Предложение по построению программы курса «ЛИДЕРСТВО В ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ»

Цель курса:

1. Дать участникам понимание сути таких феноменов как лидерство, групповая динамика, продуктивная команда, зрелая команда. «Пощупать» на своём опыте закономерности и научиться влиять на команду, опираясь на законы групповой динамики.

2. Формирование поведенческих привычек и паттернов мышления, необходимых для формирования зрелой команды.

3. Мотивационный импульс на работу над собой и овладение тонкостями процесса управления, коммуникации с отдельными людьми и с командой.

4. Каждый участник – не чистый лист, а носитель важных знаний, опыта как негативного, так и позитивного, цель курса не просто дать новые/другие схемы, а найти в арсенале каждого участника успешные поведенческие стратегии или их предпосылки, которые участники активизируют, упорядочат и научатся ими осознанно пользоваться.

Для кого?

практикующие менеджеры проектов, руководители проектных офисов, топ-менеджеры, ответственные за проектное управление.

Помещение:

- Помещение заказчика, хорошая вентиляция помещения, вода, чай, кофе.
- Оборудование – доска флип-чарт, проектор.
- Мобильные столы и стулья, количество соответствует размеру группы.

Формат – рефлексивные семинары и workshops.

- Интерактивное обучение, рефлексия опыта и работа в зоне ближайшего развития.
- Зачёт в форме защиты инструкции «Лидер и команда. Инструкция по применению».
- Количество участников не ограничено, но важен стабильный состав основной группы. Не все смогут получить допуск к итоговому зачёту. Для этого нужно будет выполнять промежуточные задания.

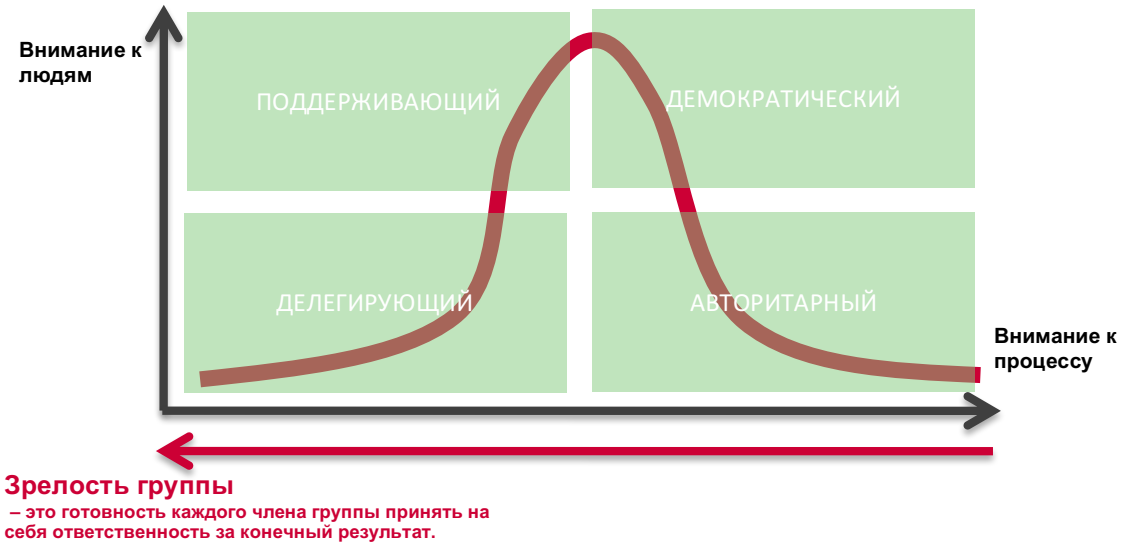
Курс выстроен таким образом, чтобы можно было варьировать его продолжительность и глубину проработки материала, но при этом, чтобы он оставался методологически целостным и завершённым. От чего зависит продолжительность и глубина?

- Возможности заказчика (речь не только о деньгах, но и о времени);
- Потребности заказчика (курс раскрывает феномены лидерства и команды, не во всяких проектах дело упирается именно в лидерство);
- Уровень подготовки участников (бывает, что нужно не обогатить опыт, а обобщить его, бывает, что уровень подготовки участников очень разнится).

Дарья Масленникова
методолог обучающих программ и развивающих сред

Общая конфигурация такова – курс состоит из модулей по 3 часа, которые проходят регулярно с интервалом в 1-2 недели. Это важно для включения в контекст опыта между занятиями и внедрения в практику рекомендаций и приёмов.

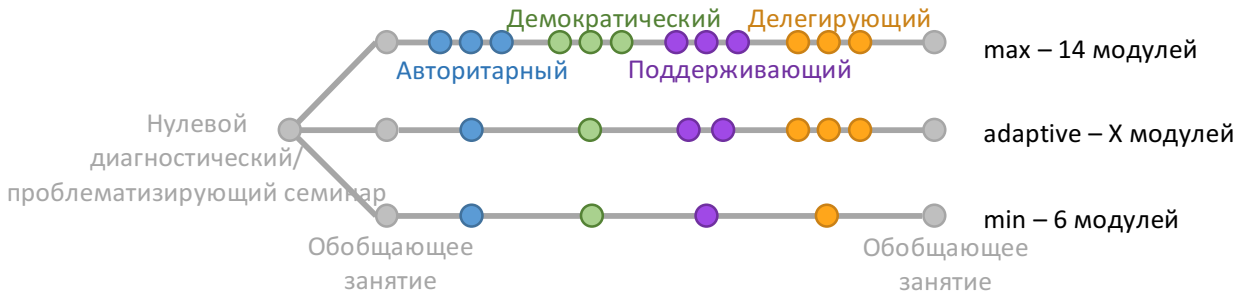
За основу взята модель ситуационного Лидерства П. Херси и К. Бланшар(д). Эта модель не нова, но и не устарела ничуть. Она даёт понимание двойственности феномена лидерства, стадийности формирования команды и соотнесения стиля лидерства со зрелостью команды.



Кроме того, эта модель соотнесена с закономерностями групповой динамики.

Первый и последний модули обобщающие. Содержательные модули выстроены по стадиям формирования команды и соответствующим типам лидерства: авторитарный, демократический, поддерживающий, делегирующий.

НО! Мы можем варьировать продолжительность и глубину изучения каждого стиля и его инструментов – от одного модуля до трёх. То есть весь курс будет продолжаться от 6 до 14 занятий. Продолжительно курса не менее 6-ти занятий, так как важно вместе с учебной группой пройти стадию сопротивления, которая никогда не успевает развернуться на тренинговых интенсивах, но всегда разворачивается на практике.



Концептуальные идеи

обучение выстроено на основе нескольких допущений:

1. В проектном управлении (project management) лидерство и продуктивность команды часто страдают не из-за отсутствия знаний и не из-за отсутствия необходимых инструментов, а из-за несвоевременного применения этих инструментов. Нужно усвоить законы групповой динамики, не узнать о них, а усвоить. Формируясь, команда проходит определённые стадии и стиль лидерства, как и инструментарий, должны меняться сообразно стадии.

2. Управление (management) сопряжено с влиянием, развивающими интервенциями (интервенции в отличие от манипуляций совершаются ОТКРЫТО, ОСОЗНАННО, ОТВЕСТВЕННО). Нужно уметь оказывать влияние на человека (мнение, настроение, ожидания и пр.), на группу (продуктивность, творческий потенциал, слаженность), на организацию или её часть (культура, процессы, эффективность).

По сути само слово «интервенция» – это напоминание о профессиональной этике.

3. Обучение требует многогранности и глубины:

- ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ ТЕОРИЯ (курс ориентирован на практику, хотя и теории будет не мало, мы учим усваивать, осваивать, обобщать – перерабатывать этот поток).
- АРХИТЕКТОНИКА – конфигурация курса может меняться, но мы осознанно отказались от кратких форм обучения, так как работаем и с поведенческими, и речевыми паттернами, и с привычками мышления, и даже со способом восприятия информации. Всё это требует времени. Кроме того, чтобы влиять на человеческий фактор нужно знать и понимать природу различных явлений в коммуникации, в команде, в конфликте, в консенсусе, в творчестве. SOFT-skills требуют особой настройки мышления.
- САМОПОЗНАНИЕ (чтобы внести изменение в процесс мышления или сложное поведение, мы должны осознать их, и внедрить новое, без тотального разрушения). Важны не универсальные приёмы, а индивидуальное их сочетание, манера.

4. Курс построен не как тренинг навыков, а как РАЗВИВАЮЩАЯ СРЕДА, в которой произойдёт не только пополнение арсенала инструментов влияния, но и обмен опытом и знаниями, обобщение, формализация лучших технологий, накопление материалов для новых и растущих сотрудников. Внедрение теории в практику участники учатся управлять своими привычками и могут влиять на привычки подчинённого коллектива. Например, важна привычка отделять факты от интерпретаций.

5. Курс целостный. Методологическая и методическая целостность: последующее опирается на предыдущее. Курс основан на совмещении различных инструментов влияния: Творческое мышление, Юмор, Голос, Слово, Репутация, Дизайн, Групповая динамика.

6. Курс интересный и мощный. Мы сами используем много любопытного и интересного в учебном процессе и учим вас работать не только с произвольным вниманием, но и с непроизвольным. Когда не работают готовые решения, нужно обеспечивать высокую вовлеченность участников в процесс обобщения. Изменения, которые внедряются в повседневную практику, тонкая настройка внимания (замечать влияние, замечать состояние, управлять вниманием) – всё это принципиально влияет на стратегии поведения.

Тематическое содержание модулей программы

«Лидерство в проектном управлении»

Диагностический/проблематизирующий семинар (3 часа)

Специфика и основные проблемы лидерства в проектном управлении.

Шаг 0

- Причины, динамика сопротивления и демотивации команды.
- Конфликты в команде (в том числе из сильных игроков) – типы и механизм развития конфликтов.
- Продуктивность и эффективность команды – что зависит от лидера, всегда ли нужна сплочённость?
- Слабая команда – как её усилить? Можно ли реанимировать команду?

результат:

Оценка общего уровня владения темой, обобщение проблемных кейсов, отделение первичных проблемных факторов от вторичных. Адаптация программы.

Вводное обобщающее занятие (3 часа)

Что делает лидера лидером?

Шаг 1

- Изучение лидерства – от структурного подхода к поведенческому и ситуационному (Модель П.Херси и К.Бланшар(д)а).
- Групповая динамика (от kick-off до команды):
  - *энергия группы, творческий потенциал и дисциплина*
  - *роли в группе, конфликты,*
  - *риторика и маркеры поведения лидера.*
- Сплочённость и эффективность, уровень зрелости группы – механика тимбилдинга, знаменитый эффект синергии.
- Скепсис, недоверие, настороженность, конфликты, сопротивление как симптомы: признаки, причины, «лечение».

3 модуля по 3 часа (лидер, команда, управление коммуникацией и рефлексия)

Стадия АВТОРИТАРНОГО стиля лидерства.

Шаг 2

ЛИДЕР авторитарной стадии – координатор и контролёр.

- Целеполагание и способы подтверждения понимания.
- Постановка задач, наглядная декомпозиция – общий вектор и детали.
- Контролируемый тайм-менеджмент.

В КОМАНДЕ авторитарной стадии главное – дисциплина и сотрудничество.

- Отчёты «план/факт» как инструмент развития дисциплины.
- Выявление мискоммуникации и других точек напряжения, проработка на индивидуальных или малых встречах.
- Формальные и неформальные правила команды – разработка и внедрение.

КОММУНИКАЦИЯ авторитарной стадии – инструкции.

- В групповой коммуникации – собрания: инструктаж, планёрка, отчёт.
- В персональной коммуникации – убедительность, работа с возражениями и умение говорить нет.
- Вербальные и невербальные маркеры лжи, невнимания, несогласия.

3 модуля по 3 часа (лидер, команда, управление коммуникацией и рефлексия)

Стадия ДЕМОКРАТИЧЕСКОГО стиля лидерства.

Шаг 3

ЛИДЕР демократической стадии – модератор.

- Приёмы модерации мозгового штурма, управляемой дискуссии, коллективного принятия решения. Конкретные методы модерации, которые позволяют одновременно упорядочить, подогреть, ускорить и углубить дискуссию и получить качественный совместный результат.
- Кооперация, синхронизация индивидуальных ритмов, планов, результатов.
- Управление групповой динамикой как на встречах, так и между ними.

В КОМАНДЕ демократической стадии главное – вовлечённость и мотивация.

- Совещания – драйвер развития команды. Типы совещаний и базовые схемы проведения.
- Индикаторы вовлечённости. Циклы развития мотивации – подъёмы и спады.
- Перегрев команды – неизбежное разочарование. Риски и возможности.

Дарья Масленникова
методолог обучающих программ и развивающих сред

КОММУНИКАЦИЯ и РЕФЛЕКСИЯ демократической стадии – драйв и конфликт.

- Принципы развивающей, корректирующей, поддерживающей обратной связи (похвала, комплимент, критика), влияние обратной связи на мотивацию/демотивацию подчинённых.
- Определение и разрешение статусно-ролевого конфликта.
- Способы мониторинга вовлечённости, мотивации, симптомов выгорания, усталости, кризиса смыслов.

3 модуля по 3 часа (лидер, команда, управление коммуникацией и рефлексия)

Стадия ПОДДЕРЖИВАЮЩЕГО стиля лидерства.

Шаг 4

ЛИДЕР поддерживающей стадии – наставник команды.

- Наглядные методы оценки групповой продуктивности/эффективности, ёмкие и информативные.
- Оптимизация как творчество и эффективность как творчество. Работа за пределами собраний может быть довольно рутинной. Но собрания дают импульс. Работа с рац. предложениями.
- Фокус внимания лидера – командный дух и смыслы.

В КОМАНДЕ поддерживающей стадии главное – формирование культуры.

- Привычки – хранилище культуры. Формирование привычек – динамика, сопротивление, подводные камни.
- Катализатор творчества, полезные привычки для «включения правого полушария».
- Выгорание – теневая сторона вовлечения, как поддерживать команду «в тонусе» длительно и не уничтожить? Ресурсное состояние.

КОММУНИКАЦИЯ и РЕФЛЕКСИЯ поддерживающей стадии – творчество и консенсус.

- Групповая коммуникация – собрания, где лидер – коуч команды. Приёмы группового коучинга, технология «консенсус в группе».
- Групповая динамика и творческий потенциал команды.
- Делегирование роли модератора всем по очереди.

3 модуля по 3 часа (лидер, команда, управление коммуникацией и рефлексия)

Стадия ДЕЛЕГИРУЮЩЕГО стиля лидерства.

Шаг 5

ЛИДЕР делегирующей стадии – наставник лидера.

- Лидер (1) делегирует модерацию другому лидеру (2) и переходит к управлению командами. Как?
- Стратегическое мышление и целостное видение – фокус внимания лидера (1).
- Развитие у лидера (2) навыков личной эффективности: убедительность, целеполагание, определение приоритетов и пр.

В КОМАНДЕ делегирующей стадии главное – ответственность за результат.

- Аналитические отчёты – инструмент собраний.
- Вовлечение, приоритеты и зрелая команда – основа делегирования.
- Опосредованное развитие команды через развитие лидера (2).

КОММУНИКАЦИЯ и РЕФЛЕКСИЯ делегирующей стадии – напутствия, истории и смыслы.

- Передать не только задачу, но и отношение, подход. Проблема «искажение сигнала» – как её решить?
- Коммуникация с лидером и командой, индивидуальный коучинг, субординация.
- Storytelling и формирование культуры, новый уровень убедительности – опосредованное управление.

Заключительное обобщающее занятие (3 часа)

Лидер и команда. Инструкция по применению.

Шаг 6

- Рефлексия опыта, изменений. Соотношение теории и практики, план развития.
- Сценарии, заложенные в развитие команд.
- Кадровый состав и человеческий ресурс.
- Защита и коллективный анализ инструкций.

результат:

Обобщение материала всего курса.

Анализ практики, накопленной за недели курса.

Оценка практического результата.