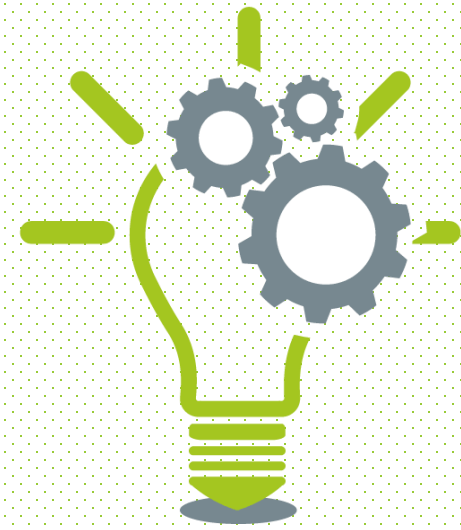




Тема 4.

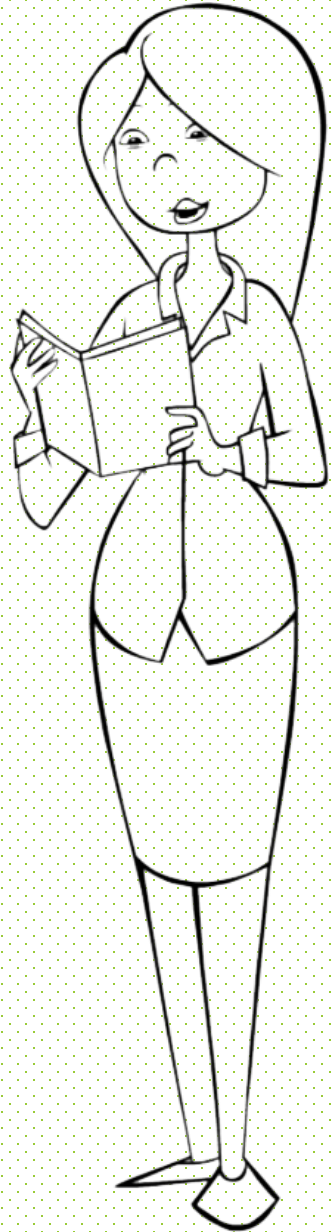
Создание «самонаучающейся» команды. Научение на опыте.

5.1.0. «Самонаучающаяся» организация от Питера Сенге

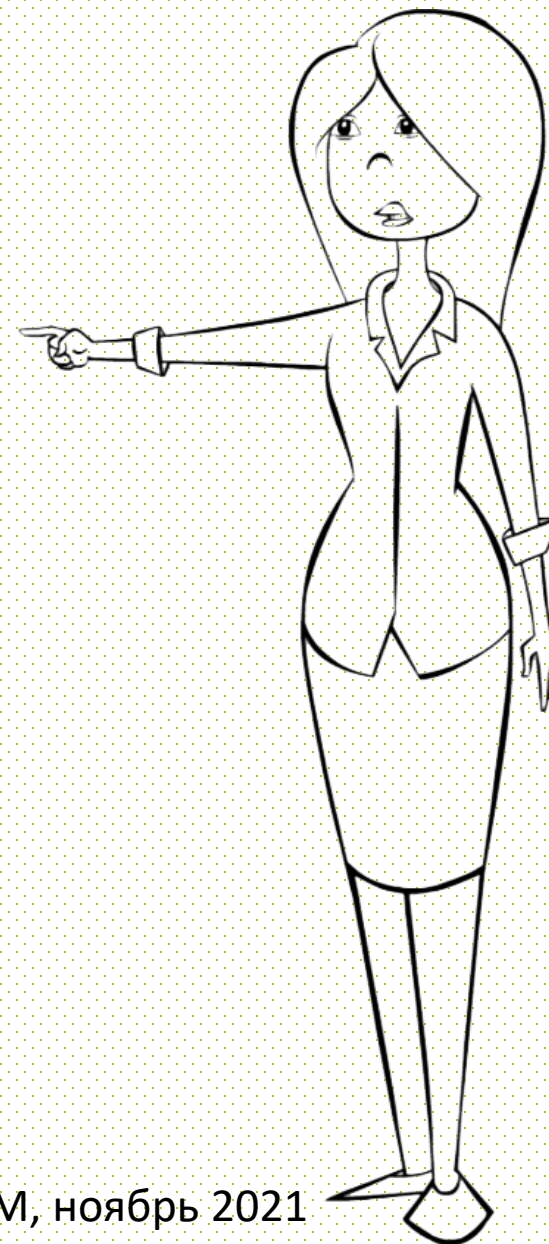
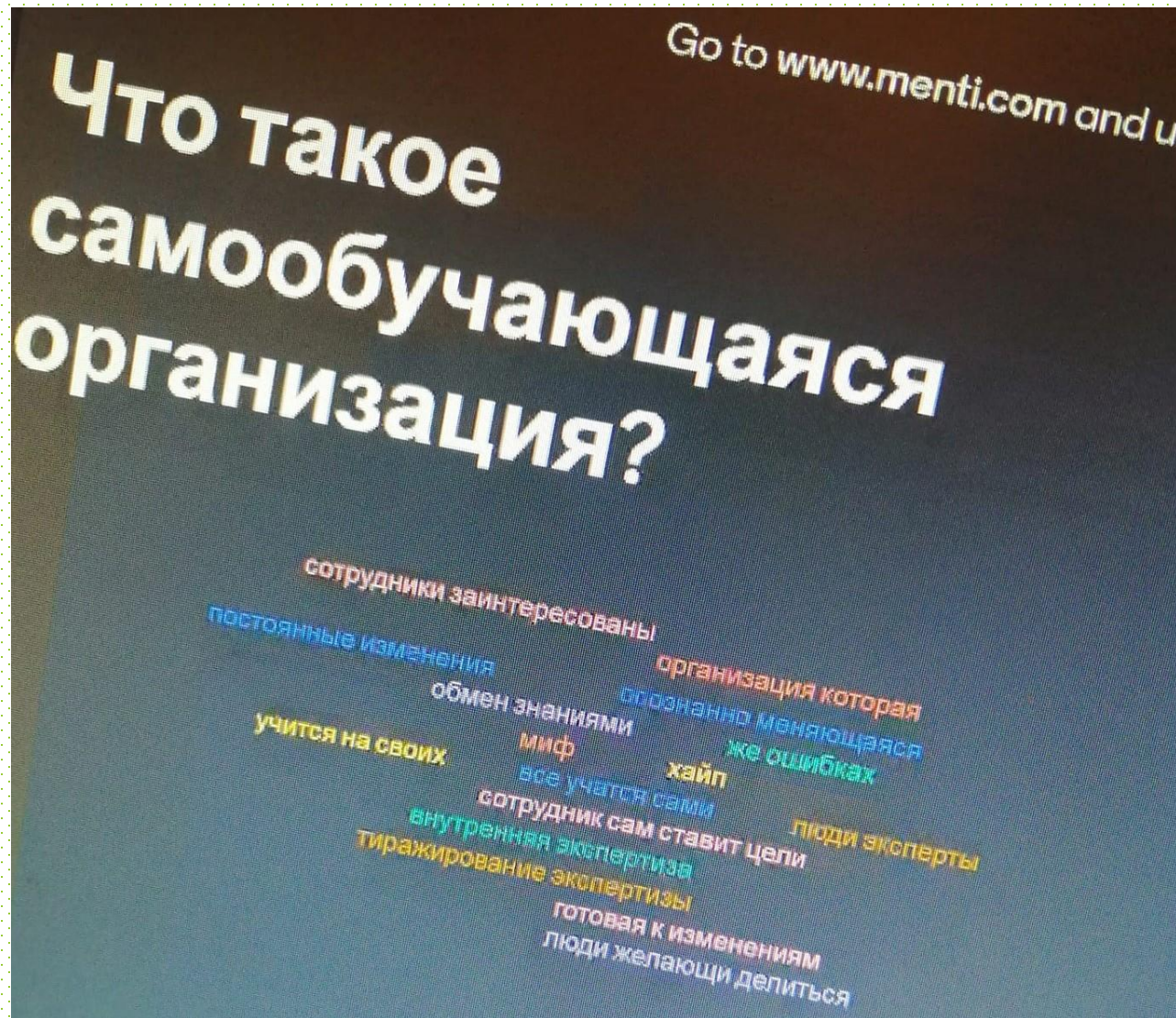
ТЕРМИН!

Организация, в которой люди осознанно обучаются, изучают и анализируют сам процесс обучения, учатся тому, как учиться вместе и научиться, а также осознанно изменяют окружающую их действительность

Питер Сенге



5.1.1. Сущность и отличительные черты «самонаучающейся» организации

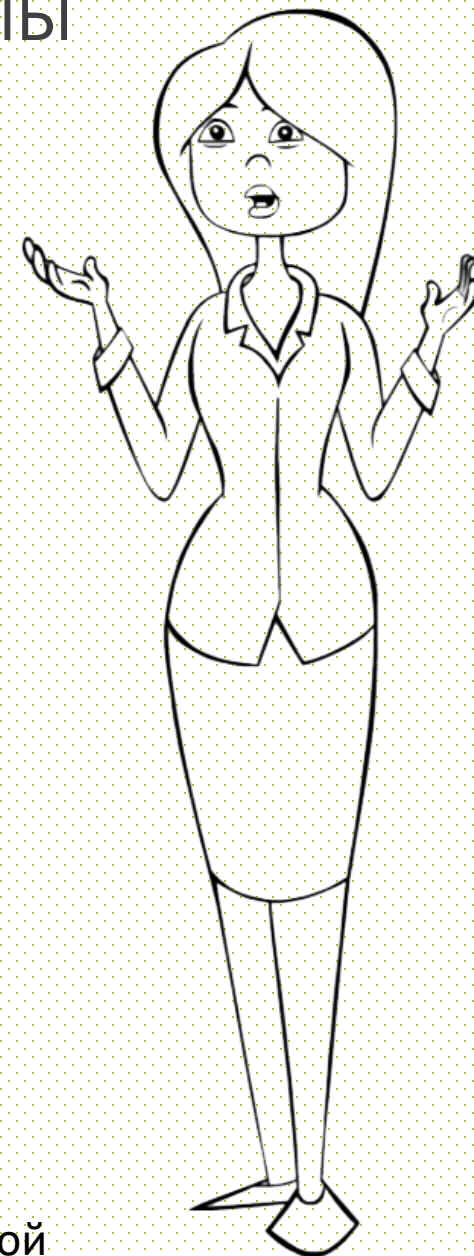


Источник:
КМ КОНФЕРЕНЦИЯ QUORUM, ноябрь 2021

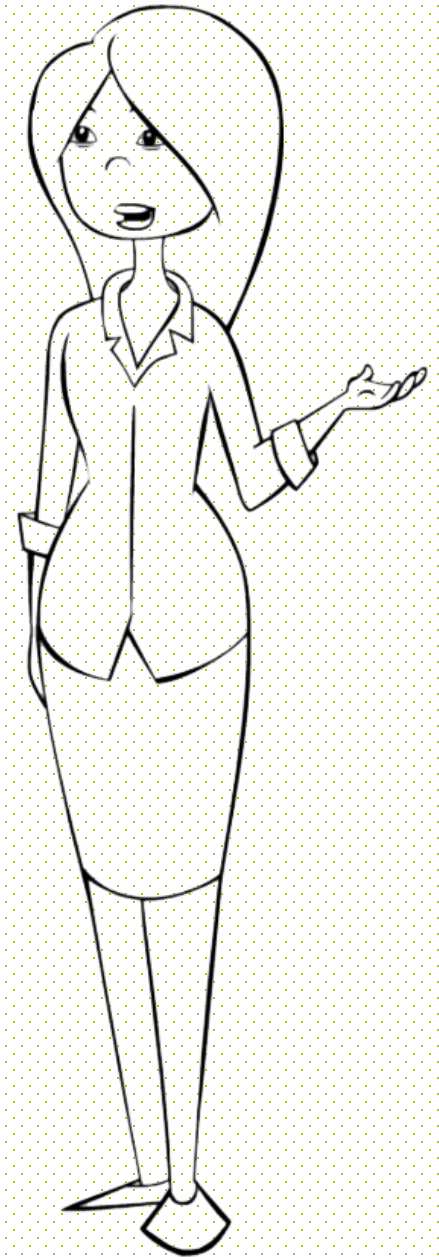
5.1.2. «Самонаучающийся» отдел продаж. Этапы научения



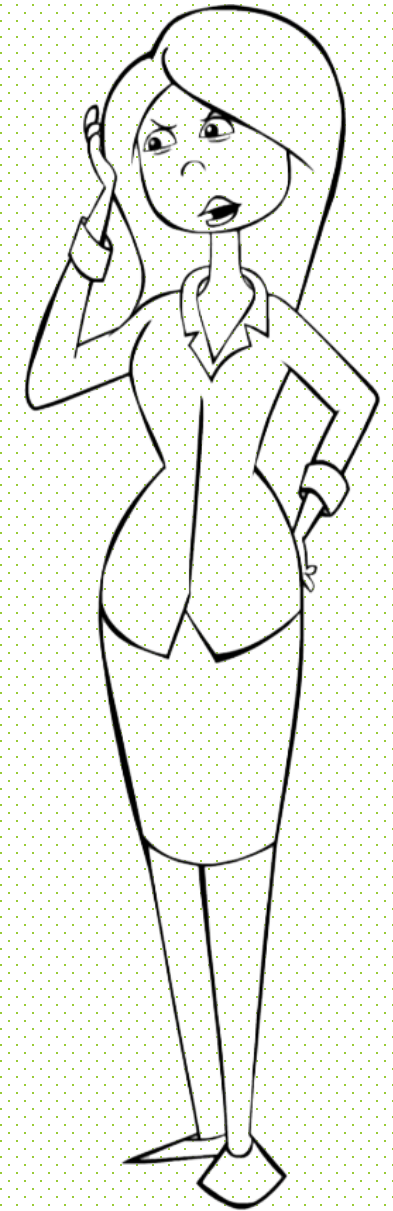
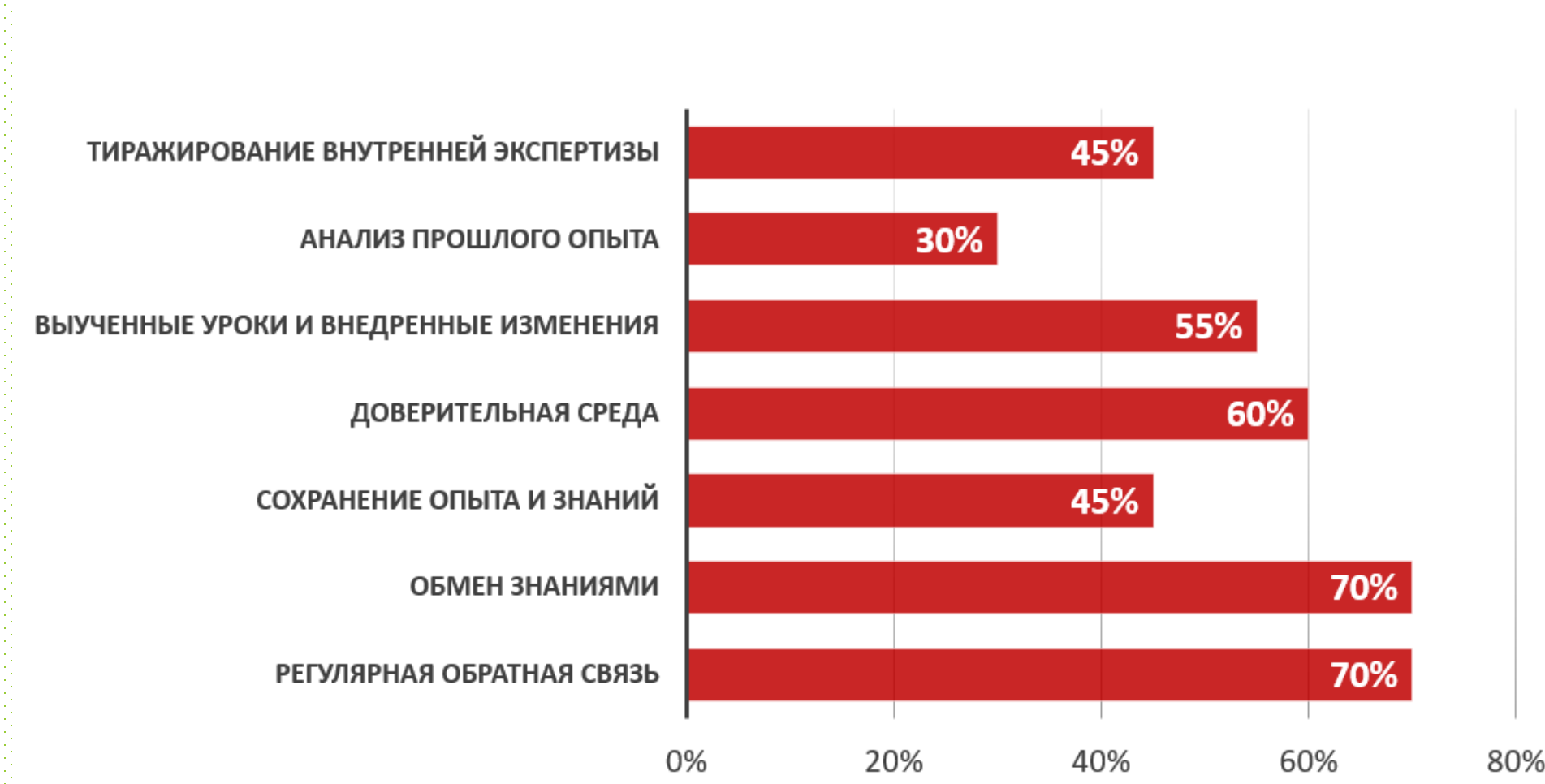
Источник:
материалы МК Мариничевой



5.1.3. Модель «самонаучения» команды



5.1.4. Приоритеты инструментов «самонаучения» команды – опрос Телеграм-канала



5.2.0. Научение на опыте. «Холистическая модель».

«Новый проект лучше прошлого»

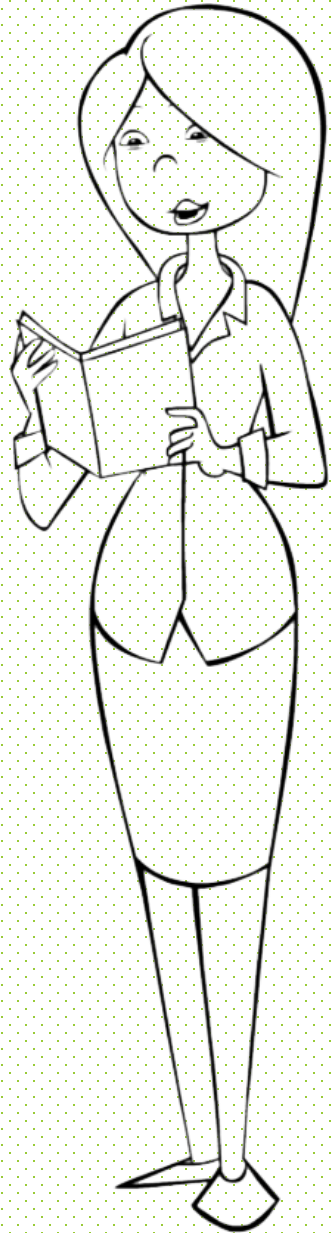


5.2.1. Научение на опыте – «извлечение уроков»

ТЕРМИН!

Lessons Learning – устойчивое словосочетание

- Процесс анализа результатов практической деятельности для выявления успешного и неуспешного опыта и установления причинно-следственных связей для научения и повышения эффективности проектов и бизнес-процессов.
- Совокупность методических приемов, приводящих к «самонаучению».
- Возможности для масштабирования успехов и предотвращения ошибок
- Способы анализа опыта команды, компании, человека
- Способы научения на прошлом опыте или «самонаучения»
- Возможности для роста результативности мероприятия бизнес-процесса, проекта
- Компетенция управления личными знаниями «Я эффективно извлекаю уроки и научаюсь»



5.2.2. Способы научения на опыте

Методики научения на опыте	Комментарии
Разбор Полетов (After Action Review)	- Самый быстрый и простой способ - Быстрые решения - Для анализа проектов и процесс - 12 секретов успеха
Методика «Послойного Анализа»	- Чаще для анализа мероприятий - Помогает найти скрытые глубинные ошибки и их причины - Требуется хорошей организации процесса
Ретроспектива	- Для анализа масштабных повторяющихся проектов - Участие заказчика обязательно - Помогает создавать «интеллектуальный актив» - Помогает описать компетенцию компании - Желательно участие фасилитатора - Требуется навыков и хорошей организации
Методика «Сухого Остатка»	- Для анализа больших неструктурированных инфо массивов - Чтобы найти Quick Wins - Помогает найти ценность в инфо-потоке - Для преодоления инфо-перегрузки - Требуется хорошей организации

5.2.3. Как не повторять ошибки при проведении регулярного мероприятия и найти возможности для его развития



Задача:

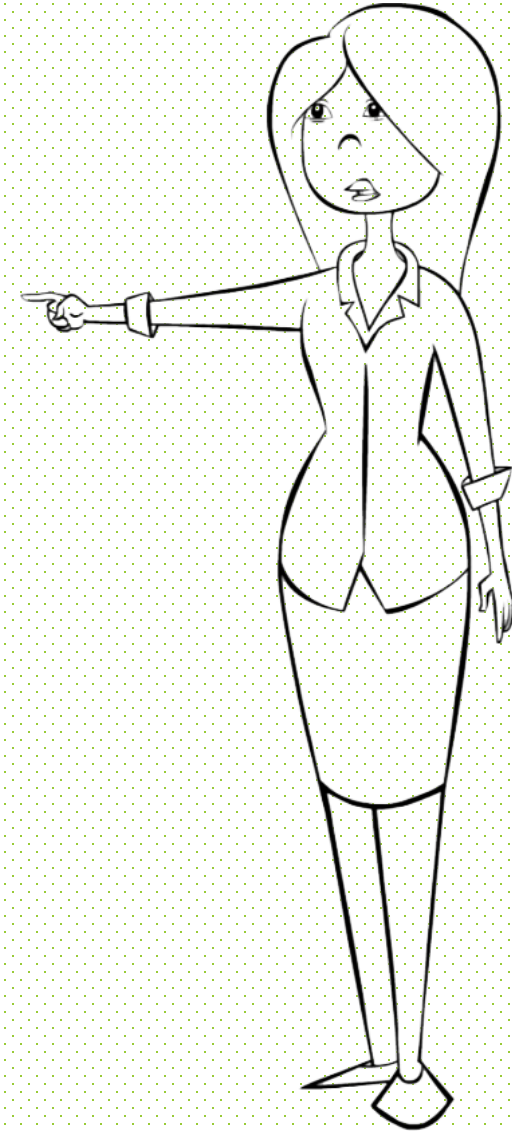
Российско-немецкая компания строит электроэнергетические объекты на территории РФ. Оборудование и технологии – из Германии. Раз в полгода немецкие инженеры приезжают в РФ, инспектируют объекты и использование технологий, отвечают на вопросы, дают рекомендации. Такие визиты важны для российской стороны, это возможность обучения для инженеров. Однако подготовка к встречам занимает много времени, встречи проходят неэффективно. Итоги быстро забываются, их трудно использовать.

Вопрос:

Как быстро и с минимальными затратами найти способы значительного повышения результативности встреч? Опишите возможные способы (способ) эффективного решения этой задачи.

5.2.3. Глубокое «самонаучение». Методика «Послойного Анализа». Итоги

Цель «самонаучения»	• Понять глубинные причины ошибок, найти способы улучшения процесса подготовки, повысить результативность мероприятия
Способ достижения	• Методика «Послойного Анализа»
Что использовали	• Интервью и опросы, встречи участников для анализа опыта, базу знаний, директорию экспертов, словарь терминов, описание бизнес-процесса
Что помогло	• Системный подход, мотивация участников, хорошая организация процесса анализа, реализация изменений
Что получили	• Оценки результативности встречи на 9-10 из 10, затраты времени в 3 раза меньше, ошибки сокращены на 50%, возможность спросить эксперта, доступность материалов встреч



5.2.4. Методика «Послойного Анализа» для поиска резервов развития



5.2.5. Методика «Послойного анализа»



Слой 1: оценка в команде по шкале 5 баллов

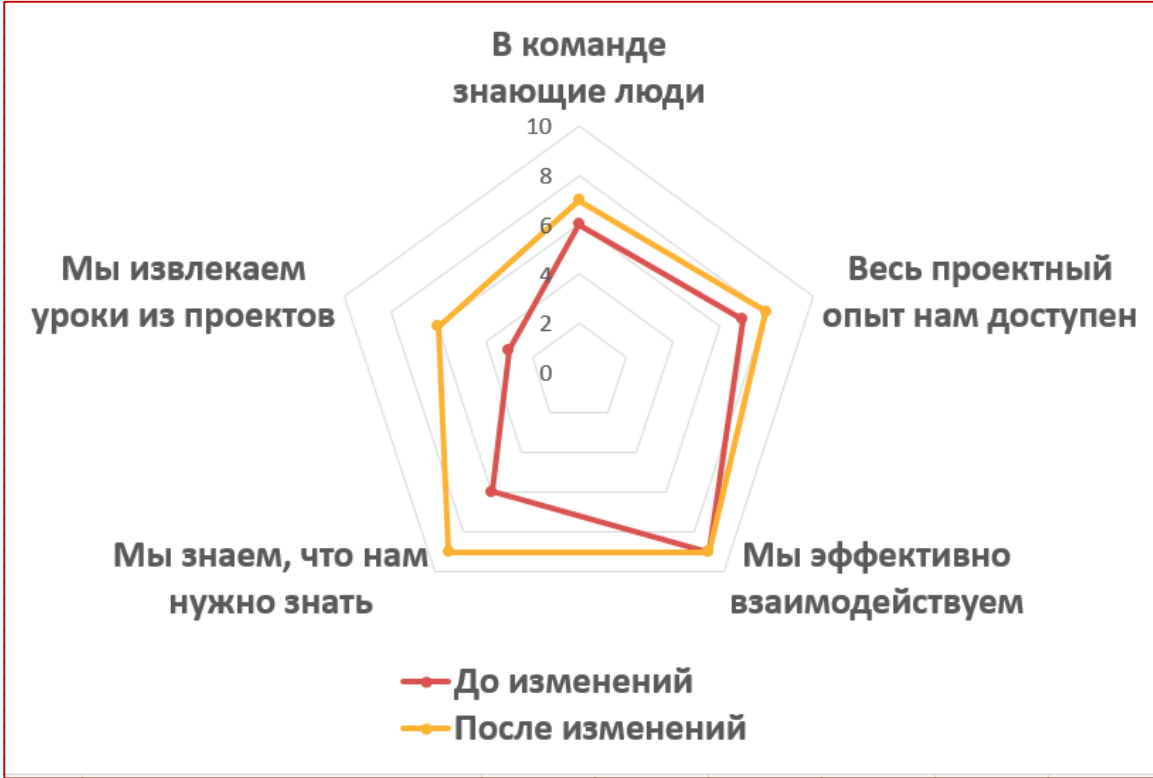


Слой 3: визуализация важности факторов влияния

5.2.6. Методика «Послойного анализа»



Слой 4: базовый план действий



Слой 5: визуализация изменений

5.2.7. Структурированное «самонаучение».

Методика «Сухого Остатка» (Quick Wins): 7 шагов



5.2.8. Структурированное «самонаучение».

Методика «Сухого Остатка» (Quick Wins): пример

Что увидели	Что извлекли	Чему можем научиться? (Quick Wins)
Программа мероприятий менялась и не соответствовала официально заявленной	Эффективность обучения снижалась – не все участники из тех ФН, которым было важно участие в семинарах, могли их посетить	Программу нужно формировать заранее, детализировать по ФН и анонсировать участникам регулярно
Почти все презентации были формальны. Иногда содержание презентаций повторяло содержание мануалов.	Более ответственно относиться к содержанию презентаций: не только констатация фактов, но и больше извлеченных уроков.	Определить формат презентаций (например, извлеченные уроки и рекомендации будущим Оргкомитетам), готовить все материалы по этому формату.
Докладчики плохо владели языком или были недостаточно информированы, чтобы содержательно ответить на вопросы	Необходимо правильно определять презентующих – с учетом владения ими необходимой информацией и языком	Заранее определить и подготовить «знающих» презентующих. Будет полезно предоставлять участникам контактную информацию сотрудников Оргкомитета и консультантов, которые могут дать дополнительную информацию по теме/функции или по объекту.

5.2.9. Структурированное «самонаучение».

Методика «Сухого остатка». Итоги

Цель «самонаучения»

- Найти, собрать, проанализировать, определить приоритеты, систематизировать, распространить, сохранить ценный свой и чужой опыт

Способ достижения

- Методика «Сухого Остатка»

Что использовали

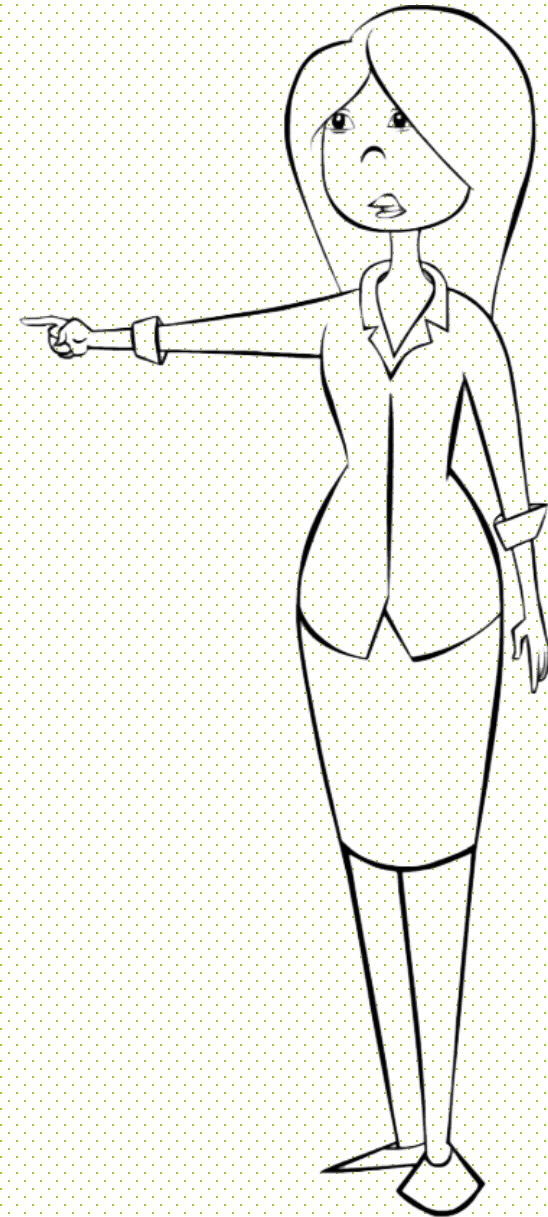
- «Личные планы наблюдения» (шаблоны), сессии для обмена опытом, технику «Quick Wins», общую встречу для обмена опытом (Дебриф), базу знаний

Что помогло

- Системный подход, обучающая программа от МОК, целенаправленность, шаблоны, отбор, распределение и обучение участников, хорошая организация процесса

Что получили

- Прирост ключевых знаний на 50%



5.2.10. Как не повторять ошибки в многофункциональных проектах



Задача:

Российский производитель компьютерных игр. Все проекты многофункциональны. В компании «конкурентная» корпоративная культура, участники проектных команд не доверяют друг другу и каждое бизнес-направление учитывает только свои интересы. Поэтому в проектах все больше ошибок, которые повторяются и фатально влияют на позиции компании на рынке.

Вопрос:

Как быстро (2-3 месяца) и с минимальными затратами найти способ исправления и не повторения ошибок проектов и повышения доверительности коммуникаций? Опишите возможные способы (способ) эффективного решения этой задачи.

5.2.11. Методика «Разбор Полетов» (After Action Review)

Реальные планы
и намерения
своими словами

20 минут

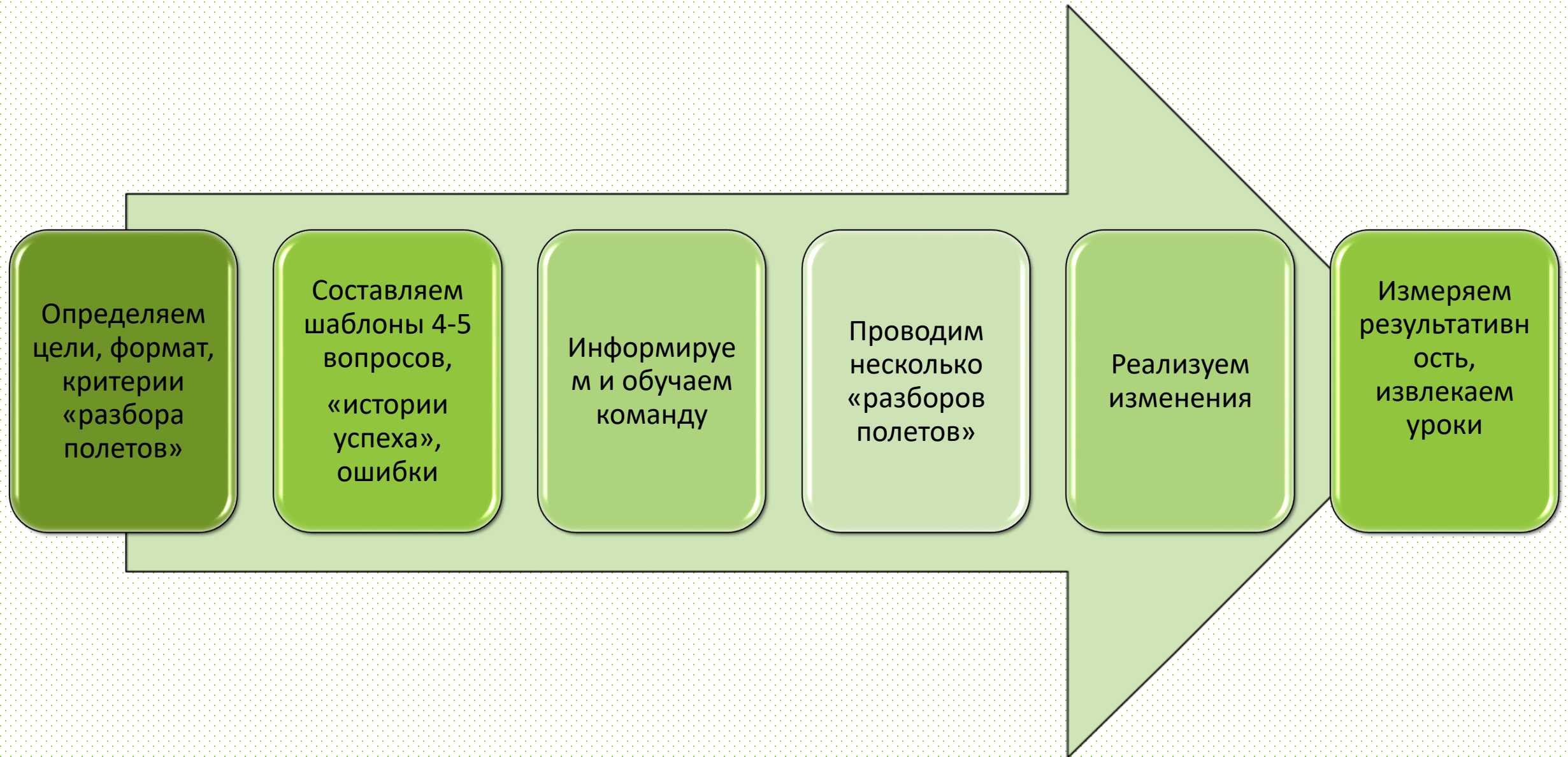
Только фактические
результаты (факты,
цифры)

- 1). Что планировалось? Что должно было произойти?
- 2). Что произошло на самом деле?
- 3). Почему произошло расхождение плана и результата?
(что понравилось? что бы лучше изменить?)
- 4). Чему мы можем научиться?

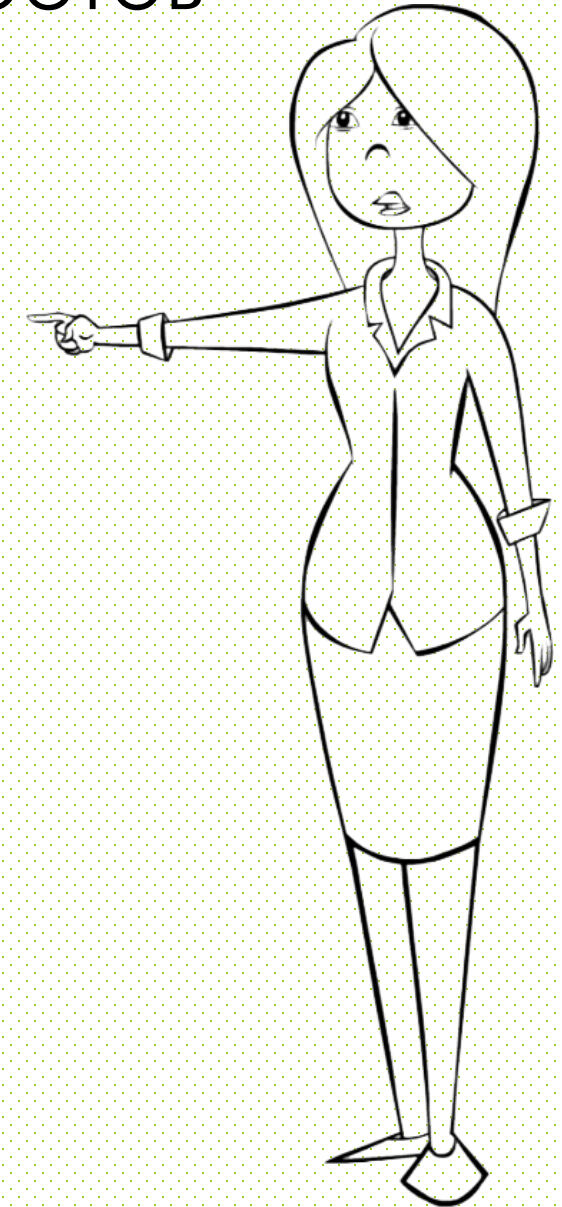
Ощущения,
мнения и чувства,
позитивный
настрой

**Наши извлеченные
уроки**

5.2.12. Методика «Разбор Полетов»: 6 шагов



5.2.13. Методика «Разбор Полетов»: 12 секретов



5.2.14. Регулярное и быстрое «самонаучение».

Методика «Разбор Полетов». Итоги

Цель «самонаучения»

- Найти и исправить регулярные ошибки, понять – почему они происходят, понять – как их не повторять, исправлять ошибки, повысить культуру доверия, улучшить коммуникации

Способ достижения

- Методика «Разбор Полетов»

Что использовали

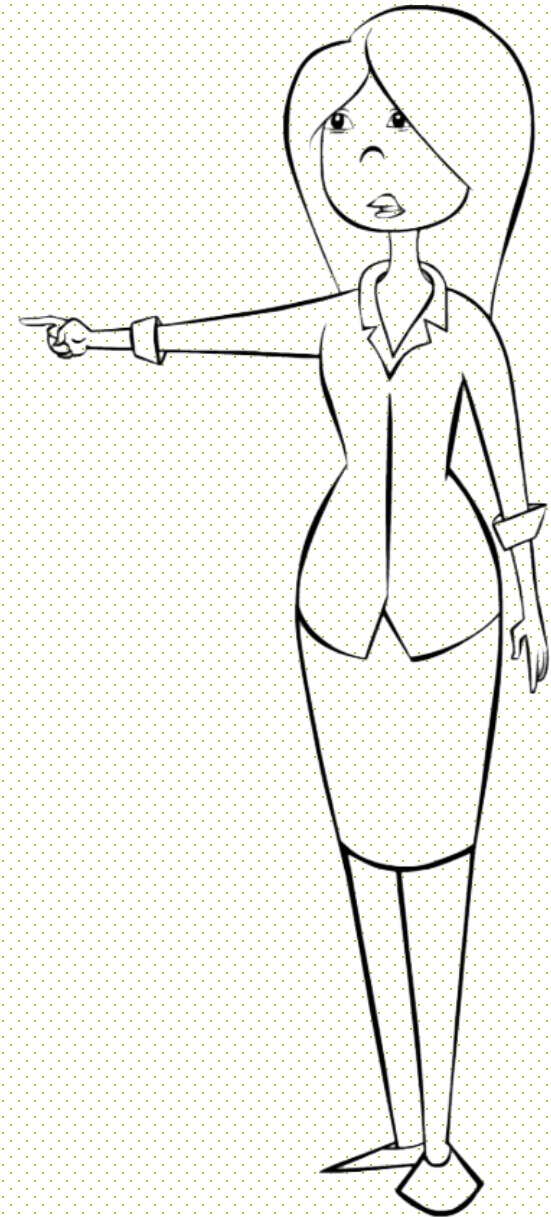
- Стандартные шаблоны для РП, обучение участников, соревнование «лучших разборов полетов», премии лучшим 6 месяцев

Что помогло

- Поддержка Председателя Совета Директоров, четкое следование правилам, коучинговый подход, реализация изменений, ощущение перемен в командах, обучение команд, соревновательность

Что получили

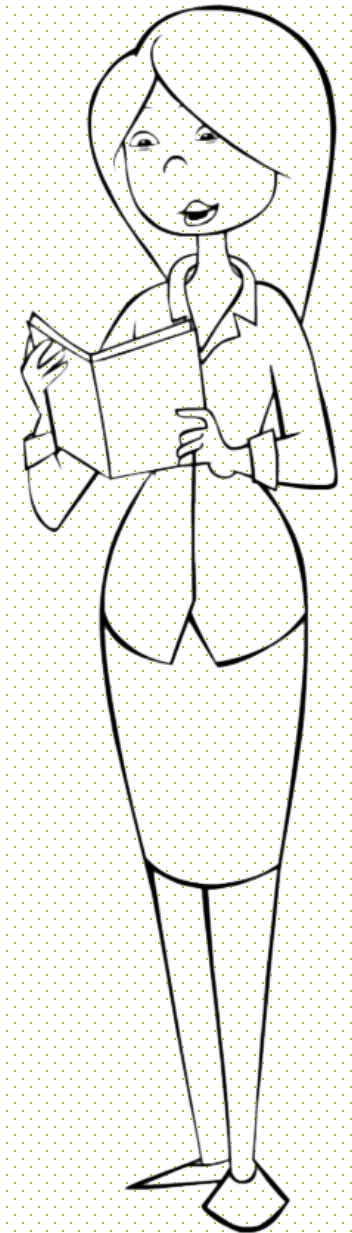
- Доверие в компании выросло с 45% до 55%. Сокращение форс-мажоров и ошибок в 2 раза



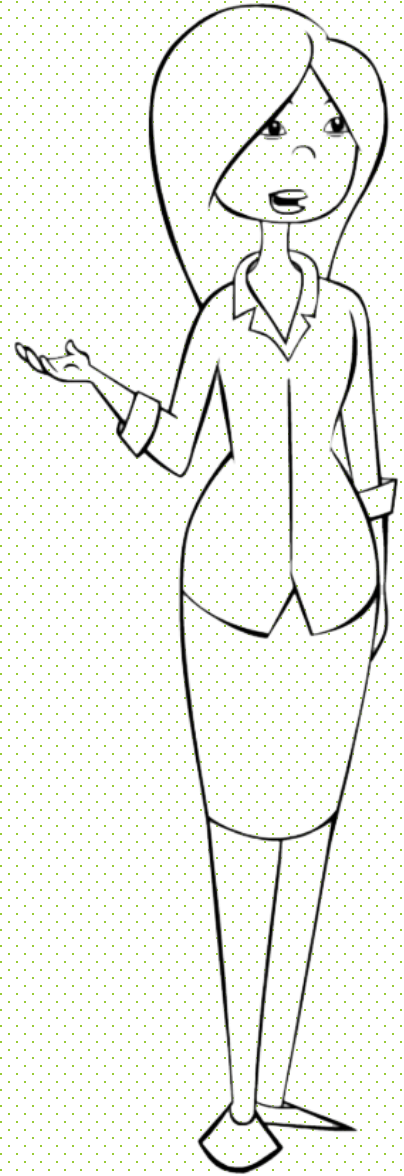
5.3.0. Научение на опыте – «извлеченные уроки»

ТЕРМИН!

- Структурированная информация, полученная в результате анализа полученного опыта (извлечения уроков)
- Представлена в виде формализованных описанных ошибок, их причин и способов устранения, а также успехов, их причин и способов масштабирования
- Обоснована методикой или техникой
- Содержит максимально полный анализ возможностей исправления и не повторения ошибок
- Содержит описания и способы масштабирования и распространения «историй успеха»



Дополнительные материалы по теме:



1.3.2 мин видео Управление знаниями. Извлечение уроков <https://youtu.be/UH4SiDWkW0o>

2.Статья «Как разборы полетов научили компании летать выше: 12 секретов» <https://kak-upravliat-znaniyami.com/stati/praktika-upravleniya-znaniyami/kak-razbory-poletov-nauchili-kompanii-letat-vyshe-12-sekretov/>

3.8 мин видео «Как продавцы «самонаучались», и продажи выросли в 2 раза <https://youtu.be/qQddGucY91o>

4.5 мин видео «Как поучительные истории снизили число жалоб клиентов» <https://youtu.be/RUfODoujgys>