

Spis treści

Przedmowa	14
Wprowadzenie	15
Praca z tą książką	17
Lista kontrolna	17
Narzędzia	17
Autorefleksja	18
Materiały dla uczestników	18
Podziękowania	18
1. Praca w zespole	19
Nasza definicja zespołu	21
Definicja pracy zespołowej	21
Ewolucja pojęcia zespołu	23
Cechy pracy zespołowej	24
Brak pracy zespołowej	24
Zalety pracy zespołowej	25
Czego zespół nie może osiągnąć?	25
Wstępne formy zespołów	26
Przykłady wstępnych form zespołów	26
Zespoły częściowe	27
Zespoły do konkretnego obszaru projektu	27
Zespoły do konkretnej fazy projektu	27
Umowa na dobry początek	28
Dygresja: Umowy	29
Umowy proste	29
Umowy nieformalne	29
Umowy trójkątne	30
Umowy łańcuchowe	31
Umowy w zespołach	32
Lista kontrolna: Pytania wstępne do umowy	33
Definiowanie celów i zadań	34
W jaki sposób ustalać cele?	35
Rodzaje celów	35
W jaki sposób opisywać zadania?	36
Lista kontrolna: Pytania służące wyjaśnieniu celów i zadań	36
Ustalanie ról i opis czynności	36
Lista kontrolna: Podział zadań i ról w zespole	37
Delegowanie zadań	37
Bariery wewnętrzne	39
Zasady poprawnego delegowania	40

Podjęmowanie decyzji i ustalanie kompetencji	40
Etapy procesu podejmowania decyzji	40
Etap gromadzenia informacji	41
Etap konsultacji	41
Etap podjęcia decyzji	42
Etap przedstawiania decyzji	42
Etap bilansu	42
Zakłócenia w procesie podejmowania decyzji	42
Metody podejmowania decyzji	43
Reguła hierarchii	43
Reguła większości	43
Kwalifikowana większość/Blokująca mniejszość	43
Weto	44
Reguła jednomyślności A	44
Reguła jednomyślności B	44
Monitoring i udzielanie informacji zwrotnej	46
Sprzężenie zwrotne i kontrola	47
Zarządzanie informacjami	48
Lista kontrolna: Zarządzanie informacjami	48
Pytanie podstawowe	48
Ludzie zaangażowani w przepływ informacji	48
Forma zarządzania informacjami	48
Przyczyna	48
Stopień zobowiązania do przekazywania i gromadzenia informacji	48
Informacja zwrotna (feedback)	49
Pozytywne efekty informacji zwrotnej	49
Jak udzielać informacji zwrotnej?	50
Wyczerpująca informacja zwrotna	50
Krótka informacja zwrotna	51
Rodzaje informacji zwrotnej	52
Reguły skutecznego przekazywania informacji zwrotnej	52
Konstruktywne radzenie sobie z krytyką	52
Zgoda na krytykę	53
Wysłuchanie krytyki	53
Parafrazowanie krytyki	53
Wybranie aspektów wartych omówienia	54
Jasne przedstawienie własnego zachowania	54
Dojście do porozumienia i wyciągnięcie wniosków	55
Podsumowanie: Radzenie sobie z krytyką	55
Role w zespole	56
Rola kierownika zespołu	57
Podstawy efektywnego kierowania zespołem	58
Wspólne definiowanie celu	58
Precyzyjne sformułowanie zadań	58
Wspólnie ponoszona odpowiedzialność	58
Akceptacja wypracowanego rozwiązania	58
Akceptacja/interpretacja wyników pracy zespołowej	58
Przekazanie wszystkich niezbędnych informacji	59
Poczucie odpowiedzialności za rozwiązywanie problemów	59

Uważanie sugestii za pomoc, a nie za krytykę	59
Dopuszczenie indywidualnego rozwoju członków zespołu	59
Trzymanie się reguł zespołowych	59
Role członków zespołu i jego skład	60
Czy istnieje zespół idealny?	61
Role istotne dla produktywnej pracy zespołowej	61
Opis ról w zespole	63
Kierownik/Moderator	63
Realizator/Koordynator	64
Kreatywny Pomysłodawca	65
Łącznik	66
Dusza Zespołu	67
Szczegółowy Wykonawca	68
Skład zespołu	69
Orientacja zewnętrzna i wewnętrzna	70
Relacje między osobami odgrywającymi poszczególne role zespołowe	71
Współpraca w zespole	72
Warunki sprzyjające współpracy	73
Wyjaśnione relacje i role	73
Zgodność interesów, celów i priorytetów	73
Wykluczenie rywalizacji	73
Zaufanie do kompetencji partnera współpracy	73
Podział zadań i konieczność dokonywania uzgodnień	74
Lista kontrolna: Czym charakteryzuje się superzespół?	74
Umiejętność pracy w zespole	75
Efektywne zebrania zespołu	76
Przebieg zebrań	77
Oddzielenie spraw codziennych od tematów zasadniczych	77
Porządek obrad	78
Przygotowanie uczestników	79
Przebieg zebrania	79
Protokół i bilans wyników	80
Kultura zebrań	80
Reguły komunikacji obowiązujące podczas zebrań zespołu	81
Dygresja: Praca z zespołami międzykulturowymi	81
Czym jest kultura?	81
Różnice kulturowe w zespole	82
Analiza różnic kulturowych	82
Kluckhohn i Strodtbeck	83
Różnice kulturowe	84
Kultura a struktura organizacyjna	85
Strategie rozwiązywania problemów	86
Podejście do konfliktów	87
Styl negocjacji	87
Sfera konfliktu	87
Podejście do konfliktu	87
Preferencje rozwiązania konfliktu	87
Postawa emocjonalna	87
Międzykulturowa kompetencja	88

Narzędzia – Praca w zespole	89
P1: Reguły pracy zespołowej	90
P2: Lista kontrolna dotycząca przebiegu delegowania	91
P3: Lista kontrolna dotycząca przeszkód w delegowaniu	92
P4: Teamreview I	94
Kwestonariusz Teamreview	95
P5: Karta diagnozy dla kierownika	96
P6: Role w zespole	98
Materiały dla uczestników „Role w zespole”	99
P7: Badanie współpracy w zespole	101
Kwestionariusz Badanie współpracy w zespole	102
Role i relacje	102
Cele, zainteresowania i priorytety	103
Rywalizacja	104
Kompetencja	105
P8: Analiza zespołu: Czy jesteśmy superzespołem?	106
Kwestionariusz <i>Czy jesteśmy superzespołem</i>	107
P9: Kwadrat	109
P10: Lista kontrolna spotkań zespołu i reguły ich przeprowadzania	110
P11: Informacja zwrotna o zebraniu	112
P12: Osobisty protokół zebrania	114
Kwestionariusz Osobisty protokół zebrania	115
P13: Kwestionariusz oceny zespołu projektowego	116
Kwestionariusz oceny zespołu projektowego	117
2. Budowanie zespołu	119
Co można osiągnąć poprzez budowanie zespołu?	121
Pytania, na które trzeba odpowiedzieć przed rozpoczęciem budowy zespołu	121
Czy jest zadanie, które zespół mógłby wspólnie wykonać?	121
Ile osób powinno zostać zaangażowanych do wspólnej pracy?	122
Czy w zespole jest kierownik odpowiedzialny za decyzje kadrowe?	123
Powody budowania zespołu	124
Start, względnie wznowienie pracy w zespole	124
Inwentaryzacja dotychczasowej pracy	124
Okazje mieszane	125
Typowa potrzeba wyjaśnień	125
Ogólne warunki budowania zespołu	127
Wyjaśnienia wstępne dotyczące umowy	127
Powód i motyw	127
Obchodzenie się ze sprzeciwem wobec budowania zespołu	128
Zespoły w kryzysie	128
Historia zlecenia	128
Istniejące zespoły	129
Budowanie zespołu jako „ostatnia deska ratunku”	129
Bilans dotychczasowej pracy w zespole	129
Status zespołu wewnątrz firmy	130
Czynniki zewnętrzne wpływające na status zespołu	130
Czynniki wewnętrzne wpływające na status zespołu	131
Konsekwencje dla budowania zespołu	131
Budowanie zespołu a zleceniodawca	131

Rola zleceniodawcy	132
Omówienie zlecenia	133
Nieoficjalne zlecenia	133
Ustalenia wyjątkowe	134
Organizacja	135
Miejsce budowania zespołu	135
Ramy czasowe	135
Zasady gry	136
Zobowiązanie	136
Poufność	137
Gotowość do konfrontacji	137
Lista kontrolna: Ustalenia dotyczące budowania zespołu	138
Przyczyna i źródła	138
Zlecenie	138
Status zespołu	138
Ustalenia specjalne	138
Zasady współpracy	139
Organizacja	139
Rozpoznawanie i klasyfikacja zachowań	139
Model lilii wodnej	139
Liść	140
Łodyga	140
Korzeń	141
Ilustracja procesu grupowego	142
Warstwy wpływają na siebie	143
Model TCI i tendencje osobowości	143
Zachowanie nastawione na siebie	145
Zachowanie nastawione na interakcję	146
Zachowanie nastawione na zadanie	147
Konsekwencje zachowań członków zespołu dla jego budowania	147
Interwencja	148
Okno Johari	148
Ocena ról w budowaniu zespołu	151
Rola i osobowość	151
Rola i oczekiwania	151
Konflikty dotyczące ról	152
Ocena ról	152
Model dynamiki klasyfikacyjnej według Schindlera	153
Pozycja Alfa	154
Pozycja Beta	154
Pozycja Gamma	155
Pozycja Omega	155
Pozycja P	156
Korzyści, jakie ten model przynosi konsultantom	156
Blokujące zachowania w zespole	156
Konformizm	157
Selektywna percepcja	157
Narcyzm	157
Rywalizacja	157
Uzależnienie od autorytetu	157

Wyparcie	158
Projekcja	158
Racjonalizacja	158
Perfekcjonizm	158
Ukrywanie emocji	158
Czytanie w myślach	159
Przeniesienie	159
Dynamika grupy	160
Fazy rozwoju grupy	160
Dynamika grupy i zadanie	161
Faza orientacji	162
Faza konfliktu i zajęcia pozycji	164
Faza zaufania	168
Faza konstruktywnej współpracy	171
Faza pożegnania i rozstania	173
Rola kierownika/lidera w budowaniu zespołu	175
Dygresja: Wykorzystanie ćwiczeń outdoor w budowaniu zespołu	176
Co to są ćwiczenia outdoor?	177
Przykład: Pajęcza sieć	177
Zakres nauki i doświadczenia	177
Umiejętność współpracy	177
Rozwiązywanie konfliktów	178
Samoświadomość i doświadczenie zespołowe	178
Kontakt cielesny	179
Uwagi krytyczne	179
Podsumowanie	180
Narzędzia – Budowanie zespołu	181
B1: Socjometria środka	182
B2: Lista kontrolna Ustalenia kontraktowe dotyczące budowy zespołu	183
B3: Mała socjometria akcji	184
B4: List gończy	185
B5: Wywiad w parach	186
B6: Moje doświadczenia w zespole	188
B7: Icebreaker	189
B8: Grupy mojego życia	192
B9: Feedback. Trzy karty	194
B10: Feedback dotyczący współpracy w zespole	196
B11: Feedback dotyczący zespołu z symbolami	198
B12: Metafora zespołu	199
B13: Jeden obrazek może przekazać więcej niż 1000 słów	200
B14: Spacer ślepców	201
B15: Upadek zaufania	202
B16: Wzmocnienie zespołu	203
B17: Dom – Drzewo – Pies	204
B18: Porwanie samolotu	205
B19: Budowa mostu	207
B20: Rzeźba	209
B21: Pomiar temperatury w zespole	210
B22: Bilans osiągnięć	211
Kwestionariusz bilansu osiągnięć	212

B23: Słowa w prezencie	213
B24: Wyspa kompetencji	214
B25: Jajka potrafią fruwać	215
Zadanie projektowe <i>Jajka potrafią fruwać</i>	216
<i>Jajka potrafią fruwać Pytania pomocnicze dla obserwatorów</i>	217
Kwestionariusz oceny projektu <i>Jajka potrafią fruwać</i>	218
3. Coaching zespołu	219
Uwagi ogólne na temat coachingu zespołu	221
Czym jest coaching zespołu?	221
Zaangażowanie organizacji	222
Odmienne oczekiwania	223
Oczekiwania pracowników	223
Oczekiwania organizacji	223
Podobieństwa i różnice między coachingiem a rozwojem firmy	223
Podstawowe formy coachingu zespołu	224
Przyczyny coachingu zespołu	225
Kryzys	225
Wprowadzanie pracy zespołowej	225
Remanent postępów i rozwój	226
Wyjaśnienie celu	226
Wyjaśnienie ról	226
Typowe problemy	227
Co może osiągnąć konsultant?	227
Czego konsultantowi nie wolno:	227
Zawarcie kontraktu i sprecyzowanie zlecenia	228
Jak zawrzeć kontrakt?	228
Rozmowa wstępna	228
Lista kontrolna: Wskazówki do sprecyzowania zlecenia	229
Rozmowa z uczestnikami	230
Rozmowa ze zleceniodawcą	231
Lista kontrolna: Wskazówki do rozmowy wstępnej	231
Od praktyków dla praktyków – Pułapki w coachingu zespołów	232
Pułapki związane ze zleceniem i kontraktem	232
Podzielona lub niejasna lojalność	232
Do czego zostałeś zaangażowany?	232
Obowiązek składania raportu przełożonemu	233
Umowy trójkątne	234
Zmiana zleceniodawcy (umowa łańcuchowa)	234
Pułapki związane z procesem	235
Radzenie sobie z zespołami częściowymi i nieobecnymi osobami	235
Obecność przełożonych	236
Konsultant jako kozioł ofiarny	236
Pułapki związane z interwencją	238
Radzenie sobie z własną przewagą informacyjną	238
Przenoszenie własnych spraw do zespołu	239
Profesjonalizm konsultanta	239
Diagnoza sytuacji w zespole	241
Zywe uczenie się	241
Rozpoznanie	242
Znaczenie	242
Konsekwencje	242

Profil wymagań zespołu jako instrument diagnostyczny	242
Nie wszystkie pytania naraz!	242
Lista kontrolna: Profil wymagań zespołu	243
Pytania diagnostyczne dotyczące struktury	243
Pytania diagnostyczne dotyczące relacji	245
Diagnoza kultury zespołu	246
Cztery kultury zespołu Model stylów osobowości według F. Riemanna	248
Zastosowanie tego modelu w zespołach	250
Kultura zespołowa: Nastawienie na innowację i wyniki (1)	251
Kultura zespołowa: Nastawienie na innowację i relacje (2)	251
Kultura zespołowa: Nastawienie na zasady i wyniki (3)	252
Kultura zespołowa: Nastawienie na zasady i relacje (4)	252
Koncepcja interwencji	254
Poziomy interwencji w coachingu zespołu	254
Zalecenia dotyczące poziomu interwencji	254
Aspekty interwencji	254
Aspekt roli	255
Najczęściej występują cztery następujące konstelacje:	257
Aspekt celu	257
Aspekt metody	260
Zarządzanie konfliktem w zespole	260
Progresywne i regresywne rozwiązywanie problemów	261
Wybrane teorie zarządzania konfliktem	262
Konflikt i jego środowisko	262
Rodzaje konfliktów	263
Zasięg konfliktów	264
Przegląd niektórych strukturalnych źródeł konfliktów	264
Trzy pozycje percepcji w konfliktach	265
Pozycja Ja	265
Pozycja Ty	265
Metapozycja	265
Zasady odpowiedniego działania	267
a) Oddzielaj ludzi od problemu	267
b) Koncentruj się na motywach, nie na stanowiskach	267
c) Wspólnie ustalajcie alternatywne możliwości	268
Możliwości konstruktywnego zakończenia konfliktu	268
a) Rozwiązywanie konfliktu	268
b) Uregulowanie konfliktu	268
c) Zawieszenie broni	269
Strategie rozwiązywania konfliktów – podsumowanie	269
Bariery	270
Zasady konstruktywnego rozwiązywania konfliktów	271
Trójkąt dramatyczny	271
Prześladowca	271
Ofiara	272
Wybawca	272
Interwencja:	273
Radzenie sobie z biernością	273
Poziomy zaprzeczania problemom	273

Bierne zachowanie	274
Nicnierobienie	275
Przesadne dopasowanie	275
Akcjonizm	275
Przemoc	275
Przerwanie procesów coachingu	276
Zespół przestał respektować zdefiniowaną rolę konsultanta (1)	276
Konsultant stał się częścią systemu coachingu (2)	277
Kontrakt został naruszony przez zespół lub zleceniodawcę (3)	277
Zespół nieustannie łamie ustalone reguły (4)	278
Podsumowanie	279
Dygresja: Praca z wirtualnymi zespołami	279
Charakterystyka	279
Typowe problemy wirtualnej kooperacji	280
Motywacja i zaufanie	281
Komunikacja i informacja	281
System nerwowy wirtualnych zespołów	281
Aspekty wyboru środków przekazu	282
Kierowanie wirtualnym zespołem	283
Organizacja zespołów wirtualnych	284
Lista kontrolna: 12 sposobów zniszczenia zespołu	284
Narzędzia – Coaching zespołu	287
C1: Lista kontrolna dotycząca kontraktu	288
Kryteria dobrego kontraktu	289
Kryteria słabego kontraktu	290
C2: Budżet czasu	291
C3: Kooperacja	292
C4: Zespół na sprzedaż	293
C5: Teamreview II	294
Arkusz: Teamreview II	295
C6: Sfery wpływu	297
C7: Analiza problemu I	298
C8: Analiza problemu II	301
C9: Ręczny barometr	304
C10: Znaki drogowe	305
C11: Kultury zespołu	308
Kwestionariusz: Kultura zespołu	310
C12: Ustalanie priorytetów	312
C13: Negocjowanie ról	314
C14: Określanie celów i wyjaśnianie interesów	317
C15: Koleżeńska konsultacja	318
C16: Rozwiązywanie problemów	319
C17: Światła drogowe	320
C18: Czarodziejski sklep	321
C19: Restrukturyzacja poznawcza	323
C20: Wyjaśnianie konfliktów między grupami	325
C21: Eskalacja konfliktu – Deeskalacja konfliktu	328
Bibliografia	331
Autorzy	335