


NEW YORK TIMES BESTSELLER

ÚSPEŠNÉ TÍMY




VYBUDUJTE
SILNÚ A SÚDRŽNÚ
SKUPINU
MOTIVOVANÝCH
ĽUDÍ

Daniel Coyle

 GRADA®

ÚSPEŠNÉ TÍMY



VYBUDUJTE
SILNÚ A SÚDRŽNÚ
SKUPINU
MOTIVOVANÝCH
ĽUDÍ

Daniel Coyle

Daniel Coyle
ÚSPEŠNÉ TÍMY

Vydala GRADA Slovakia s.r.o. pod značkou Grada
Moskovská 29, 811 08 Bratislava 1
www.grada.sk
Tel.: +421 2 556 451 89
ako svoju 153. publikáciu

Z anglického originálu *The Culture Code*, vydaného vydavateľstvom Bantam Books,
an imprint of Random House, a division of Penguin Random House LLC, New York, v roku 2022,
do slovenčiny preložila Mária Opátová.

Jazyková redakcia Anetta Letková
Grafický návrh a spracovanie obálky Zuzana Ondrovičová
Grafická úprava a sadzba Zuzana Ondrovičová
Zodpovedná redaktorka Zuzana Jančoková

Vydanie 1., 2022
Počet strán 272
Tlač PB tisk

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

Slovak edition © GRADA Slovakia s.r.o., 2022
Translation © Mária Opátová, 2022

Upozornenie pre čitateľov a používateľov tejto knihy

*Všetky práva vyhradené. Žiadna časť tejto tlačenej či elektronickej knihy
nesmie byť reprodukováaná a šírená v papierovej, elektronickej či inej podobe
bez predchádzajúceho písomného súhlasu vydavateľa.
Neoprávnené použitie tejto knihy bude trestne stíhané.*

ISBN 978-80-8090-388-6 (ePub)
ISBN 978-80-8090-387-9 (pdf)
ISBN 978-80-8090-386-2 (print)

Pre môjho otca

KULTÚRA:

z latinského slova *cultus*, čo znamená *pestovať*

Obsah

Úvod Ked' sa dva plus dva rovná desiatim	11
--	----

Prvá zručnosť ● Vytváranie pocitu bezpečia

1. Dobré jablká	19
2. Miliardový deň, keď sa nič nestalo.....	32
3. Vianočné prímerie, hodinový experiment a opak spolupatričnosti	43
4. Ako vytvárať pocit spolupatričnosti.....	64
5. Ako vytvárať podmienky pre spolupatričnosť.....	77
6. Nápady na konkrétne kroky.....	90

Druhá zručnosť ● Spoločné prežívanie zraniteľnosti

7. „Povedzte mi, čo chcete, a ja vám pomôžem“	107
8. Slučka zraniteľnosti	117
9. Superspolupráca.....	129

10. Ako vytvárať spoluprácu v malých skupinách.....	150
11. Ako vytvárať spoluprácu s jednotlivcami	161
12. Nápady na konkrétne kroky.....	173

Tretia zručnosť • Stanovenie účelu

13. Tristojedenašť slov.....	187
14. Chuligánstvo a chirurgia	204
15. Ako viesť k odbornosti.....	215
16. Ako viesť ku kreativite.....	229
17. Nápady na konkrétne kroky.....	241

Doslov.....	251
Pod'akovanie	259
Poznámky.....	263
Odporúčaná literatúra.....	271

Úvod

Ked' sa dva plus dva rovná desiatim

Začnime otázkou, ktorá je azda tou najstaršou spomedzi všetkých: *Prečo niektoré skupiny spolu tvoria väčší celok, ako je súčet ich častí, kým iné spolu tvoria menší celok?*

Dizajnér a inžinier Peter Skillman usporiadal pred niekoľkými rokmi súťaž, aby to zistil. V priebehu mesiacov zostavil viaceré štvorčlenných skupín na Stanfordovej, Kalifornskej, Tokijskej univerzite, ako aj na niekoľkých ďalších miestach. Každú skupinu vyzval, aby postavila čo najvyššiu konštrukciu s využitím nasledujúcich predmetov:

- dvadsať surových špagiet
- meter lepiacej pásky
- meter špagátu
- jeden penový cukrík štandardnej veľkosti

Súťaž mala jedno pravidlo: penový cukrík musel skončiť na vrchole. Fascinujúcou súčasťou experimentu však nebola ani tak

samotná úloha, ale zúčastnení ľudia. Niektoré tímy tvorilo študentstvo ekonomických univerzít. Iné zasa deti z materských škôl.

Študenti a študentky ekonómie sa hneď pustili do práce. Začali sa rozprávať a strategicky uvažovať. Skúmali jednotlivé materiály. Preberali nápady a kladli premyslené a dôvtipné otázky. Prišli s niekoľkými možnosťami, z ktorých potom zdokonaľovali tie najslubnejšie myšlienky. Bol to profesionálny, racionálny a inteligentný proces, ktorého výsledkom bolo rozhodnutie o realizácii jednej konkrétnej stratégie. Následne si rozdelili úlohy a začali stavať.

Deti zo škôlok zvolili iný prístup. Nešli na to strategicky. Neanalyzovali ani sa nedelili o skúsenosti. Nekladli otázky, nenavrhovali možnosti ani nevylepšovali nápady. V skutočnosti takmer vôbec nerozprávali. Stáli veľmi tesne pri sebe. Ich interakcie neboli plynulé ani organizované. Bez varovania brali materiály z rúk niekoho iného a púšťali sa do stavania bez akéhokoľvek plánu či stratégie. Keď prehovorili, tak len v krátkych výkrikoch: „Sem! Nie, sem!“ Celá ich technika by sa dala opísať ako *spoločné skúšanie všeličoho*.

Ak by ste sa mali stavať o to, ktorý z tímov vyhrá, s výberom by ste dlho neváhali. Stavili by ste si na študentky a študentov ekonomickej univerzity, pretože oplývajú inteligenciou, zručnosťami a skúsenosťami na to, aby odvedli lepšiu prácu. Takto zvyčajne uvažujeme o skupinovom výkone. Predpokladáme, že spojením kvalifikovaných jednotlivcov získame kvalifikovaný výkon, rovnako ako predpokladáme, že súčtom dvoch a dvoch získame štyri.

Stávkou by ste prehrali. V desiatkach pokusov postavili deti zo škôlok konštrukcie vysoké v priemere šesťdesiatšesť centimetrov,

zatiaľ čo študentské skupiny z ekonomických odborov postavili stavby vysoké v priemere sotva dvadsaťpäť centimetrov.*

Nie je ľahké sa s týmto výsledkom stotožniť, pretože pôsobí ako akási ilúzia. Keď sa pozrieme na šikovné, skúsené študentstvo ekonomickej, len ťažko si dokážeme predstaviť, že by spolu podali slabý výkon. Pozrieme sa na nesofistikovaných, neskúsených škôlkarov a škôlkarky a len ťažko si dokážeme predstaviť, že by spolu podali kvalitný výkon. Ale táto ilúzia, ako každá ilúzia, sa vytvára tým, že naše inštinkty nás navádzajú k zameriavaniu sa na nesprávne detaily. Zameriavame sa na to, čo vidíme – na individuálne zručnosti. Na individuálnych zručnostiach však nezáleží. Dôležitá je interakcia.

Zdá sa, že študentky a študenti ekonomických univerzít spolupracujú, no v skutočnosti sa venujú procesu, ktorý psychológovia nazývajú organizácia pozícií. Zisťujú, kde je ich miesto v širšom kontexte: *Kto to tu vedie? Je v poriadku kritizovať niečí nápad? Aké sú tu pravidlá?* Ich interakcie navonok pôsobia bezproblémovo, ale pod povrchom je ich správanie popretkávané neefektívnosťou, váhaním a troškou súťaživosti. Namiesto toho, aby sa sústredili na úlohu, snažia sa vyznať vo vzájomnej neistote. Trávia toľko času organizovaním pozícií, až im uniká podstata problému (penový cukrík je relatívne ťažký a špagety sa ťažko upevňujú). Výsledkom je, že ich prvé pokusy sa často rozpadnú a čas sa im rýchlo mína.

Konanie detí z materských škôl sa na prvý pohľad javí ako neorganizované. Keď ich však vnímame ako jeden celok, ich správanie

* Škôlkarské skupiny porazili aj právnické tímy (ktoré postavili veže vysoké v priemere tridsaťosem centimetrov), ako aj výkonných riaditeľov a riaditeľky (päťdesiatšesť centimetrov).

je účelné a účinné. Nesúťažia o pozíciu. Stoja bok po boku a aktívne spolupracujú. Postupujú rýchlo, postrehnú problémy a ponúknu pomoc. Experimentujú, riskujú a všímajú si výsledky, čo ich vedie k efektívnym riešeniam.

Škôlkari a škôlkarky dosahujú úspech nie preto, že by boli šikovnejší, ale preto, že spolupracujú šikovnejším spôsobom. Využívajú jednoduchú a účinnú metódu, vďaka ktorej môže skupina obyčajných ľudí dosiahnuť výkon, ktorý ďaleko presahuje súčet ich častí.

Táto kniha je príbehom o tom, ako tá metóda funguje.

Skupinová kultúra je jednou z najmocnejších síl na našej planéte. Vnímame jej prítomnosť v úspešných podnikoch, majstrovských tímoch a prosperujúcich rodinách. Takisto cítime, keď chýba alebo je toxická. Dokážeme merať jej vplyv na konečný výsledok. (Podľa jednej štúdie z Harvardovej univerzity, ktorá skúmala viac ako dvesto firiem, silná kultúra zvyšuje čistý zisk o 765 percent v priebehu desiatich rokov.) Vnútorne fungovanie kultúry však zostáva záhadou. Všetci chceme mať silnú kultúru vo svojich organizáciách, komunitách a rodinách. Všetci vieme, že to funguje. Len nevieme, *ako* to presne funguje.

Dôvod môže spočívať v spôsobe, akým o kultúre uvažujeme. Zvyčajne o nej premýšľame ako o skupinovej čрте, čosi ako DNA. Silné, osvedčené kultúry, ako napríklad tie v spoločnostiach Google, Disney alebo v jednotkách amerického námorníctva SEAL, vnímame ako natoľko výnimočné a osobité, že sa nám zdajú byť pevne dané, nejakým spôsobom predurčené. V takomto ponímaní je kultúra vlastníctvom, ktoré určuje osud. Niektoré skupiny majú dar silnej kultúry; iné nie.

Táto kniha má iný prístup. Posledné štyri roky som strávil navštevovaním a skúmaním ôsmich najúspešnejších skupín na svete, medzi ktoré patrí špeciálna vojenská jednotka, škola v chudobnejšej mestskej štvrti, profesionálny basketbalový tím, filmové štúdio, komediálna skupina alebo gang kradnúci šperky.* Zistil som, že ich kultúry tvoria špecifický súbor zručností. Tieto zručnosti, ktoré využívajú silu nášho sociálneho zmyšľania na vytváranie interakcií presne takých, aké používali deti pri stavaní špagetovej veže, tvoria štruktúru tejto knihy. Prvá zručnosť – Vytváranie pocitu bezpečia – skúma, ako zo signálov prepojenia vznikajú putá spolupatričnosti a identity. Druhá zručnosť – Spoločné prežívanie zraniteľnosti – vysvetľuje, ako zvyky vytvárajúce vzájomné riziko podnecujú spoluprácu založenú na dôvere. Tretia zručnosť – Stanovenie účelu – hovorí o tom, ako príbehy vytvárajú spoločné ciele a hodnoty. Tieto tri zručnosti spolu fungujú od úplných základov, najprv vytvárajú prepojenie v skupine a to potom upriamujú na činy. Každá časť knihy má štruktúru podobnú prehliadke: najprv preskúmame, ako jednotlivé zručnosti fungujú, a potom sa vydáme do terénu, aby sme strávili čas so skupinami a vedúcimi osobnosťami, ktoré tieto metódy používajú každý deň. Každá časť bude zakončená súborom konkrétnych návrhov na uplatnenie týchto zručností vo vašej skupine.

* Skupiny som si vyberal na základe nasledujúcich kritérií: (1) dosahovali najlepšie výsledky spomedzi najlepších vo svojej oblasti počas aspoň desiatich rokov (v náležitých prípadoch); (2) uspeli so širokou škálou rôzneho personálu; (3) ich kultúru obdivovali kompetentní ľudia v ich odvetví aj mimo neho. Aby som sa lepšie vyhol zaujatosti pri výbere, pozrel som sa aj na mnohé kultúry, ktoré neboli veľmi úspešné (príklad nájdete na strane 55).

Na nasledujúcich stranách sa ocitneme uprostred niekoľkých najúspešnejších kultúr sveta a zistíme, čo ich motivuje. Nahliadneme do fungovania mozgu a objavíme, ako sa buduje dôvera a spolupatričnosť. Popritom zistíme, že bystrosť sa preceňuje, že ukázať svoju omylnosť je nevyhnutné a že byť milý nie je až taká dôležitá vlastnosť, ako by ste si mohli myslieť. Predovšetkým však uvidíme, ako sa líderky a lídri mimoriadne úspešných kultúr vyrovnávajú s problémami pri dosahovaní excelentnosti v rýchlo sa meniacom svete. Hoci úspešná kultúra môže vyzeráť a pôsobiť ako kúzlo, v skutočnosti ním nie je. Kultúra je súborom živých vzťahov, ktoré sa usilujú o spoločný cieľ. Nie je to niečo, čím ste. Je to niečo, čo robíte.

PRVÁ ZRUČNOSŤ



**Vytváranie pocitu
bezpečia**

Dobré jablká

Predstavujem vám Nicka, pekného tmavovlasého muža po dvadsiatke, ktorý pohodlne sedí v drevom obloženej konferenčnej miestnosti v Seattli spolu s ďalšími tromi ľuďmi. Navonok pôsobí ako obyčajný účastník obyčajného stretnutia. Je to však len klam. Ostatní ľudia v miestnosti o tom nevedia, ale jeho úlohou je sabotovať výkon tejto skupiny.

Nick je kľúčovým prvkom experimentu Willa Felpsa, ktorý skúma organizačné správanie na Univerzite v Južnom Walese v Austrálii. Felps priviedol Nicka, aby stvárnil tri negatívne archetypy: kreténa (agresívneho, vzdorovitého devianta), flákača (marietela úsilia) a tragéda (depresívny typ ako Híkaj z Macka Pú). Nick zohráva tieto roly v štyridsiatich štvorčlenných skupinách, ktorých úlohou je zostaviť marketingový plán pre startup. Felps ho vlastne vkladá do rôznych skupín preto, prečo by biológ vkladal do tela vírus: aby zistil, ako daný systém zareaguje. Felps to nazýva experiment s hnilým jablkom.

Nick hrá zlého naozaj dobre. Takmer v každej skupine jeho správanie znižuje kvalitu skupinového výkonu o 30 až 40 percent.

Pokles je konzistentný bez ohľadu na to, či hrá kreténa, flákača alebo tragéda.

„Keď je Nick tragéd, všetci prichádzajú na stretnutie naozaj plní energie. On je ticho a unavený, v istom momente si položí hlavu na stôl,“ hovorí Felps. „A s postupom času sa tak začnú správať všetci. Sú unavení, tichí a majú málo energie. Nakoniec sú tam ďalší traja ľudia, ktorí majú rovnako ako on hlavy sklonené na stoloch, všetci so založenými rukami.“

Keď je Nick v úlohe flákača, objavuje sa podobný vzorec. „Skupina rýchlo zachytí jeho vyžarovanie,“ vraví Felps. „Projekt ukončia veľmi rýchlo a odvedú polovičatú prácu. Zaujímavé však je, že keď sa ich na to potom opýtate, navonok pôsobia veľmi pozitívne. Povedia: ‚Odviedli sme dobrú prácu, páčilo sa nám to.‘ Ale nie je to pravda. Prebrali postoj, že na tomto projekte v skutočnosti nezáleží, že nestojí za ich čas ani energiu. Pôvodne som očakával, že niekto zo skupiny sa na flákača alebo tragéda naštve. No nestalo sa to. Povedali si: ‚V poriadku, ak je to takto, tak budeme aj my flákači a tragédi.‘“

Až na jednu skupinu.

„Táto skupina je výnimkou,“ tvrdí Felps. „Prvýkrát som si ich všimol, keď Nick spomenul, že existuje jedna skupina, ktorá sa mu zdá byť naozaj odlišná. Táto skupina dosahovala dobré výsledky bez ohľadu na to, čo robil. Nick povedal, že to bolo najmä vďaka jednému chlapíkovi. Je vám jasné, že tento chlap privádza Nicka takmer k zúrivosti – jeho negatívne ťahy nefungujú tak, ako v ostatných skupinách, pretože tento muž dokázal najsť spôsob, ako situáciu otočiť, zapojiť všetkých a primäť ľudí, aby sa posúvali smerom k cieľu.“

Túto osobu nazveme Jonathan. Je to štíhly, kučeravý mladý muž s tichým, vyrovnaným hlasom a nenúteným úsmevom.

Napriek snahám hnilého jablka je Jonathanova skupina pozorná, energická a dosahuje výborné výsledky. Podľa Felpsa je však ešte fascinujúcejšie to, že na prvý pohľad sa zdá, že Jonathan nerobí vôbec nič.

„Zväčša ide o naozaj jednoduché veci, ktoré sú spočiatku takmer neviditeľné,“ hovorí Felps. „Nick sa začne správať ako kretén a [Jonathan] sa nakloní dopredu, využije reč tela, zasmeje sa, usmeje sa, nikdy nie pohrdavo, ale spôsobom, vďaka ktorému sa z miestnosti vytratí pocit ohrozenia a situácia sa upokojí. Na prvý pohľad sa zdá, že sa nič nezmenilo. Ale keď sa prizriete lepšie, začnú sa vďaka tomu diať neuveriteľné veci.“

Felps opakovane skúma videonahrávku Jonathanových pohybov a analyzuje ich, akoby išlo o tenisové podanie alebo tanečný krok. Vidno v nich istý vzorec: Nick sa správa ako kretén a Jonathan okamžite reaguje srdečnosťou, čím odráža negatívnu energiu a v potenciálne nestabilnej situácii navodzuje pocit spoľahlivosti a bezpečia. Potom sa Jonathan otočí a položí jednoduchú otázku, vďaka ktorej sa ostatní rozhovoria a on pozorne počúva a odpovedá. Hladina energie sa zvyšuje; ľudia sú otvorenejší a delia sa o svoje nápady, čím vytvárajú putá porozumenia a spolupráce, ktoré skupinu rýchlo a sústavne posúvajú bližšie k cieľu.

„[Jonathan] v podstate vytvára bezpečné prostredie, potom sa obracia na iných ľudí a pýta sa: ‚Hej, čo si o tom myslíte vy?‘“ hovorí Felps. „Niekedy dokonca Nickovi kladie otázky typu: ‚Ako by ste to urobili vy?‘ Predovšetkým však pôsobí dojmom, ktorý napovedá čosi ako: ‚*Toto celé je skutočne príjemné a pútavé a som zvedavý, čo na to hovoria ostatní.*‘ Bolo úchvatné, že takéto jednoduché, nenápadné správanie udržalo všetkých zaangažovaných

a sústredených na úlohu.“ Dokonca aj Nick sa takmer proti svojej vôli pristihol, že pomáha.

Príbeh o dobrých jablkách prekvapuje v dvoch veciach. Tou prvou je, že máme tendenciu myslieť si, že výkonnosť skupiny závisí od merateľných schopností, ako sú inteligencia, zručnosť a skúsenosti, a nie od nenápadného vzorca drobných prejavov správania. V tomto prípade však práve také drobnosti v správaní boli rozhodujúce.

Druhým prekvapením je, že Jonathan dokáže uspieť bez toho, aby podnikol ktorýkoľvek z krokov, ktoré si zvyčajne spájame so silným lídrom. Nepreberá vedenie ani nikomu nehovorí, čo má robiť. Neurčuje stratégiu, nemotivuje ani nepredkladá nejakú víziu. Sám ani tak nepodáva výkon, ale skôr vytvára podmienky pre výkony ostatných, čím vytvára prostredie s úplne jasnou kľúčovou črtou: *Sme pevne prepojení*. Jonathanovej skupine sa darí nie preto, že by jej členovia a členky boli múdrejší, ale preto, že majú silnejší pocit bezpečia.

Bežne nepovažujeme bezpečie za také dôležité. Pocit bezpečia považujeme za ekvivalent emocionálneho poveternostného systému – je zjavný, ale sotva rozhodujúci. Ale to, čo tu vidíme, nám dáva možnosť nahliadnúť dovnútra silnej idey. Pocit bezpečia nie je len emocionálnym počasím, ale skôr základom, na ktorom sa buduje silná kultúra. Hlbšími otázkami sú: *Kde vzniká? A ako postupovať pri jeho vytváraní?*



Keď požiadate ľudí vo veľmi úspešných skupinách, aby opísali svoj vzájomný vzťah, všetci si zvyčajne volia rovnaké slovo. Tým slovom nie je *priateľstvo* ani *tím*, či *partia*, ani žiadny iný rovnako