

Od autora knihy
Mechanik: Vzrušující svět zákulisí F1

Marc „Elvis“ Priestley

Lekce z boxů F1

Co vás formule 1 může naučit
o životě a práci?

Překlad
Matúš Pavlík



**Mé manželce Clare a našim čtyřem dětem
Lexi, Leovi, Rexovi a Ginger jako poděkování
za jejich trpělivost, podporu a lásku, zatímco
si plním své sny. Všechny vás miluji.**

Obsah

Předmluva
Jakea Humphreyho

9

Úvod

11

1. CÍLE NEJSOU JEN PLÁNY, ALE TAKÉ PALIVO

Jak si stanovit mistrovské cíle?

15

2. INOVACE NEJSOU VAŠE PRÁCE, ALE ZPŮSOB MYŠLENÍ

Jak můžete díky inovativnímu
myšlení dosáhnout úspěchu?

36

3. UŽ MÁTE VŠECHNY NÁSTROJE KE ZVLÁDNUTÍ STRESU

Jak naprogramovat tělo a mysl tak,
aby vám pomáhaly vyrovnat se s tlakem a stresem?

59

4. OSLAVOVAT ÚSPĚCH JE SKVĚLÉ, DĚLEJTE TO ČASTĚJI

Proč neslavit jen vítězství?

82

5. TALENT VYHRÁVÁ ZÁVODY, TÝMOVÁ PRÁCE ŠAMPIONÁTY

Jak a proč vybudovat vítězný tým?

106

**6. VE FORMULI 1 JSOU PROHRY NEODDĚLITELNOU
SOUČÁSTÍ VÍTĚZSTVÍ**

Proč je důležité přijmout neúspěch?

134

**7. NA KAŽDÉM DETAILU ZÁLEŽÍ,
ALE NĚKTERÉ JSOU DŮLEŽITĚJŠÍ**

Proč se vyplatí soustředit se
na ty správné detaily?

157

8. ŠTĚSTÍ JE TVRDÁ PRÁCE V PŘESTROJENÍ

Jak naklonit štěstí na svou stranu?

179

9. VŠICHNI JSME LÍDŘI, JEN SI TO NEUVĚDOMUJEME

Jak se stát lídrem 21. století?

200

10. MÉNĚ JE NĚKDY VÍCE

Jak vytěžit maximum z omezených zdrojů?

221

**11. ZKUŠENOSTI Z MINULOSTI MOHOU VYTVÁŘET
ŠTĚSTÍ V BUDOUCNOSTI**

Jak využít sílu vlastního odkazu?

242

Závěr

258

Poděkování

260

Předmluva

Jakea Humphreyho

Tady Jake Humphrey.

Poprvé jsem se s Marcem setkal před mnoha lety v paddocku formule 1, když jsem o tomto úžasném sportu informoval jako moderátor *BBC*. Přestože jsme se ve světě F1 pohybovali po odlišných cestách, můžu říct, že na nás oba zanechal trvalou stopu.

Fascinovaly mě vypjaté souboje na trati a zábava, kterou závody přinášejí, ale zároveň jsem vyrůstal s posedlostí poznávat inspirativní lidi, jimiž jsem byl obklopen.

Brzy jsem zjistil, že tento sport není jen o vyhrávání závodů. Nabízí nám také neuvěřitelný pohled na chování, myšlenkové procesy a kulturu, jež vedou k úspěchu. Na trati vidíte jen špičku velmi velkého a složitého ledovce.

Tisíce lidí, pečlivě vybraných z nejrůznějších prostředí, se tu setkávají, aby předvedli dokonalost v téměř každé oblasti své činnosti. K tomuto sportu neoddělitelně patří i selhání. Tito lidé rozkvétají pod tlakem a při posouvání hranic se cítí jako doma. Právě tady se rodí ten typ inovativního myšlení, který by většina z nás ráda přenesla do svého každodenního života.

Moje cesta v F1, ale i ta životní, ve mně probudila zvědavost a touhu dozvědět se více. To mě přivedlo k vytvoření projektu High Performance, díky němuž jsem měl to štěstí vést rozhovory s některými z nejvýjimečnějších lidí na světě.

Stejně jako Marc i hosté z mnoha našich nejpopulárnějších epizod pocházeli z vrcholného světa velkých cen F1 – a my

se od nich naučili neuvěřitelné lekce, které nám tento sport dokáže předat.

Marcova kniha je plná skvělých příběhů, odborných postřehů a jedinečných pohledů zevnitř, ale také cenných rad, jež může využít každý – podnikatelé, rodiče i všichni, kdo chtějí svůj život pozvednout na špičkovou úroveň.

Jake Humphrey, 2025

Úvod

Pocházím ze světa, kde je každý ochoten udělat téměř cokoli, aby získal převahu nad svými soupeři, protože F1 je sport, v němž může i zlomek sekundy znamenat obrovský rozdíl.

Dlouhou dobu to znamenalo, že týmy v honbě za rychlostí hledaly nejodvážnější a nejinnovativnější technická řešení. Nemilosrdně zkoumaly hranice toho, čeho lze s jejich vozy dosáhnout. Později se tato zuřivá snaha a posedlost detaily rozšířila na každý aspekt výkonu týmu. Dříve než většina ostatních pochopily, že k vyhrávání závodů jsou stejně důležité lidé jako motory.

To všechno jsem většinu času sledoval z první řady. Prožil jsem úžasné desetiletí v různých rolích uvnitř slavného týmu McLaren ve formuli 1. Začínal jsem jako mechanik, pracoval jsem na závodních vozech pod obrovským tlakem během zastávek v boxech. Postupně jsem v rámci organizace převzal širší roli zaměřenou na programy podporující pochopení a rozvoj lidské stránky týmového výkonu a kolektivního nastavení mysli.

Tehdy jsem ještě netušil, že spolupráce se špičkovými lidmi, jimiž jsem měl to štěstí být obklopen, a naše průlomové poznatky navždy změni zbytek mého života k lepšímu. Věřím, že když se s vámi na následujících stránkách podělím o to, co jsem se během své cesty naučil, pomůže vám to provést pozitivní změny i ve vašem vlastním životě.

Pomáhal jsem přeměnit organizaci, která vkládala veškerou svou energii a zdroje do vývoje rychlejšího vozu, v tým, jenž pochopil, že klíčem k úspěchu není jen stroj, ale také lidé, kteří za ním stojí. Tato oblast mě fascinovala. Přesvědčil jsem našeho generálního ředitele Rona Dennise, aby mi umožnil zlepšit naše

výsledky tím, že se naučíme, jak dostat to nejlepší z brilantních lidí v našem týmu. Začala má nová životní mise.

Společně jsme přispěli k zásadní změně a pomohli Lewisu Hamiltonovi získat jeho první titul mistra světa. Jsem na to nesmírně hrdý. Nejvíce jsem však hrdý na to, že jsme v jednom z nejstarších a nejúspěšnějších týmů tohoto sportu položili základy nového způsobu uvažování.

Právě o tom je tato kniha – o nových způsobech myšlení. Moje osobní cesta sebepoznání a osobního růstu nabrala nový směr díky pochopení toho, jak výjimečné věci dokážou lidé ve formuli 1, pokud jim k tomu skutečně dáte prostor. To samé dokážeme všichni.

Každá kapitola se věnuje jedné oblasti, kterou týmy F1 mistrovsky zvládají a která podle mě nabízí cenné lekce využitelné i mimo svět závodů. Všechny pojednávají o „jak“ a „proč“, ale doplňují je příklady z reálného života a zážitky z mého působení ve formuli 1. Součástí každé kapitoly je rubrika „Drobné zisky“, v níž upozorňuji na něco, čemu se podle mě vyplatí věnovat pozornost, pokud chceme dosahovat těch nejvyšších standardů bez ohledu na naši misi. Každá kapitola zároveň končí rubrikou „Lekce z boxů“, tedy stručnými tipy, které shrnují, co jste se naučili, a pomohou vám tyto poznatky uvést do praxe ve vlastním životě.

Pracoval jsem pod vedením špičkových výkonových koučů a lídrů z jiných sportů i oborů a učil jsem se od nich. Zároveň jsem se snažil porozumět lidem a hledal způsoby, jak jim pomoci podávat co nejlepší výkony. Měl jsem příležitost vyměňovat si zkušenosti s olympioniky i „žraloky“ světa byznysu, ale také s předními jezdci a lidmi z našeho vlastního týmu. Když jsem nakonec McLaren opustil, můj hlad po vědění se ještě zvýšil a začal jsem se věnovat studiu témat, jako jsou psychologie týmu, kultura vysoce výkonného týmu a mnohá další.

Současně s rozvíjející se mediální kariérou jsem začal vystupovat na velkých veřejných i soukromých akcích a přednášet o tom, co jsem se naučil ve formuli 1 a co může pomoci i ostatním. Založil jsem vlastní firmy, pomáhal podnikatelům dosahovat skvělých výsledků prostřednictvím konzultací a programů

pro rozvoj vedoucích pracovníků. Dnes cestuji po světě a nabízím tyto služby některým z největších organizací na planetě.

Před několika lety jsem si uvědomil, že lekce z mého privilegiovaného života, během něhož jsem měl velké štěstí působit ve vysoce výkonném světě F1, mohou být nesmírně užitečné nejen v byznysu, ale i pro vás a pro mě osobně. Proto jsem spustil podcast *Pitlane Life Lessons*.

Jeho posláním – stejně jako posláním této knihy – je pomoci vám přemýšlet o životních výzvách způsobem, jakým by se k nim postavil úspěšný tým F1. Chci vám pomoci přiblížit se k vysoce výkonné verzi vás samých tím, že si osvojíte mentalitu formule 1.

Doufám, že vás čeká příjemné čtení.

Marc
@marc_priestley / @f1elvis

1. CÍLE NEJSOU JEN PLÁNY, ALE TAKÉ PALIVO

Jak si stanovit mistrovské cíle?

Je téměř nemožné přecenit velikost výzvy, které čelí týmy formule 1. Už jen dostat dva monoposty na startovní rošt je nesmírně náročný úkol – vyžaduje neúnavné tempo, obrovské finanční prostředky a maximální fyzické i psychické nasazení. Mnoho skvělých týmů to nezvládlo. Konkurence mezi etablovanými jmény na roštu je navíc tak silná a všichni jsou na tak vysoké úrovni, že navrhnout a postavit vůz na start je jedna věc, ale vytvořit a provozovat stroj, který dokáže bojovat na čelních pozicích, je věc druhá.

Největší týmy zaměstnávají více než tisíc lidí, kteří patří k nejlepším ve svém oboru. Ti pracují zhruba dvanáct měsíců na návrhu vozu, jehož úkolem je porazit konkurenci – tedy další tisícovky špičkových odborníků v jiných týmech, kteří usilují o totéž. A všichni fungují v rámci striktních a pravidelně se měnících pravidel z dílny FIA, řídícího orgánu tohoto sportu.

Začne-li se na návrhu pracovat v únoru, monopost musí vyjet na trať v průběhu předsezonních testů v únoru následujícího roku. A do toho všeho je tu ještě jedna „drobnost“ – závody v mimořádně náročném mistrovství světa, a to s vozem, jehož vývoj

začal teprve před dvanácti měsíci. Takový vůz se nenavrhne jednou provždy a nejezdí celý rok beze změny, ale téměř každý týden prochází úpravami designu, pravidelně se na něj nasazují vylepšené díly a nové komponenty proudí závratným tempem skrz vysoce efektivní produkční systém týmu. To vše si žádá koordinaci na nejvyšší úrovni a neúnavné nasazení každého jednotlivce v týmu. Samozřejmě, tento kolotoč se nikdy nezastaví. Když sezona v prosinci konečně skončí, výrobní kapacity se naplno rozjedou, aby se stihly připravit myriády detailně propracovaných dílů pro úplně nový vůz. Nekonečný cyklus pokračuje a zimní „pauza“ bývá často nejrušnějším obdobím v každé továrně.

„Ve formuli 1 nestačí dělat svou práci, nestačí ani dělat ji skvěle. Pokud chcete přežít – a možná i vyhrávat –, musíte mít kolem sebe brilantní lidi, kteří každý den pracují na hranici svých možností.“

Právě proto patří udržení motivovaného a energického týmu tolika lidí, kteří čelí nesmírně náročné, neustálé a zdánlivě nekonečné pracovní zátěži, k největším výzvám těchto špičkových organizací. Berou ji smrtelně vážně. Já měl to štěstí, že jsem z průkopnických snah McLarenu v této oblasti téměř dekádu přímo těžil. Zaměstnávali jsme přední lékaře, terapeuty a psychology, spolupracovali jsme s dalšími vysoce výkonnými organizacemi v rámci profesionálního sportu i mimo něj. Vedli jsme vlastní výzkum a prováděli experimenty, sbírali a forenzně analyzovali data a pronikali do hloubky v každé oblasti, která nám mohla pomoci zvítězit.

Nepřetržitě a neúnavné úsilí o maximální výkonnost znamená, že týmy investují do oblasti lidského výkonu stejně intenzivně a inovativně jako do aerodynamiky a techniky. Jedním ze způsobů, jak to dělají, je systém precizně definovaných a měřitelných cílů.

Ačkoli má každý své vlastní specifické postupy, samotné procesy jsou v celé boxové uličce podobné. Technické a týmové

porady se konají každý den a jejich závěry pomáhají vytvářet seznamy pracovních úkolů a strategický plán do dalšího výjezdu na trať. Tyto flexibilní plány jsou zaznamenané, distribuované a používají se jako příručka pro co nejefektivnější využití dostupného času týmu.

V širším kontextu si týmy stanovují nejen výkonnostní, ale i ideální – někdy až idealistické – cíle, které je potrápí, ale díky obrovské kvalitě lidí na palubě na nich dokážou pracovat a v dlouhodobém horizontu je i dosáhnout. Neplatí to jen ve světě sportu, ale i v podnikání. V obou těchto prostředích neustále proudí ohromující množství dat a pečlivě se zaznamenává pokrok.

V průběhu času se však měnil způsob, jakým se to dělá. Když jsem začínal, McLaren vstupoval do každé sezony s jediným jasným cílem – nasbírat více bodů než kterýkoli jiný tým a na jejím konci si odnést mistrovskou korunu. Nejlepší způsob, jak toho dosáhnout, byl jednoduchý: každý závodní víkend vyjet na trať a vyhrát velkou cenu. Problém byl v tom, že každý z ostatních týmů na špici zkonstruoval vůz, o kterém byl přesvědčen, že je nejrychlejší, jaký lze v rámci pravidel postavit, a s tímto přesvědčením vyjel na start. I když jsme do momentu prvního výjezdu na trať během předsezonních testů odvedli vynikající práci, stále jsme stáli na úpatí Everestu a všichni kolem udělali maximum pro to, aby ho zdolali rychleji a lépe než my. Každý rok byl náš nejvyšší cíl a zároveň důvod naší existence stejný jako u všech ostatních – získat titul mistra světa. Z povahy F1 ale bylo jasné, že ho nemůžeme získat všichni.

Během mého působení v týmu se nám podařilo splnit cíl a vyhrát závod formule 1 třicetkrát. Mohu vám říct, že pokaždé to byl úžasný pocit – řada oslav pod pódiem, spousta vystříkaného šampaňského a vyplacených prémieí.

Jenže v tomtéž období náš tým nastoupil ke 180 velkým cenám.

Jinými slovy, v 83,33 % případů se nám náš cíl nepodařilo splnit.

Na práci týmu jsem se přímo podílel deset let. Za tu dobu jsme náš obrovský cíl – vyhrát titul mistra světa F1 – dokázali

naplnit jen jednou. Navždy se stal součástí naší identity a my jsme ve své neúnavné práci pokračovali dál.

V životě to často bývá podobně. Něco se pokazí. Mezi úsilím a odměnou neexistuje vždy přímá úměra. Cesta každého z nás je plná poruch motoru nebo nešťastných defektů uprostřed závodu. Když se to stane, vždy si můžeme zvolit snadnější cestu a vzdát to. Můžeme se litovat a proklínat svou „smůlu“, udělat krok zpět, léčit si rány a doufat, že jednou možná přijde „lepší“ den. Existuje ale i druhá možnost. Jak si udržet stálou motivaci a kráčet za svými cíli celé roky, i když cestou nemáme mnoho důvodů k oslavám?

Ty nejlepší týmy si uvědomily, že samotný triumf v šampionátu nebo několik jednotlivých vítězství už nestačí. Tyto cíle jsou stále cenné (k tomu se ještě dostaneme), ale k opravdové převaze nad soupeři to nestačí. Místo toho si začaly stanovovat bezhraniční cíle. Jsou to inspirativní ambice, které nemají jednoznačný konec, ale jsou součástí neustálého úsilí a dokážou vás pohánět v těžkých chvílích, dávají vašemu životu smysl a nutí vás překračovat hranice, které se dříve zdály nedosažitelné.

Pro náš tým to představovalo zásadní změnu v přístupu ke každému aspektu našeho fungování. V této kapitole vám ukážu, jak můžete udělat něco podobného ve svém vlastním životě. Doufám, že vám pomohu začít přemýšlet více jako tým F1 a pozitivně překoncipovat nejen svůj cíl, ale i důvod, proč ho chcete dosáhnout.

Jak si stanovit správné cíle?

Podle mě by měl mít každý z nás v životě cíle. Pomáhají nám určit směr, jsou jako Polárka a dávají nám důvod zatnout zuby v těžkých časech. Můžu vás ujistit, že když máte v boxech pocit, že se proti vám spiknul celý svět, protože motor explodoval v posledním tréninku jen pár hektických hodin před startem kvalifikace, upřít zrak na svou Polárku může být ta jediná věc, která vás neúnavně žene dál navzdory všem protivenstvím. Když se nám to stalo v McLarenu, dodnes si pamatuji pocit hrdosti na naši posádku mechaniků, kteří se vrhli do práce

a vůz opravili v čase, který se zdál být nesplnitelný. Nikdo nepochyboval. Nikdo nepotřeboval instrukce. Každý věděl, že to musíme zvládnout, i když šance stihnout to do začátku kvalifikace byla mizivá.

Bylo to těsné, ale stihli jsme to.

Cíle si můžete představit také jako budoucí odměny. Jsou to odložené výsledky nebo pocit spokojenosti s vynaloženým úsilím, který se může stát mocným motorem. Když se dnes ohlédnu za těmi nejsrdcervoucími okamžiky, které jsme museli překonat, než jsme na konci roku 2008 získali titul mistra světa, dobře vím, že všechna ta dřina stála za to.

Pokud si ale nestanovíte správné cíle správným způsobem, mohou vás velmi snadno brzdit. Pro mě je klíčový proces. Cíle by měly mít smysl a měl by za nimi stát dobrý důvod. Měly by být natolik důležité, aby pro vás měly nejvyšší prioritu, jinak se z nich stane jen „je hezké je mít“, místo naléhavého „musím jich dosáhnout“. Cíle by měly motivovat, ne odrazovat. Zní to jako samozřejmost, ale když jako já deset let honíte jediný cíl a při troše štěstí dosáhnete úspěšnosti sotva 10 %, může vám jeho přítomnost časem snadno zevšednět.

Právě proto dnes týmy investují obrovské úsilí do nastavení správných cílů pro každého. Tento proces se vyvinul z vypjatého hledání nejvyšší možné výkonnosti. Jeho součástí je psychologie a snaha pochopit, jak fungujeme jako lidé. Týmy se snaží naučit všechno o svém voze v naději, že z něj dostanou maximum – a úplně stejně to platí i o zaměstnancích. Lidský faktor je dnes považován za nejdůležitější prvek fungování týmu formule 1. Bez něj by technické ani sportovní úspěchy nebyly možné. Týmy za využití dostupných zdrojů neustále hledají inovativní řešení, která jim pomohou dosáhnout co nejlepších výsledků. To je to nejdůležitější, a právě proto se dnes čím dál větší pozornost soustředí na podporu potenciálu brilantní sbírky lidí v týmu.

Asi vás nepřekvapí, že po letech hledání rozličných řešení a studia různých organizačních kultur je můj preferovaný způsob stanovování cílů obecně stejný jako u většiny týmů F1.

Dnes si cíle rozděluji do tří hlavních časových horizontů: