

Obsah

Úvod	11
1 Dynamika lidských společenství	13
1.1 Teorie a praxe týmů	13
1.2 To nejcennější z této knihy	14
1.2.1 Síla vize	14
1.3 Lidská společenství	15
1.4 Sociální inteligence	16
1.5 Statický a dynamický pohled na tým	17
2 Svět týmů	19
2.1 Co se změnilo ve světě týmů	19
2.1.1 Znalostní báze o týmech	19
2.1.2 Změna prostředí v organizacích	19
2.2 Co se nezměnilo	21
3 Skupina, nebo tým	23
3.1 Skupiny	25
3.2 Týmy	25
4 Ekosystém týmu	27
4.1 Kultura organizace	28
4.1.1 Hodnoty organizace a týmu	28
4.2 Zadání a zadavatel	31
4.3 Stakeholderi	32
4.4 Vedoucí týmu	36
4.4.1 Role vedoucího	36
4.4.2 Vedoucí jako poslední instance	38

4.4.3	Styl vedení týmu	38
4.4.4	Distribuovaný leadership	39
4.4.5	Autorita v týmu	41
4.5	Design organizace a týmu	43
4.5.1	Struktura organizace	43
4.5.2	Identita a stálost týmu	44
4.5.3	Velikost týmů	45
4.5.4	Autonomie týmu	45
4.6	Složení týmu	46
4.7	Zdroje – prostředky, peníze, lidi	48
4.8	Slepé uličky	49
4.8.1	Pseudotýmy	49
4.8.2	Dopadlo to dobře, nestali se týmem	53

5 Skupinová dynamika 57

6 Vývoj skupiny 59

6.1	Vývojový model skupinové dynamiky	59
6.1.1	Fáze skupinové dynamiky	59
6.1.2	Předpoklady skupinové dynamiky	60
6.2	Formování	63
6.2.1	Příběh Edity 1	64
6.2.2	Hlavní témata formování	65
6.2.3	Co pomáhá ve fázi formování	69
6.2.4	Kontrolní body na konci fáze formování	79
6.3	Bouření	80
6.3.1	Příběh Edity 2	81
6.3.2	Hlavní témata	81
6.3.3	Co pomáhá ve fázi bouření	86
6.3.4	Kontrolní body na konci fáze bouření	95
6.4	Stabilizace	96
6.4.1	Příběh Edity 3	97
6.4.2	Hlavní témata stabilizace	98

6.4.3	Co pomáhá ve fázi stabilizace	102
6.4.4	Kontrolní body na konci fáze stabilizace	107
6.5	Výkon	108
6.5.1	Příběh Edity 4	109
6.5.2	Hlavní témata výkonu	110
6.5.3	Co pomáhá ve fázi výkonu	114
6.5.4	Kontrolní body na konci fáze výkonnosti	118
6.6	Fáze ukončení	119
6.6.1	Příběh Edity 5	120
6.6.2	Hlavní témata ukončení	120
6.6.3	Co pomáhá ve fázi ukončení	123
6.6.4	Kontrolní body na konci fáze ukončení	126
6.7	Fáze oživení	127
6.7.1	Příběh Edity – a jestli nezemřeli, žijí dodnes	128
6.7.2	Hlavní témata oživení	129
6.7.3	Co pomáhá ve fázi oživení	131
6.7.4	Kontrolní body na konci fáze oživení	133
6.8	Časté otázky ke skupinové dynamice	134
7	Týmová dynamika	139
7.1	Komplexní realita týmu	140
7.2	Dynamika sil v týmu	142
7.2.1	Stabilita a pružnost	144
7.2.2	Soudržnost a autonomie	148
7.2.3	Groupthink – přehnaná soudržnost	151
7.2.4	Zaměření na vnitřní a na vnější svět týmu	154
7.2.5	Homogenita a diverzita	156
7.2.6	Vztahy a výkon	159
7.2.7	Zdravá dynamika sil v týmu	162
8	Systemické vlivy na dynamiku týmu	165
8.1	Základní systemické principy v organizacích	167
8.1.1	Princip uznání reality	167

8.1.2	Princip příslušnosti k systému	168
8.1.3	Princip uznání pořadí	169
8.1.4	Princip rovnováhy mezi dáváním a přijímáním	172
8.1.5	Princip přednosti nového systému před starým, pokud je ten starý uznán	173
8.2	Příklady z praxe	173
8.3	Vědomá práce se systemickými principy	177
9	Mentalita týmu	179
9.1	Mentalita a jazyk týmu	179
9.1.1	Já, my, vy, oni	181
9.1.2	Hrdinská cesta týmu	181
9.2	Principy posilující zdravou mentalitu týmu	183
9.2.1	Hledání řešení místo hledání překážek	183
9.2.2	OK–OK princip	184
9.2.3	Oddělení vlastního prožívání a reality světa	185
9.2.4	Zaměření na sféru vlivu	186
9.2.5	Učení se a práce s chybou	187
9.2.6	Tvořivá mysl místo kritické	187
9.2.7	Změna je život	188
9.2.8	Začněte u sebe	189
9.3	Typy mentality	190
9.3.1	Mentalita gangu	190
9.3.2	Mentalita oběti	192
9.3.3	Mentalita hvězdy a těch druhých	195
9.3.4	Mentalita vítězů	196
9.3.5	Tým s mentalitou spolutvůrce	198
10	Odolnost týmu	201
10.1	Co je týmová odolnost (team resilience)	201
10.1.1	Tři časové roviny odolnosti	202
10.2	Tři úrovně odolnosti týmu podle náročnosti situace	203
10.2.1	Zvýšené úsilí	203

10.2.2	Reorganizace týmu	205
10.2.3	Reakce na úrovni organizace	207
10.2.4	Rozlišení situací podle úrovně	209
10.3	Posilování odolnosti týmu	210
10.4	Návyky zdravých týmů	211
10.4.1	Společný smysl	212
10.4.2	Ticho, nebo otevřená komunikace	213
10.4.3	Pomlouvání, nebo zpětná vazba	214
10.4.4	Humor jako nástroj umlčení, nebo společná radost	215
10.4.5	Slibování, nebo dodržování dohod	216
10.4.6	Vyhýbání se, nebo odvaha k nekomfortním rozhovorům	217
10.4.7	Rychlý souhlas, nebo konstruktivní opozice	217
10.4.8	Ventilování emocí, nebo konstruktivní řešení konfliktů	218
10.4.9	Hledání viníka, nebo učení se společně ze zkušenosti	219
10.4.10	Bezpečné opakování, nebo odvaha experimentovat	219
10.4.11	Neustálé hledání nedostatečnosti, nebo ocenění toho, co se začalo dařit	220
10.4.12	Aktualizace	221
11	Rozvoj týmu	223
11.1	Schopnost učit se a sebeaktualizace týmu	223
11.2	Nástroje rozvoje	224
A na závěr		227
Poznámky		229