

# Vezetés

#IV.

# Karrier

Olyan vezetői kultúra kialakításához szeretnék hozzájárulni, ahol a vezetők tudatosak abban, amit teremtenek és támogatják munkatársaikat abban, hogy célt, értelmet és megelégedettséget találjanak a munkájukban.

## Az eredményes csapatok dinamikája

MITŐL HATÉKONYAK A GOOGLE CSAPATAI?  
HOGYAN SEGÍTHET CSAPATÁNAK EREDMÉNYESEBBÉ VÁLNI?  
PSZICHOLÓGIAI BIZTONSÁG KIALAKÍTÁSA

## 5 tipikus megbeszélés-vezetési probléma

## Agilis coach

MIT JELENT A KIFEJEZÉS?  
MI AZ AGILIS COACH FELADATA?  
HOGYAN LESZ VALAKIBŐL AGILIS COACH?

## Távmunka

HOGYAN DOLGOZZUNK OTTHONRÓL?



# TARTALOM

2019. / IV. negyedév

## 06 **Az eredményes csapatok dimanímikája**

Mitől hatékonyak a Google csapatai?  
Hogyan segíthet csapatának eredményesebbé válni?  
Pszichológiai biztonság kialakítása



08

**A CSAPATOK  
5 EREDMÉNYESSÉGI MUTATÓJA A  
GOOGLE SZERINT**

## 14 **Öt tipikus megbeszélésvezetési probléma**

## 16 **Agilis coach**

Mit jelent a kifejezés: Agilis coach?  
Mi is a feladata az Agilis coachnak?  
Hogyan lesz valakiből agilis coach?  
Milyen a jó agilis coach?

10

**HOGYAN SEGÍTHET  
CSAPATÁNAK  
EREDMÉNYESEBBÉ VÁLNI?**



18

**HOGYAN LESZ VALAKIBŐL AGILIS  
COACH?**

**A PSZICHOLÓGIAI BIZTONSÁG  
KIALAKÍTÁSA**

12

## 20 **Távmunka**

Hogyan dolgozzunk otthonról?





# Pszichológiai biztonság

Az eredményesen működő csapatok egyik legfontosabb feltétele a pszichológiai biztonság. A magasabb szintű pszichológiai biztonsággal rendelkező csapatok tagjai ugyanis kisebb eséllyel lépnek ki a cégtől, több pénzt hoznak, és kétszer olyan gyakran tartják őket eredményesnek a felső vezetők.

A Google-nál a kutatók arra jöttek rá, hogy nem az számít igazán, kik alkotják a csapatot, hanem az, hogy miként működik a csapat. Cikkeimből megismerheti a kutatás eredményét és útmutatót kap ahhoz, mit érdemes vizsgálnia a saját csapata esetében.

Az agilitás folyamatosan téma nálam, ezúttal az agilis coach szerepet járom körbe. Megtudhatja hogyan lehet valakiből agilis coach és milyen kompetenciákra van hozzá szükség.

Otthonról dolgozni lehet áldás és átok egyaránt. A karrierblokkban néhány tippet adok arra vonatkozóan, hogy miként használja ki az előnyeit anélkül, hogy beleesne a távmunka buktatóiba.

Inspirálódjon, és ha tetszik, amit olvas, akkor látogasson el a honlapomra a [www.vezetofejlesztes.hu](http://www.vezetofejlesztes.hu)-ra, ahol további 100+ hasznos olvasnivalót talál.

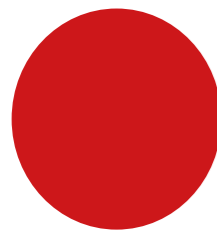
Kránitz Éva  
vezetőfejlesztési és karrierváltás-tanácsadó



Örömmel veszem, ha a [kranitz.eva@vezetofejlesztes.hu](mailto:kranitz.eva@vezetofejlesztes.hu) e-mail-címen megosztja velem a véleményét és azt, hogy miről olvasna szívesen. Céloom, hogy színvonalas és tartalmas kiadványt juttassak el önhöz.







# AZ EREDMÉNYES CSAPATOK DINAMIKÁJA

## MITŐL HATÉKONYAK A GOOGLE CSAPATAI?

A Google-nál a kutatók arra jöttek rá, hogy nem az számít igazán, kik alkotják a csapatot, hanem az, hogy miként működik a csapat. 5 tényezőt határoztak meg, amelyek nélkülözhetetlenek egy eredményesen működő csapathoz.

### Fontossági sorrendben ezek a következők:

#### 1. Pszichológiai biztonság:

Egy pszichológiai biztonsággal rendelkező csapatban a csapattagok mernek kockázatot vállalni a többi csapattag jelenlétében, mert biztonságban érzik magukat. Tudják, hogy senki sem fogja zavarba hozni, megalázni vagy megbüntetni őket, ha bevallják, hogy hibáztak, ha feltesznek egy kérdést

A pszichológiai biztonság kifejezés arra utal, hogyan érzékeli az egyén a személyes kockázatvállalás következményeit. Egy olyan meggyőződést jelent, mely szerint a csapat kockázatvállalás szempontjából biztonságos annak ellenére/akkor is, amikor az egyén tájékoztatlanak, inkompetensnek, negatívnak vagy bomlasztónak tűnik.

#### 2. Megbízhatóság:

A eredményesen dolgozó csapatoknál a csapattagok megbízhatóan, határidőre teljesítik az ígéreteiket és vállalásaikat.

#### 3. Világos szerepek és munkafolyamatok:

Az eredményes csapat egyik feltétele, hogy a csapattagok számára világos legyen, mi a szerepük és mit várnak el tőlük. Továbbá, ismerjék a munkafolyamatot, amely révén az elvárásokat teljesíthetik, és tisztában legyenek a teljesítményük következményeivel.

#### 4. Értelmes munka:

A csapat eredményességéhez fontos, hogy a tagok valamiféle (magasabb) célt, értelmet találjanak magában a munkában vagy annak eredményében. A munka értelme személyes és egyéntől függ. Ez lehet például az anyagi biztonság megteremtése, a család eltartása, a csapat sikeréhez való hozzájárulás vagy az önkifejezés.

#### 5. A munkavégzés hatása:

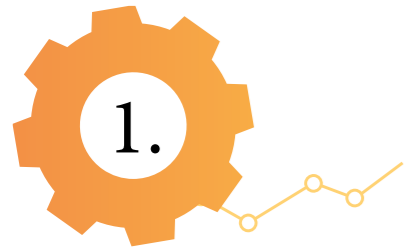
Fontos a csapattagok munkájának eredménye és az, hogy úgy érezzék, a munkájuk valóban fontos, és számít.



## A KUTATÁSBÓL AZ IS KIDERÜLT, HOGY MELY TÉNYEZŐK NEM BEFOLYÁSOLJÁK SZÁMOTTEVŐEN A CSAPATOK EREDMÉNYESSÉGÉT A GOOGLE-NÁL:

- A csapattagok fizikai elhelyezkedése (ugyanabban az irodában ülnek-e együtt)
- Konszenzusmotivált döntéshozás
- A csapattagok extrovertáltsága
- Egyéni teljesítmény
- A munka mennyisége
- Mennyire idősek és tapasztaltak a csapattagok
- A csapat mérete





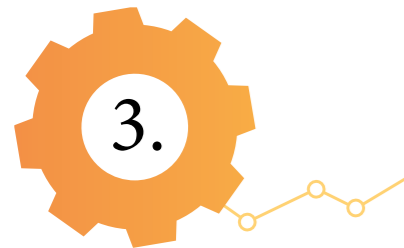
### PSZICHOLÓGIAI BIZTONSÁG

A csapattagok biztonságban érzik magukat ahhoz, hogy kockáztatni merjenek és sebezhetőségüket kimutassák egymás előtt.



### MEGBÍZHATÓSÁG

A csapattagok határidőre és kiváló minőségben elvégzik a feladatokat.



### VILÁGOS SZEREPKÖRÖK & MUNKAFOLYAMATOK

A csapattagok számára világos, hogy mit várnak tőlük és milyen munkafolyamatokon keresztül teljesíthetik ezeket.



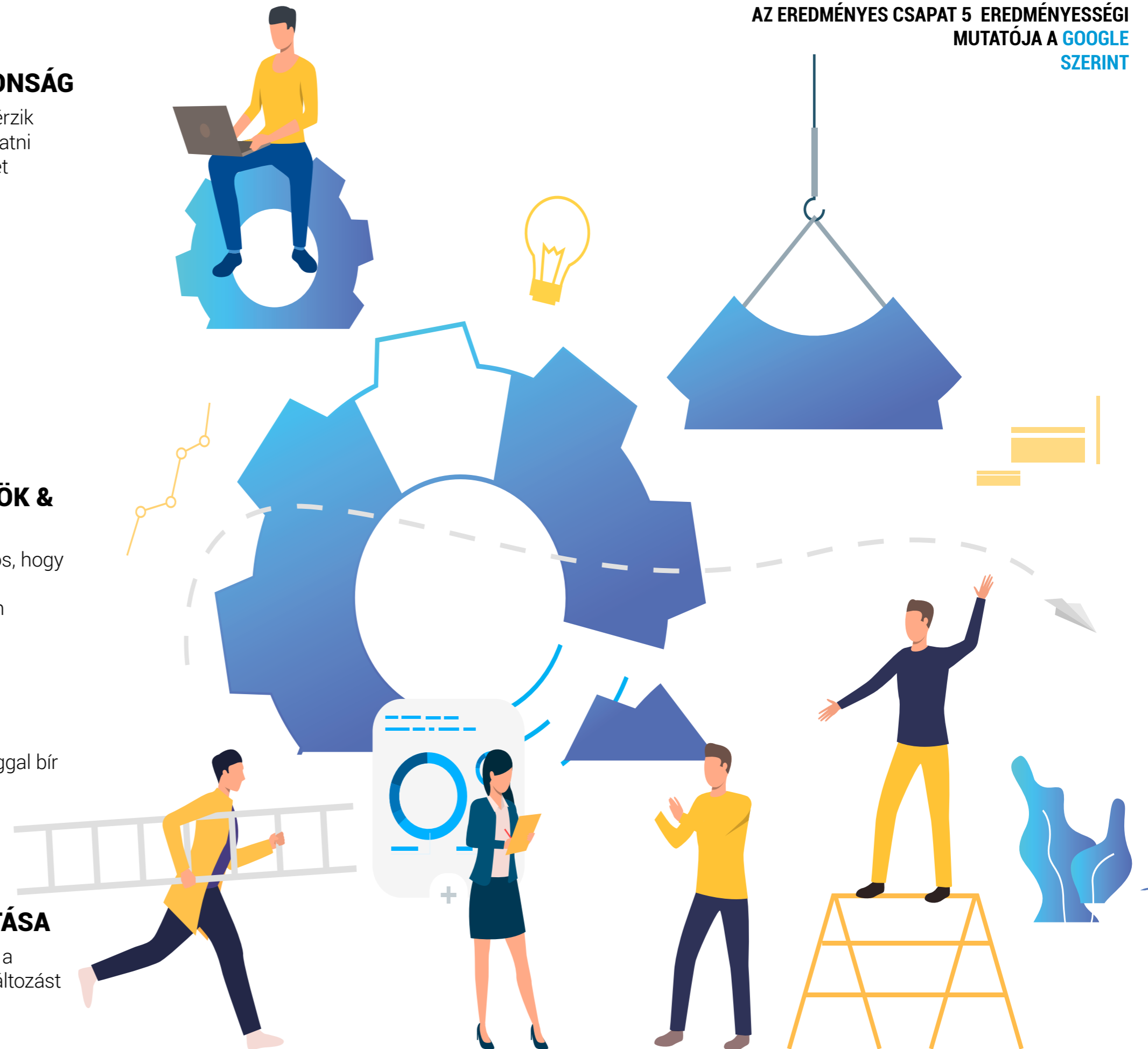
### ÉRTELMEZŐ MUNKA

A munka személyes fontossággal bír minden csapattag számára.



### A MUNKAVÉGZÉS HATÁSA

A csapattagok úgy vélik, hogy a munkájuk számít, és pozitív változást hoz a világba.



# HOGYAN SEGÍTHET CSAPATÁNAK EREDMÉNYESEBBÉ VÁLNI?

A Google szerette volna, hogy munkatársai megismerhessék, mennyire eredményes a saját csapatuk, és javíthassanak rajta. Ezért készített egy **felmérést** a csapatoknak, amit utána ők maguk között megvitathattak.

**A felmérés az 5 fő eredményességi mutatóra épült, és többek között az alábbi kérdéseket foglalta magába:**

- 1. Pszichológiai biztonság** – „Ha hibázom a csapatunkban, azt nem róják fel nekem.”
- 2. Megbízhatóság** – „Amikor a csapattársaim megígérik, hogy meg fognak csinálni valamit, akkor azt valóban be is tartják.”
- 3. Világos szerepkörök és folyamatok** – „Mindannyian tudjuk, hogy mi a feladatunk, milyen folyamatokat követünk és miképpen hozhatunk döntéseket eredményesen.”
- 4. Értelmes munka** – „A munka, amit végzek, értelemmel bír a számomra”.
- 5. A munkavégzés hatása** – „Tudom, hogyan járul hozzá a csapatunk munkája a szervezeti célok megvalósításához.”

A kérdőív kitöltése után a csapatvezetők megkapták a csapat anonim és összegzett pontszámát, amit megoszthattak és megbeszélhettek a csapat tagjaival.

## ÚTMUTATÓ MEGBESZÉLÉSHEZ

Az alábbi útmutató arra az öt eredményességi mutatóra fókuszál, amelyet a **Google kutatása** fontosnak talált. Ennek segítségével határozták meg, hogy mely területeken kellene fejlődniük és hogyan tehetik meg azt.

### PSZICHOLÓGIAI BIZTONSÁG

Melyek azok a jelek, amelyek azt mutatják, hogy növelni kell a csapatban a pszichológiai biztonságot?

- A csapattagok félnek konstruktív visszajelzést adni vagy azt kérni.
- A csapattagok hezitálnak, hogy feltegyenek-e úgymond „buta” kérdéseket, és elmondhatják-e véleményüket, elképzeléseiket, ha az eltér a többiekétől.

Kérdések, amiket érdemes feltennie csapatmegbeszélésen:

- Komfortosan érzitek-e magatokat a közös munka során?
- Érzitek-e, hogy nyíltan hibázhattok, tévedhettek anélkül, hogy bántódás érne benneteket?

### MEGBÍZHATÓSÁG

Melyek azok a jelek, amelyek azt mutatják, hogy növelni kell a csapatban a megbízhatóságot?

- A csapattagok nem teljesítik vállalásaikat.
- A csapattagok nem vállalnak felelősséget az elvégzett munkájukért.

Kérdések, amiket érdemes feltennie csapatmegbeszélésen:

- Amikor csapattagként megígéritek egymásnak, hogy el fogtok végezni egy munkát, akkor valóban elvégzitek-e azt?
- Kommunikáltok-e egymással proaktívan a határidő-mulasztásról, és tudtok-e felelősséget vállalni akkor, amikor nem teljesítetek, ahogyan megígértétek?

### VILÁGOS SZEREPKÖRÖK & MUNKAFOLYAMATOK

Melyek azok a jelek, amelyek azt mutatják, hogy fejleszteni kell a szervezetet?

- A csapattagoknak nem világos, hogy kinek mi a feladata és miért felelős.
- Nem világos a döntéshozási folyamat, azaz nem egyértelmű, hogy ki és milyen megfontolások alapján hozza meg a döntéseket.

Kérdések, amiket érdemes feltennie csapatmegbeszélésen:

- Ismeritek-e a projekt- vagy csapatcélokat és az ezekhez vezető utat?
- Tudjátok-e, hogy önállóan és teljesen a saját hatáskörötökbe tartozik az, hogy hogyan éritek el a célokat?

### ÉRTELMEZŐ MUNKA

Melyek azok a jelek, amelyek arra mutatnak, hogy a csapattagok nem találják értelmesek a munkájukat?

- A feladatokat kizárólag a kompetenciák és a munkamennyiség figyelembevételével osztják ki. Nem veszik (eléggé) figyelembe a csapattagok fejlődési igényeit és érdeklődési területeit.
- A csapattagok nem részesülnek rendszeres elismerésben az eredményeikért.

Kérdések, amiket érdemes feltennie csapatmegbeszélésen:

- Nyújt -e a munka személyes és szakmai kiteljesedést a számotokra?
- A feladatok kompetenciáitok (tudásotok, készségeitek, hozzáállásotok, személyiségetek) és érdeklődéseitek alapján vannak kiosztva?

### A MUNKAVÉGZÉS HATÁSA

Melyek azok a jelek, amelyek arra mutatnak, hogy a munkatársak nem tudják, hogyan járul hozzá a tevékenységük a szervezeti célok megvalósításához?

- Úgy érzik, hogy folyamatosan csak tüzet oltanak.
- Túl sok a cél, emiatt nehéz elérni jelentősebb előrehaladást.

Kérdések, amiket érdemes feltennie csapatmegbeszélésen:

- Érzitek-e, hogy a munkátok valamiféle magasabb rendű célt szolgál?
- Tudjátok-e, hogyan járul hozzá a munkátok a szervezeti célok megvalósításához?
- Munkátokkal milyen pozitív változást idéztek elő a világban?
- Milyen hatással van a jelenlegi munkátok a jóllétetekre?

**TEGYE FEL ÖN IS A FENTI KÉRDÉSEKET A CSAPATÁNAK!**



# A PSZICHOLÓGIAI BIZTONSÁG KIALAKÍTÁSA

A „pszichológiai biztonság” fogalmát Amy Edmondson, a Harvard Egyetem szerveztiviselkedés-kutatója vezette be elsőként. Úgy definiálta, mint „a csapattagok közös meggyőződése arra vonatkozóan, hogy a csapat biztonságos közeg a személyes kockázatvállaláshoz”.

A csapattagok jelenlétében kockázatot vállalni nagyon egyszerű dolognak tűnik. De ha felteszünk egy olyan alapvető kérdést, mint például „Mi a célja ennek a projektnek?”, azzal azt a látszatot kelthetjük, mintha egyáltalán nem lennének képben a dolgokról. Könnyebb inkább a kérdés tisztázása nélkül továbbmenni, hogy ne tűnjön az ember a többiek szemében tájékozatlannak.



## PSZICHOLÓGIAI BIZTONSÁG SZINTJÉNEK MÉRÉSE

A pszichológiai biztonság szintjének méréséhez Edmondson megkérdezte egy csapat tagjait, hogy mennyire értenek vagy nem értenek egyet az alábbi mondatokkal:

- Ha a csapatban valaki hibázik, azt gyakran felróják neki.
- A csapat tagjai képesek problémákat, nehéz témákat felhozni és megbeszélni.
- A csapatban a tagok néha elutasítanak más embereket a másságuk miatt.
- Biztonságos kockázatot vállalni ebben a csapatban.
- A csapat tagjaitól nehéz segítséget kérni.
- A csapatban senki nem tenne szándékosan semmi olyat, ami aláásná az én erőfeszítéseimet /munkámat.
- A csapatban a saját egyedi kompetenciáimat jól tudom használni, és elismerést hoznak számomra.

### Amy Edmondson a TED-en elhangzott előadásában 3 egyszerű tanácsot javasol a pszichológiai biztonság elősegítésére:

1. Tekintsük a munkát tanulási lehetőségnek (ne kötelezően elvégzendő feladatnak).
2. Ismerjük el, hogy hibázhatunk.
3. Tegyük fel kérdéseket minden olyan helyzetben, amikor nem világos valami a számunkra.

## GOOGLE-WORKSHOPOK

A Google-kutatócsoport workshopokat tart csapatokkal. Ezeken a workshopokon olyan anonim történeteket használnak fel, amelyek különböző, a pszichológiai biztonságot elősegítő, illetve azt akadályozó viselkedésformákat illusztrálnak.

A forgatókönyveket eljátsszák, és aztán a csoport átbeszéli a történeteket.

## ÍME EGY PÉLDA A FORGATÓKÖNYVRE:

Péter már hosszú ideje egy műszaki tudásáról jól ismert vezető. Az elmúlt néhány évben az ABC csapat vezetőjeként dolgozik, amelyik egy nagy projektet futtat. Péter nagyon jól végzi a dolgát, de az elmúlt hónapokban egyre intoleránsabbá vált a hibákkal és a „színvonalon aluli” teljesítéssel szemben. Valamint egyre kevésbé tűri el, ha megkérdőjelezzik az elképzeléseit.

Nemrégiben durván megbíráltta az egyik tapasztalt csapattag ötletét, és nagyon negatívan beszélt erről az emberről a csapatnak az illető háta mögött. Az ötletet a többiek nagyon jónak találták, és úgy gondolták, hogy érdemes lenne foglalkozni vele. Azóta az ötletek elapadtak. A legutóbbi projektjavaslat Péter elgondolására épült, de végül a felső vezetés elutasította azt, mert nem volt elég kreatív és innovatív.

### Kérdések:

- Milyen viselkedések (magatartásformák) jelzik a pszichológiai biztonságot?
- Milyen viselkedések jelezhetik, hogy a történetben hiányzik a pszichológiai biztonság?
- Miért olyan fontos a pszichológiai biztonság?
- Milyen változást hoz a csapatban, ha sérül a pszichológiai biztonság?
- Mi a helyzet a saját csapatában a pszichológiai biztonság tekintetében?

## HOGYAN ERŐSÍTHETI MEG A PSZICHOLÓGIAI BIZTONSÁGOT A CSAPATÁBAN?

1. Hozzanak létre egy közös nyelvezetet. Határozzák meg azokat az értékeket és viselkedésformákat, amelyeket a csapatában, szervezetében támogatni, elősegíteni kívánnak.

2. Indítsanak el egy fórumot, ahol megbeszélhetik, mennyire eredményes a csapatuk. Teremtse lehetőséget arra, hogy a csapata meg tudja vitatni a kényes témákat biztonságos és konstruktív módon.

3. Váljon példaképpé azzal, hogy a csapat által elfogadott értékeket és viselkedésformákat képviseli.



# 5 tipikus megbeszélésvezetési probléma

A megbeszélés **facilitálása** sok részlet megtervezését és figyelemmel kísérését igényli. Körültekintő előkészületek ellenére is jöhetnek azonban olyan váratlan fordulatok, történések, amelyeket tudni kell kezelni. A továbbiakban az 5 leggyakoribb problémát mutatom meg önnek, amelyvel egy megbeszélés levezetése során találkozhat.

## 1. FÉLBESZAKÍTÁS

Megoldási ötletek:

- Állítson fel pontos szabályokat arról, hogyan tartsák tiszteletben egymás véleményének kinyilvánítását a megbeszélés résztvevői.
- Kérje meg a félbeszakítót, hogy ne most és ne így adjon hangot a véleményének.

javaslatok a „hogyan”-ra:

- „Mindjárt eljön a te véleményednek is az ideje...”
- „Kérlek, egy kicsit később térjünk vissza erre a gondolatra...”

## 2. ZAVARKELTÉS

Megoldási ötletek:

- Kérje meg a résztvevőket még a megbeszélés elején, hogy kapcsoljanak ki minden mobiltelefon vagy egyéb, figyelem elterelésére alkalmas eszközt.
- Ha nem tudja beazonosítani, udvariasan kérdezze meg, hogy kihez tartozik az adott, zavart keltő hangforrás.

javaslatok a „hogyan”-ra:

- „Ez a hang teljesen elvonja a figyelmünket. Megtennéd, hogy kikapcsolod vagy némára állítod a telefonod?”
- „Mégkérem, hogy mellőzd a laptop/tablet használatát a megbeszélés alatt. Sajnálom, ha emiatt fontos megállapításokról maradnál le.”

## 3. CSEVEGÉS

Megoldási ötletek:

- Udvariasan kérje meg a résztvevőt, hogy hagyja abba a nem a témához kapcsolódó beszélgetést.
- Ha nem jár sikerrel, tartson egy rövid szünetet, és négy szemközt kérje meg a zavaró személyt, hogy távozzon a megbeszélésről.

javaslatok a „hogyan”-ra:

- „Kérem, mellőzzük az egyéni társalgást. Ha van valamilyen észrevételed a megbeszéltekhez, azt inkább oszd meg mindenkiel.”
- Négy szemközti párbeszédhez: „Sajnálom, de úgy látom, hogy zavarja a megbeszélés menetét és a hatékony munkavégzést a beszélgetések. Úgy látom, most nem tudtok érdemben hozzájárulni a közös munkához, ezért mindannyiunknak jobb volna, ha nem vennétek részt tovább a megbeszélésen. Köszönöm az eddigi jelenléteteket.”

## 4. SZEMÉLYES KONFLIKTUSOK

Megoldási ötletek:

- Nyilvánítsa ki egyértelmű részvételi szabályokat (pl. nem szakítják félbe egymást, mindenki elmondhatja a véleményét).
- Lépjen közbe, még mielőtt élesbe fordulna a vita.
- Biztosítsa egyenlő mértékű támogatást mindkét fél számára, hogy elkerülje a versengés fokozódását.
- Ha a vita már a megbeszélés hatékonyságának rovására megy, iktasson be szünetet és egyeztessen külön-külön a vitázó felekkel.

javaslatok a „hogyan”-ra:

- „Térjünk vissza a mai megbeszélésünk témájához. Kérem, hogy mindenki felelősségteljesen és egymás véleményét tiszteletben tartva fejtse ki a maga hozzáállását.”
- „Úgy látom, felforrósodott a hangulat. Örülök, hogy mindketten ennyire magatokénak érzitek ezt a témát, de most kérem, hogy zárjuk le itt ezt a vitát, és térjünk vissza rá egy későbbi időpontban.”

## 5. TECHNIKAI PROBLÉMA

Megoldási ötletek:

- A technikai eszközöket és beszerelésüket a megbeszélés előtt szervezze meg, és ellenőrizze a működésüket.
- Gondoskodjon arról, hogy legyen megfelelő háttértámogatás abban az esetben, ha valami meghibásodik, nem működik vagy megszakad a kapcsolat.
- Készítsen vizuális segédeszközt a kritikus helyzetek kezelésére.

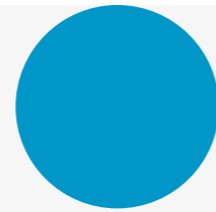
javaslatok a „hogyan”-ra:

- „Oké, megvan a B terv is erre az esetre. Kérem, használjuk a következő megoldást.”





# AGILIS COACH



**Agilis coach, agilis csapat, agilis szervezet.** Egyre ismertebb fogalmak. Arra adnak választ és abban segítenek, hogy a mind bizonytalanabb és ezáltal egyre nagyobb kihívásokat állító üzleti környezetben a szervezetek megtalálják a számukra legoptimálisabb utat.

Az agilitás elsősorban a vállalati kultúra változása. Egy erőteljes elmozdulás az irányító-ellenőrző menedzsmentgyakorlattól az együttműködő, csapatközpontú vállalati környezet kialakítása felé. A szervezet sikeres támogatása ezen a váltáson keresztül megkívánja, hogy agilis gondolkodásmóddal és befolyásolóképességgel rendelkezünk. Mindezt egy agilis coach segítségével könnyen elsajátíthatjuk.

## MIT JELENT A KIFEJEZÉS: AGILIS COACH?

Az agilis coach egy olyan agilis módszertant ismerő és coachingképes személlyel rendelkező személy, aki:

- segít agilis csapatot felállítani,
- összefogja az agilis módszerek bevezetését a szervezeten belül,
- támogatja az agilis szervezeti változásokat és átalakítási folyamatokat,
- mind a munkatársakat, mind a vezetőket ellátja azzal a tudással, eszközzel és oktatással, amelyek szükségesek a személyes, csapat- és szervezeti szintű agilitáshoz.

**Agilis módszereket alkalmazni a szervezet céljainak elérése érdekében, rendkívüli mértékben felgyorsítja az ügyfelek számára történő értékteremtés folyamatát.**

Ugyanakkor ezeket a változásokat elérni nem egyszerű feladat. Jelentős erőfeszítést igényel mind a vezetői réteg, mind a munkatársak részéről.



## MI AZ AGILIS COACH FELADATA?

Az agilis coach feladata a nehezebb bevezetési időszakot menedzselni. Azaz, felismerni és támogatóan átsegíteni a bevezetési folyamatok „fájdalmas” pontjain a szervezetet, különösen azokon a területeken, ahol megakadást érzelenek.

Az a fő elvárás velük szemben, hogy megbízásuk végzetével olyan agilis csapatot állítsanak fel és bocsássanak a vállalat rendelkezésére, amely kellő ismerettel és elkötelezettséggel képviseli az új, agilis folyamatokat. Mindezt úgy, hogy időt, pénzt és erőforrásokat takarít meg a vállalat számára.

Az agilis coach feladata azonban nem csupán egy agilis csapat felállítása a vállalati szervezeten belül. Az agilitást mint vállalati kultúrát is el kell fogadtatniuk a munkatársakkal, a vezetőkkel és – adott esetben – a tulajdonosokkal egyaránt. Csak így fognak tudni sikert hozni a vállalat egésze számára.

## HOGYAN LESZ VALAKIBŐL AGILIS COACH?

Többféle karrierút lehetséges. A legelső lépés a felsőfokú végzettség megszerzése azon a területen, amelyre specializálni szeretné magát. Például, szoftverfejlesztés, projektmenedzsment. Amint ez megvan, a következő lépés, hogy megismerjen valamilyen **agilis projektmenedzsment** módszert, pl. Scrum, Kanban, Designgondolkodás.

**Scrum-mester:** A szoftver-projektmenedzsment területén a Scrum-mester igazából az első lépcső az agilis coachcsá válás útján. A scrum-mester felel azért, hogy a szervezetben és a csapaton belül mindenki megértse, elfogadja és betartsa az agilis működés szabályait.

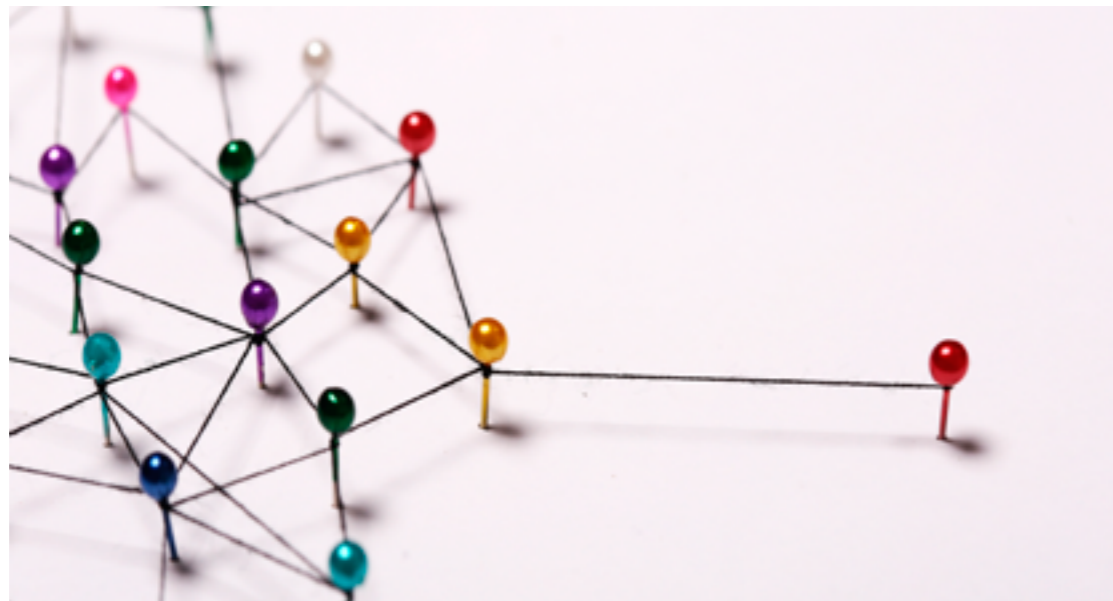
A csapat szemszögéből nézve a scrum-mester a csapatot szolgáló vezető. Ez azt jelenti, hogy a csapatot nem utasításokkal irányítja, hanem biztosítja azt a légkört és szellemiséget, amiben a csapat hatékonyan tud működni.

A csapatot segíti az önszerveződés megvalósításában, a keresztfunkcionális csapatmunka szabályainak elsajátításában. A csapat felé egyfajta coachként, facilitátorként viselkedik.

**Agilis coach:** Egy másik karrierút, ha agilis coach szerepben egy személyt, egy folyamatosan együtt dolgozó csapatot vagy egy adott projektre szerveződő csoportot segít, pl. agilis termékfejlesztésben vagy a designgondolkodás facilitálásában.

A facilitálás lényege ebben az esetben az önszerveződés, az erősségek és a kreativitás kibontakoztatásának ösztönzése. Mindehhez legalább alapszinten rendelkeznie kell a tudatos kommunikációhoz és facilitáláshoz szükséges ismeretekkel. Ez a szint tulajdonképpen még nem a professzionális coaching szintje, de egy szükséges alap a sikeres agilis coachcsá váláshoz.

Az agilis coach több agilisan működő csapat munkájának összefogásában is közreműködhet, biztosítva azokat a belső és külső erőforrásokat, melyek szükségesek az agilis folyamatokhoz.



**Szervezeti agilis coach:** A legmagasabb szint, ahol az agilitás elmélyült tudása szükséges, továbbá a szervezetfejlesztésnek, a változások kezelésének és a vállalati kultúra ismeretének alapos ismerete is elengedhetetlen követelmény.

Természetesen nincs egy egységes foratókönyv, amely alapján a vállalatok az agilis változásokat bevezethetnék. Ahány vállalat, annyi vállalati kultúra, más-más munkahelyi környezet és speciális igény.

Van, ahol inkább coachinggyakorlatra, van, ahol inkább vezetői tapasztalatra van szükség ahhoz, hogy a változásokat sikeresen bevezessék. Abban az esetben, ha egy vállalat már túl van a kezdeti lépéseken, elégséges lehet néhány konzultáció az éppen felmerülő kihívások kezelésére.

Ez elsősorban a szervezet nagyságától függ. Nagyobb vállalatok legtöbbször állandó munkatársként alkalmaznak egy-egy agilis coachot. A feladata, hogy hosszú távon átlássa és összefogja a szükséges folyamatokat és a csapatok munkáját.

Közepes vagy kisebb cégek esetében sokkal hatékonyabb lehet megbízási szerződéssel alkalmazni egy agilis coachot egy-egy konkrét feladatra. Amikor a tervezett változás, váltás sikeresen bevezetésre került, a megbízásuk is véget ér.

## MILYEN A JÓ AGILIS COACH?

Az agilis coach egyik legfőbb erőssége a kommunikációs készség. Egy másik tulajdonsága a kiemelkedő facilitáló készség. Értenie kell az „emberek nyelvén”, mert a munkája során szorosán együtt kell dolgoznia a szervezet legkülönbözőbb szintjein elhelyezkedő munkatársakkal, egészen a legfelső vezetésig.

Emellett ahhoz is értenie kell, hogyan nyerve meg a munkatársakat az agilis vállalati kultúra kialakítására. Sok esetben igen erős az ellenállás bármiféle változással szemben. A vezetők részéről például azért, mert teljesen felborítja a jól megszokott irányítási és ellenőrzési rendszereiket. Őket tehát meg kell tanítani más szemmel látni, azaz megmutatni, hogy mi a végső célja a változásnak, ami a szervezet jövője szempontjából a legmegfelelőbb.

Miközben az agilis csapat tagjait arra kell megtanítani, hogyan legyenek önállóak és felelősségteljesek.

### Összefoglalva tehát, egy agilis coachnak képesnek kell lennie:

- kidolgozni az agilis folyamatokhoz szükséges követelményeket és eljárásokat
- agilis módszereket hatékonyan integrálni a szervezetbe
- támogatást nyújtani az agilis eszközök és szoftverek használatához
- képezni és irányba állítani az agilis csapat vagy projekt tagjait
- adott esetben agilis csapatot, projektet vezetni a váltás során.

**Válasszon engem vezetői coachának, és segíték önnek olyan kompetenciákra szert tenni, amellyel magabiztosan támogathatja az agilis átalakulást.**



# TÁVMUNKA

Az alábbiakban megosztok néhány tanácsot arra vonatkozóan, hogy mi segíthet akkor, amikor a hagyományos, irodai kereteken kívül dolgozunk. Ezeket egyrészt jól ismerem fel, amikor évekként elhagytam a munkahelyem és szabadúszó lettem. Másrészt más, távmunkában vagy szabadúszóként dolgozó ismerőseimtől, ügyfeleimtől tanultam.

## DE MINDENEKELŐTT EGY GYORS FIGYELMEZTETÉS:

Az alábbi javaslatok egyike sincs kőbe vésve. Az otthonról végzett munka szépsége – a sok kihívás mellett – az, hogy személyre szabhatja a munkabeosztását és a napi rutinját.



## HOGYAN DOLGOZZUNK OTTHONRÓL? ÚTMUTATÓ TÁVMUNKÁT VÉGZŐKNEK ÉS SZABADÚSZÓKNAK

A felszínen úgy tűnhet, hogy otthon(ról) dolgozni maga a mennyország. Nem kell ingázni a munkahelyére, és (elméletileg) temérdek időt spórolhat meg, amit egyébként semmitmondó, üres beszélgetésekre, értelmetlen megbeszélésekre vagy az irodai életben rejlő kis millió más zavaró tényezőre pazarolna.

A valóság azonban ennél sokkal összetettebb. Minden reggel azzal a tudattal ébredni, hogy egyedül kell szembesülnünk az aznapi feladatokkal, kollégák, irodahelyiség és napi munkarend nélkül – ez éppen olyan nyomasztó is lehet, mint amilyen izgalmas.

Szinte minden előnyre – amelyekből sok van, beleértve például azt, hogy nem kell a dugókban vesztegelnie vagy a metrópótlás késései miatt bosszankodnia – jut egy hátrány is. Például az, hogy eltűnik a munka és a magánélet közötti egyértelmű határvonal. Ennek ellenére, ha felveszi a ritmust, az otthoni munka valóban ajándék lehet.



## 1. FEDEZZE FEL, HOGY MIKOR A LEGPRODUKTÍVABB

Korán kelő ember lévén, amikor még alkalmazottként dolgoztam, gyakran fordult elő, hogy jóval korábban beértem a munkahelyemre, mint a munkatársaim.

A munkanapjaim ugyanakkor gyakran jóval később fejeződtek be, mint ameddig a produktív időszakom tartott.

A szabadúszóvá válás egyik felszabadító része az a felismerés volt számomra, hogy nem kell ragaszkodni a hagyományos munkanap struktúrájához. Most, amikor 5.30-kor vagy 6-kor felébredek, gyakran rögtön elkezdek dolgozni. És amikor a produktívitasom lecsökken, nincs lelkiismeret-furdalásom, ha szünetet tartok, vagy arra a napra teljesen befejezem a munkát.

Ha ön éjszakai bagoly, alkalmazhatja ennek az ellenkezőjét. A lényeg, hogy derítse ki, mikor tud a leghatékonyabban dolgozni, és amennyire csak lehet, rendezze a munkanapját ezen időszakok szerint.

PRODUKTIVITÁS



## 2. ÁLLÍTSON FEL EGY NAPIRENDET

Miután felismerte a leghatékonyabb időszakát, itt az ideje egy napi rutin kialakításának. Próbáljon meg mindennap ugyanabban az időben felkelni és egy bizonyos időpontban elkezdni a munkát. Különböző könnyen beleszűszhat abba a hozzáállásba, hogy az otthoni munka szabadnap.

A munkakezdés időpontjának és a munkaórák számának meghatározása segít abban, hogy tartani tudjuk magunkat a napi-rendhez. Bizonyos esetekben ez kötelező is.

A 44 éves Tünde a fővárostól 70 kilométerre él, és egy budapesti marketingcég munkatársa. Teljes munkaidőben, de távmunkában dolgozó alkalmazottként ugyanakkor kezdi a munkát, mint a csapat többi tagja – ami azt jelenti, hogy minden reggel 9 órára már be van jelentkezve a gépén.

„Mindennap ugyanabban az időben kezdek dolgozni, épp úgy, mintha bejárnék dolgozni az irodába.”

## 3. A NAPI RUTIN LEGYEN RUGALMAS

Mindamellet, hogy fontos a napi struktúra, hagyjon magának teret a szükséges változtatásokra is. Az otthonról végzett munka egyik ajándéka, hogy nagyobb rugalmasságot biztosít. Kár volna nem élni ezzel a lehetőséggel.

Tünde még egy szigorúbb beosztás mellett is kihasználja a távmunka rugalmasságát. Három gyermek anyjaként korán befejezi a munkanapot, hogy el tudjon menni a gyerekekért és el tudja látni az egyéb „anyai teendőit és az intéznivalókat”. Emellett napközben tart egy szünetet, hogy



## 4. DOLGOZZON HÉTVÉGEKEN ... VAGY NE

Amikor először elkezdtem a szabadúszó munkát, egy sikeres festőművésztől azt olvastam, hogy alkotásainak nagy részét annak köszönheti, hogy egy szigorú ütemtervhez tartja magát. Hétfőtől péntekig mindennap reggel 8-tól délután 6 óráig dolgozott, hétvégeken viszont soha.

Ez az ajánlás egy ideig kísértett engem is. Képtelen voltam ilyen sokáig fenntartani a figyelmemet. Rövid blokkokban dolgoztam, amelyek összeadva közelébe se értek egy tízórás munkanapnak. Ennek kompenzálására rendszeresen dolgoztam hétvégén.

Aztán rájöttem, hogy szeretek hétvégén dolgozni. Ilyenkor kevésbé érzem magam „elhavazva”. A következő hét pedig úgy indul, hogy már előre dolgoztam valamennyit, és nem kell megfeszülöm, hogy utolérjem magam.

A távmunkát végzők vagy a szabadúszók körében a hétvégi munkavégzést illetően megoszlanak a vélemények. Dániel, az egyik ügyfelem például a hétvégéket fenntartja a magánéletére. Különböző úgy érzi, hogy elveszíti a munka és a magánélet

## 5. AKÁRHOGY IS, HÚZZA MEG A HATÁROKAT

Ebben az is benne van, hogy időt szakít a testmozgásra, rendszeresen étkezik, időt szán a kapcsolataira és kikapcsolódik.

Az otthoni munkavégzés, amely eltörlti a szakmai és a magánélet közti tiszta határvonalat, könnyedén átfordulhat abba, hogy az ember nonstop dolgozik.

„Kényszeríteni kellett magam arra – és ez egy állandó belső küzdelem volt –, hogy abbahagyjam a munkát” – mondja Tünde. Egyszer egy kemény időszak után, amikor rájött, hogy még kutyasétáltatás közben is dolgozik, és éjjel a kanapén is még e-mailekre válaszol, meghúzta a határt, és kategorikusan kijelölte a munkanapok végét.

„Ily módon önmagam és a munkatársaim felé is azt kommunikálom, hogy az adott időpont után már nem vagyok elérhető.”

A 31 éves Sára több mint egy évig távmunkában dolgozott, mielőtt teljes munkaidős állásba került. Tündéhez hasonlóan őt is zavarta a határok hiánya. „Könnyű elveszíteni az egyensúlyt a magánélet és a munka között, de muszáj azt megteremteni” – mondta. Sára a nap minden órájában üzeneteket és e-maileket kapott. Ezekre azonnal válaszolt is, amíg rá nem jött, hogy ez így nem mehet tovább.

„Állítsa be minden este az »irodán kívül vagyok« automatikus üzenetet, amelyből mindenki tudni fogja, hogy ön offline, vagy határozottan kommunikálja az elvárásait, hogy mikor lehet önt keresni és mikor nem” – javasolja Sára.

A távmunkához vagy szabadúszó életmódhoz való sikeres alkalmazkodás szerves része az is, hogy felismerje: az „offline idő” nem gyengeség, nem hiba, hanem éppen ellenkezőleg: erősség.

Kezdő távmunkásként Sára sokáig ellenállt annak a késztetésnek, hogy a munkaidő alatt elmenjen edzeni. Mígnem rájött, hogy nemcsak fizikailag érzi magát jobban, ha beiktatja az edzést, hanem szellemileg is felfrissül.

Tünde, Sára és Dániel mindannyian kihangsúlyozták, ha folyamatosan 8 órán át bámulja valaki a képernyőt, gyengülni fog a teljesítőképessége, akár irodában dolgozik, akár otthon.

## 6. VEGYE KI A SZABADNAPJAIT!

Az otthoni munkában az egyik legnehezebb dolog az az érzés, hogy mivel mindig tud dolgozni, ezért állandóan dolgoznia kellene. Ez azonban egész biztosan kiegészítéshez vezet.

Mielőtt elkezdtem a szabadúszó munkát, elképzeltem magam, ahogyan kihasználom a szokásostól eltérő napirendet azzal, hogy hétköznap délutánonként fitneszbe járok.

Az első évben ez nagyrészt csak fantázia maradt. Az a szorongás, hogy nem dolgozom a rendes munkaidőben, érzelmileg kimerített. Ahogyan kialakítottam a rutinimat, a napirendemet, és hozzászoktam ahhoz, hogy nem egy irodában dolgozom, végre elkezdtem kihasználni a rugalmas munkabeosztás előnyeit. Ma már ajándék számomra, hogy szabadon elintézhetek bármit olyankor, amikor a legtöbb ember a munkahelyén az íróasztala mögött kénytelen ülni. Hétköznap délutánonként eljutni olyan helyekre, ahol hétvégenként óriási tömeg van, felbecsülhetetlenül értékes a számomra.

Függetlenül attól, hogy távmunkában vagy szabadúszóként dolgozik, az a tény, hogy saját maga szabja meg a munkarendjét, azt is jelenti, hogy nem erőlteti a munkát, amikor épp makacsul alacsony szinten van az energiaszintje.

Nagyon fontosak a rutinok, de „ha túl mereven ragaszkodik hozzájuk, előfordulhat, hogy a produktivitása csökkenni kezd” – mondja Dániel. „Ahelyett, hogy hat órát pocskol el azzal, hogy kétórányi munkát elvégezzen, igenis menjen el arra a túrra, amelyet már oly régóta tervez, és felfrissülve térjen vissza a feladataihoz.”

## 7. TEGYEN AZ EGYEDÜLLÉT ELLEN

Nem gondoltam, hogy hiányozni fognak az irodában folytatott semmitmondó, felszínes, gyakran kínos beszélgetések. Nos, tévedtem.

A szabadúszóvá válásom után az első néhány hónapban egyedül éreztem magam, és nagyon vágytam az emberi kapcsolatokra, amiket egy munkahelyi környezet biztosítani tud. Ezt az űrt úgy töltöttem be, hogy társasági programot szerveztem – többet, mint életemben valaha.

Például együtt ebédeltem a barátaimmal, találkozókat szerveztem azokkal az ismerőseimmel, akik hozzám hasonlóan rugalmasan dolgoztak.

Tünde számára az otthoni munka – annak ellenére, hogy egy csapat tagjaként dolgozik – egyfajta izolációt eredményez. „Annak ellenére, hogy teljes munkaidős alkalmazott vagyok, kívülállóan érzem magam” – mondja. Ennek leküzdése érdekében időről időre felhívja munkatársait telefonon, ha úgy érzi, hogy szüksége van egy kis beszélgetésre, másokkal való kapcsolódásra.

A távmunka és a szabadúszás számos előnnyel kecsegtet, érdemes ezek valamelyikét kipróbálni legalább egyszer az alkalmazotti pályafutásunk alatt.





# Vezetés & Karrier Magazin

2019. / IV. negyedév

## Honlapjaim:

[WWW.VEZETOFEJLESZTES.HU](http://WWW.VEZETOFEJLESZTES.HU)

[WWW.KARRIERVALTAS.HU](http://WWW.KARRIERVALTAS.HU)

[WWW.SZAKMAIONELETRAJZ.HU](http://WWW.SZAKMAIONELETRAJZ.HU)

[WWW.ALLASINTERJUTECHNIKA.HU](http://WWW.ALLASINTERJUTECHNIKA.HU)

[WWW.ONELETRAJZSABLON.HU](http://WWW.ONELETRAJZSABLON.HU)

Vezetői klub

SZERKESZTŐ: KRÁNITZ ÉVA, VEZETŐFEJLESZTÉSI ÉS KARRIERVÁLTÁS-TANÁCSADÓ

TELEFON: +36 70 6363 538

ÖRÖMMEL FOGADOM A VÉLEMÉNYÉT ÉS JAVASLATAIT A VEZETÉS & KARRIER MAGAZINNAL

KAPCSOLATBAN A [KRANITZ.EVA@VEZETOFEJLESZTES.HU](mailto:KRANITZ.EVA@VEZETOFEJLESZTES.HU) E-MAIL CÍMRE.

Copyright © 2019. Minden jog fenntartva

A képek Creative Commons licence alapján szerzői jog mentesek! Borítókép forrása: Pixabay.

A Vezetés & Karrier Magazin szöveges elemeinek részben vagy egészben történő felhasználása, bármely formában vagy eszközzel történő sokszorosítása, beleértve az adatrendszerekben való tárolást, internetes közzétét, nyilvános előadást, hangskönyvvé alakítást vagy fordítást, csak a szerző előzetes, írásos engedélyével lehetséges.