

Lepší nápad

Vysvětlení velkých výkonů, které dává smysl

Jerry Rice vyrůstal v Crawfordu (636 obyvatel) ve státě Mississippi a na střední škole ho ragbyového týmu museli dotlačit. Trenér prý slyšel, že je mladík rychlý, a tak ho přesvědčil, aby hru zkusil. Rice hrál dost dobře na to, aby se dostal do celostátního týmu, ale na stipendium od nějaké významné vysoké školy to nestačilo. Nakonec mu ragbyové stipendium nabídla Státní univerzita Mississippi Valley ve městě Itta Bena (1 946 obyvatel), kde strávil následující čtyři roky.

Na této malé škole byl Rice hvězdou, jako útočné křídlo vytvořil spoustu rekordů Národní vysokoškolské atletické asociace. Ve své poslední sezoně jej jmenovali do celoamerického vysokoškolského týmu a dokonce se stal horkým kandidátem na Heismanův pohár (ale nevyhrál ho). Nebyl však tak výborný, že by se týmy Národní ragbyové ligy předháněly, aby ho získaly. Problém byl v jeho rychlosti. Stačila na Crawford nebo na vysokoškolskou ligu, ale pro národní ligu nebyla ničím výjimečným. Při výběru hráčů v roce 1985 ho patnáct týmů odmítlo, až s ním nakonec podepsali smlouvu San Francisco 49ers.

Jak asi každý fanoušek rugby ví, Jerry Rice byl nejslavnějším útočným křídlem v dějinách NFL a někteří ragbyoví odborníci se domnívají, že mohl být největším hráčem na jakékoli pozici. Jeho absolutní dominanci je těžké uvěřit, když se pohybujeme v lize, kde je konkurence tak silná a na tak vysoké úrovni. Například jeho rekordy za chycení jsou oproti druhému nejlepšímu hráči lepší ne o 5 nebo 10 procent, což by bylo úchvatné, ale zhruba o 50 procent.

Vždy je nebezpečné tvrdit, že někdo bude držitelem daného rekordu navždy, ale překonat Riceovy rekordy bude obzvlášť těžký úkol. Byl totiž v neuvěřitelné fyzické kondici.

Hrál dvacet sezon na velice nebezpečné pozici a byl nasazen v téměř každém zápasu, kromě jednoho v roce 1997, kdy byl čtrnáct týdnů mimo, protože se zranil a vrátil se dříve, než mu doporučil lékař. Samozřejmě není vyloučeno, že by nějaký další hráč v budoucnu nemohl v této fyzicky drsné hře tolik let podávat tak obrovský výkon, ale historie napovídá, že je to nepravděpodobné.

Jak to, že byl Rice tak dobrý?

Kdybychom se ptali na kohokoliv jiného, byla by rozepře mezi sportovními fanoušky jistá, ale v případě Riceho se na odpovědi jednoznačně shodnou. Každý ve světě ragby nejspíš souhlasí, že Rice byl nejlepší, protože se při trénincích i mimo sezonu snažil více než kdokoli jiný.

Při trénincích byl známý svou snahou. Zatímco spousta jiných chytačů by po příjmu doklusala k zadákovi, Rice po každém chycení ke konci hřiště *sprintoval*. Většinou trénoval ještě dlouho poté, co ostatní odešli domů. Nejpozoruhodnější byly jeho šestidenní mimosezonní tréninky, kterým se věnoval úplně sám. Ráno trávil kardiovaskulárním cvičením, konkrétně osmikilometrovým během zvlněným terénem. Prý běhal deset čtyřicetimetrových zátěžových sprintů v té nejpříkřejší části. Odpoledne se věnoval stejně namáhavému posilování. Tyto tréninky se staly po celé lize známé jako ty nejnáročnější a ostatní hráči se někdy k Riceovi přidali jen proto, aby viděli, jaké jsou. Některým se udělalo špatně ještě před koncem.

Občas někdo napsal trenérovi 49ers a ptal se na podrobnosti Riceova tréninku, ale ten nikdy informace nepustil dál, protože se obával, že kdyby se ho lidé snažili napodobit, ublížili by si.

Z Riceova příběhu si můžeme nejsnáze odnést to, že tvrdá práce stojí za vším. Víme ale – z výzkumů a tím, že se prostě díváme kolem sebe – že tvrdá práce často k mimořádnému výkonu nevede. Víme také, že ani po vynikající kariéře na vysoké nebyl Rice výjimečně rychlý, což trenéři obecně považují u výborného chytače za nezbytné. V Riceově příběhu se tedy musí skrývat něco jiného.

A taky že ano. Všimněte si několika důležitých faktů.

Hraním ragby strávil velmi málo času.

Rice se stal skvělým hráčem díky velkému množství práce, ale patřilo do ní jen velice málo samotného hraní ragby. Jeho samostatné mimosezonní tréninky se skládaly z udržování kondice a ty týmové ze studia, přehrávání nahrávek zápasů, posilování a spousty práce s ostatními hráči při konkrétních akcích. Ale 49ers a nakonec ani další týmy, se kterými Rice hrál, nikdy mlýny netrénovaly na sto procent, protože nechtěly riskovat zranění hráčů. To znamená, že celkový čas, který Rice doopravdy strávil hraním hry, díky které se stal slavným, se skládal téměř jenom z vlastních zápasů.

Jak velká část z celkové přípravy spojené s ragby to byla? Řekneme s velkou rezervou, že se Rice během roku věnoval tréninku na ragby 20 hodin týdně. Tato činnost je náročná a i ti nejoddanější hráči ji zvládnou jen v omezené míře. Jsou zmínky o tom, že Rice v průměru pravděpodobně vydržel mnohem více, ale hrajme na jistotu. Dohromady je to okolo tisícovky hodin za rok, neboli 20 tisíc hodin za celou jeho profesionální kariéru. V NFL odehrál 303 zápasů – nejvíc ze všech útočných křídel – a když uvážíme, že obrana měla míč průměrně polovinu času, je to kolem 150 hodin hrací doby měřené zápasovými hodinami; to je možná přehnané, protože Rice nebyl na hřišti každou hru. Docházíme k závěru, že jeden z největších ragbyových hráčů všech dob věnoval vlastnímu hraní ragby méně než jedno procento z celkové doby svého tréninku.

Samozřejmě platí, že všichni hráči NFL věnují většinu času jiným sportovním aktivitám než ragby. Tento fakt je důležitý. Lidé, kteří svou práci dělají s největším možným nasazením a jsou vystaveni neustálému nelítostnému hodnocení, netrénují hraním ragby. Tráví skoro všechnen čas jinými aktivitami. Na to bychom neměli zapomínat. V případě Riceho, jednoho z nejlepších hráčů, byl tento poměr ještě mnohem větší.

Nastavil si trénink podle svých potřeb.

Rice nepotřeboval dělat dobře všechno, jen určité věci. Trénoval podle přesného schématu: musel se vyhnout dvěma nebo třem obráncům, kteří ho měli pokrýt, musel skákat výše než oni, aby chytil míč, a překonat je, když míč chtěli dostat stranou, a nakonec musel soupeře předběhnout. Soustředil tedy své cvičení přesně na tyto úkoly. Ukázalo se, že nevadí, že není nejrychlejším chytačem v lize. Stal se známým díky preciznosti

svého schématu. Posilování mu dalo nesmírnou sílu. Běhání v terénu mu dalo kontrolu, takže mohl prudce změnit směr, aniž by to nějak naznačil. Zátěžový běh do kopce mu dal prudké zrychlení. Nejdůležitější ale byl vytrvalostní trénink – na který by se rychlostně zaměřený sportovec normálně nesoustředil – který mu dal obrovskou výhodu v poslední čtvrtině, kdy byli protivníci unavení a slabí a on vypadal stejně svěží jako na začátku zápasu. Tady vždy podal rozhodující výkon.

Rice a jeho trenéři přesně věděli, co potřebuje, aby měl převahu. Soustředili se na tyto věci a ne na jiné cíle, které možná vypadají jako všeobecně potřebné – jako rychlost.

Ostatní ho podporovali, ale většinu si odpracoval sám.

Ragbyová sezona trvá méně než půl roku. U týmových sportů je samozřejmě nutné, aby hráči navzájem hodně spolupracovali, avšak Rice se nejvíce činil mimo sezonu. Od koučů a trenérů dostával důležité rady, ale většinu práce související s ragby odvedl sám.

Nebylo to zábavné.

Na běhání až do vyčerpání nebo posilování až do svalového kolapsu není nic zábavného. Tyto činnosti ale patřily k těm nejdůležitějším.

Vzdoroval všeobecným věkovým omezením.

Průměrný hráč NFL z ligy odchází, když je mu něco přes dvacet let, a hrát až do pětatřiceti je vzácný výkon. Je obecně známo, že i když se hráči podaří vyhnout se úrazům, opotřebením těla je nevyhnutelné a před čtyřicítkou už proti o patnáct let mladšímu soupeři nemá šanci. Těch pár hráčů aktivních až do čtyřiceti patřilo z velké části buď k zádačkům, kteří běhají a blokují jen málo, nebo ke kopáčům, kteří se neúčastní celého zápasu a protihráči se jich většinou ani nedotknou. U chytačů, kteří běhají jak dsa a často se střetávají s protivníky, se nepředpokládá, že vydrží dvacet sezon nebo že budou hrát až do dvaatřiceti. Nikomu kromě Riceho se to zatím nepodařilo.

Zásadní zjištění

Je přirozené se ptát, jaký význam pro nás ostatní může mít kariéra hvězdného ragbisty – kromě toho je to příběh jen jednoho člověka. Z vědeckého hlediska je to historka, ne údaj. Abychom mohli posoudit, zda se případ Riceovy kariéry dá použít obecněji, podíváme se na velice významnou a vysoce precizní vědeckou studii, která byla provedena na začátku devadesátých let na úplně jiném místě, konkrétně v Berlíně, a která zkoumala úplně odlišný obor – hudbu.

Cílem studie bylo zjistit, proč jsou někteří houslisté lepší než ostatní. Výzkumníci se vydali do Hudební akademie Západního Berlína, jak se jí tehdy říkalo, což byla vysoká škola produkující nesmírně dobré hudebníky, z nichž se mnozí dostali do předních symfonických orchestrů nebo se vydávali na sólovou dráhu. Požádali profesory, aby vybrali jednak nejlepší houslisty, kteří měli potenciál být mezinárodními sólisty, a jednak studenty, kteří byli také velice dobří, ale stále o něco horší než ti v první skupině. Kromě toho měla akademie také oddělení s nižšími přijímacími požadavky, jehož studenti se pak v budoucnu většinou stali učiteli hudby. Výzkumníci vybrali skupinu také z tohoto oddělení. Účastníci tedy byli ve třech skupinách – budeme jim říkat dobří, lepší a nejlepší – u kterých se vědci při výběru snažili, aby si byli co nejvíce podobní z hlediska věku (všem studentům bylo něco málo přes dvacet) a pohlaví.

Potom shromáždili biografická data o každém účastníkovi: věk, kdy začali studovat hudbu, učitele, které měli, soutěže, kterých se zúčastnili, a spousta dalších. Údaje potvrdily úsudek profesorů: nejlepší houslisté byli na soutěžích úspěšnější než ti lepší, a těm se zase dařilo lépe než dobrým. Účastníci měli odhadnout, kolik hodin týdně strávili cvičením každý rok od doby, kdy s ním začali. Dostali dlouhý seznam činností, které souvisely i nesouvisely s hudbou, a měli určit, kolik času strávili každou z nich za poslední typický týden. Měli také posoudit, jak moc byla každá aktivita důležitá pro zlepšení jejich hraní, jak byla namáhavá a zábavná. Vědci pokládali i mnoho dalších otázek, mimo jiné i jak účastníci minutu po minutě strávili předešlý den. V neposlední řadě si studenti měli týden vést podrobný diář. Protože údaje z diářů nejsou vždy přesné, výzkumníci je různými způsoby přezkoumali a poté prověřili rozsáhlými rozhovory s účastníky.

Výsledky byly hotovou pokladnicí informací. Laik by si při pohledu na to všechno jednoduše myslel, že vědci pouze všemi možnými způsoby analyzovali život a chování každého houslisty. Ve skutečnosti byly ale získané výsledky získané obzvláště jasné a solidní.

V mnoha ohledech byly všechny tři skupiny houslistů přibližně stejné. Všichni se začali učit hrát na housle okolo osmi let a rozhodli se stát se houslisty zhruba v patnácti. Mezi skupinami v tomto nebyl statisticky významný rozdíl. V době, kdy studie probíhala, každý studoval hru na housle již nejméně deset let.

Možná nejnápadnější bylo, že všechny tři skupiny trávily stejné celkové množství času činnostmi, které se vztahovaly k hudbě – lekce, cvičení, přednášky a tak dále. Celková doba byla u všech skupin přibližně padesát jedna hodin týdně. Výzkumníci u této hodnoty opět nenašli mezi skupinami žádný statisticky významný rozdíl. To znamená, že všichni účastníci ráno vstávali a hodiny se docela oddaně věnovali své kariéře, což odpovídalo pracovnímu týdnu mnoha lidí v rozmanitých zaměstnáních.

Houslisté si byli vcelku jistí, která činnost je pro zlepšování nejdůležitější: samostatné cvičení. Když měli ohodnotit dvanáct aktivit souvisejících s hudbou a deset nesouvisejících (jako jsou domácí práce, nakupování, volný čas) podle důležitosti pro jejich pokrok, vlastní cvičení bylo jednoznačně na prvním místě.

Všichni to věděli, ale ne všichni se cvičení věnovali stejně. Přestože houslisté chápali význam samostatného cvičení, skupiny jím zdaleka nestrávily stejně času. První dvě skupiny, nejlepší a lepší houslisté, cvičily v průměru asi čtyřicet hodin týdně. Třetí skupina, dobří houslisté, cvičila jen devět hodin za týden.

Výsledky získají na významu, když uvážíme další rozměry cvičení. Stejně jako si byli hráči jistí tím, že je to nejdůležitější činnost, shodli se i na tom, že je to těžké a ne moc zábavné. Když měli seřadit činnosti podle vynaloženého úsilí, označili samostatné cvičení jako mnohem náročnější než hraní pro zábavu o samotě nebo s ostatními a dokonce náročnější než nejnámáhavější každodenní činnost – péče o děti. Pokud jde o potěšení, dostalo se cvičení hluboko za hraní pro zábavu a dokonce i za formální skupinová vystoupení, která byste docela opodstatněně považovali za tu nejvíce stresující a nejméně zábavnou aktivitu.

Cvičení je tak náročné, že vyžaduje, aby si lidé určitým způsobem uspořádali život. První dvě skupiny houslistů nejvíce cvičily dopoledne nebo brzy odpoledne, kdy byli stále ještě celkem svěží. Oproti tomu houslisté ze třetí skupiny většinou cvičili pozdě odpoledne, kdy už byli nejspíše unavení. První dvě skupiny se od třetí odlišovaly ještě v jiné věci: jejich členové více spali. Nejenže spali více v noci, daleko častěji si zdřímli i odpoledne. Zdá se, že všechno to cvičení si žádá hodně odpočinku.

Samostatné cvičení je mezi činnostmi vztahujícími se k hudbě zvláštní tím, že je z velké části pod kontrolou každého jednotlivce. Většina jiných aktivit – hodiny hudby, výuka, vystoupení – vyžaduje účast dalších lidí, a proto jsou časově omezené. Jeden člověk ale může sám cvičit téměř neomezeně. Ve skutečnosti ale nikdo ze studie netrávil ani v náznaku každou volnou hodinu cvičením.

Všichni houslisté tedy chápali, že samostatné cvičení je pro zlepšení tou nejdůležitější věcí, kterou mohou udělat. I když ho nepovažovali za jednoduché nebo zábavné, všichni měli prakticky neomezené množství času, kdy se mu věnovat. V tomto ohledu byli všichni stejní. Rozdíl byl v tom, že se někteří rozhodli cvičit více – a tito houslisté byli o mnoho lepší.

Výhody cvičení se sčítaly. Určitě jste si všimli, že v době provádění studie cvičili nejlepší a lepší houslisté přibližně stejně – čtyřicet hodin týdně. Zatímco to bylo mnohem více než u pouze dobrých houslistů, vědci mezi prvními dvěma skupinami nezjistili významný rozdíl v době cvičení. Zdá se, že nepřítomnost rozdílu vypadá jako problém. Jestliže více cvičení znamená lepší výkon, jak je potom možné, že nejlepší skupina necvičí o nic víc než ta prostřední?

Odpověď se skrývá v minulosti jednotlivých studentů. Všichni účastníci výzkumu měli odhadnout počet hodin strávených týdně cvičením za každý rok od doby, kdy začali hrát na housle. To vědcům umožnilo vypočítat celkovou hodnotu za celý jejich život. Výsledky byly více než jasné. Do osmnácti let nashromáždili studenti z první skupiny průměrně 7410 hodin v porovnání s 5301 hodinou u druhé skupiny a 3420 hodinami u třetí. Všechny výsledky byly statisticky významné.

Závěr, který z toho plyne, je ještě významnější, než se na první pohled může zdát. Ano, delší doba strávená cvičením úzce souvisí s lepším výkonem. Teď si ale představte

situaci, kdy se houslista ze třetí skupiny v osmnácti letech rozhodne, že chce být světovým sólistou, dalším Itzhakem Perlmanem nebo Joshouou Bellem. Drsná realita vypadá tak, že nejlepší houslisté jeho věku, kterým se bude muset vyrovnat nebo je předstihnout, již cvičením strávili více než dvakrát tolik času jako on. Pokud je chce dosáhnout, bude muset cvičit daleko více než oni, přestože nyní cvičí mnohem méně (devět hodin týdně oproti dvaceti čtyřem).

Bude tedy muset svůj čas na cvičení znásobit obrovským číslem, jestliže je chce dohnat dříve, než zestárne, a bude muset přijmout tento vše pohlcující závazek právě v okamžiku svého života, kdy člověk přebírá povinnosti dospělého a začíná být finančně nezávislým. Stručně řečeno, teoreticky by bylo možné, aby se vrhl do světa špičkových houslistů, ale z praktického hlediska je to téměř nemožné. Problémy, které tuto situaci implicitně doprovází, se obecně ukazují jako zásadní pro jednotlivce i pro organizace.

Tato studie mimořádně přesvědčivě odpověděla na otázku, proč jsou někteří houslisté o tolik lepší než jiní. Byla součástí přelomového článku na širší téma, proč byli někteří lidé v jakékoli oblasti – podnikání, sportu, hudbě, vědě, umění – výjimečně dobří, zatímco většina z nich nebyla. Hlavním autorem tohoto článku – „Role promyšleného cvičení při dosahování mimořádného výkonu“ – byl Anders Ericsson, ten samý člověk, který o patnáct let dříve pomáhal provádět výše zmíněný experiment s křičícím studentem, jenž si dokázal zapamatovat osmdesát dva náhodných čísel. Závěry tohoto výzkumu Ericsson nikdy nepustil z hlavy. Nyní v tomto novém článku navrhoval se svými spoluautory Ralfem Th. Krampem a Clemensem Tesch-Römerem z Max Planckova institutu pro lidský rozvoj a vzdělávání nový teoretický rámec pro pochopení toho, proč jsou někteří lidé tak pozoruhodně dobří v tom, co dělají.

Nový rámec navrhl proto, že ten stávající, který silně spoléhal na koncept vrozeného talentu, byl zcela nevyhovující. Již jsme se setkali s mnoha jeho problémy, jako jsou četné případy velikánů, kteří nevykazovali žádné známky předčasné vyspělosti nebo daru z nebes. Kromě těchto problémů zaznamenali Ericsson a jeho kolegové další věc, která se při výzkumu nejvýznamnějších velikánů vynořila na povrch: bez ohledu na to, kdo byli nebo jak byl jejich úspěch vysvětlován, vždy jim trvalo mnoho let, než se stali výjimečnými. A jestliže se daná osoba dostala mezi elitu až po mnoha letech dřiny,

je přinejmenším problematické označovat vrozené nadání jako hlavní příčinu tohoto úspěchu.

Tento jev se zdá být téměř všudypřítomný. Nositelé Nobelovy ceny Herbert Simon a William Chase (spoluautor Ericssonovy studie o paměti) přišli ve slavné studii šachistů s „pravidlem deseti let“, které se zakládá na jejich zjištění, že mezi špičkové šachisty se pravděpodobně nikdo nezařadil dříve než po přibližně deseti letech tvrdé práce a že někteří k tomu potřebovali ještě mnohem více času.

Ani Bobby Fischer nebyl výjimkou. Když se v šestnácti letech stal velmistrem, měl za sebou již devět let intenzivního studia. Následující výzkumy v nejrůznějších oblastech doložily pravidlo deseti let všude, kam se vědci podívali. V matematice, biologii, skládání hudby, plavání, diagnostikování podle rentgenu, tenisu, literatuře – nikdo, dokonce ani ti „nejtalentovanější“, to nedokázali, aniž by se nejméně deset let tvrdě připravovali. Jestliže být talentovaný znamená dosáhnout úspěchu jednoduše nebo náhle, jak si nejspíš většina lidí myslí, pak je na vysvětlení velkého úspěchu pomocí talentu očividně něco špatně.

Jak se výzkumníci vydávali touto cestou dále, všimli si něčeho dalšího: mnoho vědců a spisovatelů vytváří svá největší díla až po dvaceti a více letech usilovné snahy, což znamená, že se zlepšují ještě v devatenáctém roce. Toto názor o výjimečném úspěchu díky talentu dále zproblematizovalo. Francis Galton byl naprosto přesvědčený, že se každý člověk rodí s různými omezeními, přes která se prostě nemůže dostat: „Jeho maximální výkon se stává danou a neměnnou veličinou.“ Tato omezení platí pro každý typ úsilí, ať už fyzického, nebo duševního.

Galton byl přesvědčen, že člověk na své limity narazí docela brzy; a potom, „pokud není nevyčísitelně zaslepen domýšlivostí, se dokonale naučí, jakého výkonu je schopen a jaká další snaha již není v jeho silách“. Galton dále říká, že moudrý člověk v tomto okamžiku se doslova vzdá snahy zkoušet to dál. „Již se netrýzní beznadějným úsilím, ke kterému by byl klamně poháněn samolibou ješitností...“ Zříká se pošetilé myšlenky, že by někdy mohl dokázat více, smiřuje se s představou, že lepší už být nemůže, a „nachází opravdovou morální harmonii v přesvědčení, že se věnuje hodnotnému dílu všim, co je od přírody v jeho moci“. Od Galtona to alespoň zní ušlechtilé.

Avšak o sto let později hojné důkazy ukázaly, že se lidé mohou stále zlepšovat i poté, kdy již měli dosáhnout svých „daných a neměnných“ přirozených možností. Příkladem nebyli jen velcí spisovatelé, umělci, podnikatelé, investoři a jiné významné osobnosti, které vytvořily své nejlepší dílo po třiceti nebo čtyřiceti letech kariéry. Koncem devatenáctého století vědecké výzkumy opakovaně ukazovaly, že se obyčejní lidé v různých povoláních mohli stále zlepšovat i potom, co jejich výkon zdánlivě dosáhl maxima. Zapisovatelé, telegrafní operátoři, sazeči – velice zkušení pracovníci, jejichž výkon se již léta nezlepšoval – byli díky motivaci či novému proškolení najednou znatelně lepší. Pro názor na úspěch typu „buď ho máš, nebo nemáš“ byly tyto důkazy samozřejmě velkým problémem.

Ericsson se svými kolegy při rekapitulaci četných důkazů poznamenal, že „pátrání po jasných dědičných vlastnostech, které by mohly pomoci předpovědět nebo alespoň vysvětlit nadprůměrný výkon významných jedinců, bylo překvapivě neúspěšné“. V době napsání jejich článku bylo ale vysvětlení velkého úspěchu založené na talentu stále tím nejvíce přijímaným. Proč? Autoři článku nabídli prostý důvod: „Ukazuje se, že přesvědčení o důležitosti talentu je založeno na nedostatku alternativních hypotéz, které by vysvětlovaly výjimečný charakter lidí, kteří v něčem vynikají.“

Jinými slovy, nikoho nic lepšího nenapadlo. Přišli tedy s vlastním nápadem.

Dal by se formulovat velice jednoduše: veškeré rozdíly byly dány „promyšleným cvičením“, jak ho autoři nazývali. Neboli jak to věcně a precizně vyjádřili ve svém odborném článku: „Rozdíl mezi běžnými dospělými a lidmi, kteří v něčem vynikají, je projevem celoživotního záměrného úsilí v dané oblasti zlepšit jejich výkon.“

Toto stanovisko bylo velmi významné ze dvou důvodů. Zaprvé výslovně odmítalo názor typu „buď ho máš, nebo nemáš“. Vysvětlovalo velký úspěch beze zmínky o talentu. Autoři připustili, že se velcí odborníci v jakémkoli oboru skutečně kvalitativně odlišují od nás ostatních, ale zpochybnili obecný názor na původ tohoto rozdílu. Prohlásili: „Odmítáme, že by tyto rozdíly byly neměnné, tedy výsledkem vrozeného talentu.“ Byl to naprosto nový náhled na to, proč jsou někteří lidé tak nesmírně dobří v tom, co dělají.

Rámec Ericssonova kolektivu byl významný i z dalšího důvodu. Vyřešil totiž obrovský rozpor jak v podstatě vědeckého výzkumu výkonu a velkého úspěchu, tak v každo-

denním životě. Na jednu stranu všude vidáme, že po letech tvrdé práce nejsou lidé v dané činnosti skvělí. Kdybychom se jenom rozhlíželi kolem sebe, pravděpodobně bychom souhlasili s Galtonem: naprostá většina lidí, se kterými pracujeme, hrajeme golf nebo Doom, se chvíli zlepšovala a pak se jejich výkon ustálil na zjevném vrcholu jejich možností. Nezlepšili se ani po letech další práce. Na druhou stranu ale opakovaně vidáme, že tvrdá práce vede k velkým úspěchům. Jak to, že mohou oba postřehy platit?

Rámeček, který předložil Ericsson se svými kolegy, jde k jádru tohoto rozporu. Problém podle nich spočívá v tom, že „současná definice cvičení je vágní“. Jejich rámeček není založen na tezi „cvičením k dokonalosti“, ale na jejich velmi konkrétním konceptu „promyšleného cvičení“.

Přesný význam tohoto konceptu je ve skutečnosti velice důležitý. Neznamená totiž to, co si většina lidí myslí. Jeho pochopení objasňuje cestu k velkému úspěchu v jakékoli oblasti, a to nejen pro jednotlivce, ale i pro týmy a organizace. A kromě mnoha jiných věcí mimochodem ukazuje, že Jerry Rice dobře věděl, co dělá.