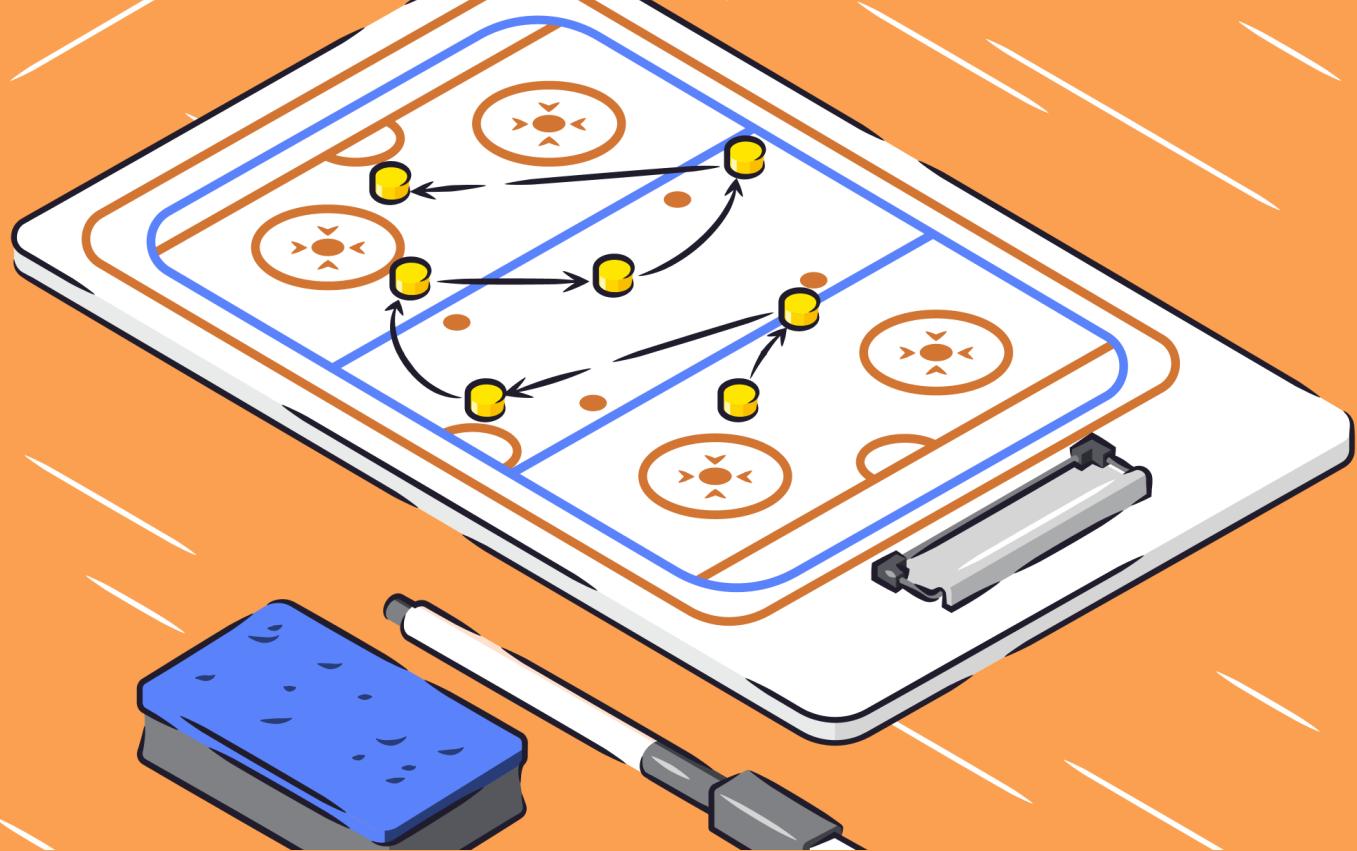




DGTL



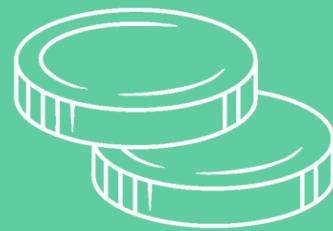
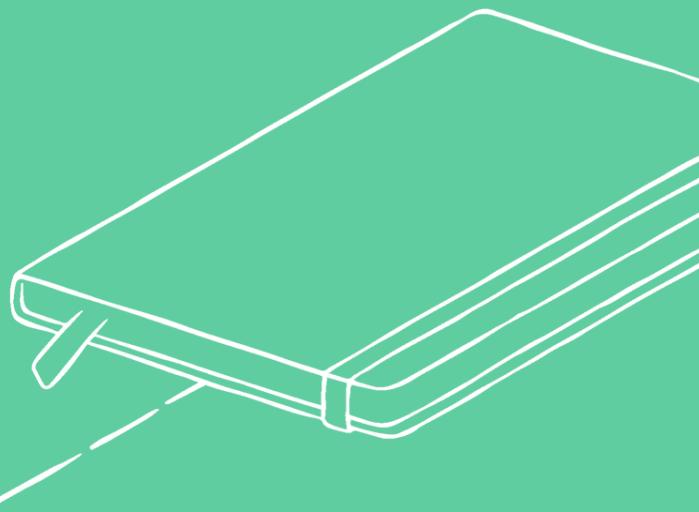
Перегруппировка команд на оперативном уровне

Андрей Зарубин

Руководитель направления разработки



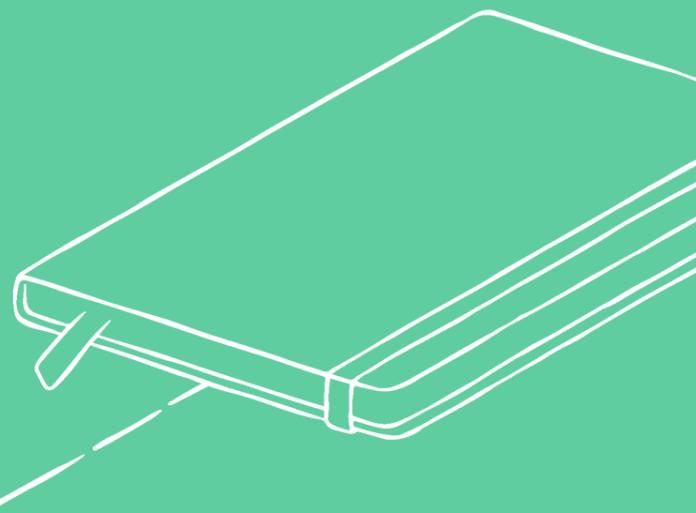
Обо мне





Обо мне

как о менеджере

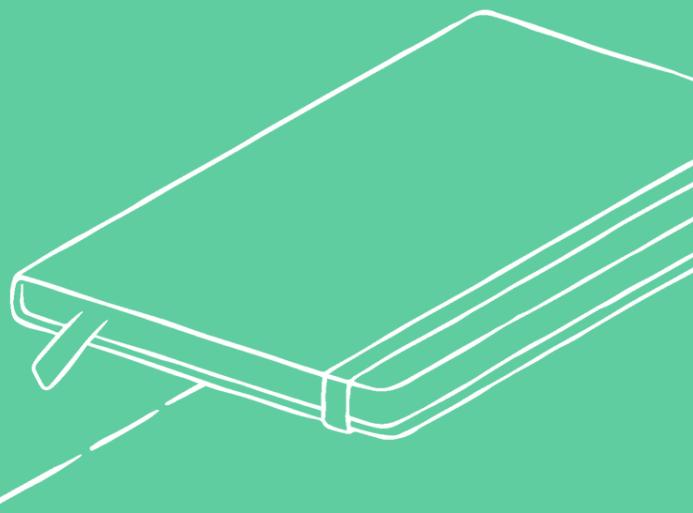




Обо мне

как о менеджере

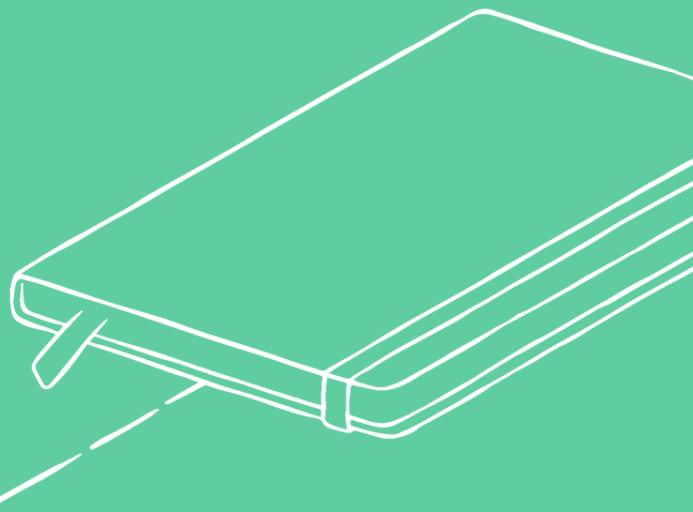
01 21 год в IT





Обо мне

как о менеджере



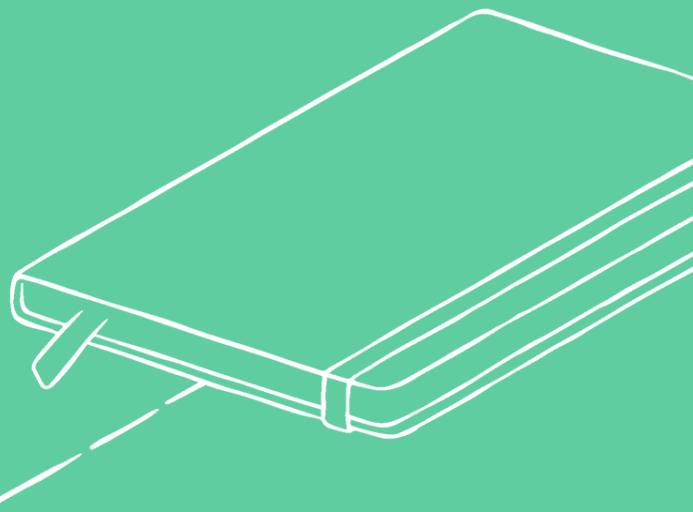
01 21 год в IT

02 17 лет в руководстве



Обо мне

как о менеджере



01 21 год в IT

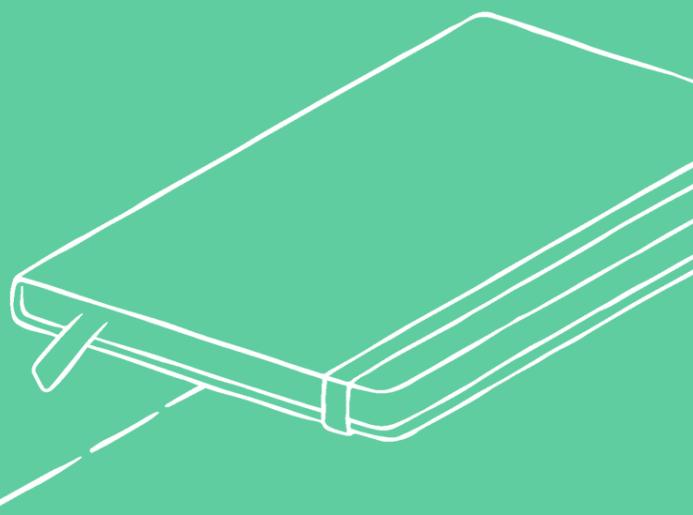
02 17 лет в руководстве

03 8 лет в руководстве отделами



Обо мне

как о менеджере



01 21 год в ИТ

02 17 лет в руководстве

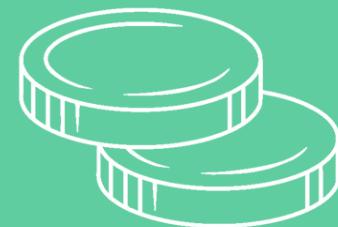
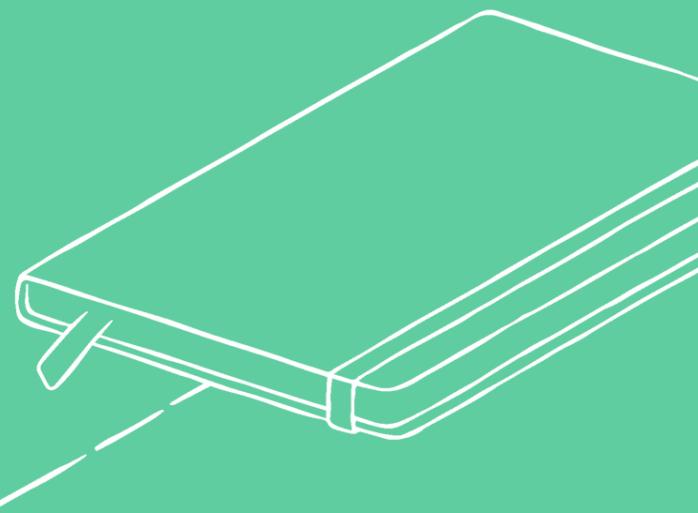
03 8 лет в руководстве отделами

04 Руководил командами, проектами, отделами и продуктом



Обо мне

как о менеджере



01 21 год в ИТ

02 17 лет в руководстве

03 8 лет в руководстве отделами

04 Руководил командами, проектами, отделами и продуктом

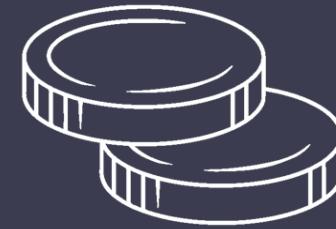
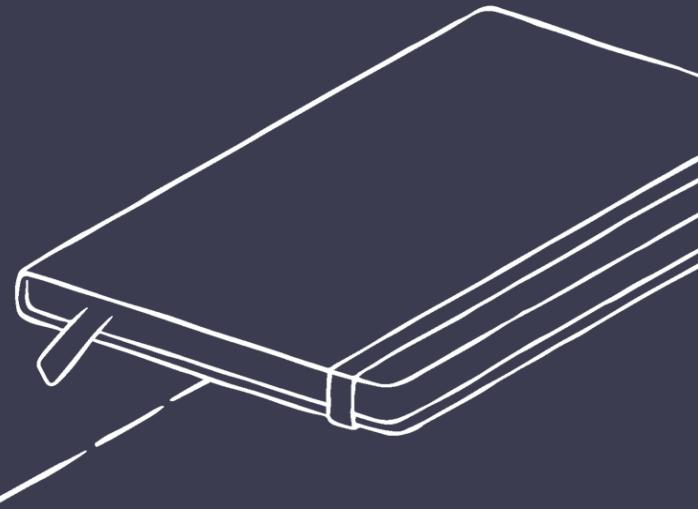
05 Внедрял инженерную культуру, Agile, DevOps

Введение

01



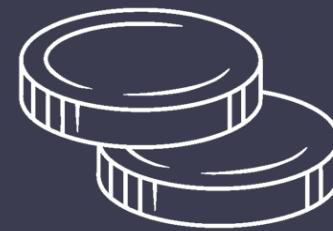
Модель Такмена



Стадии развития группы:



Модель Такмена

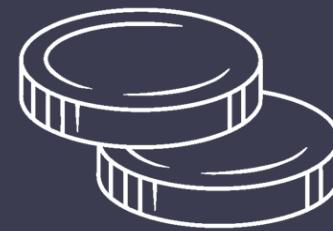
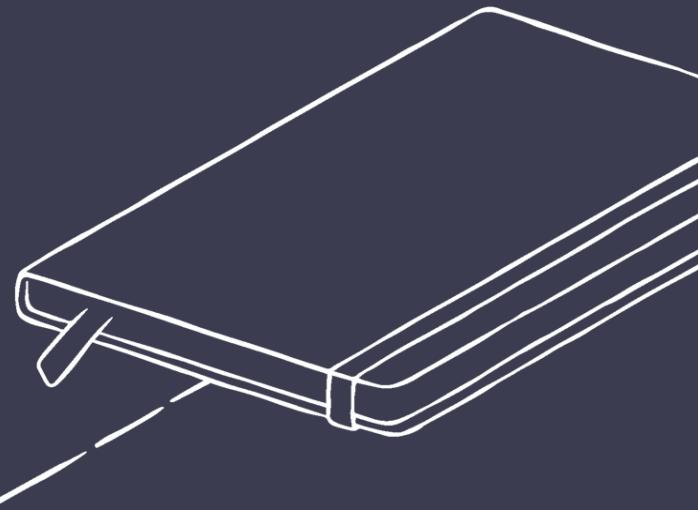


Стадии развития группы:

1. Forming (формирующая стадия)



Модель Такмена

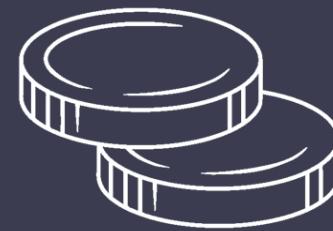
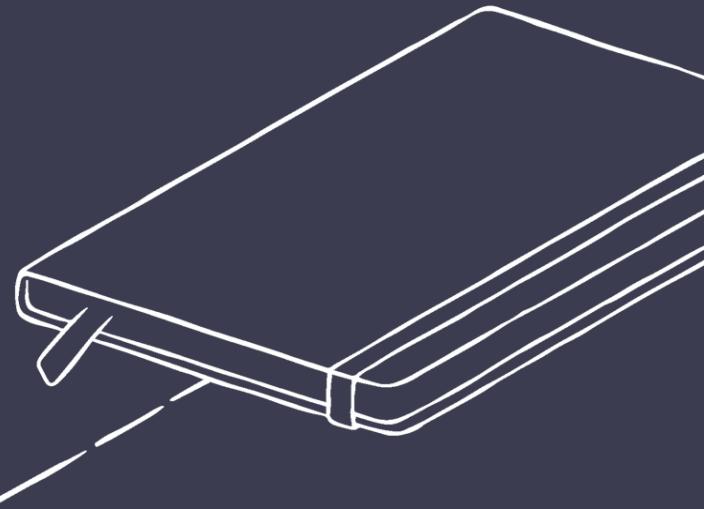


Стадии развития группы:

1. Forming (формирующая стадия)
2. Storming (конфликтная стадия)



Модель Такмена

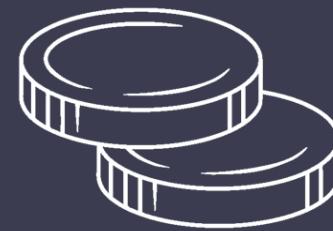


Стадии развития группы:

1. Forming (формирующая стадия)
2. Storming (конфликтная стадия)
3. Norming (нормирующая стадия)



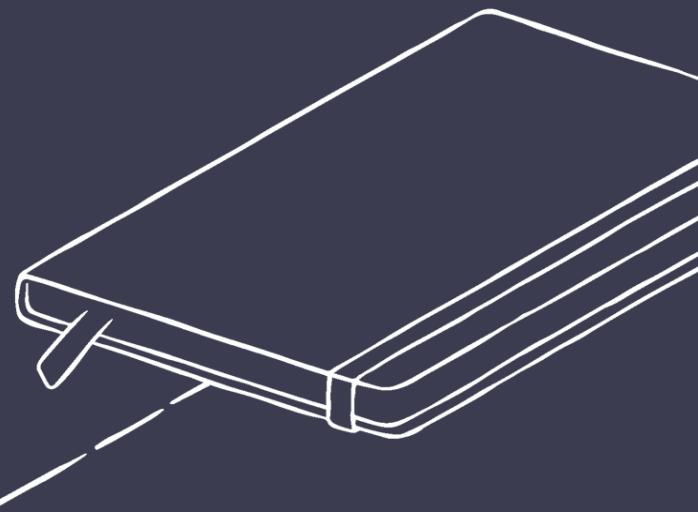
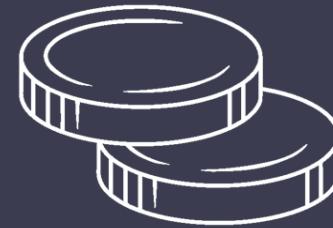
Модель Такмена



Стадии развития группы:

1. Forming (формирующая стадия)
2. Storming (конфликтная стадия)
3. Norming (нормирующая стадия)
4. Performing (стадия функционирования)

Модель Такмена

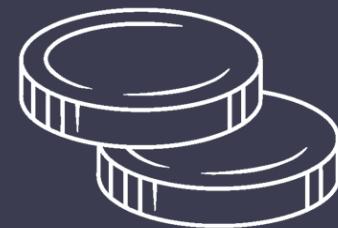
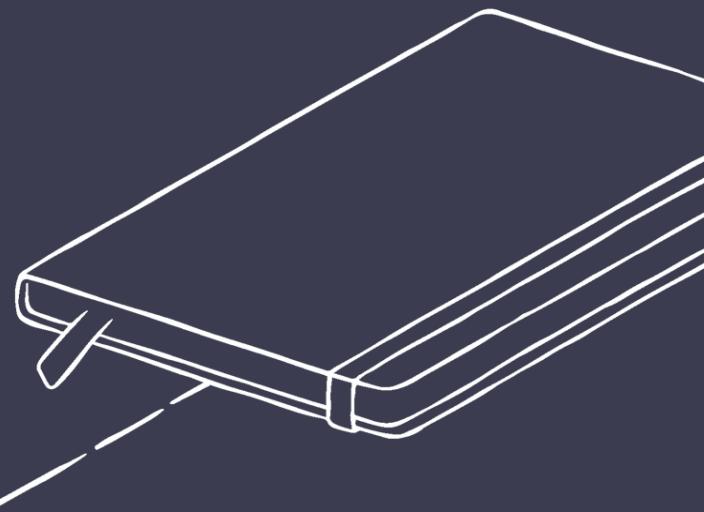


Стадии развития группы:

1. Forming (формирующая стадия)
2. Storming (конфликтная стадия)
3. Norming (нормирующая стадия)
4. Performing (стадия функционирования)
5. Adjourning (стадия расставания)



Модель Такмена



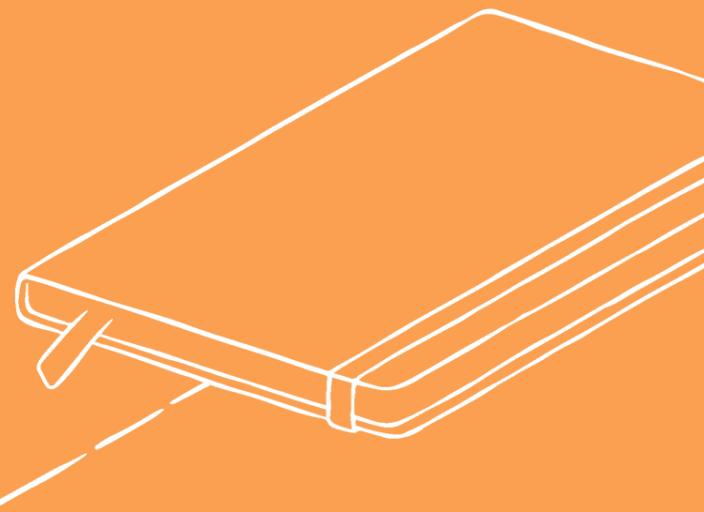
Стадии развития группы:

1. **Forming** (формирующая стадия)
2. **Storming** (конфликтная стадия)
3. **Norming** (нормирующая стадия)
4. **Performing** (стадия функционирования)
5. **Adjourning** (стадия расставания)
6. **Stagnating** (стадия застоя)



Перегруппировка команд

в реальной жизни

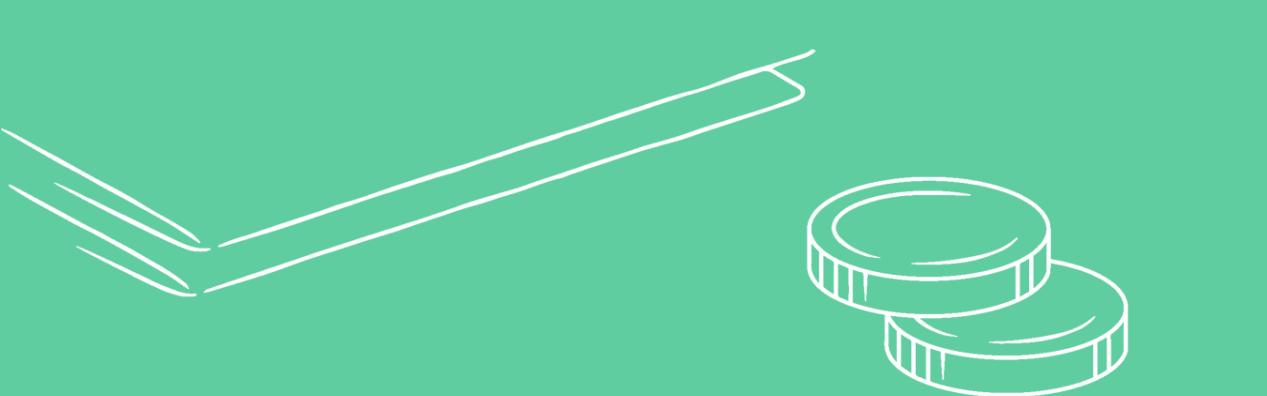


Перегруппировка команд

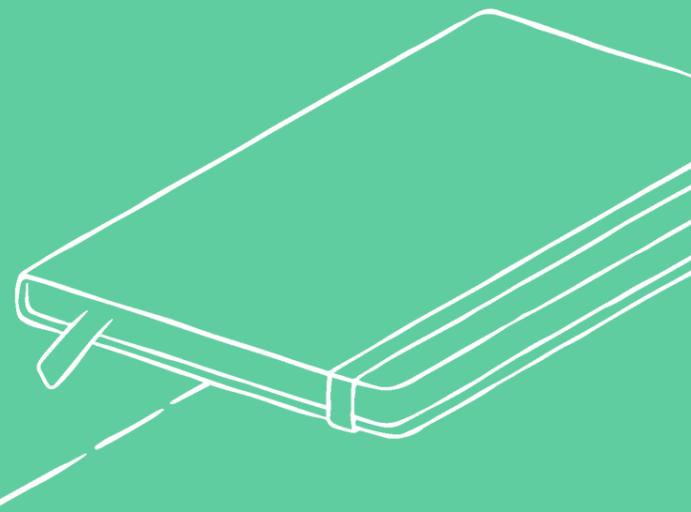
в реальной жизни

- Текущка кадров
- Рост компании
- Сокращение бизнеса
- Слияния
- Новые вызовы
- Постоянные изменения





Гибкая перегруппировка команд - это



01

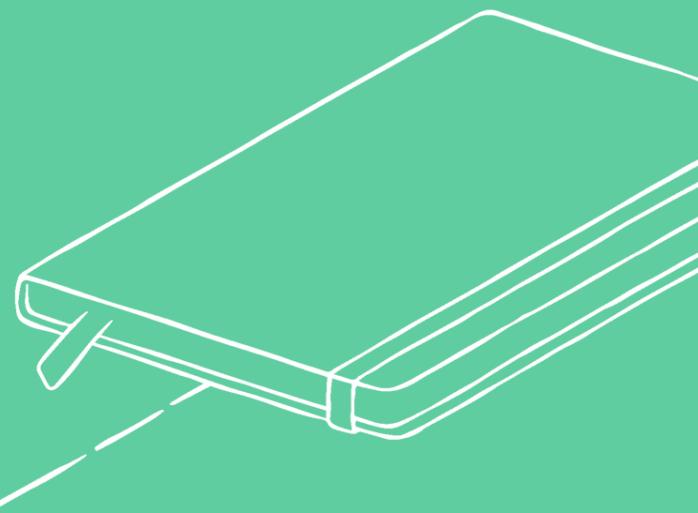
02

03

04



Гибкая перегруппировка команд - это



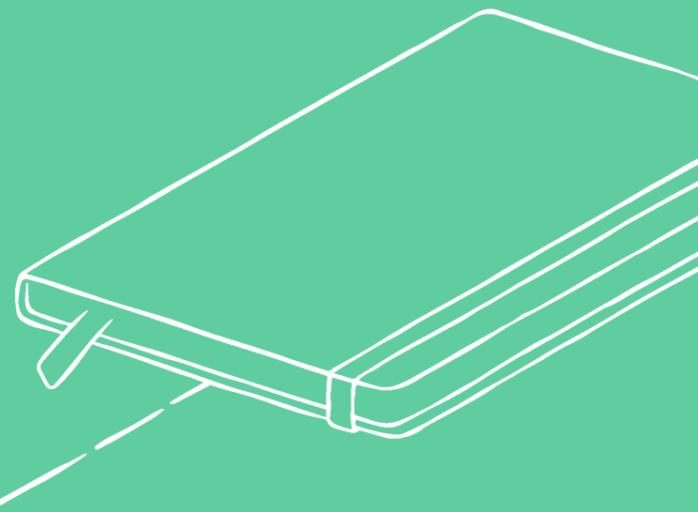
01 Изменение структуры команд

02

03

04

Гибкая перегруппировка команд - это



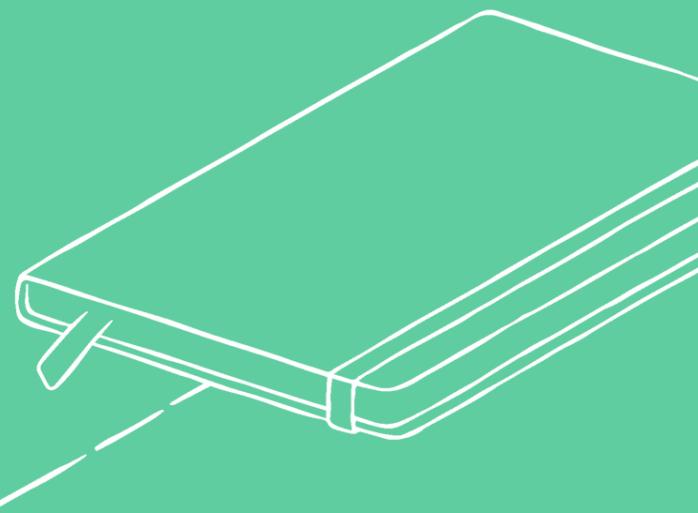
01 Изменение структуры команд

02 Эффективное

03

04

Гибкая перегруппировка команд - это



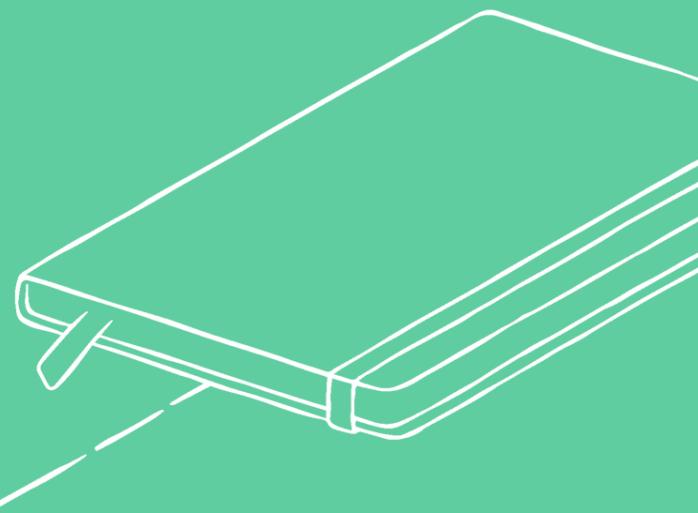
01 Изменение структуры команд

02 Эффективное

03 Экологичное

04

Гибкая перегруппировка команд - это



01 Изменение структуры команд

02 Эффективное

03 Экологичное

04 Выведенное орг. изменениями

Уровни влияния перегруппировки



Уровни влияния перегруппировки

Индивидуальный



Уровни влияния перегруппировки

Индивидуальный

Командный



Уровни влияния перегруппировки

Индивидуальный

Командный

Корпоративный



Проблемы перегруппировки



Проблемы перегруппировки

Отсутствие плана



Проблемы перегруппировки

Отсутствие плана

«Шахматная» перегруппировка



Проблемы перегруппировки

Отсутствие плана

«Шахматная» перегруппировка

Неготовность



Проблемы перегруппировки

Отсутствие плана

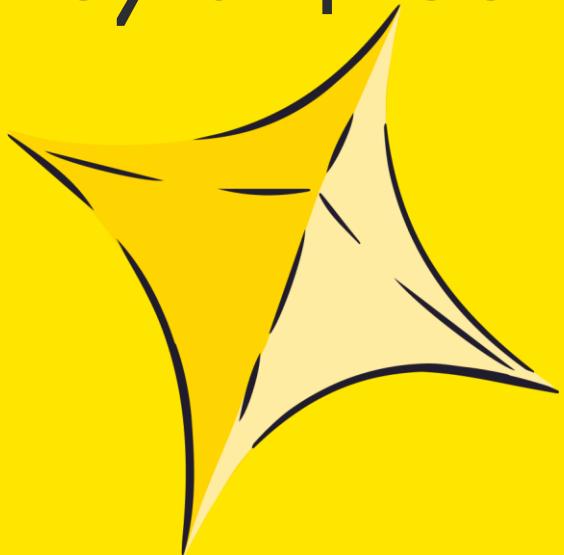
«Шахматная» перегруппировка

Неготовность

Психологическая безопасность



А как же
самоорганизующиеся
команды?



А как же
самоорганизующиеся
команды?

Самоорганизующиеся
команды меняются сами

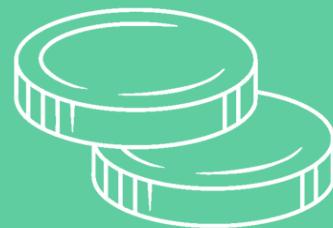
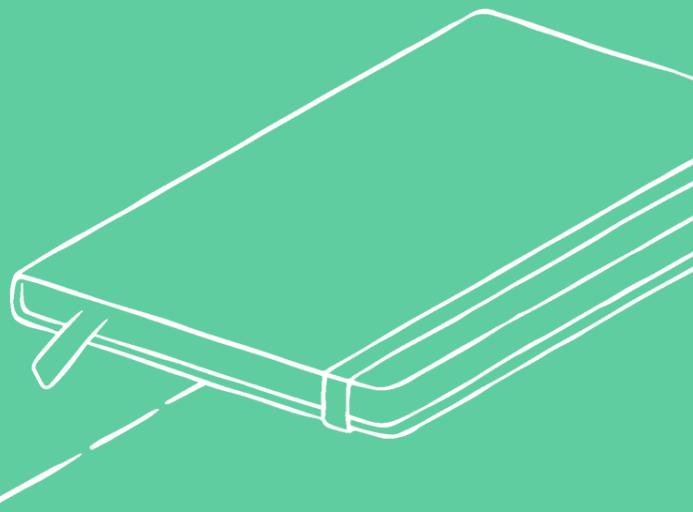


Инструменты

02



Паттерны



01

02

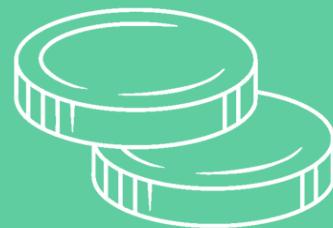
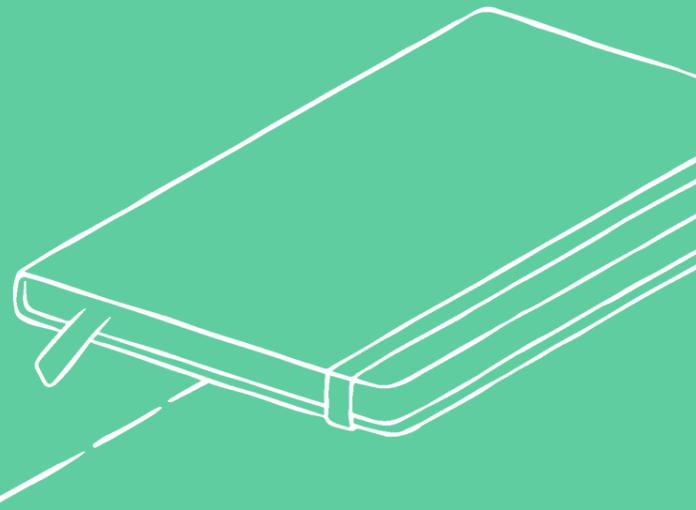
03

04

05



Паттерны



01 Атомарные изменения

02

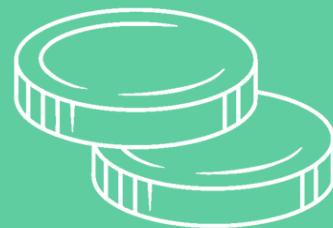
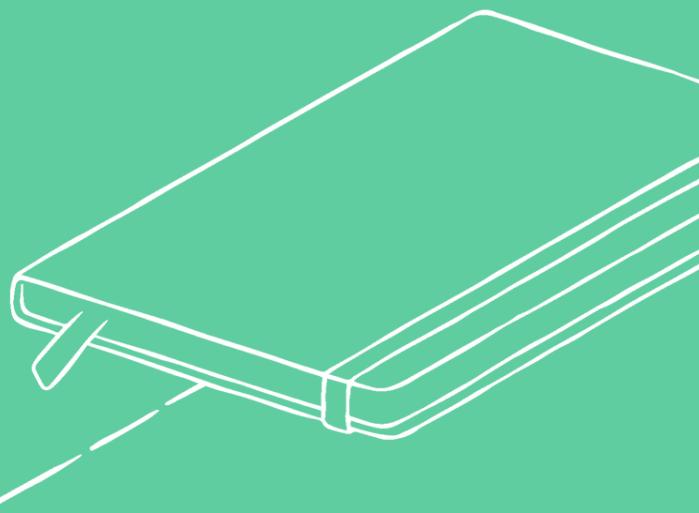
03

04

05



Паттерны



01 Атомарные изменения

02 Рост и разделение

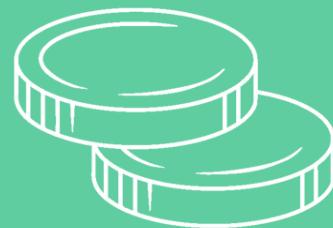
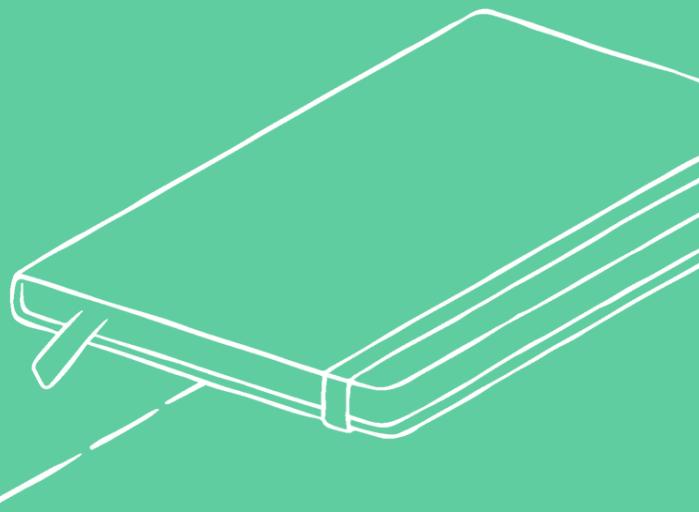
03

04

05



Паттерны



01 Атомарные изменения

02 Рост и разделение

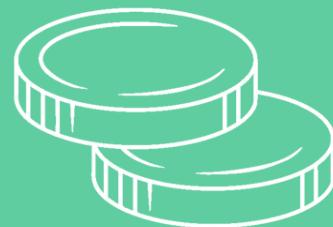
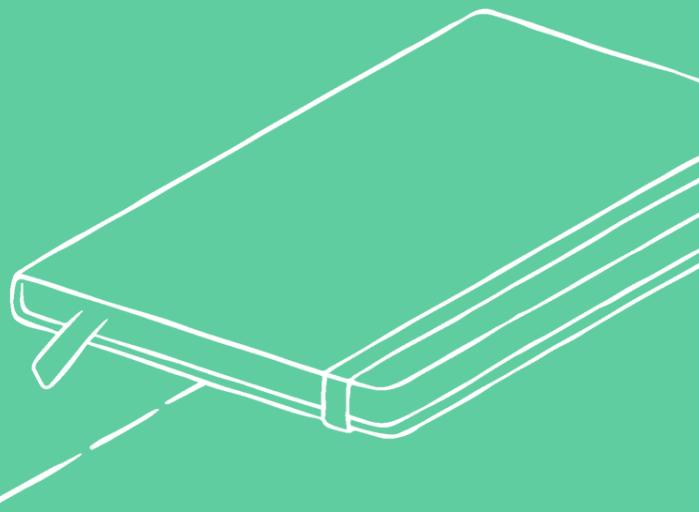
03 Обособление (в т.ч. «спецназ»)

04

05



Паттерны



01 Атомарные изменения

02 Рост и разделение

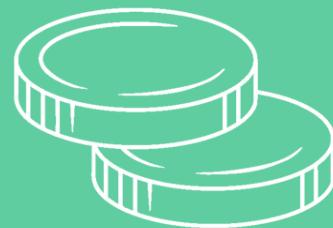
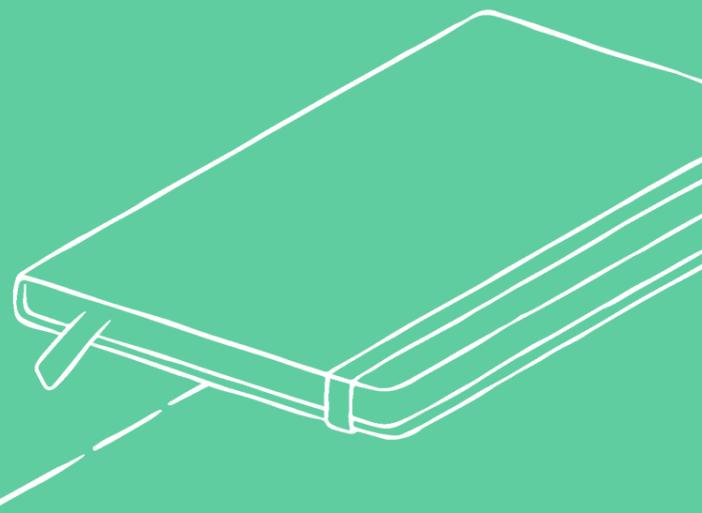
03 Обособление (в т.ч. «спецназ»)

04 Слияние

05



Паттерны



01 Атомарные изменения

02 Рост и разделение

03 Обособление (в т.ч. «спецназ»)

04 Слияние

05 Перевод

Сопутствующие практики



Сопутствующие практики

Информирование



Сопутствующие практики

Информирование

Бадди, менторинг, 1:1



Сопутствующие практики

Информирование

Бадди, менторинг, 1:1

Управление последствиями



Модель перехода Бриджеса



Модель перехода Бриджеса

Завершение старого (потеря)



Модель перехода Бриджеса

Завершение старого (потеря)

Нейтральная зона (дезориентация)



Модель перехода Бриджеса

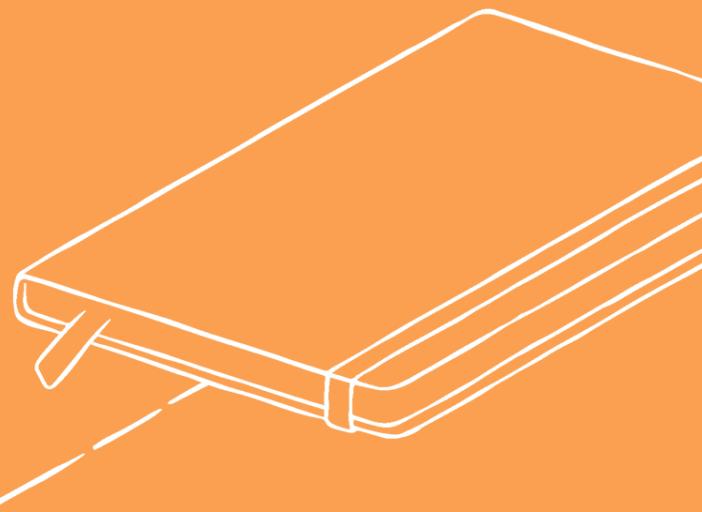
Завершение старого (потеря)

Нейтральная зона (дезориентация)

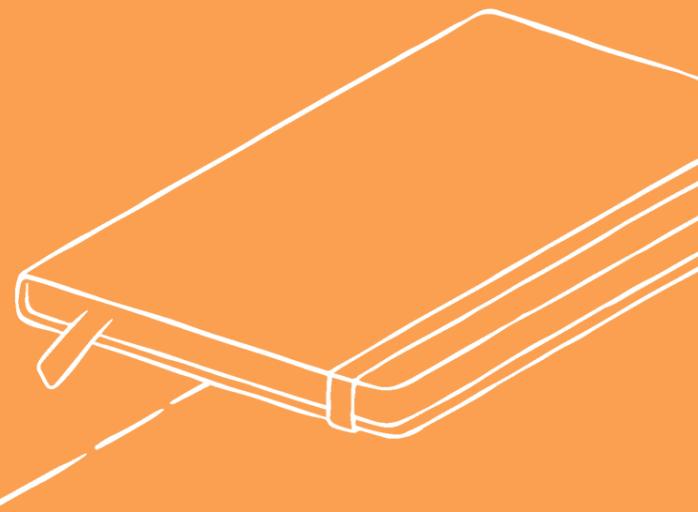
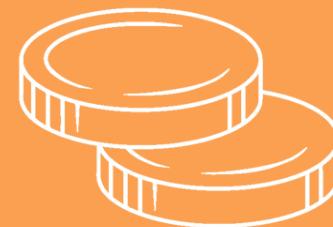
Начало нового (видение возможностей)



Индикаторы необходимости перегруппировки



Индикаторы необходимости перегруппировки

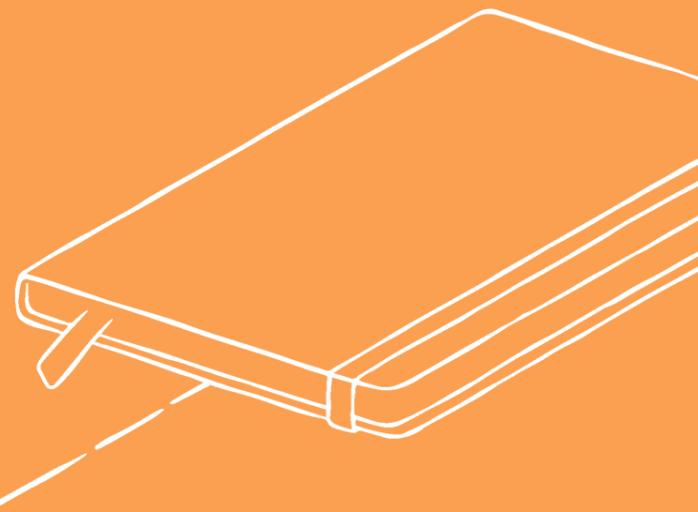
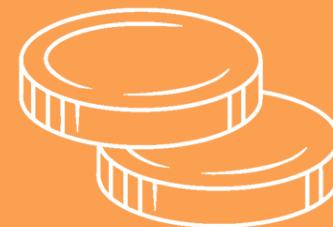


5 пороков команды:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.



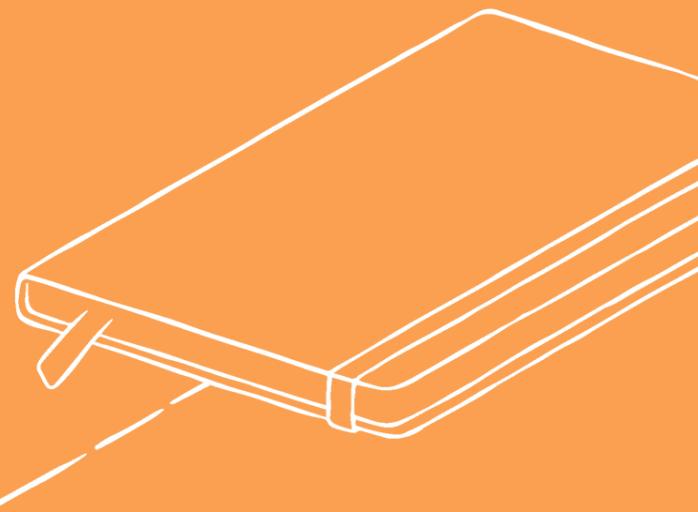
Индикаторы необходимости перегруппировки



5 пороков команды:

1. Недоверие
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Индикаторы необходимости перегруппировки

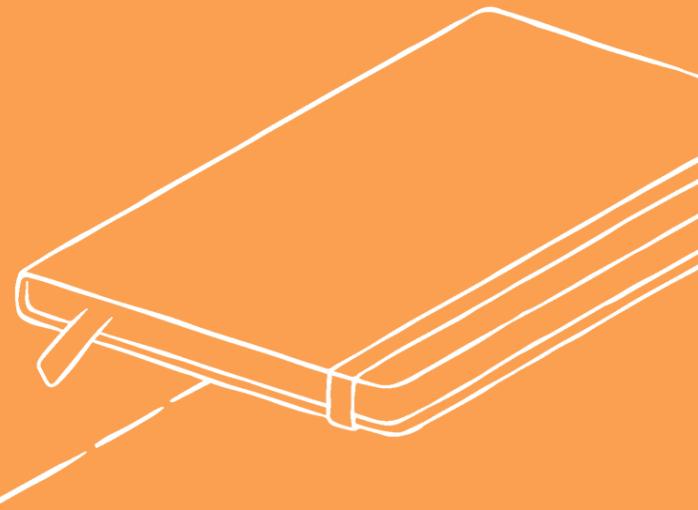
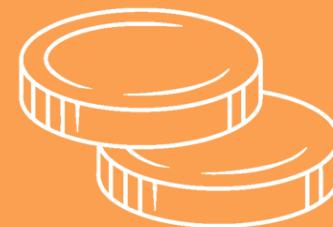


5 пороков команды:

1. Недоверие
2. Боязнь конфликта
- 3.
- 4.
- 5.



Индикаторы необходимости перегруппировки

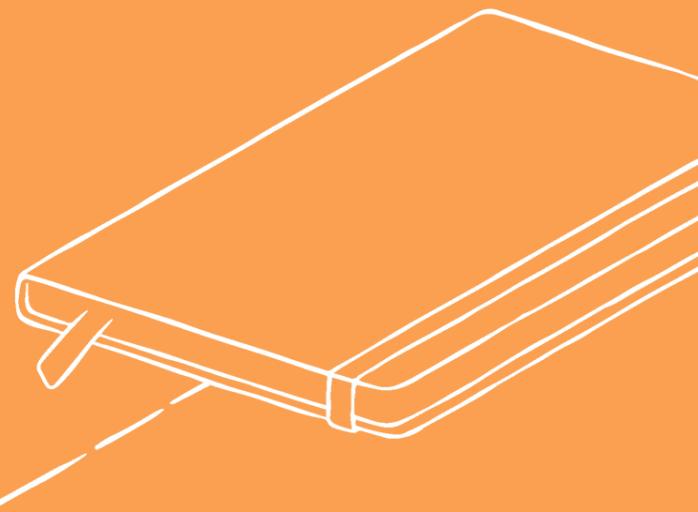


5 пороков команды:

1. Недоверие
2. Боязнь конфликта
3. Безответственность
- 4.
- 5.



Индикаторы необходимости перегруппировки

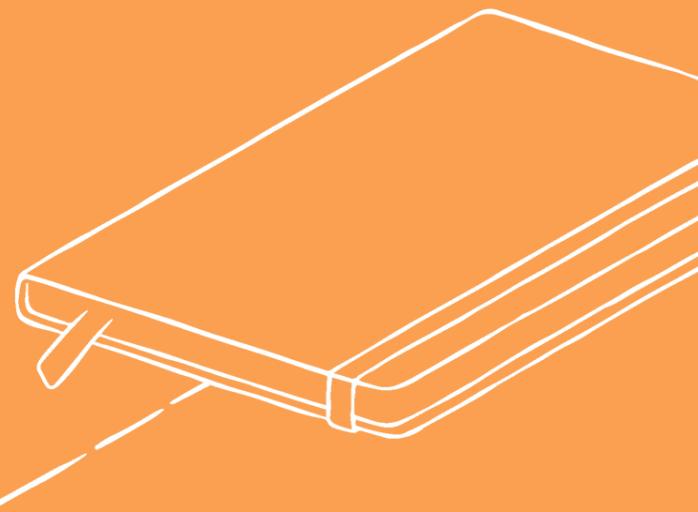
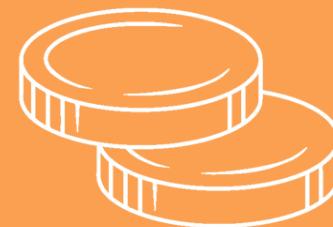


5 пороков команды:

1. Недоверие
2. Боязнь конфликта
3. Безответственность
4. Нетребовательность
- 5.



Индикаторы необходимости перегруппировки

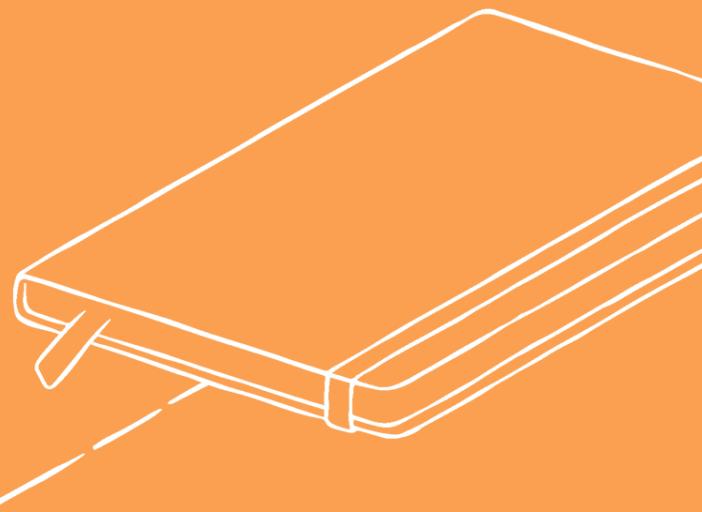


5 пороков команды:

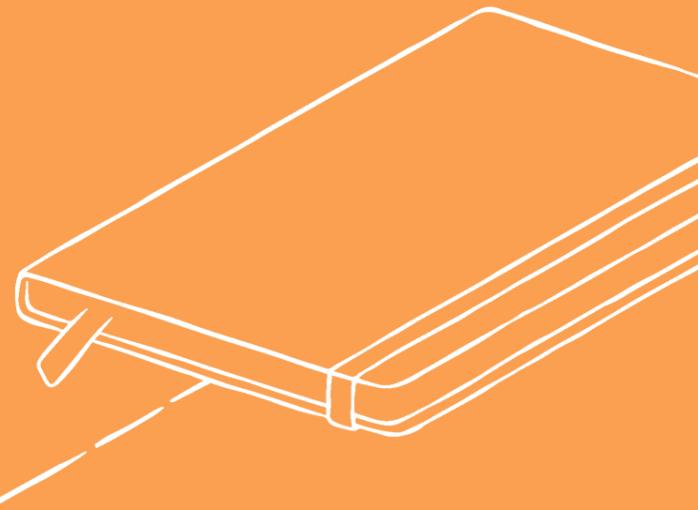
1. Недоверие
2. Боязнь конфликта
3. Безответственность
4. Нетребовательность
5. Безразличие к результату



Индикаторы необходимости перегруппировки



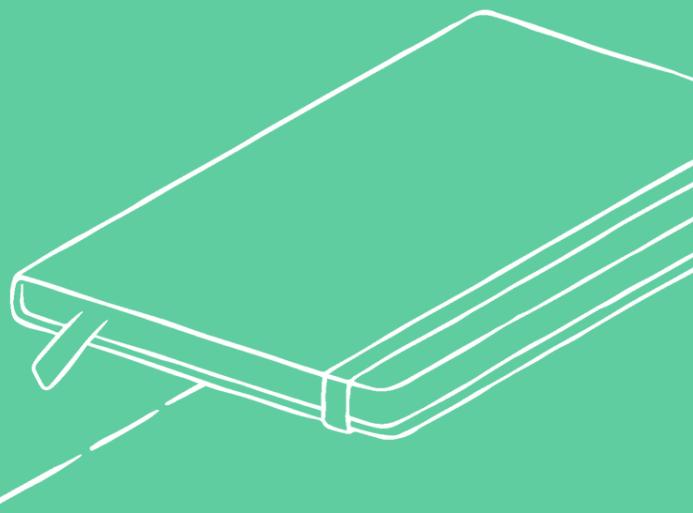
Индикаторы необходимости перегруппировки



- Неэффективное принятие решений
 - Долгие встречи
- Падение производительности
 - Расфокусировка
 - Выключение
 - Дублирование функций



Чеклист новой команды



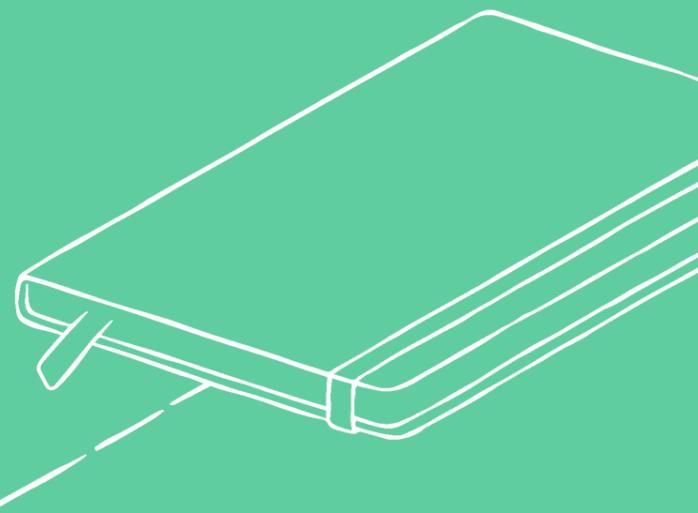
01

02

03

04

Чеклист новой команды



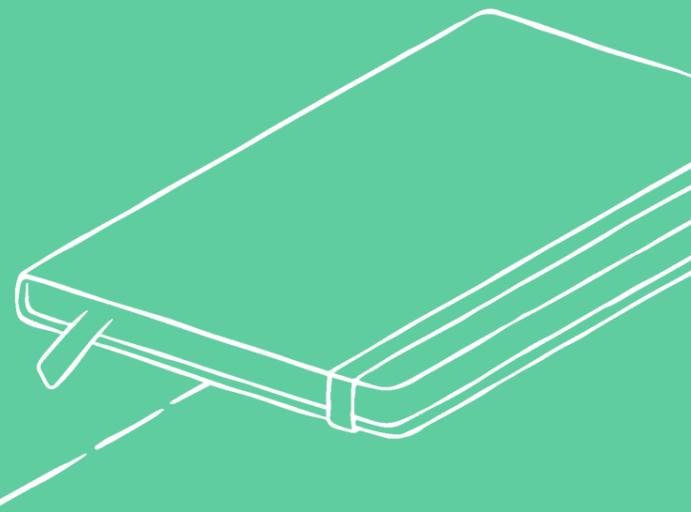
01 Цели

02

03

04

Чеклист новой команды



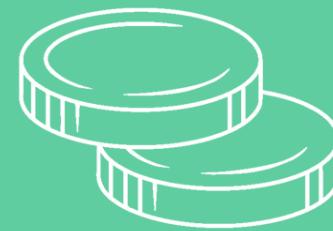
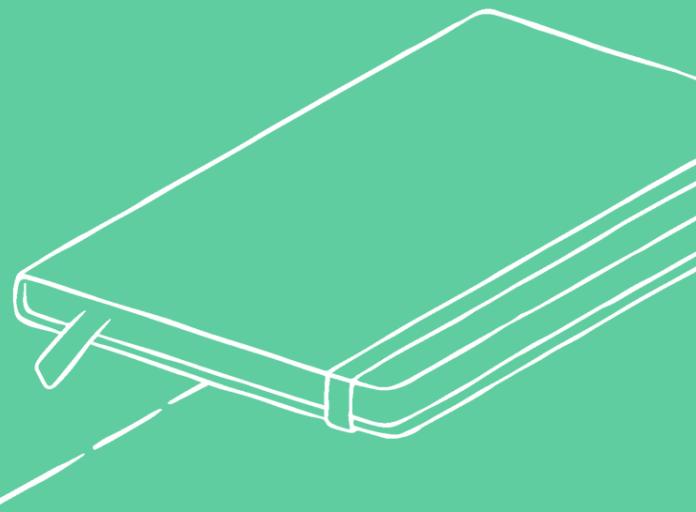
01 Цели

02 Участники

03

04

Чеклист новой команды



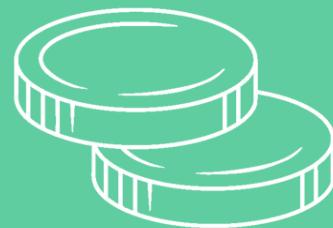
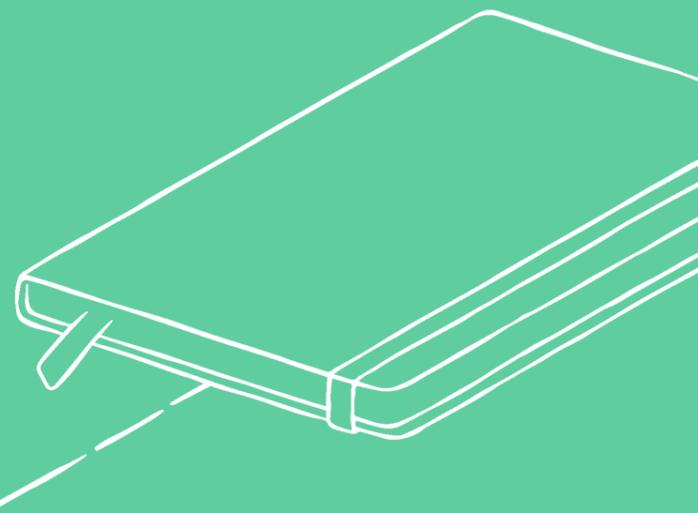
01 Цели

02 Участники

03 Мотивация

04

Чеклист новой команды



01 Цели

02 Участники

03 Мотивация

04 Управление конкуренцией



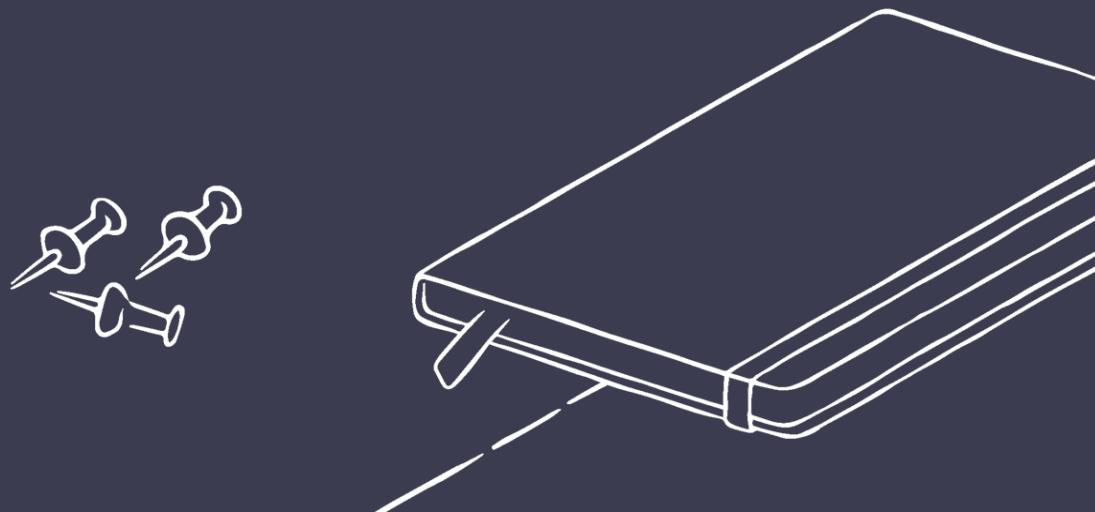
DGTL

Ловушки

03

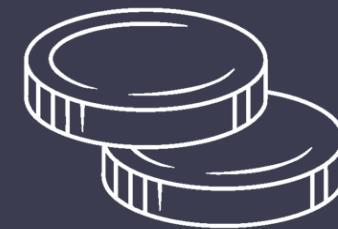
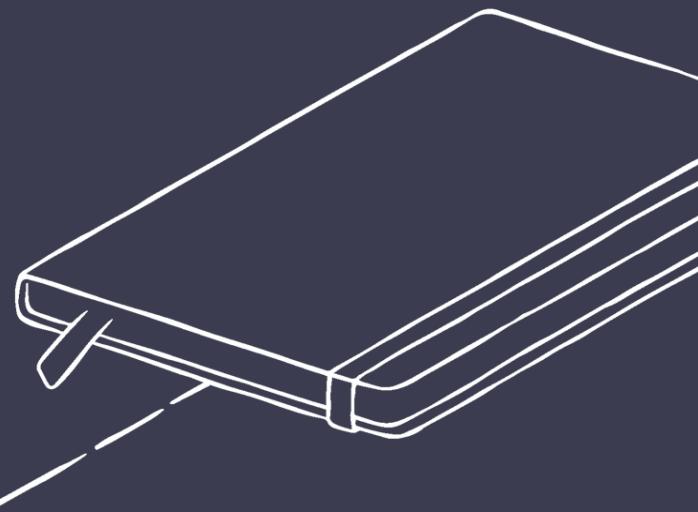


Ловушки





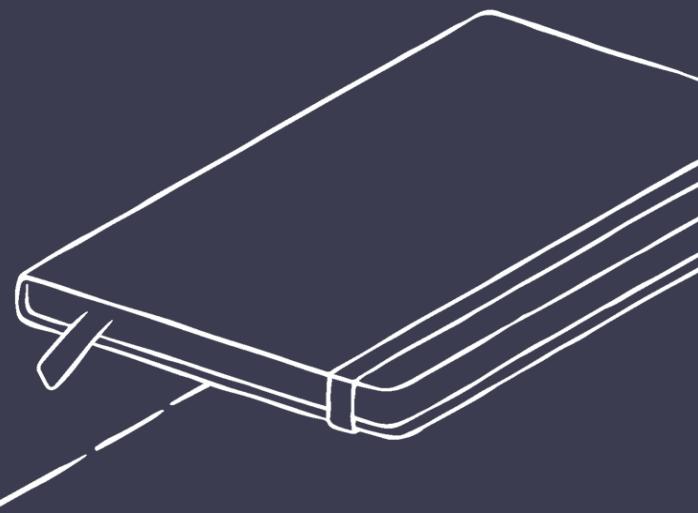
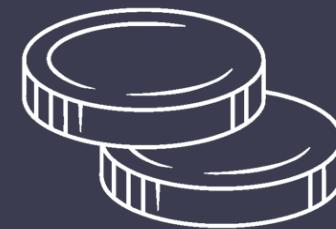
Ловушки



01 Эгоизм менеджера



Ловушки

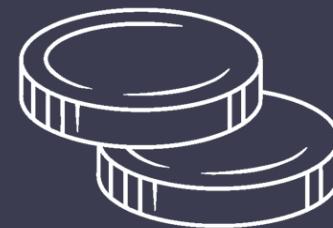


01 Эгоизм менеджера

02 Синергия



Ловушки



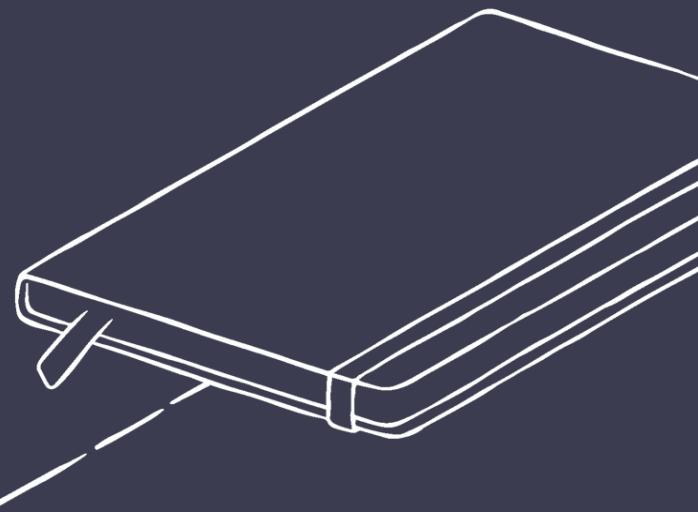
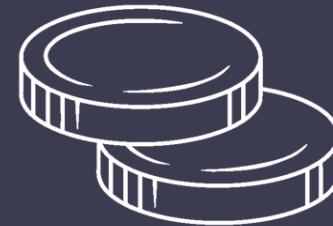
01 Эгоизм менеджера

02 Синергия

03 Отрицательный эффект



Ловушки



01 Эгоизм менеджера

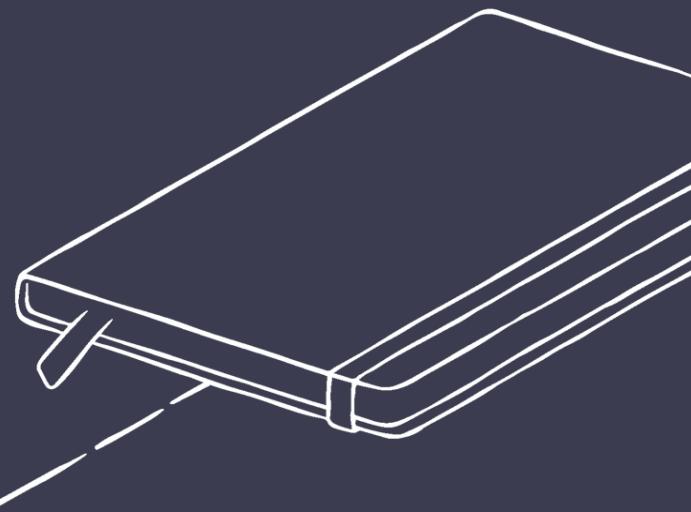
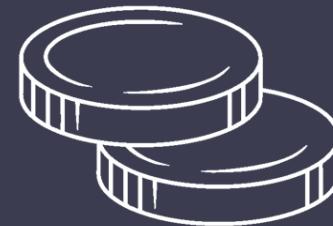
02 Синергия

03 Отрицательный эффект

04 Токсичность



Ловушки



01 Эгоизм менеджера

02 Синергия

03 Отрицательный эффект

04 Токсичность

05 Долгоживущие команды

Что дальше?

04

Что дальше?

Х



Что дальше?

Multiteam System



Что дальше?

Multiteam System

Team Topologies



Что дальше?

Multiteam System

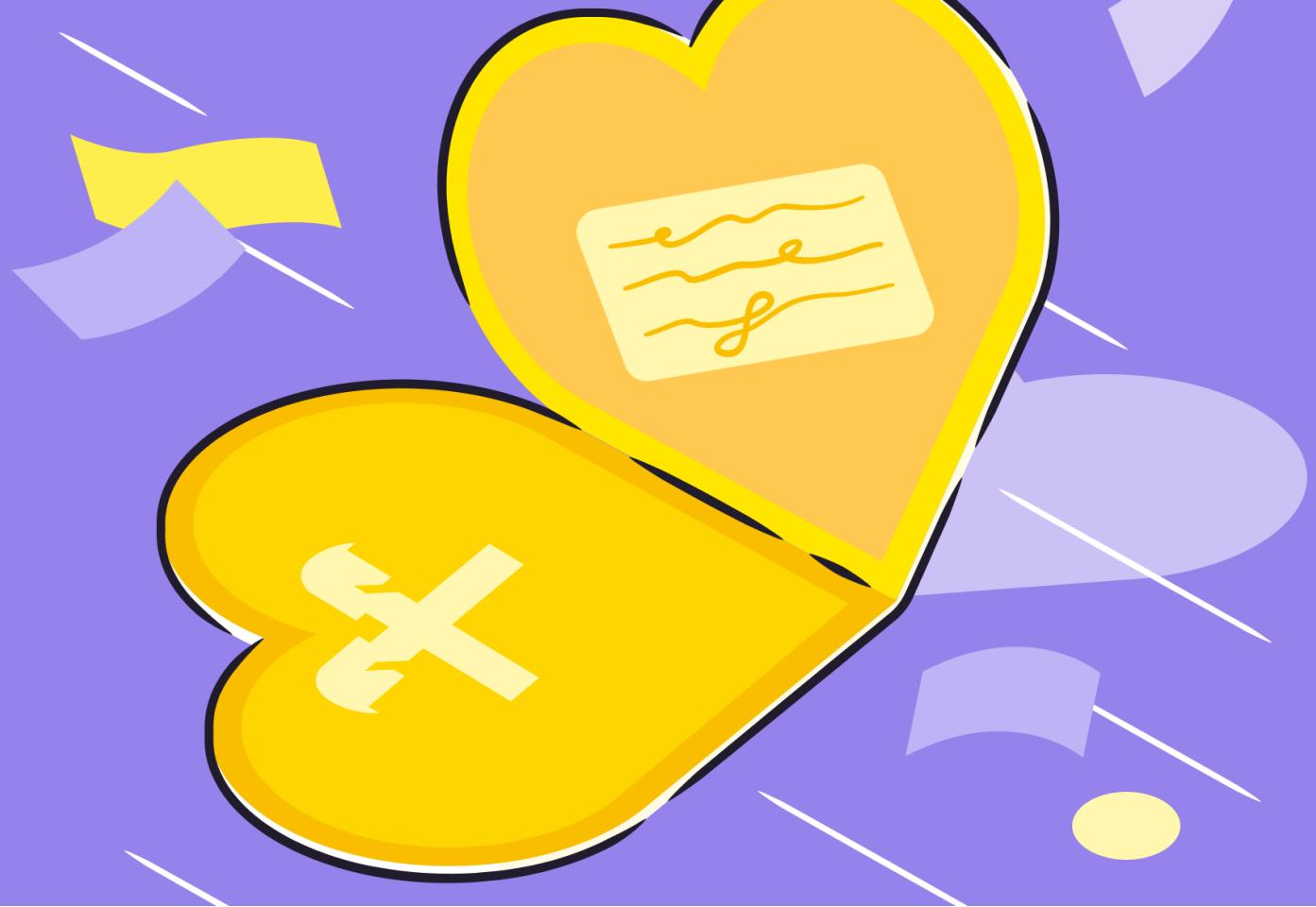
Team Topologies

Дизайн Agile-организаций





DGTL



Спасибо!

Полезные материалы

- [Доклад «Гибкая перегруппировка команд»](#)
- [Модель Такмена](#)
- [“Dynamic Reteaming” by Heidi Helfand](#)
- [«5 пороков команды» Ленсиони](#)
- [Bridges Transition Model](#)
- [Multiteam System](#)
- [Team Topologies](#)
- [Дизайн Agile-организаций](#)

