Shane Snow

Umění zkratky

Jak si hackeři, inovátoři a ikony zkracují cestu k úspěchu

MANAGEMENT PRESS
mp

MANAGEMENT PRESS

Umění zkratky

Shane Snow

Umění zkratky

Jak si hackeři, inovátoři a ikony zkracují cestu k úspěchu

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2015

Shane Snow: *Smartcuts. How Hackers, Innovators, and Icons Accelerate Success*
Published 2014 by HarperBusiness, New York, USA

© Shane Snow, 2014
Translation © Petr Somogyi, 2015
Cover design © Petr Foltera, 2015
Published by arrangement with HarperCollins Publishers
All rights reserved

ISBN 978-80-7261-311-3

OBSAH

Úvod 7
„Jak to dělají, že jsou tak rychlí?“

ČÁST I: NAJÍT ZKRATKU 19
1 Najděte si vlastní žebřík 21
„Znudění mormoni“
2 Trénujte s mistry 34
„Zloděj hlasů“
3 Rychlá odezva 50
„To strašné slovo: selhání“

ČÁST II: VYUŽÍT PÁKOVÝ EFEKT 71
4 Platformy 73
„Ten nejlínější programátor“
5 Vlny 91
„Moore a Mooreová“
6 Superspojovatelé 109
„Vesmír, války a vypravěči“

ČÁST III: VYLETĚT NAHORU 123
7 Energie 125
„Depresivní miliardáři“
8 Jednoduchost 139
„Krásky a ráj“
9 Desetinásobné myšlení 149
„Raketák“

Epilog 164

Poděkování 175
Poznámky 176
Literatura 199
Rejstřík 204
O autorovi 206

ÚVOD

„Jak to dělají, že jsou tak rychlí?"

Jednoho větrného zimního rána na začátku roku 2007 překonal Nathan Parkinson světový rekord[1] v nejrychlejším dokončení klasické počítačové hry *Super Mario Bros*. Měl jsem to štěstí, že jsem byl při tom.*

Byli jsme ve městě Rexburg v Idahu, kde je vysoká škola a kde žije asi 25 000 lidí, a Nate měl v každém případě být to ráno na přednášce. Já se vynořil ze svého pokoje, v ruce s batohem, a před očima se mi otevřel obvyklý pohled: zatažené závěsy, zhasnuto, nepřirozené světlo z našeho dvacetipalcového televizoru v rohu místnosti. A asi třicet centimetrů před obrazovkou se nacházel Nate.

Seděl se zkříženýma nohama, na nose brýle, jemné světlé vlasy rozježené v důsledku mnohatýdenního pečlivého gelování. Jeho nejlepší kámoš Tommy se rozvalil na opěradle pohovky, vyzáblý a do půl těla, protože u nás zase strávil noc, i když tady neplatí nájem – vlastně si ale jen vždycky mezi jednotlivými úrovněmi hry na chvilku zdříml.

Nate a Tommy mi každé ráno v osm, když jsem odcházel na přednášku z ekonomie, pokynuli na rozloučenou a já věděl, že je před nimi hodina nebo dvě hraní *GameCube*. Ale ten den měli spuštěné pravěké Nintendo – to bylo divné – a Tommy měl navíc připravenou kameru, aby mohl nahrát video.

„Nate chce překonat světový rekord pro Maria jedničku," oznámil mi Tommy.

Posadil jsem se a začal se dívat.

Hra *Super Mario Bros.* byla v roce 1986 součástí původního balíčku Nintendo Entertainment System,[2] který stál na počátku éry moderních počítačových her. Prodalo se ho 40 milionů kusů, Mario se stal ikonou

* A vidět to můžete i vy: shanesnow.com/mario.

„pop-kultury 80. let“ a po dvě dekády držel titul „nejprodávanější počítačová hra na světě.“[3]

Super Mario Bros. má 32 úrovní[4] (nebo misí, úkolů), které dohromady tvoří osm „světů“. V každém světě najdete nové prostředí, jiné překážky a stále ďábelštější padouchy. Každou úroveň musíte splnit v limitu 400 herních sekund, které jsou o něco kratší než skutečné sekundy. Teoreticky byste měli dokončit hru v průběhu jedné až dvou hodin, pokud tedy během hraní nepřijdete o všechny životy.

Dokud se nenaučíte správně načasovat všechny pohyby, je tato hra mimořádně frustrující: stačí se dotknout libovolného padoucha nebo spadnout do některé z bezpočtu děr, které jsou rozeseté po celé krajině, a začínáte úroveň od začátku. Máte na to jen tři pokusy, tedy „životy“, a pak musíte začít znovu celou hru.

V den, kdy jsem se posadil, abych sledoval Natův pokus – 22 let po vydání hry –, měl světový rekord v pokoření všech úrovní *Super Mario Bros.* hodnotu 33 minut a 24 sekund.

Když Nate tehdy v Idahu dokončil poslední úroveň hry a pohřbil posledního bosse jménem Bowser do lávového hrobu – což je konec hry –, Tommyho stopky se zastavily na 6 minutách a 28 sekundách.

Cože?

Jak je možné překonat světový rekord v nejhranější počítačové hře na světě za pětinu času původního rekordu?

Odpověď může znát jen ten, kdo strávil většinu dětství mačkáním červených plastových tlačítek – ano, správně, jsou za tím warpová potrubí.

V celé hře *Super Mario Bros.* naráží Mario na spoustu zeleného potrubí. Některé je ucpané. V jiném zase rostou jedovaté rostliny. A další potrubí zase vede do kanálu. Mario je instalatér, a tak pochopitelně rád do tohoto potrubí leze, což ho přivede do podzemních místností, kde může sbírat mince a žampiony. Z místnosti vždy vede nějaké další, které Maria zase dovede na povrch.

Ale tvůrci hry do ní začlenili i několik tajných potrubí: ta nevedou do páchnoucího kanálu ani k pochybným houbám, ale přímo do nové části herního světa, a umožní tak Mariovi přeskočit několik úrovní najednou.

Podle tradičního vysvětlení se v počítačových hrách dělají tato „warpová potrubí“ proto, aby se při testování hry nemusela při práci na vyšších úrovních pořád dokola procházet celá hra od začátku. Někdo ale zase tvrdí,

že tajná potrubí byla do hry zařazena jako „velikonoční vajíčka“, která mohou fanoušci objevovat.

Nata vůbec nezajímalo, proč ve hře warpová potrubí jsou, prostě do nich svého Maria jenom poslal. Vyřešil všechny úkoly v úrovni 1–1, pak prorazil v úrovni 1–2 díru do stropu, prolezl na *strop této úrovně* a po jeho druhé straně vyrazil plnou rychlostí vpřed, dokud neobjevil tajnou místnost, v níž byla warpová potrubí, která vedla přímo do herních světů číslo 2, 3 a 4.

Nate pochopitelně skočil do toho, které ho zavedlo do čtvrtého světa.

Nateův Mario běžel dál a zastavil se jen proto, aby snědl houby, které mu dodají energii, díky níž pak mohl proběhnout kolem dvojice „bratrů Kladivounových“ a přežít (tento fígl mu umožnil přejít přes padouchy za polovinu času). Za chvilku už šplhal po tajné popínavé rostlině, která ho zavedla do místnosti s warpovým potrubím do světa číslo 8. Tam pak musel překonat všechny překážky ručně.

Zvládl to. V tuto chvíli jsem se zvedl a utíkal na ekonomii, ale dovedl jsem si živě představit, jaký divoký vítězný tanec se rozpoutal v našem ošumělém bytě. Vrátil jsem se později domů, podíval se na záznam a hned jsem o tom řekl všem, koho jsem znal.

Dokončit *Super Mario Bros.* za šest minut s tím, že použijete warpová potrubí, zřejmě nesvědčí o tom, že jste opravdu dobří hráči této hry. Warp neznamená, že vyhrajete nebo že si zasloužíte vyhrát. Je to jen pomůcka k tomu, abyste nemuseli pokaždé procházet těmi částmi hry, o kterých už víte, že jste je zvládli.

Tato kniha není o počítačových hrách ani o dramatickém příběhu, jak byl v následujících letech Nateův rekord naháněn a posléze překonán.

Tato kniha je o warpových potrubích ve skutečném životě.

Naftařskému magnátovi Johnu D. Rockefellerovi[5] trvalo 46 let, než vydělal první miliardu dolarů. Cestu na vrchol si proklestil ve světě byznysu 19. století. V roce 1863 začal s jedinou rafinerií ropy, během dvaceti let pak budoval ropovody a skupoval rafinerie svých konkurentů, dokud nevybudoval vlastní impérium.

O sedmdesát let později se počítačový baron 80. let, Michael Dell[6], stal miliardářem za 14 let. Billu Gatesovi[7] k tomu stačilo 12 let. V 90. letech si tuto částku vydělal každý ze zakladatelů společnosti Yahoo, Jerry Yang a David Filo[8], jen za čtyři roky. Pierre Omidyar,[9] tvůrce eBaye, k tomu potřeboval tři roky. A ještě o něco později to Andrew Mason[10] ze společnosti Groupon zvládl za dva.

Jistě, od Rockefellerových časů tu byla inflace, ale není pochyb o tom, že čas, který potřebují inovátoři k tomu, aby splnili své sny, zbohatli a ovlivnili tvář světa, se zkrátil. V největší míře za to mohou technologie a komunikace.

„Jeden ze závěrů plynoucích ze studia dějin technologie[11] zní, že technologický vývoj je exponenciální," napsal ve svém slavném eseji *Zákon zrychlujících se změn* futurolog a spisovatel Ray Kurzweil. „V 21. století tedy nebudeme svědky jen stovky let vývoje, v tomto století se posuneme stejně jako za posledních 20 000 let." Vítejte ve *Star Treku*!

Současně ale mnoho odvětví jednoznačně zůstává v minulosti. Většina podniků po několika letech přestává růst.[12] Formální vzdělávání je v mnoha případech tak pomalé nebo setrvává ve starých časech, že podnikatelé platí chytrým lidem,[13] aby se vykašlali na školy a založili internetové firmy. Obecné vnímání inovací a budování kariéry se však – kromě technologicky pokročilých odvětví – od 19. století sotva změnilo.

Naše kapacity jako civilizace se násobí, ale přesto stále akceptujeme názor, že k tak významnému společenskému pokroku, jako je například vyřešení problémů způsobených nerovností mezi lidmi a zločinností, nebo inovace v oblasti vládnutí či medicíny, může dojít až během několika generací. Navzdory skokové změně v tom, čeho *můžeme* dosáhnout, většina z nás stále kráčí po pohodlné, předem nalinkované cestě. Pracujeme tvrdě, ale málokdy si pokládáme otázku, jestli také pracujeme chytře.

Na druhou stranu někteří z nás dokázali za stejnou dobu, jakou většině trvá třeba postavit dům, vybudovat například něco jako eBay. Vyberte si libovolné období lidských dějin a najdete hrstku lidí (nezáleží, na jakém kontinentně a v jakém oboru), kteří pohrdají pravidly a dokážou v neuvěřitelně krátkém čase neuvěřitelné věci. Obvykle to probíhá tak, že někteří inovátoři – podobně jako počítačoví hackeři – poruší konvence a objeví lepší způsoby, jak dosáhnout ohromujících výsledků.

Otázka tedy zní: Je možné se naučit hledat tyto lepší způsoby, jak uspět?

Představte si, že jedete autem v ohromné bouřce a najednou si všimnete, že u silnice stojí tři lidé. První z nich je slabá stařenka, která vypadá, že to už v dešti nevydrží a každou chvíli se zhroutí. Druhý je váš přítel, který vám kdysi zachránil život. A poslední je muž či žena vašich snů a je jasné, že toto je neopakovatelná a jediná příležitost, jak se s ním či s ní dát do řeči. V autě máte – jak jinak – jen jedno místo.

Koho tedy svézt?

Pro každou z tří osob existuje dobrý důvod, aby to byla právě ona. Stařenka potřebuje pomoc. Přítel si zaslouží, abyste mu oplatili jeho službu. A pochopitelně případný začátek vztahu s mužem či ženou vašich snů by měl obrovský a dlouhodobý vliv na zbytek vašeho života.

Tak koho tedy svézt?

Je to jednoduché: samozřejmě že do auta posadíte stařenku. Pak ale dáte klíčky od vozu svému příteli a zůstanete s partnerem svých snů na silnici, abyste společně počkali na autobus!

Toto dilema je dobrým cvičením v tzv. laterálním myšlení. Jde o hádanky, u nichž se nejelegantnější řešení objeví teprve v okamžiku, kdy k nim přistoupíte netradičním způsobem. Nové myšlenky se objeví tehdy, pokud zpochybníte předpoklady, na nichž je problém založen (v tomto případě skutečnost, že můžeme pomoci jen jedné osobě).

V této knize se vám pokusím ukázat, jakým způsobem používali ti nejúspěšnější jedinci v dějinách laterální myšlení, aby uspěli v různých oblastech a s rozličnými cíli. Pokusím se vás při tom přesvědčit, že ta nejrychlejší cesta k úspěchu nikdy není ta tradiční a osvědčená, že všechny konvence, s nimiž jsme vyrostli, je možné porušit. Nejdůležitější, co vám ale chci ukázat, je toto: rychlejšího pokroku může ve své kariéře i životě dosáhnout každý, nejen miliardáři nebo profesionální rebelové.

Nejdříve vám ale chci vyprávět dva krátké příběhy, které přesněji vysvětlí, co mám na mysli tím „uměním zkratky“, jež se objevuje v titulu knihy.

Když bylo Benjaminu Franklinovi 16 let, projevoval se u něj velký talent k psaní. Pracoval v tiskařské dílně svého staršího bratra Jamese, kde se tiskly a připravovaly noviny *New-England Courant*. Protože jeho bratr by nikdy neotiskl texty pouhého chlapce, Benjamin začal psát kulturní eseje pod pseudonymem „paní Silence Dogoodová“. Vždy je nechával zastrčené pod dveřmi tiskárny.

James tyto dopisy neprodleně otiskl, v životě tehdejší koloniální společnosti se z nich okamžitě stal naprostý hit. James a jeho přátelé si mysleli, že je píše nějaký vzdělaný šlechtic.

Dopisy brzy byly pro noviny nepostradatelné a vyžadovala je i veřejnost. Jakmile paní Silence Dogoodová přestala psát, uveřejnil James Franklin následující inzerát:

> Pokud nějaká osoba nebo osoby[14] mají povědomost o paní Silence Dogoodové, ať již živé či mrtvé, vdané nebo svobodné, ve městě

nebo na venkově a umožní nám s ní hovořit nebo jí doručit dopis, budou za svoji námahu odměněni.

Když James zjistil, kdo se za Silence ve skutečnosti skrývá, byl naprosto šokován. Benjamin odešel z domu a uplatnil svůj talent i tiskařské zkušenosti ve Philadelphii, kde se z něho stal jeden z nejvýznamnějších vynálezců a státníků své doby. Byl to mimořádně nadaný člověk, který nedovolil, aby mu konvence – v tomto případě věk – stály v cestě. Když mu nebylo umožněno, aby dělal to, v čem byl dobrý, našel si prostě jinou cestu.

Za tři století předstíral, podobně jako Franklin, i jiný americký chlapec – Frank William Abagnale, Jr. – že je někým, kým nebyl. Jeho příběh, který proslavil Steven Spielberg ve filmu *Chyť mě, když to dokážeš*, obsahuje velké množství hackerských prvků: vydával se za právníky a lékaře, padělal šeky a cestoval po celém světě jako falešný pilot.

„Tehdy to byla skutečně otázka přežití," vzpomínal Abagnale při rozhovoru, který mi poskytl. Odhlédneme-li od toho, jak může být zábavné a fascinující toulat se zdarma po celém světě, když se jeho lži začaly vršit, mělnilo se i jeho chápání úspěchu. Od původní snahy naplnit svůj bankovní účet se posunulo k prostému „nebýt ještě dnes chycen".

„A pak mě odsoudili k dvanácti letům ve federální věznici."

Rozdíl mezi tím, jak nekonvenčně postupovali Franklin a Abagnale, je v tom, že ten první vytvářel pro ostatní hodnoty, zatímco ten druhý je jen podváděl. Franklinův postoj byl výsledkem laterálního myšlení, které mělo změnit tehdejší neférové prostředí. Abagnale byl sice mimořádně zábavný, ale byl také podvodník a zaplatil za to.

A přesně tohle je rozdíl mezi rychlými, ale krátkodobými zisky, jež označuji jako „zkratky k zisku", a mezi trvalým úspěchem, kterého však bylo dosaženo rychle díky chytrosti – to označuji jako „zkratky k úspěchu". I když podle slovníkové definice se může slovo „zkratka" spojovat i s nemorálními věcmi, přemýšlejte o nich tak, že je potřeba si vždy zachovat integritu. Můžete pracovat chytřeji a získat toho více, aniž byste vytvářeli nějaké negativní externality.

Abagnale hledal zkratky k zisku a litoval toho. Franklin hledal zkratku k úspěchu a dnes je jeho tvář na stodolarové bankovce.

Když byl Abagnale propuštěn z vězení, strávil tři desetiletí tím, že splácel své dluhy vůči společnosti: pracoval zdarma pro FBI. Nakonec si založil bezpečnostní firmu, při jedné zakázce v přestrojení se seznámil se svoji budoucí ženou a dnes mají tři děti. „Skutečný úspěch nespočívá v tom, kolik

vydělávám peněz, jak dobře jsem schopen mluvit, jak vycházím s klienty, s nimiž musím pracovat," říká. „Jde jen o to, jestli jsem dobrý otec."

V této knize budeme tedy zkoumat nekonvenční chování výrazných a úspěšných osobností v dějinách, mějme ale vždy na paměti to, co plyne z příběhu Franka Abagnala. Pro spoustu lidí se úspěch rovná bohatství. Pro jiné je to zase uznání, popularita nebo povýšení. Může to znamenat i volný čas, vymýšlení nových produktů, rozšiřování podnikání, průlom ve výzkumu v práci. Všechno tohle mohou být skvělé věci a my se podíváme na lidi a firmy, jež dokázaly ve všech výše uvedených kategoriích něco velkého. Já jsem ale přesvědčen, že opravdový úspěch nemá mnoho společného s výší našeho bankovního konta, jako spíše s tím, že se z nás *při tomto úsilí* stanou lepší lidé a vytvoříme při tom lepší svět.

O tomto tématu – tehdy jsem ještě nepoužíval označení „umění zkratky" – jsem začal psát pro web *Fast Company* a jiná média v době, kdy jsem se přestěhoval do New Yorku, v časech, kdy zde začínal prudký rozkvět místní technické komunity. Jako začínající reportér se spoustou času jsem sledoval zblízka po dobu šesti měsíců rozvoj rychle rostoucích startupů jako Foursquare, který začal u tří kluků s laptopy a dospěl až k milionu uživatelů, nebo jako Tumblr, jehož 26letý majitel za něj inkasoval 1,1 miliardy dolarů, když ho nejdříve přivedl ke sto milionům uživatelů. Navštěvoval jsem hackerské laboratoře, kde lidé stavěli z vyřazených lékařských přístrojů k internetu připojené roboty. Byl jsem svědkem toho, jak se ze setkání několika stovek nadšenců náhle stalo New York Tech Meetup s více než 35 000 účastníky.

Díky psaní jsem se dostal do blízkosti několika skupin technických nadšenců, které mohu popsat jen jako „skupinu mimořádně šikovných lidí" – například mám na mysli Radu mladých podnikatelů nebo Sandbox Network (ti si dnes už říkají „Úspěšní pod třicet"). Jsou to lidé, kteří se vykašlali na doktorandské studium nebo opustili místa v investičním bankovnictví, aby jedli jen čínské polévky a pracovali na věcech, které mohou změnit svět.

Není možné se stýkat s podobnými lidmi, aniž by vás to inspirovalo.[15] Nakonec jsem skončil u toho, že jsem se stal spoluzakladatelem vlastního startupu, což mě přinutilo se do tématu ponořit ještě hlouběji. (O mé společnosti – jmenuje se Contently – se můžete dozvědět víc na adrese shanesnow.com/contently, pokud vás to zajímá.) Postupně jsem se seznamoval s dalšími skupinami lidí: 30 nejúspěšnějších pod 30 podle *Forbes* a *Inc.com*,

TechStars a NYC Venture Fellows – všechno jsou to programy, jejichž cílem je dávat dohromady ambiciózní inovátory.

Bez varování jsem se – kluk z Idaha, který vždy obdivoval populární hvězdy – náhle ocitl ve společnosti neuvěřitelných osobností, od zakladatelů společností, které změnily svět, až po vynálezce, jejichž životním dílem bylo vyřešit problém nezaměstnanosti v Indii nebo svrhnout diktátorský režim. Měl jsem jedinečnou příležitost pozorovat „zevnitř" lidi, kteří v neuvěřitelně mladém věku dokázali překvapivě rychle fantastické a trochu bláznivé věcí.

Tak jsem o nich napsal knihu.

Nejdříve jsem si položil otázku, jak to, že jim to jde tak rychle?

Tato kniha je výsledkem mnoha hodin výzkumu, stovek interview a analýzy záplavy akademických textů s cílem najít odpověď na výše uvedenou otázku. Nejdříve jsem se zaměřil na odhalení toho, co mají společného firmy v technologických oborech, jež rychle uspěly, ale brzy jsem zjistil, že jejich chování je jen variantou principů, které používají chytří lidé ve všech možných souvislostech během celých lidských dějin.

Chápu tuto knihu i jako určitý doplněk nebo protipól některých jiných, které se zabývají tématem úspěchu a inovací (seznam mnou doporučené literatury najdeš na shanesnow.com/booklist). Jde ale o úplně první analýzu a shrnutí způsobů, jak se v lidských dějinách dosahovalo *rychlého* úspěchu.

Soupis rad, kterých se měl držet starověký řecký hrdina, aby dosáhl rychlého úspěchu, bude naprosto odlišný od toho, jenž platí třeba pro podnikatelku z 21. století. Konkrétní metody, jak má dnes postupovat současný internetový startup, budou za pět let rovněž irelevantní. Ale principy laterálního myšlení (to je právě to „umění zkratky"), jež stojí v pozadí všech příběhů o rychlém úspěchu, může využít kdokoliv, kdo chce něčeho dosáhnout – v práci, tělocvičně, ve vzdělávání, v sociálních projektech, osobním rozvoji, platí to pro velké firmy i ty úplně malé začínající.

V následujících kapitolách budeme postupně zkoumat právě tyto principy laterálního myšlení. Je jich devět a já je rozdělil do tří skupin, které odpovídají třem částem této knihy.

NAJÍT ZKRATKU

Bavili jsme se o scénáři se stařenkou v dešti u silnice. Překvapilo vás, že řešení, jež vedlo k největšímu úspěchu, znamenalo vystoupit z auta a nechat se zmáčet deštěm?

Přesně tohle je způsob myšlení, který používají odborníci v oblasti IT (a hlavně hackeři). Máš dva krátké kabely na připojení k internetu a potřebuješ jeden dlouhý? Ustřihni každému jeden konec a spoj je dohromady. Chceš digitalizovat knihovny plné starých knih[16] a nechce se ti je přepisovat ručně? Využij miliony lidí na internetu k tomu, aby to udělali za tebe. (Zadával jsi někdy taková ta podivná písmenka na ověření, když ses někde registroval? Říká se tomu CAPTCHA a je to přesně ono.)

V současné kultuře není „hacking" něco, co dělají jen zločinci a IT specialisté, postupuje tak každý, kdo má schopnost nahlížet na nějaký problém laterálně. (Tohle je mimochodem původní význam slova „hacknout".) Nedaří se ti otevřít ten šílený plastový obal, ve kterém jsou zatavená nová sluchátka? Zkus třeba otvírák na konzervy. (Funguje to!)

Nemáš v autě dost místa pro čtyři lidi? Vzdej se toho svého a postav se bouřce čelem, navíc po boku muže či ženy tvých snů.

První část knihy se bude zabývat tím, jak někteří lidé používají „hackerské" myšlení k tomu, aby si *zkrátili* cestu k úspěchu. Je to o tom, proč někomu trvá jen několik let, než se stane prezidentem, zatímco někdo jiný na tom musí pracovat třicet let. Je to o tom, jak se úplně neznámý komik může dostat do pořadu *Saturday Night Live* a jak může internetová firma získat za pár měsíců miliony uživatelů.

Laterální myšlení není náhrada tvrdé práce, jen eliminuje nepotřebné opakování některých úkonů. Jakmile jednou inovátoři objevili zkratku, nasměrují všechno úsilí k tomu, aby toho mohli udělat ještě více – a to nás přivádí k další části.

VYUŽÍT PÁKOVÝ EFEKT

Představte si, že opravujete starý dům, a musíte vytáhnout z dřevěné podlahy v obýváků starý velký hřebík. Máte sice tesařské kladivo, ale jak asi tušíte, hřebík nechce ven.

V tuto chvíli máte několik možností. Můžete to vzdát (možná ten hřebík může klidně zůstat, kde je), ale předpokládejme, že je opravdu důležité, abyste ho odstranili. Další možnost je vynaložit větší sílu, prostě zapáčit kladivem silněji. Možná kdyby na tom závisel váš život, podařilo by se vám po dlouhé době hřebík takhle vytáhnout. Ale pak už budete příliš unaveni, abyste mohli začít podlahu brousit.

Klasické rady, jak dosáhnout úspěchu, vám doporučí toto: pracujte sto hodin týdně, věřte tomu, že to dokážete, vizualizujte a tahejte za hřebík silněji než všichni ostatní. Vytáhněte ho klidně holýma rukama, i kdybyste si měli roztrhat kůži a namočit ho ve vlastní krvi. Toto je ten *těžký* způsob.

Můžete také připustit porážku a zavolat nejlepšímu kamarádovi, aby přišel a zkusil hřebík vytáhnout on. Pro vás to znamená méně práce, ale najednou kolem vás začíná vznikat *síť*. A co když budete muset vytáhnout ne jeden, ale sedmdesát hřebíků? Další časté rady, jak uspět, vypadají takto: svěřte těžkou práci někomu jinému a zkuste profitovat ze zprostředkování. Toto je *levný* způsob.

Nejjednodušším řešením je totiž v tomto případě neplýtvat energií, neobtěžovat kamaráda, ale najít nějakou dlouhou pevnou trubku, nasadit ji na rukověť tesařského kladiva a zatlačit na konec této trubky. Neodolá tomu ani ten nejzažranější hřebík v podlaze. Fyzikální zákon o působení páky,[17] jak ukázal řecký matematik Archimédés, říká, že čím delší je páka, tím méně se musí vynaložit síly.

A tohle je ten *chytrý* způsob.

Využít *pákový efekt* znamená pro úspěšné lidi dosáhnout díky vlastnímu úsilí několikanásobně lepšího výsledku. Právě takhle úplně neznámé startupy vyrostou a takhle se stane mladý blázen do sci-fi šéfem filmového studia. Z podprůměrné vzdělávací instituce se stane vynikající a vyhrávají se tak i revoluce. Takhle se surfaři mohou stát mistry světa a takhle může pouliční umělec bez domova získat cenu Grammy.

VYLETĚT NAHORU

Nejsem zrovna velký sportovec, ale existoval jeden sport, ve kterém jsem se mohl malou chvilku celkem oprávněně chlubit svými schopnostmi: prolézačky na dětském hřišti. Bylo mi asi deset let.

Na základní škole jsem byl malý zrzavý kluk a na školním hřišti jsem nedosáhl na tzv. olympijské kruhy, což byly kruhy na řetězech, které visely na prolézačce. Účelem bylo zavěsit se na tyto kruhy a postupně po nich ručkovat na druhý konec prolézačky.

Kruhy byly pro mě dost daleko od sebe, rukou jsem na ten další prostě nedosáhl, ale naučil jsem se s tím poprat jako skutečný olympionik: chytil jsem se jednoho kruhu a vší silou jsem se zhoupnul směrem k druhému, takže z řetězu, na kterém kruh visel, se stalo kyvadlo, jež mě dopravilo k následujícímu kruhu. Jakmile jsem se ale začal takto houpat, nebylo možné se zastavit, protože bych pak zůstal na místě a nedostal se dál k dalšímu kruhu. Takže jsem se zhoupnul a zhoupnul, nikdy jsem se nedržel najednou dvou kruhů, a takto jsem se dostal až na konec.

Toto moje dobrodružství na prolézačce je analogie k tématům, kterým se budeme věnovat v poslední třetině knihy. Uvedené principy vysvětlí, jak je možné, že se třeba experti na raketový pohon nebo umělečtí maskéři vzepřou všem předpokladům a stanou se z nich celosvětové ikony. Díky tomu mohou technologičtí pošukové zachraňovat lidské životy a ze školního poskoka se může stát někdo, kdo přispěje k celosvětové globální změně.

A také jde o to, že i obyčejní lidé si mohou splnit sny a nezáleží na tom, jestli mají příliš krátké ruce.

Některé z myšlenek v této knize jsou trochu podvratné. Nechci ale být jen samoúčelně v opozici, snažím se hlavně probudit laterální myšlení v případech, kdy jde o to, jak uspět – protože laterální myšlení je přesně to, co je charakteristické pro *většinu* úspěšných lidí.

Na následujících stránkách vám ukážu, proč by se neměly děti učit zpaměti násobilku, kdy přestává platit současná módní mantra hnutí Lean Startup, heslo „prohrávej rychle a často“, a že nejspolehlivějším a hlavním indikátorem úspěchu v obchodě i osobním životě je tah na branku a ne zkušenosti. Vyvrátím také obvyklé mýty o tom, že je třeba naslouchat radám a postupovat podle obvyklých schémat. A také ukážu, proč je paradoxně jednodušší vybudovat obrovský byznys než nějaký malý.

Přízeň osudu a talent jsou pochopitelně důležité ingredience pro dosažení úspěchu, ale jako v každém receptu, i tyto lze nahradit vhodnými alternativami. Jediná ingredience, kterou podle mého názoru nelze nahradit ničím, je práce. Tato kniha není kuchařkou, jak postupovat na cestě k úspěchu, není určena pro lidi, kteří nechtějí pracovat nebo chtějí snadno něco vybudovat. Zabývá se tím, co mají společného osudy lidí, jež nechtěli,

aby jejich tvrdá práce přišla vniveč, a byli příliš netrpěliví, aby se smířili s tím, že „takhle se to prostě dělá".

Příliš mnoho z nás vkládá své naděje a sny do rukou vrtkavé štěstěny, ale ti nejúspěšnější lidé světa je raději berou do vlastních rukou (i když mnozí z nich jsou tak skromní, že to nepřiznají). Příliš mnoho z nás se spokojí s tím, co nám život nabídl, a podlehne pasivitě, dobře míněné iluzi, která všem velí: „Když budeš pracovat dostatečně tvrdě, určitě na tebe čeká něco dobrého."

Na konci této knihy se vás pokusím přesvědčit, že můžete ovlivnit to, zda budete mít štěstí, můžete zařídit, aby vám věci vycházely, můžete překonat konvence. Ty nejspolehlivější cesty k úspěchu – je úplně jedno, co považujete za úspěch – jsou dnes úplně jiné než včera.

Šestnáct měsíců po onom rekordním ránu v Rexburgu ve státě Idaho překonal člověk jménem Ashton Natův rekord v *Mariovi* o 26 sekund. (Nate totiž musel opakovat úplně poslední úroveň, protože ho zabila létající želva, jinak by jeho čas byl určitě o půl minuty lepší.) Současný světový rekord[18] v S*uper Mario Bros*. má hodnotu pět minut a osm sekund, drží ho Scott Kessler. Jsem si jistý, že ho dříve či později někdo zase překoná.

Co má společného nejmladší nositel Nobelovy ceny na světě s prvotřídní nemocnicí pro děti? Co dělají nejrychleji rostoucí mediální společnosti světa, špičkoví kardiochirurgové nebo mladí prezidenti Spojených států, aby byli lepší než ostatní? Můžeme se naučit třeba od hvězd elektronické hudební scény, návrhářů sportovních bot nebo amatérského odborníka na raketový pohon něco, co nám pomůže zlepšit každodenní práci, splnit sny nebo vybudovat úspěšný byznys?

Odpověď zní: *Mnohem víc, něž si myslíte.*

ČÁST I

NAJÍT ZKRATKU

Máte v hlavě mozek. V botách máte zase nohy.
Můžete se tedy vydat, jakýmkoliv směrem si budete přát.

– Dr. Seuss

KAPITOLA 1

NAJDĚTE SI VLASTNÍ ŽEBŘÍK

„Znudění mormoni“

I.

Ve Spojených státech existuje už skoro 300 let jeden zvláštní jev. Z nějakého důvodu jsou naši prezidenti mladší než senátoři.

Prezident USA se ujme úřadu[1] v průměru v 55 letech. Naopak senátoři zahajují svůj mandát v Kongresu – podle údajů v době psaní této knihy – průměrně v 62 letech. Průměrný věk členů Sněmovny reprezentantů je pak 57 let.

Tato anomálie je poměrně starého data. Prezidenti jsou mladší než členové Kongresu už od dob, kdy zemřeli otcové zakladatelé. A i když několik prezidentů vstoupilo do Bílého domu v seniorském věku, průměrný věk při nástupu do funkce nepřesahuje šedesátku.

Tato statistika je o to zvláštnější, když uvážíme, oč je složitější stát se prezidentem než senátorem. Mandát v Senátu[2] se obvykle považuje jen za *dílčí krok* na cestě do prezidentského úřadu. Ale i úplně noví senátoři,[3] pro které je to jejich první federální úřad, přicházejí poslední dobou obvykle ve věku 56 nebo 57 let. Prezident se prostě dostane na vrchol dříve, než senátor vůbec vstoupí do dveří parlamentu.

Proč tomu tak je?

Povrchní vysvětlení (jako třeba „vypadají opravdu dobře“) nejsou uspokojivá. Proč by lidé volili pohledného mladého prezidenta, ale nevolili by podobně pohledného mladého senátora? Údaje z prezidentských voleb a voleb do Kongresu naznačují, že ani účast mladých voličů[4] není tím rozhodujícím faktorem.

Vysvětlením není ani nějaká plíživá nedůvěra vůči starším lidem nebo vliv televize na volby. Nejstarší zvolený prezident, Ronald Reagan, se ujal úřadu v 69 letech, a čtvrtý nejstarší, George H. W. Bush, po něm následoval v 64 letech. Tito dva pořádně navýšili průměr. Vysvětlením není ani manipulace s hranicemi volebních obvodů a změny zákonů o financování kampaní, navíc *poražení kandidáti* bývají vesměs stejně staří[5] jako ti vítězní.

Měli jsme bohaté prezidenty, chudé prezidenty, politicky zdatné prezidenty, Washingtonem nepoznamenané prezidenty, fešácké prezidenty, ošklivé prezidenty, výřečné prezidenty, koktavé prezidenty, staré prezidenty a mladé prezidenty. Ale většinou jsme měli mladé prezidenty.

Lyndon B. Johnson se stal prezidentem přesně v 55 letech. Možná nám jeho příběh poskytne vysvětlení, proč se do Bílého domu dostávají mladší lidé.

Johnson se narodil na farmě v Texasu[6] a vždy toho hodně namluvil. Poprvé kandidoval na vedoucí funkci v 11. třídě. Byl zvolen. Spolužáci ho popisovali jako ambiciózní dítě. Krátce po střední škole se zapojil do vysoké politiky. Nejprve působil jako tajemník pro legislativu v úřadu jednoho texaského člena Kongresu, ale už v 29 letech získal vlastní křeslo ve Sněmovně reprezentantů. Po několika volebních obdobích se stal senátorem. Z nejmladšího senátora se postupně vypracoval na pozici tajemníka většinové frakce, pak na předsedu menšinové frakce a později se stal předsedou většinové frakce. Působil ve všech funkcích amerického Kongresu a konečně v roce 1960 byl zvolen po boku Johna F. Kennedyho viceprezidentem.

Po Kennedyho tragické smrti pak po něm převzal úřad právě jeho viceprezident, tedy LBJ. Vylézt na vrcholek politického žebříku mu trvalo 25 let.

LBJ byl od počátku své kariéry mimořádně cílevědomý. Tvrdě pracoval, využil každou příležitost k postupu a trpělivě čekal, až poskočí na další stupínek. A nakonec mu těsně pod vrcholem pomohlo štěstí: kdyby Kennedy žil, nemohl by se LBJ stát prezidentem dříve, než by mu bylo šedesát.

Příběh o trpělivém stoupání po žebříku znají všichni. Je to jako modlitba, která se po staletí odříkává při budování kariéry nebo vlastního byznysu. Nejlepší způsob, jak uspět, je prý tento: začít mladý, tvrdě pracovat a postupně stoupat nahoru. Hlavní ingredience jsou tedy tvrdá práce (nevzdávat se, když se věci nedaří) a štěstí (čas od času se nahoře uvolní nějaké místo). LBJ představuje v tomto smyslu naprosto typický americký příběh.

Problém ale je, že když se podíváme na fakta, LBJ v žádném případě nereprezentuje typický příběh *amerického prezidenta*.

Ze 43 dosavadních amerických prezidentů (v čase psaní této knihy) prošli postupnou cestou po politickém žebříku všech volených federálních úřadů pouze tři další osoby: Richard Nixon, Andrew Johnson a John Tyler. V Kongresu zasedalo jen o něco více než polovina prezidentů.

Ještě zajímavější je, když se podíváme, jak dlouho jim trvala cesta na politický vrchol. Deset nejstarších prezidentů – jsou to ti, kteří zvyšují jejich průměrný věk – působilo v nějakém federálním úřadu průměrně devět let,* tedy méně než dvě volební období Senátu. Podle osudu Lyndona B. Johnsona by se dalo usuzovat, že tito starší prezidenti postupovali podobně jako on po politickém žebříčku téměř čtvrtstoletí, jen prostě začali o něco později. Ale není tomu tak.

Ve skutečnosti většina prezidentů strávila ve federálních úřadech nebo v úřadech jednotlivých států jen o málo více než polovinu času, který své kariéře obětoval LBJ. Průměrný prezident totiž obvykle ignoruje politickou kariéru ve svém státě a před příchodem do Bílého domu stráví v nějakém voleném úřadu jen sedm let. Pět prezidentů dokonce žádný jiný volený úřad nikdy nezastávalo.[7]

Takže na tom velkém americkém příběhu o šplhání na žebřík něco nesedí: prezidenti Spojených států, tedy jedni z nejúspěšnějších lidí na planetě, se této rady nedrží.

Jako kdyby si každý z nich našel svůj vlastní žebřík.

II.

Nekonvenční kariéry amerických prezidentů mají různé společné rysy. Tyto rysy se pochopitelně objevují i v dalších skupinách. V minulosti se často vyskytly raketově úspěšné firmy, hvězdní manažeři, přes noc proslavené filmové hvězdy a mimořádně prodávané výrobky, ti všichni se vyčlenili z davu spíše díky tomu, že se na nějaké šplhání po žebříku jako ostatní vykašlali.

* Nepočítá se angažmá v politických stranách. Gerald Ford strávil ve federální politice 25 let, což je v podstatě anomálie. Medián činí sedm let.

Nejlepší příklad, jak funguje takové „hacknutí“ žebříku, nám nabídnou mormoni.

V okolí Univerzity Brighama Younga na západě Spojených států žije relativně málo lidí. Ty, kteří tam ale jsou, čas od času překvapí pozdě v noci zaklepání na dveře a podivná žádost. Za dveřmi ale nejsou kazatelé nebo podomní prodejci, jsou to znudění mormonští studenti.

Svatí posledních dnů (neboli mormoni) a jejich školy jako UBY vyznávají způsob života, jehož součástí není pití alkoholických nápojů. A tak když shromáždíte v malém univerzitním městě desítky tisíc mladých lidí, kteří abstinují, objeví se v nechutně velké míře různé alternativní kreativní skupinové aktivity. A jedna z nich je důvodem, proč vám někdo může v noci zaklepat na dveře. Je to hra, která se jmenuje „Větší nebo lepší“.

Hra spočívá v tom, že sháníte nepotřebné věci. Je to něco jako když děti o Halloweenu chodí dům od domu, ale ve verzi pro skoro dospělou mládež. Hráči se rozdělí do družstev a začnou s něčím malým, třeba s párátkem. Pak se rozptýlí po okolí a začnou klepat na dveře domů, pěkně u jednoho po druhém.

Když někdo otevře, hráči se představí a řeknou něco jako: „Hrajeme hru, která se jmenuje Větší nebo lepší. Nemáte náhodou v domě něco, co je o trochu větší nebo lepší než tohle...“ (a ukážou jim párátko), „co byste s námi mohli vyměnit?“

Nejhorší jsou první domy. Lidé, kteří večer odpočívají, nemají obvykle chuť hledat nějaká párátka. Dokonce i v pohostinných Skalnatých horách může podobná žádost vyvést pána domu z míry. Ale dříve nebo později jim nějaký podivín nabídne za párátko výměnou třeba žvýkačku. Hra se rozjíždí.

U dalších dveří se ze žvýkačky stane propiska. U dalších třeba balíček nalepovacích papírků na poznámky. Ty se vymění za poslední číslo nějakého časopisu. Za časopis dostanou velkou kytici, kterou někde zanechal nevítaný obdivovatel. Květiny se vymění za starý klobouk, klobouk se vymění za reklamní tričko. V této fázi hry využívají hráči do jisté míry lidskou zvědavost, dobročinnost a skutečnost, že se většiny těchto věcí jejich majitelé stejně chtěli zbavit.

Ale po určitém počtu výměn se do rukou hráčů dostanou předměty, které už mají určitou cenu. Kluk, který otevře dveře, prostě opravdu chce to tričko. Vymění ho za lávovou lampu. Dívce o pár domů dál se líbí lávová lampa a rozhodně se za ni dát staré zrcadlo. Starší paní ve vedlejší ulici sbírá

starožitnosti a ráda si to zrcadlo vezme, nabídne za něj BMX kolo, které se jí válí v garáži.

Po uplynutí dohodnutého času se hráči zase sejdou doma, aby porovnali, co se jim podařilo sehnat. Po asi tuctu transakcí se družstvům podařilo vyměnit párátko za hi-fi minivěž, sadu golfových holí a televizor. Jedna skupina dokonce přinesla velkou kánoi.*

Na jeden večer v ulicích a bez alkoholu to není špatné.

Hra Větší nebo lepší ilustruje jednu zajímavou skutečnost: lidé jsou v zásadě ochotní se do něčeho zapojit, pokud jim to připadá jako *malé* riziko. A díky tomu mohla skupinka studentů vyměnit párátko za televizor, a to výrazně rychleji, než kdyby se rozhodli na něj našetřit ze svých brigád, kde jim platí sedm dolarů za hodinu. S každou transakcí totiž hráči nabízeli nebo vyměňovali hodnotu, a to včetně hodnoty spočívající v zábavě.

Kdyby mormonští studenti obcházeli jednotlivé domy a ptali se, jestli jim někdo nedá zdarma televizor, pravděpodobně by tak rychle neuspěli. Málokdo je ochoten něco takového udělat. Je to, jako když se brigádník uchází o místo ředitele nebo když se začínající firma pokouší získat kontrakt od NASA. Hráči překonali odpor lidí tím, že velký úkol (získat něco cenného, například televizor) rozdělili na řadu jednodušších, opakovatelných úkonů (pojďme něco malého vyměnit).

Vědci tomu říkají psychologie „malé výhry". Hazardní hráči by tomu pak říkali „parlay", což je „kumulativní série sázek,[9] při které jsou výhry z každé transakce použity jako vklad pro následující sázku".

Při Větší nebo lepší tyto kumulované sázky nikdy nekončí. Hráči nečekají ani chvilku, než se rozhodnou pro další výměnu, a je jim jedno, jestli je výsledkem výměny *o něco lepší* předmět. Hlavní je, že hra pokračuje.

„Mohlo by se zdát, že jedna malá výhra není důležitá,"[10] napsal v roce 1984 dr. Karl Weick ve studii pro časopis *American Psychologist*. „Ale řada výher v nevýznamných, ale typických úkolech ukazuje vzor, který může přitahovat spojence, odrazovat protivníky a *snižovat schopnost odolávat dalším následujícím návrhům*."

„Jakmile jednou v něčem malém vyhrajete," pokračuje Weick, „dají se do pohybu síly, které vám pomohou vyhrát znovu."

---

* Jde o skutečně získané předměty, jak mi vyprávěli studenti z Univerzity Birghama Younga. Podle školní mytologie se při této hře někdo jednou dokonce vrátil se starým autem. A v roce 2005 zorganizoval trochu dále na severu mladý Kanaďan jménem Kyle MacDonald[8] slavnou internetovou verzi „Větší nebo lepší": začal hrát s červenou sponkou na papíry, po 12 měsících a 14 výměnách nakonec získal dům.

Na první pohled to může tedy vypadat, že jde jen o opatrný způsob, jak šplhat po žebříku: tak rychle, jak to je jde,* a po malých úsecích.

Toto je sice dobrá rada, ale klíčem k úspěchu mormonských studentů nebylo jen to, že mnohokrát a rychle opakovali osvědčený cyklus.[11] Byl to hlavně způsob, jak obchodovali: *oklikou*.

Hráči neměnili jen párátka za stále větší kusy dřeva, měnili párátka za propisky a zrcadla a staré kolo. Nečekali na to, až někde narazí na majitele prázdného nepoužívaného domu, aby se ho zeptali, jestli nechce měnit, a neklepali pořád dokola na stejné dveře, dokud neuslyšeli „ano" místo „ne". Pokud nějaké dveře zůstaly zavřené, okamžitě to zkusili někde jinde. Jakmile cesta po žebříku nikam nevedla, vykašlali se na ni. A právě *proto* dokázali uspět tak rychle.

Klíčovým prvkem hry Větší nebo lepší je totiž slůvko „nebo".

Nejrychlejší zvíře na planetě Zemi je gepard. Dokáže vyvinout rychlost až přes 110 km/h. Ale podle biologů není rychlost tou největší evoluční výhodou geparda. Jak napsala publicistka Katie Hilerová: „Jejich mrštnost,[12] schopnost uskočit do strany, měnit náhle směr a bleskurychle se zastavit, to jsou důvody, proč proti nim nemají antilopy skoro žádnou šanci."

Když se podíváme, jakým způsobem se v byznysu i jinde dosahuje rychle úspěchu, najdeme podobné chování jako u gepardů skoro všude. Jeden z nejprodávanějších[13] a nejprogresivnějších mobilních telefonů, iPhone, uvedla na trh společnost, která vyráběla osobní počítače, navíc v době, kdy trhu s mobilními telefony vládly telekomunikační firmy. Společnost Nintendo[14] se původně věnovala tisku japonských hracích karet, pak se zabývala provozováním taxislužby a hotelů nebo výrobou předvařené rýže, až později rozpoznala příležitost v rozvíjejícím se tržním segmentu počítačových her v USA. Spisovatel James Patterson,[15] který prodal 275 milionů kusů svých knih, se předtím, než se začal věnovat literatuře, živil jako manažer (a využil pak své zkušenosti z marketingu k tomu, aby se jeho knihy staly bestsellery). Než se slavná herečka Zoe Saldana[16] stala filmovou hvězdou, věnovala se baletu (a její první role ve filmu byla baletka). Když osoby z veřejného života a zábavního průmyslu „náhle vylétnou vzhůru", bývá to často podobné: tvrdě pracují ve svém oboru, a pak – k překvapení svého okolí – prostě přeskočí na jiný žebřík a rychle vystoupají až nahoru.

* K tomuto tématu více na shanesnow.com/cycletime.

Ze zkoumání světa byznysu vyplývá, že takováto změna žebříku obvykle vede k tomu, že firma začne růst. Firmy, které jsou schopné se měnit (to jest změnit obchodní model nebo produkt) ve chvíli, kdy jsou na cestě vzhůru, obvykle dopadnou mnohem lépe než ty, jež setrvají na stálém kursu. Zpráva společnosti Startup Genome z roku 2011 říká o firmách v oboru nových technologií: „Startupy, které jednou či dvakrát změní zaměření,[17] vydělají 2,5krát více peněz, mají 3,6krát vyšší růst počtu uživatelů a mají o 52 % nižší šanci, že v důsledku předčasné specializace neuspějí."

Podívejme se podrobněji na ty americké prezidenty, kteří strávili na žebříku vedoucím do nejvyššího úřadu nejméně času. Jsou to ti, kteří snižují průměrný čas strávený politickou kariérou. Tady jsou:

Prezident	**Počet let ve volené funkci**	**Prezident**	**Počet let ve volené funkci**
Zachary Taylor	0	Abraham Lincoln	2
Ulysses S. Grant	0	Grover Cleveland	5
Herbert Hoover	0	George W. Bush	5
William Howard Taft	0	Franklin D. Roosevelt	5
Dwight D. Eisenhower	0	Rutherford B. Hayes	7
George Washington	1	Jimmy Carter	8
Chester Arthur	1	Ronald Reagan	8
Woodrow Wilson	2		

Je to třetina amerických prezidentů, většina z nich potřebovala k tomu, aby se dostala do čela země, méně času, než kolik potřebujete na získání bakalářského titulu z politické vědy.

Teď se podíváme, co dělali, než se stali prezidenty:

Prezident	Povolání
Zachary Taylor	poručík v armádě, generál, prezident
Ulysses S. Grant	voják, koželuh, generál, prezident
Herbert Hoover	filantrop, ministr obchodu, prezident
William Howard Taft	prokurátor, soudce, generální guvernér Filipín, ministr války, prezident
Dwight D. Eisenhower	důstojník, vrchní velitel ozbrojených sil za 2. světové války, rektor univerzity, prezident
George Washington	delegát Kontinentálního kongresu, generál, prezident
Chester Arthur	výběrčí cla v přístavu, viceprezident, prezident
Woodrow Wilson	rektor univerzity, guvernér, prezident
Abraham Lincoln	poslanec federálního státu, poslanec Kongresu, prérijní právník, prezident
Grover Cleveland	šerif, starosta, guvernér, prezident
George W. Bush	obchodník, guvernér, prezident
Franklin D. Roosevelt	senátor federálního státu, náměstek ministra námořnictva, guvernér, prezident
Rutherford B. Hayes	důstojník, poslanec Kongresu, guvernér, prezident
Jimmy Carter	farmář, senátor federálního státu, guvernér, prezident
Ronald Reagan	herec, guvernér, prezident

První věc, která vás udeří do očí, je fakt, že nenajdete dva prezidenty, jejichž kariéra by se sobě podobala. Také si asi všimnete, že se v tomto seznamu nachází hodně vojáků. A několik guvernérů.

A pak jsou tu i docela podivné profese. Filantrop? Rektor univerzity? Herec?

Mnozí z nich se ale dobře vyznali v politice. Například William Howard Taft pocházel z rodiny, která měla rozsáhlé styky a jeho výstup po více než osmi příčkách žebříku zahrnoval pozice jako výběrčí daní v Cincinnati nebo guvernér souostroví Filipíny, které tehdy Spojené státy okupovaly. Ale ani toto není pochopitelně ta úplně očekávaná kariéra budoucího prezidenta.

Americké prezidenty, kteří se dostali tak rychle do Bílého domu, totiž jedna věc spojuje s mormonskými studenty: jejich cesta vzhůru není lineární. Vyšplhali na mnoho různých žebříků, kde uspěli, a teprve pak si *našli další – ten, který vede do úřadu prezidenta*.

Je zřejmé, že takovéto střídání může pomoci k tomu, že se vyhnete „povinné" cestě a spustíte podobný cyklus jako při hře Větší a lepší. Co ale přiměje někoho k tomu, aby vůbec byl s námi ochoten uzavřít nějaký obchod, který vede k cíli „oklikou"?

Jak nás může nějaký generál nebo filantrop přesvědčit, abychom ho zvolili prezidentem?

III.

Pokud máme vybrat nějakého amerického prezidenta, jehož kariéra probíhala přesně podle pravidel, tak je to Andrew Johnson.[18] Třináct let působil v Tennessee jako starosta, poslanec místního parlamentu a senátor. Strávil deset let ve Sněmovně reprezentantů, čtyři roky jako guvernér státu Tennessee, pět let jako senátor, za občanské války tři roky jako vojenský velitel státu Tennessee a nakonec se stal po boku Abrahama Lincolna viceprezidentem, protože Lincoln potřeboval v Bílém domě nějakého Jižana, aby mohl sjednotit rozjitřený národ.

Johnson, jeden z prezidentů s vůbec nejdelší politickou kariérou, se stal prezidentem ve věku 56 let, po zavraždění Abrahama Lincolna.

A pak začal dělat potíže.

Johnson se ujal úřadu v čase, kdy byly Spojené státy v rozkladu a potřebovaly dobrého vůdce. Ale Johnson navzdory svým obrovským zkušenostem dobrým vůdcem nebyl. Byl to zpátečnický rasista, neustále pod vlivem okruhu nejbližších poradců, který by určitě torpédoval i proces rekonstrukce země po občanské válce, kdyby mu to Kongres umožnil. Johnson, první prezident, který musel čelit ústavní žalobě, byl pravým opakem geparda.

Historik James Ford Rhodes napsal, že Johnson „pracoval zcela schematicky.[19] Byl spíše tvrdohlavý než pevný a nepochybně byl přesvědčený, že nechat si poradit a být ochoten k ústupkům je projev slabosti."

Tento člověk byl příliš zarputilý, aby se byl schopen na něco adaptovat. Strávil sice v politice více času něž jakýkoliv jiný prezident, ale historici ho celkově hodnotí jako druhého nejhoršího muže, který usedl v Bílém domě.

Je tedy zjevné, že udělat všechno, co se obvykle má udělat, ještě neznamená, že jste pro daný úkol kompetentní.

Zdá se, že podmínkou úspěchu není nutně (ne vždy funkční) model „tvrdě pracovat a postupovat obvyklým způsobem", ale spíše zásluhy a chytrost. A určitě bychom měli raději prezidenty jako Abe Lincoln než Andrew Johnson. Ale jak máme poznat, kdo se pro tuto práci opravdu hodí, když jediné, čeho se můžeme chytit, je jejich minulost?

Po staletí se lidé ze všech koutů planety stahují do New Yorku z jediného důvodu, které nesmrtelným způsobem shrnul Frank Sinatra: dokázat, že „na to mají". Kouzlo tohoto města, jeho prestiž a tvrdá konkurence přispěly ke vzniku značky – město, které zastíní zbytek světa. Sinatra zpíval o tom, že musí dokázat sám sobě, že na to má: „Pokud to zvládnu tady, zvládnu to všude na světě."[20] New York se stal měřítkem.

Skutečně tomu tak je – New York je referenční bod pro umělce, obchodníky a snílky všeho druhu. *Měl právnickou kancelář v New Yorku? Tak to musí být dobrý.* Nezáleží na tom, že to třeba byl nejhorší právník ve městě. Pokud se prosadíte v New Yorku, lidé automaticky předpokládají, že se prosadíte kdekoliv.

Měřítkem, podle kterého lidé posuzují kandidáty na úřad prezidenta, není podle všeho počet let, které strávili v politice. „Je to schopnost vést," vysvětluje historik Doug Wead, který se specializuje na dějiny amerických prezidentů, o nichž napsal asi 30 knih, a který působil i jako poradce George W. Bushe. Potvrzují to i průzkumy veřejného mínění:[21] kandidáta na úřad prezidenta má charakterizovat především to, že je „silný a rozhodný vůdce".

Prezidenti, kterým trvala cesta do úřadu nejkratší dobu, použili jako důkaz o svých schopnostech vést právě uvedený Sinatrův princip. Vždyť co je přesvědčivější, než že je někdo schopen velet armádě (Washington), řídit univerzitu (Wilson), stát několik let v čele federálního státu, dokonce i v případě, že se předtím živil jako herec (Reagan), nebo vybudovat novou politickou stranu a projevit pokoru tím, že pro dobro celku dá stranou své vlastní osobní zájmy (Lincoln)?

Dwight D. Eisenhower vedl Spojené státy a jejich spojence do války proti Hitlerovi. Nikdy nezastával žádný volený úřad. Ve volbách ale drtivě zvítězil, získal pětkrát tolik hlasů než jeho protivníci. Američtí voliči si řekli: „Když to zvládl ve válce, zvládne to všude."

IV.

Prezidenti ve většině případů získali úřad díky tomu, že nehráli hru, kterou hraje každý. Získali zkušenosti s vedením lidí v nějaké jiné oblasti a pak postupovali podle Franka Sinatry: svůj kredit využili k tomu, aby rychle vyšplhali po politickém žebříku.

Je tu ale nicméně ještě jeden problém. Viděli jsme, že zkušenosti a dodržování zvyklostí nejsou dobrým indikátorem schopností a vhodnosti. Je tedy kandidát, který nemá zkušenosti a nedodržuje zvyklosti, dostatečně kompetentní, aby stál v čele státu? Sinatrův princip pomůže prezidentovi k tomu, aby získal úřad, ale je to současně dostatečná kvalifikace?

Zeptejme se na to deseti nejlépe hodnocených prezidentů[22] amerických dějin.

Prezident	**Počet let ve voleném úřadu***	**Předchozí povolání**
Abraham Lincoln	2	zakladatel politické strany
George Washington	1	generál
Franklin D. Roosevelt	5	náměstek ministra námořnictva
Teddy Roosevelt	8	šerif
Harry S. Truman	11	soudce
John F. Kennedy	14	voják, spisovatel
Thomas Jefferson	13	právník, revolucionář
Dwight D. Eisenhower	0	válečný hrdina
Woodrow Wilson	2	rektor univerzity
Ronald Reagan	8	herec

Všech deset prezidentů z tohoto žebříčku, sestaveného podle výzkumu televizní stanice C-SPAN, se chovalo jako hackeři. Jen jeden z nich, John F. Kennedy, stoupal po politickém žebříku způsobem, který připomínal

* Především u osobností, které působily ve veřejném životě v době před vyhlášením nezávislosti USA, jde o přibližné údaje.

ten tradiční. Působil v obou komorách Kongresu, ale byl také válečný hrdina a napsal knihu, která získala Pulitzerovu cenu – to rozhodně není úplně tradiční způsob, jak se stát prezidentem. Všichni muži ze seznamu tvrdě pracovali, aby uspěli ve svém oboru, naučili se prostřednictvím různých zkušeností vést, dokázali, že to zvládnou, a dosáhli různorodých cílů (zdolali několik žebříků). Vždy se snažili využít aktuální úspěchy pro něco dalšího a nevzdali se ani ve chvíli, kdy prohráli volby (většině z nich se to stalo).

Díky tomu, že uspěli s výstupem na žebříky různého druhu, získali schopnosti, jak být zvoleni a jak dobře vykonávat úřad.[23] Být dobrým prezidentem, říká Wead, znamená: „Umět myslet a reagovat rychle." Paličatost a lpění na tradicích obvykle znamená chabý výkon ve funkci – podívejme se na Andrewa Jacksona a další prezidenty, kteří okupují spodek historické tabulky.

Skutečnost, že ti nejlepší američtí prezidenti (a současně ty nejúspěšnější osobnosti světových dějin) nějakým způsobem obešli při cestě na vrchol obvyklý postup, vypovídá o tom, že naše tradiční představa o klasickém postupu po kariérním žebříku má trhliny. Tvrdá práce a štěstí jsou nepochybně nedílné součásti úspěchu, ale není to všechno.

Hierarchickou a formální hru na klasické stoupání po jednotlivých příčkách žebříku pak obvykle hrají senátoři a poslanci. A většinou se z pavučiny Kongresu už nikdy v životě nevymaní. Wead říká: „Lidé, kteří míří do Kongresu, obvykle postupují krok za krokem."

Prezidenti to ale takhle nedělají.

Nabízí se tedy otázka: Jak bychom to měli dělat my?

Žijeme v éře netradičních způsobů, jak stoupat nahoru po žebříku. Netýká se to jen politiky, ale i byznysu, osobního rozvoje, vzdělávání, zábavy a inovací. Tradiční způsoby jsou prostě pomalé, už nepředstavují vhodnou alternativu, pokud je naším cílem soutěžit a dělat věci novým způsobem.

To je dobrá zpráva, protože když zahodíme paradigma „dělat věci tradičním způsobem", dovede nás to k meritokracii. Chceme-li ale uspět, musíme začít přemýšlet více jako hackeři a jednat více jako podnikatelé. Musíme pracovat chytřeji, nejen tvrději.

V následujících kapitolách uvidíme, že kredit ve stylu Franka Sinatry a snaha stoupat po různých žebřících (tedy usilovat vždy o něco dalšího) představují základ způsobu, jak většina zajímavých lidí a firem dosáhne úspěchu. Není to jen o tom, jak se prezidenti dostanou na úplný vrchol.

Jde o to, jak ředitelé firem, komici nebo automobiloví závodníci zdokonalí své dovednosti a dostanou se do první ligy. Jde o to, jak zařídit, aby nové podnikání rostlo rychle a zavedené podnikání ještě rychleji. O to, jak podnikatelé vytvoří v rekordním čase produkty, které změní životy všech lidí, a jak vynálezci postupují od velkých snů k těm ještě větším.

Vykašlat se na tradiční cestu je způsob uvažování, který využívají právě tito lidé. Ve zbytku knihy budeme mluvit o tom, jak se stát dost dobrým na to, abychom si úspěch zasloužili.

KAPITOLA 2

TRÉNUJTE S MISTRY

„Zloděj hlasů"

I.

Ten kluk byl hodně nervózní.

Stál na malém pódiu[1] na 2. avenue, přímo v srdci Upper East Side na Manhattanu. Kousek od něj seděl Lorne Michaels, člověk, který může někomu otevřít dveře do toho nejprestižnějšího světa komiků a který stojí za historicky nejúspěšnějšími a cenami Emmy ověnčenými televizními pořady.[2] Seděl na dřevěné židli, s tmavýma očima a krátkými prošedivělými vlasy, a vyčkával, tiše a zkoumavě. Jeho tvář, jako vždy v podobných situacích, nedávala najevo vůbec nic.

Byl rok 1996 a místo, kde se tato scéna odehrávala, byl Comic Strip, nejstarší klub[3] pro stand-up komiky v New York City. Dlouhovlasý kluk měl na sobě džíny a svetr a v třesoucích se rukou svíral plastovou figurku strašidla, které mělo oči jako korálky, rozježené neonové vlasy a nemělo na sobě kalhoty.

Šlo o jeden z nemnoha konkursů pro *Saturday Night Live*, každotýdenní zábavný pořad televizní stranice NBC. Za zády měl slavnou cihlovou zeď, na kterou vrhal kdysi stín třeba Eddie Murphy a stovky dalších komediálních superhvězd, před ním seděl hlouček starých producentů zábavných pořadů. Stál jen tak na místě a měl pocit, že mu nohy vrostly do místa, kde měl prožít nejděsivější tři minuty svého života.

Pak se ten kluk – jmenoval se Jimmy Fallon – nadechl a začal dělat to, co vždycky.

Před asi devíti měsíci se začala Randi Siegelová, odvážná a dynamická vyhledávačka talentů, věnovat novému projektu. Měla už různé zkušenosti ze zábavního průmyslu, pracovala s hvězdami jako David Spade nebo Adam Sandler. V šestadvaceti letech začala spolupracovat se slavnou show *Saturday Night Live.*

Jednoho dne jí kolega jménem Peter Iselin, který se nedávno přestěhoval do Los Angeles z New Yorku, předal videokazetu s nahrávkou.

„Tohle je ten kluk," řekl jí (Randi pro něj kdysi pracovala jako stážistka). „Umí vážně moc dobře napodobovat a chce se dostat do *Saturday Night Live*."

No jasně, pomyslela si Randi. *To by chtěl úplně každý.*

Ale na tu nahrávku se stejně podívala.

Pětiminutové amatérské video zachycovalo adolescenta Jimmyho, jak vystupuje v nějakém malém klubu. Jeho skeč představoval smyšlený konkurs, který pořádá ta figurka s rozježenými vlasy, protože si hledá mluvčího. Jimmy předváděl různé postavy, jež se o místo „ucházely". Jednou z nich byl mimořádně přesvědčivý falešný Jerry Seinfeld.

„Byl roztomilý," vzpomíná na to Randi Siegelová. „Úplný zelenáč, takový nervózní kluk. Ale talent je vždycky vidět, a on ho jednoznačně měl."

Poprosila proto o Jimmyho telefonní číslo.

Za několik dní zůstala Randi v kanceláři do noci, aby mohla zavolat na druhý konec Spojených států.

„Ahoj," řekla, „ráda bych mluvila s Jimmym Fallonem."

„Já jsem Jimmy Fallon," ozval se netrpělivý hlas dvacetiletého chlapce na druhém konci linky.

„Výborně, já se jmenuji Randi Siegelová..."

„Randi Siegelová! Já vím, kdo jste!"

Podobnou odpověď Randi neočekávala ani v nejmenším. Ukázalo se, že v době, kdy se Jimmyho spolužáci na St. Rose College učili zpaměti sestavy fotbalových klubů nebo jména bubeníků oblíbených rockových kapel, on neúnavně studoval své milované komiky. Zkoumal kariéru herců jako Sandler a Spade, včetně jejich manažerských týmů, agentů, filmů, televizních pořadů, jako by z toho měl někde složit nějakou zkoušku.

Jimmy pak Randi vysvětlil, že už od dětství touží po jediné věci: vystupovat v *Saturday Night Live*.

Byl naprosto neodolatelný. Po dvouhodinovém rozhovoru mu Randi nabídla, že ho bude zastupovat. Měla ale ještě jednu otázku.

„Nechceš ještě chvíli počkat a dokončit školu?“ Jimmymu chyběl k bakalářskému diplomu jeden semestr. Randi mu navrhla, že začnou až v létě, aby měl dokončené alespoň nějaké vzdělání, kdyby se herecká kariéra nevyvíjela slibně.

„Ne, ne,“ trval na svém Jimmy. „Já se musím dostat do *Saturday Night Live* a vy to zařídíte, protože znáte Adama Sandlera. Já prostě nic jiného dělat nechci.“

Randi věděla, že je to velmi ambiciózní cíl, který vyžaduje dlouhodobé úsilí, speciálně pro kluka z malého města s nulovými zkušenostmi z branže. Ale z nějakého důvodu mu nedokázala říct ne. Nikdy nepotkala někoho, kdo by byl tak vášnivě zanícený a soustředěný na jediný cíl jako tenhle ňouma z městečka Saugerties u New Yorku. Jeho herectví bylo velmi syrové, ale Randi si na základě svých zkušeností ze zábavního průmyslu myslela, že by to mohl dokázat.

„OK, tak do toho jdeme,“ řekla.

V lednu 1996 tedy Jimmy opustil školu a přestěhoval se do Los Angeles. Randi Siegelová mu po šest měsíců domlouvala různá vystoupení v malých místních klubech. Pak najednou lidé ze *Saturday Night Live* vyhlásili konkurs, protože z jejich týmu odcházeli tři herci a bylo je potřeba nahradit. Randi pracovala s jedním z odcházejících umělců, Davidem Spadem, zatahala za pár nitek a zařídila mladému Jimmymu Fallonovi, že měl svůj sen najednou na dosah: mohl vystoupit na konkursu v klubu Comic Strip.

A TEĎ TAM STÁL. Čistá tvář, zpocený, v ruce vlasatou figurku. Před ním seděl Lorne Michaels a zástup hollywoodských potentátů.

Když Jimmy po třech minutách skončil, publikum mu zdvořile zatleskalo. Michaels se ani jednou nezasmál, přesně podle své reputace. Ani jedinkrát. Jimmy šel domů a čekal, jak to dopadne.

Konečně přišly výsledky: do *Saturday Night Live* si vybrali Tracy Morganovou, Anu Gasteyerovou a Chrisse Kattana. Všichni se v zábavním průmyslu pohybovali už dlouhé roky. Nováček Jimmy, kterému pozvánku zařídila díky svým kontaktům jeho manažerka, byl zdrcen.

„Jestli byl skvělý? Stoprocentně,“ říká Randi.

A lidé ze *Saturday Night Live* si řekli: „Budeme si ho pamatovat.“

II.

Pokud nežijete v jeskyni, pravděpodobně jste už někdy zaslechli, že se Jimmy Fallon stal jednou z komet na nebi amerického zábavního průmyslu a v 38 letech začal moderovat prestižní pořad *Tonight Show*. Podíváme se teď na to, jakým způsobem si zkrátil cestu k hollywoodské slávě on.

Spousta herců musí tvrdě pracovat desítky let, než se jim podaří se prosadit. Platí příspěvky do herecké asociace, pilují své schopnosti a živoří až do doby, než dosáhnou bodu zlomu. Například komik Louis C.K. strávil patnáct let[4] tím, že vystupoval v malých klubech před nevděčným publikem, než se mu podařilo se proslavit a stala se z něho respektovaná postava s vlastním pořadem na kabelové televizi.

Jiní lidé tuto cestu prostě přeskočí a vtrhnou přímou cestou na vrchol, jako třeba kanadský zpěvák Justin Bieber, který dal pár písniček na YouTube[5] a během roku se z něho stala mezinárodní superhvězda. Jeho první deska se stala platinovou, první singl dokonce diamantovým. Druhá i třetí deska se dostaly do čela žebříčku podle prodejnosti, a to všechno v době, kdy mu bylo jen osmnáct.

C.K. i Bieber jsou oba velmi talentovaní umělci. Oba se ve svém oboru dostali na špičku a oba dva k tomu hodně využili internet. Ale Bieber to nějakým způsobem „dokázal" patnáctkrát rychleji než C.K.

Jak je možné, že jeho kariéra nabrala takovou rychlost ve srovnání s člověkem, kterého časopis *Rolling Stone* označil za nejzábavnějšího člověka v Americe? A co s tím má společného Jimmy Fallon?

Odpověď musíme začít hledat v Homérově eposu *Odysea*.

Řecký hrdina Odysseus se vydal do války s Trójou. Svého syna Telemacha svěřil do péče starého moudrého přítele jménem Mentor. V otcově nepřítomnosti se Mentor staral o chlapcovu výchovu a vzdělávání.

Mentor byl ale ve skutečnosti přestrojená bohyně Pallas Athéna, která pomáhala mladému chlapci naučit se zvládat různé obtížné situace. Díky Athénině výcviku a moudrosti se z Telemacha brzy stal velký hrdina.

Telemachovi tedy pomohl najít zkratku na cestě vzhůru jeho „Mentor".

Jednoduchá odpověď na problém s Bieberem zní, že na úplný vrchol hudebního průmyslu ho dostala pomoc dvou mentorů z tohoto oboru. A nebyl to jen tak někdo, šlo o legendu R&B Ushera Raymonda a vycházející manažerskou hvězdu Scootera Browna. Tihle dva se sklonili z vrcholku

žebříku, kde se nacházeli, podali Bieberovi ruku a vytáhli ho nahoru, aby jeho talent mohlo ocenit široké publikum. Pomohli mu zdokonalit jeho umělecké schopnosti a výsledkem bylo, že Justin Bieber prodal za čtyři roky 15 milionů desek a časopis *Forbes* ho označil za třetí nejvlivnější celebritu na světě. Bez pomoci mentorů Raymonda a Browna by pravděpodobně stále drnkal na kytaru doma v Kanadě. Dělal by dál to svoje, podobně jako Louis C.K., a žadonil by mezi zástupy nadějných interpretů o trošku pozornosti.

Tajemství mnoha největších úspěchů v lidských dějinách spočívá právě v pomoci mentorů. Sókratés učil mladého Platóna,[6] který pak zase vyučoval Aristotela. Aristotelés se stal mentorem chlapce jménem Alexandr, a ten pak dobyl celý svět a je dnes známý jako Alexandr Veliký.

Dobrodružné příběhy (podívejte se třeba na *Karate Kida*, *Hvězdné války* nebo *Matrix*) často používají vzorec,[7] kdy hlavní hrdina opustí skromný domov a pustí se do velkého úkolu. Ještě předtím se ale musí dostat do formy, takže na něho nebo na ni čeká trénink s mistrem: Obi Wan Kenobi, pan Miyagi, Mickey Goldmill, Haymitch, Morpheus. Hrdina je tak v krátkém čase připraven čelit těm nejstrašlivějším hrozbám. Určitě rychleji, než kdyby se zapsal do kursu šermu se světelným mečem.

Mentor se objevuje tak často zřejmě z toho důvodu, že to prostě funguje. A to především pokud nejde jen o pouhého učitele, ale někoho, kdo má sám za sebou podobnou cestu. „Mistr pomůže všechno urychlit," vysvětluje Jack Canfield, autor řady knih *Slepičí polévka pro duši* a bestselleru *Pravidla úspěchu*, který působí i jako kouč pro oblast kariéry. Můžeme podle něj (podobně jako C.K.) strávit tisíce hodin tréninkem, dokud se sami nestaneme v oboru mistry, nebo můžeme přesvědčit nějakého světového přeborníka, aby nám pomohl, čímž cestu k mistrovství výrazně zkrátíme.

Výzkum provedený na Brunelově univerzitě[8] ukázal, že šachisté, kteří trénovali pod vedením kouče, zlepšili svůj rating v průměru o 168 bodů v porovnání s těmi, kteří trénovali sami. I když při tak kognitivně komplexní hře, jako jsou šachy, se není možné vyhnout dlouhým hodinám usilovného tréninku, přítomnost trenéra a mentora v jedné osobě znamená pro hráče zjevnou výhodu. Zázračné šachové dítě Joshua Waitzkin (pojednává o něm film *Nevinné tahy*) například nastartoval svoji kariéru tím, že ho začal trénovat národní šachový velmistr Bruce Pandolfini, který ho objevil, jak hraje jako chlapec šachy v parku na Washingtonově náměstí v New Yorku. Pandolfini se Waitzkinovi osobně věnoval a chlapec brzy

vyhrál množství šachových turnajů v tak mladém věku, že je to dodnes světový rekord.

Tuto teorii potvrzuje i svět obchodu.[9] Analýzy ukazují, že podnikatelé, kteří měli nějaké mentory, jsou schopni pro svůj byznys shromáždit sedmkrát více kapitálu a zaznamenat pak 3,5krát rychlejší růst než ti, kteří mentory nemají. Ve skutečnosti jen několik ze sledovaných firem dokázalo vytvořit ziskový obchodní model, aniž by využili pomoc nějakého mentora.

Dokonce Steve Jobs,[10] slavný vizionář a diktátorský zakladatel společnost Apple, spoléhal na pomoc mentorů, jako byl například Bill Campbell, bývalý trenér amerického fotbalu a šéf společnosti Intuit, který ho měl udržovat ve stavu duševní svěžesti.

Fakta tedy naznačují, že ti, jež trénují s někým úspěšným, kdo to už „dokázal", dosáhnou obvykle nejvyšších met rychleji. Vítězný recept zřejmě tedy spočívá v tom, že musíme najít ty nejlepší na světě a přesvědčit je, aby nás trénovali.

Je tu ale jeden malý problém. Není to tak úplně pravda.

Zmínili jsme jako příklad velkého a rychlého úspěchu za pomoci mentorů Justina Biebera. Ale současně s obrovským úspěchem se začaly objevovat i stále větší potíže. Rvačky. Řízení v opilosti. Zatčení. Drogy. Nejméně jeden potvrzený případ, že házel na něčí dům vejce. Zdá se, že Justin Bieber začal padat dolů skoro stejně rychle, jak se raketově dostal do čela žebříčků.

OK, Bieber je především velmi mladý. Chová se přesně jako popová hvězda, kterou také je. Ale jeho mentor Usher se dostal do čela hitparády časopisu *Billboard* také v osmnácti a dokázal setrvat celou dekádu na výsluní bez opileckých excesů nebo vandalismu s vajíčky. Je možné, že se Bieber něčemu od svých mentorů nenaučil?

V dějinách najdeme množství příkladů lidí, kteří měli to štěstí, že měli úžasné mentory, ale stejně selhali.

Ve skutečnosti existují fakta,[11] která podporují obě následující tvrzení: rady mentora někdy fungují a někdy zase ne. Mentorské programy ve firmách selhávají tak často, že se ani vědci nemohou shodnout na tom, jaká je jejich skutečná hodnota. V časopise *Harvard Business Review* pak vycházejí články s názvem „Proč mentorské programy nefungují".

Slabé místo mentorů je dobře vidět na příkladu rodinných firem:[12] 70 procent z nich zanikne ve druhé generaci. Přitom rodič, který má vlastní firmu, může být pro své dítě, jež má jednou podnik převzít, ideálním

mentorem. Někdy ale mezi radami mentora a předáním firmy existuje něco kritického, co se občas zadrhne.

Jedním z největších lákadel trénování s mistrem je to, že mistr může pomoci svému učedníkovi přeskočit několik příček na žebříku. Občas to může skončit tak, že se objeví někdo jako Aristotelés. Ale jindy zase dopadnete jako Ikarus v příběhu z řecké mytologie, kterému jeho otec a učitel, řemeslník Daidalos, dal křídla. Ikarus pak letěl příliš rychle a příliš vysoko a nakonec zemřel.

Mentorka Jimmyho Fallona, ta nejlepší manažerka s nejlepšími kontakty, jakou si jen Jimmy mohl přát, aby se splnil jeho sen o *Saturday Night Live*, mu naservírovala na podnose konkurs do tohoto pořadu v tak krátké době, o jaké by si jiní komici jen mohli nechat zdát. Ale Jimmy neuspěl – zatím.

Existuje totiž ještě jedna přísada, jež představuje rozdíl mezi těmi učedníky, kteří rychle vylétnou nahoru a uspějí, a mezi těmi, kterým se rozpustí křídla a spadnou.

III.

V polovině 90. let byl Londýn pobouřen zprávami z dětské nemocnice na Great Ormond Street (GOSH): ve sto padesát let starém a oblíbeném zdravotnickém zařízení, kterému J. M. Barrie odkázal v roce 1929 práva ke své hře *Peter Pan*, se zabíjejí děti.

Samozřejmě nikoliv záměrně. Ale kardiologické oddělení nemocnice vykazovalo velmi vysokou úmrtnost dětských pacientů, což bylo zarážející. Lékaři studovali proces péče o pacienty v nemocnici a usoudili, že k největšímu počtu smrtelných případů docházelo kvůli problémům, které se objevovaly při předávání pacientů z operačního sálu na jednotku intenzivní péče.

Už jen samotné riziko otevření hrudního koše malého dítěte a operace jeho srdce je mimořádně vysoké. Ale jakmile je malý pacient po operaci, lékařský personál musí přemístit všechny nezbytné podpůrné přístroje (monitory, ventilátor, vasodilatátor) dokonce dvakrát. Nejprve je třeba pacienta i s přístroji na operačním sále přenést na mobilní lůžko, a pak se zase musí uložit na jednotce intenzivní péče. Celý tento proces trvá asi patnáct

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.