

M A T T H E W

S Y E D

 O D R A Z

**K CESTĚ ZA ÚSPĚCHEM**

Matthew Syed

# ODRAZ

K CESTĚ ZA ÚSPĚCHEM



BOUNCE. Copyright © 2010 by Matthew Syed.  
All rights reserved.  
Published by arrangement with HarperCollins Publishers

*Všechna práva vyhrazena.  
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována  
bez písemného souhlasu nakladatele.*

Překlad © Dagmar Chýlová, 2017  
Obálka © Jiří Miňovský – ARBE, 2017  
© DOBROVSKÝ s.r.o., 2017

ISBN 978-80-7585-803-0 (pdf)

Matthew Syed

# ODRAZ

K CESTĚ ZA ÚSPĚCHEM

*Pro Dilys*

ČÁST I

# MÝTUS O TALENTU

## KAPITOLA 1

# Skrytá logika úspěchu

### **Autobiografie**

V lednu 1995 jsem se poprvé stal britskou jedničkou ve stolním tenise. Jistě se mnou budete souhlasit, že je to celkem slušný úspěch. Když mi bylo dvaadvacet, začaly mi chodit pozvánky do škol, abych o svém vzestupu ke hvězdám promlouval ke studentům. Bral jsem si s sebou zlaté medaile, abych jimi mohl studenty oslňovat.

Stolní tenis je v Británii velice populární sport, který má velkou členskou základnu: 2,4 milionu hráčů, 30 000 placených členů řídicí organizace, tisíce týmů. A také disponuje spoustou peněz, které rozděluje mezi nejlepší hráče. Ale proč zrovna já? Čím jsem si to zasloužil? Patrně tím, že mám spoustu užitečných vlastností: rychlost, pohyblivost, duševní sílu, schopnost se přizpůsobit a v neposlední řadě lstivost.

Někdy se podivuji nad tím, jak je to možné, že jsem byl těmito vlastnostmi obdařen v tak hojné míře a že mezi tisíci jiných sportovců, kteří se snaží prorazit, se to podařilo zrovna mně. A když vezmete v úvahu, že jsem se narodil v obyčejné rodině, v obyčejném městě na jihovýchodě Anglie, bez výhod bohatých a vlivných příbuzných, všechno je to ještě neuvěřitelnější. Zkrátka jsem triumfoval všemu navzdory.

Takto jistě zní příběh většiny lidí, kteří dosáhli sportovního nebo jakéhokoli jiného vrcholu. Žijeme v době, která nás povzbuzuje, abychom se vymanili z vlivu společnosti a byli sami sebou. Hollywood je plný podobných, mnohdy přikrášlených příběhů o americkém snu. Ale jsou pravdivé? Přečtěte si můj příběh, vyprávěný tak, jak se skutečně stal, i přestože to poněkud umenšuje romantiku a výjimečnost mého triumfu.

## Stůl

V roce 1978 se rodiče rozhodli koupit pingpongový stůl – luxusní se zlatými písmeny – a umístili ho v naší prostorné garáži. Důvod, proč ho koupili, mi nikdy nebyl jasný. (Ani jeden z nich nikdy stolní tenis nehrál.) Určitě si dovedete představit, že v našem městě nebylo moc dětí mého věku, které by měly skutečný turnajový stůl. Většina rodin neměla ani tu garáž.

## Můj bratr

Další šťastnou náhodou bylo, že můj starší bratr Andrew miloval stolní tenis stejně jako já. Každý den jsme po škole v garáži mnoho hodin hráli, experimentovali, zkoušeli nové triky a vzájemně testovali své reflexy. Často jsme zvali kamarády, kteří sice vynikali v jiných sportech, ale bavilo je sledovat, jaké děláme pokroky. Takto jsme, aniž bychom si toho byli vědomi, strávili tisíce hodin tréninkem.

## Peter Charters

Pan Charters učil na místní základní škole. Byl vysoký, pod nosem měl knírek a v očích mu plály ohýnky. Pohrdal konvenčními vyučovacími metodami a jeho vášeň pro sport hraničila s fanatismem. Byl trenérem téměř všech sportovních klubů naší školy, vedl školní fotbalový tým, organizoval sportovní dny a také vymyslel hru, kterou nazval „kyblíková“ – něco jako improvizovaná košíková.



Nejvíce se však Charters zajímal o stolní tenis. Byl předním národním trenérem a starším členem Anglické asociace stolního tenisu. Ostatní sporty byly pro něj pouhou zástěrkou a příležitostí pro hledání nových sportovních talentů. Charters otestoval všechny děti, které prošly Aldryngtonskou školou v Readingu, a každého, kdo ukázal alespoň malý potenciál, přihlásil do místního klubu stolního tenisu pojmenovaného Omega.

Mě a mého bratra Andyho přijal Charters do klubu v roce 1980. Byl to okamžik, kdy nám naše garáž začala být malá.

## Omega

Omega nebyl žádný luxusní klub. Byla to jen bouda stojící na ohrazeném štěrkovém pozemku na okraji Readingu, několik mil od našeho domu; v zimě tu byla zima, v létě příšerné horko. Podlahou a střechem boudy prorůstaly ven kytky. Měla však jednu obrovskou výhodu, která z ní dělala něco výjimečného: pro všechny členy, kteří od ní měli klíče, byla otevřená dvacet čtyři hodin denně.

Já a Andy jsme plně využívali všech jejích výhod a trénovali jsme po škole, před školou, o víkendech, i během prázdnin. Časem se k nám přidali další absolventi Aldryngtonské školy, které Charters naverboval. V roce 1981 se Omega stala senzací a v ulici Silverdale Road, kde naše škola stála, bydlel neuvěřitelný počet národních vrcholových hráčů.

V čísle 119 žila naše rodina – Syedsovi. Můj bratr Andrew se stal nejúspěšnějším juniorským hráčem v historii Spojeného království a do roku 1986, kdy skončil se stolním tenisem kvůli zranění, stihl vyhrát tři národní tituly. Charters ho později popsals jako nejlepšího mladého hráče za posledních pětadvacet let. Já jsem se stal jedničkou mezi seniorskými hráči. Třikrát jsem získal titul Commonwealthu a dvakrát jsem soutěžil na olympiádě.

Hned naproti škole v čísle 274 bydlela Karen Wittová, jedna z nejúžasnějších hráček své generace. Wittová během své hvězdné kariéry získala bezpočet juniorských titulů, národní seniorský titul, vyhrála prestižní mistrovství Commonwealthu a také mnoho ji-

ných soutěží. Předtím než v pětadvaceti letech kvůli bolesti zad ukončila svou sportovní kariéru, zcela změnila podobu ženského stolního tenisu v Anglii.

V čísle 149 mezi Wittovými a Seydsovými bydlel Andy Wellman. Byl to zdatný a obávaný hráč, který vyhrál sérii titulů převážně ve dvouhře a kterému se podařilo porazit jednoho z nejlepších anglických hráčů v turnaji Top 12.

Na konci ulice žil Paul Trott, další vedoucí juniorský hráč, a Keith Hodder, významný okresní hráč. Za rohem bydleli Jimmy Stokes (anglický juniorský mistr), Paul Savins (mezinárodní juniorský hráč), Alison Gordonová (čtyřnásobná anglická seniorská šampionka) a Sue Collierová (anglická školní mistryně). A ještě bych mohl pokračovat dál.

V osmdesátých letech minulého století dala tato ulice a přilehlé okolí Británii více vynikajících hráčů než celý zbytek země. Jedna jediná ulice mezi deseti tisíci dalších ulic, malá skupinka školních dětí proti milionům v celé zemi. Ulice Silverdale Road byla kolébkou anglického stolního tenisu, pingpongovou mekou, která se vymyká lidskému chápání.

Rozšířila se snad na nejbližší okolí nějaká genetická mutace, aniž by napadla i ostatní ulice a vesnice? Samozřejmě, že ne. Úspěch ulice Silverdale Road spočíval v něčem úplně jiném. Spojilo se tu dohromady několik různých faktorů, které čas od času dokázaly z malých míst na naší planetě vytvořit sportovní velmoc (například řecká Sparta nebo jeden chudý moskevský klub, kde se v letech 2005 až 2007 zrodilo více špičkových hráček než v celých Spojených státech amerických).

Avšak nesmíme zapomenout na ten nejdůležitější faktor: všichni sportovci byli zaměřeni výhradně na stolní tenis a všechny začínající hráče vychovával mimořádný trenér. Já osobně, díky pingpongovému stolu v garáži a díky bratrovi, který byl stejným pingpongovým nadšencem jako já, jsem měl před ostatními velký náskok ještě před tím, než jsem začal chodit do Aldryngtonské školy.

## Mýtus meritokracie<sup>1</sup>

Moji rodiče – bůh jim žehnej – popisují můj úspěch ve stolním tenisu jako triumf všemu navzdory. Když jsem jim ukázal koncept této kapitoly, přeli se se mnou o každou maličkost. Co například Michael O'Driscoll (můj soupeř z New Yorku)? Měl stejné výhody jako ty, ale přesto nic nedokázal. A co Bradley Billington (jiný soupeř z Derbyshiru)? Jeho rodiče hráli stolní tenis závodně, ale ani on se nestal anglickou jedničkou.

Toto je pouze jiný výklad toho, co nazývám autobiografickou zaujatostí. Nechci tím říct, že jsem byl špatný hráč, ale že jsem měl velké výhody, nedostupné stovkám tisíců ostatních dětí. Sice jsem byl nejlepší, ale jen z velmi malé skupiny. Nebo – když to vezmeme z druhé strany – nejlepší z velké skupiny, ale jen nepatrný zlomek dětí z této velké skupiny měl stejné podmínky jako já.

Jisté je, že kdyby se našla dostatečně velká skupina dětí, které by dostaly pingpongový stůl v osmi letech, měly úžasného staršího bratra, se kterým by mohly trénovat, navštěvovaly by jediný klub stolního tenisu v této zemi, který je otevřený čtyřicet hodin denně, a od malička by trénovaly každý den, nikdy bych se nestal anglickou jedničkou. Jakýkoliv jiný závěr odporuje statistikám (samozřejmě, že bych se mohl stát hráčem číslo jedna, ale tato možnost by byla pouze teoretická).

Představa sportu jako meritokracie, ve které úspěch závisí výhradně na schopnostech a pílí, se nám zdá lákavá, bohužel tomu tak není. Pomyslete na ty tisíce potenciálních mistrů ve stolním tenisu, kteří neměli to štěstí, aby bydleli v naší ulici, na tisíce potenciálních šampionů ve Wimbledonu, kteří nikdy nevlastnili tenisovou raketu, a na další miliony potenciálních mistrů golfových turnajů, kteří neměli nikdy přístup do golfového klubu.

Prakticky každý, komu se podaří triumfovat, má nějaké výhody, jež ostatní nemají. Mylná představa o úspěchu spočívá v tom, že se zaměřujeme na jedinečnost našeho triumfu bez toho, abychom chápali – nebo abychom se obtěžovali hledat okolnosti, které hrají v náš prospěch.

Toto je jeden z ústředních bodů skvělé knihy Malcolma Gladwella *Mimo řadu*. Gladwell ve své knize vysvětluje, že úspěch Billa Gatese, Beatles a jiných výjimečných interpretů nemá nic společného s tím „jací jsou“, ale s tím „odkud pocházejí“. „Lidé, kteří stojí před králem, vypadají, že se tam dostali jen svou vlastní zásluhou,“ píše Gladwell. „Ve skutečnosti však profitují ze skrytých výhod, neobyčejných příležitostí a kulturních odkazů, které jim umožňují učit se, pracovat a dosáhnout toho, co je ostatním odepřeno.“

Kdykoliv si začínám myslet, že jsem někdo jedinečný, rychle si vzpomenu, že kdybych bydlel jen o jeden dům dále, chodil bych do jiné školy, nikdy bych nepotkal Petera Charterse a nebyl bych členem Omegy. Říká se, že rozdíl mezi prohrou a vítězstvím ve sportu často závisí na jedné milisekundě. Ve skutečnosti však tento rozdíl závisí na proměnné ještě méně postižitelné.

Jistě můžete namítnout, že jen samotná příležitost k úspěchu nestačí. Co přirozené nadání, jímž se odlišují ti nejlepší od ostatních? Není snad nadání k tomu, abychom se kvalifikovali na Wimbledon nebo na olympiádu, nezbytné? Není nadání nepostradatelné pro velmistra v šachu či výkonného ředitele nadnárodní společnosti? Není klamně si myslet, že vy nebo vaše děti můžete dosáhnout úspěchu i bez talentu?

Tento mýtus o přirozeném nadání přetrvává v moderní společnosti od dob, kdy Francis Galton, anglický vzdělanec viktoriánské éry, napsal knihu *Hereditary Genius*. Galton se ve své knize ohání teorií svého nevlastního bratrance Charlese Darwina. Ten jako první přišel s teorií lidského úspěchu, která stále převažuje nad všemi ostatními teoriemi.

„Rád bych poukázal na to,“ píše Galton, „že vrozené schopnosti lidí jsou stejně tak jako postava a tělesné znaky zděděné. Nevěřím teorii, že děti se rodí stejné a že jsou to pouze morální zásady a vliv okolí, které z nich dělají rozdílné bytosti.“

Myšlenka, že přirozený talent je pro úspěch a prohru určující, je stále velmi populární, je všeobecně přijímána a zdá se, že se nadá popřít. Když se díváme na Rogera Federera „mazlíčího se“ s forhendovým úderem, pozorujeme šachového velmistra hrají-

cího dvacet her současně se zavázanýma očima nebo sledujeme Tigera Woodse, jak odpaluje míček, musíme nutně dojít k závěru, že mají talent, který s nimi my ostatní bohužel nesdílíme.

Tyto dovednosti nám připadají tak nedosažitelné, že i pouhá myšlenka na to, že bychom se mohli dopracovat k podobným výsledkům, pokud bychom měli stejnou příležitost, se zdá směšná.

Metafory, jimiž tyto úspěšné jedince popisujeme, k takovým myšlenkovým pochodům přispívají. Například o Rogeru Federerovi bylo řečeno, že má „tenis zakódovaný v DNA“. Tiger Woods byl prý „zrozen, aby hrál golf“. A velká většina ostatních špičkových hráčů zastává stejný názor. Diego Maradona se jednou nechal slyšet, že se narodil s „uměním fotbalu v nohách“.

Ale je talent opravdu to, co si pod tímto slovem představujeme?

## Co je talent?

V roce 1991 psycholog z Floridské státní univerzity Anders Ericsson a jeho dva kolegové provedli unikátní výzkum zaměřený na výjimečné výkony hudebníků.

Zkoumané osoby – houslisté renomované hudební akademie v západním Berlíně – byly rozděleny do tří skupin. První skupina se skládala z vynikajících studentů, od nichž se očekávalo, že se z nich stanou mezinárodní sólisté. Byly to velice nadané děti, které měly to štěstí, že se narodily s muzikálními geny.

Druhou skupinu tvořili neobyčejně dobří studenti, kteří však nebyli špičkovými interprety. Od těchto studentů se neočekávalo, že z nich budou sólisté, očekávalo se od nich, že budou hrát v nejlepších světových orchestrech. V poslední skupině byli méně schopní studenti, kteří se chtěli stát učiteli hudby. Tato skupina měla nejméně přísné podmínky přijetí na akademii.

Studenti byli rozděleni do těchto tří skupin na základě hodnocení profesorů a jejich úspěchy v soutěžích toto rozdělení objektivně potvrzovaly.

Během podrobných rozhovorů se studenty Ericsson zjistil, že životopisné rysy všech tří skupin jsou pozoruhodně podobné a nevykazují žádné systematické rozdíly. Všichni studenti začali

hrát na housle okolo osmého roku věku a ve stejném roce začala i jejich školní docházka. Většina z nich se rozhodla pro muzikantskou kariéru těsně předtím, než dosáhla patnácti let. Průměrný počet učitelů hudby, kteří studenty učili, byl 4,1 a průměrný počet hudebních nástrojů, na něž tyto děti kromě houslí hrály, byl 1,8.

Mezi skupinami však byl jeden velice neočekávaný a do očí bijící rozdíl – byl to počet hodin, který studenti věnovali cvičení.

Ve dvaceti letech měli nejlepší houslisté v průměru za sebou deset tisíc hodin cvičení, tedy přibližně *o dva tisíce hodin více než dobří houslisté a asi o šest tisíc hodin více než houslisté ze třetí skupiny*. Tento rozdíl není jen statisticky důležitý, ale je také neobyčejně pozoruhodný, neboť ukázal, že nejlepší houslisté obětovali tomu, aby se stali mistry, tisíce hodin.

Jenže to ještě není všechno. Ericsson také zjistil, že tento vzorec platil bez výjimky: Nikdo se nedostal do elitní skupiny bez intenzivního cvičení a naopak všichni, kdo poctivě cvičili, se do této skupiny dostali. Cílevědomý trénink byl jediný faktor, jenž odlišoval ty nejlepší od ostatních.

Ericsson a jeho kolegové byli tímto zjištěním ohromeni a cítili, že je to předzvěst posunu v chápání lidské výjimečnosti – že není důležitý talent, ale tvrdý trénink. „Popíráme, že tyto rozdíly (v úrovni našich schopností) jsou neměnné, i to, že jsou důsledkem vrozeného talentu,“ píše. „Místo toho věříme, že rozdíl mezi zkušeným interpretem a normálním člověkem odráží celoživotní úsilí a snahu zlepšit svůj výkon.“

Cílem první části této knihy je přesvědčit vás, že Ericsson má pravdu. Že talent není to, co si pod tímto pojmem představujeme. Že můžeme dokázat spoustu věcí, které se zdají nad naše současné možnosti a které nám mnohdy připadají jako z jiného světa. Toto však není jen nějaké nemastné neslané cvičení pozitivního myšlení. Veškeré argumenty mají základ v nedávných závěrech výzkumu kognitivní neurologie, jenž testuje vliv speciálního cvičení na tělo a mysl.

A co je tedy vlastně talent? Mnoho lidí si myslí, že jsou schopni ve skupině dětí rozpoznat skryté geny úspěchu podle způsobu pohybu, řeči a podle schopnosti se přizpůsobit. Ředitel jedné

prestižní houslové školy tvrdí: „Talentem se odlišují mladí muzikanti předurčení k úspěchu od ostatních, talent každý dobrý učitel hudby na první pohled vidí.“

Jak ale může učitel vědět, že mladý žák, který se zdá nadaný, za sebou nemá spoustu hodin tréninku? Jak si může být jistý, že se počáteční rozdíl mezi schopnostmi tohoto žáka a schopnostmi ostatních studentů po letech cvičení nezmění? Nesčetné studie dokázaly, že to vědět nemůže.

Průzkum, jenž byl proveden mezi britskými hudebníky, ukázal, že nejlepší hudebníci se neučili o nic rychleji než ti, kteří tak vysoké úrovně nedosáhli, a že všechny tři skupiny hudebníků se zlepšovaly téměř stejným tempem. Rozdíl byl pouze v tom, že špičkoví interpreti cvičili více hodin. Průzkum také prokázal, že studenty, kteří se zdáli talentovanější, většinou doučovali doma jejich rodiče.

A co zázračné děti, které dosáhnou světové úrovně ještě v dospívání? Není snad jejich tempo učení opravdu rychlé? Jak se dozvíme v další kapitole, vypadá to sice, že se tyto děti dostaly na vrchol dvakrát rychleji, ve skutečnosti však jen byly schopné vtěsnat neuvěřitelné množství hodin cvičení do krátkého období mezi narozením a adolescencí.

Profesor psychologie John Sloboda z univerzity v Keele tvrdí: „Neexistuje absolutně žádný důkaz o rychlé cestě k úspěchu.“ Jack Nicklaus, nejúspěšnější golfista všech dob, se Slobodou souhlasí: „Nikdo – absolutně nikdo – se ještě nestal profesionálem v golfu bez cvičení, přemýšlení a odpálení hromady míčků. Problém většiny hráčů není nedostatek talentu, ale neschopnost opakovat dobré rány. A na to je jediná odpověď: trénink.“

Ericsson uvádí, že ke stejnému závěru – o prvořadosti tréninku – se dobereme rozšířením pohledu na tuto problematiku. Považte, jak dramaticky se v uplynulých letech zvedla měřítka ve všech odvětvích lidského snažení. Například, když v roce 1826 složil Franz Liszt etudu „Feux Follets“, říkalo se, že se prakticky nedá zahrát, ale dnes ji hraje každý špičkový pianista.

To samé platí ve sportu. Když v roce 1900 zaběhl mužský olympijský vítěz 100 metrů za 11 sekund, bylo to považováno

za zázrak. Dnes by tento čas nestačil ani na finále národního kvalifikačního závodu vysokých škol. Dvojité salto v potápění, které je dnes rutinní záležitostí, bylo na olympijských hrách v roce 1924 zakázáno, neboť bylo považováno za nebezpečné. Nejrychlejší čas maratonu na Olympiádě v roce 1896 byl jen o několik minut nižší, než je současný limit pro účast na Bostonském maratonu, jehož se každoročně účastní tisíce amatérů.

Také v akademickém světě se kritéria zvyšují. Ve třináctém století učenec Roger Bacon tvrdil, že k zvládnutí matematiky je třeba třicet či čtyřicet let; dnes se matematiku učí téměř každý středoškolský student. A mohl bych pokračovat dále.

Lidstvo se nezdokonaluje proto, že bychom byli více talentovaní: Darwinova teorie o evoluci pouze překlenuje větší časový úsek. Příčinu pro zdokonalení musíme hledat v našem zvýšeném úsilí. Je to kvalita a kvantita cvičení, co vývoj urychluje. A jestliže to platí pro celou společnost, proč by to nemělo platit pro jednotlivce?

Otázka tedy zní: Jak dlouhou musíte cvičit, abyste vynikli? Rozsáhlý výzkum nám na to jasně odpovídá: ať se jedná o umění, vědu, deskové hry nebo tenis, abyste dosáhli světové úrovně, potřebujete nejméně deset let.

Američtí psychologové Herbert Simon a William Chase zjistili, že žádný šachový velmistr nedosáhl vrcholu „dříve než po deseti letech intenzivního tréninku“. I John Hayes přišel na to, že napřed musíte obětovat deset let života, abyste vynikli v hudebních soutěžích. Tento verdikt hraje ústřední roli v jeho knize *The Complete Problem Solver*.

Analýza výkonů deseti vrcholových golfistů dvacátého století ukázala, že všichni vyhráli první mezinárodní soutěž, když jim bylo okolo pětadvaceti let, což bylo v průměru deset let potom, co začali hrát golf. Také u jiných oborů došli vědci ke stejným závěrům; například u matematiky, tenisu, plavání a u běhu na dlouhé tratě.

To samé platí pro akademické vzdělání. Studie, která zkoumala 120 nejvýznamnějších vědců a 123 nejznámějších básníků a spisovatelů devatenáctého století, ukázala, že uběhlo deset let od



jejich první práce, než stvořili své vrcholné dílo. Vypadá to tedy, že deset let je magické číslo pro dosažení jakéhokoliv vrcholu.

V knize *Mimo řadu* Malcolm Gladwell píše, že většina vrcholových umělců a sportovců cvičí asi tisíc hodin ročně (pokud tento počet překročíte, bude těžké udržet kvalitu tréninku), čímž změnil pravidlo deseti let na pravidlo deseti tisíc hodin. Je to minimum pro dosažení profesionality v jakémkoliv oboru. A je to také počet hodin, který zmiňuje Ericsson ve svém experimentu se špičkovými houslisty.<sup>2</sup>

Zkuste se zamyslet nad tím, kolik lidí odsuzuje vlastní potenciál slovy: „nemám přirozené nadání na cizí jazyky“ nebo „nemám mozek na čísla“ nebo „chybí mi koordinace pro sportovní hry“. Máme však pro takový pesimismus důkazy? Podobná prohlášení velice často slyšíme po pár týdnech nebo měsících polovičatého snažení, zatímco věda se nám snaží říci, že k tomu abychom se probojovali k vítězství, potřebujeme tisíce hodin.

Avšak dříve než budu pokračovat, rád bych zde zdůraznil něco, o čem bude řeč v dalších kapitolách: porozumění těmto argumentům může výrazně ovlivnit vaše životy. Pokud si totiž myslíte, že úspěch závisí pouze na talentu, je pravděpodobné, že při prvním neúspěchu veškeré snažení vzdáte. Vycházíte-li z výše uvedených předpokladů, zdá se to zcela racionální.

Jestliže však naopak věříte, že talent není (nebo je pouze okrajově) určující pro váš budoucí úspěch, je pravděpodobné, že vytrváte a budete ochotni udělat vše pro to, abyste dostali příležitost, ať už pro sebe nebo pro svou rodinu: dobrý učitel, slušné vybavení; prostě všechno potřebné co vám pomůže dostat se na vrchol. Pokud to vše budete dělat správně, nakonec zcela jistě zvítězíte.

Abychom toto téma uzavřeli, podíváme se ještě na jeden příklad z knihy *Mimo řadu*, který evokuje dvojí pochopení moderního výzkumu výjimečnosti: jmenovitě důležitost šance na jedné straně a význam cvičení na druhé.

V polovině osmdesátých let minulého století byl kanadský psycholog Roger Barnsley se svou rodinou na utkání ledního hokeje. Jeho žena ho upozornila na něco, co vypadalo jako neuvěřitelná

shoda náhod. V brožůře s programem byla uvedena data narození všech hráčů a většina z nich byla narozena v prvních měsících kalendářního roku.

„Myslel jsem, že si dělá legraci, že něco tak bláznivého nemůže být pravda. Ale když jsem se podíval do letáku, bylo to přímo do očí bijící. Z nějakého neznámého důvodu měl neuvěřitelně velký počet hráčů narozeniny v lednu, únoru a březnu.“

Jak je to možné? Zasáhla snad genetická mutace jen kanadské hráče, kteří se narodili v první části roku? Mělo to co do činění s postavením hvězd na začátku kalendářního roku?

Ve skutečnosti bylo vysvětlení zcela jednoduché: v Kanadě vstup do hokejového oddílu závisí na věku a nejzazší termín pro nováčky v každém kalendářním roce je 1. leden. To znamená, že desetiletý chlapec narozený v lednu může hrát po boku s chlapcem narozeným o téměř dvanáct měsíců později. Rozdíl jednoho roku může v tomto věku představovat obrovskou propast v tělesném vývoji dítěte.

Malcolm Gladwell ve své knize píše:

V Kanadě, v zemi, jež je zblázněná do hokeje, začínají trenéři s výběrem hráčů pro reprezentaci ve věku devíti nebo deseti let. Je vysoce pravděpodobné, že trenérovi připadá více talentovaný hráč, který je větší a má lepší koordinaci, což je logicky ten, jenž má výhodu několika kritických měsíců vývoje navíc.

A co se stane, když je hráč vybrán do reprezentačního týmu? Má lepšího trenéra, jeho spoluhráči jsou lepší a hraje padesát nebo pětasedmdesát zápasů za sezonu místo dvaceti... Ve třinácti či čtrnácti letech, se všemi zmíněnými výhodami, bude tento hráč skutečně lepší než ostatní, takže má více šancí dostat se do hlavní juniorské A ligy a odtud pak ještě dále.

Zkreslené rozdělování hráčů podle data narození není specialitou pouze v Kanadské juniorské hokejové lize. Můžeme se s ním setkat i v evropském mládežnickém fotbale a americkém

juniorském baseballu; de facto ve většině sportů, kde je vybírání a rozdělování hráčů založeno na věku dítěte, se věk částečně stává faktorem napomáhajícím utváření sportovních hvězd.

Tento fakt popírá mýty, jež jsou spojeny s elitními sportovci, a zároveň to dokazuje, že ti, kteří dojdou až na vrchol, nemusí být nutně talentovanější než ostatní, kteří neuspěli; může to být zaviněno pouze tím, že jsou o něco starší. Nahodilý rozdíl v datu narození sebou může přinést příval důsledků, jenž za několik let vytvoří nepřekonatelnou propast mezi lidmi, kteří měli na začátku stejné předpoklady pro to, aby se stali hvězdami na sportovním nebi.

Měsíc narození je samozřejmě jen jednou z mnoha skrytých sil, jež tvoří vzorec úspěchu a prohry. Co má ale většina těchto sil společného – alespoň co se dosažení špičkových výkonů týká – je míra, která nám dává (nebo odpírá) příležitost k intenzivnímu tréninku. Ve chvíli, kdy dostanete příležitost, je vaše vyhlídka na úspěšnou kariéru odstartována. Jestliže je však vaše příležitost malá nebo vůbec žádná, žádný talent vám nepomůže.

Také mé zkušenosti ve stolním tenisu o tom přímo vypovídají. Pingpongový stůl v garáži a bratr, s nímž jsem mohl trénovat, byly faktory, které mi dávaly náskok před spolužáky. Byl to pouze malý náskok, ale stačil na to, aby vytvořil křivku mého vývoje na dlouhé období. Mé nadprůměrné schopnosti byly brány jako důkaz talentu (spíše než důsledek mnoha hodin skryté přípravy), a proto jsem byl vybrán do školního týmu, což jen vedlo k dalším hodinám tvrdého tréninku, které mi pomohly, abych se stal členem místního klubu Omega a dále členem krajského a nakonec národního týmu.

V době, kdy jsem dostal šanci zahrát ukázkové utkání před celou školou, se má hra s ostatními spolužáky nedala srovnat. Když jsem odrážel míček ze všech možných i nemožných směrů, spolužáci divoce dupali a tleskali. Obdivovali mou obratnost, koordinaci pohybů a přirozené nadání, jež mě odlišovalo od ostatních. Zmíněné dovednosti mi však nebyly dány geneticky; z větší části byly podmíněny okolnostmi.

Jistě není těžké si představit diváka na utkání hokejové extraligy, který s úžasem sleduje svého bývalého spolužáka, jenž brilantně střílí vítěznou branku. Představte si ho, jak fandí a tleská a po zápase se sejde se svými kamarády na drink, při kterém svého hrdinu vynáší do nebe a vzpomíná, jak spolu hráli hokej ve škole.

Řekněte však tomuto hokejovému fanouškovi, že kdyby se jeho hrdina narodil o pár dní dříve, pracoval by teď možná v železářství; že by tento hvězdný hráč sice napnul všechny síly, aby dosáhl vrcholu, ale jeho ambice by byly smeteny silami tak mocnými, že jim nelze vzdorovat, a přitom příliš prchavými na to, abychom je mohli změnit.

A zkuste tomuto fanouškovi ještě naznačit, že je možné, že on sám by se mohl stát hokejovou hvězdou, kdyby ho matka porodila o několik hodin později: 1. ledna místo 31. prosince.

Pravděpodobně by si myslel, že jste se zbláznili.

## Talent nerozhoduje

Kdybych vám řekl několik náhodně vybraných souhlásek, jednu po druhé dejme tomu se sekundovou pauzou mezi nimi, kolik byste jich byli schopni zopakovat? Zkuste tento pokus s níže uvedenými písmeny. Přečtěte řádek, mezi každým písmenem udělejte jednu až dvě sekundy pauzu, až se dostanete na konec, zavřete knížku a zkuste, kolik si jich budete pamatovat.

J E L C G X O R T N K L S

Hádám, že jste si jich zapamatovali asi tak šest nebo sedm. Jestliže mám pravdu, dokazuje to základní princip jednoho z nejznámějších pojednání kognitivní psychologie „Magické číslo sedm, plus nebo minus dvě“ od George A. Millera z Princetonské univerzity, vydaného v roce 1956. V tomto pojednání Miller uvádí, že rozsah paměti u většiny dospělých dosahuje sedmi položek a že zlepšení paměti vyžaduje intenzivní koncentraci a neustálé opakování.

11. července 1978 byl v laboratoři na univerzitě Carnegie Mellon v Pittsburgu proveden experiment s osobou v literatuře označovanou jako „SF“. Tento experiment řídil vedoucí psycholog William Chase a Anders Ericsson (muž, který později vypracoval studii o houslistech v Berlíně).

Test byl zaměřen na číselnou řadu, což znamená, že výzkumník předčítal nahodile vybrané číslice, jednu za sekundu, a poté požádal testovanou osobu, aby zopakovala co nejvíce číslic ve správném pořadí. Tento den test obsahoval dvaadvacet cifer. Podívejme se, jak Geoff Colvin ve své skvělé knize *Talent nerozhoduje* popsal chování SF:

„Dobrá, dobrá, dobrá,“ mumlal si, když Ericsson dočetl seznam. „Dobrá, dobrá... jéžíš!“ Třikrát hlasitě zatleskal, potom ztichl a zdálo se, že se soustředí. „Fajn, fajn... čtrnáct celých jedna!“ vyjekl. Těžce oddychoval. „Sedmdesát sedm, osmdesát čtyři!“ téměř křičel. „Á šest, á tři!“ Teď už křičel doopravdy. „Čtyři-devět-čtyři, osm-sedm-ach!“ Pauza. „Devět-čtyřicet šest!“ zaječel. „Devět-čtyřicet šest, celých... ach devět-čtyřicet šest, celých...“ Zbývalo jen jedno číslo. SF vypadal zoufale. Nakonec chraptivě a přiškrceně vykřikl: „DVĚ!“

Zvládl to. Když Ericsson a Chase kontrolovali výsledky, někdo zaklepal na dveře. Byli to pracovníci školní ostrahy. Dostali hlášení, že v laboratoři někdo křičí.

Ohromující a docela dramatické, že? Byl to však teprve začátek. SF si později dokázal zapamatovat čtyřicet a potom ještě padesát čísel. Nakonec po 230 hodinách tréninku v rozmezí dvou let si SF dokonce zvládl zapamatovat osmdesát dva čísel. Pokud něco takového vidíte na vlastní oči, dovede vás to k závěru, že za tím musí být nějaké nadlidské schopnosti nebo genetické předpoklady. Možná vás napadne i nějaká otřepaná fráze ze slovníku profesionálních výkonů.

Ericsson tento jev nazývá špičkou ledovce. Když se stanete svědky jakéhokoliv neobyčejného výkonu, sportovního či umě-

leckého, vidíte jen *konečný produkt procesu, který ve skutečnosti probíhal roky*. Co je pro vás neviditelné – skryté pod hladinou – jsou tisíce hodin cvičení, jež mají na tomto vrcholném výkonu zásluhu. Neúnavný dril, dokonalé zvládnutí techniky a formy a hodiny osamělé koncentrace, která doslova mění anatomickou a neurologickou strukturu interpreta, to je to, co nazýváme skrytou logikou úspěchu.

Vlastně je to jen nově zpracované pravidlo deseti tisíc hodin a my se nyní pokusíme podrobně prostudovat jeho smysl, vědecký původ a jeho aplikaci v reálném životě.

SF byl vybrán výzkumníky podle jednoho kritéria: jeho paměť byla pouze průměrná. Když začal se cvičením paměti, byl schopen si zapamatovat jen šest nebo sedm čísel stejně jako vy nebo já. Nebyl to tedy vrozený talent, co způsobilo jeho neskutečný výkon, byl to systematický trénink. Jeden jeho přítel si dokonce později zvládl zapamatovat úžasných 102 čísel a zdálo se, že to ještě zdaleka není maximum. Jak tvrdí Ericsson: „Při cvičení paměti patrně neexistuje žádný limit.“

Nad tímto revolučním výrokem bychom se měli zamyslet. Jeho převratná myšlenka nespočívá v lidské schopnosti si pamatovat, ale v příslibu, že každý, pokud má příležitost a pokud je dostatečně zanícený, může dosáhnout podobných výsledků. Ericsson strávil třicet let svého života odhalováním průlomových fakt na polích tak různorodých, jako je sport, šachy, hudba, vzdělání a obchod.

„Co zde znovu a znovu můžeme vidět, je úžasný potenciál ‚obyčejného‘ člověka, který se pravidelným cvičením dokáže zcela změnit,“ říká Ericsson. Tato myšlenka znamená revoluci v chápání výkonů profesionálů. Tragédií však je, že mnoho z nás se stále ještě mylně domnívá, že profesionalita je vyhrazena pouze pro neobyčejné lidi s neobyčejným talentem, jenž je pro nás nedostupný.

Jak to tedy SF dokázal? Vraťme se zpátky ke cvičení s písmeny. Za normálních okolností, bez velké koncentrace a neustálého opakování písmen je velice těžké zapamatovat si jich více než šest nebo sedm. Nyní si zkuste zapamatovat třináct jiných

níže uvedených písmen. Předpokládám, že si je budete schopni zapamatovat bez velké námahy a že se ani nebudete obtěžovat číst je jedno po druhém.

## A B N O R M Á L N O S T I

Je to lehké, že? Ale proč? Z jednoho prostého důvodu. Písmena jsou seřazena do vzorce, jenž je vám ihned povědomý. Jste schopni si zapamatovat celou řadu písmen, pokud mají nějaký smysl (např. slovo). Psychologové to nazývají „spojováním“.

Teď si představte seznam náhodně vybraných slov. Z předchozího cvičení víme, že jsme si schopni zapamatovat šest či sedm z nich. To je počet položek, který se pohodlně vejde do naší krátkodobé paměti. Když však vezmeme v úvahu, že každé slovo má třináct písmen, znamená to, že celkem si zapamatujete asi osmdesát písmen. S pomocí procesu „spojování“ byste si tedy měli být schopni zapamatovat stejné množství písmen, jako SF čísel.

Vzpomeňme si, jak SF bojoval, aby si vzpomněl na všechna čísla. Říkal například: „Tři-čtyřicet-devět-celých-dva.“ Proč? Geoff Colvin nám to názorně vysvětluje: „Když SF slyšel číslice 9 4 6 2, zapamatoval si je jako 9 minut, 46,2 sekundy, což je výborný čas pro běh na dvě míle. Podobně se z čísel 4 1 3 1 stalo 4:13,1 – čas běhu na jednu míli.“

Tento převod sloužil SF jako mnemotechnická pomůcka založená na jeho zkušenostech z běžeckého klubu. Psychologové nazývají tento jev strukturou vybavování.

Odskočme si nyní na chvíli do světa šachu. Pravděpodobně jste již slyšeli, že šachoví velmistři mají ohromující schopnost paměti a dokážou hrát zároveň neskutečný počet her, aniž by se dívali na šachovnici. V roce 1925 hrál v Paříži ruský velmistr Alexander Alekhine osmadvacet partií současně a ještě k tomu se zavázanýma očima. Dvaadvacetkrát vyhrál, třikrát skončila hra remízou a třikrát prohrál.

Myslíte si, že tento výkon vypovídá o síle ducha, která je mimo chápání „obyčejného“ člověka, jako jste vy nebo já?

V roce 1973 provedli dva američtí psychologové William Chase a Herbert Simon velmi jednoduchý pokus. (Chase je výzkumník, který později řídil experiment s SF.) Vzali dvě skupiny lidí – jedna byla sestavena z šachových mistrů, druhá z nováčků – a ukázali jim šachovnici s dvaceti až pětadvaceti figurkami rozmístěnými jako v normální hře. Účastníci pokusu se na šachovnici mohli podívat jen na velmi krátkou dobu a pak byli požádáni, aby si vybavili pozice jednotlivých figurek.

Jak se očekávalo, šachoví mistři byli schopni zapamatovat si postavení všech figurek, zatímco nováčci si dokázali vzpomenout jen na čtyři nebo pět z nich. Genialita tohoto pokusu však byla odhalena až při dalším testu. Tentokrát nebyly figurky na šachovnici rozmístěny jako při opravdové hře, ale zcela náhodně. Nováčci si opět nedokázali vybavit více než pět figurek, co však bylo překvapující, že experti, kteří strávili roky hraním šachu, nebyli o nic lepší; vyvedlo je z míry, že se jim nepodařilo správně umístit více než pět či šest figurek. Tento test jasně dokázal, že to, co vypadalo jako výjimečná paměť, ve skutečnosti nic takového nebylo.

K čemu tedy došlo? Stručně řečeno, když se šachoví mistři podívají na pozice figurek na šachovnici při reálné hře, vidí obdobu slova. Jejich dlouholetá zkušenost jim pomáhá vytvořit si ve velmi krátké době vzorec, podobně jako nám naše znalost jazyka umožňuje poskládat z písmen slova. Jejich dovednost tedy nemá nic společného s talentem, ale s roky učení příslušného „jazyka“. Jakmile je „šachový jazyk“ narušen náhodným rozmístěním figurek, šachoví experti zjistí, že se dívají na změt písmen, kterou si nejsou schopni zapamatovat, stejně jako kdokoliv z nás.

Tyto závěry můžeme rozšířit i na další hry, jako například bridž. I zde se ukázalo, že to, co vypadá jako neobyčejné schopnosti expertů, není vrozený talent, ale roky cvičení, jež zmizí, pokud je sféra odborných znalostí narušena. Například SF, který si vytvořil ohromnou kapacitu pro paměť na čísla a byl schopen si zapamatovat neuvěřitelných osmdesát dva číslic, si nedokázal vybavit více než šest či sedm náhodných souhlásek.

Nyní však obraťme list a pojďte nahlédnout do oblasti sportu.