

# Содержание

Об авторе	13
Посвящение	14
Признательность автора	14
<b>Введение</b>	<b>15</b>
Об этой книге	15
Несколько слов о терминах	15
Как построена эта книга	16
Часть I. Что такое команда: первое знакомство	16
Часть II. Управление командой для достижения успеха	16
Часть III. Стратегии создания эффективной команды	16
Часть IV. Уроки мастерства	17
Часть V. Некоторые типичные проблемы при работе в команде	17
Часть VI. Великолепные десятки	17
Пиктограммы, используемые в этой книге	17
С чего начать	18
Ждем ваших отзывов!	18
<b>Часть I. Что такое команда: первое знакомство</b>	<b>19</b>
<b>Глава 1. Отличительные черты бизнес-команды</b>	<b>21</b>
Новое значение слова “команда”	22
Различие между рабочими группами и командами	22
Рабочие группы с зависимыми взаимоотношениями членов	23
Рабочие группы с независимыми взаимоотношениями членов	23
Рабочие группы со взаимозависимыми отношениями членов	24
Как члены команд помогают менеджерам в руководстве	25
Самые распространенные типы команд	27
Не зная броду... или Факторы, которые необходимо учитывать при создании команд	30
Организационные факторы	30
Управленческие факторы	31
Индивидуальные факторы	32
<b>Глава 2. Создание командной культуры: терпение и труд все перетрут</b>	<b>33</b>
Что такое “Ужасная двадцатка” и почему членам команды иногда трудно работать вместе	33
Проявление сопротивления	35
Культурная ориентация — закаленный индивидуализм	35
Негативный опыт работы в команде	35
Успех в одиночку	36
Боязнь перемен	36

Переубеждение членов команды	36
Три принципа построения команды: целеустремленность, сплоченность, ответственность	38
Целеустремленность	39
Сплоченность	40
Ответственность	41
Обучение членов команды шести важнейшим навыкам и умениям	42
<b>Часть II. Управление командой для достижения успеха</b>	<b>45</b>
<b>Глава 3. Руководство командой в качестве инструктора</b>	<b>47</b>
Инструктор, а не исполнитель или начальник	48
Руководитель-исполнитель	48
Руководитель-начальник	51
Управлять командой на собственном примере	52
Пусть о вас говорят ваши дела, а не слова	52
Действия, подрывающие авторитет	54
Планирование будущих и выполнение текущих обязательств	55
Смотрите вперед, чтобы опередить других	55
Стимулируйте членов команды к высокому качеству труда	56
Деятельность в роли вдохновителя и адвоката	57
Деятельность в роли катализатора	57
Деятельность в роли адвоката-защитника	58
<b>Глава 4. Управление командами в период перемен</b>	<b>61</b>
Растворимый кофе, наскоро созданная команда?	
Управление процессом перехода	61
Предостережение от поспешных действий	61
Концентрация усилий команды на начальном этапе становления	63
Работайте с улыбкой, добивайтесь понимания	64
Выдержка и настойчивость	64
Своевременная и постоянная поддержка	65
Будьте открыты и активны	65
Расширение обмена информацией	65
Сохранение контроля в “эпоху перемен”	66
Шаг 1. Объясните необходимость перемен	66
Шаг 2. Расскажите о перспективах команды	67
Шаг 3. Разработайте план перехода на новые условия	67
Шаг 4. Выполняйте план действий	67
Шаг 5. Контролируйте достижения и корректируйте планы	68
Устранение препятствий на пути перемен	70
Новые указания сверху	70
Прохладное отношение со стороны других групп	71
Деструктивное поведение члена команды	72

<b>Часть III. Стратегии создания эффективной команды</b>	75
<b>Глава 5. Целеустремленность: цель и способы ее достижения</b>	77
Закладка прочного фундамента перед строительством дома	77
Выработка декларации цели команды	78
Создание директив команды	79
Работа над созданием команды	82
Цели и роли — близнецы-братья	83
Постановка целей, а не выработка действий	83
Четыре части = одна цель	85
Составление планов, распределение ролей	85
Планирование достижения поставленных целей	85
Распределение ролей	86
Перспективы и ценности	87
Создание декларации перспективы команды	87
Значение декларации перспективы для команды	88
Определение базовых ценностей	89
Нормативы и критерии оценки работы команды	90
<b>Глава 6. Принцип сплоченности: совместная работа</b>	93
Развитие взаимосвязи членов команды	94
Регулярные встречи	94
Разделение ответственности	95
Создание резерва	95
Выполнение директив команды	96
Публикация и обсуждение директив команды	96
Решение производственных проблем	97
Проблемы функционирования команды	97
Укрепление сплоченности: совместное обучение и развитие	98
Не выбирают родителей, а новых членов команды выбирать можно	98
Совместная подготовка и обучение	102
“Человеческая” сторона сплоченности	103
Общественные мероприятия	103
Упражнения-развлечения	105
Упражнения “для разогрева”	105
Рабочие упражнения	106
<b>Глава 7. Принцип ответственности: один за всех и все за одного</b>	107
Оценка качества и результатов работы команды	107
Собрания для анализа текущего состояния дел	108
Максимально эффективные собрания	110
Отчет о деятельности команды заинтересованным сторонам и руководству	111
Составление краткого отчета	111
Презентация команды	112

Оценка работы команды	113
Вскрытие (без тела)	113
Оценка работы	114
Коллегиальная обратная связь	115
Обучение членов команды	115
Составление анкеты	116
Проведение собрания для предоставления обратной связи	117
Поощрение хорошей работы	118
<b>Часть IV. Уроки мастерства</b>	<b>121</b>
<b>Глава 8. Эффективное общение: умеете слушать и говорить</b>	<b>123</b>
Внимательно слушать: не только слушать, но и слышать	123
Восприятие всего сообщения	123
Оцените себя: умеете ли вы слушать?	125
Активное слушание работает на вашу команду	126
Готовность к доброжелательной беседе	127
Как вызвать на откровенный разговор с помощью наводящих вопросов	127
Отражение услышанных и увиденных чувств	128
Перефразирование сообщения	128
Отражающее перефразирование: проверка содержания и эмоций	128
Самые распространенные ошибки	129
Убедительная речь: как расположить к себе собеседника и объяснить свою точку зрения	129
Неэффективные способы ведения беседы	130
Эффективный подход: уверенная и убедительная речь	132
Использование убедительной речи в работе	132
Невербальные приемы уверенного общения	132
Позитивный разговор: вербальный инструментарий	133
<b>Глава 9. Решение проблем и планирование</b>	<b>137</b>
Планируй работу, работай по плану	137
Зачем нужно планирование?	137
Пошаговое составление планов	138
Разрешение проблем	141
Типичные ошибки и как их избежать	141
Активные поиски решения проблемных ситуаций	142
“Мозговой штурм” — разработка решений проблемных ситуаций	145
Обсуждение идей после “мозгового штурма”	147
Сокращение списка	147
Выборы победителей — демократия в действии	148
<b>Глава 10. Разрешение конфликтов в команде</b>	<b>149</b>
Проявление гибкости при разрешении конфликтов	149
Деструктивные способы поведения в конфликтных ситуациях	150
Конструктивное разрешение конфликтов	151

Полезные способы разрешения конфликтов	151
Покажите, что вы понимаете, о чем говорит собеседник	152
Описание, основанное на наблюдении	153
Эмоции и только эмоции	153
Модели разрешения конфликтов	154
Разрешение межличностных конфликтов	155
Разрешение производственных конфликтов	157
Обучение команды самостоятельному разрешению конфликтов	158
<b>Глава 11. Командное принятие решений</b>	<b>161</b>
Способы принятия решений в рабочих группах	161
Единоличный способ принятия решений	161
Единоличный способ принятия решений с консультациями отдельных членов команды	162
Принятие решения простым большинством голосов	163
Принятие решения с помощью консенсуса	164
Консультативный способ принятия решений	165
Достижение подлинного консенсуса	166
К консенсусу — проторенной дорогой	167
Применение консультативного подхода	168
Выбор метода принятия решения для конкретной ситуации	169
Апробирование методов принятия решений	169
<b>Глава 12. Продуктивные собрания</b>	<b>173</b>
Почему некоторые собрания выводят из равновесия	173
Две ошибки, способные уничтожить даже самое перспективное собрание	174
Другие факторы, приводящие к провалу собраний	175
Новая жизнь собраний	177
Три этапа собрания	177
Несколько минут на протокол	178
Распределение ролей	178
Цель проведения собрания	179
Как составить сфокусированную повестку дня	180
Пять существенных моментов повестки дня	180
Другие пункты повестки дня, которые можно добавить при необходимости	182
Стили повестки дня	183
Фасилитация эффективного совещания: инструментарий и результаты	185
Планирование	185
Суммирование	185
Документирование	186
Фокусирование	186
Стимулирование активности и вовлеченности	186
“Управление шлюзами”	187

<b>Часть V. Некоторые типичные проблемы работы в команде</b>	189
<b>Глава 13. Руководство без начальников: команды самоуправления</b>	
Определение самоуправляемой команды	191
Неофициальное, но чертовски удачное определение	191
Распределение ролей в самоуправляемой команде	192
Отличительные признаки самоуправляемой команды	194
Переход на принципы самоуправления	195
Подготовка к переходу	195
Преодоление трудностей	197
Развитие самоуправляемых команд	200
<b>Глава 14. Управление проектными и целевыми командами</b>	203
Ключевые моменты эффективного управления проектами	204
Расчет курса команды	204
Не забывайте о планировании	206
Разработка и внедрение плана проекта	207
Конструктивное начало работы целевой команды	207
Прежде чем начать работу	208
Начало командной работы	209
Поддержание производительности команды	210
Целенаправленность и ответственность в процессе работы	210
Эффективное управление целевой командой	212
Управление с помощью авторитета, а не власти	213
Как руководят лидеры	213
Личное влияние на практике	214
<b>Глава 15. Оплата труда, премии и другие виды вознаграждения для команды</b>	215
Премия как поощрение	215
Смысл вот в чем...	216
Разработка премиальной системы оплаты	217
Опробуйте несколько планов премиальных оплат	218
Внедрение плана выплаты премиальных	221
Поощрение и вознаграждение отдельных специалистов:	
оплата в зависимости от квалификации	222
Разработка плана оплаты квалификации	222
Введение плана оплаты квалификации	224
Другие методы поощрения и вознаграждения команды	225
<b>Часть VI. Великолепные десятки</b>	227
<b>Глава 16. Как превратить группу руководителей в эффективную управленческую команду: десять рекомендаций</b>	229
Четко разъясните потребности организации и ожидаемые результаты	229
Составьте “декларацию цели команды” и рабочие директивы для команды	230

Решите вопросы самого высокого организационного уровня	230
Определите приоритеты и установите их связь с планами группы	231
Периодически анализируйте текущую ситуацию в компании	231
Поменяйтесь местами	231
Установите направление и задайте параметры	232
Регулярно оценивайте успехи команды	232
Отмечайте хорошую командную работу	233
Время от времени всей командой сбегайте из офиса	233
<b>Глава 17. Десять советов по возвращению команды к действию после сбоев в работе</b>	235
Оцените обстановку	235
Решайте проблемы	236
Устраняйте конфликтные ситуации	236
Улучшайте командную работу	237
Четко определите и вновь поставьте цели команды	238
Регулярно проверяйте положение дел	238
Боритесь с внешними препятствиями	238
Оценивайте результаты работы всей команды каждые три месяца	239
Рассмотрите вопросы индивидуального вклада в общее дело	239
Управляйте, планируя деятельность компании	239
<b>Глава 18. Десять качеств, которыми должен обладать сильный командный игрок</b>	241
Надежность	241
Способность к конструктивному общению и передаче информации	241
Навыки активного слушателя	241
Активное участие в делах команды	242
Способность поделиться своими умениями и навыками	242
Способность к кооперации, готовность прийти на помощь	242
Гибкость поведения и мышления	242
Ориентация на решение задач и конечный результат	243
Уважение к коллегам	243
Приверженность делу и преданность команде	243
<b>Предметный указатель</b>	245