

**BUDOVÁNÍ ÚSPĚŠNÝCH**



**TÝMŮ**

**Jan Mühlfeit**

**Pavel  
Pumprla**

# Budování úspěšných týmů

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na  
[www.mgmtpress.cz](http://www.mgmtpress.cz)  
[www.albatrosmedia.cz](http://www.albatrosmedia.cz)



**Jan Mühlfeit, Pavel Pumprla**  
**Budování úspěšných týmů – e-kniha**  
Copyright © Albatros Media a. s., 2022

Všechna práva vyhrazena.  
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována  
bez písemného souhlasu majitelů práv.

  
**ALBATROS** MEDIA

# **BUDOVÁNÍ ÚSPĚŠNÝCH TÝMŮ**

**Jan Mühlfeit a Pavel Pumprla**

# NAPSALI O KNIZE

Během své trenérské kariéry jsem měl možnost stát u zrodu mnoha úspěšných, ale i méně úspěšných týmů. Hranice mezi tím, zda se tým stane slavným, a tím, že skončí v „propadlišti dějin“, je velmi tenká. Pokud chcete být častěji na tom pomyslném stupni vítězů, máte dvě možnosti: dlouhé roky sbírat drahocenné zkušenosti, nebo si tuhle cestu zkrátit přečtením této knihy plné rad, příběhů i návodů od těchto dvou výjimečných lídrů.

*Ronen Ginzburg  
trenér národního basketbalového týmu mužů ČR (2014–dosud)*

Ve své rozsáhlé kariéře vrcholového manažera jsem měl možnost úspěšně používat mnoho rad a nástrojů, které jsou součástí této knihy. Ať již jste zkušený v budování týmů, nebo teprve začínáte, tato kniha vám bude věrným pomocníkem v úsilí odemknout potenciál jednotlivých lidí tak, aby všichni podávali optimální výkon a celý tým byl dlouhodobě úspěšný.

*Tomas Abraham  
Managing Director, Miele s. r. o. (2000–2022)*

Z pozice kapitánky české házenkářské reprezentace vím, jak důležité je budování úspěšného týmu. Sama jsem se o tom přesvědčila již několikrát. Konkrétní techniky, které kniha popisuje, sama ve svém sportu, ale i v osobním životě používám. Nakouknutí ze stránky byznysové a sportovní dělá tuto knihu svým obsahem jednoznačně originální.

*Veronika Malá  
kapitánka reprezentace ČR v házené*

Budovat úspěšný tým je jako pečovat o spokojenost rodiny. K úspěchu celku nikdy nestačí jenom kombinace objektivních dovedností jednotlivců. Talent, zkušenosti a píle jsou fajn. Ale teprve schopnost fungovat v týmu s podobně schopnými lidmi umožní dosahovat velkých úspěchů. Platí to ve sportu, v práci i doma. Fungující tým se neobejde bez sociální inteligence, přátelské atmosféry, vzájemné důvěry a oddanosti spolupracovat vždy ve prospěch společné věci. Míra úspěchu je úměrná vloženému zájmu, autenticitě lidí a úsilí budovat společně.

*Karolína Topolová  
CEO & Chairman of the Board at AURES Holdings*

# OBSAH

Napsali o knize	4
<b>Úvod</b>	<b>11</b>
Proč vznikla tato kniha	12
<b>Sebepoznání a poznání</b>	<b>15</b>
Co neroste, zaroste	16
Schopnost učit se	19
Vaše chyby a slepá místa	20
Technologie	23
Stres	25
Odpočinek	28
Soustředění	34
Sportovec vs. manažer	37
Problém virtuálního prostoru	44
Strach	45
Změna je život	48
Poznej sám sebe	53
Jak složit tým	55
Jak poznat silné a slabé stránky	59
Emoční inteligence	63
Optimální výkon ve stavu flow	67
Spouštěče individuálního flow	74

Pozorování myšlenek	75
Spouštěče týmového flow	78
Naslouchání a techniky naslouchání	79
Otevřená komunikace	80
Určitá míra autonomie	81
Rovné nasazení	81
Společný risk	82

## **Smysl a vize** **85**

Osobní zájmy a zábava	90
Přínosy vlastní mise	92
Na co si dát pozor při formulování osobní mise a cílů	96
Jak fungují štěstí a úspěch	98
Myšlení extraligy	100
Schopnosti – to, co děláte	102
Styl – to, jací jste	103
Služba – to, jak dáváte	103
Motivace a inspirace	103
Inspirace a vize	108
Vytvořte si vítěznou vizi	110
1. Stimulujte	110
2. Evokujte	111
3. Navigujte	113
Lídr v minulosti a dnes	115
GROW a U-GROW	116
Předsudky a filtry	117

Osobní značka	117
Sendvičová zpětná vazba	120
Podmínky funkčního týmu	124

## **Vztahy** **127**

Co lidé potřebují	133
Pocit bezpečí	134
Praktické tipy k budování bezpečného prostředí	136
Konflikt a toxičtí jedinci	137
Hlavní úkoly lídra	143
1. Nábor a výběr talentů	143
2. Zapojení zaměstnanců	145
3. Řízení výkonnosti	145
4. Osobní rozvoj zaměstnanců	146
Nová role lídra	147
Doporučení	151

## **Energie a entuziasmus** **153**

Energie a čas	156
Jednotlivé druhy energie	157
Fyzická energie	157
Emocionální energie – pocity, motivace, inspirace	158



Mentální energie – soustředění se, pozornost	161
Spirituální energie – osobní mise, naše „proč“	162
Když se vybíjí baterky	167
Běžíte krysí závod?	169
Musím, měl bych, chtěl bych	170
Agilita	171
Stres	177
Základní podmínky pro to, aby nás stres neovládl	177
Soustředění	180
Metoda SOS	181

## **Budování úspěšných týmů** **185**

Poděkování	188
O autorech	190





# ÚVOD

# PROČ VZNIKLA TATO KNIHA

**Jan Mühlfeit**

ÚVOD

Když jsme se s Pavlem sešli při nahrávání jednoho jeho podcastu a začali jsme se spolu bavit, bylo vidět, že máme spoustu společných zájmů a společných názorů, ale třeba i spoustu knížek, které jsme četli. Velice mě překvapilo, že už v době, kdy Pavel hrál profesionálně basket, působil ve Španělsku a dělal kapitána reprezentace, se přitom hodně zajímal o byznys a studoval jeho zákonitosti. A tak vznikla myšlenka spojit naše zkušenosti dohromady a připravit semináře na téma budování úspěšných týmů: o tom, co se sport může naučit z byznysu a obráceně – co byznys může převzít ze sportu. Paralel mezi těmito dvěma obory je plno, ale na druhé straně jsou věci, kde je například sport hodně napřed. Jednou z nich, o které hovoříme i v knize, je třeba regenerace, obnova sil. O tom jsem se sám na vlastní kůži přesvědčil, když jsem šest měsíců strávil v hluboké depresi a tři měsíce v blázinci. Ve sportu je regenerace součástí výkonového procesu, zatímco v byznysu si pořád myslíme, že je to luxus. Ale určitě je víc věcí, které mají byznys a sport společné – a v knize se o nich hodně dozvíte. Mluvíme tam o sebepoznání, poznání ostatních, o vztazích, o tom, jak vhodně kombinovat lidi do týmu, motivovat je a inspirovat, o tom, jak si najít smysl života, jak najít vizi organizace. Na všechno se díváme očima kapitána basketbalové reprezentace a očima bývalého topmanažera na evropské úrovni. Domnívám se tedy, že nabízíme zajímavý, unikátní pohled na praxi budování týmů, pohled, jaký zatím v České republice nikdo nepředstavil.

## Pavel Pumpřla

Já to vezmu z opačné stránky. Vždycky jsem se hodně zamýšlel nad fungováním sportovních týmů. Často jsem se totiž setkával se zajímavým jevem – některé týmy, které vypadaly, že budou hodně silné, a byly složené z hráčů zvučných jmen, propadly. A na druhou stranu byly týmy, o kterých by si člověk na první dobrou myslel, že to nikam nedotáhnou, a ty všechny překvapily. Kladl jsem si otázku, co mají takové týmy společného, co je ta ingredience, která způsobí, že dosáhnou svého potenciálu, nebo že ho dokonce překonají. Když jsem se pak snažil najít odpověď v literatuře, zjistil jsem, že většina knih mluví o byznysovém prostředí. A když jsem pak začal studovat na vysoké škole obory byznys a leadership, objevoval jsem paralely mezi byznysem a vrcholovým sportem čím dál tím víc. Začal jsem přemýšlet nad způsobem, jak vzít principy, které fungují ve sportu, a přenést je do prostředí byznysu. Jenže firemní prostředí jsem měl jen načtené z knížek. Setkání s Honzou pro mě tedy bylo nesmírně důležité. Mluvili jsme spolu o využití silných stránek členů týmu, na čemž Honza postavil v Microsoftu spoustu věcí a já s tím měl naprosto totožnou zkušenost ze sportu – pokud tým nesložíte přesně podle rolí jednotlivých hráčů, nemůže fungovat. Bavili jsme se o tom, jak poskytovat zpětnou vazbu, jak je důležitá otevřená komunikace, jak je potřeba budovat vztahy, a čím dál víc jsme si uvědomovali, jak všechny tyhle věci fungují v obou světech – sportovním i byznysovém. Nakonec jsme si řekli, že by bylo skvělé představit lidem tyto dva pohledy, které se ve spoustě věcí doplňují, ale i v některých liší, a zjistit, ve kterých oblastech se jeden svět může poučit od toho druhého. Naší vzájemnou spoluprací velmi obohacujeme jeden druhého a myslíme si, že kombinace sportu a byznysu může být zajímavá pro mnoho lidí.

1



# SEBEPOZNÁNÍ A POZNÁNÍ

Ještě před několika lety by většina topmanažerů při zmínce o důležitosti sebepoznání jen znechuceně kroutila hlavou. Jak rychle se společnost mění, vidíme i na tomto příkladu – většina úspěšných týmových lídrů si dnes uvědomuje, že poznání sebe sama, svých silných a slabých stránek, je prvním a základním krokem k vybudování kvalitního a funkčního týmu. Jen ten, kdo zná sám sebe, může porozumět i ostatním a může je vést.

# CO NEROSTE, ZAROSTE

Jedinou konstantou dnešní doby je změna. Mění se technologie, mění se způsob vedení lidí a mění se také postoj lídrů k sebepoznání. Jenže naše mozky změnu nenávidí. Pro mozek – stejně jako třeba pro lidské společenství nebo ekosystém – je ideálním stavem tzv. homeostaze (z řec. *homios*, stejný, a *stasis*, trvání, stání), tedy samočinné udržování hodnoty nějaké veličiny na přibližně stejné úrovni. Jakákoli změna znamená pro mozek nadstandardní výdej energie, libovolná nová aktivita pro něj představuje zátěž, protože 90 % běžných činností, které mozek vyvíjí, spadá do kategorie energeticky úsporných repetitiv – opakování něčeho známého.

Starší ročníky se kdysi dávno ve škole učily, že od 25., maximálně od 30. roku věku dochází k ukončení vývoje lidského mozku a poté v něm již nevznikají žádné nové synapse. Tato teorie nabízela vcelku nelichotivý



## Neuroplasticita

Když se dítě narodí, má 100 miliard neuronů, jež se vzájemně propojují prostřednictvím „spojek“ – synapsí. Toto propojování začíná už ve třetím trimestru těhotenství. Po narození probíhá propojování velmi intenzivně, dítě je jako houba, nemá zábrany se ptát, všechno ho zajímá. Do tří let věku se tak propojí 50 % synapsí. Důležité je přitom slovo „zajímá“. Když totiž děláme něco, co nás baví, a děláme to často, vytvoří se myelin, který se v našem mozku zapouzdří. Do budoucna to znamená dvě věci: jsme schopni naučenou činnost dělat pod tlakem a jsme ji schopni dělat rychle. Proto například přední kardiochirurg Jan Pirk operuje stejně dobře v situacích, kdy jde vše hladce, ale i když se objeví komplikace. Schopnost neuroplasticity trvá celý život. Do 25 let hovoříme o tzv. „young“ neuroplasticitě, což znamená, že se učíme rychleji a efektivněji, ale dnes už výzkumy ukázaly, že „předrátovat“ mozek a změnit nějaké léty zaseté vzorce můžeme v každém věku.

výhled do budoucnosti třicátníků. V posledních letech naštěstí věda učinila v této oblasti velký krok kupředu a přinesla optimistickou zprávu: do 25. roku věku se mozek vyvíjí rychleji, ovšem schopnost vývoje přetrvává i nadále. I v pozdějším věku mohou vznikat nové neurální cesty, a pokud nerezignujeme na učení se novým věcem, náš mozek může během celého života vytvářet nové synapse.



Schopnost učit se nové věci je ostatně klíčová nejen pro náš mozek a pro rozvoj našeho sebepoznání, ale i pro úspěch týmů a firem, protože jedinou dlouhodobou konkurenční výhodou týmu je schopnost učit se nové věci. Špičkové technologie se dříve či později vždy stanou dostupnou komoditou a jediné, co může firmu v pozitivním smyslu slova odlišit od konkurence, jsou právě mozky lidí, jejich zaměstnanců.

# SCHOPNOST UČIT SE

Učení nekončí maturitní zkouškou nebo promocí, naši schopnost učit se potřebujeme v současném světě rozvíjet po celý život. Každý člověk se učí jinak a je velmi důležité, abyste sami pro sebe objevili optimální způsob, jímž se nejlépe učíte právě vy.

Teprve v posledních letech dokážeme náležitě ocenit, jak moderní byl náš krajan Jan Amos Komenský a jak moc předběhl svou dobu. Jeho teorie „škola hrou“ je v podstatě shrnutím zásad, ke kterým dnešní vědci dospěli na základě zkoumání lidského mozku těmi nejmodernějšími technologiemi. Pokud se učíme hrou, náš mozek generuje hormony, díky nimž frontální kortex mozku přemýšlí v širších souvislostech a je schopen daleko větší míry abstrakce. Učíme-li se hrou nebo příběhem, naše neurony se snáze propojují. Je to výsledek naší geneze jako druhu – po tisíciletí se lidé přece učili prostřednictvím vyprávění příběhů.

*Honza*

Společně s Katkou Krůtovou vedeme kurzy Odemykání dětského potenciálu, kterými již prošlo více než 8 000 dětí. Dáváme účastníkům různé úkoly, z nichž je patrné, jak vlastně uvažují a jakým způsobem se nejlépe učí. Některé děti se učí vizuálně, jiné více využívají logiku.

Pokud se nemůžete učit ideálním – tedy hravým – způsobem, je v každém případě lepší učit se z papíru než z počítače. Při psaní poznámek tužkou si mozek zapamatuje víc věcí. Úplně nejhorší je snažit se cokoli naučit ve stresu. Když jsme ve stresovém módu, začne mozek vylučovat stresový hormon kortizol a nejsme schopni optimálně využívat vše, co už víme a známe.