

The Wall Street Journal bestseller

Prečo (takmer) všetko, čo ste doteraz
počuli o úspechu, neplatí

MÝTY O ÚSPECHU



MOTÝL

ERIC BARKER

MÝTY **O ÚSPECHU**

MÝTY O ÚSPECHU

Prečo (takmer) všetko, čo ste doteraz
počuli o úspechu, neplatí

ERIC BARKER



VYDAVATELSTVO MOTÝL

BARKING UP THE WRONG TREE

Copyright © 2017 by Eric Barker

Published by arrangement with HarperOne, an imprint of HarperCollins Publishers.

All rights reserved.

Translation © Dominika Trubačová 2020

Cover design © Zuzana Ondrovičová

Icon © Happy Art/Adobe Stock

Slovak edition © Vydavateľstvo Motýľ 2020

ISBN: 978-80-8164-229-6

Pre mojich rodičov

za to, že s láskou znášali svojho syna, ktorý je orchidea,
nádejné monštrum a nefiltrovaný líder.

Pýtate sa, čo to, dofrasa, všetko znamená?

Nuž, tak to aby sme začali...

Nič důležité nemá návod na použití.

JAMES RICHARDSON

Obsah

Úvod • Čo naozaj prináša úspech? • 11

Pozrieme sa na vedecké vysvetlenia toho, čím sa extrémne úspešní ľudia líšia od nás ostatných, a zistíme, čo môžeme urobiť, aby sme boli viac ako oni. Tiež si ukážeme, prečo je v niektorých prípadoch lepšie, že nie sme ako oni.

Prvá kapitola • Mali by sme hrať na istotu a robiť to, čo nám hovoria iní, ak chceme uspieť? • 17

Oplatí sa hrať podľa pravidiel? Čo sa môžeme naučiť od premiantov, ľudí, ktorí necítia bolesť, a klavírných virtuózov

Druhá kapitola • Končia dobrí chlapci poslední? • 47

Čo sa môžete naučiť o dôvere, spolupráci a láskavosti od členov gangov, pirátov a sériových vrahov

Tretia kapitola • Je pravda, že tí, ktorí sa vzdávajú, nikdy nevyhrávajú, a tí, ktorí vyhrávajú, sa nikdy nevzdávajú? • 83

Čo nás vojaci amerického námorníctva, videohry, dohodnuté manželstvá a Batman môžu naučiť o tom, ako vydržať aj vtedy, keď je ťažké dosiahnuť úspech

Štvrtá kapitola • Nejde o to, čo viete, ale o to, koho poznáte (pokiaľ naozaj nejde o to, čo viete) • 157

Čo sa môžeme naučiť o sile networkingu od vyjednávačov, najlepších komikov na svete a najmúdrejšieho muža, ktorý kedy žil

Piata kapitola • Musíte si veriť... • 221

Čo sa môžeme naučiť o rovnováhe medzi sebaistotou a sebaklamom od šachových majstrov, tajných vojenských jednotiek, falošných bojovníkov kung-fu a ľudí, ktorí necítia strach

Šiesta kapitola • Práca, práca, práca... alebo radšej rovnováha? • 255

Ako nájsť rovnováhu medzi domácim a pracovným životom vďaka Spider-Manovi, budhistickému mníchovi, Albertovi Einsteinovi, profesionálnym zápasníkom a Čingischánovi

Záver • Čo je úspešný život? • 323

Podakovanie • **333**

O autorovi • **335**

Čo naozaj prináša úspech?

Pozrieme sa na vedecké vysvetlenia toho, čím sa extrémne úspešní ľudia líšia od nás ostatných, a zistíme, čo môžeme urobiť, aby sme boli viac ako oni. Tiež si ukážeme, prečo je v niektorých prípadoch lepšie, že nie sme ako oni.

Dvaja muži pri pokuse o niečo podobné zomreli.

Časopis *Outside Magazine* vyhlásil Preteky naprieč Amerikou za najťažšiu vytrvalostnú súťaž, aká existuje. Cyklisti musia za menej ako dvanásť dní prejsť trasu dlhú takmer 5 000 kilometrov – od San Diega až po Atlantic City. Niektorí z vás si možno pomyslia: *Aha, je to ako Tour de France*. No myšlili by ste sa. Tour de France sa jazdí na etapy, medzi ktorými sú prestávky. Preteky naprieč Amerikou prebiehajú nonstop. Každá minúta, ktorú pretekári venujú spánku, oddychu alebo čomukoľvek inému než jazde, je ďalšia minúta, ktorú ich súper môžu využiť na to, aby ich porazili. Pretekári si doprajú v priemere len tri hodiny spánku za noc, a aj to len veľmi neochotne.

Štyri dni po začiatku pretekov sa tí najlepší pretekári musia rozhodnúť, kedy budú odpočívať. S takým tesným rozstupom medzi jednotlivými súťažiacimi (každý pretekár má náskok asi hodinu pred ďalším v poradí) ide o mimoriadne náročné rozhodnutie, pretože vedia, že ich súper obehnú a budú si musieť svoju pozíciu opäť vybojovať. A ako bude súťaž napredovať,

budú čoraz slabší. Nemajú žiadny čas na oddych. Len sa u nich zbierajú vyčerpanie, bolesť a nedostatok spánku popri tom, ako sa snažia prejsť naprieč celými Spojenými štátmi.

No v roku 2009 sa na prvej priečke ocitol muž, na ktorého to nemalo žiadny vplyv. Mal doslova pol dňa náskok pred svojím súperom na druhom mieste. Zdalo sa, že Jure Robič je neprekonateľný. Nakoniec tieto preteky vyhral päťkrát, viac než ktorýkoľvek iný súťažiaci v histórii, a často sa mu podarilo prejsť cieľovou rovinkou po menej ako deviatich dňoch. V roku 2004 prekonal pretekára na druhej pozícii o jedenásť hodín. Dokážete si predstaviť, že by ste sledovali športovú udalosť, pri ktorej po tom, ako víťaz získa svoje prvenstvo, musíte čakať pol dňa, aby ste videli dokončiť preteky druhého v poradí?

Je preto prirodzené, že nás zaujíma, vďaka čomu bol Robič taký dominantný a úspešný v tejto úmornej súťaži. Mal na to genetické predpoklady? Nie. Pri testoch sa ukázalo, že je po fyzickej stránke typickým vrcholovým športovcom v ultravytrvalostných pretekoch.

Mal najlepšieho trénera? Nie. Robičov kamarát Uroš Velepec o ňom povedal, že je „úplne netrénovateľný“.

Dan Coyle v článku pre *New York Times* odhalil, čo Robičovi dáva takú výhodu oproti ostatným súťažiacim, že sa z neho stal najlepší jazdec v histórii Pretekov naprieč Amerikou: je to jeho šialenstvo.

Nesnažím sa len prehnaným spôsobom povedať, že je extrémista. Chcem doslova povedať, že keď Robič jazdil, načisto strácal rozum.

Býval paranoidný, mal uslzené, emocionálne záchvaty, a keď jazdil, videl pod sebou kryptické odkazy v puklinách na ceste. Robič občas odhodil bicykel a dokráčal k autu svojich kolegov z tímu so zaťatými pästami a s planúcimi očami. (Tí si však múdro zamkli dvere.) Občas uprostred pretekov zosadol z bicykla, aby sa pustil do pästného súboja... s poštovými schránkami. Tiež

mával halucinácie a raz sa mu zdalo, že ho naháňajú ozbrojení mudžahedíni. Robičovu vtedajšiu manželku jeho správanie tak rozrušilo, že sa zamkla v prívесе jeho tímu.

Coyle píše, že Robič svoje šialenstvo nevnímal ako „neprijemné a trápne, ale ako niečo, bez čoho nemôže žiť“. Fascinujúce je, že Robičov dar nebol vo svete športu ničím novým. Už na začiatku 19. storočia si vedci ako Philippe Tissie a August Bier všimli, že narušená myseľ môže športovcom pomôcť ignorovať bolesť a prinútiť telo ísť za jeho prirodzene konzervatívne hranice.

Neviem ako vy, ale môj stredoškolský psychologický poradca mi nikdy nepovedal, že halucinácie, bitky s poštovými schránkami a generalizovaná nepríčetnosť sú zásadné pre to, aby ste sa stali svetovo uznávaným expertom na čokoľvek. Zväčša mi hovoril, aby som si robil úlohy, dodržiaval pravidlá a bol milý.

To všetko však vyvoláva dôležitú otázku: Čo skutočne prináša úspech? Táto kniha pátra po tom, čo prináša úspech v skutočnom svete. A myslím tým celoživotný úspech, nie iba zarábanie peňazí. Aké postoje a správanie vám pomôžu dosiahnuť vaše ciele v akejkolvek oblasti, ktorú si vyberiete, či už v pracovnom, alebo osobnom živote? Mnoho kníh sa venuje len jednému aspektu úspechu alebo prezentuje teórie bez toho, aby poskytli akékoľvek praktické rady. Pozrieme sa na to, čo skutočne funguje, a potom sa naučíme, aké kroky môžete podniknúť, aby ste sa dostali tam, kam chcete.

Čo definuje úspech pre vás, je, nuž, iba na vás. Ide len o to, čo vy osobne potrebujete na to, aby ste boli šťastní v práci aj doma. To však neznamená, že je úspech náhodný. Určite už poznáte isté stratégie, ktoré k nemu s najväčšou pravdepodobnosťou povedú (neprestajné úsilie), a tie, ktoré pravdepodobne zlyhajú (budiť sa každý deň na poludnie). Problém je v obrovskej priepasti medzi nimi. Bezpochyby ste už počuli

o všetkých vlastnostiach a taktikách, ktoré vám pomôžu dostať sa tam, kam chcete, no neexistuje žiadny skutočný dôkaz, že to tak naozaj je – a možno ste už videli množstvo výnimiek. Na to sa zameriame v tejto knihe.

Na svojom blogu *Barking Up the Wrong Tree* som osem rokov rozoberal výskum a robil rozhovory s odborníkmi na to, čo nám prináša v živote úspech. A nachádzam odpovede. Mnohé z nich sú prekvapivé a niektoré na prvý pohľad pôsobia proti-rečivo, no všetky z nich sú užitočné, ak chceme pochopiť, čo potrebujeme urobiť vo svojej kariére a v osobnom živote, aby sme získali náskok.

Veľa z toho, čo nám ľudia hovoria o kvalitách, ktoré vedú k úspechu, je logické, myslené úprimne a úplne nesprávne. Vyvrátíme mýty, pozrieme sa na vedu, ktorá sa skrýva za rozdielom medzi extrémne úspešnými ľuďmi a nami ostatnými, naučíme sa, čo môžeme urobiť pre to, aby sme boli viac ako oni, a zistíme, prečo je v niektorých prípadoch lepšie, že takí nie sme.

Občas je úspech založený na čistom talente, občas sú to pekné veci, ktoré nám kázala robiť naša mama, a inokedy je to ich presný opak. Ktoré staré príslovia sú pravdivé a ktoré sú len mýty?

Je pravda, že „dobří chlapci končia poslední“? Alebo bývajú prví?

Naozaj tí, ktorí sa vzdávajú, nikdy nevyhrávajú? Alebo je skutočným nepriateľom tvrdohlavosť? Je sebaistota kľúčová? A kedy je to len sebaklam?

V každej kapitole sa pozrieme na obe strany príbehu a ukážeme si silné stránky každej perspektívy. Nech už teda čokoľvek vyzerá ako jasný zásah do čierneho alebo ako niečo, čo si protirečí, majte so mnou strpenie. Obe strany odprezentujú svoj pohľad na vec, skoro ako na súde. Potom nájdeme odpoveď, ktorá nám dáva najväčšie výhody a má čo najmenšie nevýhody.

V prvej kapitole sa pozrieme na to, či vedie k úspechu to, ak veci hráme na istotu a robíme to, čo nám kážu iní. Povieme si o tom, čo harvardský profesor Gautam Mukunda nazýva „zosilňovače“. Tak ako šialenstvo Jureho Robiča, aj zosilňovače sú vlastnosti, ktoré sú vo všeobecnosti negatívne, no v určitých situáciách môžu viesť k obrovským výhodám, ktoré zničia vašu konkurenciu. Zistíme, prečo sa z najlepších študentov málokedy stávajú milionári, prečo tí najlepší (a najhorší) americkí prezidenti podkopávajú systém a ako sa z našich najslabších stránok môžu stať tie najsilnejšie.

V druhej kapitole zistíme, kedy dobrí chlapci končia prví, a aj to, kedy mal Machiavelli svätú pravdu. Porozprávame sa s profesorom z Whartonu, ktorý verí v súcit a altruizmus v podnikaní, a s profesorom zo Stanfordu, ktorého výskum ukazuje, že preceňujeme hodnotu usilovnej práce a povýšenie získame tým, že budeme pochlebovať svojmu šéfovi. Pozrieme sa na pirátov a na väzenské gangy, aby sme zistili, ktoré pravidlá dodržiavajú aj tí, ktorí ich väčšinou porušujú, a naučíme sa, ako získať správnu rovnováhu medzi ambicióznymi plánmi a pokojným spánkom.

V tretej kapitole sa ponoríme do výcviku amerického námorníctva a preskúmame novovznikajúce vedecké teórie o húževnatosti a odolnosti. Budeme sa rozprávať s držiteľmi doktorátu z ekonómie, aby sme vypočítali, kedy je ten najlepší čas na znásobenie našich snáh a kedy treba radšej hodiť flintu do žita. Majstri kung-fu nás naučia, kedy sa oplatí byť nespoľahlivým ulievačom. A naučíme sa jedno hlúpe slovíčko, ktoré nám pomôže rozhodnúť sa, či to ešte máme vydržať, alebo by bolo lepšie vzdať sa.

Štvrtá kapitola zisťuje, či je to naozaj o tom, „čo viete“ alebo „koho poznáte“. Ukážeme si, že zamestnanci, ktorí majú najširšiu sieť kontaktov, sú často najproduktívnejší, no väčšina najlepších odborníkov sa takmer bez výnimky považuje

za introvertov (vrátane prekvapivých deväťdesiatich percent vrcholových športovcov). Dostaneme tipy od chlapíka s najväčším okruhom známych v Silicon Valley a naučíme sa, ako získavať kontakty bez toho, aby sme sa cítili úlisne.

V piatej kapitole sa zameriame na svoj postoj. Predostrieme si, ako nám sebaistota môže pomôcť posúvať hranice toho, čoho sme zrejme schopní, no zároveň ju musíme vyvážiť triezvym pohľadom na výzvy, ktorým čelíme. Zistíme, ako nám novovznikajúca vedecká teória „mentálneho rozlišovania“ môže pomôcť rozhodnúť sa, kedy máme hrať vabank a kedy by sme si mali veci radšej dvakrát rozmyslieť. A čo je najdôležitejšie, pozrieme sa na nový výskum, ktorý ukazuje, že celý tento model založený na sebaistote je zrejme v zásade sporný.

V šiestej kapitole sa na veci pozrieme s odstupom, aby sme získali aj širšiu perspektívu, a poukážeme na to, ako úspech v kariére môže byť v súlade s úspechom v živote a kedy, naopak, nie je. Máme vôbec v dnešnom uponáhlanom svete priestor vytvoriť si rovnováhu medzi pracovným a osobným životom? Harvardský profesor Clayton Christensen a Čingischán nám poskytnú príklad, ako nájsť svoj pokoj aj na hektickom pracovisku. Poučíme sa z tragických prípadov legendárnych ľudí, ktorí dosiahli úspech, no zaplatili zaň príliš vysokú cenu a obeťovali svoju rodinu a šťastie.

Úspech nemusí byť niečo, čo vidíte len v televízii. Nie je to ani tak o dokonalosti, ako skôr o tom vedieť, v čom ste najlepší, a o schopnosti naozaj sa zosúladiť so svojím okolím. Nemusíte byť doslova šílení, ako bol Jure Robič, no aj zo škaredého káčatka môže byť občas labuť, ak nájde ten správny rybník. To, čo vás robí výnimočnými, zvyky, ktorých sa možno snažíte zbaviť, a veci, kvôli ktorým si vás doberali v škole, vám možno nakoniec prinesú neprekonateľné výhody.

Tam by som vlastne aj rád začal...

Mali by sme hrať na istotu a robiť to, čo nám hovoria iní, ak chceme uspieť?

Oplatí sa hrať podľa pravidiel? Čo sa môžeme naučiť od premiantov, ľudí, ktorí necítia bolesť, a klavírných virtuózov

Ashlyn Blockerová necíti bolesť.

Vlastne, nikdy v živote nepocítila bolesť. Na prvý pohľad vyzerá ako obyčajná tínedžerka, no kvôli chybe v géne SCN9A sa jej nervy nevyvinuli rovnako ako tie vaše alebo moje a signály bolesti sa preto nedostávajú až do jej mozgu.

Znie to ako dar z neba? Nie tak rýchlo. Článok na Wikipédii o „vrodenej necitlivosti na bolesť“ to vysvetľuje pomerne jednoducho: „Ide o mimoriadne nebezpečnú poruchu.“ Dane Inouye píše: „Väčšina malých detí sníva o tom, že z nich budú superhrdinovia. Pacientov s vrodenuou necitlivosťou na bolesť možno považovať za supermanov, pretože necítia fyzickú bolesť, no paradoxne to, čo im dáva ich ‚superschopností‘, je zároveň aj ich kryptonitom.“

Ako to opisuje vo svojom článku pre *New York Times Magazine* Justin Heckert, rodičia Ashlyn si všimli, že si zlomila členok, skôr než ona, a aj to až dva dni po tom, ako sa to stalo. Karen Cannová, ďalšia žena, ktorá trpí touto poruchou, si

pri pôrode svojho prvého dieťaťa zlomila panvu, no nevedela o tom celé týždne, až pokým kvôli strnulosti v bedrovom kĺbe takmer vôbec nemohla chodiť. Ľudia s touto poruchou majú zvyčajne kratší život a často umierajú už počas detstva. Z detí narodených s vrodenou necitlivosťou na bolesť sa polovica nedožije veku troch rokov. Keď ich rodičia s dobrým úmyslom zabalia do perinky a ony sa začnú prehrievať, neplačú. Tým, ktoré prežijú, sa často stáva, že si odhryznú špičku jazyka alebo si vážne poškodia rohovky, keď si pretierajú oči až do krvi. Dospelí ľudia s touto poruchou majú obvykle telo posiate jazvami a niekoľkokrát zlomené kosti. Každý deň musia kontrolovať, či ich telo nenesie známky poškodenia, pretože vidieť modrinu, reznú ranu či popáleninu na vlastné oči je často jediný spôsob, ako sa o nich dozvedia. Mimoriadne znepokojujúci je zápal slepého čreva a ďalšie skryté ochorenia, pretože ľudia s vrodenou necitlivosťou na bolesť zvyčajne nepocitujú žiadne príznaky, až pokým ich daný problém nezabije.

Koľkí z nás si však už v nejakej chvíli priali, aby sme boli ako Ashlyn?

Je jednoduché naivne vidieť iba výhody takejto poruchy. Žiadne otravné zranenia. Žiadny strach u zubára. Život bez zbytočných nepríjemností s chorobou či úrazmi. Už nikdy žiadna bolesť hlavy alebo obmedzenia pre vrtošivé bolesti v krížoch.

Z hľadiska zdravotnej starostlivosti a straty produktivity stojí bolesť Spojené štáty americké približne 560 až 635 miliárd dolárov ročne. Pätnásť percent Američanov zápasí s chronickou bolesťou každý deň a niet pochyb o tom, že by si s Ashlyn s radosťou vymenili miesto.

Jeden z hlavných zloduchov v bestselleri *Dievča, ktoré sa hralo s ohňom* trpí vrodenou necitlivosťou na bolesť a táto porucha je v knihe vykresľovaná ako superschopnosť. Vďaka svojim zručnostiam profesionálneho boxera a neschopnosti cítiť bolesť pôsobí tento muž ako nezastaviteľná sila a desivý súper.

To vyvoláva ďalšie otázky: Kedy sú naše slabé stránky v skutočnosti našimi prednosťami? Je lepšie byť outsiderom, ktorý má svoje slabiny, ale aj svoje superschopnosti? Alebo sa nám žije lepšie v zóne priemeru? Ľudia nám zvyčajne odporúčajú hrať na istotu. No je robenie toho, čo je obvyčajne považované za „správnu vec“, a vyhýbanie sa riziku extrémov cestou k úspechu? Alebo k tuctovosti?

Aby sme túto záhadu vyriešili, poďme sa najskôr pozrieť na tých, ktorí sa držia pravidiel a robia všetko správne. Čo sa stane s tými, ktorí boli na strednej škole najlepší v ročníku? Každý rodič si praje, aby taký bol aj jeho tínedžer. Mamy nám hovoria: „Usilovne sa uč a bude sa ti dariť.“ A mamy majú veľmi často pravdu. Ale nie vždy.

Karen Arnoldová, výskumníčka na Boston College, sledovala po maturite osemdesiatjeden stredoškolských študentov, ktorí sa umiestnili na prvom alebo druhom mieste v ročníku, aby zistila, čo sa stane s tými, ktorí boli kedysi na vrchole akademického rebríčka. Deväťdesiatpäť percent z nich študovalo vysokú školu s výborným priemerom známok a do roku 1994 až šesťdesiat percent z nich získalo vysokoškolský titul. Nebolo pochýb o tom, že úspech na strednej škole predpovedal úspech na vysokej škole. Takmer deväťdesiat percent z týchto študentov má dnes profesionálnu kariéru, z toho štyridsať percent na najvyšších pozíciách. Sú zodpovední, spoľahliví a vyrovnaní a väčšina z nich má zo všetkých stránok dobrý život.

Ale koľkí stredoškolskí premianti skutočne dokážu zmeniť svet, riadiť ho alebo naň mať vplyv? Zdá sa, že odpoveď je jednoznačná: nula.

Karen Arnoldová pri opise úspechu ľudí, ktorých skúmala, povedala: „I keď sa mnohí z nich stanú veľmi úspešní vo svojom odbore, zdá sa, že prevažná väčšina najlepších študentov stredných škôl nesmeruje na najvyššie priečky úspechu v dospelom živote.“ V inom rozhovore Karen Arnoldová vyslovila