

Vysoká škola aplikované psychologie, s. r. o.

Akademická 409, 411 55 Terezín



**Vnímání kompetencí agilního leadershipu leadery v agilních
organizacích**

**Perception of agile leadership competencies by leaders in agile
organizations**

Bakalářská práce

Ondřej Pavlů

Rok odevzdání:

2021

Vedoucí práce:

Ing. Mgr. Irena Konečná

VYSOKÁ ŠKOLA APLIKOVANÉ PSYCHOLOGIE TEREZÍN



Akademická 409, 411 55 Terežín, info@vsaps.cz, www.vsaps.cz

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2020/2021

Jméno a příjmení studenta:	Ondřej Pavlů
Studijní program:	Humanitní studia
Název tématu práce v českém jazyce:	Vnímání kompetencí agilního leadershipu leaderů v agilních organizacích
Klíčová slova v českém jazyce:	Agilní vedení, Kompetence leadera, Agilní filosofie, VUCA, Agilní transformace
Název tématu v anglickém jazyce:	Perception of agile leadership competencies by leaders in agile organizations
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Agile leadership, Leadership competences, Agile philosophy, VUCA, Agile transformation

1.	Zdůvodnění tématu (min. 7 řádků): Firma, pro kterou pracuji, prochází zásadní transformací. Organizace s klasickou firemní kulturou, organizační strukturou a klasickými přístupy k vedení a řízení se mění na společnost praktikující agilní filosofii. Dochází k posilování kompetencí a pravomocí jak týmů, tak jednotlivců. Do popředí firemní kultury se dostávají hesla jako zvědavost, odvaha, soustředěnost, tedy hodnoty vycházející z tzv. agilního manifestu. Jakkoliv je agilní filosofie, a jistá autonomie s ní spojená, blízká mé osobnosti, je pro mne tento přerod výzvou a vyžaduje změnu perspektivy, přístupu a paradigmat, a to jak v mé nové roli vedoucího globálního týmu, tak v roli zaměstnance. Téma vnímám jako příležitost rozšířit si teoretické znalosti o agilním způsobu vedení pro jeho praktickou aplikaci. Praktická část práce je pak příležitostí k identifikaci silných a slabých stránek leaderů a může poskytnout základ pro jejich další rozvoj.
2.	Formulace problému, který bude v práci řešen (min. 10 řádků): Dnešní doba je bezesporu mnohem více nestálá, než tomu bylo kdy dříve. Charakterizují ji proměnlivost, nejistota, komplexita a nejednoznačnost (tzv. VUCA – volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). Reakcí firem je přijímání agilní filosofie a transformace firemní kultury, organizačních struktur a celkového způsobu řízení. Tato nová filosofie má dopad na všechny úrovně zaměstnanců v organizacích. Zejména leaderi a vedoucí pracovníci, chtějí-li obstát a uspět v měnícím se prostředí, musí upravit způsoby vedení a řízení a přizpůsobit se nové dynamice doby. Z agilní filosofie vychází soubor hodnot, který by leaderi měli reflektovat ve své práci. Je však žádoucí, aby leaderi v agilních organizacích jednali podle této filosofie a hodnot z ní pramenících, a byli vzory pro ostatní zaměstnance. Ambicí bakalářské práce je definovat klíčové kompetence agilního leadera a zjistit jak leaderi vnímají jejich úroveň u sebe samých, ve svých týmech a jakou jim přikládají důležitost.

3.	Cíl práce max. 5 řádků: Cílem teoretické části je přiblížit čtenářům tematiku agilní filosofie a sestavit přehled kompetencí vhodných pro leadery v agilních organizacích. Cílem praktické části je zjistit úroveň vnímání vybraných kompetencí u leaderů v agilních organizacích, a to zodpovězením tří výzkumných otázek zaměřujících se na sebehodnocení vnímání kompetencí u leadera, jeho teamu, a zda kompetence vnímá jako důležité.
4.	Charakteristika použitých metod: • Orientace v aktuální tuzemské a zahraniční literatuře, analýza informací a vypracování literární rešerše na dané téma. • Výběr kompetencí agilního leadershipu, které budou dále zkoumány ve výzkumné části. • Příprava orientačního výzkumu – dotazníkového šetření – použití standardizovaného dotazníku s uzavřenými otázkami / tvrzeními s hodnocením o pětibodové škále. • Oslovení výzkumného vzorku 60ti leaderů působících v agilních organizacích. • Sběr dat přes webové rozhraní www.surveymonkey.com a zpracování dat v programu MS Excel. • Analýza získaných výsledků, jejich komparace s dostupnými údaji aktuální literatury. • Stanovení závěrů a doporučení a navržení dalšího možného výzkumu.
5.	Struktura práce, pracovní rozdělení kapitol (podkapitol): teoretická a praktická část 1. Úvod 2. Rešerše odborné literatury 2.1. Agilní filosofie 2.2. Agilní transformace 2.3. Management v agilní organizaci 2.4. Agilní Leadership 2.4.1. Servant leadership 2.5. Soubory kompetencí agilního leadera pohledem různých autorů 2.5.1. VUCA 2.0 2.5.2. Práce se stresem 2.5.3. Vnímání širšího kontextu 2.5.4. Řízení zájmových skupin 2.5.5. Kreativita (Creative agility) 2.5.6. Sebeřízení a sebezpoznání (Self-leadership agility) 2.5.7. Zvědavost, učení se a rozvoj druhých 2.5.8. Řízení změny a zvládání nejistoty 2.5.9. Interkulturní a multikulturní kompetence 2.5.10. Rozhodování se a práce s informacemi 2.5.11. Hyperawareness 2.5.12. Vnímání moci 2.5.13. Autenticita 2.5.14. Lidský přístup 2.5.15. Tolerance k nedokonalosti a fail-culture 2.6. Pracovní teamy v agilním prostředí 2.6.1. Autonomie pracovních teamů 2.6.2. Workforce agility a vztah teamů a leadera 2.6.3. Shrnutí 3. Vnímání úrovně agilních kompetencí leadery 3.1. Metodika a postup 3.1.1. Výběr a sestavení výzkumného vzorku 3.1.2. Tvorba dotazníku a dotazníkové šetření 3.1.3. Zpracování a analýza dat a forma prezentace výsledků 3.2. Prezentace výsledků 4. Diskuze 5. Závěr

6.	Odborná literatura – seznam vybrané literatury k jednotlivým kapitolám teoretické a praktické části (min. 20 titulů, 3 recenzované časopisy, 3 zahraniční zdroje, případně internetové odkazy):
	Armstrong, M. (2007). <i>Rízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy</i>. 10. vydání. Grada. ISBN 978-80-247-1407-3 Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). <i>Management a leadership</i> (přeložil Josef Koubek). Grada. ISBN 978-80-247-2177-4. Gonçalves, L., & Linders, B. (2015). <i>Getting value out of agile retrospectives: a toolbox of retrospective exercises</i>. Ben Linders Publishing Gunasekaran, A. (2001). <i>Agile manufacturing: the 21st century competitive strategy</i>. Elsevier. Hayward, S. (2018). <i>The Agile Leader: How to Create an Agile Business in the Digital Age</i>. Kogan Page Publishers. Laloux, F. ([2016]). <i>Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování</i> (přeložil Viktor JUREK). PeopleComm. ISBN 978-80-87917-29-9 Lyngso, S. (2017). <i>Agile strategy management: techniques for continuous alignment and improvement</i>. CRC Press. Moran, A. (2016). <i>MANAGING AGILE</i>. SPRINGER INTERNATIONAL PU. Manz, C.C. and Neck, C.P. (2003), <i>Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence</i>, 3rd ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ Stýblo, J. (2018). <i>Leadership v organizaci</i> (2. aktualizované vydání). Ústav práva a právní vědy, o.p.s. a European Business School SE. ISBN 978-80-87974-18-6. Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). <i>Moderní management v teorii a praxi</i> (3., rozš. vyd). Management Press. ISBN 978-80-7261-232-1 Abadir, S., Batsa, E., Neubert, M., & Halkias, D. (2019). Leading multicultural teams in agile organizations. Available at SSRN 3507635. Bäcklander, G. (2019). Doing complexity leadership theory: How agile coaches at Spotify practise enabling leadership. <i>Creativity and Innovation Management</i>, 28(1), 42-60. Baker, S. W., & Thomas, J. C. Agile Principles as a Leadership Value System: How Agile Memes Survive and Thrive in. Cleveland, M., & Cleveland, S. (2020). Culturally Agile Leadership: A Relational Leadership Development Approach. <i>International Journal of Public and Private Perspectives on Healthcare, Culture, and the Environment (IJPPHCE)</i>, 4(1), 1-9. Ford, J. D., & Ford, L. W. (2010). Stop blaming resistance to change and start using it. <i>Organizational Dynamics</i>, 39(1), 24-36. Guzmán, V. E., Muschard, B., Gerolamo, M., Kohl, H., & Rozenfeld, H. (2020). Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0. <i>Procedia Manufacturing</i>, 43, 543-550. Hanna, A., & Bethzazi, N. (2018). <i>The role of the manager in an agile organization: A case study at Scania AB</i>. Joiner, B., & Josephs, S. (2007). <i>Developing agile leaders</i>. <i>Industrial and commercial training</i>, 39 (1), 35-42. Matshabaphala, M. D. (2019). The Metabletics of leadership and public ethics in the digital age. <i>Journal of Public Administration</i>, 54(1), 32-40. Prasongko, A., & Adianto, T. (2019). The role of the agile leadership model as a competitive advantage for the future leader in the era of globalization and industrial revolution 4.0. <i>Jurnal Pertahanan: Media Informasi ttg Kajian & Strategi Pertahanan yang Mengedepankan Identity, Nasionalism & Integrity</i>, 5(3), 126-133.

Souhlas vedoucího práce

Jméno vedoucího: Ing. Mgr. Irena Konečná.

Podpis: dne:

Souhlas prorektora pro vědu a výzkum, doc. ThDr. Patrika Maturkaniče, PhD.

Podpis: dne:

Prohlášení

Prohlašuji, že odevzdanou práci na téma Vnímání kompetencí agilního leadershipu leadery v agilních organizacích jsem vypracoval samostatně, s použitím uvedené literatury a práci jsem neodevzdal na žádné jiné škole k získání atestace.

V Praze dne 30.7.2021

Ondřej Pavlů



Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí práce Ing. Mgr. Ireně Konečné za její odbornou pomoc, cenné rady, vstřícnost, motivaci, časovou flexibilitu a trpělivost při zpracování této práce. Dále bych rád poděkovat své rodině za psychickou podporu, péči a zázemí. V neposlední řadě bych rád poděkoval všem respondentům, kteří se zúčastnili výzkumu vyplněním dotazníku.

Anotace

Dynamické prostředí dnešní doby si žádá řadu změn ve způsobu fungování firem a společností. Stále více z nich opouští tradiční přístupy k vedení a přijímá metody vycházející z hodnot agilní filozofie. Ta postupem času překročila hranice vývoje softwaru a v podobě agilní transformace její prvky pronikají do všech struktur a procesů organizací. Tato změna se však nedotýká jen prvků jako firemní kultura či organizační struktura, ale především má dopad na vedení a zaměstnance, tedy na leadery a teamy. V této práci je sestaven přehled kompetencí pro úspěšné vedení v současné nestabilní době a vnímání těchto kompetencí leadery bylo následně ověřeno v dotazníkovém šetření. Leadeři hodnotili vnímání vybraných kompetencí sami u sebe, ve svých teamech a byla zjištěna úroveň důležitosti, jakou kompetencím přikládají.

Klíčová slova: Agilní vedení, Kompetence leadera, Agilní filosofie, VUCA, Agilní transformace

Annotation

Today's dynamic environment calls for a number of changes in the way companies operate. Increasing number of companies are abandoning traditional ways of operating and leadership and are adopting methods based on the values of agile philosophy. Over time, agile has crossed boundaries of software development area and its elements permeate all structures and processes of organizations as part of an agile transformation. However, this transformation does not only affect elements such as corporate culture or organizational structure, but, above all, it has an impact on leaders and management, i.e. leaders and teams. In this thesis an overview of competencies for successful leading in the current unstable time was compiled and subsequently, leaders were asked to attend survey to verify their perception of those competencies. Leaders assessed the perception of selected competencies in themselves, within their teams, and rate to what extend they perceive those competencies as important.

Key words: Agile leadership, Leadership competences, Agile philosophy, VUCA, Agile transformation

Obsah

1. Úvod	12
2. Agilní přístup k leadershipu	13
2.1. Agilní filosofie	13
2.2. Agilní transformace.....	16
2.3. Management v agilní organizaci	18
2.4. Agilní Leadership.....	19
2.4.1. Servant leadership.....	20
2.5. Soubory kompetencí agilního leadera pohledem různých autorů	21
2.5.1. VUCA 2.0	22
2.5.2. Práce se stresem	23
2.5.3. Vnímání širšího kontextu.....	23
2.5.4. Řízení zájmových skupin.....	24
2.5.5. Kreativita (<i>Creative agility</i>).....	25
2.5.6. Sebeřízení a sebepoznání (<i>Self-leadership agility</i>)	25
2.5.7. Zvědavost, učení se a rozvoj druhých.....	26
2.5.8. Řízení změny a zvládnání nejistoty	27
2.5.9. Interkulturní a multikulturní kompetence	27
2.5.10. Rozhodování se a práce s informacemi	29
2.5.11. Hyperawareness	30
2.5.12. Vnímání moci	30
2.5.13. Autenticita.....	31
2.5.14. Lidský přístup	31
2.5.15. Tolerance k nedokonalosti a fail-culture	32
2.6. Pracovní teamy v agilním prostředí	32
2.6.1. Autonomie pracovních teamů.....	32
2.6.2. Workforce agility a vztah teamů a leadera	34
2.6.3. Shrnutí.....	37
3. Vnímání úrovně agilních kompetencí leadery	37
3.1. Metodika a postup	37
3.1.1. Výběr a sestavení výzkumného vzorku	37
3.1.2. Tvorba dotazníku a dotazníkové šetření	39
3.1.3. Zpracování a analýza dat a forma prezentace výsledků	42
3.2. Prezentace výsledků výzkumné části	42
3.2.1. Zpracování výsledků dotazníkového šetření.....	43

3.3.	Diskuze.....	63
3.4.	Závěr	64

1. Úvod

Svět okolo nás se mění, nabírá novou dynamiku. Z relativně stabilního světa, ve kterém žili naši předkové, se stává svět nestálý, nejistý, komplexní a nejednoznačný, tzv. VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*), kde předvídání dalšího vývoje událostí může být velmi obtížné (Bennett a Lemonie, 2014). Bushuyev (2020) říká, že v přetechnizovaném světě se věci dříve neviděné rychle stávají novou normou a o několik okamžiků později již mohou být zastaralé. Stejný vývoj, jaký pozorujeme v oblasti techniky, lze vidět i ve sféře politické, společenské a environmentální. Tato nová dynamika si žádá i změnu způsobu vedení lidí a týmů. Firmy a organizace si uvědomují, že pro jejich přežití a úspěch je nezbytná transformace firemních kultur a struktur a změna podmínek, ve kterých jejich zaměstnanci pracují a tvoří (Bushuyev et al., 2020). Za úspěchem a žádoucími výsledky firem však nestojí jen její kultura či bezvadné produkty, ale především lidé a týmy. Týmy vedené těmi nejlepšími lidmi a manažery. Lídrovská pozice, sama o sobě nesmírně zodpovědná a důležitá pro každou organizaci, musí projít vývojem, přizpůsobit se novým podmínkám doby a v ideálním případě změn využít pro dosahování ještě lepších výsledků. Metody pramenící z tradičních stylů vedení lidí se zdají býti nedostatečnými a konzervativní lídři mohou čelit celé řadě obtíží vedoucích k neúspěchu. Dle Neubauera a kol. (2017) naráží mnoho dnešních leaderů na problém vyrovnat se narůstajícím tempem nepředvídatelných změn. Kořenovou příčinou neúspěchu pro leadery, a potažmo pro firmy, vidí Neubauer v neschopnosti držet krok s nároky na digitalizaci výrobků, procesů či business modelů a neochotě změnit svůj přístup směrem k týmům, za které jsou zodpovědní (Neubauer et al., 2017).

Jednou ze strategií pro přežití v takovém prostředí, je transformace společností a přijetí agilní filosofie. Slovo „agility“ dle výkladového slovníku znamená „rychlý, lehký a ladný v pohybu“ či „pohotový a nápaditý“ (Allen, 2000). A přesně to by měla agilní filosofie přinést do společnosti (za předpokladu, že je správně uchopena a implementována) – schopnost se rychle a pružně rozhodovat a reagovat na neustálé a nepředvídatelné změny. Termín „agile“ byl původně spjatý s vývojem software a produktů v oblasti IT. V posledních letech však „agile“ širokosáhle překračuje tuto oblast a v různých obměnách zasahuje do většiny oblastí působení firem a společností (Rigby et al., 2018).

Cílem teoretické části práce je přiblížit čtenářům tematiku agilní filosofie a pozici leadera v agilní organizaci a sestavení komplexního přehledu schopností, kompetencí a modelů chování, které jsou předpokladem pro úspěšné agilní vedení. Práce se primárně soustředí na osobu leadera působícího v agilním prostředí. Sekundárně pak na prostředí agilní organizace jako takové, pro zasazení do kontextu. Výstupem literárního úvodu práce je tedy pomyslný ideální obraz agilního leadera. V rámci výzkumu pak dochází k ověření, do jaké míry leadeři v organizacích, které prošli či prochází procesem agilní transformace, vnímají tyto ideální kompetence ve své vlastní praxi, ve svých teamech a jakou těmto kompetencím přiřkládají důležitost. Cílem praktické části práce je tedy zjistit úroveň vnímání těchto kompetencí současnými leadery a následně identifikovat slabá a silná místa ve způsobu vedení vyhodnocením naměřené úrovně vnímání daných kompetencí.

2. Agilní přístup k leadershipu

2.1. Agilní filosofie

Cílem úvodní kapitoly je představit čtenáři agilní manifest, pomyslný základní stavební kámen agilní filosofie, dále hodnoty, které z něj vychází a uvést jej do problematiky agilního přístupu k vedení a řízení. V kapitole je také zmíněna historie a vývoj tohoto směru a jsou v ní vyjasněny základní související pojmy.

Na úvod je třeba správně vysvětlit slovo „agilita“, se kterým se v práci budeme setkávat velice často. Slovo „agilita“ musíme v tomto kontextu chápat v jeho anglickém významu. V anglickém jazyce vyjadřuje „schopnost pohybovat se rychle s přesností a lehkostí“ (Allen, 2000.), tedy adjektivum, které si spojíme s kočkou nebo vrcholovým atletem. Jeho českým výkladem je „horlivost“ či „přílišná aktivita“ a do kontextu nezapadá.

Jak již bylo zmíněno v úvodu, agilní Leadership má své kořeny v agilním projektovém řízení v oblasti IT, konkrétně ve vývoji softwaru. Stal se alternativou pro takzvané vodopádové řízení (waterfall project management), které se postupem času stával nevyhovující. Primárně kvůli striktně dané sekvenci kroků, kterou se projektové

řízení řídilo a izolaci jednotlivých pracovních skupin. Konsekvencí byla malá flexibilita a omezená schopnost reagovat na změny trendů či potřeby zákazníků (Dima a Maassen, 2018). V kontextu dnešní dynamické doby to v extrému může mít za následek, že produkt bude zastaralý dříve, než opustí ideovou fázi vývoje.

Skupina leaderů (Beck et al, 2001) v oblasti vývoje softwaru sepsala v roce 2001 takzvaný „Manifest Agilního vývoje softwaru“, který se stal základním stavebním kamenem pro revoluční hnutí propagující nový, „agilní“, přístup k vývoji software. Autoři od samotného počátku vnímali, že s obdobnými problémy, jako těmi v jejich oblasti, se potýkají i jiné oddělení v organizacích jako marketing, vrcholové vedení a ostatní zájmové skupin. Tvůrci (Beck et al, 2001) v dokumentu „Manifest Agilního vývoje software“ shrnují své tehdejší postřehy a reflexe a na jejich základě deklarují následující přístupy a hodnoty: „Objevujeme lepší způsoby vývoje software tím, že jej tvoříme a pomáháme při jeho tvorbě ostatním. Při této práci jsme dospěli k těmto hodnotám:

- *„Jednotlivci a interakce před procesy a nástroji.“* - Hodnota ovlivňuje struktury organizace a vytváření teamů.
- *„Fungující software před vyčerpávající dokumentací.“* - Hodnota ovlivňuje způsob, kterým nahlížíme na úspěch a měříme výsledky.
- *„Spolupráce se zákazníkem před vyjednáváním o smlouvě.“* - Hodnota klade důraz na interakce a zapojení zákazníků.
- *„Reagování na změny před dodržováním plánů.“* – Hodnota podporuje flexibilitu a inovativní myšlení.

Autoři manifestu dodávají *„Jakkoliv jsou body napravo hodnotné, bodů nalevo si ceníme více.“*

Pro správné pochopení „agile“ je pak dle Becka (2001) nezbytné zdůraznit, že od svého počátku se jedná o filosofii, stojící na sérii principů a hodnot kterými se řídí, nikoliv o metodologii či sérii nástrojů. Manifest pak dále rozvíjí do dvanácti principů a utváří základní hodnoty pro agilní filosofii:

- Naší nejvyšší prioritou je vyhovět zákazníkovi časným a průběžným dodáváním hodnotného softwaru.

- Víťame zmeny v požadavcích, a to i v pozdějších fázích vývoje.
- Agilní procesy podporují změny vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti zákazníka.
- Dodáváme fungující software v intervalech týdnů až měsíců, s preferencí kratší periody.
- Lidé z byznysu a vývoje musí spolupracovat denně po celou dobu projektu.
- Budujeme projekty kolem motivovaných jednotlivců.
- Vytváříme jim prostředí, podporujeme jejich potřeby a důvěřujeme, že odvedou dobrou práci.
- Nejúčinnějším a nejefektivnějším způsobem sdělování informací vývojovému týmu z vnějšku i uvnitř něj je osobní konverzace.
- Hlavním měřítkem pokroku je fungující software.
- Agilní procesy podporují udržitelný rozvoj.
- Sponzoři, vývojáři i uživatelé by měli být schopni udržet stálé tempo trvale.
- Agilitu zvyšuje neustálá pozornost věnovaná technické výjimečnosti a dobrému designu.
- Jednoduchost - umění maximalizovat množství nevykonané práce - je klíčová.
- Nejlepší architektury, požadavky a návrhy vzejdou ze samo-organizujících se týmů.
- Tým se pravidelně zamýšlí nad tím, jak se stát efektivnějším, a následně koriguje a přizpůsobuje své chování a zvyklosti.

Fowler (2001) na manifest navazuje a apeluje na zjednodušení procesů, odbourání zatěžující byrokracie a mikromanagementu ze strany vedení. Namísto toho navrhuje změnu role vedení i týmů – změnit roli řídicí a kontrolní na roli podpůrnou a posílení kompetencí a pravomocí týmů, které tak získají tvůrčí svobodu a mohou dodávat to nejlepší. Zároveň se od týmů očekává zefektivňování a zlepšování služeb skrze sebereflexi (Fowler et al., 2001).

„Agile“ či agilní přístup je od počátku vnímán jako filosofie s danými principy a hodnotami. Ty staví na přední místa zákazníka a jeho potřeby a očekávání; zaměstnance, jeho osobnost a bezpečné pracovní prostředí; spolupráci mezi samostatně fungujícími jednotkami; otevřenost, transparentnost a důvěru; odbourávání byrokracie, zjednodušování a udržitelnost; a v neposlední řadě apeluje na flexibilitu a přizpůsobivost novým okolnostem. Ostatní prvky jako organizační struktura, procesy, nástroje, taktické plány či dokumentace hrají podpůrnou roli a slouží, nikoliv řídí (Fowler et al., 2001).

Na agilní manifest dále navazují další autoři, jako například Joshua Kerievsky, který přináší koncept tzv. „Modern Agile“ – v něm klade důraz na čtyři oblasti: a) Rozvoj zaměstnanců, kteří by neměli být vnímáni jen jako pracovní síla, ale společnosti by se měli snažit o jejich rozvoj a objevení jejich pravého potenciálu; b) Vytváření bezpečného prostředí pro zaměstnance, kteří cítí-li se bezpečně a zabezpečeně, mohou podávat nadprůměrné výkony; c) Kladně důraz na časté experimentování a učení se z výsledků pokusů. Neúspěch je zde vítán jako příležitost k ponaučení se.; d) Soustředí na průběžné dodávání hodnoty po menších dávkách, které pokrývají aktuální potřeby zákazníků (Kirievskyl, nedatováno).

V oblasti vývoje software dal agilní manifest vzniknout metodologii jako například „*scrum*“ či „*extrémní programování*“ které vychází z agilní filosofie a jsou konsistentní s jejími hodnotami. Na rozdíl od nástrojů / metodik pro vývoj software však u agilního řízení a vedení nemůžeme hovořit o jasně daném souboru postupů, ale v první řadě o principech a hodnotách, které by měli leadeři a organizace přijmout a přizpůsobit podle nich svou kulturu, postupy a chování (Stocia, 2016).

2.2. Agilní transformace

Pojmem „Agilní transformace“ je míněn proces přechodu organizace jako celku od klasických metod k přijímání agilní filosofie a řízení podle agilních principů. Přechodem na agilní model řízení si organizace zajišťují flexibilitu a reakce-schopnost nezbytnou pro udržení tempa s dnešní dobou (Fuchs a Hess, 2018).

Denning (2016), zmiňuje, že agilní transformace je v mnoho případech milně používáno jako synonymum pro zavádění metodik scrum, kaban či jiných nástrojů projektového řízení (Denning, 2016). V detailu agilního manifestu najdeme jen jednu zmínku o těchto metodách. Většinová část manifestu jsou však obecně uplatnitelné principy a hodnoty. Brosseau (2019) o agilní transformaci říká, že je-li správně uchopena, měla by zahrnovat firmu jako celek, ne jen její dílčí části. Zasaženy jsou všechny složky – lidé v organizaci, procesy, strategie, struktura i technologie (Brosseau, 2019). Rigby (2018) říká, že universální a obecně platný proces agilní transformace není popsán a postup je individuální. Ve své studii společností, které transformaci absolvovali, však identifikuje a změny, ke kterým musí dojít: a) Změna pevně daných organizačních struktur na flexibilní teamy operující samostatně s širokou škálou kontaktů pro řešení specifických problémů.; b) Jasně stanovené zodpovědnosti za dodání a posílené rozhodovací mandáty v rámci teamů.; c) Změna způsobu určování rozpočtu z pevně daného (např. ročního) na dynamický rozpočet reagující na aktuální potřeby.; d) Zaměřit KPI z tradičních (jako např. výkonost nebo výdělečnost) na taková, která sledují přidanou hodnotu pro zákazníka, drive a spokojenost teamů.; e) Přestat uzavírat projekty až v momentě kdy naplní předem daná kritéria, ale hodnotit jejich průběžný přínos a případně i přizpůsobovat zadání (Rigby et al, 2018)

Klíčovou roli zde hraní leadeři a vedoucí pracovníci, kteří se stávají nositeli nových myšlenek, mění status quo a řídí nezbytné změny na všech úrovních organizace. Agilní transformace a přijetí agilní filosofie tedy musí zahrnout organizace jako celek včetně leaderů samotných (Brosseau, 2019).

Kuusinen et.al (2016) definoval devět strategických oblastí, které leadeři vidí jako klíčové pro agilní transformaci. S výrazným náskokem před ostatními v přehledu vedou Otevřenost a Vzdělávání / rozvoj. Otevřenost je zde vnímána jak z pohledu tvrdých dat (umožnit přístup k datům, výsledkům) stejně tak jako intelektuální otevřenost (vytváření bezpečných zón a no-fear culture) a podpora nezávislého myšlení. Ve sféře učení je to pak především „learnign by doing“ přístup a učení se od ostatních, kteří (úspěšně) prošli agilní transformací (Kuusinen et.al, 2016).

2.3. Management v agilní organizaci

S agilní transformací, se mění úloha managementu v agilní organizaci. Lawler a Worley (2014) sestavili „Agilní pyramidu“ o třech stupních. Na té znázorňují strukturu, které zajišťují organizaci udržitelný výkon a relevanci. Do základů pyramidy autoři umístil Management a způsob vedení. Vedení udává směr a cíle a buduje kulturu organizace a vytváří příznivé klima, ve kterém jsou pozitivně přijímány změny. Leadership je tedy jedním ze základních kamenů, který ovlivňuje metody a postupy, které bude organizace následovat a využívat. Vedení, které samo postrádá schopnost rychle, efektivně a pružně reagovat na změny, může jen těžko usilovat o agilní organizaci. Agilita je dle autorů výsledkem, ne metodou samotnou (Lawler a Worley, 2014).

U vedení společností je žádoucí, aby změnilo způsob myšlení. Vrcholní manažeři musí být integrováni do organizace, nelze je vytrhnout z kontextu a prostředí organizace a postavit je mimo ni – tím by se ztratila autenticita leaderů a agilní transformace by neměla kýžený efekt (Kuusinen, 2016). Denning (2019) pak proti sobě staví dva způsoby manažerského myšlení - byrokratický (klasický) a agilní. V byrokratickém stylu myšlení se dle Denninga vše podřizuje třem zákonům - zákonu akcionářů, byrokracie a hierarchie. Primárním cílem takto myslících manažerů je vydělávat peníze a zvyšovat hodnotu firmy pro akcionáře. Zároveň se jejich firma drží pevných mnohohrstvých organizačních struktur o mnoha izolovaných divizích. Ty mají jasně vymezená pravidla a pravomoci mezi vedením a podřízenými. Na druhou stranu staví mindset Agilní. Ten je řízen zákony zákazníka, malých teamů a sociálních sítí. Namísto dodávání hodnoty pro akcionáře se soustředí na zvyšování hodnoty pro zákazníky. Toho je docíleno prací menších teamů, které se řídí sami a jsou schopny efektivně čelit výzvám díky vzájemné interakci teamů v široké sociální síti (Denning, 2019).

Hanna a Bethzazi (2018) říkají, že už jen samotná myšlenka přechodu na agilní styl vedení může pro leadery představovat velkou osobnostní výzvu. V rámci agilního vedení se moc a pravomoci rozprostírají mezi jednotlivé členy teamu. Úloha leadera se mění a ten musí zaujmout novou pozici, ve které dává podněty, drží směr a vytváří podmínky pro vznik hodnot. Pokud si leader uchová mindset pramenící z tradičních formátu vedení, může transformací na agilní vedení nabýt dojmu, že je jeho pozice jako vedoucího ohrožena nebo ztrácí smysl (Hanna a Bethzazi, 2018). Samostatnost a

sebeřízení agilních teamů vyžaduje jistou známku osobnostní a profesní zralosti (Grena et al., 2017).

Role manažerů a lídrů v organizacích tedy musí projít zásadní transformací, stejně jako organizace samotné. Bez přijetí nového způsobu myšlení by jen obtížně mohli využívat nové koncepty vedení a efektivně vést teamy v nových podmínkách. Přijetím agilní filosofie umožní transformaci firemní kultury a organizačních struktur, které se musí změnit a vytvořit tak žádoucí podmínky jak pro leadery tak zaměstnance (Sae-Lim, 2019).

Agilní leadeři, kteří budují agilní firemní kulturu, do které promítají své hodnoty a skrze své příkladné chování podporují její implementaci, jsou pro společnost velice cenní, říká Bushuyev a kol. (2020). Dodává, že firemní kulturu nelze substituovat procesem či souborem předpisů, a proto ztráta takové osobnosti může mít na společnost devastující účinky. S odchodem může firemní kultura zaniknout. Změna, nebo spíše vývoj firemní kultury je nezbytný (Bushuyev et al., 2020). Lpět na zachování zběhlých pořádků za každou cenu, by bylo v rozporu s agilní filosofií. Nicméně změna kultury musí probíhat do určité míry řízeně a ubírat se žádoucím směrem dodávají (Hanna a Bethzazi, 2018).

2.4. Agilní Leadership

V literatuře má slovo agilita v rámci pracovně-manažerského kontextu mnoho výkladů. Například Joiner a Josephs (2007) agilitu popisují jako kompetenci samu o sobě: je to schopnost efektivního vedení ve vysoce komplexním prostředí plném rapidních změn. A jelikož rychlé změny a komplexita provází manažery a leadery na všech úrovních v organizaci, je „agilita“ stále více potřebnou kompetencí (Joiner a Josephs, 2007). Toto tvrzení podporuje Lojda (2011) svou definicí kompetence, kdy zmiňuje, že kompetence je nejen schopnost činnost vykonat, ale také schopnost činnost opustit (Lojda, 2011). Dle Hanna a Bethzazi je termín „agilita“ v managementu používán jako synonymum pro reakci na vývoj podnikatelského prostředí (Hanna a Bethzazi, 2018).

Se vzestupným trendem využívání agilních metod ustupují starší tradiční modely leadershipu do pozadí (Hanna a Bethzazi, 2018). Agilní Leadership je relativně mladá disciplína, vycházející z agilní filosofie, či agilního přístupu využívaného původně v oblasti IT a vývoji produktů (Hohl et al., 2018). Dle Prasongko a Adianto (2019) je schopnost agilního leadershipu kritickou pro udržení si konkurence schopnosti v současném podnikatelském prostředí. Tato schopnost vytváří kapacitu pro flexibilní reakce na změny jak vně organizace tak změny interní, a v ideálním případě pak i kapacitu změny využít v benefity pro svůj prospěch (Prasongko a Adianto, 2019).

Joiner a Josephs (2007) považují umění agilního managementu za to nejdůležitější, co by měli současní leadéři ovládat. Modelu agilního leadershipu pak připisují charakteristiky jako rychlý, reagující, rozhodný, přijímající riziko, řešící krize a vůdčí. Úlohou agilního leadera je dle nich umění reagovat na děje odehrávající se v okolním prostředí či ve společnosti. Zaměřuje se na adaptaci a postupy jak maximalizovat produktivitu a teamovou práci navzdory všem změnám kterým musí čelit (Joiner a Josephs, 2007).

Roux (2018) vnímá jako zásadní složku agilního leadershipu „morální kompas“. Ten vytváří pevnou základnu pro rozhodování se v dynamickém a rychle se měnícím prostředí. Tu je pak potřeb implementovat do společnosti. V organizaci se samostatně operujícími teamy se přenáší rozhodovacích kompetencí na teamy a specialisty. Tam kde absentuje rozhodnutí z pozice autority (managementu), je třeba je posílit hodnoty, na kterých se budou rozhodnutí zakládat. Dodává ale, že leadéři musí demonstrovat tyto hodnoty jako zvnitřněné a v reálných situacích. To od leaderů vyžaduje jistý morální a intelektuální nadhled (Roux, 2018).

2.4.1. Servant leadership

Jedním z konceptů vedení spojovaných s agilním leadershipem je filosofie „servant leadership“, volně přeloženo: „vedení, které slouží lidem, svému teamu“ (Kim, 2020). Koncept pochází z roku 1970 nicméně jako silný trend v managementu se projevuje až v novém tisíciletí. Servant leadership považuje za prioritu zájmy členů organizace a staví je nad osobní zájmy leadera. Leadéři pak musí změnit způsob, jakým

přemýšlí o své roli - oproti původnímu „Já vedu“ je třeba přijmout nový mindset - „Já sloužím“. Servant Leadership se zakládá na respektu k lidské jedinečnosti a dává prostor jedincům rozvíjet a naplno využívat svůj potenciál. Různí autoři teorii servant leadershipu dále rozvíjeli a nalezneme v ní mnoho charakteristik a principů žádoucích pro agilní leadership (Greenleaf, 2008).

Spears (2010) prezentuje deset ctností, které by měl servant leader mít. Jsou jimi přesvědčování, naslouchání, odhodlání růst, empatie, léčení, připravenost, obezřetnost, opatrovnictví, budování komunity a konceptualizace (Spears, 2010). Přesvědčování je založené na otevřeném dialogu, naslouchání podtrhuje význam komunikace mezi leaderem a teamem a odhodlání k růstu znamená, že leader vynaloží úsilí, aby rozvíjel členy organizace i sebe (Kim, 2020). Budování komunity pak koresponduje s vytvářením důvěrného prostředí, kde jsou všichni bez rozdílu přijati a mohou vyjádřit svůj názor a zároveň podporuje vnitřní motivaci pro spolupráci a dosahování úkolů (Kim, 2020).

2.5. Soubory kompetencí agilního leadera pohledem různých autorů

Lojda (2011) popisuje kompetence jako soubor vlastností a schopností, které musí jedinec mít, aby mohl úspěšně vykonat a dokončit konkrétní činnost v určeném čase a v požadované kvalitě. Zároveň by daná kompetence měla nabízet flexibilitu a dostatečný nadhled pro vyhodnocení aktuálních okolností a podmínek. Na jejich základě pak činnost pozměnit nebo jí zanechat (Lojda, 2011). Medzihorský (2004) o kompetencích říká: „Kompetence chápeme jako sociálně ekonomický znak, schopnost vykonávat určitou funkci a dosahovat přitom konkrétní výkonnosti. Kompetence zároveň slouží jako vstupní měřítko chování jedince v organizaci při jeho přijímání. Kompetence jsou dle Mezihorského (tamtéž) souborem osobnostních rysů, vnímání sebe sama, motivů, vědomostí, dovedností, inteligence a postojů. Tento soubor musí být efektivně využíván a zároveň se promítat v chování jedince (Medzihorský, 2004). Obdobný pohled má Armstrong (1999), který kompetence vnímá jako komplexní soubor chování a schopností (Armstrong, 1999). Kubeš a kol. (2004) uvádějí pro slovo kompetence dvojí význam; v tom prvním se shodují s ostatními citovanými autory – tedy, že kompetence je schopností vykonávat činnost. Ve druhém významu uvádějí kompetenci jako pravomoc nebo rozsah

oprávnění k výkonu dané činnosti nějakou autoritou, buď osobou, rolí nebo řídicím orgánem (Kubeš et al., 2004).

2.5.1. VUCA 2.0

George (2017) říká, že dnešní leadeři vstoupili do nové éry, kde tradiční styly vedení nebudou dostačující pro zajištění aktuálních potřeb organizací. Odvolává se na již zmiňovaný termín VUCA (viz kapitola úvod), nicméně dává akronymu nový význam a stanovuje - tzv. VUCA 2.0 *Vision, Understanding, Courage, Adaptability* (George, 2017).

- **Vize (*Vision*)** - Leadeři musí jasně určit směr, kterým se organizace bude ubírat; mise, hodnoty a strategie musí být jasně dané a nesmí dopustit, aby je externí vlivy odklonily z kurzu, nebo aby zanevřeli na své poslání, misi či hodnoty. Toto se v zásadě neliší od role lídrů praktikujících tradiční styly vedení. V současném prostředí je však kladena daleko větší váha na uchování hodnot. Ty se v agilním prostředí stávají pevným bodem, kterým se řídí rozhodnutí (viz. Rouxové Morální kompas v kapitole 2.4). Neubauer a kol. (2017) říká, že jsou vizionářští, tedy mají jasnou představu o směru, kterým se má společnost ubírat v dlouhodobém horizontu a nedopustí, aby je ze směru vychýlila krátkodobá narušení a nejasnosti (Neubauer et al, 2017).
- **Porozumění (*Understanding*)** - Leadeři musí znát a chápat fungování organizace, za kterou jsou zodpovědní, jasně identifikovat silné a slabé stránky aby byli připraveni reagovat na změny okolností. Zároveň je žádoucí, aby byli otevření širokému spektru podnětům, a názorům který umožní nahlížet na problematiky z různé perspektivy a musí si rozšiřovat obzory namísto utvrzování se ve správnosti svých názorů (George, 2017).
- **Odvaha (*Courage*)** – Leadeři potřebují být odvážní, aby mohli čelit novým výzvám a dělat nezbytná, a leckdy odvážná, rozhodnutí. Přijetí nové filosofie často znamená postavit se proti zaběhlým stereotypům a praktikám vlastní organizace. Dame (2019) říká, že mnoho leaderů se dostalo na své pozice díky

pochopení politiky a mechanismů uvnitř svých organizací a právě oproštění se od nich pro ně může být nepředstavitelnou výzvou (Dame, 2019). George (2017) k tématu odvahy říká, že leaderi na sebe berou tíhu rizika při každém rozhodnutí. A to s vědomím, že může následovat kritika, nejsou-li rozhodnutí vždy správná. Neodsek odvahy dělat rozhodnutí, je velkým rizikem (George, 2017).

- **Přizpůsobitelnost** (*Adaptability*) – Agilní řízení se soustředí na vytváření hodnoty a tomu je podřízen plán a rozvrh (Bushuyev et al., 2020). V turbulentním prostředí může být podrobný plán zastaralý ještě dříve, než je schválený. Je tedy žádoucí být flexibilní. Namísto pevně daných plánů mít připravenou taktiku a strategii, jak se přizpůsobit novým podmínkám a obstát ve výjimečných situacích. Aby nenastal chaos, leader v rámci své role drží celkový směr v souladu s vizí společnosti a jejími hodnotami (Bushuyev et al., 2020).

2.5.2. Práce se stresem

Prasongko a Adianto (2019) zmiňují jako jednu z nutných kompetencí „*práci se stresem*“. Odolnost a zvládání stresu může být buďto vrozeným charakterovým rysem, nebo naučená kompetence. Turbulentní prostředí klade na současné leadery nepoměrně větší nároky s dopady na jejich zdraví a wellbeing (Prasongko a Adianto, 2019). Holmberg (2015) doporučuje leaderům tuto kompetenci aktivně rozvíjet a předcházet tak rizikům vyhoření (Holmberg et al, 2015). Prasongko a Adianto (2019) dále říkají, že agilní leadership vyžaduje osobnost s charakteristikami jako Klidný a Přizpůsobivý. Tyto rysy jsou důležité pro práci v konstantně se měnícím prostředí, práci pod tlakem a zvládáním krizí. Leader musí zůstat klidný, nebo tak na venek alespoň vystupovat, aby mohl uklidňovat spolupracovníky, kteří zažívají obdobnou míru stresu z možného tlaku a nejistoty. Klid mu také umožní zvážit všechna fakta a učinit správná rozhodnutí. Inovativní přístup mu umožní hledat nová řešení pro změny a krize aby předešel riziku, že organizace, za níž zodpovídá, zůstane ve vleku událostí (Prasongko a Adianto, 2019).

2.5.3. Vnímání širšího kontextu

Joiner a Josephs (2007) Leaderi musí analyzovat své okolí a prostředí, ve kterém se pohybují, sledovat trendy a předvídat důležité změny. Na základě těchto pozorování pak rozhodují o dalších krocích. Tato kompetence jim zároveň umožňuje správně rozvrhnout míru investovaných zdrojů potřebnou pro dosažení optimálních výsledků. Leaderi by měli mít schopnost sledovat (dlouhodobé) trendy nejen ve svém, ale v příbuzných odvětvích. Tento rozhled a porozumění zvyšuje pravděpodobnost, že budou do společnosti přinášet a realizovat nové vizionářské myšlenky a plány, které budou smysluplné jak pro ně s jejich organizace tak pro ostatní zájmové strany a skupiny (Joiner a Josephs, 2007).

2.5.4. Řízení zájmových skupin

Joiner a Josephs (2007) říkají, že leaderi využívají kompetenci “řízení zájmových skupin” pro identifikaci klíčových účastníků porozumění jejich zájmů v dané iniciativě a posouzení do jaké míry jsou zájmy a myšlenky zainteresovaných stran totožné s jejich vlastními (Joiner a Josephs, 2007). V rámci této kompetence také navazují dialog se zúčastněnými stranami, vyjednávají a vyjasňují očekávání (Guzmán, 2020). Bushuyev a kol. (2020) tvrdí, že čím vyšší je leaderova schopnost vstoupit hlouběji do referenčních rámců zainteresovaných stran, a zároveň si udržet vlastní perspektivu, tím optimálnější lze očekávat výsledek. Leaderi tak nehledají jen souhlas a podporu pro svůj projekt, ale věří, že upřímným dialogem se zúčastněnými stranami nabývá jejich iniciativa na kvalitě a lze i dosáhnout vyšší efektivity při jejím naplňování (Bushuyev et al., 2020). V souladu s agilními hodnotami se v agilních společnostech a diversifikačních trendech (viz níže) nabývá na důležitosti orientovat se na potřeby zákazníků (Bushuyev et al., 2020).

Pro dosažení optimálních výsledků a vytvoření požadované hodnoty se leader snaží nalézat společnou řeč a sjednotit nejen team, ale i různé zájmové skupiny. Cestou je dle Bushuyeva a kol. (2020), projevení zájmu a uznání individuality každého člena teamu a pochopení motivů zúčastněných skupin. Otevřený a upřímný dialog je pak jeví jako ideálním nástrojem (Bushuyev et al., 2020).

2.5.5. Kreativita (*Creative agility*)

Kreativita je v tomto kontextu myšlena jako kompetence k přetváření komplexních a dosud neznámých problémů v požadované výsledky (Joiner a Josephs, 2007). Situace známé i neznámé jsou vítány a hrozby jsou měněny v příležitosti. Leaderi si jsou vědomi omezení, která má jedna perspektiva na danou problematiku. Proto své projekty / iniciativy vystavují kritice a snaží se dostat co nejvíce podnětů a jiných úhlů pohledu. Toto vyžaduje od leadera určitou změnu v osobním přístupu a potlačení vlastního ega. Konstruktivní kritikou, otevřenou diskuzí, srovnávání různých úhlů pohledu a návrhů řešení se otevírají možnosti pro kreativní a novátorská řešení problémů (Joiner a Josephs, 2007). Guzmán (2020) dodává, že leader musí umět stimulovat kreativitu a inovativní přístup a podněcovat teamy aby přinášeli nové myšlenky a nápady (Guzmán, 2020).

2.5.6. Sebeřízení a sebepoznání (*Self-leadership agility*)

Manz a Neck (2003) říkají, že pokud usilujeme o efektivní vedení ostatních, musíme být nejprve schopni vést sebe samotné. U vedoucích pracovníků je žádoucí, aby se neustále zdokonalovali a snažili se přiblížit pomyslnému ideálu leadera, a to na základě každodenní sebereflexe a reflexe svých zkušeností a prožitků (Manz a Neck, 2003). Joiner a Josephs (2007) považují sebepoznání za jednu z nejdůležitějších kompetencí vůbec. „Leaderi mají podstatný zájem na vnímání a analýze svých vlastních pocitů, domněnek a vzorců chování, které by za normálních okolností zůstaly nepovšimnuty. Jsou motivováni k většímu sebepoznání, aby mohli sladit své chování a své hodnoty a cíle. Sebeoznání a osobní rozvoj jsou tedy nedílnou součástí kariérního rozvoje (Joiner a Josephs, 2007). Abbasi a Ruf (2020) říkají, že jen osobnosti, které mají jasně daný systém hodnot a jsou ochotni nést zodpovědnost, mohou úspěšně organizovat sebe sama. Leaderi pak musí demonstrovat chování, které očekávají od ostatních a které koresponduje a podporuje rozvoj kultury sebe správních teamů (Abbasi a Ruf, 2020).

K sebepoznání Sethuraman (2014) říká, že leaderi, kteří porozumí různým osobnostním profilům a polohám vlastní osobnosti, s jejich přednostmi i nedostatky, a zároveň pochopí jaký styl vedení je jejich osobnosti vlastní, jsou lépe připraveni dané

styly efektivně využívat a vyvarovat nežádoucím dopadům nevhodného vedení (Sethuraman, 2014). Crowder, (2015) pak k metodice agilního leadershipu dodává, že nemusí být nutně v rovnováze s osobností leadera. Osobnosti, kterým je na příklad přirozenější mikro-management, extrémní zaměření na detail či neustálá kontrola, budou muset vynaložit větší úsilí se od těchto technik odprosit či potlačit nějaké ze svých osobnostních rysů. Jen tak budou schopni naplno praktikovat a těžit z metodik agilního managementu (Crowder, 2015).

Roux (2018) Sebe vedení a sebe rozvoj, zbavování se zajetých mentálních map, hodnot a vzorců chování, které mohou být kontraproduktivní nebo dokonce nebezpečné. Jsme-li schopni se vyhnout dogmatickému myšlení, jsme schopni na problematiku nahlížet z různých perspektiv. Zároveň, čím více se jedinec vnímá jako leadear, tím lépe si osvojuje leaderovské schopnosti (Roux, 2018).

2.5.7. Zvědavost, učení se a rozvoj druhých

Dle Grena a kol. (2017) má míra problémů a neshod v rámci teamu přímý dopad na jeho výkonnost a úspěch. Odpovídající reakcí agilního leadera na tento fakt je rozvoj svých teamů. Měl by rozeznat, v jakých oblastech může rozvoj jednotlivců a teamů zajistit sám a kdy je potřeba externí odbornost. Agilní leader by měl věnovat patřičný prostor pro rozvoj svého teamu. Teamy v agilním prostředí se musí rozvíjet a míra osobnostní a profesní vyzrálости jednotlivců i celých teamů zásadně ovlivňuje jejich výsledky. (Gren et al., 2017). Roux (2018) k tomu dodává, že učení a rozvoj nejsou jen otázkou systematických rozvojových programů, ale zásadní roli hraje i ponaučení se ze zkušeností, úspěchů a selhání. Úspěch leadera souvisí s jeho schopností se rychle poučit ze zkušenosti a, především, se schopností ponaučení aplikovat v praxi. Aby k tomuto mohlo dojít, je žádoucí vybudovat atmosféru, ve které je bezpečné o selháních hovořit a jsou vnímány jako příležitosti k ponaučení (viz kapitola .2.5.15) (Roux, 2018).

2.5.8. Řízení změny a zvládání nejistoty

Hovoříme-li o agilním leadershipu a prostředí pro které je významný, nevyhneme se častému skloňování slova „změna“. Nejistota a změny jsou pro leadery nedílné součástí jejich práce. Bennett a Lemonie (2014) říkají, že pro leadery je nutností vybudovat si mechanismy pro zvládání nejistoty – musí se nejistotě postavit, vést ostatní a zároveň se vyrovnávat s vlastním prožíváním nejistoty. Výzvou je, že osobní prožívání je upozaděno, aby leader mohl zaujmout pozitivní stanovisko a provést tak ostatní skrze změny (Bennett a Lemonie, 2014). Roux (2018) leaderi pak musí řídit změnu a mít dostatek sebekázně, vzhledu a emoční inteligence aby mohli pozitivně působit na teamy a změny řídit nejen z praktického, ale také emoční roviny (Roux, 2018).

2.5.9. Interkulturní a multikulturní kompetence

Dalším z procesů, který běží na pozadí současného světa a je diverzifikace. Bourke a Dillon (2016) popisují její následující čtyři úrovně. Diversifikace trhů, kdy poptávka přichází z rozvíjejících se trhů, zemí Asie a Latinské Ameriky se sílící střední třídou. S tím jde ruku v ruce druhá úroveň a to diversifikace zákazníků. S rostoucím demografickým a kulturním záběrem a nabídkou se zvyšuje očekávání pro personalizaci výrobků a služeb. Třetí úroveň je diversifikace nápadů, kdy jakýkoliv business plán může být narušen novým trendem v technologiích. Poslední úroveň, kterou Bourke a Dillon uvádí je diversifikace „talentů“. S mírou migrace a propojeností se mění i dostupnost kandidátů, ovlivňuje fluktuaci a mění se nároky na rovnoprávnost a další prvky, jako work life balance. A společně s tím se proměňuje i složení pracovních teamů (Bourke a Dillon, 2016).

V návaznosti na diversifikaci, Bourke a Dillon (2016) představují koncept „inkluzivního leadera“, charakterizovaného šesti rysy. Těmi jsou: a) Spolupráce na intelektuální úrovni, kdy vyzdvihují barevnost myšlení různorodého teamu nad rozptýlené myšlení izolovaných jednotek.; b) Závazek řídit se hodnotami a udržet tak správný směr.; c) Odvaha vytvářet prostředí, ve kterém je vítané hovořit o chybách a selháních navzdory rizikům, které přiznání může mít.; d) Kulturní inteligence, nezbytná

pro vnímání světa optikou rozdílných kultur.; e) Zvědavost a zkoumání nových zkušeností a nápadů, které podporují růst (Bourke a Dillon, 2016).

Cleveland (2020) říká, že prostředí mezinárodních firem vytváří nespočet pracovních příležitostí pro jedince z různých zemí a kultur. Další z výzev, kterým musí současní leaderi čelit, je řízení teamů s mezinárodním a multikulturním pozadím. Další z žádoucích kompetencí agilních leaderů je pak práce se členy teamů s různými životními zkušenostmi, různého věku, příslušníky etnik a ras s různým náboženským vyznáním, společenského postavení, pohlaví, sexuální orientací hovořící různými jazyky (Cleveland, 2020). Abadir a kol. (2019) dodávají, že interkulturní a multikulturní kompetence jsou nezbytné pro řešení konfliktů a boření pomyslných zdí a stavění mostů. Prostředí agilní společnosti by mělo být inkluzivní a podporovat diversitu (Abadir et al., 2019).

Roux (2018) vnímá inklusi jako velice žádoucí - inkluse dle něj propojuje všechny prvky agilního leadershipu: pomáhá vytvářet bezpečné prostředí pro sdílení pozitiv i negativ (např. selhání zmíněná v kap.), vytváří komunitní prostředí, kde se členové vzájemně podporují a vytváří tak mentální kapacitu pro sdílení, informovanost či kritické a kreativní myšlení. Současné prostředí je náročné na orientaci ve změnách, trendech a na jejich adaptaci. Diversifikované teamy také poskytují intelektuální kapacitu pro rozpoznání změn v různých oblastech. (Roux, 2018).

Abadir a kol. (2019) zdůrazňují, že členové multikulturních teamů mají širokou škálu znalostí a schopností, které mohou, pod efektivním vedením, pozvednout výkonost agilní organizace a realizaci jejích cílů. Zmiňovaným přetrvávajícím problémem je nedostatečná kompetence leaderů aktivovat a naplno využítí schopnosti jak vedoucích svých teamů tak jejich členů. Leaderi agilních organizací musí mít vysoké interkulturní kompetence, aby úspěšně integrovali zaměstnance s různým kulturním pozadím do svých teamů, efektivně komunikovali a zajistili sdílení znalostí napříč teamy. V rámci této kompetence je pak i efektivní adaptace teamů na změny s ohledem na multikulturní diversitu v rámci organizace. Správně aplikované interkulturní kompetence jsou způsob jak naplno využít lidský kapitál a potenciál teamu. To může otevřít cesty k unikátním znalostem a schopnostem, které by jinak zůstaly skryty. Vědomostní a schopnostní spektrum, které musí leader v agilní organizaci obsáhnout je tak široké, že není možné,

aby ho pokryl jeden člověk. Leaderi musí být vnímaví ke svému okolí a způsobit v chování, které se vypořádá s nahodilostí (Abadir et al., 2019).

Cleveland (2020) zdůrazňuje, že leader má zodpovědnost za vytváření bezpečného prostředí, a musí v tomto jít příkladem. Je třeba, aby si byl sám vědom svých předsudků a paradigmat a byl ochoten pracovat na jejich odstranění (Cleveland, 2020).

Vše co bylo řečeno o inklusivním přístupu a respektu k rozdílnosti platí i při jednání s lidmi mimo team a leader by měl demonstrovat obdobné inkluzivní chování i při jednání s různými zájmovými skupinami.

2.5.10. Rozhodování se a práce s informacemi

Neubauer et al (2017) pak zmiňuje další kompetence a to děláni nezbytných rozhodnutí a práci s informací. Rozhodování by se mělo v ideálním případě opírat o kvalitní informace a fakta, nikoliv o dojmy či polopravdy. To vyžaduje stabilní a dobře řízený sběr informací či efektivní analýzy využívající moderní digitální technologie. Zdroje dat je potřeba obměňovat, rozšiřovat a aktualizovat aby rozhodování bylo založeno na aktuálních informacích. Mohou však nastat situace, kdy data nejsou dostupná, jsou nekvalitní nebo jich je naopak mnoho. Z toho vyplývající kompetencí je schopnost identifikovat a oddělit kvalitní a důvěryhodné zdroje informací z informačního šumu (Neubauer et al., 2017). Pulakos (2019) dodávají, že nevhodně nastavený sběr informací vede k přehlcení a může negativně ovlivnit rozhodování (Pulakos et al., 2019).

Neubauer a kol. (2017) pokračují: Dynamické, rychle se měnícím prostředí si žádá odpovídající reakci v podobě rychlých rozhodnutí. To klade požadavky na zdroje informací, které by měly být snadno přístupné a aktuální, ale převážně na leaderovi, který s nimi musí pracovat a na jejich základě se rozhodovat (Neubauer et al., 2017). Velkou devizou je pak fungující profesně i kulturně diverzifikovaný team (Bourke a Dillon, 2016). Pokud je třeba učinit rychlé rozhodnutí, které není možné podložit zevrubnou analýzou, je team nabízející různé úhly pohledu důležitým zdrojem informací (Bourke a Dillon, 2016). Neubauer a kol. (2017) shrnují: Rozhodování v rámci agilního leadershipu by tedy mělo být rychlé a na základě dat, faktů a analýz či vstupů od širokého spektra

expertů. Leaderův názor, založený na osobní zkušenosti, by měl být brán v potaz až jako poslední (Neubauer et al., 2017).

2.5.11. Hyperawareness

Hyperawareness, neboli extrémní ostražitost či zvýšená citlivost na okolí, úzce souvisí s kompetencí „Rozhodování se a práce s informacemi“ uvedenou výše (Neubauer et al., 2017). Neubauer dále tvrdí, že v kontextu agilního leadershipu jde o neustálé sledování jak interního tak externího prostředí a hledání příležitostí a hrozeb. A to nejen v rámci své organizace nebo konkurence, ale napříč odvětvími. V současnosti to jsou především trendy v digitálních technologiích. A i když leaderi sami nemusí být nutně technicky zdatní, musí se v digitálně technickém prostředí umět orientovat a být otevření výhodám, které nová technologie nabízí. Změny a trendy mohou představovat hrozbu pro firemní strategii či vizi a leaderi tedy musí být schopni udržet správný směr (Neubauer et al., 2017).

2.5.12. Vnímání moci

Hanna a Bethzazi (2018) říkají, že v určitých firemních kulturách je na názory a perspektivu leadera kladem přehnaně velký důraz. Přehnaná kontrola ze strany leadera svazuje teamy a nedává jim nezbytný prostor pro práci (Hanna a Bethzazi, 2018). Mikro-management a zevrubné zkoumání pracovních postupů zaměstnanců je v případě agilních modelů kontraproduktivní (Bushuyev et al., 2020). Agilní leader nekomunikuje s teamem z pozice moci, ale interakce by měly mít spíše motivující a inspirativní charakter. Leader moc využívá jako nástroje pro vytvoření ideálních podmínek pro práci teamu a upřímným dialogem tak dosahuje vyšší efektivity teamu. (Bushuyev et al., 2020).

White (2010) říká, že agilní leader by měl dávat přednost rychlosti před dokonalostí. Oprostit se, či potlačit potřebu kontroly je žádoucí i v případě tendencí k detailnímu plánování a hledání stability v předem daném plánu. Nejistota a nejasnost se může v krajních případech projevit nevolností, či jinými psychosomatickými projevy (White, 2010). Osobnosti se sklony k přehnané kontrole a ovládání ostatních, ať již díky

narcistické poruše osobnosti či jiným, nejsou na pozici leadera v agilním prostředí ideální. Ve svém naturelu půjdou proti ideálům agilního i servant leadershipu (White, 2010).

Roux (2018) pak dodává, že v agilní organizaci je důležité, aby byl každý svým způsobem leaderem - nejen zaměstnanci s určitou pozicí či funkcí. Je nutné pozvednout rozhodování na patřičnou úroveň a omezit rozhodnutí z pozice autority. Ty nevyhovují současnému tempu doby, kdy není čas na zdlouhavé eskalace (Roux, 2018).

2.5.13. Autenticita

Agilní vedení je ve velké míře založené na autenticitě leadera. Míra zosobnění hodnot a přístupů, které z nich vychází a které leader demonstruje navenek, se přímo odráží ve firemní kultuře a na teamech, které vede (Hanna a Bethzazi, 2018). Roux (2018) však namítá, že autenticita leaderů bývá nepochopena, i když volena s dobrým úmyslem. Od leadera se očekává, že povede s nadšením a energií a bude povzbuzovat team, nehledě na to, jak se oni sami v daný okamžik cítí (Roux, 2018). Vztáhneme-li to k řízení změn či prožívání nejistoty, zmíněné Bennettem a Lemoniem (2014), leader by měl demonstrovat pozitivní nadsled i navzdory svým obavám a prožívání nejistoty.

2.5.14. Lidský přístup

Beck a Libert (2017) říkají, emoční inteligence nabírá na hodnotě úměrně s rozvojem technologií a inteligence umělé. Mezilidská komunikace je tím, co nás odlišujeme od strojů. Jsou to schopnosti jako empatie, přesvědčování, motivace, pochopení a interakce s lidmi. Leadeři se musí stát nadstandardními motivátory a naslouchači. Leadeři věnují pozornost mezilidským i osobním procesům v organizaci a umí identifikovat potřeby těch, kteří je nesledují – utišit úzkost, povzbudit a urovnat spor, osvobodit energii, která tkví v každém. Předchází tomu přiznání, že lidské bytosti jsou iracionální a ovládání procesy, které racionální nejsou, nehledě na to co si snažíme namluvit (Beck a Libert, 2017).

2.5.15. Tolerance k nedokonalosti a fail-culture

Další z uváděných charakterových rysů uváděných v Neubauerově studii (Neubauer et al., 2017) je učení se z vlastních chyb a otevřenost ke zkušenostem. Leadeři uvědomují, že chybám se nelze vyhnout, lze s nimi ale pracovat, učit se z nich a využívat je jako odrazový můstek k dalšímu pokroku. Firemní kultura, která chyby toleruje, bere je jako standardní součást procesu a je schopna se z nich poučit, napomáhá v děláni rychlých rozhodnutí a posouvá organizaci vpřed. Budovat takovou kulturu vyžaduje od osobnosti leadera několik vlastností. Musí být schopen podpořit teamy v případě neúspěchu a namísto kárných opatření či penalizací vést s teamem konstruktivní dialog pro zlepšení (Neubauer et al., 2017).

Za chyby však nelze považovat jen nepovedené projekty či nedosažené výsledky. Důležitou roli zde hraje schopnost sebereflexe a sebepoznání (Manz a Neck, 2003), (viz. kapitola 3.2), která dává prostor pro zhodnocení vlastního chování a poučení se z chyb vyloženě vlastních. Žádoucí je, aby byl agilní leader zaměřený na rozvoj a osobnostní růst a byl ochotný se neustále učit. Udržet nezbytné tempo je nemožné bez vnitřní motivace, která vychází zevnitř. Nelze ji docílit tlakem z vnějšku. I zde hraje sebereflexe důležitou úlohu.

Agilní leadeři by měli projevovat skromnost a pokoru, přijímat zpětnou vazbu a akceptovat skutečnost, že ostatní vědí více než oni sami. Jsou přizpůsobiví a přijímají fakt, že změny jsou nevyhnutelné, a že změnit názor na základě nových informací je silnou stránkou, nikoliv slabinou (Neubauer et al., 2017).

2.6. Pracovní teamy v agilním prostředí

2.6.1. Autonomie pracovních teamů

Klíčovým konceptem agilního leadershipu jsou dle Hanna a Bethzazi (2018) „self-organising“ (samosprávné) a „cross-functional“ (operující napříč funkcemi) teamy. U vedoucích pracovníků tak dostávají prostor schopnosti motivovat, inspirovat a především rozvíjet druhé, pomáhat jim růst a vychovat tak leadery pro další generace

(Hanna a Bethzazi, 2018). Dame (2019) v podcastu „Agile for humans“ říká, že „ideální stav nastává, pokud leader vybuduje a rozvine u svého teamu kompetence do takové míry, že on sám už není potřeba“ (Dame, 2019).

Obdobně jako u role leadera, i zaměstnanci musí vykázat míru sebeřízení a sebekázně. To je opět podmíněno motivací a práce by jim měla přinášet radost a naplnění (Bushuyev et al, 2020). Úlohou leadera je regulovat míru tlaku na team a držet stres v únosných mezích. Dle výzkumu fluktuace zaměstnanců provedeného Abbasim a Rufem (2020) mělo zavedení agilního leadershipu a vytvoření prostoru a autonomie pozitivní dopady na zapojení zaměstnanců a míra fluktuace se během dvou let snížila z 14.85 % na 8.6 %, to může být platné pro konkrétní odvětví a nemusí nutně platit za všech situací (Abbasi a Ruf, 2020).

Agilní teamy vyžadují osobní zodpovědnost svých členů a každý ze členů teamů má jasně danou roli a jeho participace v teamu sleduje jasný záměr. Tím agilní pracovní prostředí v podstatě vyžaduje, aby se leaderem stal, do určité míry, každý (Bushuyev et al., 2020). Rolí a zodpovědností leadera je připravit team na splnění úkolu či projektu, tedy představit jim vizi a cíle, motivovat členy teamu a sestavit team tak aby kompetence a schopnosti pokrývaly plné spektrum aktuálních potřeb. Tyto body se v zásadě neliší od leaderovských kompetencí tradičnějších stylů vedení. V rámci agilního vedení je však kladen větší důraz na identifikaci silných a slabých stránek jednotlivých členů a odpovídající rozdělení rolí v teamu (Abbasi a Ruf, 2020). Zároveň s tím, vedoucí posiluje sebevědomí jak teamu tak individuální, vytváří otevřené prostředí a buduje důvěru. Jeho úloha v podpoře zavedených samosprávných teamů je pak převážně v odstraňování překážek, jako je řešení konfliktů, kdy vstupuje do role vyjednavče hledajícího konstruktivní řešení problémů, a v regulaci směru, kterým se team ubírá.

Mikhieievová (2020) přináší závěr, že většina dostupných zdrojů se věnuje kompetencím agilního leadera, ale zdrojů popisujících kompetence agilního teamu jen málo. Jako výstup svého výzkumu sestavuje proto následující přehled seřazený podle důležitosti: Spolupráce, Komunikace, Péče o inovaci, Sebe organizace, Flexibilita, Upřímnost, Ochota se učit, Koordinace, Kultura feedbacků, Leadership, Sebeřízení, Tolerování nejistoty, Řešení konfliktů, Analytické schopnosti, Spolehlivost a Asertivita (Mikhieievová, 2020).

2.6.2. Workforce agility a vztah teamů a leadera

Moderní organizace už nemají pevně stanovené struktury a rozdělení moci, ale dělí je dle potřeby mezi různé role v rámci organizace. Dochází ke zplošťování organizačních struktur a decentralizace rozhodovacích kompetencí říká Bushuyeva kol. (2020). To napomáhá odbourat přebytečnou míru byrokracie a urychlení rozhodovacího procesu, který není nezbytně vázán na jednoho člověka (Bushuyeva et al., 2020).

Na změny kompetencí leaderů, vyžádané turbulentní dobou, jsme v předchozích odstavcích nahlíželi z perspektivy leadera a částečně se limitovali na změny vyplývající z změn prostředí, ve kterém se leaderi musí pohybovat. Stejnou měrou se ale prostředí mění i pro teamy v organizaci a jejich očekávání směrem k leaderovi nabývají nových podob.

Stejně tak jako leaderi, i teamy musí být agilní a agilní pracovní team se tedy dá chápat jako pozitivní výsledek práce vedoucího teamu či organizace. V této kapitole na problematiku leaderovských kompetencí nahlédnu z perspektivy zaměstnance, či člena teamu. To umožní nahlížet na agilní leadership v situačně vztahovém kontextu nikoli pouze jako kompetenci jednotlivce (leadera). Efektivita agilního leadera do značné míry závisí na schopnosti chovat se způsobem odpovídajícím potřebám konkrétního týmu. Je proto logické dívat se na agilní leadership v kontextu teamu a ve stejném duchu ho i rozvíjet.

Změna je opakovaným fenoménem neodmyslitelně spojeným s agilním způsobem vedení a nestálou dobou obecně. Na změny reaguje každý jedinec jinak a bylo by naivní se domnívat, že změny, ať už jde o transformaci firemní kultury, či neplánované vychýlení od původního plánu, budou členové teamů přijímat a adaptovat se bez dopadů na jejich psychiku, work-life balance nebo pracovní výkon (Holmberg et al., 2015).

Dle Forda (2010) je schopnost efektivně komunikovat a řídit změny je kompetencí žádoucí pro jakoukoliv vedoucí pozici, v případě agilního leadershipu se však jeví jako kritickou. Komunikace o zavádění změn by však neměla být jednosměrná, ale do určité míry dialogem. První fází procesu implementace změny je odpor a odmítnutí. Status quo je vyhovující a změna není vítaná. Dle Forda (2010) má tato fáze svou hodnotu a přínos,

neboť udržuje změnu při životě a na paměti a vytváří prostor pro její optimalizaci. Během této fáze mohou leaderi vyslechnout mnoho kritiky, stížností a námitek. Leader nesmí být k těmto podnětům hluchý, ale přijmout je a zvážit. To může mít příznivý dopad zapojením zaměstnanců do procesu změny a je-li jejich kritika objektivní a konstruktivní lze ji využít pro vyladění určitých dílčích částí. Úlohou leadera je tedy změnu komunikovat, vyjasnit, poskytnout prostor pro vstupy členů teamů a podpořit je jak na osobní tak profesionální úrovni (Ford, 2010). Rajpal (2020) dodává, že agilní teamy, od kterých se očekává, že budou podávat rychlé a kvalitní výkony by měli operovat v prostředí, kde se cítí bezpečně. Neměl by se cítit ohrožený nebo se bát pokud poukazuje na problémy, vyjádřit svůj názor či kritiku i když to není stejný názor, jako má leader. Team od tak očekává od leadera, že bude přístupný a dostupný a připravený tyto náročné konverzace vést, nebo se jich jako mediátor účastnit, a zajistí psychické bezpečí. Rajpal (2020) dále říká, že je to právě leader, kdo je zodpovědný za zajištění psychického bezpečí teamů které vede a bude adresovat, a případně eliminuje, elementy narušující pocit bezpečí a důvěry, jako například vyřazení nežádoucího člena teamu (Rajpal, 2020).

Jednou z definovaných charakteristik a kompetencí agilního leadera je přijímat feedback a být otevřený novým podnětům a vítaným osobnostním rysem je být otevřený ke zkušenostem. To koresponduje s touto teamovou potřebou. Úroveň nebo vnímání psychického bezpečí se může lišit na úrovni jedinců nebo jednotlivých teamů. Dobrý agilní leader si toho je vědom a volí odpovídající individuální přístup. Na rovině osobní to jsou dle Rajpala (2020) relativně drobné činy, které udělají velký rozdíl. Leader se se stane dostupnějším, vzdá-li kanceláře a sdílí jednu kancelář s teamem. Konverzace pak ulehčí tým, že přizná, že něco neví.

- Leckdy nevyslovená očekávání teamu směrem k leaderovi pramení z teamových dynamik. Crowder (2017) pracuje se pěti rysy disfunkčních teamů a definuje, jakým způsobem by jim měli předcházet či na ně reagovat leaderi pro vybudování efektivního agilního teamu.

- Nedostatek důvěry je běžný jev u nových teamů, či při spolupráci s novým vedoucím. Leader je vždy ten, kdo jde první a dodává teamu odvalu, aktivně buduje atmosféru důvěry a udělá vše nezbytné proto, aby team mohl pracovat.

- Členové teamu se mohou obávat konfliktů, vyhýbat se konfrontacím a poukazovat na problémy. To může být příčinou nežádoucí uzavřené atmosféry a nedůvěry uvnitř teamu, nebo ve vztahu k leaderovi, a může negativně ovlivnit teamovou spolupráci. Žádoucí leaderovou kompetencí je zde porozumění řeči těla a neverbální komunikaci, či pozorovat změny v chování členů teamu, aby mohl včas odhalit zárodky potenciální hrozby. Dále by měl být otevřený a způsobilý konfrontace teamu s nepříjemnými tématy.

- Nedostatečné odhodlání či přesvědčení, že agilní principy jsou funkčními, může mít závažné dopady na celkový pracovní proces. V určitých případech jde o nepochopení agilní metodiky a její odmítání. Jedinec může nabýt dojmu, že absence dohledu nadřízeným znamená chaos a neorganizovanost, což prohlubuje jeho nedůvěru v proces, dodává (Mircea, 2019). Signálem mohou být častá absence, špatně odvedená práce, neochota nebo stížnosti na přepracovanost. Leader musí v první řadě pochopit pozadí a příčiny nedotčeného odhodlání a pokusit se jej vyjasnit a příčiny odstranit. V případě neochoty změnit přístup, by leader měl dotyčného z teamu odstranit (Mircea, 2019).

- Vyhýbání se zodpovědnosti je často podníceno strachem z trestu buď za vlastní selhání, nebo za selhání teamu, reprezentuje-li celý team. V těchto případech se očekává, že leader nebude trestat dotyčného za sdílení neúspěchu či trvat na odhalení (domnělého) viníka. Žádoucí je vést konstruktivní dialog, dopátrat se kořenové příčiny, sjednat nápravu a poučit se z ní. Tento přístup je ideálním pro rozvoj teamu.

- Lhostejnost k výsledkům je jev spojovaný s nepochopením agilní metodiky práce. Dotyčný může nabýt dojmu, že agilní znamená polovičatý či nedotažený a že jejich práce bude dokončena někým jiným. Tím však podryvá práci celého teamu. Vize a výsledky by měli být neustále na očích. Úlohou leadera je zajistit, že každý v teamu chápe svůj přínos celku a chápe dopady nevhodného chování (Mircea, 2019).

Složení agilních teamů by mělo být situační, a pro snadné splnění úkolu či projektu je ideálním model, ve kterém leaderi a teamy aktivně spolupracují na nálezni správné kombinace potřebných kompetencí a schopností (Pulakos a Schneider, 2019).

2.6.3. Shrnutí

Z teoretické části práce jasně vyplývá, že agilní leadership je komplexní disciplína a agilní způsob vedení lidí klade specifické požadavky na kompetence a osobnostní charakteristiky leadera. Přijetí filosofie agilního leadershipu a jeho správná praktická aplikace představuje pro současné leadery výzvu a řada z nich musí přizpůsobit nebo změnit zaběhlou rutinu a dosavadní vzorce chování. Výstupem teoretické části je přehled těchto klíčových oblastí agilního leadershipu a definování konkrétních kompetencí. V praktické části práce jsou pak některé z nich vybrány a sestaveny do okruhů otázek pro ověření úrovně jejich vnímání leadery.

3. Vnímání úrovně agilních kompetencí leadery

3.1. Metodika a postup

Následující kapitola bakalářské práce se převážně věnuje představení metodiky a postupů využitých pro zjištění úrovně vnímání vybraných kompetencí leadery. Práce je členěna na část teoretickou a část praktickou. Pro teoretickou část byla využita metoda literární rešerše. Následná komparace pohledů na problematiku agilního leadershipu od různých autorů vedla k sestavení přehledu jednotlivých kompetenčních rámců a konkrétních kompetencí. Důraz byl kladen na aktuálnost zdrojů. Pro ověření definovaných výzkumných otázek v rámci praktické části byl následně sestaven dotazník a provedeno dotazníkové šetření na vybraném vzorku leaderů.

3.1.1. Výběr a sestavení výzkumného vzorku

Práce se zaměřuje na hodnocení úrovně kompetencí leadery v agilních organizacích. Agilní transformací organizace usilují, mimo jiné, o změnu přístupu vedení, tedy přijmutí a aplikaci agilního leadershipu a vynakládají zdroje na vzdělávání a rozvoj leaderů. Úroveň leadera však není přímo závislá na tom, zda organizace, které je leader součástí, prošla transformací, jak je tomu dlouho či v jaké fázi procesu transformace se organizace nachází. Roli zde hrají osobnostní předpoklady a dosavadní zkušenost leadera, které mohl načerpat mimo organizaci, ať již v předchozím zaměstnání, samostudiem či při jiných příležitostech osobního rozvoje. Přesto byl fakt, zda společnost prošla nebo

prochází procesem agilní transformace, jedním z kritérií pro zahrnutí společnosti do výzkumu. Výzkum nehodnotí efektivitu agilní transformace ve společnosti jako takové ani stav, ve kterém se společnost nachází. Kritérium „agilní transformace podniku“ bylo zohledněno, neboť nastavuje výchozí hodnotu (nikoliv úroveň) zkušenosti zaměstnanců – každý z vedoucích pracovníků se díky agilní transformaci s jistou formou agilního leadershipu a jeho praktik setkal, nehledě na jiné osobní zkušenosti.

Kritéria zohledněná při výběru respondentů byla následující:

- Společnost, které je respondent zaměstnancem, prošla nebo prochází procesem agilní transformace. Tímto bylo zajištěno, že respondent má minimálně nějaké povědomí o problematice agilního leadershipu.
- Respondent je na vedoucí pozici a vede team (v některých organizacích se pozice uvádí jako *people leader* či *manažer*, nicméně náplní jeho práce je vést).

Autor práce využil svých kontaktů a vztahů se členy vedení několika organizací. Po osobní konzultaci s vedoucími organizací nebo jejich divizí, bylo celkem vybráno 60 pracovníků středního až vyššího managementu ze tří různých společností. Vedoucí pracovníci souhlasili se spoluprací pod podmínkou, že zůstanou v anonymitě, aby nedošlo k odhalení slabých či kritických míst v jejich vedení. O společnostech je tedy psáno v obecné rovině.

- Společnost č. 1 je rodinná firma s globálním působením. Oborem podnikání je výroba hraček. Počet zaměstnanců je přibližně 17.000 celosvětově.
- Společnost č. 2 je soukromá společnost s globálním působením. Oborem podnikání je outsourcovaná výroba hudebních nosičů a jejich distribuce. Počet zaměstnanců je přibližně 60 soustředných v USA, České Republice a Austrálii.
- Společnost č. 3 je rodinná firma s lokálním působením v rámci USA. Oborem podnikání je výroba a distribuce dioptrických pomůcek. Počet zaměstnanců je přibližně 300 soustředných v USA.

Vzhledem ke globálnímu zastoupení firem jsou i respondenti osloveni v dotazníkovém šetření různých národností. Nicméně v zájmu zachování anonymity

respondentů a relativní irelevanci národnosti pro tento výzkum nebylo uvádění národnosti v dotazníku požadováno. Oslovení respondenti jsou následujících národností (řazeno abecedně): Austrálie, Česká Republika, Čína, Dánsko, Maďarsko, Mexiko, Slovenská Republika, Singapur, USA a Velká Británie.

3.1.2. Tvorba dotazníku a dotazníkové šetření

Dotazník pro výzkumnou část bakalářské práce vznikl v několika krocích. Prvním krokem bylo specifikovat výzkumné otázky, na které má šetření přinést odpovědi. Byly definovány celkem tři výzkumné otázky:

1: Jak leaderi sami sebe hodnotí ve vybraných kompetencích?

2: Jak leaderi vnímají úroveň vybraných kompetencí ve svém teamu?

3: Jakou důležitost leaderi přikládají kompetencím agilního leadership?

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit úroveň aplikace a důležitosti daných kompetencí dle subjektivního vnímání samotných leaderů.

Druhým krokem v procesu tvorby dotazníku byl výběr kompetencí, jejichž úroveň se bude v rámci sebehodnocení ověřovat. V rámci literární rešerše byly vymezeny základní pojmy, které souvisí se zkoumanou problematikou a definovány kompetence důležité pro agilní vedení. Z celkového výčtu kompetencí jich bylo pro empirický výzkum vybráno osm. S ohledem na rozsah práce a časové možnosti respondentů nebylo možné ověřit všechny definované kompetence. Výběr kompetencí pro další zkoumání odráží osobní zájem autora práce o danou problematiku, vycházející ze subjektivního pozorování v rámci profesní praxe.

Třetím procesním krokem bylo sestavení ověřovacích tvrzení. Definované kompetence bylo potřeba specifikovat na konkrétní činnosti, které jsou charakteristické pro danou kompetenci, a lze se na jejich plnění ověřit. Z těch pak byla postupně vytvořena ověřovací tvrzení pro výzkum. Každé tvrzení bylo navrženo tak, aby bylo v souladu

s danou výzkumnou otázkou. Logickou návaznost vzniku ověřovacích tvrzení znázorňuje tabulka níže (Tabulka 1).

Příklad postupu při vytváření ověřovacích tvrzení	
Kompetence	<i>Práce se stresem</i>
Specifická činnost	<i>Zvládání stresu</i>
Výzkumná otázka	<i>Jak leaderi sami sebe hodnotí ve vybraných kompetencích?</i>
Ověřovací tvrzení	<i>Osobně věnuji prostor práci se stresem a jeho efektivnímu předcházení.</i>

Tabulka 1 Příklad postupu při vytváření ověřovacích tvrzení.

Pro potřeby dotazníku bylo vybráno osm kompetencí, každá z nich byla ověřována na třech úrovních - třemi výzkumnými otázkami. Celkem tedy bylo definováno 24 ověřovacích tvrzení. Respondenti měli za úkol ohodnotit, do jaké míry sami souhlasí nebo nesouhlasí s uvedeným tvrzením, a to na pětibodové škále. Použitá škála pro sebehodnocení: „*Naprosto souhlasím*“, „*Spíše souhlasím*“, „*Spíše nesouhlasím*“, „*Naprosto nesouhlasím*“ a „*Nevím*“. Dotazník neobsahoval žádné otevřené otázky a bylo vždy možné vybrat jen jednu odpověď.

Mezikrokem po sepsání ověřovacích tvrzení bylo nasdílení návrhu dotazníku v textové podobě se čtyřmi náhodně vybranými respondenty. Ti byli požádáni o zpětnou vazbu na srozumitelnost, časovou náročnost a formát. Na základě zpětné vazby došlo k úpravě formulace některých ověřovacích tvrzení.

Dalším krokem byl výběr platformy pro vytvoření a sdílení dotazníku s respondenty a sběr dat. Jako nejvýhodnější pro tuto formu výzkumu se ukázala online digitální forma dotazníku. Tato metoda byla zvolena především kvůli svému universálnímu použití a snadnému sdílení s respondenty skrze webové rozhraní. Zejména kvůli globálnímu rozptýlu respondentů by bylo vysoce neefektní využívat papírové dotazníky. Pro sdílení dotazníku s respondenty a následný sběr dat byl využit server www.survio.com. Dotazník byl vyhotoven v anglickém a českém jazyce. Pro úsporu listů v tištěné verzi práce je na konci této kapitoly vložen přehled definovaných kompetencí a ověřovacích tvrzení (Tabulka 2).

Vybrané kompetence	Ověřovací tvrzení
Práce se stresem Zvládání stresu	Osobně věnuji prostor práci se stresem a jeho efektivnímu předcházení.
	V mém teamu věnujeme prostor práci se stresem a jeho efektivnímu předcházení.
	Práci se stresem a jeho efektivní předcházení pokládám za důležité.
Řízení zájmových skupin Orientace na zákazníka	V projektech a aktivitách zohledňuji potřeby a očekávání zákazníků.
	Můj team v projektech a aktivitách zohledňuje potřeby a očekávání zákazníků.
	Zohlednění potřeb a očekávání zákazníků v projektech a aktivitách pokládám za důležité.
Sebeřízení a sebepoznání Pravidelná reflexe zkušeností	Pravidelně věnuji čas sebereflexi svých zkušeností, chování a rozhodnutí.
	V mém teamu pravidelně věnujeme čas sebereflexi našich zkušeností, chování a rozhodnutí.
	Pravidelnou sebereflexi svých zkušeností, chování a rozhodnutí pokládám za důležitou.
Řízení změny a zvládání nejistoty Zvládání nejistoty a změn	Osobně umím zvládat obavy z nejistoty a efektivně se vyrovnávat se se změnami.
	V mém teamu umíme zvládat obavy z nejistoty a efektivně se vyrovnávat se se změnami.
	Schopnost zvládat obavy z nejistoty a efektivně se vyrovnat se se změnami pokládám za důležité.
Interkulturní a multikulturní kompetence Potenciál různorodosti	Umím rozpoznat a využít potenciál pramenící z kulturní různorodosti.
	Členové mého teamu umí rozpoznat a využít potenciál pramenící z kulturní různorodosti.
	Rozpoznání a využití potenciálu pramenícího z kulturní různorodosti pokládám za důležité.
Vnímání moci Empowerment	Osobně v práci upřednostňuji samostatnost před mikromanagementem.
	V mém teamu při práci upřednostňujeme samostatnost před mikromanagementem.
	Upřednostňovat samostatnost před mikromanagementem považuji za důležité.
Tolerance k nedokonalosti a fail-culture Přístup k chybám a selháním	Osobně k chybám a selháním přistupuji jako k příležitostem ke zlepšení a ponaučení se.
	Členové mého teamu přistupují k chybám a selháním jako k příležitostem ke zlepšení a ponaučení se.
	Přístupování k chybám a selháním jako k příležitostem ke zlepšení a ponaučení se pokládám za důležité.

Tabulka 2: Přehled vybraných kompetencí a ověřovacích tvrzení.

V příloze XY je pak celý text k oslovení respondentů a ukázka z dotazníku zpracovaného v rozhraní Survio. Kompletní verze dotazníků na webu Survio jsou dostupné na:

- <https://www.survio.com/survey/d/T8Q5L9D4E9Q3Y6N5O> (česká verze)
- <https://www.survio.com/survey/d/M9W9D1R7N2A9G3W8G> (anglická verze)

Sběr dat probíhal v rozmezí od 15.7.2021 do 23.7.2021. Respondenti byli požádáni o účast v průzkumu emailem s oslovením a odkazem na dotazník. Součástí oslovení bylo ujištění, že průzkum je anonymní a nebude zveřejněno ani jméno respondenta ani jméno společnosti, pro kterou pracuje (viz. příloha XY). Celkem bylo osloveno 60 respondentů a v daném časovém rozmezí na dotazník odpovědělo 50 respondentů. Návratnost dotazníku je tedy 83 %.

3.1.3. Zpracování a analýza dat a forma prezentace výsledků

Pro následnou analýzu dat byla nezbytná kompilace výsledků z obou jazykových mutací dotazníku do jednoho souboru. Kompilace proběhla manuálním přepisem dat do tabulkového editoru MS Excel. V něm byla data následně zpracována do výsledků práce, jak je popsáno níže. Soubory nekompilovaných odpovědí v rozhraní Survio jsou k dispozici na uživatelském účtu autora práce a lze je na požádání zpřístupnit.

Pro přehlednější práci s daty bylo každému tvrzení přiřazeno kódové označení (K1.1 pro první kompetenci, první výzkumnou otázku / tvrzení, K1.2 pro první kompetenci, druhou výzkumnou otázku / tvrzení atd. až po K8.3 pro osmou kompetenci, třetí výzkumnou otázku / tvrzení) a data byla uspořádána do tabulky pro další zpracování.

Data byla zpracována a vyhodnocena pro každou ze tří výzkumných otázek zvlášť a následně proběhla komparace dat jak uvnitř každé skupiny, tak napříč skupinami.

Data a výsledky práce byly následně exportovány do menších tabulek dle kompetencí a do grafů pro prezentaci výsledků. Grafy byly vybrány tak, aby jasně a čitelně prezentovaly výsledky.

3.2. Prezentace výsledků výzkumné části

Tato část práce se zaměřuje na prezentaci samotných výsledků a výstupů dotazníkového šetření, komentář výsledků a návrh dalších možností výzkumu v rámci diskuze.

3.2.1. Zpracování výsledků dotazníkového šetření

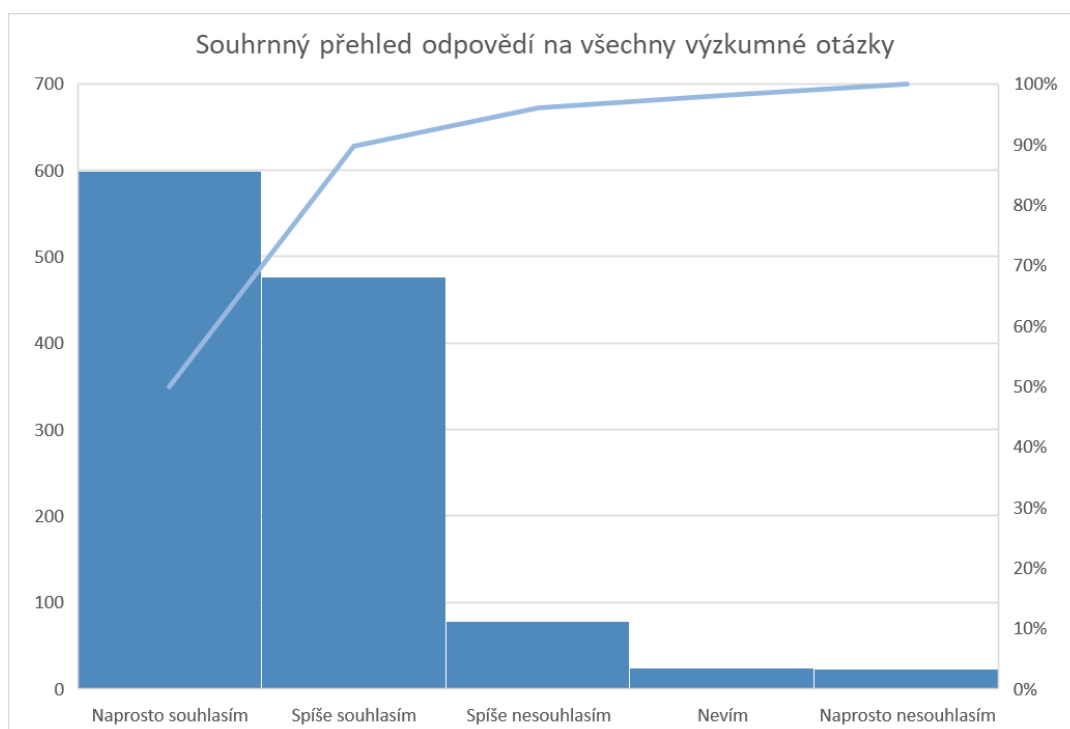
Logická posloupnost prezentace výsledků dotazníkového šetření postupuje od přehledu o celém vzorku, přes dělení výsledků podle jednotlivých výzkumných otázek a je uzavřena detailními výsledky pro jednotlivé zkoumané kompetence.

V dotazníkovém šetření byla sesbírána data od padesáti [50] respondentů. Každý respondent zodpověděl dvacet čtyři [24] otázek. U každé otázky bylo možné zvolit jednu z pěti možností. Celkem tedy bylo zpracováno dvanáct set [1200] odpovědí, čtyři sta [400] pro každou výzkumnou otázku a padesát [50] pro každou zkoumanou kompetenci.

Pro přehlednost jsou v grafech a textu výzkumné otázky kódovány, a to následovně:

- VO1 Jak leadeři sami sebe hodnotí ve vybraných kompetencích?
- VO2 Jak leadeři vnímají úroveň vybraných kompetencí ve svém teamu?
- VO3 Jakou důležitost leadeři přikládají kompetencím agilního leadershipu?

V celkovém souhrnu odpovědí (Obrázek 1) vyjádřilo 90 % [1075] respondentů souhlas (Naprostou souhlasím 50 %, [599], Spíše souhlasím 40 % [476]) s danými tvrzeními. Nesouhlas vyjadřuje 9 % [91] respondentů (Naprostou nesouhlasím 2 % [23], Spíše nesouhlasím 7 % [78]. Odpověď „Nevím“ představují 2 % [24] odpovědí z celku.

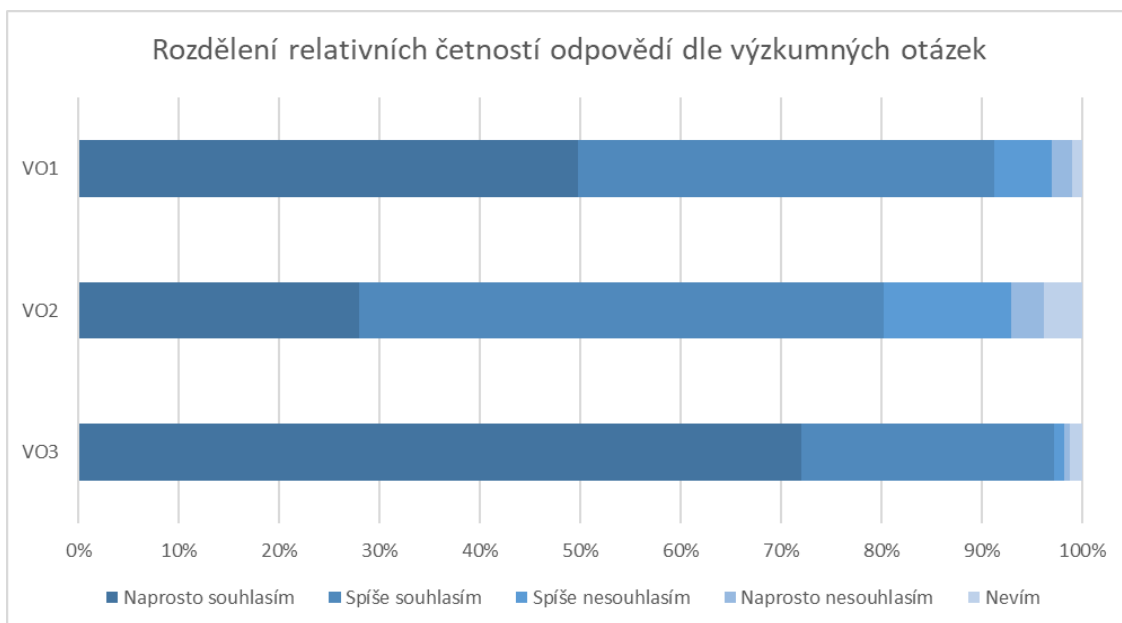


Obrázek 1: Souhrnný přehled odpovědí na všechny výzkumné otázky. Osa X znázorňuje možnosti odpovědí, Osa Y znázorňuje absolutní a relativní četnosti odpovědí. Sloupce vyjadřují absolutní četnosti všech odpovědí. Křivka vyjadřuje kumulovanou relativní četnost všech odpovědí.

Tabulka 3: Absolutní a relativní četnosti odpovědí rozdělené dle jednotlivých výzkumných otázek. zachycuje rozdělení absolutních a relativních četností odpovědí pro každou z výzkumných otázek. Tento přehled slouží k porovnání úrovně souhlasu s tvrzeními jednotlivých výzkumných otázek. Výsledky hodnocení jednotlivých kompetencí a výzkumných otázek jsou pak detailněji rozpracovány dále v práci. *Obrázek 2* pak graficky znázorňuje obsah tabulky (*Tabulka 3*) pro získání rychlého přehledu o distribuci odpovědí a umožňuje porovnání výsledků pro jednotlivé výzkumné otázky.

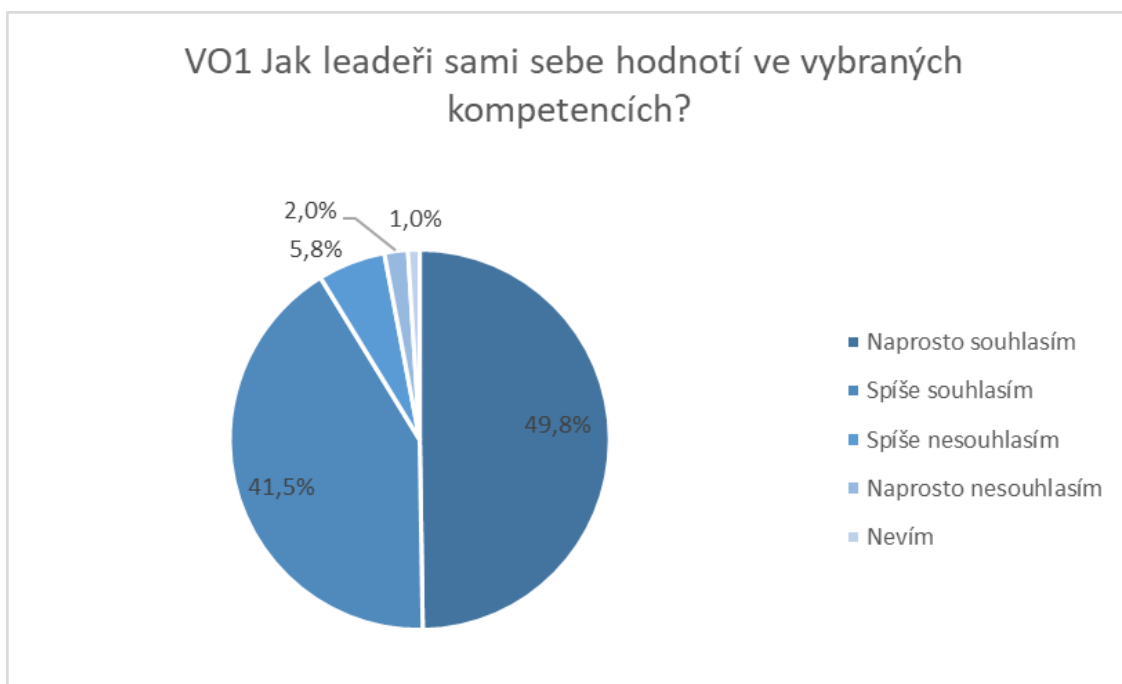
Četnosti odpovědí	VO1		VO2		VO3	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Naprosto souhlasím	199	49,8 %	112	28,0 %	288	72,0 %
Spíše souhlasím	166	41,5 %	209	52,3 %	101	25,3 %
Spíše nesouhlasím	23	5,8 %	51	12,8 %	4	1,0 %
Naprosto nesouhlasím	8	2,0 %	13	3,3 %	2	0,5 %
Nevím	4	1,0 %	15	3,8 %	5	1,3 %

Tabulka 3: Absolutní a relativní četnosti odpovědí rozdělené dle jednotlivých výzkumných otázek.



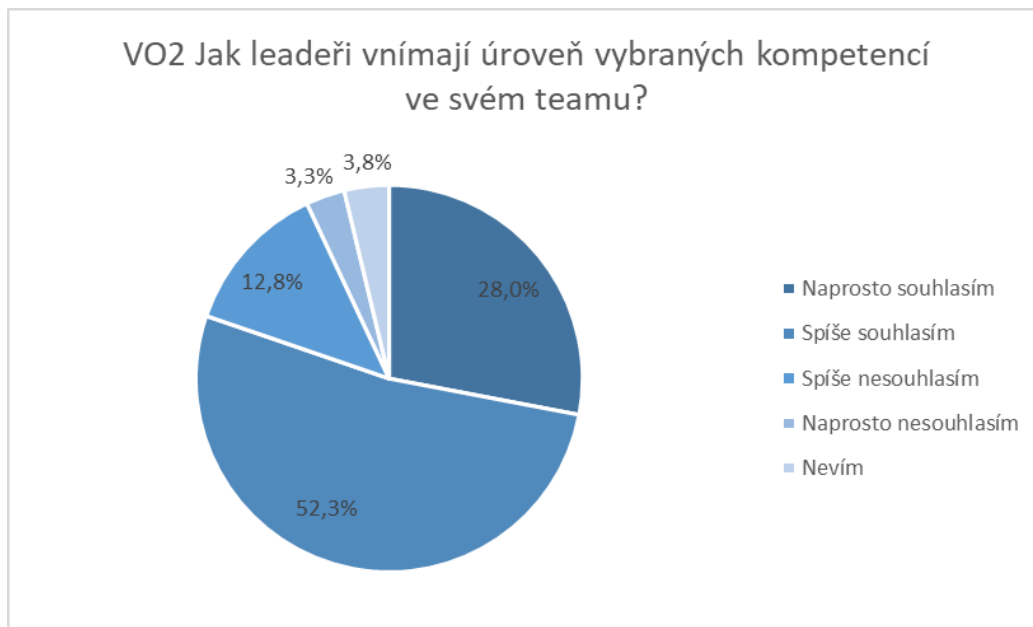
Obrázek 2: Horizontální sloupkový graf znázorňuje relativní četnosti distribuce odpovědí (osa x) k jednotlivým výzkumným otázkám (osa Y).

S tvrzeními ověřujícími první výzkumnou otázku (VO1) vyjádřilo, v celkovém souhrnu, souhlas (Naprosto souhlasím 49,8 % [199], Spíše souhlasím 41,5 % [166]), nesouhlas (Spíše nesouhlasím 5,8 % [23], Naprosto nesouhlasím 2 % [8]) respondentů. 1 % [4] respondentů uvedlo jako odpověď „Nevím“. Pro grafické znázornění distribuce odpovědí viz Obrázek 3.



Obrázek 3: Kruhový diagram znázorňuje rozdělení relativních četností odpovědí pro VO3.

S tvrzeními ověřujícími druhou výzkumnou otázku (VO2) vyjádřilo, v celkovém souhrnu, souhlas (Naprostou souhlasím 28,0 % [112], Spíše souhlasím 52,3 % [209]), nesouhlas (Spíše nesouhlasím 12,8 % [51], Naprostou nesouhlasím 3,3 % [13]) respondentů. 3,8 % [15] respondentů uvedlo jako odpověď „Nevím“. Pro grafické znázornění distribuce odpovědí viz *Obrázek 4*.



Obrázek 4: Kruhový diagram znázorňuje rozdělení relativních četností všech odpovědí pro VO2.

S tvrzeními ověřujícími třetí výzkumnou otázku (VO3) vyjádřilo, v celkovém souhrnu, souhlas (Naprostou souhlasím 72,0 % [288], Spíše souhlasím 25,3 % [101],) nesouhlas (Spíše nesouhlasím 1 % [4] a Naprostou nesouhlasím 0,5 % [2]) respondentů. 1,3 % [5] respondentů uvedlo jako odpověď „Nevím“. Pro grafické znázornění distribuce odpovědí viz. *Obrázek 5*.



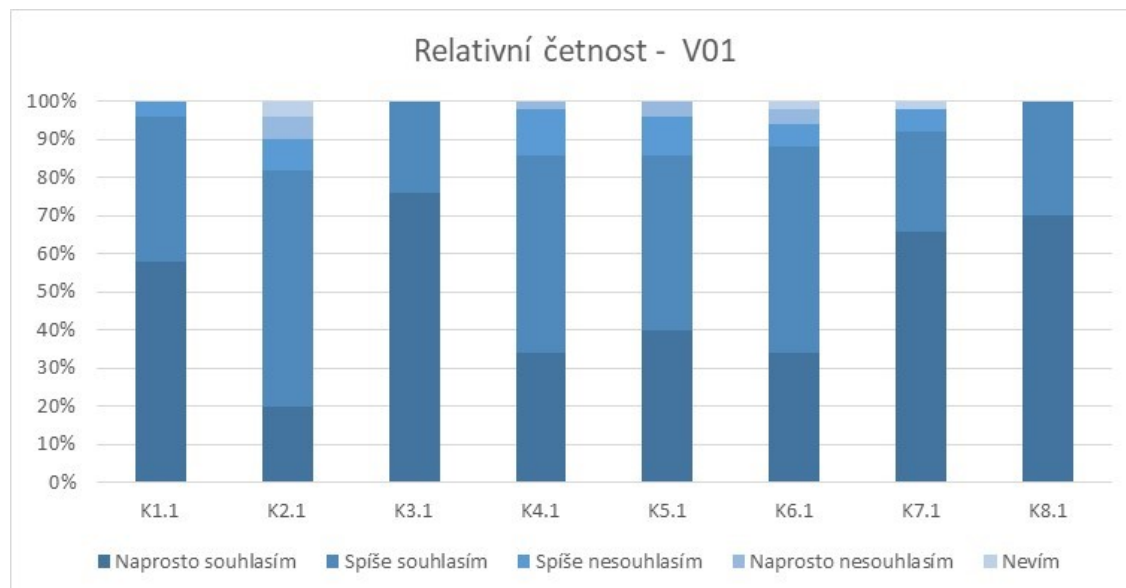
Obrázek 5: Kruhový diagram znázorňuje rozdělení relativních četností všech odpovědí pro VO3.

Po celkovém přehledu následuje detailní rozdělení výsledků dle jednotlivých výzkumných otázek. Následující přehled představuje úroveň kompetencí testovaných první výzkumnou otázkou „V01 - Jak leadeři sami sebe hodnotí ve vybraných kompetencích?“. Referenční tabulka (Tabulka 4) znázorňuje přehled kompetencí a ověřovacích tvrzení testovaných v rámci VO1. Kódy jsou jednotlivým otázkám přiděleny k přehlednějšímu zpracování grafů.

Vybrané kompetence	Ověřovací tvrzení	Kód
Vize Orientace na hodnoty společnosti	Při každodenní práci a rozhodování se řídím hodnotami společnosti.	K1.1
Práce se stresem Zvládání stresu	Osobně věnuji prostor práci se stresem a jeho efektivnímu předcházení.	K2.1
Řízení zájmových skupin Orientace na zákazníka	V projektech a aktivitách zohledňuji potřeby a očekávání zákazníků.	K3.1
Sebeřízení a sebepoznání Pravidelná reflexe zkušeností	Pravidelně věnuji čas sebereflexi svých zkušeností, chování a rozhodnutí.	K4.1
Řízení změny a zvládání nejistoty Zvládání nejistoty a změn	Osobně umím zvládat obavy z nejistoty a efektivně se vyrovnávat se se změnami.	K5.1
Interkulturní a multikulturní kompetence Potenciál různorodosti	Umím rozpoznat a využít potenciál pramenící z kulturní různorodosti.	K6.1
Vnímání moci Empowerment	Osobně v práci upřednostňuji samostatnost před mikromanagementem.	K7.1
Tolerance k nedokonalosti a fail-culture Přístup k chybám a selháním	Osobně k chybám a selháním přistupuji jako k příležitostem ke zlepšení a ponaučení se.	K8.1

Tabulka 4 Přehled kompetencí, ověřovacích tvrzení a kódů použitých v grafech.

Obrázek (Obrázek 6) graficky znázorňuje relativní četnosti odpovědí u všech kompetencí ověřovaných v rámci první výzkumné otázky a dává možnost srovnání úrovně u jednotlivých kompetencí.



Obrázek 6: Sloupcový graf znázorňuje relativní četnosti distribuce odpovědí (osa Y) k jednotlivým ověřovaným kompetencím v rámci VO1 (osa X).

Specifické výsledky pro jednotlivé kompetence a ověřovací tvrzení, včetně konkrétních dat, jsou v detailu zachyceny v tabulce (Tabulka 5).

Kód	Naprosto souhlasím		Spíše souhlasím		Spíše nesouhlasím		Naprosto nesouhlasím		Nevím	
K1.1	58 %	29	38 %	19	4 %	2	0 %	0	0 %	0
K2.1	20 %	10	62 %	31	8 %	4	6 %	3	4 %	2
K3.1	76 %	38	24 %	12	0 %	0	0 %	0	0 %	0
K4.1	34 %	17	52 %	26	12 %	6	2 %	1	0 %	0
K5.1	40 %	20	46 %	23	10 %	5	4 %	2	0 %	0
K6.1	34 %	17	54 %	27	6 %	3	4 %	2	2 %	1
K7.1	66 %	33	26 %	13	6 %	3	0 %	0	2 %	1
K8.1	70 %	35	30 %	15	0 %	0	0 %	0	0 %	0

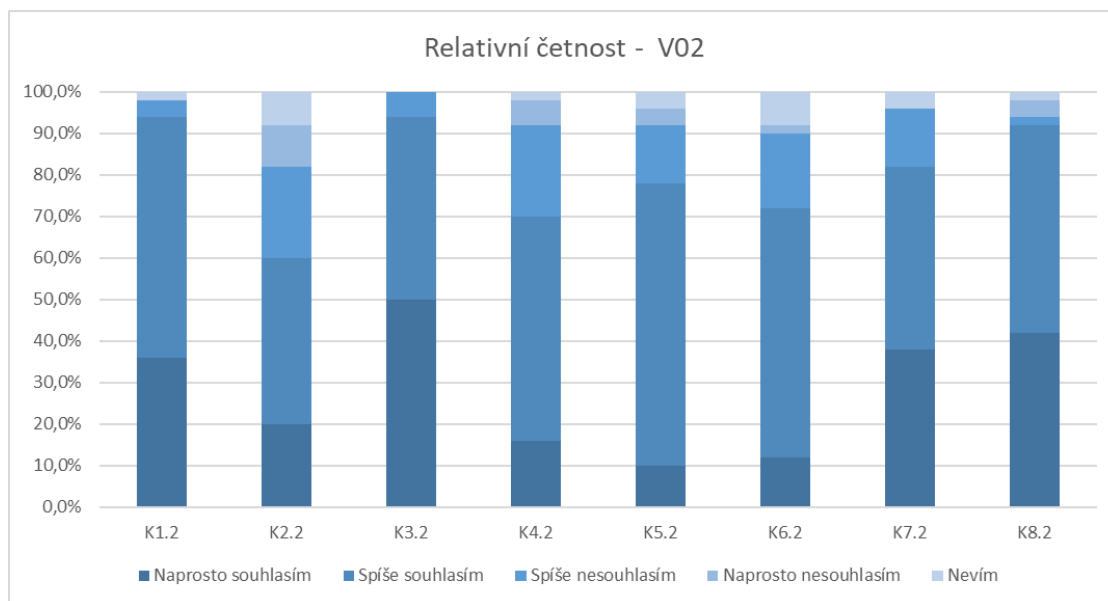
Tabulka 5: Přehled relativních a absolutních četností odpovědí pro jednotlivé kompetence a ověřovací tvrzení v rámci VO1.

Následující přehled představuje úroveň kompetencí testovaných druhou výzkumnou otázkou „V02 - Jak leaderi vnímají úroveň vybraných kompetencí ve svém teamu?“. Referenční tabulka (*Tabulka 6*) znázorňuje přehled kompetencí a ověřovacích tvrzení testovaných v rámci VO2. Kódy jsou jednotlivým otázkám přiděleny k přehlednějšímu zpracování grafů.

Vybrané kompetence	Ověřovací tvrzení	Kód
Vize Orientace na hodnoty společnosti	Můj team se při každodenní práci a rozhodování řídí hodnotami společnosti.	K1.2
Práce se stresem Zvládání stresu	V mém teamu věnujeme prostor práci se stresem a jeho efektivnímu předcházení.	K2.2
Řízení zájmových skupin Orientace na zákazníka	Můj team v projektech a aktivitách zohledňuje potřeby a očekávání zákazníků.	K3.2
Sebeřízení a sebepoznání Pravidelná reflexe zkušeností	V mém teamu pravidelně věnujeme čas sebereflexi našich zkušeností, chování a rozhodnutí.	K4.2
Řízení změny a zvládání nejistoty Zvládání nejistoty a změn	V mém teamu umíme zvládat obavy z nejistoty a efektivně se vyrovnávat se změnami.	K5.2
Interkulturní a multikulturní kompetence Potenciál různorodosti	Členové mého teamu umí rozpoznat a využít potenciál pramenící z kulturní různorodosti.	K6.2
Vnímání moci Empowerment	V mém teamu při práci upřednostňujeme samostatnost před mikromanagementem.	K7.2
Tolerance k nedokonalosti a fail-culture Přístup k chybám a selháním	Členové mého teamu přistupují k chybám a selháním jako k příležitostem ke zlepšení a ponaučení se.	K8.2

Tabulka 6: Přehled kompetencí, ověřovacích tvrzení a kódů pro použitých v grafech..

Obrázek (*Obrázek 7*) graficky znázorňuje relativní četnosti odpovědí u všech kompetencí ověřovaných v rámci druhé výzkumné otázky a dává možnost srovnání úrovně u jednotlivých kompetencí.



Obrázek 7: Sloupcový graf znázorňuje relativní četnosti distribuce odpovědí (osa Y) k jednotlivým ověřovaným kompetencím v rámci VO2 (osa X). Zdroj: Vlastní.

Specifické výsledky pro jednotlivé kompetence a ověřovací tvrzení, včetně konkrétních dat, jsou v detailu zachyceny v tabulce (Tabulka 7).

Kód	Naprosto souhlasím		Spíše souhlasím		Spíše nesouhlasím		Naprosto nesouhlasím		Nevím	
K1.2	36 %	18	58 %	29	4 %	2	0 %	0	2 %	1
K2.2	20 %	10	40 %	20	22 %	11	10 %	5	8 %	4
K3.2	50 %	25	44 %	22	6 %	3	0 %	0	0 %	0
K4.2	16 %	8	54 %	27	22 %	11	6 %	3	2 %	1
K5.2	10 %	5	68 %	34	14 %	7	4 %	2	4 %	2
K6.2	12 %	6	60 %	30	18 %	9	2 %	1	8 %	4
K7.2	38 %	19	44 %	22	14 %	7	0 %	0	4 %	2
K8.2	42 %	21	50 %	25	2 %	1	4 %	2	2 %	1

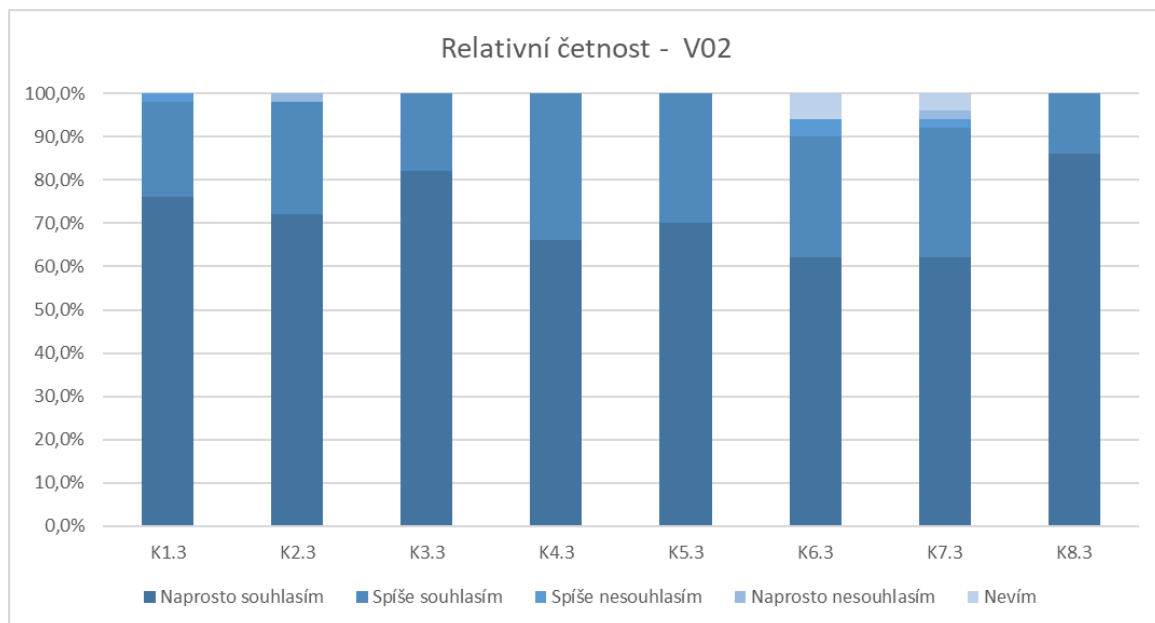
Tabulka 7: Přehled relativních a absolutních četností odpovědí pro jednotlivé kompetence a ověřovací tvrzení v rámci VO2.

Následující přehled představuje úroveň kompetencí testovaných třetí výzkumnou otázkou „VO3 - Jakou důležitost leaderi přikládají kompetencím agilního leadershipu?“. Referenční tabulka (Tabulka 8) znázorňuje přehled kompetencí a ověřovacích tvrzení testovaných v rámci VO3. Kódy jsou jednotlivým otázkám přiděleny k přehlednějšímu zpracování grafů.

Vybrané kompetence	Ověřovací tvrzení	Kód
Vize Orientace na hodnoty společnosti	Zohledňování hodnot společnosti při rozhodování a každodenní práci pokládám za důležité.	K1.3
Práce se stresem Zvládání stresu	Práci se stresem a jeho efektivní předcházení pokládám za důležité.	K2.3
Řízení zájmových skupin Orientace na zákazníka	Zohlednění potřeb a očekávání zákazníků v projektech a aktivitách pokládám za důležité.	K3.3
Sebeřízení a sebepoznání Pravidelná reflexe zkušeností	Pravidelnou sebereflexi svých zkušeností, chování a rozhodnutí pokládám za důležité.	K4.3
Řízení změny a zvládání nejistoty Zvládání nejistoty a změn	Schopnost zvládat obavy z nejistoty a efektivně se vyrovnat se změnami pokládám za důležité.	K5.3
Interkulturní a multikulturní kompetence Potenciál různorodosti	Rozpoznání a využití potenciálu pramenícího z kulturní různorodosti pokládám za důležité.	K6.3
Vnímání moci Empowerment	Upřednostňovat samostatnost před mikromanagementem považuji za důležité.	K7.3
Tolerance k nedokonalosti a fail-culture Přístup k chybám a selháním	Přístupování k chybám a selháním jako k příležitostem ke zlepšení a ponaučení se pokládám za důležité.	K8.3

Tabulka 8: Přehled kompetencí, ověřovacích tvrzení a kódů použitých v grafech.

Obrázek (Obrázek 8) graficky znázorňuje relativní četnosti odpovědí u všech kompetencí ověřovaných v rámci druhé výzkumné otázky a dává možnost srovnání.



Obrázek 8: Sloupcový graf znázorňuje relativní četnosti distribuce odpovědí (osa Y) k jednotlivým ověřovaným kompetencím (osa X).

Specifické výsledky pro jednotlivé kompetence a ověřovací tvrzení, včetně konkrétních dat, jsou v detailu zachyceny v tabulce (Tabulka 9).

Kód	Naprosto souhlasím		Spíše souhlasím		Spíše nesouhlasím		Naprosto nesouhlasím		Nevím	
K1.3	76 %	38	22 %	11	2 %	1	0 %	0	0 %	0
K2.3	72 %	36	26 %	13	0 %	0	2 %	1	0 %	0
K3.3	82 %	41	18 %	9	0 %	0	0 %	0	0 %	0
K4.3	66 %	33	34 %	17	0 %	0	0 %	0	0 %	0
K5.3	70 %	35	30 %	15	0 %	0	0 %	0	0 %	0
K6.3	62 %	31	28 %	14	4 %	2	0 %	0	6 %	3
K7.3	62 %	31	30 %	15	2 %	1	2 %	1	4 %	2
K8.3	86 %	43	14 %	7	0 %	0	0 %	0	0 %	0

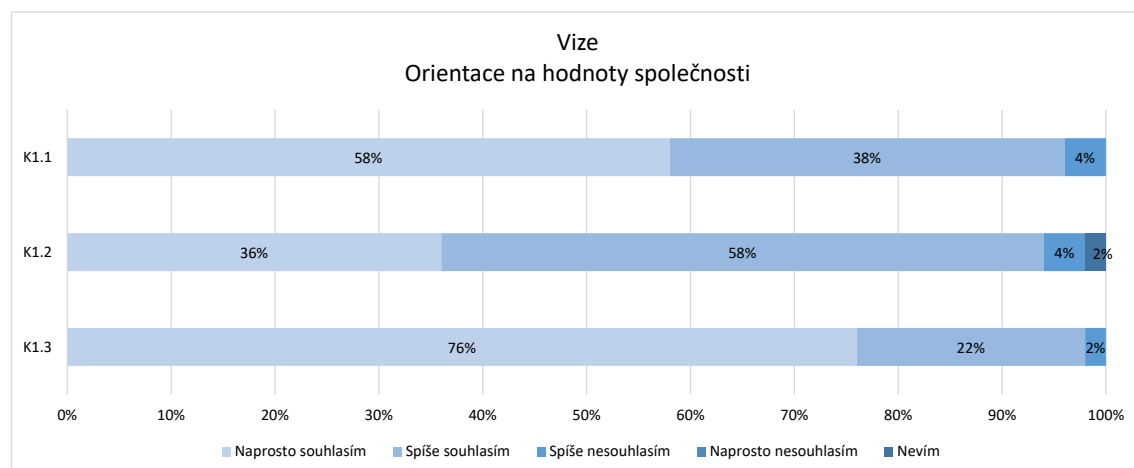
Tabulka 9: Přehled relativních a absolutních četností odpovědí pro jednotlivé kompetence a ověřovací tvrzení v rámci VO3.

Následující část práce se zaměřuje na prezentaci výsledků výzkumu z pohledu jednotlivých kompetencí. Výsledky pro každou ověřovanou kompetenci jsou prezentovány formou tabulky, respektive obrázku (Obrázky 9, 11, 13, 15,17,19,21,23), s detailními daty a jejím následným přepisem do grafického záznamu (Obrázky10, 12, 14, 16, 18, 20, 22, 24). Hodnoty pro danou měřenou kompetenci jsou řazeny dle výzkumných otázek.

K1 Vize - Orientace na hodnoty společnosti.

Vybrané kompetence	Ověřovací tvrzení	Kód	Naprosto souhlasím		Spíše souhlasím		Spíše nesouhlasím		Naprosto nesouhlasím		Nevím	
Vize Orientace na hodnoty společnosti	Při každodenní práci a rozhodování se řídím hodnotami společnosti.	K1.1	58%	29	38%	19	4%	2	0%	0	0%	0
	Můj team se při každodenní práci a rozhodování řídí hodnotami společnosti.	K1.2	36%	18	58%	29	4%	2	0%	0	2%	1
	Zohledňování hodnot společnosti při rozhodování a každodenní práci pokládám za důležité.	K1.3	76%	38	22%	11	2%	1	0%	0	0%	0

Obrázek 9: Tabulka relativních a absolutních četností pro všechny výzkumné otázky v rámci dané kompetence.

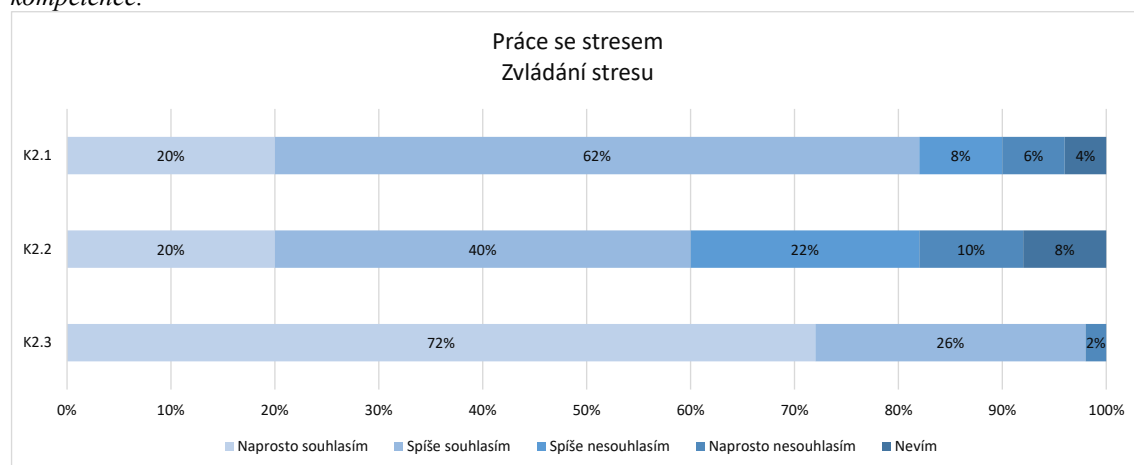


Obrázek 10: Horizontální graf relativních četností (osa X) pro všechny výzkumné otázky v rámci dané kompetence (osa Y).

K2 Práce se stresem - Zvládání stresu

Vybrané kompetence	Ověřovací tvrzení	Kód	Naprosto souhlasím		Spíše souhlasím		Spíše nesouhlasím		Naprosto nesouhlasím		Nevím	
Práce se stresem Zvládání stresu	Osobně věnuji prostor práci se stresem a jeho efektivnímu předcházení.	K2.1	20%	10	62%	31	8%	4	6%	3	4%	2
	V mém teamu věnujeme prostor práci se stresem a jeho efektivnímu předcházení.	K2.2	20%	10	40%	20	22%	11	10%	5	8%	4
	Práci se stresem a jeho efektivní předcházení pokládám za důležité.	K2.3	72%	36	26%	13	0%	0	2%	1	0%	0

Obrázek 11: Tabulka relativních a absolutních četností pro všechny výzkumné otázky v rámci dané kompetence.

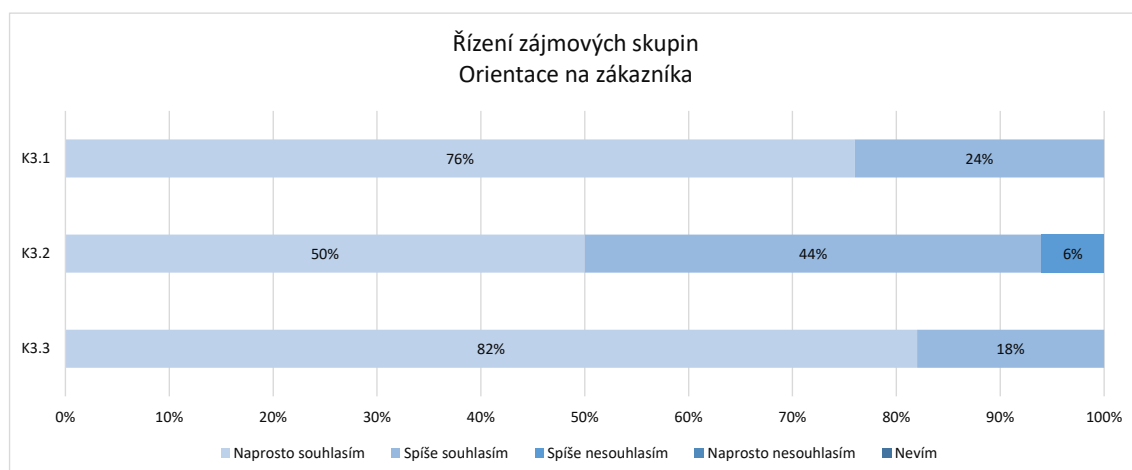


Obrázek 12 Horizontální graf relativních četností (osa X) pro všechny výzkumné otázky v rámci dané kompetence (osa Y).

K3: Řízení zájmových skupin - Orientace na zákazníka

Řízení zájmových skupin Orientace na zákazníka	V projektech a aktivitách zohledňuji potřeby a očekávání zákazníků.	K3.1	76%	38	24%	12	0%	0	0%	0	0%	0
	Můj team v projektech a aktivitách zohledňuje potřeby a očekávání	K3.2	50%	25	44%	22	6%	3	0%	0	0%	0
	Zohlednění potřeb a očekávání zákazníků v projektech a aktivitách	K3.3	82%	41	18%	9	0%	0	0%	0	0%	0

Obrázek 13: Tabulka relativních a absolutních četností pro všechny výzkumné otázky v rámci dané kompetence.

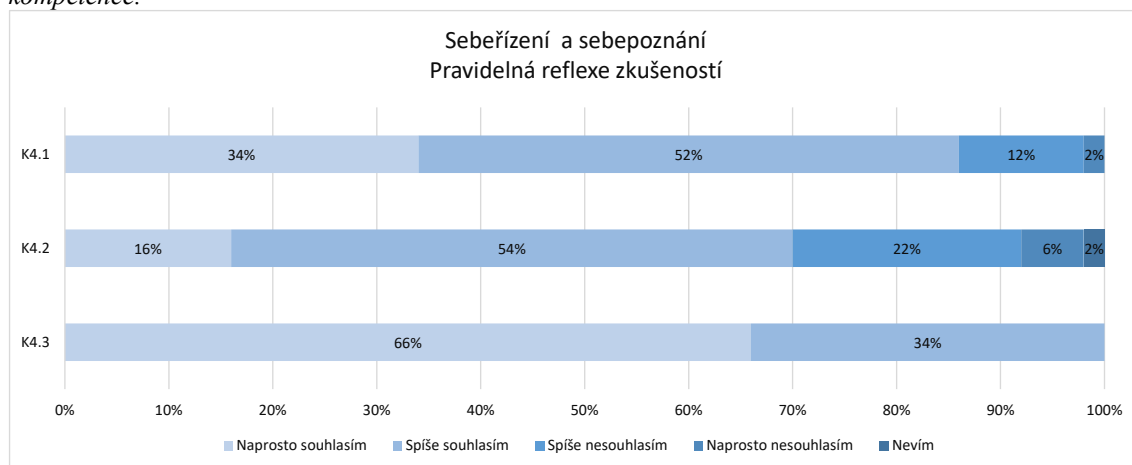


Obrázek 14 Horizontální graf relativních četností (osa X) pro všechny výzkumné otázky v rámci dané kompetence (osa Y).

K4: Sebeřízení a sebepoznání - Pravidelná reflexe zkušeností

Sebeřízení a sebepoznání Pravidelná reflexe zkušeností	Pravidelně věnuji čas sebereflexi svých zkušeností, chování a rozhodnutí.	K4.1	34%	17	52%	26	12%	6	2%	1	0%	0
	V mém teamu pravidelně věnujeme čas sebereflexi našich zkušeností, chování a rozhodnutí.	K4.2	16%	8	54%	27	22%	11	6%	3	2%	1
	Pravidelnou sebereflexi svých zkušeností, chování a rozhodnutí	K4.3	66%	33	34%	17	0%	0	0%	0	0%	0

Obrázek 15 Tabulka relativních a absolutních četností pro všechny výzkumné otázky v rámci dané kompetence.

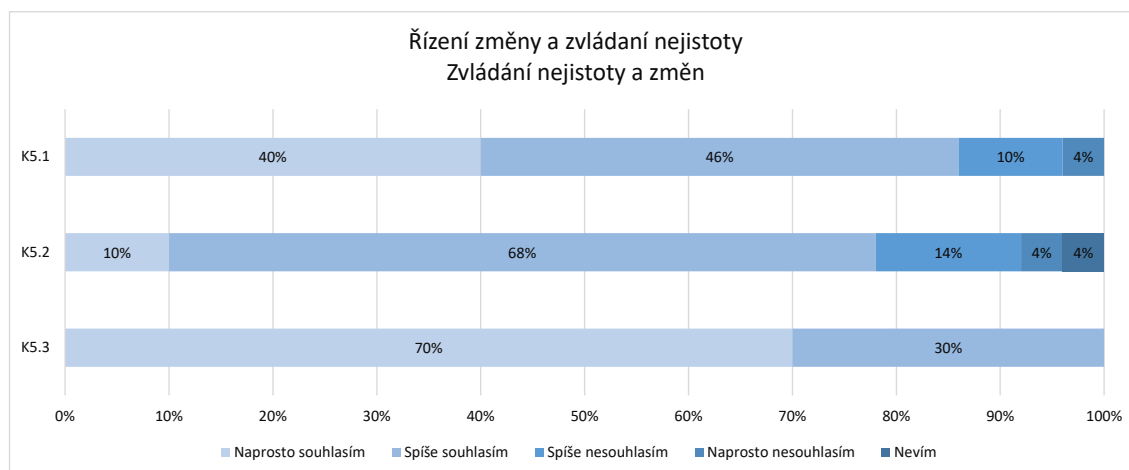


Obrázek 16 Horizontální graf relativních četností (osa X) pro všechny výzkumné otázky v rámci dané kompetence (osa Y).

K5: Řízení změny a zvládání nejistoty - Zvládání nejistoty a změn

Řízení změny a zvládání nejistoty Zvládání nejistoty a změn	Osobně umím zvládat obavy z nejistoty a efektivně se vyrovnávat se se	K5.1	40%	20	46%	23	10%	5	4%	2	0%	0
	V mém teamu umíme zvládat obavy z nejistoty a efektivně se vyrovnávat se	K5.2	10%	5	68%	34	14%	7	4%	2	4%	2
	Schopnost zvládat obavy z nejistoty a efektivně se vyrovnat se změnami	K5.3	70%	35	30%	15	0%	0	0%	0	0%	0

Obrázek 17 Tabulka relativních a absolutních četností pro všechny výzkumné otázky v rámci dané kompetence.

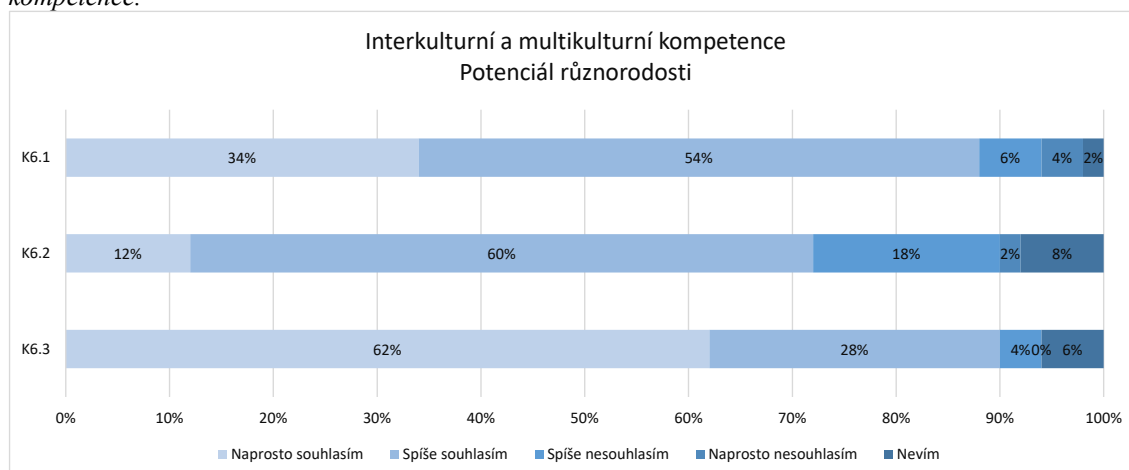


Obrázek 18 Horizontální graf relativních četností (osa X) pro všechny výzkumné otázky v rámci dané kompetence (osa Y).

K6: Interkulturní a multikulturní kompetence - Potenciál různorodosti

Interkulturní a multikulturní kompetence Potenciál různorodosti	Umím rozpoznat a využít potenciál pramenící z kulturní různorodosti	K6.1	34%	17	54%	27	6%	3	4%	2	2%	1
	Členové mého teamu umí rozpoznat a využít potenciál pramenící z kulturní	K6.2	12%	6	60%	30	18%	9	2%	1	8%	4
	Rozpoznání a využití potenciálu pramenícího z kulturní různorodosti	K6.3	62%	31	28%	14	4%	2	0%	0	6%	3

Obrázek 19 Tabulka relativních a absolutních četností pro všechny výzkumné otázky v rámci dané kompetence.

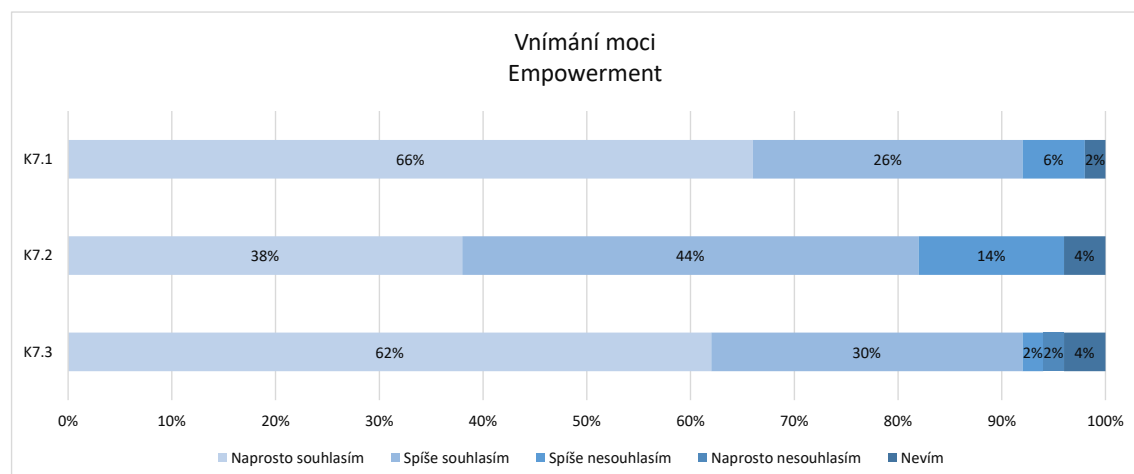


Obrázek 20 Horizontální graf relativních četností (osa X) pro všechny výzkumné otázky v rámci dané kompetence (osa Y).

K7: Vnímání moci - Empowerment

Vnímání moci Empowerment	Osobně v práci upřednostňuji samostatnost před	K7.1	66%	33	26%	13	6%	3	0%	0	2%	1
	V mém teamu při práci upřednostňujeme samostatnost před	K7.2	38%	19	44%	22	14%	7	0%	0	4%	2
	Upřednostňovat samostatnost před mikromanagementem považuji za	K7.3	62%	31	30%	15	2%	1	2%	1	4%	2

Obrázek 21 Tabulka relativních a absolutních četností pro všechny výzkumné otázky v rámci dané kompetence.

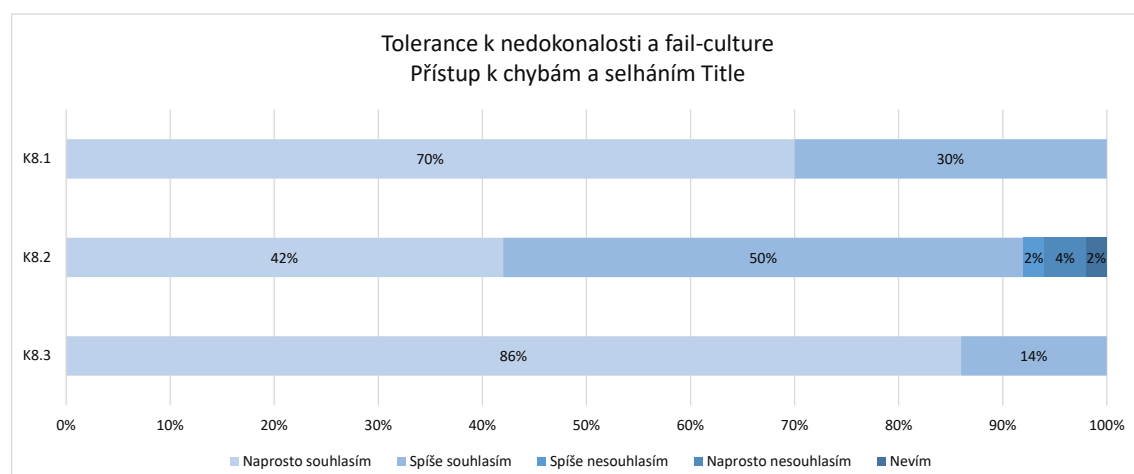


Obrázek 22 Horizontální graf relativních četností (osa X) pro všechny výzkumné otázky v rámci dané kompetence (osa Y).

K8: Tolerance k nedokonalosti a fail-culture - Přístup k chybám a selháním

Tolerance k nedokonalosti a fail-culture Přístup k chybám a selháním	Osobně k chybám a selháním přistupuji jako k příležitostí ke zlepšení a	K8.1	70%	35	30%	15	0%	0	0%	0	0%	0
	Členové mého teamu přistupuji k chybám a selháním jako k příležitostí ke zlepšení a ponaučení se.	K8.2	42%	21	50%	25	2%	1	4%	2	2%	1
	Přístupování k chybám a selháním jako k příležitostí ke zlepšení a ponaučení se pokládám za důležité.	K8.3	86%	43	14%	7	0%	0	0%	0	0%	0

Obrázek 23 Tabulka relativních a absolutních četností pro všechny výzkumné otázky v rámci dané kompetence.



Obrázek 24 Horizontální graf relativních četností (osa X) pro všechny výzkumné otázky v rámci dané kompetence (osa Y).

Provedením analýzy všech získaných výsledků je patrné, že vnímání agilních kompetencí je u leaderů na vysoké úrovni. Celkový součet všech souhlasných odpovědí u tří výzkumných otázek tvoří 90 % z celku. Z toho lze vyvodit, že leadeři vnímají vysokou úroveň plnění těchto kompetencí jak u sebe tak u svých teamů. Zároveň leadeři považují za důležité tyto kompetence naplňovat. Nesouhlasných odpovědí je minimum a jsou přiřazeny konkrétním kompetencím, jak je rozvedeno níže.

Srovnání úrovně jednotlivých výzkumných otázek ukazuje jasný náskok třetí výzkumné otázky „Jakou důležitost leadeři přikládají kompetencím agilního leadershipu?“, která získala 72 % odpovědí *naprosto souhlasím* a 25,3 % *souhlasím*. Z toho lze usuzovat, že leadeři jsou si vědomi významu a důležitosti těchto kompetencí pro fungování v agilních společnostech.

Vnímání sebe (první výzkumná otázka „Jak leadeři sami sebe hodnotí ve vybraných kompetencích?“) získala 49,8 % odpovědí *naprosto souhlasím* a 41,5 % *spíše souhlasím*. Tyto výsledky napovídají, že leadeři ve většině případů naplňují tyto kompetence ve své praxi.

Nejnižší počet hodnocení *naprosto souhlasím* získala druhá výzkumná otázka „Jak leadeři vnímají úroveň vybraných kompetencí ve svém teamu?“. *Naprosto souhlasím* uvedlo pouze 28 % respondentů. U této otázky převažují váhavější odpovědi, a to na obou stranách škály (*spíše souhlasím* 52,3 % a *spíše nesouhlasím* 12,8 %). Tato otázka také obdržela nejvýraznější počet nesouhlasných odpovědí (*spíše nesouhlasím* 12,8 % a 3,8 % *naprosto nesouhlasím*) a zároveň nejvíce odpovědí *nevím*, 3,8 %, ve srovnání s ostatními otázkami. Tyto výsledky naznačují, že leadeři vnímají, že dané kompetence nejsou v teamech naplňovány do takové míry, jako tomu je u nich samotných a to i navzdory tomu, že leadeři považují tyto kompetence za důležité. Faktory a vlivy, které by mohly být příčinou tohoto nesouladu, jsou možnými předměty dalších výzkumů.

V následujících odstavcích budou interpretovány a diskutovány výsledky jednotlivých kompetencí. V každém bloku je věnován prostor vždy jedné kompetenci. Ta je okomentována nejprve z perspektivy jednotlivých výzkumných otázek a posléze jsou diskutovány a srovnávány výsledky všech výzkumných otázek v rámci dané kompetence.

Pro přehlednost jsou v textu výzkumné otázky kódovány, a to následovně:

- VO1 Jak leadeři sami sebe hodnotí ve vybraných kompetencích?
- VO2 Jak leadeři vnímají úroveň vybraných kompetencí ve svém teamu?

Výzkumná otázka VO3 *Jakou důležitost leadeři přikládají kompetencím agilního leadershipu?* získala velký počet souhlasných odpovědí, jak je uvedené v komentáři výše. Individuální výsledky VO3 u každé z kompetencí neprokazují, že by ji leadeři vnímali jakou nedůležitou. VO3 tedy není v přehledu níže dále rozebírána. V této oblasti se pak nabízí další výzkum zaměřený na rozdílné hodnoty mezi mírou vnímané důležitosti a překážkám ve skutečném naplňování kompetencí, které získali nižší hodnocení.

K1 Vize - Orientace na hodnoty společnosti

- VO1 ověřována tvrzením *Při každodenní práci a rozhodování se řídím hodnotami společnosti*, získala v souhrnu 96 % souhlasných odpovědí a 4 % odpovědí *spíše nesouhlasím*. Z toho lze usuzovat, že většina leaderů si je více či méně vědoma hodnot, které jejich společnosti zastávají a jednají s nimi v souladu a pomáhají tak udržet integritu a jasný směr společnosti (Roux, 2018).
- VO2 ověřována tvrzením *Můj team se při každodenní práci a rozhodování řídí hodnotami společnosti*, získala 94 % souhlasných odpovědí s převahou odpovědí *spíše souhlasím* (58 %). To lze interpretovat tak, že kompetence je v teamech naplňována a teamy mají jistou představu o hodnotách a jejich významu pro fungování společnosti a jsou v jejich práci zohledňovány.

K2 Práce se stresem - Zvládání stresu

- VO1, ověřovaná tvrzením *Osobně věnuji prostor práci se stresem a jeho efektivnímu předcházení*, získala nejnižší souhlasné hodnocení (82 %) ze všech kompetencí hodnocených u VO1 v porovnání s ostatními. *Naprosto souhlasím* tvoří jen 20 % a *spíše souhlasím* 62 %. Zároveň tato kompetence získala jedno z nejvyšších nesouhlasných hodnocení v rámci VO1. Z celkových 14 % jich 6 % tvoří odpověď *naprosto nesouhlasím* a další 4 % respondentů uvádí odpověď *nevím*. Z toho lze vyvodit, že stres a jeho předcházení je v povědomí leaderů, nicméně není mu věnovaná dostatečná pozornost. Této oblasti by bylo vhodné

věnovat víc pozornosti pro uchování celkového wellbeingu a vyvarovat se jeho dopadům na zdraví (Prasongko a Adiinto, 2019).

- **VO2**, ověřovaná tvrzením *V mém teamu věnujeme prostor práci se stresem a jeho efektivnímu předcházení*, získala nevyšší počet nesouhlasných odpovědí 22 % *spíše nesouhlasím* a 10 % *naprosto nesouhlasím*. Nevím uvedlo 8 % procent respondentů. Tyto výsledky by měly být pro leadery varovným signálem, aby věnovali práci se stresem v teamu více pozornosti. Stejně jako u sebe samotných, i ve svých teamech by měli usilovat o udržení duševního i fyzického zdraví (Holmberg, 2015)

Zvládání stresu je klíčová kompetence a její nezvládnutí má jasné dopady na většinu složek života, nejen na tu pracovní. Kompetenci by bylo vhodné podstoupit dalšímu výzkum. Jedním z nabízejících se postupů je zjistit způsoby a srovnat rozdíly v přístupu ke stresu ve velkých nadnárodních firmách a malých rodinných. Velké společnosti (z osobní zkušenosti) jdou cestou hromadných seminářů a školení, malé firmy mají zase potenciál vyvážit osobním přístupem jistou neosobnost korporátního prostředí.

K3 Řízení zájmových skupin - Orientace na zákazníka

- **VO1**, ověřovaná tvrzením *V projektech a aktivitách zohledňuji potřeby a očekávání zákazníků*, získala výraznou shodu v souhlasných odpovědích, celých 100 %, z toho 76 % *naprosto souhlasím* a 24 % *spíše souhlasím*. Tento výsledek lze interpretovat tak, že leaderi dobře znají potřeby svých zákazníků a soustředí se na naplňování jejich potřeb a očekávání.
- **VO2**, ověřovaná tvrzením *Můj team v projektech a aktivitách zohledňuje potřeby a očekávání zákazníků*, získala výrazné hodnocení 94 % souhlasných odpovědí. Poměr *naprosto souhlasím* (50 %) a *spíše souhlasím* (44 %) je zde nižší v neprospěch prvního bodu, oproti vnímání leaderů samotných, nicméně opět vypovídá o dobrém povědomí a práci se potřebami zákazníků.

K4 Sebeřízení a sebepoznání - Pravidelná reflexe zkušeností

- **VO1**, ověřovaná tvrzením *Pravidelně věnuji čas sebereflexi svých zkušeností, chování a rozhodnutí*, získala jeden z nevyšších počtů váhavých odpovědí *spíše souhlasím* (52 %) a *spíše nesouhlasím* (12 %). Tento výsledek lze interpretovat tak, že leadeři mají o významu sebereflexe povědomí, nicméně sebereflexi nevěnují dostatečný prostor. Tím se však připravují o jeden ze zásadních prvků osobního rozvoje a vystavují se tak riziku, že budou opakovat stále stejné chyby a nesprávná rozhodnutí (Manz a Neck, 2003).
- **VO2**, ověřovaná tvrzením *V mém teamu pravidelně věnujeme čas sebereflexi našich zkušeností, chování a rozhodnutí*, má výrazné hodnocení ve středových hodnotách na obou stranách škály (54 % *spíše souhlasím*, 22 % *spíše nesouhlasím*) a relativně vysoký počet *naprosto nesouhlasím* (6 %).

Leadeři by měli věnovat více pozornosti této kompetenci ať už pravidelnou teamovou reflexí nebo individuálním přístupem a využít tak ponaučení se, které ze sebereflexe vyplývá. Jednou z možných příčin a zároveň předmětem pro další výzkum, je způsobilost či nezpůsobilost leaderů sebereflexi provádět a dále s ní pracovat.

K5 Řízení změny a zvládnání nejistoty - Zvládnání nejistoty a změn

- **VO1**, ověřovaná tvrzením *Osobně umím zvládat obavy z nejistoty a efektivně se vyrovnávat se se změnami*, získala poměrné hodnocení rovnoměrně rozdělené přes všechny možné odpovědi (s výjimkou *nevím*) od 40 % *pro naprosto souhlasí*, přes 46 % a 10 % u středových odpovědí a 4 % u *naprosto nesouhlasím*. Pro práci turbulentním prostředím je tato kompetence nezbytností pro uchování si duševního zdraví a udržení efektivního výkonu a souvisí s mírou stresu, které je leader vystaven. Zároveň leader svým jednáním ovlivňuje náladu v celém teamu. Nezvládnutím této kompetence tak vystavuje celý team riziku. Rozvoji této kompetence by tedy bylo vhodné věnovat více prostoru (Bennett a Lemonie, 2014). Je také možné, že tyto výsledky korelují s výsledky kompetence „Práce se stresem“, nicméně pro ověření tohoto předpokladu by bylo nezbytné provést analýzu příčin stresu.

- **VO2**, ověřovaná tvrzením *V mém teamu umíme zvládat obavy z nejistoty a efektivně se vyrovnávat se změnami*, získala jen 10 % v *naprosto souhlasím* a výrazné hodnocení ve středových hodnotách (68 % *spíše souhlasím* a 14 % *spíše nesouhlasím*). Zbýlých 8 % odpovědí je rozděleno mezi *naprosto nesouhlasím* a *nevím*. Z výsledků vyplývá, že většina leaderů vnímá úroveň této kompetence relativně dobře, nicméně by zasloužila více pozornosti a rozvoje. Nejistota a časté změny mohou mít negativní vliv na úroveň stresu a následné dopady na zdraví, či mohou podpořit míru fluktuace zaměstnanců (Bennett a Lemonie, 2014).

K6 Interkulturní a multikulturní kompetence - Potenciál různorodosti

- **VO1**, ověřovaná tvrzením *Umím rozpoznat a využít potenciál pramenící z kulturní různorodosti*, získala poměrné hodnocení rovnoměrně rozdělené přes všechny možné odpovědi od 34 % pro *naprosto souhlasím*, přes 52 % a 6 % u středových odpovědí a 4 % u *naprosto nesouhlasím*. 1 % respondentů uvedlo odpověď *nevím*. Tento výsledek lze interpretovat tak že, leaderi danou kompetenci naplňují, nebo mají alespoň povědomí o různorodosti a z ní pramenícím potenciálu a do jisté míry ho i využít.
- **VO2**, ověřovaná tvrzením *Členové mého teamu umí rozpoznat a využít potenciál pramenící z kulturní různorodosti*, získala druhé nejnižší hodnocení souhlasných odpovědí po K1 (12 % *naprosto nesouhlasím*, 60 % *spíše nesouhlasím*). Nesouhlasné odpovědi pak tvoří 20 % a odpověď *nevím* má druhý nejvyšší výsledek, 8 %. Výsledek lze interpretovat tak, že kompetence není naplněna nebo je plněna jen částečně. V oblasti teamů je otázkou, jak vysoké povědomí a do jaké míry ji mají naplňovat řadoví zaměstnanci oproti leaderům. Nicméně, povědomí o důležitosti diverzity a potenciálu, který z ní pramení, by mohl pomoci předcházet případným neshodám a nedorozuměním spojených s kulturní různorodostí (Bourke a Dillon, 2016).

Tato kompetence má velice široký rozsah a lze ji uplatnit v mnoha různých oblastech, jako pronikání na nové trhy), vývoj produktů či v oblasti HR a managementu

pro řízení specifických teamů. Zde by bylo vhodné navázat dalším výzkumem a míru využívání různorodosti ověřit v těchto konkrétních oblastech.

K7 Vnímání moci - Empowerment

VO1, ověřovaná tvrzením *Osobně v práci upřednostňuji samostatnost před mikromanagementem.*, získala výrazné množství souhlasných odpovědí (66 % naprosto souhlasím a 26 % spíše souhlasím). Tento výsledek lze interpretovat tak že, leadeři danou kompetenci naplňují, preferují a podporují autonomii svých teamů a jejich členů a vytvářejí tak kvalitní prostředí pro práci.

VO2, ověřovaná tvrzením *V mém teamu při práci upřednostňujeme samostatnost před mikromanagementem*, získala výrazné hodnocení ve středových hodnotách (44 % spíše souhlasím a 14 % spíše nesouhlasím). V tomto případě je zajímavé pozorovat rozkol mezi vysokou úrovní u leaderů, a jakou úroveň vnímají ve svých teamech. Leadeři tak možná nevědomě vytváří prostředí, které mikromanagement podporuje, případně neví jak s ním pracovat a jak ho omezit.

K8 Tolerance k nedokonalosti a fail-culture - Přístup k chybám a selháním

- **VO1**, ověřovaná tvrzením *Osobně k chybám a selháním přistupuji jako k příležitostí ke zlepšení a ponaučení se*, získala absolutní počet souhlasných odpovědí (70 % naprosto souhlasím a 30 % spíše souhlasím). Tento výsledek vypovídá o plnění této kompetence a lze jej interpretovat tak, že leadeři jsou otevření učení se a nevnímají chybu jako záminku k trestu, ale snaží se ji efektivně využít a obrátit ve prospěch sebe, teamu i společnosti.
- **VO2**, ověřovaná tvrzením *Členové mého teamu přistupují k chybám a selháním jako k příležitostí ke zlepšení a ponaučení se*, získala téměř absolutní hodnocení v souhlasných odpovědích (92 %). Z výsledku vyplývá že, stejně jako v případě leaderů, je kompetence plněna ve vysoké míře.

3.3. Diskuze

Kromě konkrétních podnětů, zmíněných přímo v interpretaci výsledků u jednotlivých kompetencí, výzkum nabízí několik obecnějších podnětů pro další zkoumání. Podnětem k rozsáhlejšímu výzkumu může být výběr dalších kompetencí než výše zmíněných a následná komparace dat pro získání ucelenější představy o funkčnosti agilního leadershipu ve firmách. Zároveň analýza rozdílů mezi vnímanou důležitostí kompetencí a vnímáním jejich plnění by mohla pomoci odhalit slabá místa v organizacích, jako například slabá podpora managementu směrem k týmům nebo nevhodná firemní kultura. Tento výzkum byl zaměřen na perspektivu leadera a pro ucelenou představu by bylo vhodné provést obdobné dotazníkové šetření pro vyhodnocení situace z perspektivy týmů. Dalšími kroky vedoucí k hlubšímu poznání, by bylo ověřování úrovně se zohledněním kulturní, genderové či věku. Kompetence zohledňující adaptabilitu na změny by bylo zajímavé zkoumat z hlediska věku či doby setrvání na dané pozici.

Při zpětné reflexi výzkumu samotného, vyvstávají body, které by mohli vést ke zvýšení relevance výsledků a následně přinést i kvalitnější podněty pro praktickou aplikaci. Naměřené hodnoty a závěry práce jsou relevantní pouze pro společnosti zúčastněné v dotazníkovém šetření. Pro zobecnění výsledků by bylo nezbytné zahrnout do výzkumu více společností a rozšířit výzkumný vzorek, případně zúžit výběr společností na jednu konkrétní a výzkum provést na větším vzorku v dané společnosti.

Pro zvýšení relevance výsledků v rámci dalšího výzkumu, se jeví jako podnětné zjistit míru vnímání důležitosti u všech definovaných kompetencí, posléze změřit míru jejich vnímání leadery a navázat kvalitativním výzkumem zaměřeným na výzkum negativních extrémů. Tímto způsobem by nejspíše bylo možné identifikovat slabá místa a v rámci návrhů řešení na ně zacílit.

Sběr dat v pro tento výzkum proběhl bez vážnějších komplikací a díky rychlé reakci respondentů se podařilo získat potřebná data v krátkém čase. Zpětná vazba na dotazník od relativně malého počtu respondentů byla, že je příliš dlouhý a jeho vyplnění zabere příliš mnoho času. Server Survio, na kterém probíhal sběr dat, nabízí možnost

sledovat statistiky dotazníku (například kolik času trvá jeho zodpovězení) a tato tvrzení ověřit a případně vyvodit závěry pro zlepšení dalších výzkumů.

3.4. Závěr

Tato bakalářská práce pojednávala o kompetencích leaderů působících v agilních organizacích. Cílem práce bylo sestavit co nejucelenější přehled kompetencí vhodných pro agilní vedení a poté dotazníkovým šetřením zjistit úroveň vnímání těchto kompetencí leadery. Bakalářská práce byla rozčleněna do třech kapitol.

První kapitolou byla teoretická část práce „Agilní přístup k leadershipu“. Úvodní podkapitoly teoretické části, se zabývaly hlavními pojmy zkoumaného tématu, nastínily problematiku agilního leadershipu a vedení společností v kontextu dnešní doby.

Druhou částí teoretické části pak tvořil výčet kompetencí vhodných pro agilní leadership a na každou z prezentovaných kompetencí bylo nahlíženo z perspektivy různých autorů. Osm z nich bylo následně vybráno pro výzkum.

Výzkum je popsán v praktické části práce pod názvem „Vnímání kompetencí leadery“. V této části práce je popsána metodika a postup výzkumu, kterým bylo dosaženo cílů této práce. Je zde popsán postup tvorby dotazníků, výběr výzkumného vzorku, metoda sběru a analýzy dat pro zpracování a prezentaci výstupů výzkumu. V rámci výzkumu byly definovány tři výzkumné otázky ověřující vnímání úrovně kompetencí u leadera samotného, v jeho teamu a ověření jakou dané kompetenci přikládá důležitost. Na základě výzkumných otázek pak byla ke každé zkoumané kompetenci sestavena ověřovací tvrzení, která byla použita v dotazníkovém šetření. Následující podkapitolou je prezentace výsledků výzkumu a následná diskuze.

Z výsledků vyplývá, že celkové vnímání úrovně kompetencí je mezi leadery na vysoké úrovni. Leaderi kompetence agilního leadershipu vnímají jako důležité, a vnímání jejich plnění u nich samých je rovněž na vysoké úrovni. Výzkum také ukázal úroveň plnění, kterou leaderi vnímají ve svých teamech. U teamů byla vnímaná úroveň nižší, než v předchozích dvou případech a tato oblast se tak nabízí pro potenciální rozvoj. Výsledky

práce také poukazují na konkrétní kompetence, na které by bylo vhodné zaměřit pozornost. Zajímavá je pak pozorovat obdobné výsledky pro kompetence „Práce se stresem“ a „Řízení změny a zvládání nejistoty“. Tyto oblasti se mohou navzájem ovlivňovat a zaměřením se na zvýšení úrovně těchto kompetencí jak u leaderů tak členů teamu by mohlo pozitivně přispět k zajištění jejich zdraví a wellbeingu.

Použitá literatura

- ABBASI, Sabine; RUF, Thomas. Reduction of the Fluctuation Rate in Multi-project Organizations Through Agile Leadership. *Management* [online], 2020, 8.2: 128-133. [cit. 27.7.2021] Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Sabine_Abbasi/publication/339366450_Reduction_of_the_Fluctuation_Rate_in_Multi-project_Organizations_Through_Agile_Leadership/links/5e4da3e6299b1fdb938c658/Reduction-of-the-Fluctuation-Rate-in-Multi-project-Organizations-Through-Agile-Leadership.pdf
- ALLEN, Robert, ed. *The new Penguin English dictionary*. London: Penguin Books, 2000. ISBN 0-14-029310-8.
- ARMSTRONG, Michael., TAYLOR, Stephen., & ŠIKÝŘ, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Grada Publishing.
- BECK, Kent, et al. The agile manifesto [online]. 2001. [cit. 27.7.2021] Dostupné z: <http://agilemanifesto.org/>
- BECK, Megan; LIBERT, Barry. The rise of AI makes emotional intelligence more important. *Harvard Business Review* [online], 2017, 15. [cit. 27.7.2021] Dostupné z: <https://www.aimatters.com/s/HBR-The-rise-of-AI-makes-emotional-intelligence-more-improtant.PDF>
- BENNETT, Nathan; LEMOINE, James. What VUCA really means for you. *Harvard business review* [online], 2014, 92.1/2. [cit. 26.7.2021], Dostupné z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2389563
- BOURKE, Juliet; DILLON, Bernadette. The six signature traits of inclusive leadership. *Deloitte Insights* [online], 2016. [cit. 27.7.2021] Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-six-signature-traits-inclusive-leadership-020516.pdf>
- BROSSEAU, Daniel, et al. The journey to an agile organization. *McKinsey & Company* [online], May, 2019, 10. [cit. 27.7.2021] Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/The%20journey%20to%20an%20agile%20organization/The-journey-to-an-agile-organization-final.pdf>
- BUSHUYEV, Sergey Dmitrievich, et al. Agile transformation by organisational development projects. *Bulletin of NTU "KhPI". Series: Strategic Management, Portfolio, Program and Project*

Management, 2020, 1: 3-10. [cit. 26.7.2021] Dostupné z: <http://pm.khpi.edu.ua/article/view/2413-3000.2020.1.1>

CLEVELAND, Marisa; CLEVELAND, Simon. Culturally agile leadership: a relational leadership development approach. *International Journal of Public and Private Perspectives on Healthcare, Culture, and the Environment (IJPPHCE)* [online], 2020, 4.1: 1-9. [cit. 27.7.2021] Dostupné z https://www.researchgate.net/profile/Simon_Cleveland/publication/338318061_Culturally_Agile_Leadership_A_Relational_Leadership_Development_Approach/links/5e2b356ca6fdcc70a148e928/Culturally-Agile-Leadership-A-Relational-Leadership-Development-Approach.pdf

CROWDER, James A. Psychological Considerations for Agile Development Teams. In: *Proceedings of the International Conference on Software Engineering Research and Practice (SERP)* [online]. The Steering Committee of The World Congress in Computer Science, Computer Engineering and Applied Computing (WorldComp), 2015. p. 27. [cit. 27.7.2021] Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/James-Crowder-2/publication/280626073_Psychological_Considerations_for_Agile_Development_Teams/links/55bfc5a008aed621de13a102/Psychological-Considerations-for-Agile-Development-Teams.pdf

DAME, Dave (2019). *Agile Leadership and management with Dave Dame* [online]. In Ryan Ripley, Agile for Humans: 105 Agile Leadership and management with Dave Dame [podcast]. [cit.14.2.2019]. 0:58min. Dostupný také z audio RSS kanálu: <https://ryanripley.com/afh-105-agile-leadership-and-management-with-dave-dame/>

DENNING, Stephen. Understanding the three laws of Agile. *Strategy & Leadership* [online], 2016. [cit. 27.7.2021] Dostupné z: <https://www.scrumalliance.org/ScrumRedesignDEVSite/media/ScrumAllianceMedia/Files%20and%20PDFs/denning.pdf>

DIMA, Alina Mihaela; MAASSEN, Maria Alexandra. From Waterfall to Agile software: Development models in the IT sector, 2006 to 2018. Impacts on company management. *Journal of International Studies* [online], 2018, 11.2: 315-326. [cit. 26.7.2021] Dostupné z: https://jois.eu/files/21_557_Dima.pdf

FORD, Jeffrey D.; FORD, Laurie W. Stop blaming resistance to change and start using it. *Organizational Dynamics* [online], 2010, 39.1: 24. [cit. 27.7.2021] Dostupné z: <https://laurieford.com/wp-content/articles/2010.Blaming%20Resistance.pdf>

FOWLER, Martin, et al. The agile manifesto. *Software development* [online], 2001, 9.8: 28-35. [cit. 27.7.2021] Dostupné z: <http://users.jyu.fi/~mieijala/kandimateriaali/Agile-Manifesto.pdf>

- FUCHS, Christoph; HESS, Thomas. Becoming agile in the digital transformation: the process of a large-scale agile transformation [online]. 2018. [cit. 27.7.2021] Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Thomas-Hess-6/publication/330353717_Becoming_Agile_in_the_Digital_Transformation_The_Process_of_a_Large-Scale_Agile_Transformation/links/5c3b863aa6fdccd6b5a9f4bf/Becoming-Agile-in-the-Digital-Transformation-The-Process-of-a-Large-Scale-Agile-Transformation.pdf
- GEORGE, Bill. "VUCA 2.0: A strategy for steady leadership in an unsteady world." *Forbes* [online]. 19 (2017). [cit 27.7.2021] Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2017/02/17/vuca-2-0-a-strategy-for-steady-leadership-in-an-unsteady-world/?sh=30a595813d84>
- GREENLEAF, Robert K. Who is the servant-leader?. *The International Journal of Servant-Leadership* [online], 2014, 10.1: 17-22.. [cit. 27.7.2021] Dostupné z: <https://search.proquest.com/openview/81b9a897fbc338109633fd8a030af1d5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=3887264>
- GREN, Lucas; TORKAR, Richard; FELDT, Robert. Group development and group maturity when building agile teams: A qualitative and quantitative investigation at eight large companies. *Journal of Systems and Software* [online], 2017, 124: 104-119. [cit. 27.7.2021] Dostupné z: <https://arxiv.org/pdf/1904.02468.pdf>
- GUZMÁN, Valeria E., et al. Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing* [online], 2020, 43: 543-550. [cit. 27.7.2021] Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978920307472/pdf?md5=d103de742f211fc3289cdfa149ade6cd&pid=1-s2.0-S2351978920307472-main.pdf>
- HANNA, Andy; BETHAZI, Ninos. The role of the manager in an agile organization: A case study at scania ab. 2018 [online]. [cit 27.7.2021] Dostupné z: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kth:diva-235400>
- HOHL, Philipp, et al. Back to the future: origins and directions of the “Agile Manifesto”—views of the originators. *Journal of Software Engineering Research and Development* [online], 2018, 6.1: 1-27. [cit. 27.7.2021] Dostupné z: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1186/s40411-018-0059-z.pdf>
- HOLMBERG, Robert; LARSSON, Magnus; BÄCKSTRÖM, Martin. Developing leadership skills and resilience in turbulent times. *Journal of Management Development* [online], 2016. [cit. 27.7.2021] Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/295898828_Developing_leadership_skills_and_resilience_in_turbulent_times

- JOINER, Bill; JOSEPHS, Stephen. Developing agile leaders. *Industrial and commercial training* [online], 2007. [cit 27.7.2021] Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/242157752_Developing_agile_leaders
- KIM, Tae-Wan; YOU, Yen-Yoo; HONG, Jung-Wan. A Study on Effect of Servant Leadership and Perceived Organizational Support on Characteristics of Agile Organizational Culture. *Research in World Economy* [online], 2020, 11.2: 1. [cit. 27.7.2021] Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/d546/c61de5ecfe22b4c59145cbe3e41e67306831.pdf>
- KIRIEVSKYL, Joshua. Modern Agile: Guiding Principles . In: *Modern Agile* [online]. Nedatováno. [cit. 27.7.2021]. Dostupné z: <https://modernagile.org/>
- KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
- KUUSINEN, Kati, et al. Strategies for doing agile in a non-agile environment. In: *Proceedings of the 10th ACM/IEEE International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement* [online]. 2016. p. 1-6. [cit. 27.7.2021] Dostupné z: http://oro.open.ac.uk/46962/1/ESEM16_short_final.pdf
- LAWLER, Ed; WILLIAMS, Thomas.; WORLEY, Christopher. The Agility Factor. *Forbes. Forbes Magazine* [online], 2014, 23. [cit. 27.7.2021] Dostupné z: <http://www.sagewaysconsulting.com/wp-content/uploads/2015/11/The-Agility-Factor-Forbes-Lawler-Worley.pdf>
- LOJDA, Jan. (2011). *Manažerské dovednosti*. Grada Publishing as.
- MANZ, Charles, C. NECK, Christopher, P. (2003). *Empowering Yourself for Personal Excellence*, 3rd ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- MEDZIHORSKÝ, Štefan. Kompetence v managementu [online]. (2004). [cit. 27.7.2021] Dostupné z: <http://modernizaci.ihned.cz/c1-14608830-kompetence-v-managementu>
- MIKHIEIEVA, Ing Olha. Agile Mindset Competencies for Project Teams. *Research and Education in Project Management* [online] (Bilbao, 2020), 48. [cit. 27.7.2021] Dostupné z http://dspace.aepro.com/xmlui/bitstream/handle/123456789/2415/REPM2020_proceedings.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=52

- MIRCEA, Elena. Project management using Agile frameworks. *Academy of Economic Studies. Economy Informatics* [online], 2019, 19.1: 34-44. [cit. 27.7.2021] Dostupné z: <http://www.economyinformatics.ase.ro/content/EN19/04%20-%20mircea.pdf>
- NEUBAUER, Rainer; TARLING, Andrew; WADE, Michael. Redefining leadership for a digital age. *Global Center for Digital Business Transformation and metaBeratung GmbH* [online], 2017. [26.7.2021] Dostupné z: <https://blog.hostalia.com/wp-content/themes/hostalia/images/metaberatung-redefining-leadership-digital-age-informe-blog-hostalia-hosti.pdf>
- PRASONGKO, Angga; ADIANTO, Tri. The Role Of The Agile Leadership Model As A Competitive Advantage For The Future Leader In The Era Of Globalization And Industrial Revolution 4.0. *Jurnal Pertahanan: Media Informasi ttg Kajian & Strategi Pertahanan yang Mengedepankan Identity, Nasionalism & Integrity* [online], 2019, 5.3: 126-133. [cit. 27.7.2021] Dostupné z: <http://jurnal.idu.ac.id/index.php/DefenseJournal/article/view/596>
- PULAKOS, Elaine D.; KANTROWITZ, Tracy; SCHNEIDER, Benjamin. What leads to organizational agility: It's not what you think. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* [online], 2019, 71.4: 305. [cit. 27.7.2021] Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/cpb0000150>
- RAJPAL, MARK. Cultivating Psychological Safety in Agile Teams. 2020. [online]. [cit. 27.7.2021] Dostupné z: <https://www.agilealliance.org/wp-content/uploads/2020/05/M.Rajpal.Cultivating-Psychological-Safety-in-Agile-Teams.pdf>
- RIGBY, Darrell K.; SUTHERLAND, Jeff; TAKEUCHI, Hirotaka. Embracing agile. *Harvard business review* [online], 2016, 94.5: 40-50. [cit. 26.7.2021] Dostupné z: https://www.yourhomeworksolutions.com/wp-content/uploads/edd/2020/06/embracing_agile.pdf
- ROUX, Marianne; HÄRTEL, Charmine EJ. The cognitive, emotional, and behavioral qualities required for leadership assessment and development in the new world of work. In: *Individual, Relational, and Contextual Dynamics of Emotions* [online]. Emerald Publishing Limited, 2018. [cit 27.7.2021]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/S1746-979120180000014010>
- SAE-LIM, Patipan. Leadership competencies in turbulent environment. *Journal of MCU Peace Studies Vo* [online], 2019, 7.6: 11552266. [cit. 27.7.2021] Dostupné z: <http://patipanerm.com/file/a00f9eae8364cdc0c19b531b380d5c44.pdf>
- SETHURAMAN, Kavitha; SURESH, Jayshree. Effective leadership styles. *International Business Research* [online], 2014, 7.9: 165. [cit. 27.7.2021] Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/d2a2/528ddffc694b43fd5bcf3c68826de4da2eb3.pdf>

SPEARS, Larry C. Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The journal of virtues & leadership* [online], 2010, 1.1: 25-30. [cit. 27.7.2021] Dostupné z: https://www.regent.edu/acad/global/publications/jvl/vol1_iss1/Spears_Final.pdf

STOICA, Marian, et al. Analyzing agile development-from waterfall style to Scrumban. *Informatica Economica* [online], 2016, 20.4. [cit. 27.7.2021] Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/84b3/46b298ff706bc55c9dae57bc34798e4ae416.pdf>

Příloha 1: Ukázka dotazníku ze serveru Survio

Agile leadership self-assessment

Vážení respondenti.

Jsem studentem Vysoké Školy Aplikované Psychologie.

Rád bych Vás požádal o zapojení se do výzkumu pro mou bakalářskou práci vyplněním následujícího dotazníku. Vyplnění zabere jen pár minut.

V práci se věnuji tématu agilního leadershipu a kompetencím vedoucích pracovníků působících v agilních organizacích.

Cílem práce je zjistit, do jaké míry leadeři aplikují vybrané kompetence u sebe, u svých týmů a jakou důležitost kompetencím přikládají.

Dotazník je zcela anonymní.

U každého tvrzení uveďte, do jaké míry s ním souhlasíte či nesouhlasíte.

Mnohokrát děkuji za spolupráci a pomoc.

SPUSTIT DOTAZNÍK

Obrázek 26: Oslovení respondentů pro dotazníkové šetření na serveru Survio

Vize

Orientace na hodnoty společnosti

1. Při každodenní práci a rozhodování se řídím hodnotami společnosti.*

Vyberte, do jaké míry souhlasíte s uvedeným tvrzením.

Naprosto souhlasím

Spíše souhlasím

Spíše nesouhlasím

Naprosto nesouhlasím

Nevím

2. Můj team se při každodenní práci a rozhodování řídí hodnotami společnosti.*

Vyberte, do jaké míry souhlasíte s uvedeným tvrzením.

Naprosto souhlasím

Spíše souhlasím

Spíše nesouhlasím

Naprosto nesouhlasím

Nevím

Obrázek 25: Ukázka (první dvě otázky) z dotazníku na serveru Survio. Celý dotazník je přístupný na webovém odkazu uvedeném v kapitole „metodika“.