

Содержание

Введение	17
Об этой книге	17
Несколько слов о терминах	18
Как построена эта книга	19
Пиктограммы, используемые в этой книге	21
С чего начать	22
Ждем ваших отзывов!	22
Часть I. Что такое команда: первое знакомство	23
Глава 1. Отличительные черты бизнес-команды	25
Новое значение слова “команда”	26
Различие между рабочими группами и командами	27
Рабочие группы с зависимыми взаимоотношениями членов	28
Рабочие группы с независимыми взаимоотношениями членов	29
Рабочие группы со взаимозависимыми отношениями членов	29
Как члены команд помогают менеджерам в руководстве	31
Самые распространенные типы команд	34
Не зная броду... или Факторы, которые необходимо учитывать при создании команд	38
Организационные факторы	38
Управленческие факторы	39
Индивидуальные факторы	40
Глава 2. Создание командной культуры: терпение и труд все перетрут	43
Что такое “Ужасная двадцатка” и почему членам команды иногда трудно работать вместе	44
Проявление сопротивления	46
Культурная ориентация — закаленный индивидуализм	46

Успех в одиночку	46
Боязнь перемен	47
Переубеждение членов команды	47
Три принципа построения команды:	
целеустремленность, сплоченность, ответственность	50
Целеустремленность	50
Сплоченность	52
Ответственность	54
Обучение членов команды шести важнейшим навыкам и умениям	55
ЧАСТЬ II. Управление командой для достижения успеха	57
Глава 3. Руководство командой в качестве инструктора	59
Инструктор, а не исполнитель или начальник	60
Руководитель-исполнитель	60
Руководитель-начальник	64
Управлять командой на собственном примере	66
Пусть о вас говорят ваши дела, а не слова	67
Действия, подрывающие авторитет	68
Планирование будущих и выполнение текущих обязательств	70
Смотрите вперед, чтобы опередить других	70
Стимулируйте членов команды к высокому качеству труда	71
Деятельность в роли вдохновителя и адвоката	73
Деятельность в роли катализатора	73
Деятельность в роли адвоката-защитника	75
Глава 4. Управление командами в период перемен	77
Растворимый кофе, наскоро созданная команда?	
Управление процессом перехода	78
Предостережение от поспешных действий	78
Концентрация усилий команды на начальном этапе становления	80
Работайте с улыбкой, добивайтесь понимания	81
Выдержка и настойчивость	82
Своевременная и постоянная поддержка	82
Будьте открыты и активны	83
Расширение обмена информацией	83

Сохранение контроля в “эпоху перемен”	84
Шаг 1. Объясните необходимость перемен	84
Шаг 2. Расскажите о перспективах команды	85
Шаг 3. Разработайте план перехода на новые условия	86
Шаг 4. Выполняйте план действий	86
Шаг 5. Контролируйте достижения и корректируйте планы	87
Устранение препятствий на пути перемен	89
Новые указания сверху	89
Прохладное отношение со стороны других групп	91
Деструктивное поведение члена команды	93
ЧАСТЬ III. Стратегии создания эффективной команды	95
Глава 5. Целеустремленность: цель и способы ее достижения	97
Закладка прочного фундамента перед строительством дома	98
Выработка декларации цели команды	98
Создание директив команды	100
Работа над созданием команды	103
Цели и роли — близнецы-братья	105
Постановка целей, а не выработка действий	106
Четыре части = одна цель	107
Составление планов, распределение ролей	108
Планирование достижения поставленных целей	108
Распределение ролей	109
Перспективы и ценности	110
Создание декларации перспективы команды	110
Значение декларации перспективы для команды	112
Определение базовых ценностей	113
Нормативы и критерии оценки работы команды	114
Глава 6. Принцип сплоченности: совместная работа	119
Развитие взаимосвязи членов команды	120
Регулярные встречи	120
Разделение ответственности	122
Создание резерва	123
Выполнение директив команды	123
Публикация и обсуждение директив команды	124
Решение производственных проблем	124

Проблемы функционирования команды	125
Укрепление сплоченности: совместное обучение и развитие	126
Не выбирают родителей, а новых членов команды выбирать можно	126
Совместная подготовка и обучение	130
“Человеческая” сторона сплоченности	132
Общественные мероприятия	133
Упражнения-развлечения	135
Упражнения “для разогрева”	135
Рабочие упражнения	136
Глава 7. Принцип ответственности: один за всех и все за одного	139
Оценка качества и результатов работы команды	140
Собрания для анализа текущего состояния дел	140
Максимально эффективные собрания	143
Отчет о деятельности команды заинтересованным сторонам и руководству	144
Составление краткого отчета	145
Презентация команды	145
Оценка работы команды	147
Вскрытие (без тела)	147
Оценка работы	148
Коллегиальная обратная связь	149
Обучение членов команды	150
Составление анкеты	151
Проведение собрания для предоставления обратной связи	152
Поощрение хорошей работы	153
ЧАСТЬ IV. Уроки мастерства	157
Глава 8. Эффективное общение: умеете слушать и говорить	159
Внимательно слушать: не только слушать, но и слышать	160
Восприятие всего сообщения	160
Оцените себя: умеете ли вы слушать?	162
Активное слушание работает на вашу команду	164
Готовность к доброжелательной беседе	164
Как вызвать на откровенный разговор с помощью наводящих вопросов	165
Отражение услышанных и увиденных чувств	165

Перефразирование сообщения	166
Отражающее перефразирование: проверка содержания и эмоций	166
Самые распространенные ошибки	167
Убедительная речь: как расположить к себе собеседника и объяснить свою точку зрения	168
Неэффективные способы ведения беседы	170
Эффективный подход: уверенная и убедительная речь	171
Использование убедительной речи в работе	171
Невербальные приемы уверенного общения	172
Позитивный разговор: вербальный инструментарий	177
Глава 9. Решение проблем и планирование	177
Планируй работу, работай по плану	177
Зачем нужно планирование?	178
Пошаговое составление планов	179
Разрешение проблем	183
Типичные ошибки и как их избежать	183
Активные поиски решения проблемных ситуаций	184
“Мозговой штурм” — разработка решений проблемных ситуаций	188
Обсуждение идей после “мозгового штурма”	190
Сокращение списка	190
Выборы победителей — демократия в действии	191
Глава 10. Разрешение конфликтов в команде	193
Проявление гибкости при разрешении конфликтов	194
Деструктивные способы поведения в конфликтных ситуациях	194
Конструктивное разрешение конфликтов	195
Полезные способы разрешения конфликтов	197
Покажите, что вы понимаете, о чем говорит собеседник	197
Описание, основанное на наблюдении	198
Эмоции и только эмоции	199
Модели разрешения конфликтов	200
Разрешение межличностных конфликтов	201
Разрешение производственных конфликтов	204
Обучение команды самостоятельному разрешению конфликтов	206

Глава 11. Командное принятие решений	209
Способы принятия решений в рабочих группах	209
Единоличный способ принятия решений	210
Единоличный способ принятия решений с консультациями отдельных членов команды	211
Принятие решения простым большинством голосов	212
Принятие решения с помощью консенсуса	213
Консультативный способ принятия решений	214
Достижение подлинного консенсуса	216
К консенсусу — проторенной дорогой	216
Применение консультативного подхода	219
Выбор метода принятия решения для конкретной ситуации	220
Апробирование методов принятия решений	220
Глава 12. Продуктивные собрания	223
Почему некоторые собрания выводят из равновесия	224
Две ошибки, способные уничтожить даже самое перспективное собрание	224
Другие факторы, приводящие к провалу собраний	226
Новая жизнь собраний	228
Три этапа собрания	229
Несколько минут на протокол	230
Распределение ролей	230
Цель проведения собрания	231
Как составить сфокусированную повестку дня	232
Пять существенных моментов повестки дня	233
Другие пункты повестки дня, которые можно добавить при необходимости	235
Стили повестки дня	236
Фасилитация эффективного совещания:	
инструментарий и результаты	239
Планирование	239
Суммирование	240
Документирование	240
Фокусирование	240
Стимулирование активности и вовлеченности	241
“Управление шлюзами”	242

ЧАСТЬ V. Некоторые типичные проблемы работы в команде	245
Глава 13. Руководство без начальников: команды самоуправления	247
Определение самоуправляемой команды	248
Неофициальное, но чертовски удачное определение	248
Распределение ролей в самоуправляемой команде	249
Отличительные признаки самоуправляемой команды	251
Переход на принципы самоуправления	253
Подготовка к переходу	253
Преодоление трудностей	255
Развитие самоуправляемых команд	259
Глава 14. Управление проектными и целевыми командами	263
Ключевые моменты эффективного управления проектами	264
Расчет курса команды	264
Не забывайте о планировании	267
Разработка и внедрение плана проекта	268
Конструктивное начало работы целевой команды	269
Прежде чем начать работу	270
Начало командной работы	272
Поддержание производительности команды	273
Целенаправленность и ответственность в процессе работы	273
Эффективное управление целевой командой	275
Управление с помощью авторитета, а не власти	276
Как руководят лидеры	276
Личное влияние на практике	277
Глава 15. Оплата труда, премии и другие виды вознаграждения для команды	279
Премия как поощрение	280
Смысл вот в чем...	280
Разработка премиальной системы оплаты	281
Опробуйте несколько планов премиальных оплат	284
Внедрение плана выплаты премиальных	287
Поощрение и вознаграждение отдельных специалистов:	
оплата в зависимости от квалификации	288
Разработка плана оплаты квалификации	289

Введение плана оплаты квалификации	291
Другие методы поощрения и вознаграждения команды	292
ЧАСТЬ VI. Великолепные десятки	295
Глава 16. Как превратить группу руководителей в эффективную управленческую команду: десять рекомендаций	297
Четко разъясните потребности организации и ожидаемые результаты	298
Составьте “декларацию цели команды” и рабочие директивы для команды	298
Решите вопросы самого высокого организационного уровня	299
Определите приоритеты и установите их связь с планами группы	300
Периодически анализируйте текущую ситуацию в компании	300
Поменяйтесь местами	301
Установите направление и задайте параметры	301
Регулярно оценивайте успехи команды	302
Отмечайте хорошую командную работу	303
Время от времени всей командой сбегайте из офиса	3003
Глава 17. Десять советов по возвращению команды к действию после сбоев в работе	305
Оцените обстановку	305
Решайте проблемы	307
Устраняйте конфликтные ситуации	308
Улучшайте командную работу	309
Четко определите и вновь поставьте цели команды	309
Регулярно проверяйте положение дел	310
Боритесь с внешними препятствиями	310
Оценивайте результаты работы всей команды каждые три месяца	310
Рассмотрите вопросы индивидуального вклада в общее дело	311
Управляйте, планируя деятельность компании	311

Глава 18. Десять качеств, которыми должен обладать сильный командный игрок	313
Надежность	313
Способность к конструктивному общению и передаче информации	314
Навыки активного слушателя	314
Активное участие в делах команды	314
Способность поделиться своими умениями и навыками	314
Способность к кооперации, готовность прийти на помощь	315
Гибкость поведения и мышления	315
Ориентация на решение задач и конечный результат	315
Уважение к коллегам	316
Приверженность делу и преданность команде	316
Предметный указатель	317