

ПРОЕКТНОЕ КОМАНДО- ОБРАЗОВАНИЕ



Тимофей Нестик, бизнес-тренер,
консультант по организационному развитию,
nestik@gmail.com

Зрелая команда

1. **общность цели**
2. **взаимодополняющие навыки, качества**
3. **общая ответственность за конечный результат**
4. **четкие правила взаимодействия**
5. **наличие в составе постоянного «ядра», регулярность совместной работы**
6. **сплоченность, доверие**
7. **взаимозаменяемость**



Методы развития команды

- **КОМАНДНЫЕ РАЗРАБОТКИ**
 - выработка и анализ единых целей, совместная работа над стратегией (видение);
 - выработка правил командной работы, командных и корпоративных ценностей (кодекс)
- **СОВМЕСТНЫЙ АНАЛИЗ ОПЫТА:** совместная рефлексия командного опыта, регулярная работа над ошибками
- **ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ:** предоставление участниками команды регулярной обратной связи друг другу
- **РОТАЦИИ:** развитие навыков «распределенного» лидерства (например, ротация роли председателя на совещаниях)
- **«ВЕРЕВОЧНЫЕ КУРСЫ» И ТРЕНИНГИ СЕНЗИТИВНОСТИ**
 - развитие навыков межличностных коммуникаций, управления конфликтами, способности учитывать межличностные различия при работе в команде;
 - «эмоциональные» мероприятия на развитие сплоченности, взаимной поддержки;
- **СОВМЕСТНОЕ ОБУЧЕНИЕ**
- **СОВМЕСТНЫЙ ОТДЫХ (отмечаем достижения)**



Командные компетенции в условиях быстрых изменений

- **ДОВЕРИЕ**
- **КОМАНДНЫЙ ФОРСАЙТ (образ будущего)**
- **ОБУЧЕНИЕ НА СОВМЕСТНОМ ОПЫТЕ**



Agile-технологии в инновационных проектах

- 5-7 специалистов с дополняющими друг друга навыками – разработчиков, аналитиков, тестировщиков.
- Все в одной комнате
- Работа ведется итерациями (sprint): каждые 1-4 недели продукт предъявляется заказчику для внесения поправок.
- После завершения итерации команда проводит совещания по анализу совместного опыта («совещание-ретроспектива»), а также планирует дельнейший рывок.
- Каждый день проводится 15-минутное «совещание стоя»: «Что сделано вчера? Что будет сделано сегодня? С какими проблемами столкнулся?»
- Для повышения интенсивности: доска с декомпозицией задач и висящий на стене график соотношения оставшегося времени и несделанных задач.



Совещание по анализу опыта (AAR, After Action Review)

- 5 этапов: 1) эмоциональный дебрифинг («Что мы чувствуем по поводу проекта?»), 2) какова была цель, 3) +, 4) -, 5) выводы на будущее.

Какова была цель?	Что было сделано хорошо?	Наши ошибки?	Что будем делать иначе?
-------------------	--------------------------	--------------	-------------------------

Успешные инновационные команды

1. *Отслеживание и сбор новых идей* в компании и у конкурентов, создание коалиций и лоббирование интересов команды
2. Единые *ритм* и сроки взаимодействия, регулярный *анализ совместного опыта* и выработка договоренностей о *приоритетах*.
3. *Способность менять распределение ролей и правила в зависимости от стадий жизненного цикла*
4. Особенности групповой *структуры*:
 - разветвленные социальные сети членов команды и умение их использовать,
 - гибкая групповая структура,
 - высокая проницаемость групповых границ, допускающая включение в команду новых членов.



(Анкона, Бресман, 2010)

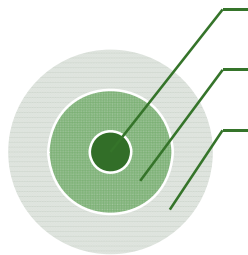
На что больше похожа Ваша команда?



Жизненный цикл и структура инновационных команд

Стадии:

- 1) выявление проблемы, исследование альтернативных направлений;
- 2) разработка инновационных идей;
- 3) экспортирование / внедрение, то есть передачи своих идей и накопленных знаний другим командам.



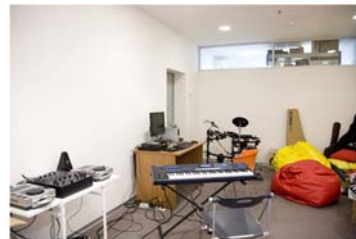
Структура:

Ядро (носители целей, ценностей и коллективного опыта)
Ключевые исполнители
Внешние эксперты, привлекаемые под конкретную задачу

Отдел маркетинга в компании «Head Hunter»



Московский офис компании «Яндекс»



<http://www.the-village.ru>

Офис «Google» в «Балчуг Плаза»



<http://www.the-village.ru>

Командные роли по Р.М. Белбину

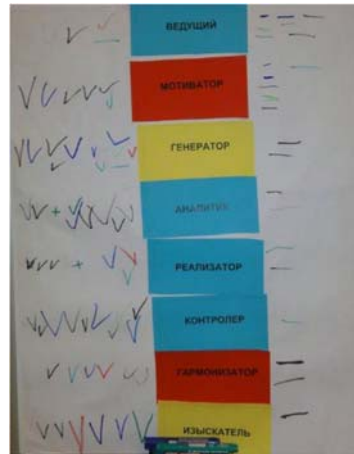
Задача:

- Ведущий
- Мотиватор
- Генератор идей
- Аналитик
- Реализатор
- Контролер

Отношения:

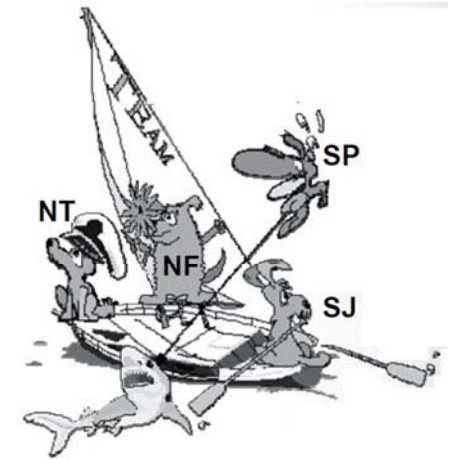
- Гармонизатор
- Изыскатель

Результаты самодиагностики
участников Форума



Командные роли и типология MBTI

- NT – стратеги
- NF – дипломатъ
- SJ – логистики
- SP - тактики



Типология личности по К. Юнгу (интерпретация Майерс-Бриггс)

Экстраверт (**E**) — Энергия — **И**нтроверт (**I**)
(открытый) (закрытый)

Сенсорный (**S**) — Сбор данных — **Н**туитивный (**N**)
(факты) (возможности)

Думающий (**T**) — Принятие решений — **Ч**увствующий (**F**)
(логика) (люди)

Решающий (**J**) — Стиль жизни — **В**оспринимающий (**P**)
(структура) (спонтанность)

Какова сплоченность Вашей команды?

От 1 (минимум) до 10 (максимум)



«Обратная сторона» высокой сплоченности

- Групповое давление
- Сдвиг к риску
- Размывание ответственности



Методы принятия групповых решений

- Дискуссия
- Мозговой штурм
- Метод количественных оценок
- Метод номинальных групп
- Метод Дельфи
- 6 шляп Де Боно



Спасибо за участие!

- Тимофей Нестик, к.ф.н., с.н.с. ИП РАН, бизнес-тренер, консультант по организационному развитию, компания «Тренинг-Бутик»
- nestik@gmail.com
- 8-916-189-21-40