. Na naší cestě za agilní organizací jsme právě skončili s fází experimentování na úrovni týmů a posunuli se o úroveň dál. Dodnes nevím, proč mi na tento bláznivý nápad kývl, protože byl obecně velmi konzervativní, nesnášel experimenty a téměř každý den s touto plochou strukturou s přirozeným stylem vedení bojoval. Myslím, že částečně to bylo tím, že jsem svůj plán dokázala propojit s našimi

strategickými cíli, což u něj rezonovalo. Agile nikdy nebyl naším cílem, ale byl tím nejlepším způsobem, jak našich strategických cílů dosáhnout. Pro všechny to byla těžká cesta, protože jsme se všichni museli výrazně změnit, ale kdybych se měla vrátit, udělala bych to znovu. Fungovalo to a zvládli jsme to. Dosáhli jsme vysněných cílů a z organizace kvůli této změně odešel pouze jeden člověk. Dalo to hodně práce a jsem ráda, že jsem měla příležitost učit se a růst jako agilní lídr.

Agile není cílem – je to jen nejlepší způsob, jak vašich cílů dosáhnout.

POTŘEBA ZMĚNY

Ve většině organizací si uvědomíte, že chcete-li provést změnu, musíte se nejprve vypořádat s faraonským syndromem, kdy všichni mají pocit, že: „My se měnit nepotřebujeme. Jsme úspěšná organizace a nic se nám nemůže stát.“ To je pravda. Takové přehnané sebevědomí stojí v cestě jakékoli změně. A agile vyžaduje poměrně tvrdou změnu ve způsobu práce i v našem myšlení. Úplně prvním krokem osmistupňového procesu k provedení změny, který popsal Kotter [Kotter12], je vyvolání pocitu naléhavosti. Jednoduše se zeptejte proč. *Proč se vůbec musíme změnit? Jaká potřeba za tím stojí? Co by se stalo, kdybychom se nezměnili?* A pokud nenajdeme dostatečně dobrý strategický důvod, možná bychom se změnou ani neměli začínat.

Agile není sám o sobě cílem – je to jen způsob, jak dosáhnout vašich strategických cílů. To je věta, kterou opakuji na začátku této knihy, protože bez skutečně důležitého důvodu pro změnu a bez vyvolání pocitu naléhavosti se žádná organizace nepohne, žádní lídři nezmění



své návyky a žádná změna se neuskuteční. Dovolte mi citovat Mika Cohna z jeho přednášky na konferenci Agile2010 ve floridském Orlando: „Cílem není stát se agilním; cílem je pochopit, jak být agilnější. Agilita je výsledkem způsobu myšlení, nikoliv procesem. Organizace nikdy neskončí s tím, že se „stane agilní“, protože vždy najde způsob, jak své fungování zlepšit.“ [Kessel-Fell19]

Dříve než se pustíte do čtení, udělejte si toto cvičení, abyste se ujistili, že u vás dostatečný pocit naléhavosti existuje.

Proč se musíme změnit? Jaká potřeba za tím stojí? Co by se stalo, kdybychom se nezměnili?

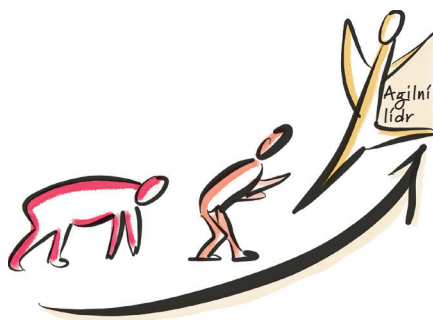
VAŠE
POZNÁMKY...

2.

• • •

VEDENÍ JE STAV MYSLI

Mnoho knih se věnuje vedení, ale ne tolik se jich zaměřuje na *agilní vedení*. Proč na tom záleží? Protože vedení se za posledních několik desetiletí výrazně změnilo. To, co bylo dříve efektivním stylem vedení v tradiční organizaci, může



být v agilním prostředí kontraproduktivní. Ti nejefektivnější lídři, kteří skvěle pracovali s jednotlivci v tradičních strukturách, mohou mít potíže nebo zcela selhávat při práci s týmy a systémy. Než se však do této změny hlouběji ponoříme, odpovíme si na několik otázek.

CO ZNAMENÁ AGILNÍ?

Co to vůbec znamená *agilní*? Pojdme si nejprve vyjasnit některé nejčastější mylné představy a nedorozumění. Agile je způsob myš-