

Obsah

Obsah	4
Předmluva	9
Úvod	11

Oddíl A Vaše role

1. Vymezte svou roli	19
1.1 Jakou hodnotu konkrétně přinášíte jako vedoucí skupiny?	19
1.2 Čím vedoucí tráví čas	21
1.3 Věc vize	22
2. Ztvrďte svůj mandát	23
2.1 Existuje všeobecný souhlas s vašimi právy a odpovědností?	23
2.2 Pravidla, na jejichž základě operujete	24
2.2.1 Čas na vlastní práci	25
2.2.2 Právo vést	27
2.2.3 Kritéria odvedené práce a příslušné kompenzace	28
2.2.4 Systém kompenzace členů týmu	28
2.2.5 Ocenění nenahraditelného času každého	29
2.2.6 Podpora ze strany vedení firmy	30
3. Vytváření vztahů	32
3.1 Jaké jsou klíčové schopnosti, jimiž musíte vládnout?	32
3.2 Váš počáteční akční plán	39
4. Odvaha být inspirující	43
4.1 Víte, jak inspirovat lidi?	43
4.2 Jak projevit zájem	46
5. Získejte svolení řídit	49
5.1 Jak přimějete lidi, aby přijali vaše vedení?	49
5.2 Získat povolení řídit	51
5.3 Vytvoření příjemného prostředí	53
5.4 Formální poradenství	54

Oddíl B Vztahy s kolegy

6. Naslouchání a vytváření vztahů	61
6.1 Myslí si o vás lidé, že dovedete naslouchat?	61
6.2 Vypořádání se s těmi, kdo nedovedou naslouchat	64

7. Jednejte rozdílně s rozdílnými lidmi.	66
7.1 Do jaké míry dokážete rozumět a reagovat na rozdíly mezi lidmi?	66
7.2 Vypořádání se s těmi, kdo nedovedou naslouchat	67
7.3 Kombinace rozdílů a podobností.	67
7.4 Vodítka pro porozumění lidskému chování	68
7.5 Klíč k porozumění každému z vašich kolegů	70
7.6 Tahoun („udělejte to“).	71
7.7 Analytik („udělej to správně“).	72
7.8 Laskavý kolega („rozumějte si“).	72
7.9 Expresivní kolega („všimněte si“).	73
7.10 Další zvážení	74
7.10.1 Práce s vaším kolegou tahounem.	75
7.10.2 Práce s vaším kolegou analytikem	76
7.10.3 Práce s vaším laskavým kolegou	77
7.10.4 Práce s vaším expresivním kolegou	78
8. Pomoc slabším.	80
8.1 Jak můžete být ku prospěchu těm, kteří potřebují podporu?	80
8.2 Zacházení s protahujícími se výkonnostními problémy	84
9. Vypořádání se s primadonami	85
9.1 Jak jednáte s problémovými lidmi?	85
9.2 Konfrontace s problémovým chováním.	86
9.3 Ještě jedna výzva	87
10. Vytváření podpory pro změnu	89
10.1 Jak přimějete lidi, aby pochopili nutnost změny?	89
10.2 Pochopení potřeb	91
Oddíl C	
Týmové řízení	
11. Objasnění cílů skupiny	95
11.1 Proč vaše skupina existuje?.	95
11.2 Jak společná práce pomáhá v konkurenceschopnosti?	97
11.3 Co to přináší každému z nás?	97
12. Stanovte pravidla členství ve skupině	99
12.1 Co jsou členové vaší skupiny dlužni jeden druhému?.	99
12.2. Nastavení úrovně vzájemné odpovědnosti	100
12.3 Stanovení úrovně společného příspěvku.	102
12.4 Stanovte společné hodnoty.	105
13. Vybudování týmové důvěry	108
13.1 Co přiměje členy skupiny, aby si navzájem důvěřovali?.	108
13.2 Aktivity vedoucí k vytváření důvěry	109

13.3	Základní složky důvěry	110
13.3.1	Buďte sdílní	110
13.3.2	Dodržujte závazky	111
13.3.3	Dejte lidem vědět, pokud něco nedokážete	112
13.3.4	Informujte kolegy, jak jste využili jejich radu	112
13.3.5	Konstruktivní nesouhlas	113
14.	Výzva	115
14.1	Vybrala skupina „motivující“ výzvu?	115
14.2	Rozvinutí vaší výzvy	116
15.	Oživte své schůzky	120
15.1	Jaká pravidla by měla platit na schůzkách?	120
15.2	Cíle schůzky	120
15.3	Pravidla schůzování	121
15.4	Schůzka věnovaná předávání znalostí a rozvíjení schopností	122
15.5	Schůzky plánování akcí	124
15.5.1	Zvolit jediný bod, na nějž se schůzka soustředí	124
15.5.2	Brainstorming/NG	125
15.5.3	Zajistit, aby myšlenky byly realizovatelné	126
15.5.4	Získat „dobrovolné“ závazky	127
15.5.5	Udržet závazky malé	127
15.5.6	Stanovit „zavázání se k akci“	128
15.5.7	Sledovat postup mezi schůzkami	129
15.5.8	Slavit úspěchy	129
16.	Rozdávejte ocenění	131
16.1	Jak oceníte úspěchy?	131
16.2	Zvažte, jaké akce jsou hodny uznání	131
16.3	Dělejte to jen, když je to vhodné	132
16.4	Stanovte přiměřenou metodu a formu pro vyjádření svého ocenění	132
16.5	S každým jednotlivcem jednejte způsobem, který nejvíce vyhovuje jeho stylu	134
16.6	Zaveďte ve skupině „program cen“	135
16.7	Připravte pro skupinu zprávu o úspěších	135
17.	Řešení konfliktů mezi lidmi	136
17.1	Co uděláte, když se členové týmu začnou hádat?	136
17.2	Kroky k urovnání konfliktů	137
18.	Zvládání krizí	140
18.1	Jak budete reagovat na dramatické události?	140
18.2	Rady ohledně konkrétních typů krizí	142
18.2.1	Odejde klíčový hráč	142
18.2.2	Někdo udělal chybu	143

18.2.3 Ztratili jsme klienta	143
18.2.4 Musíme propustit některé lidi	144
18.2.5 Zemře vzácný kolega	144

Oddíl D Budoucí rozvoj

19. Pečujte o své juniory	145
19.1 Jak zacházíte se služebně mladšími kolegy?	145
19.1.1 Systém pracovních zařazení	145
19.1.2 Systém pracovního dozoru	150
19.2 Instruktoři	152
19.3 Najímání	153
20. Zapojte nové lidi	155
20.1 Jak zajistíte úspěch nových zaměstnanců?	155
20.2 Iniciativy k začlenění nových přírůstků	156
20.3 Je to vaše investice.	159
21. Kontrolujte velikost své skupiny	160
21.1 Jak zareagujete na problémy s velikostí skupiny?	160
21.2 Jak vytvořit skupinu o správné velikosti	161
22. Měření výsledků skupiny	163
22.1 Jaká jsou měřítka úspěchu vaší skupiny?	163
22.2 Sebehodnocení skupiny	164
22.3 Dotazníky	155
22.4 Spokojenost klientů	166
22.5 Nefinanční měřítka: hodnocení kvality praxe	167
22.6 Měřítka lidského rozvoje	168
22.7 Hodnocení peněžních výsledků	169
23. Proč otravovat?	172
23.1 Proč byste vlastně měli tohle všechno dělat?	172
23.2 Témata k zamyšlení	173
23.2.1 Diagnostické testy	174
23.2.2 Vymezení skupiny a jejích pravidel	174
23.2.3 O vás.	175
23.2.4 Působení na jednotlivce	175
23.2.5 Proces řízení skupiny	176
23.2.6 Co dělat každý týden	176