

TIPY K AGILNÍMU ŘÍZENÍ VYZKOUŠEJTE

Ze všeho nejdříve

- **Začněte u sebe a ve vašem týmu**, nehledejte chybu jinde.
- Ujasněte si **smysl změny** a motivaci v pozadí.
 - Proč vůbec chcete něco měnit?
 - Co za problém chcete vyřešit?
 - K čemu to má vést?
 - Jak poznáte (ideálně změříte), že pozitivní efekt nastal?
 - Pokud nemáte uspokojivou odpověď, se změnou nezačínajte.
- **Co můžete přestat dělat, zjednodušit nebo zautomatizovat**, abyste jako tým měli prostor učit se novým způsobům a experimentování?
 - Skutečně musíte dělat všechny požadavky nebo vytvářet všechny funkce, které k vám přistanou od všech zadavatelů? Opravdu mají všechny přínos?
 - Používá vůbec někdo vyžadované reporty, na kterých strávíte hodiny týdně? Nedají se poloautomatizovat? apod.
- Podívejte se na **agilní projevy a principy v agilním manifestu** a pobavte se o nich s týmem.
 - Například: lidé a interakce jsou důležitější než slepé dodržování procesu.
 - Děláte jen to, co popisuje vaše pozice nebo jste pro zákazníka ochotni udělat něco navíc?
- **Postavte zákazníka (i interního) do centra dění:**
 - Ptejte se na informace od zákazníků: Kdo je vlastně náš zákazník? Co o nich víme nyní, co používají a jak? Co říkají na naše služby a produkty? Proč odchází? Proč přichází?
 - Více sdílejte hlas zákazníka, pokud ho znáte (typicky obchod, marketing, podpora).

TIPY K AGILNÍMU ŘÍZENÍ VYZKOUŠEJTE

Jak začít s kros-funkčními týmy

- Pokud jste zapojeni na projektech nebo spolupracujete s mnoha odděleními, zkuste si domluvit **virtuální tým**.
- Pokuste se **společně potkat v jednom čase** a plánujte a řešte aktuální témata **ve větší skupince**, například 3 lidé napříč odděleními.
- Pozorujte, zda to má vliv na vaši **vzájemnou důvěru, spolupráci**, ale také kvalitu řešení či rychlost rozhodování.

Jak upravit plánování kapacit

- **Fokus:** je možné z 10 projektů kde jste zapojeni na 10 % času udělat jen 2 projekty po 50 %? Pokud ne, můžete chodit jen na důležité workshopy a ne na všechny statusy kolem? Fokus na méně věcí eliminuje přepínání a zvyšuje produktivitu.
- **Vizualizace stavu kapacit týmu.** Křik bez dat bývá největší chybou mnoha týmů. Místo aby transparentně nad úkoly ukázaly, kolik kapacity čím tráví, tak jen křičí "jsme přetížení". Zkuste vizualizovat, kde je problém. Váš nadřízený i vy sami budete mít lepší argumentaci pro vyšší vedení.
 - Berou vám provozní věci 40 % kapacit? Tak to ukažte a vysvětlete, že nemůžete plánovat 8 h na člověka denně na projekt, protože ty kapacity prostě neexistují a tím ohrožujete termín projektu.
 - Reálná kapacita v tomto případě bude maximálně 4 h denně na člověka.
- **Neplánujte si práci na 100 % kapacit.** Vždy přijde nějaká změna, vyrušení, oprava.
 - Ideální je mít plán na nějakých 70 % kapacit a pokud by vyrušení nepřišlo, můžete brát dle priorit z dalšího týdne, období.
 - To vám zaručí flexibilitu pro reakci na změnu.

TIPY K AGILNÍMU ŘÍZENÍ VYZKOUŠEJTE

Jak upravit zadávání práce

- **Sesypejte na jedno místo všechny úkoly**, na kterých pracujete, všechny úkoly a nápady co máte v hlavě, vznikly na poradě, někdo vám je zadal na chodbě nebo přišel mailem jen vám.
- **Nad tímto seznamem se pravidelně bavte**, která věc je aktuálně důležitější, kdo dělá co, kde si můžete pomoci a co může nyní počkat.
- Začněte se ptát, **proč děláte tyto činnosti, co je přínos a hodnota za nimi**, kdo je jejich konzument. Dají se automatizovat, dělat jinak či přestat dělat zcela? Jsou některé z nich důležitější než jiné? Které?
- Místo přidělování úkolů se **začněte ptát, kdo si který úkol vezme**, koho co baví a jde mu lépe.
- U náročných, nezábavných nebo nutných úkolů se domluvte že na nich **budete rotovat, rozdělovat každému něco apod.**

TIPY K AGILNÍMU ŘÍZENÍ VYZKOUŠEJTE

Jak upravit rozhodování

- Máte ve firmě vyjasněné, **kdo dělá jaké typy rozhodnutí**? Pokud ne, řekněte si, co jsou ta běžná denní a nemusíte do nich zapojovat vedení.
 - Některé firmy je mají definované dopadem nebo výší peněz, například rozhodnutí s dopadem do stovek tis. CZK nebo do 1000 zákazníků si dělá tým sám, cca nad tuto úroveň už musí zapojit vedení. Příklady takových typů rozhodnutí hodně pomáhají.
- **Začněte budovat transparentnost.**
 - Pokud již máte backlogy nebo i seznamy úkolů na čem jako oddělení nebo tým děláte nyní, vystavte je společně s vašimi cíli vašemu okolí, ideálně i celé firmě.
 - Můžete tak odhalit nekonzistence v cílech, okolí může vidět kdy asi od vás dostanou očekávané výstupy, můžete se společně s vedením bavit o změnách priorit podčástí, když je vidíte v kontextu jiných projektů a aktivit. Všechno zmíněné pomáhá budovat důvěru.
- Začněte se **ptát na větší kontext** a pozadí zadání která vám chodí.
 - Proč máte dělat zrovna tyto funkce a úkoly?
 - Na základě jakých dat a vstupů se tak rozhodlo?
 - Kdo se tak rozhodl?
 - A mohl by být někdo z týmu do tohoto rozhodování postupně zapojován?
- Zkuste **navrhovat další možná řešení** k zadání či potřebě a vysvětlujte je:
 - Je levnější?
 - Lépe sedí celkovému kontextu a architektuře, což uspoří spoustu nákladů na provoz?
 - Je vhodnější pro uživatele? čím? Ukažte to.

TIPY K AGILNÍMU ŘÍZENÍ VYZKOUŠEJTE

Jak začít se spoluprací a sdílenými dovednostmi

- **Jedte s obchodníky nebo techniky na návštěvu k zákazníkovi.** Vidět vaše produkty a služby v rukách zákazníků je k nezaplacení. Pomůže vám to v lepším pochopení jejich potřeb, můžete podle toho upravit produkty a služby, začnete se v týmu bavit a rozhodovat jinak.
- **Vezměte si každý týden** v rámci rozvoje svých dovedností a tvorby zastupitelnosti týmu **nový jednoduchý úkol z jiné oblasti než je vaše.** Jste expert na grafiku? Zkuste si napsat text pokud vám to jde a jste v tom dobří. Jste analytik? Pak máte výbornou znalost pro testování, zkuste si napsat automatický test.
- Vymyslíte řešení pro někoho vždy sami bez něj a on je pak jen slepě realizuje? **Zkuste jednou udělat workshop s tímto člověkem nebo se zástupci týmu a vymýšlet je společně.** Uvidíte, že jejich pohledy budou přínosné a posune to řešení o kousek výše. Navíc budou mít výrazně hlubší pochopení kontextu a potřeby než předtím.
- **Zkuste pracovat na některých úkolech v páru.** Vedení to často vidí jako dvojnásobný náklad. Ve skutečnosti tím podporujete učení a sdílení, řešení je výrazně lepší, někdy i rychlejší a je to větší zábava. Buduje tím vztahy mezi lidmi a nenásilně si navzájem předáváte dovednosti.

TIPY K AGILNÍMU ŘÍZENÍ VYZKOUŠEJTE

Jak začít s ověřováním a rychlým učením

- **Zkuste jako první krok tzv. retrospektivu**, tedy reflexi nějakého uplynulého období. Zkuste to třeba jen jedenkrát měsíčně na 30 minut a zkuste odpovědět na následující otázky:
 - Co byly klíčové události za poslední měsíc a jak na nás působili (každý kolečko 1 minutu)
 - Za co se za to poslední období pochválíme (může být, nemusí, lze jako součást bodu výše)
 - Co by zasloužilo zlepšení?
 - Jaké kroky pro to podnikneme (vybereme třeba jen 1-2 oblasti a u ní 1 malý krok)?
- Druhý možný krok: **Dejte si v týmu nebo oddělení občas nějaké sdílecí kolečko nad tipy k efektivitě:**
 - Jaké aplikace nebo klávesové zkratky používáte? Jak vám to pomáhá?
 - Jaké rutiny jste si osvojili pro vaši osobní efektivitu?