

Přizpůsobte váš agilní přístup: Jaký typ vedení váš projekt potřebuje?

Vypracovali

Adam Palát
Viktor Nemčok
Mai Duc Anh

1 Obsah

1 Obsah	2
2 Úvod	3
3 Styly vedení	3
3.1 Skupiny	3
3.1.1 Autoritativní vedení	3
3.1.2 Afiliativní (láskyplné) vedení	3
3.1.3 Kouč	4
3.1.4 Demokratické vedení	4
3.1.5 Vedení udávající tempo (pacesetting)	5
3.1.6 Vizionář	5
3.2 Jaké styly zvolit pro agilní přístup	5
4. Agilní vůdce	6
4.1 Lídr versus manažer	6
4.2 Schopnosti a kvality	7
4.3 Lídr v agilním pojetí	9
4.4 Čeho se vyvarovat	11
5. Praktické příklady, tipy a rady vedení týmu	12
5.1 Nový tým a první schůzka	12
5.2 Jak se toho chopit hned zpočátku	13
5.3 Aplikace v agilních metodikách	14
6. Závěr	15
7. Zdroje a použitá literatura	15

2 Úvod

V semestrální práci se zaměříme na 3 oblasti. V první si popíšeme existující styly vedení týmů, rozdělíme je do 6 skupin a u každé z nich určíme jejich klady a zápory. Odpovíme si na otázku, jaké přístupy se nejčastěji aplikují v agilním světě. V další části si vysvětlíme roli lídra, v jakých oblastech by se měl rozvíjet a čemu se naopak vyhnout. Co konkrétně obnáší být lídrem v agilním pojetí a jakými principy se řídit. Na závěr popíšeme praktické tipy a rady, které lze aplikovat v reálném prostředí. Od prvního týmového setkání až po denní stand-upy.

3 Styly vedení

K vedení lidí je zapotřebí umět si poradit se všemi informacemi, kterých je v této době mnoho, správně je třídít a předávat. Neméně důležité pro vedení lidí je také to, jak se daný vůdce chová ke svým spolupracovníkům, či podřízeným. Soubory těchto vlastností lze rozdělit do 6 skupin.

3.1 Skupiny

3.1.1 Autoritativní vedení

Tento neklasičtější a neznámější styl je zároveň i nejpoužívanější. Dalo by se říci, že se jedná o styl, který se vyznačuje jasnými rozkazy a jasnou zodpovědností. Měl by se nejlépe používat v týmech, které mají málo nebo vůbec žádné zkušenosti. Je zapotřebí, aby každý člen týmu věděl, co je jeho úkolem, řádně ho pochopil a měl k němu dostupné veškeré potřebné věci a předpoklady. Každý taky musí znát své postavení, povinnosti a za co je zodpovědný.

Tento styl je účinný v malých dávkách. Například když se zaučují noví lidé, musí se někomu zodpovídat a tímto způsobem lze docílit jejich rychlého zaučení ve firemním prostředí. Využití je tedy zejména v organizacích, zabývajících se úkoly manuální výrobou, záchranářství, či činností, kterou je nutno pravidelně kontrolovat. A to zejména proto, že tento styl v jiných oblastech může být po delší době nežádoucí a pracovníkům až nepříjemný.

3.1.2 Afiliativní (láskyplné) vedení

Takovéto vedení podporuje spojení a harmonii mezi členy týmu. Řeší osobnostní konflikty mezi členy týmu, chválí dobrou práci a udržuje zdravou morálku. Lze si představit například sportovní tým, který je talentovaný, ale nedaří se mu. Pak k němu ale přijde nový trenér, který lidi v týmu spojí a naučí je jak spolupracovat a vytvoří tak silný a úspěšný tým.

Zaměření je tedy na vztahy a spolupráci během stresových přechodů a špičkových výkonů. Používá se tedy po neúspěších a osobních konfliktech poškozujících produktivitu.

Nejvhodnější je použít tento styl od začátku při vytváření nového týmu (na rozdíl od autoritativního vedení, které nejlépe funguje při zavádění nových pracovníků do stávajících, vysoce rizikových prostředí). Důležité je dát všem dostatek času na to, aby se naučili své role a vyřešili osobní konflikty, které přirozeně vznikají v raných fázích rozvoje týmu.

Tento styl vedení by se měl používat s omezeným přístupem, stejně jako autoritativní styl vedení. V mnoha ohledech tyto dvě metody představují oba konce spektra řízení.

Využijte extrémní trpělivost a toleranci k uzdravení vašeho týmu a získávání zpět na trati. Využití této techniky se doporučuje, když členové týmu potřebují identifikovat své silné a slabé stránky, vyřešit své role a odpovědnosti a odložit své ego bitvy. Když tým začne znovu hladce fungovat, mělo by se přejít na styl řízení založený na cílech a vyzvat tým ke zvýšení produktivity a efektivity!

3.1.3 Kouč

Vedoucí a manažeři působí jako trenéři, aby inspirovali, povzbuzovali a vedli své týmy k většímu výkonu a efektivitě. Tento styl vyvažuje autoritativní a afillativní způsoby vedení. Vedoucí sami rozhodují, ale na základě zpětné vazby od ostatních. Umožňují pozitivní interakce mezi členy týmu, ale také umožňují lidem vědět, jaké mají v týmu postavení.

Koučování funguje nejlépe u lidí, kteří prokázali kompetenci a získali důvěru spolupracovníků. Tento hybridní model se využívá zejména pro povzbuzení k vyššímu výkonu poté, co tým zažije extrémně přísný (autoritativní) nebo slibný (afillativní) způsob řízení, aby se vyšlo vstříc novým zaměstnancům či obtížnému prostředí.

3.1.4 Demokratické vedení

Demokratičtí vůdci si cení především naslouchání, spolupráce a investic. Poskytují čas a prostor lidem na to, aby dosáhli co nejlepších možných výsledků. Jednoduše řečeno, demokratický styl vedení zahrnuje získání shody všech na nějakém rozhodnutí.

Pokud je zapotřebí získat zájem všech zainteresovaných stran (stakeholderů), je tento styl vedení stěžejním pro zajištění úspěchu či neúspěchu.

Nejlépe se tento styl využívá v případech, kdy čas a zdroje nejsou pro projekt příliš omezující a dovolují členům svobodně se projevit a například i hlasovat o různých důležitých rozhodnutích.

3.1.5 Vedení udávající tempo (pacesetting)

Lídři, řídící se tímto stylem, chtějí získat co nejvíce od vysoce motivovaných pracovníků. Největší předností tohoto stylu řízení je nastavení metrik tak, aby se příliš motivovaní jedinci vzájemně nepřekonávali a nedošlo tak k jejich vyhoření. Metriky jsou nastaveny takovým způsobem, aby prokazovali vysoké výkony, ale ne přehnané. Využívá se toho především v oblasti prodeje. Je to totiž styl, který vyvažuje právě potřebu jedinců ukazovat extrémní krátkodobé výkony a udržuje tak jejich výkonnost na ustálené hranici, která je i tak dostatečně vysoká pro prosperitu organizace.

3.1.6 Vizionář

Vizionářští vedoucí pomáhají lidem vidět nemožné. Umožňují jim zapojení a inspirují jejich důvěru ve vysoce rizikové, avšak vysoce odměněné nastavení.

Vedení vedoucích pracovníků se spoléhá na silné centrální vedení k udržení soudržnosti. Použitím této taktiky lze dosáhnout neuvěřitelných výsledků a masivního organizačního růstu. Díky identifikaci a povýšení silných jedinců do vedoucích pozic lze vytvořit dlouhotrvající organizaci, která dokáže udržet dynamiku i po dosažení svých prvních velkých úspěchů.

3.2 Jaké styly zvolit pro agilní přístup

V agilním prostředí lze využít téměř všechny tyto přístupy. Zvolený přístup záleží zejména na fázi, ve které se projekt nachází. V ranné fázi je vhodné použít přístup autoritativní, kde každý dostane jasné instrukce od vedoucího a musí je splnit. Následně se doporučuje tento styl změnit, jelikož může docházet k demotivaci. Je tedy vhodný pouze krátkodobě.

Velmi často se setkáváme s přístupem afilativním, což je hodně familiární přístup vedoucích vůči ostatním lidem v týmu a snaží se navazovat bližší vztahy pro utužení pracovní morálky a nevznikají takřka žádné osobní problémy. Demokratický styl vedení má podobnou vhodnost a je vhodný v situacích, kdy musí celý tým o něčem rozhodovat nebo vedení potřebuje novou inspiraci. Stále více se také ukazují pozitivní přístupy koučů, kteří své spolupracovníky motivují a pomáhají jim najít silné a slabé stránky. Spojují tak to, co pracovníci chtějí, s organizačními cíli. Vizionáři bývají nejlepšími a nejčastějšími lídry ve startupech. A to proto, že tento styl se vyznačuje důvěrou ve společný nápad a tyto lidé se snaží všechny své kolegy posunout kupředu k naplnění společných snů.

Narozdíl od předchozích, styl udávající tempo je vhodný spíše do oblasti obchodu. Své zastoupení neztratí ani v agilním přístupu, nicméně jedná se o styl, který určuje nějaké maximální metriky a to není tak dobře uchopitelné, jako právě v obchodních praktikách.

4. Agilní vůdce

4.1 Lídr versus manažer

Dříve než se začneme detailně věnovat charakteristikám agilního vůdce, je velmi důležité od sebe oddělit termíny leadership a management, neboť mezi nimi lze nalézt několik podstatných rozdílů. Celkem zajímavě shrnuje rozdíly mezi manažerem a lídrem (vůdcem) následující grafika na Obrázku 1 níže.



Obrázek 1: Rozdíly mezi manažery a lídry (Aifya, 2018)

Pro úplnost je možné uvést výčet klíčových charakteristik jak manažerů, tak lídrů, kde budou nejvíce patrné rozdíly mezi nimi.

Manažer:

- Říká ostatním jak co dělat
- Řídí implementaci již hotových rozhodnutí
- Vyžaduje „poddajnost“
- Zaměřuje se na procesy
- Řídí změny

- Menší míra sdílených informací
- Na rozhodování se podílí sám
- Plánuje, organizuje, nařizuje a kontroluje
- Uvažuje takticky
- Většinou se zaměřuje jen na svou oblast problematiky
- Klíčovým měřítkem je výkonnost

Lídr:

- Inspiruje ostatní co dělat
- Inspiruje ostatní k tvorbě dobrých rozhodnutí
- Pomáhá aktivně řešit problémy
- Motivuje zaměstnance dobrou vizí
- Zaměřuje se na výsledky
- Učí tým se zlepšovat
- Větší míra sdílených informací
- Předává více odpovědnosti členům týmu
- Učí plánování, organizování, řízení a kontrolu
- Uvažuje strategicky
- Přemýšlí o problematice více ze široka
- Klíčovým měřítkem je efektivita a výsledky

Na závěr toho porovnání lze citovat následující definici, která vše výše uvedení shrnuje:

„Řídit znamená docílit, aby lidé udělali, co je potřeba udělat. Vést znamená docílit, aby lidé chtěli udělat, co je potřeba udělat. Manažeři vyvíjejí tlak. Lídři vyzývají k následování. Manažeři rozkazují. Lídři komunikují.“ (Covey, 2015)

Teď, když byly vysvětleny klíčové rozdíly mezi manažerem a lídrem, je na místě se konečně přesunout k osobě lídra.

4.2 Schopnosti a kvality

Ještě předtím, než se bude tato práce zabývat osobností agilního lídra, budou zde uvedeny základní schopnosti a kvality, které by měl splňovat jakýkoli lídr, bez ohledu na to, jestli působí v agilním prostředí.

Klíčové vlastnosti velmi dobrého vůdce shrnuje následující výčet, který lze rozdělit do několika kategorií. (Kim, 2016)

Rozvoj vnitřních zdrojů:

- Konstruktivní a pozitivní vypořádání se se stresem
- Zvládnání a pochopení vlastních emocí, včetně jejich vlivu na ostatní
- Umění realistického sebehodnocení
- Být otevřený k vlastnímu zlepšování
- Řídit se svým nezávislým úsudkem
- Optimistické uvažování
- Schopnost flexibility a adaptace
- Umět vyjadřovat emoce otevřeně

Utváření harmonie:

- Snaha porozumět a být otevřený jiným pohledům
- Být zvědavý, kreativní a komunikativní
- Integrita a konzistence
- Přijmout plnou zodpovědnost za svá rozhodnutí
- Ukázat uznání za dobré výsledky ostatních
- Upřednostňovat potřeby týmu před vlastními
- Sdílet vizi a misi mezi celým týmem
- Respektovat vztahy a osobní život ostatních

Vztahy s okolím:

- Pracovat s nasazením a předávat tuto energii týmu
- Pomáhat ostatním s jejich rozvojem
- Naslouchat problémům či nápadům ostatních
- Pokora, držet vlastní ego na uzdě
- Sdílet společné zájmy s okolím
- Asertivní chování
- Empatie

Vedení týmu:

- Pomáhat ostatním dosáhnout jejich cílů
- Věnovat svůj čas ostatním a radovat se z jejich úspěchů
- Férové řešení sporů

- Stanovit jasná očekávání a cíle
- Vytvářet a komunikovat motivující vizi
- Podporovat týmovou práci
- Zaměřovat se na relevantní výsledek
- Nechat ostatním prostor se rozvíjet

Pokud si lídr dokáže osvojit většinu z výše zmíněných vlastností a dovedností, je na dobré cestě stát se lídr velmi dobrý a samozřejmě také úspěšným. Nyní se práce zaměří již na osobnost lídra konkrétně v agilním prostředí.

4.3 Lídr v agilním pojetí

„Agilní vývoj produktů se stal standardem v mnoha odvětvích (především v oblasti softwaru). To znamená, že produkty jsou dodávány v malých přírůstcích a průběžně zlepšovány na základě skutečného zákaznického feedbacku.“ (Kniberg, 2015) Tato definice agilního vývoje vypadá velmi jednoduše, ale i tak se může i přes veškerou snahu ve společnostech stát, že skončí nekontrolovaným a zmatečným stavem. Nabízí se možnost maximální zjednodušování a zmenšování organizace, nicméně převažují scénáře, kdy organizace zkrátka potřebuje velké množství týmů a oddělení, které musí vzájemně spolupracovat. A právě taková situace vyžaduje lídra. Agilní přístup klade důraz na řízení sebe sama, nicméně často je třeba podat týmům pomocnou ruku, například ve vyjasnění cílů, poskytnutí feedbacku a podobně.

Ačkoli lídr působí v agilním prostředí, měl by si pochopitelně osvojit i návyky a vlastnosti lídra v obecné rovině. Až toto zvládne, je třeba zohlednit při své práci zákonitosti agilního prostředí. Ashby (2017) definuje několik základních principů, z nichž jsou následně odvozeny i vlastnosti lídrů. Následující výčet tyto principy uvádí:

- **Činy jsou důležitější než slova**
 - o Agilní lídr vždy sám dělá to, co sám říká a prosazuje
 - o Hodnotí sám sebe a poučuje se z chyb
 - o Pouze nerozkazuje, ale snaží se zapojit i samostatnost ostatních
- **Kvalitnější uvažování vede ke kvalitnějším výstupům**
 - o Agilní vůdce chápe potřebu alokovat čas k přemýšlení o problémech
 - o Schopnost prioritizace na základě akutnosti
 - o Otevřenost k různým druhům řešení potřebných k řešení různých druhů problémů
- **Organizace se zlepšuje na základě efektivního feedbacku**
 - o Agilní vůdce je otevřen přijmout hodnocení svých aktivit od týmu

- o Sám je schopný adekvátně ohodnotit tým
- o Schopnost vytvořit prostředí, kde bude možné komunikovat hodnocení otevřeně, bez strachu z hrozící postihů či konfliktů
- **Lidé vyžadují poznat smysl, aby je práce uspokojila**
 - o Lídr se musí seznámit s týmem a poznat, co kterého člena dokáže motivovat k nejlepším výkonům
- **Emoce podporují kreativitu a inovace**
 - o Agilní lídr se musí naučit porozumět emocím
 - o Musí umět vytvořit prostředí, kde nebudou emoce chápány negativně, nýbrž jako cesta k možnému zlepšení

Na tomto místě lze uvést i některé z předpokladů, které by měl schopný agilní lídr splňovat. Na prvním místě je trpělivost, jak s produktem, tak týmem, ale i se zákazníky. Samozřejmě by měl být také přesvědčen, že agilním leadership je tím správným směrem a v tuto ideu věřit. Pochopitelně nejsou na škodu ani zkušenosti s leadershipem a s agilním přístupem. Jako poslední lze uvést i ochotu se neustále učit a zlepšovat.

Aktivity

I zde je celkem trefné začít citátem od Kniberga (2015): *„Pokud každý zapojený člověk má stejný pohled na to, kde se nacházíme, kam směřujeme a proč, tak tím spíše se společně posuneme tím správným směrem.“* K naplnění toho cíle by právě měly směřovat aktivity agilního lídra. Jinými slovy, agilní lídr by se měl soustředit především na komunikaci a také na jasné vysvětlování.

Lídr by si měl pravidelně klást otázku: „Co by mělo fungovat, a ještě nefunguje, a jak toto zařídit?“ Samozřejmě by přitom měl zohlednit principy leadershipu, jako například, že činnosti budou vykonávány bez jeho zapojení a že nebude na tým zbytečně tlačit, nýbrž se starat především o jeho směřování, motivování, řešení konfliktů nebo organizování meetingů.

Následující výčet uvádí příklad některých konkrétních aktivit agilního lídra (Kniberg, 2015):

- Stanovení a komunikování vize/mise
- Zajištění přírůstkového dodávání produktu
- Adaptivní plánování, plán musí být všem jasný
- Feedback
- Neustále zlepšování a sdílení znalostí
- Stanovení jasných úkolů (ne multitasking) a priorit

- Snaha maximalizovat decentralizování rozhodování
- Vizualizace současného stavu a progresu (například formou dashboardů)
- Dávat týmům problémy k řešení, nikoli úkoly k vykonání, neboli preferovat samostatnost
- Kvalitativní a kapacitní plánování lidských zdrojů
- Dodržování rozpočtu
- Efektivní organizování vztahů mezi jednotlivými týmy, aby nedocházelo k čekání
- Komunikace, upřednostňovat osobní kontakt a minimalizovat dokumenty
- Preferovat malé chyby před velkým selháním v závěru

4.4 Čeho se vyvarovat

V praxi je možné, že i sebelepší projekty, se skvělým lídrem a schopným týmem nakonec selžou. A stejně tak je možný pravý opak, že na základě shody náhod či se štěstím uspějí takové projekty, které mají zcela nekompetentního lídra a špatně sestavený tým. Nicméně lze vyjmenovat některé ze základních věcí, kterým by se měl agilní lídr vyvarovat za všech okolností.

Zde následuje jejich výčet:

- Lídr dopustí velké selhání projektu v závěru, namísto drobných neúspěchů v průběhu
- Neposkytování feedbacku (může vést ke zmíněnému velkému selhání)
- Trestání selhání, namísto poučení (vede k poklesu kreativity a zvýšení stresu)
- Zahlcení týmu velkým množstvím informací nebo dokumentů
- Nedostatečné motivování zaměstnanců, nedocenění jich přínosu
- Striktní rozkazování namísto vyžadování větší samostatnosti
- Představa, že agilní vývoj nezahrnuje vůbec žádné plánování či architekturu
- Neurčení konkrétní vize/mise a nesdílení jí s týmem
- Nejasná komunikace (pracovníci neví, co přesně mají dělat)
- Tendence být více manažerem než lídrem

5. Praktické příklady, tipy a rady vedení týmu

5.1 Nový tým a první schůzka

“Připravte stůl”

Při první schůzce nového týmu je důležité, abyste dokázali nastavit “příjemnou” atmosféru a aby vás lidé poznali. Pokud přicházíte do týmu, který vás vůbec nezná, povězte jim informace o vás (profesní pozadí, ale i záležitosti osobnějšiho charakteru). Pokud vás tým již zná, sdělte nadšení, že jste v této roli a jak budete k práci přistupovat. Zároveň můžete zmínit i vaše obavy a myšlenky, které vám probíhají hlavou.

“Poznejte tým”

Sdělte všem, že si vynahradíte čas na to, abyste každého člena v týmu poznali a zjistili vše o jeho náplni práce. Tyto schůzky budou probíhat vždy 1 na 1. Poté, co jim sdělíte něco o sobě a dáte najevo, že se budete chtít poznat s každým osobně, zeptejte se, jestli nemají nějaké otázky na vás. Je velmi pravděpodobné, že je mít budou, takže si na ně vyhradte čas. Diskutujte a odpovídejte.

“Sdělte váš plán pro následujících 30 dní”

Vaše práce, vaše první kroky v této roli, rozvrhnutí času na osobní setkání s členy týmu a cokoli, co uskutečníte v prvním měsíci. Dejte týmu vědět a nastavte jasnou představu. Všichni budou vědět, co od vás mohou očekávat.

“Komunikační kanály”

Nastavte, jakým způsobem budete spolu s týmem komunikovat. Ať už to bude elektronicky či při osobních setkáních, kdy za vámi budou moci chodit s problémy- Sdílejte svůj rozvrh, určete frekvenci, kanál komunikace. Nebude-li v tomto ohledu

jasno, je možné, že si vás tým ztotožní s jejich bývalým lídrem, který selhával a tým tak nenabyde pocitu, že se předchozí problémy (nejen v komunikaci) vyřeší.

5.2 Jak se toho chopit hned zpočátku

Sdělte vše.

Když se někdo nový včlení do týmu, obvykle to vytváří disbalanc a nervozitu. Všichni chtějí vědět, co se budete snažit změnit a kam povedete směřování týmu. Buďte tak otevření a transparentní jak to jen lze a říkejte to, co si myslíte co nejdříve. Můžete začít tím, že sdělíte/představíte svůj 30 denní plán. Nejspíše ještě nebudete mít jasnou představu a vlastní vhléd do byznysu, můžete však lidem říci, co se chcete naučit/dozvědět a co budete vyhodnocovat. **Čím více budete transparentní, tím pohodlněji se lidé budou cítit kolem vás a budete moci očekávat upřímost i z jejich strany.** Začněte tedy tím, že budete mluvit o svých hodnotách, prioritách a prozatímních postřezích.

Ptejte se.

Během prvních 30 dnů se pokuste, aby 50 procent sdělení z vašich úst skončilo s otazníkem. Výslovně lidem sdělte, že je vaším plánem v prvním měsíci jen klást otázky (což vám zároveň pomůže udržet si zodpovědnost!). Zkuste se držet koceptu "znalec" a "učenec". Znalec se domnívá, že má odpovědi, zatímco učenec si připustí, že nemá - i když má významné zkušenosti . **Když působíte skutečně nadšeně v tom, že chcete pochopit a dozvědět se, co se děje uvnitř společnosti, vytváříte si tím důvěryhodnost a zpravidla vás to činí i přístupnější.**

Zjistěte, co lidé opravdu chtějí dělat.

Potkejte se s členy týmu alespoň na jednu hodinu v prvním týdnu. Zeptejte se, na čem opravdu rádi pracují a co se snaží v příštích 2-3 letech dosáhnout. **Velmi často se stává, že v roli, kterou jednotlivec momentálně zastává, nemusí plně**

využívat své dovednosti a ani ho to nemusí motivovat k tomu, aby byl jeho přínos co největší. Rychlé změny v definici role mohou pozitivně ovlivnit dynamiku práce i celého týmu.

Zapojte se do práce.

Věnujte se také práci, kterou váš tým skutečně odvádí. **Nejen že vám to pomůže v pozici lídra tím, že vedete příkladem, ale také se učíte z první ruky a pochopíte problémy a výzvy, které lidé v týmu čelí každým dnem.** Pokud se do toho pustíte, získáte nový vhled a perspektivu, která vám pomůže při vytváření větších strategických rozhodnutí a jejich sdělování vašemu týmu.

Budte rozhodní.

Jakmile získáte větší přehled a pochopíte souvislosti, vyslovte týmu svou vizi a následně plánujte kroky směrem k ní. **Lidé pocítí méně nejistoty, když pochopí “velký obrázek” a uvidí, kam jejich činnost směřuje.** Je to často ta nejtěžší věc, když jste v roli lídra noví a zároveň je také nejtěžší zotavit se, pokud to neuděláte.

5.3 Aplikace v agilních metodikách

Následující odstavce se budou týkat praktik, které se ve skutečnosti dělají v jedné technologické společnosti, ve které pracuje jeden z autorů této semestrální práce. Byly vybrány ty, které měli z autorova pohledu největší přínos.

Společné snídane

První z ne tak typických praktik, která je ovšem velmi jednoduchá a dokáže stmelit kolektiv, jsou společné snídane. Určí se jeden den v týdnu, kdy se celý tým sejde (např. pondělí ráno) a posedí u hrnku čaje s čokoládovým croissantem. Může se diskutovat např. o uběhlém týdnu, co se událo o víkendu nebo jaké jsou priority na další sprint. To vše v “rodinné” atmosféře. Tým to přirozeně stmelí a pokud je složen z full-time, part-time či externích pracovníků, bude to možná ta jediná chvíle, kdy se v týdnu sejdou všichni dohromady.

Stand Upy

Velmi přínosné je praktikování stand up meetingů. Každý den ráno si vývojářský tým vynahradí několik minut na to, aby se synchronizoval na aktuálním stavu. Každý člen týmu ve stoje sděluje, na čem pracoval předchozí den, jestli se potýká s nějakými problémy a na čem bude pokračovat dnes. Praktikování stand up meetingů má výhodu v tom, že pokud člen vykoná dobrou práci, další den se může ostatním kolegům pochlubit. Pokud naopak, bude se snažit to aktuální den napravit.

6. Závěr

V semestrální práci jsme nejprve představili jednotlivé typy vedení, se kterými se můžeme v běžné praxi setkat. Každý z nich má své klady a zápory a nelze jednoznačně určit ten nejlepší. Každý z přístupů se hodí do určitého prostředí a na různé typy lidí. V agilním světě se využívají téměř všechny z nich a jejich výběr záleží zejména na fázi projektu.

V kapitole agilního vůdce jsme se zaměřili na rozdíly mezi leadrem a manažerem. Popsali jsme konkrétní aspekty, které by měl leader rozvíjet. Od utváření harmonie, vztahů s okolím až po samoté vedení týmu. V agilím pojetí to znamená zejména to, že činy jsou důležitější než slova, že se organizace zlepšuje na základě efektivního feedbacku a že lidé vyžadují poznat smysl, aby je práce uspokojila. Kapitulu jsme uzavřeli tím, čeho by se měl naopak vyvarovat.

V závěru práce jsme pokusili využít teoretické poznatky a vytvořit souhrn několika praktických tipů, které lze aplikovat v reálném prostředí. A to během první týmové schůzky až po provádění denních stand-upů.

7. Zdroje a použitá literatura

5 Tips for New Team Leaders. *Harvard Business Review - Ideas and Advice for Leaders* [online]. Copyright © 2018 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. [cit. 29.04.2018]. Dostupné z: <https://hbr.org/2014/09/5-tips-for-new-team-leaders>

AIFYA, Mostafa. Managers vs Leaders. [online]. [vid. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://deepak146.wordpress.com/2014/07/03/29/>

ALEXANDER, Moira. 11 Communication Skills of Effective Project Leaders. *CIO.com* [online]. San Francisco: CXO MEDIA, 2015, FEB 10, 2015 [cit. 2018-05-12]. Dostupné z:

<https://www.cio.com/article/2882199/project-management/11-communication-skills-of-effective-project-leaders.html>

ASHBY, Pamela. What is an Agile Leader? In: *Agile Business Consortium* [online]. 2017-03-15. [vid.2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.agilebusiness.org/blog/what-is-an-agile-leader>

BENINCASA, Robyn. 6 Leadership Styles And When You Should Use Them. *Fast Company* [online]. New York: Mansueto Ventures, c2018, 29.5.2012 [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.fastcompany.com/1838481/6-leadership-styles-and-when-you-should-use-them>

COVEY, Stephen R. 8. návyk: Od efektivnosti k výjimečnosti. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-138-0

FRIES, Kimberly. 8 Essential Qualities That Define Great Leadership. *Forbes* [online]. Jersey City: Forbes Media, 2018, Under 30 #LikeABoss FEB 8, 2018 [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/kimberlyfries/2018/02/08/8-essential-qualities-that-define-great-leadership/#3ad1fd043b63>

GOLEMAN, Daniel., Richard E. BOYATZIS a Annie MCKEE. *Primal leadership: unleashing the power of emotional intelligence*. Tenth anniversary edition. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2013. ISBN 978-1422168035.

HODGKINSON, Jeff. Leadership Styles for Program and Project Managers. *IPMA-USA* [online]. New York: IPMA-USA, c2009 [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <http://www.ipma-usa.org/articles/LeadershipStyles.pdf>

KAY, Mary. Top 10 Leadership Skills of Great Leaders. *About Leaders* [online]. 2016, Apr 5, 2016 [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://aboutleaders.com/top-10-leadership-skills-of-great-leaders/#gs.V4iqedY>

KIM, Larry. 33 Traits of the Most Inspiring Leaders. In: *Inc.com* [online]. 2016-11-18. [vid. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.inc.com/larry-kim/33-characteristics-of-super-inspiring-leaders.html>

KNIBERG, Henrik. What is an Agile Leader? In: *Crisps's Blog* [online]. 2015-11-10. [vid. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://blog.crisp.se/2015/11/10/henrikkniberg/what-is-an-agile-leader>

MADSEN, Susanne. How to change your leadership style as you progress through your project. *Project Management & Adaptive Leadership* [online]. Virginia: TwentyEighty Strategy Execution, 2015, 23 April 2015 [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.strategyex.co.uk/blog/pmoperspectives/how-to-change-your-leadership-style-as-you-progress-through-your-project/>

MARSH, Felix. 10 Great Leadership Skills of Project Management. *About Leaders* [online]. 2018, Feb 22, 2018 [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://aboutleaders.com/10-great-leadership-skills-of-project-management/#gs.X=xEUn8>

MCCUISTION, David. 9 Ways to Motivate People Using Servant Leadership. *About Leaders* [online]. 2018, Feb 27, 2018 [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://aboutleaders.com/9-ways-to-motivate-people-using-servant-leadership/#gs.iapf5gw>

MÜHLFEIT, Jan, COSTI, Melina. *Pozitivní leader. Jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2017. 364 s. ISBN 978-80-265-0591-4.

NEELY, Joe. 6 Types of Management Styles for Effective Leadership. *Toggl* [online]. 2017, July 25, 2017 [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://toggl.com/blog/management-styles/>

RUTHERFORD, Jolene. Top 4 Silent Killers of a Leader's Efficiency. *About Leaders* [online]. 2018, Mar 1, 2018 [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://aboutleaders.com/leader-efficiency/#gs.BMqOQRo>

ROTHMAN, Johanna. Customize Your Agile Approach: What Kinds of Leadership Does Your Project Need?. *InfoQ* [online]. Toronto: C4Media, 2017, Dec 02, 2017 [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: https://www.infoq.com/articles/agile-approach-leadership?utm_source=infoqWeeklyNewsletter&utm_medium=WeeklyNL_EditorialContent_culture-methods&utm_campaign=12052017news&utm_content=other

SINGH, Robin. 7 Leadership Qualities Every Project Manager Should Possess. *Upwork* [online]. Mountain View: Upwork Global, c2015-2018 [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.upwork.com/hiring/startup/7-leadership-qualities-every-project-manager-possess/>

The New Leader's First Team Meeting - YouTube.

YouTube [online]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=HYTdyg0yyaw>