

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	9
----------------	---

Часть I

ТЕОРИЯ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

Глава 1

ОСНОВЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ	17
Эффект команды	18
Принципы работы команды	18
«Плюсы» организации команды	19
«Минусы» организации команды	20
Численность команды	20
Основные сферы деятельности	21
Оплата труда	24
Формы управления	25
Эволюция команд в интеллектуальной сфере. Неформальные интеллектуальные и управленческие команды	26
Требования к членам интеллектуальной команды	28
Методический подход к формированию команд	30
Диагностика жизнеспособности и распределение ролей в команде. Органи- зация песочной терапии	33
Инструкция для создания песочной картины	34
Наблюдение за совместной игрой	34
Характер взаимодействия участников игры между собой	35
Распределение ролей	35
Стиль поведения каждого участника игры	35
Ценности, объединяющие участников игры	36
Обсуждение песочной картины	37

Глава 2

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ В КОМАНДЕ	38
Организация и координация работы в команде, взаимодействие с другими командами или внешними партнерами	38
Организация взаимодействия между командами или внешними партнерами	39
Планирование деятельности команды	41
Этапы планирования деятельности	42



Целеполагание	42
Определение направлений достижения намеченной цели (разработка стратегии и тактики)	43
Составление долгосрочного плана	44
Оперативное календарное планирование	45
Плановая отчетность	46
Ситуационный анализ	48
Глава 3	
РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ В КОМАНДЕ	53
Непосредственная профессиональная деятельность	54
Взаимодействие команды с клиентами, партнерами, внешней средой	55
Ситуации решения проблем	56
Метод «Шесть Шляп»	58
Функции и исследовательские задачи каждой Шляпы	58
Процесс жизнедеятельности команды и динамика ее успешного развития	60
Глава 4	
ЖИЗНЕННЫЕ ЦИКЛЫ КОМАНДЫ: ДИНАМИКА ВНУТРИКОМАНДНЫХ ПРОЦЕССОВ	63
Динамика успешности развития команды	63
Этап становления	65
Этап успешного развития	65
Этап поиска, или поисковый период	69
Особенности индивидуального развития членов команды	70
Ситуация первая — обновление состава команды	72
Ситуация вторая — «выпадение из обоймы» отдельных членов команды	74
Ситуация третья — неадекватный рост мотивационных запросов, изменение личностных и духовных ориентиров	76
Ситуация четвертая — снижение авторитета, отсутствие опережающего личностного роста лидера команды	77
Ситуация пятая — появление в команде альтернативного неформального лидера	80
Глава 5	
МОНИТОРИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДЫ	83
Понятие мониторинга	83
Формы мониторинга	87
Профилактический мониторинг эффективности команды. Программа мониторинга	88
Мониторинг личной эффективности лидера команды	89
Мониторинг личной эффективности каждого члена команды	93
Методика проведения	95
Описание шкал и показателей	96

Мониторинг эффективности команды в целом	106
Методика проведения	106
Описание шкал и показателей	107

Часть II

ПРАКТИКА КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

Глава 1	
ДИАЛОГИ О КОМАНДЕ	113
Путь Монарха	113
Принцип колеса	119
«Мода» на команду	121
Глава 2	
ПУТИ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ	124
Естественный путь командообразования	124
Целенаправленный путь командообразования	128
Глава 3	
ТЕХНОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ КОМАНДЫ: 10 ШАГОВ К СВОЕЙ КОМАНДЕ	135
Шаг первый: определение осознанных и неосознанных целей	135
Исследование неосознаваемых целей, путей их достижения	
и индивидуальных особенностей	139
Карта внутренней страны	139
Шаг второй: подбор и отбор кандидатов	147
Схема анализа данных наблюдений при отборе кандидатов в команду	148
Шаг третий: работа членов команды над собственными осознаваемыми	
и неосознаваемыми целями	151
Шаг четвертый: исследование межличностных предпочтений	151
Социометрия	152
Шаг пятый: целенаправленное формирование энергии единства	154
Технология создания общего терминологического поля	154
Формирование доверия в группе и энергии единства в команде	155
Невидимая связь	155
Чудесный ковер	157
Ожерелье благопожеланий	158
Шаг шестой: формирование ценностей команды	159
Роскошь человеческого общения	160
Внимательный слушатель	161
Желающий понять	161
Сокровища практической мудрости	163
Тексты для карточек	164
Ценность созидания	168

Сотворение мира	169
Шаг седьмой: обучение команды технологиям работы	172
Технологии ситуационного анализа	172
Технология «Восемь шагов»	173
Технология «Шесть шляп»	177
Технология оценки рисков	178
Технологии координации взаимодействия	179
Шаг восьмой: создание (или совершенствование) имиджа команды	180
Определение (или уточнение) Миссии команды	181
Исследование конъюнктуры социальных образов	186
Требования к имиджу команды	188
Задания членам команды	188
Создание герба команды	189
Формирование конъюнктуры	189
Шаг девятый: усиление «командного духа»	190
Шаг десятый: сопровождение деятельности команды	190
Глава 4	
ПРОГРАММА КОРПОРАТИВНОГО ТРЕНИНГА	
КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ	191
Ощущение общности и доверия вместо одиночества и отчуждения	192
Игры, иллюстрирующие идею «ощущение общности и доверия вместо	
одиночества и отчуждения»	193
Плоды добрых деревьев (серия игр)	193
Таверна «Находка»	202
Енотов круг	205
Талисман команды	206
Сотрудничество вместо конкуренции	208
Игры, иллюстрирующие идею «сотрудничество вместо конкуренции»	210
Ладони (серия игр)	210
Давайте говорить друг другу комплименты!	214
Новое имя	218
Работа на общий результат вместо индивидуализма	219
Игры, иллюстрирующие идею «работа на общий результат вместо	
индивидуализма»	220
Главные дела жизни	221
Сеть удачи	222
Перевал	223
Древо успехов	224
Творчество вместо стереотипных действий	226
Игры, иллюстрирующие идею «творчество вместо стереотипных действий»	229
Семь испытаний царя (диагностика форм проявления творчества	
членами команды)	229
Пересечение пустыни	235

Творческая мастерская (задания для развития креативности)	236
Конструктивная самореализация вместо борьбы за выживание	237
Игры, иллюстрирующие идею «конструктивная самореализация вместо борьбы за выживание»	238
Прохожий-посредник	238
Мудрость внимания	240
Золотая рыбка	242
Дебаты	245
Найти общее	252
Игры, развивающие навыки ситуационного анализа	255
Шесть шляп, или Наследство старого Мастера	256
Королевский двор	264
Олимпийский Совет Богов	267
Совет Асов	270
Глава 5	
КОМАНДА НА ПЕРЕГОВОРАХ	275
Подготовка к переговорам с использованием метода «Максимум-Максимум»	275
Восемь шагов обсуждения по методу «Минимум-Максимум»	276
1. Определение собственных интересов в переговорах	276
2. Определение вопросов для обсуждения	276
3. Определение последствий неуспешных или сорванных переговоров	277
4. Определение финального предложения	277
5. Определение предложения отступления	277
6. Определение начального предложения	277
7. Определение альтернативных предложений	278
8. Формулировка генеральной линии и стратегии переговоров	278
Подготовка к переговорам с использованием метода «Шесть Шляп»	278
Переговорная команда	279
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	283
Приложение	
100 СОВЕТОВ РУКОВОДИТЕЛЮ КАК СТИМУЛИРОВАТЬ ИНИЦИАТИВУ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ	284
ЛИТЕРАТУРА	290