

DANIEL COYLE

JAK VYBUDOVAT
ÚSPĚŠNÝ
TÝM

TAJEMSTVÍ FUNGOVÁNÍ
NEJLEPŠÍCH TÝMŮ
NA SVĚTĚ



audiolibrix

Další knihy od Daniela Coylea:

Hardball

Waking Samuel

Armstrongova válka

Tajemství talentu

Tajný závod (spoluautor: Tyler Hamilton)

Prodejte svůj talent

www.danielcoyle.com

Twitter: @danielcoyle

DANIEL COYLE

JAK VYBUDOVAT
ÚSPĚŠNÝ
TÝM

TAJEMSTVÍ FUNGOVÁNÍ
NEJLEPŠÍCH TÝMŮ NA SVĚTĚ



audiolibrix

JAK VYBUDOVAT ÚSPĚŠNÝ TÝM
Tajemství fungování nejlepších týmů na světě
Daniel Coyle

The Culture Code
Copyright © 2018 by Daniel Coyle
All rights reserved.

Překlad: Marta Běťáková
Obálka a sazba: Simona Ullspergerová
Odpovědná redaktorka: Hana Jarčevská
Technický redaktor: Jan Eisler

Vydalo nakladatelství Audiolibrix
Makovského 1334/26, Řepy, 163 00 Praha 6
v roce 2022 jako svou 26. publikaci
První vydání

Připomínky: audiolibrix.cz/pripominky
Detail titulu: audiolibrix.cz/tym
Objednávky knih: audiolibrix.cz/objednavky

Při diskusi o knize použijte hashtag #tym
Kniha je dostupná také jako audiokniha
na audiolibrix.cz/tym

České vydání © Audiolibrix s. r. o. 2022
Všechna práva vyhrazena
audiolibrix.cz/nakladatelstvi

Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována
za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem
bez písemného souhlasu vydavatele.

ISBN 978-80-88407-46-1 (paperback)
ISBN 978-80-88407-47-8 (epub)
ISBN 978-80-88407-62-1 (pdf)

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Věnováno mému otci

KULTURA:
z latinského *cultus*, což znamená *péče*.

Obsah

Úvod – Když se dva plus dva rovná deset	11
Dovednost číslo 1 • Vytvořte pocit bezpečí	17
1 Dobrá jablka	19
2 Den za bilion dolarů, kdy se vlastně nic nestalo	31
3 Vánoční příměří, hodinový experiment a jaderná základna	41
4 Jak vytvořit pocit sounáležitosti	61
5 Jak vytvořit prostředí, kde se bude dařit sounáležitosti	73
6 Jak to celé uvést do praxe	85
Dovednost číslo 2 • Dejte najevo svou zranitelnost	99
7 „Řekněte mi, co potřebujete, a já vám s tím pomůžu“	101
8 Smyčka zranitelnosti	111
9 Mistři spolupráce	122
10 Jak spolupracovat v malých skupinách	141
11 Jak spolupracovat s jednotlivými lidmi	151
12 Jak to celé uvést do praxe	162
Dovednost číslo 3 • Stanovte společný cíl	173
13 Tři sta jedenáct slov	175
14 Hooligans a chirurgové	191
15 Jak vést k efektivitě	201
16 Jak vést k tvořivosti	215
17 Jak to celé uvést do praxe	227
Epilog	236
Poděkování	242
Poznámky	245
Rejstřík	253
Jak to vidí...	270

Úvod

Když se dva plus dva rovná dest

Začněme otázkou, která lidem vrtá hlavou odnepaměti: *Proč některé skupiny lidí překonají samy sebe a dokáží toho mnohem víc, než byste od jejich členů čekali, a jiné skupiny toho naopak zvládnou mnohem méně?*

Na tuto otázku se pokoušel najít odpověď designér a stavitel Peter Skillman, když před pár lety pořádal experimentální soutěže, které se konaly v průběhu několika měsíců na Stanfordské univerzitě, Kalifornské univerzitě, Tokijské univerzitě a na dalších místech. Na všech těchto místech sestavil skupiny o čtyřech členech. Každou skupinu pak vyzval, aby postavila co nejvyšší stavbu s pomocí těchto materiálů:

- 20 syrových špaget
- cca 1 metr dlouhý kus průsvitné izolepy
- cca 1 metr dlouhý kus provázku
- 1 marshmallow běžné velikosti

Soutěž měla jen jedno pravidlo: marshmallow musí být na vrcholku stavby. Na celé soutěži ovšem nebyla nejzajímavější pravidla. Nejpozoruhodnější bylo chování účastníků. Některé týmy tvořili studenti obchodních akademií. Zbytek tvořily děti z mateřských škol.

Studenti se pustili do práce bez jediného zaváhání. Začali společně promýšlet strategii. Prozkoumali materiály, které měli k dispozici. Vyměňovali si nápady a kladli si důležité technické otázky. Dali dohromady několik plánů a ty nejslibnější pak ještě vylepšili. K zadanému úkolu přistupovali profesionálně, racionálně a inteligentně. Hladce dospěli k rozhodnutí použít jednu konkrétní strategii. Rozdělili si úkoly a začali stavět.

Děti ze školky k zadanému úkolu přistupovaly úplně jinak. Nevymýšlely žádnou strategii. Nad úkolem se nezamýšlely, ani si nevyměňovaly zkušenosti. Nekladly si žádné otázky, nenavrhovaly různé varianty a nevylepšovaly předběžné plány. Nemluvily skoro vůbec. Byly namačkané na sebe a jejich komunikace vůbec neprobíhala hladce. Vzájemně si braly materiál z rukou a začaly stavět bez jakéhokoliv plánu nebo strategie.

A když už promluvily, byly to jen krátké výkřiky: „Sem! Ne, sem!“ Jako by heslem jejich technického postupu bylo *Nějak to splácáme*.

Kdybych se vás zeptal, na který tým byste si vsadili, byla by to jasná volba. Většina lidí by si vsadila na studenty obchodní akademie, protože ti mají víc zkušeností, lepší schopnosti a vyšší inteligenci. To jsou pro nás důležitá kritéria úspěšné týmové práce. Většina z nás automaticky předpokládá, že schopní lidé dají dohromady schopný tým, podobně jako předpokládáme, že dvě dvojky dají dohromady čtyřku.

Jenže většina z nás by tuhle sázku prohrála. Při desítkách pokusů děti předškolního věku téměř pokaždé postavily věž o výšce kolem pětadesáti centimetrů. Stavby, které vytvořili studenti obchodní akademie, většinou nedosahovaly ani pětadvaceti centimetrů.¹

¹ Dětské týmy porazily i týmy právníků (ti stavěli věže o průměrné výšce osmatřicet centimetrů), a dokonce i týmy složené z generálních ředitelů (jejich věže měly v průměru pětapadesát centimetrů).

Takový výsledek je pro nás těžko pochopitelný a připadá nám jako iluze. Vidíme chytré a zkušené studenty obchodní akademie a neumíme si představit, že by jejich spolupráce nepřinesla žádné ovoce. Vidíme nevzdělané, nezkušené děti ze školky a neumíme si představit, že by jejich spolupráce mohla přinést vynikající výsledky. Taková iluze ovšem vzniká stejně jako jiné iluze tím, že jsme se soustředili na něco, co ve skutečnosti nemá význam. Zaměřujeme se na to, co vidíme – schopnosti jednotlivých členů skupiny. Jenže schopnosti jednotlivých lidí tu nehrají až tak velkou roli. Tu hraje komunikace.

Studenti obchodní akademie vypadají, jako by spolupracovali, ale ve skutečnosti u nich probíhá proces, kterému psychologové říkají „management sociálního statusu“. Zjišťují, jaké je jejich místo ve skupině: *Kdo to tu vlastně vede? Co se stane, když zkritizuju něčí nápad? Jakých pravidel se mám držet?* Na první pohled to vypadá, že spolu komunikují naprosto hladce, ale na druhý pohled byste v jejich chování našli nejistotu, náznaky soutěživosti a nedostatek efektivity. Nesoustředí se výhradně na zadaný úkol – snaží se překonat nejistotu, která pramení z toho, že nevědí, jak se k sobě mají chovat. Ve výsledku věnují tolik energie na to, aby si ujasnili, kdo je v jaké pozici, že jim unikne hlavní kámen úrazu: marshmallow je poměrně těžké a špagety se špatně zajišťují proti spadnutí. Proto se jim první pokusy většinou zhroutí a vyprší jim časová lhůta.

Děti ze školky se chovají jakoby chaoticky a neorganizovaně. Ale když je začnete vnímat jako jeden celek, zjistíte, že vlastně pracují velice efektivně. Nesoutěží mezi sebou a nevyjasňují si pozici ve skupině. Stojí v jednom chumlu a pracují s ohromnou energií. Mají rychlé pohyby, hned si všimnou, když se něco hroutí, a navzájem si pomohou. Hodně experimentují, nebojí se riskovat a všímají si, jak co funguje. To všechno jim pomáhá najít efektivní řešení.

Předškolní děti uspěly ne snad proto, že by byly chytřejší, ale proto, že chytřeji spolupracovaly. Používaly jednoduchou, ale účinnou

metodu, díky níž se skupiny obyčejných lidí stávají skupinami s neobyčejným výkonem.

A v této knize budeme zjišťovat, jak taková metoda funguje.

Atmosféra ve skupině je jednou z nejsilnějších hnacích sil na světě. Cítíme, že nějakou atmosféru mají úspěšné firmy, vítězná sportovní družstva a harmonické rodiny. Vycítíme také, když v daném prostředí atmosféra chybí, nebo když nenápadně ničí všechny přítomné. Dá se dokonce i změřit její vliv na úspěšnost firmy. (Vědci z Harvardovy univerzity prozkoumali více než dvě stě společností a zjistili, že dobrá skupinová kultura může zvýšit čistý zisk firmy během deseti let až o 765 %.) A přesto dost dobře nevíme, jak taková atmosféra vzniká a funguje. Všichni bychom rádi měli dobrou atmosféru, ať už ve firmě, mezi sousedy nebo v rodině. Všichni víme, že se dá vytvořit kdekoliv. Jen nevíme přesně *jak*.

Odpověď možná tkví v tom, jak se na skupinovou dynamiku díváme. Máme pocit, že to je daná vlastnost určité skupiny, něco jako DNA. Pracoviště, ve kterých je stabilně dobrá skupinová kultura, jako třeba Google, Disney a Navy SEALs², mají tak dobrou pověst a jsou tak specifické, že se zdají být k dobré atmosféře skoro předurčené osudem. Skoro to vypadá, jako by atmosféra byla něco předem daného. Některé skupiny lidí prostě dostaly do vínku dobrou dynamiku, a jiné zase ne.

V téhle knize budeme ke skupinové dynamice přistupovat úplně jinak. Vyhledal jsem si nejúspěšnější skupiny na světě a v posledních čtyřech letech navštěvoval a studoval osm z nich – za všechny budu jmenovat třeba speciální vojenskou jednotku, školu v chudé městské čtvrti, profesionální basketbalové družstvo, filmové studio, soubor komediálních herců či gang

² United States Navy's Sea, Air, and Land Teams (Námořní, vzdušné a pozemní týmy Námořnictva Spojených států amerických) (pozn. red.)

zlodějů šperků.³ Zjistil jsem, že jejich skupinová dynamika v podstatě sestává z několika jasně definovatelných dovedností. Tyto dovednosti využívají schopností těch oblastí našeho mozku, které mají na starosti vztahy, a s jejich pomocí vytvářejí takové interakce jako mezi malými dětmi, když stavěly věže ze syrových špaget. A právě tyto dovednosti jsem použil jako stavební kameny této knihy. V oddíle nazvaném Dovednost číslo 1 – Vytvořte pocit bezpečí – se podíváme, jak dávat najevo sounáležitost, a jak tím vytvořit dobré vztahy a pocit ztotožnění se skupinou. V oddíle Dovednost číslo 2 – Dejte najevo svou zranitelnost – si vysvětlíme, jak je dobré naučit se společně riskovat, protože se tím buduje vzájemná důvěra a chuť společně na něčem pracovat. A v oddíle Dovednost číslo 3 – Stanovte společný cíl – si povíme, jak příběhy vytváří společné cíle a hodnoty. Tyto tři dovednosti jdou ruku v ruce a působí zdola nahoru: nejprve lidi propojí a pak jim dají sílu proměnit slova v činy. Oddíly knihy jsem uspořádal jako školení spojená s exkurzemi: Nejprve si každou dovednost nastudujeme, podíváme se, jak funguje, a pak vyrazíme do terénu a budeme sledovat, jak ji různé skupiny a jejich vedoucí používají v praxi. Každý oddíl zakončíme seznamem konkrétních tipů, jak si to které umění můžete osvojit a začít je používat i ve své skupině.

V následujících kapitolách se přestěhujeme k neúspěšnějším společnostem světa a podíváme se jim na zoubek. Podíváme se i pod pokličku lidského mozku a prozkoumáme, jak v něm vzniká důvěra a pocit sounáležitosti. A během této cesty zjistíme, že chytrost se přeceňuje, přiznání vlastní omylnosti je základní kámen, bez kterého nic nepostavíte, a milé chování není zdaleka tak důležité,

³ Skupiny jsem si volil podle těchto kritérií: 1) Patřily do 1 % neúspěšnějších skupin ve svém oboru, a to po dobu nejméně deseti let (tedy alespoň ty z nich, které tak dlouho existují); 2) byly úspěšné i přesto – nebo možná právě proto – že byly velmi různorodé; 3) jejich atmosféru a dynamiku obdivovali nejen experti v dotyčném oboru, ale i v mnoha jiných oblastech. Kromě toho jsem zkoumal i méně úspěšné skupiny, abych se vyhnul výběrovému zkreslení (jeden takový případ najdete na straně 53).

jak si možná myslíte. Ale při tom všem se budeme hlavně učit, jak vůdci vysoce výkonných skupin kormidlují své lodi k úspěchu nebezpečnými vodami rychle se měnícího světa. Mnoho lidí si myslí, že dobrá skupinová dynamika může vzniknout jen kouzlem. Ale tak to není. Skupinová dynamika je systém živých vztahů směřujících ke společnému cíli. Není to něco, čím je člověk automaticky, sám od sebe. Právě naopak, je to jeho vědomé chování.

Dovednost číslo 1

Vytvořte pocit bezpečí

1.

Dobrá jablka

Seznamte se s Nickem. Je to pohledný tmavovlasý muž a je mu něco přes dvacet. Momentálně byste ho našli v Seattlu, v jedné konferenční místnosti obložené dřevem, jak si pohodlně sedí na židli a účastní se porady se třemi dalšími lidmi. Nejspíš byste ho odhadli na běžného účastníka běžné pracovní porady. To byste se ale pletli. Ostatní lidé v místnosti to nevědí, ale Nick je tam od toho, aby jim zabránil v úspěšném dosažení efektivního řešení.

Je totiž hlavním aktérem experimentu, který vede Will Felps, který pracuje na australské Univerzitě Jižního Walesu a zabývá se organizačním chováním. Felps Nicka posílá na pracovní porady. Dal mu instrukce, jak hrát tři negativní archetypy: Hajzla (to je tak trochu úchyl s útočným a vzdorovitým chováním), Flákače (ten má za úkol ostatní zdržovat) a Ijáčka (to je deprimovaný pesimista, podobně jako stejnojmenný oslík z Medvídků Pú). Nick své role hraje ve čtyřiceti pracovních skupinách o čtyřech lidech, které mají za úkol sepsat podnikatelský záměr pro nový startup. Dalo by se říci, že ho Felps do pracovních skupin vpravuje ze stejného důvodu, jako biologové vstříkují dobrovolníkům do těla viry: potřebuje vědět, jak na něj systém zareaguje. Felps svůj experiment nazval „Experiment se shnilým jablkem“.

Nick je opravdu skvělý v tom, jak je hrozný. Ať přijde do jakékoliv skupiny, vždycky jí svým chováním rozloží všechny porady a sníží její výkon o 30–40 %. A to pokaždé, ať už hraje Hajzla, Flákače nebo Ijáčka.

„Když Nick hraje Ijáčka, všichni ostatní účastníci porady mají ze začátku spoustu energie. Ale Nick působí zamlkle a unaveně a po nějaké době mu hlava klesne na stůl,“ popisuje Felps. „A postupem času tím nakazí ostatní, všichni se unaví, dojdou jim baterky a zmlknou. Ke konci porady už nemá hlavu položenou na zkřížených rukou jen Nick, ale i všichni tři další lidé.“

Když Nick hraje Flákače, zafunguje podobný vzorec. „Jeho nálada se rychle přenese na všechny ostatní,“ vykládá Felps. „Projekt dokončí narychlo, jen tak mimochodem. Mě na tom ale fascinuje to, že na otázku, jak projekt dopadl, odpovídají zdánlivě pozitivně. Řeknou vám třeba: ‚Jo, odvedli jsme dobrou práci a bavilo nás to.‘ Jenže tak to není. Ve skutečnosti od Nicka podvědomě převzali názor, že ten projekt vlastně není důležitý a nemá cenu na něj plýtvat časem a energií. Ze začátku jsem si myslel, že někdo ze skupiny se dřív nebo později na Ijáčka nebo Flákače naštve. Jenže to se nikdy nestalo. Lidi jako by si říkali: ‚Tak jo, jestli je to takhle, tak já budu taky Flákač (nebo Ijáček).‘“

U jedné skupiny to tak ale nebylo.

„Tahle skupina vybočuje z řady,“ vysvětluje Felps. „Poprvé mě na ni upozornil Nick. Vyprávěl mi, že jedna skupina na něj působila jinak než ostatní. Mohl se snažit, jak chtěl, a skupina stejně fungovala skvěle. Podle Nicka za to prý mohl hlavně jeden konkrétní člověk. Hned pochopíte, proč Nicka dostával do vývrtky: Nickovy pokusy o vytvoření negativní atmosféry v této skupině prostě nefungovaly tak jako v ostatních skupinách. Tenhle člověk kolem něj vždycky nějak vymanévroval, zapojil do hovoru všechny ostatní a povzbudil je, aby se soustředili na cíl, kterého chtěli dosáhnout.“

Budeme mu říkat třeba Jonathan. Je to útlý, kudrnatý mladík s klidným, tichým hlasem a veselým úsměvem. Nick se v roli „špatného jablka“ může třeba stavět na hlavu, ale Jonathanova skupina neztrácí pozornost ani energii a stále vykazuje velmi dobré výsledky. Nejzvláštnější na tom podle Felpse je, že Jonathan na první pohled nedělá nic neobvyklého.