

# Obsah

Předmluva.....	9
Bajka.....	13
Štěstí.....	15
Část první: Zklamání .....	17
Část druhá: Blýskání na lepší časy .....	35
Část třetí: Tvrdá práce .....	109
Část čtvrtá: Tah na branku .....	155
Model.....	167
Celkový pohled na model .....	168
Test .....	172
Pochopení a překonání pěti příčin neúspěchu .....	176
Pár slov o metodě, kterou používá Kathryn .....	200
Zvláštní pocta týmové práci .....	202
Poděkování.....	204
O autorovi.....	206

# Předmluva

**N**ejsou to finance, ani strategie, ani technologie. Největší konkurenční výhodou je týmová práce, a to hned ze dvou důvodů: má neuvěřitelnou sílu a moc a je velmi vzácná.

Nejlépe vystihl sílu týmové práce jeden můj přítel, mimo jiné zakladatel firmy, která vyrostla do miliardových zisků, tímto výrokem: „Kdyby se ti podařilo, aby všichni lidi ve firmě táhli za jeden provaz, a to stejným směrem, mohl bys kdykoliv ovládnout jakékoliv průmyslové odvětví, jakýkoliv trh proti jakékoliv konkurenci.“

Kdykoliv tuto větu zopakují před manažery, všichni hned začnou pokyvat hlavami, ale spíše poněkud zoufale. Vypadají, že podstatě myšlenky rozumí, ale zároveň kapitulují před nemožností realizace něčeho takového.

A právě tady přichází do hry zmíněná vzácnost týmové práce. Přes veškerou pozornost, které se týmové práci po léta dostávalo od různých učenců, učitelů, koučů, manažerů i médií, je ve většině firem stále velmi vzácným jevem. Faktem je, že podstata selhávání týmů je v tom, že jsou sestaveny z nedokonalých lidských bytostí.

To ale neznamená, že by týmová práce byla odsouzena k záhubě. To ani zdaleka ne. Vybudování silného týmu je nejen možné, ale dokonce až obyčejně prosté. Někdy to však může hodně „bolet“.

A je to tak. Tak jako ve spoustě jiných aspektů života, je i v případě týmové práce základem úspěchu soubor pravidel chování, která nejsou teoreticky nijak složitá, ale jejich dennodenní dodržování bývá někdy nadmíru obtížné. Šanci na úspěch mají jediné takové skupiny, které dovedou překonat tyto – pro nás lidi tak charakteristické – vlastnosti, které vedou k rozpadu morálky v týmu a přispívají k jeho selhání a neúspěchu.

A jak už to bývá, tyto principy neplatí jen pro týmovou práci. Narazil jsem na ně vlastně tak nějak náhodou, při hledání teorie schopnosti vést lidi.

Před pár lety jsem napsal svou první knihu *Pět pokušení top manažera* (The Five Temptations of a CEO) o záludnostech a nástrahách, které číhají na vrcholové lídry. Během práce s klienty jsem si všiml, že někteří moje teorie „zneužívali“ ve snaze vyhodnocovat a zlepšovat výsledky *svých týmů* – a kupodivu úspěšně!

Tenkrát mně začínalo být jasné, že zmíněných pět pokušení se netýká jen jednotlivců, ale s mírnými korekcemi i skupin. A neplatí to jen pro svět byznysu. Spolu s kouči, učiteli, dokonce i duchovními a mnoha dalšími jsme zjistili, že tyto zásady, použité v jejich oblastech, fungují stejně dobře jako na nejvyšších úrovních velkých mezinárodních korporací. A tak vlastně vznikla tato kniha.

Stejně jako ostatní moje knihy začíná i tato příběhem podle skutečné události, který se však odehrává ve fiktivní firmě. Všiml jsem si, že když se člověk ponoří do příběhu a sblíží se s postavami, naučí se mnohem víc. Pomáhá mu to také lépe porozumět uplatnění principů v reálném světě, kde pod vlivem každodenního shonu a pracovních povinností mohou vypadat i ty nejbanálnější úkoly složitě.

Druhá část knihy podrobně rozebírá pět častých příčin selhávání týmu a pomůže vám s aplikací ve vaší firmě či organizaci. Najdete tam také test a vyhodnocení vašeho týmu spolu s návrhy na překonání obtíží, kterým by tento tým mohl čelit.

I když kniha vychází z mé práce s top manažery a jejich týmy, veškeré teorie lze uplatnit při jakékoliv týmové práci: ať už vedete malé oddělení ve společnosti nebo jste členem týmu, můžete něco z knihy použít ke zlepšení. V každém případě upřímně věřím, že kniha vaší skupině pomůže zvítězit nad potížemi a dosáhnout tak výsledků, které by si jednotlivci při individuální práci ani nedovedli představit. A právě v tom je síla týmové práce.