

Obsah

Seznamy	9
Obrázky	9
Tabulky	9
Rámečky	10
Předmluva	15
Předmluva k českému vydání	17
1 Proč pracovat v týmu?	19
1.1 Úvod	19
<i>O této knize</i>	21
1.2 Typy týmů	22
<i>Produkční týmy / týmy poskytující služby</i>	22
<i>Realizační/vyjednávací týmy</i>	23
<i>Projektové a vývojové týmy</i>	23

<i>Poradní týmy</i>	24
<i>Jaké jsou znaky dobrého týmu?</i>	25
<i>Inovace, kaizen a zapojení zaměstnanců</i>	26
1.3 Psychologické rozměry týmové práce	30
<i>Sociální identifikace</i>	30
<i>Teorie sociální reprezentace</i>	33
Shrnutí	38
2 Tým a skupina	39
2.1 Úvod	39
2.2 Skupina a týmové procesy	40
<i>Skupinové normy</i>	40
<i>Koheze skupiny a týmu</i>	46
<i>Role a dovednosti</i>	52
<i>Skupina a tým</i>	58
Shrnutí	60
3 Budování týmu (teambuilding)	61
3.1 Několik zásad budování týmu	62
<i>Hlavní priorita</i>	62
<i>Budování týmu v kontextu podniku či organizace</i>	64
3.2 Pět různých přístupů	64
<i>Interpersonální přístup k budování týmu</i>	66
<i>Přístup definování rolí</i>	69
<i>Hodnotový přístup</i>	73
<i>Přístup zaměřený na úkol</i>	75
3.3 Využití několika přístupů	77
<i>Přístup k teambuildingu zaměřený na přijetí sociální identity</i>	78
Shrnutí	83
4 Tým a jeho vůdce	85
4.1 Úvod	85
<i>Vůdce a manažer</i>	86
4.2 Vývoj přístupu k vůdcovství	87
<i>Přesvědčení vážící se k vůdcovství a styly vedení</i>	89
4.3 Přehled teorií vůdcovství	90
4.4 Vůdcovství a zplnomocnění	92
<i>Moc a systémy odměňování</i>	93
<i>Tři typy moci</i>	94
<i>Zplnomocnění a týmová práce</i>	94
<i>Jak postupovat při zplnomocnění</i>	96
<i>Potřebuje autonomní tým vůdce?</i>	98
<i>Skutečně se autonomní týmy samy řídí?</i>	100

4.5	Vedení týmu	101
	<i>Co vůdce týmu nedělá</i>	103
4.6	Vedení týmu a sociální identifikace	104
	Shrnutí	105
5	Hodnocení týmového výkonu	107
5.1	Psychometrické přístupy k hodnocení týmu	107
	<i>Belbinův sebehodnotící inventář týmových rolí</i>	108
	<i>Šestnáctifaktorový dotazník (16PF) a OPQ</i>	110
5.2	Zásady hodnocení týmu	111
	<i>Inventář týmové atmosféry</i>	112
5.3	Výkonnostní křivka týmu	115
	<i>Rysy vysoce výkonného týmu</i>	117
5.4	Rozhodování v týmu	118
	<i>Polarizace skupiny</i>	118
	<i>Skupinové myšlení</i>	120
5.5	Odměny a pobídky	125
	<i>Sociální zpohodlnění</i>	125
5.6	Odměna či trest?	126
	<i>Odměna týmu či jednotlivců?</i>	129
	Shrnutí	129
6	Pozice týmu v organizaci	131
6.1	Jak probíhá interakce mezi týmem a podnikem či institucí	131
	<i>Typy externí aktivity</i>	132
	<i>Co dělají úspěšné týmy?</i>	133
	<i>Rysy podpůrného podniku</i>	135
	<i>Organizační kultura</i>	136
	<i>Typy kultury</i>	137
	<i>Kultura jako symbol</i>	137
	<i>Kultura jako systém</i>	138
	<i>Kultura jako sdílená přesvědčení</i>	140
	<i>Kultura jako síť</i>	141
6.2	Sociální identita v organizaci	141
	<i>Pozor na nepřátelství mezi skupinami</i>	143
	<i>Budování týmu v organizaci</i>	144
6.3	Organizační kultura a sociální reprezentace	146
6.4	Tým a změny v podniku či instituci	147
	<i>Jak k organizačním změnám dochází?</i>	148
6.5	Co týmy potřebují	149
	Shrnutí	153

7 Zavedení týmové práce	155
7.1 Novátorské týmy v akci	155
<i>Vlastnosti novátorských týmů</i>	156
<i>Faktory ovlivňující organizační změny</i>	157
7.2 Jak může tým ovlivnit organizaci	161
<i>Vliv menšiny</i>	162
<i>Rysy novátorských týmů</i>	163
7.3 Rezistence vůči týmové práci	164
<i>Slabá víra v týmovou práci</i>	164
<i>Osobní pocit ohrožení a úzkosti</i>	165
<i>Rezistence organizace</i>	166
7.4 Když týmy nefungují	166
<i>Nástrahy při zavádění týmové práce</i>	168
<i>Jak dosáhnout efektivity týmu</i>	171
7.5 Faktory úspěšnosti týmu	172
Shrnutí	174
8 Shrnutí a závěry	175
8.1 Shrnutí	175
<i>Kapitola 1: Proč pracovat v týmu?</i>	175
<i>Kapitola 2: Tým a skupina</i>	176
<i>Kapitola 3: Budování týmu</i>	177
<i>Kapitola 4: Tým a jeho vůdce</i>	177
<i>Kapitola 5: Hodnocení týmového výkonu</i>	178
<i>Kapitola 6: Pozice týmu v organizaci</i>	179
<i>Kapitola 7: Zavedení týmové práce</i>	179
8.2 Co mohou dělat manažeři týmů?	180
8.3 Co mohou dělat ředitelé?	181
Závěry	182
Literatura	183

Seznamy

Obrázky

2.1	Kruhový model týmového managementu	56
3.1	Publikované odkazy na T-skupiny a encounterové skupiny v letech 1974 až 1994	68
5.1	Výkonnostní křivka týmu	116
6.1	Silná a slabá organizační kultura	142
7.1	Rovnováha autority	170

Tabulky

1.1	Typy týmů	24
1.2	Klíčové faktory úspěchu transformace Rover Group	29
2.1	Faktory ovlivňující skupinovou kohezi	47
2.2	Role v pracovních skupinách	53
2.3	Týmové role	55
3.1	Kategorie pro analýzu interpersonálních procesů	72

3.2	Principy budování týmu	73
3.3	Dimenze týmové vize	74
3.4	Budování týmů zaměřené na úkol	76
4.1	Typy moci	92
4.2	Principy vedení týmu	102
5.1	Korelace mezi týmovými rolemi získanými z 16PF a OPQ	110
5.2	Škály a subškály Inventáře týmové atmosféry	113
5.3	Nedostatky v rozhodování pramenící ze skupinového myšlení	121
5.4	Škála sociálního z pohodlnění	127
5.5	Odměny, tresty a sociální z pohodlnění	128
6.1	Externí aktivity	132
6.2	Typy vnějších aktivit	133
6.3	Principy prvotřídních firem	139
6.4	Typy iniciativ velkých organizačních změn	149
7.1	Faktory novátorských týmů	157
7.2	Kontrolní seznam otázek k posouzení novátorství týmu	159
7.3	Faktory inhibující výkon týmu	168
7.4	Pět nástrah podle Hackmana	169

Rámečky

1.1	Co je týmová práce?	20
1.2	Týmy zajišťující kontrolu kvality	28
1.3	Sociální reprezentace v praxi	34
1.4	Doporučení pro manažery	38
2.1	Hala instalace přípojek	41
2.2	Konformita	45
2.3	Osobní konstrukty	51
2.4	Doporučení pro manažery	60
3.1	Naučená bezmocnost	63
3.2	Ego-stavy rodič-dítě	70
3.3	Budování týmu: varovný příklad	81
3.4	Doporučení pro manažery	83
4.1	Sebenaplnující proroctví	88
4.2	Zplnomocnění (empowerment)	95
4.3	Jsou vůdci potřební?	99
4.4	Doporučení pro manažery	105
5.1	Využití Inventáře týmové atmosféry	114
5.2	Skupinové myšlení a ztroskotání kosmické lodi	122
5.3	Týmy, společná činnost a sociální z pohodlnění	125
5.4	Doporučení pro manažery	130

6.1	Zaměstnanec jako vyslanec	135
6.2	Fluktuace zaměstnanců	145
6.3	Zavedení organizačních změn	150
6.4	Doporučení pro manažery	154
7.1	Podpora inovací	160
7.2	Organizační rezistence vůči týmové práci	167
7.3	Týmové hodnoty	173
7.4	Doporučení pro manažery	174

