

创新和产品研发管理 你需要 教练式领导力

申健

www.JackyShen.com

下一代
软件研发
SOFTWARE
DEVELOPMENT

- 申健 (Jacky), 软件咨询顾问、资深敏捷教练, 全球首位Certified Team Coach。在大型跨国企业从事十年以上开发和团队管理工作, 2007年开始敏捷实战, 结合教练式领导力和敏捷工程实践帮助企业客户敏捷转型。



www.JackyShen.com



@Jacky Shen



@申导



JackyShen@Uperform.cn



“团队绩效往往小于个人绩效之和”
- Ringelman

为什么越来越难“管”？

团队陷入僵化的议题

- 无力感
- 工作分配不均
- 缺乏信息
- 对决策的不理解
- 角色不清
- 对过去事件的挫折感
- 无法获得他人的支持或帮助
- 没有获得适当的称赞或肯定
-

- 管理的起源
- 踢猫效应
- 管理1.0->3.0



Management 1.0



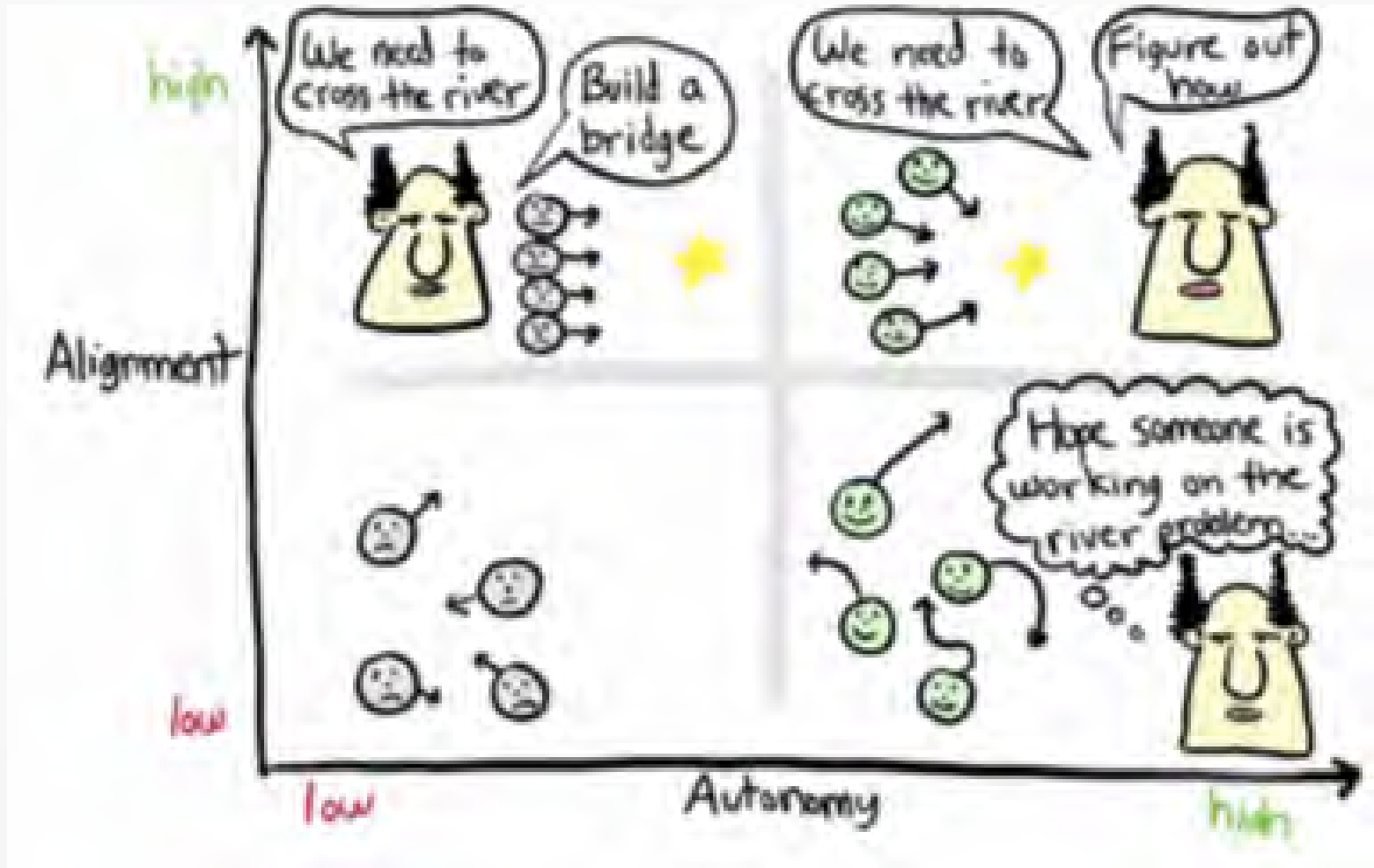
Management 2.0



reference: www.management30.com

reference: <http://www.jackyshen.com/2016/05/04/soft-skills-of-technical-leaders-and-managers/>

对齐-自主



source: Henrik Kniberg

四种不同的领导力风格

- 指挥型
- 英雄型
- 教师型
- 教练型

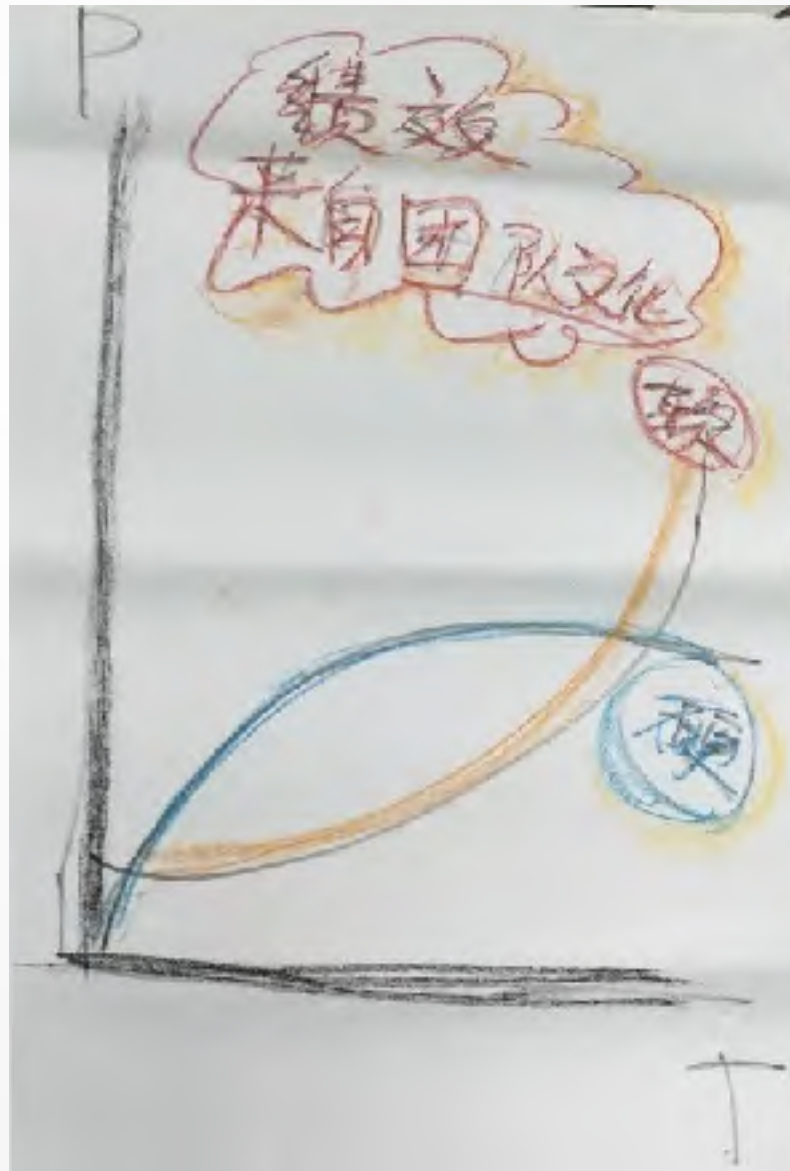


内在驱动力

- 激励人心
- 授权团队
- 对齐约束
- 培养能力
- 发展结构
- 全面改进



软硬兼施打造团队文化



高绩效团队特征

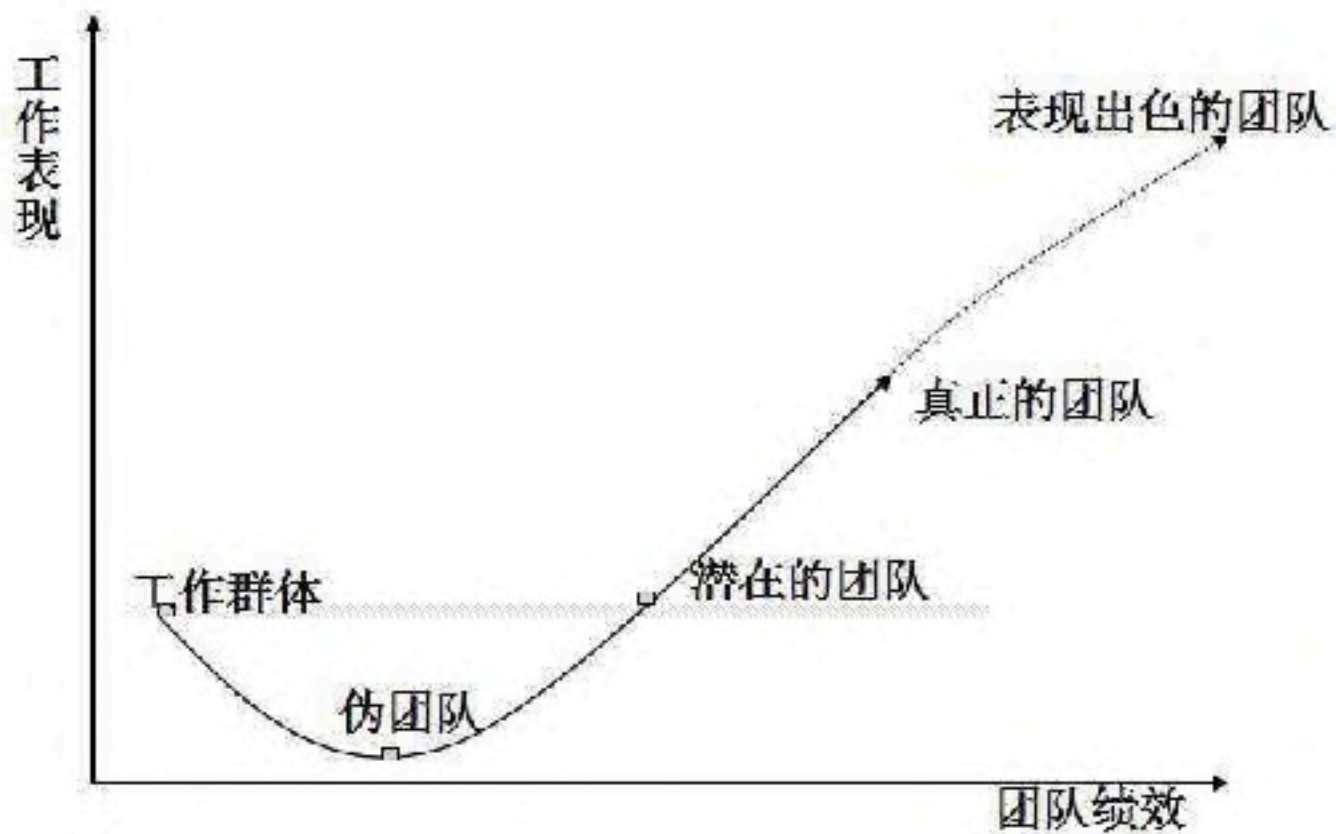
- 基本要素
 - 小而美
 - 互补的技能
 - 共同目标
 - 共同的工作方式
 - 相互承担责任



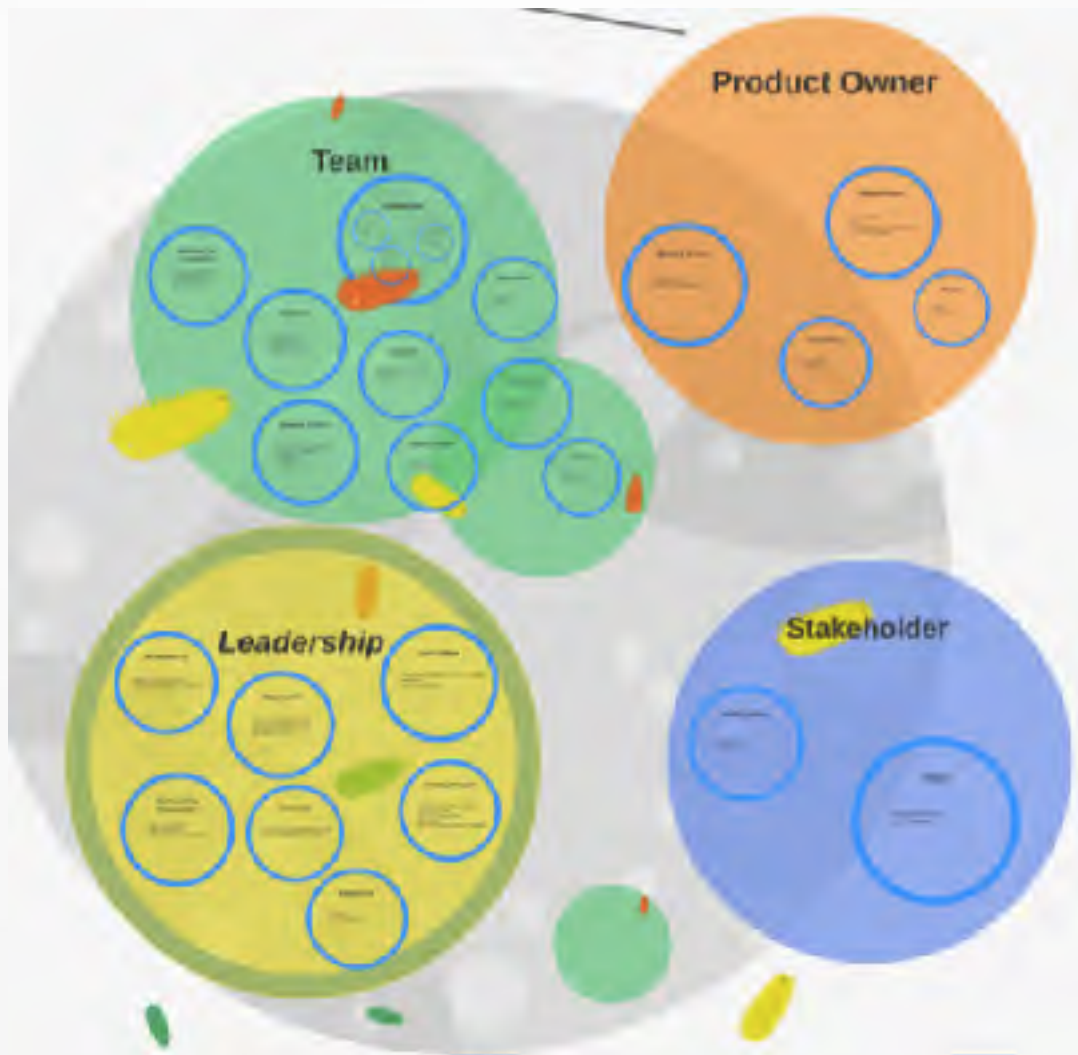
source: 《激活组织》，陈春花

source: 《Scrum Guide》，Ken & Jeff

团队行为曲线

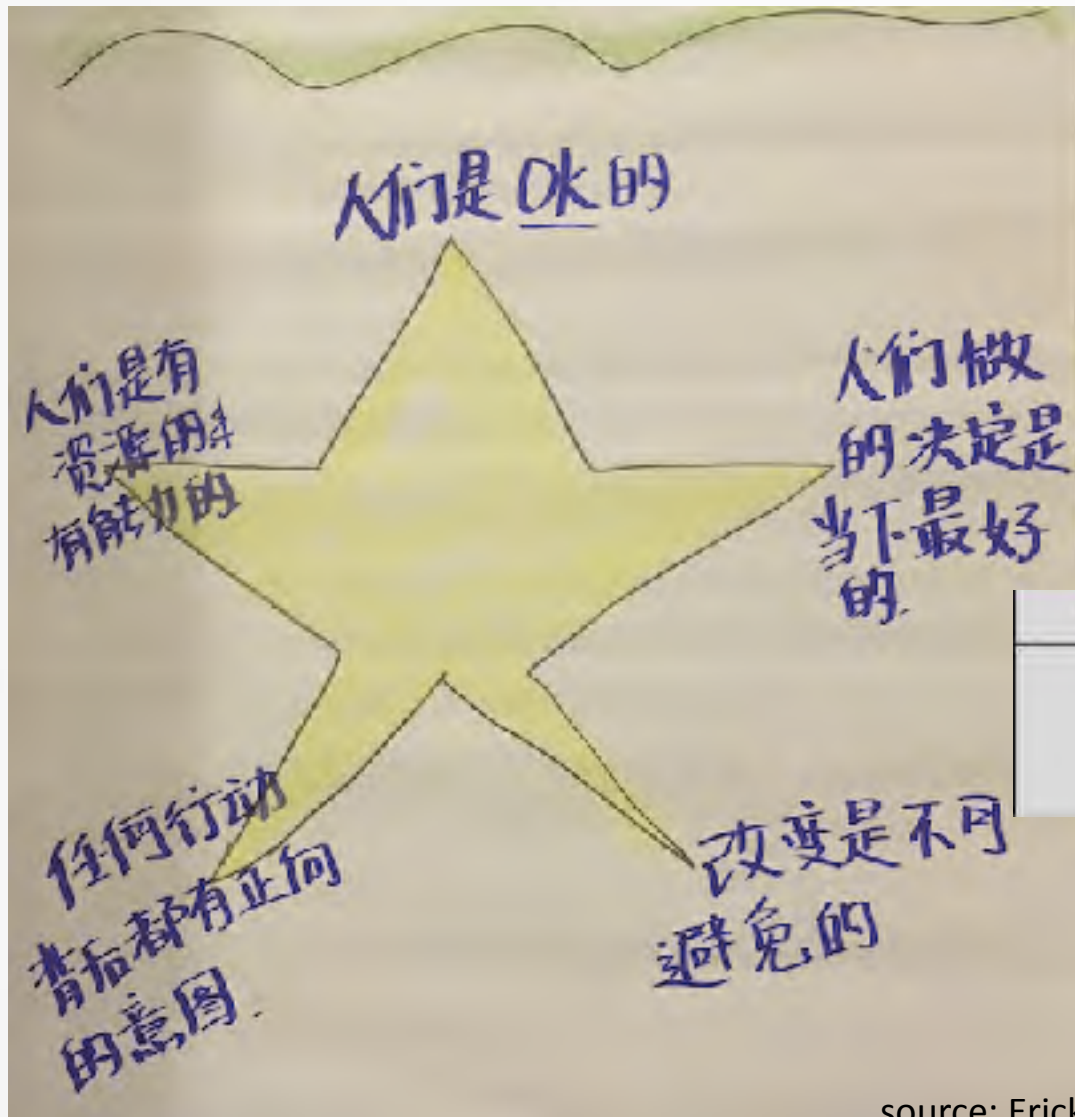


创新和产品研发生态基于团队文化生长



核心是：
领导者要做出改变！

教练的哲学



领导者的角色 (韦伯)	领导者的新角色
控制者 施令者	布道者 设计者 伙伴

三种因素决定员工行为

$$B = f(P, C, E)$$

管理者的软技能

- 教学
- 辅导
- 引导
- 教练

不同成熟度团队的领导力风格应用

- 挖掘更加适合胜任的人
- 新人成长师徒制
- 自组织做ScrumMaster
- 技术牛人，不服管理者
- 没预算也能做团建活动

如何打造自组织团队

- 授权，不干扰，观察，支持，忍受犯错和学习阵痛
- 以身作则
- Kudo夸奖卡 + 民主的绩效评议 (source: 管理3.0)
- 基于团队的业务目标对齐和绩效制度
- 信息透明辐射
- 支持的工作环境：高效的工具、协作的结构
- 投资于人员培养
- 反馈>评估

谢谢

- 欢迎关注**优普丰敏捷学院**，自2007年开始首次在国内推广Scrum认证培训及敏捷教练咨询服务，是ScrumAlliance的最早最权威的官方在华合作伙伴。拥有国内最大的敏捷教练队伍和海量原创内容。

<http://www.UPerform.CN>

