

# VŠESTRANNOŠŤ

Prečo ľudia so širšími záujmami triumfujú  
v špecializovanom svete



## DAVID EPSTEIN

Autor svetového bestselleru *Športový gén*

premedia

premedia



DAVID EPSTEIN

# VŠESTRANNOŠŤ

Z angličtiny preložil  
Tomáš Mrva

premedia

**David Epstein: Všestrannosť**

Prvé vydanie

Copyright © 2019 by David Epstein

Translation © Tomáš Mrva, 2020

Slovak edition © Vydavateľstvo Premedia, 2020

All rights reserved

**ISBN 978-80-8159-870-8**

Pre Elizabeth,  
túto a ktorúkoľvek inú



# Obsah

<b>Úvod:</b> Roger verzus Tiger	11
<b>PRVÁ KAPITOLA:</b> Kult náskoku	22
<b>DRUHÁ KAPITOLA:</b> Ako vznikol nejednoznačný svet	38
<b>TRETIA KAPITOLA:</b> Keď menej je viac	51
<b>ŠTVRTÁ KAPITOLA:</b> Učenie rýchle a pomalé	69
<b>PIATA KAPITOLA:</b> Myslieť za hranicami skúseností	84
<b>ŠIESTA KAPITOLA:</b> Problém s priveľkou húževnatosťou	100
<b>SIEDMA KAPITOLA:</b> Flirtovanie so svojím potenciálnym ja	120
<b>ÔSMA KAPITOLA:</b> Výhoda outsidersera	138
<b>DEVIATA KAPITOLA:</b> Laterálne myslenie s predpotopnou technológiou	153
<b>DESIATA KAPITOLA:</b> Oklamaní odbornosťou	171
<b>JEDENÁSTA KAPITOLA:</b> Zbaviť sa osvedčených postupov	184
<b>DVANÁSTA KAPITOLA:</b> Úmyselní amatéri	211
<b>Záver:</b> Rozšírte svoj záber	225
<b>PodĎakovanie</b>	229
<b>Poznámky</b>	232





A vôbec sa nevenoval osobitne ani jednému odvetviu hospodárstva. Pred očami mal vždy iba *celkový majetok*, a nie nejaké jeho osobitné odvetvie...  
a málokto mal také výnosy ako Nikolaj.

Lev Tolstoj, *Vojna a mier*

Žiadny nástroj nie je všemocný. Neexistuje univerzálny kľúč, ktorý  
odomkne všetky dvere.

Arnold Toynbee, *Štúdium dejín*



## ÚVOD

---

# Roger verzus Tiger

ZAČNIME DVOMA príbehmi zo sveta športu. Tento prvý pravdepodobne poznáte.

Chlapcov otec videl, že je v niečom iný. Ako šesťmesačný dokázal balansovať na dlani otca prechádzajúceho sa po dome. Keď mal sedem mesiacov, otec mu dal putter\* na hranie a chlapec ho všade ťahal vo svojej malej kruhovej chodúľke. Keď mal desať mesiacov, zliezol zo svojej vysokej stoličky, prekotúlal sa ku golfovej palici, ktorej dĺžka bola prispôbena jeho výške a napodobňoval švih, ktorý sledoval v garáži. Pretože ešte nevedel rozprávať, otec chlapcovi kreslil obrázky, aby mu ukázal, ako položiť ruky na palicu. „Je veľmi ťažké vysvetľovať, ako sa puttuje malému dieťaťu, čo nevie hovoriť,“ poznamenal neskôr.

Keď mal dva roky – čiže bol vo veku, pri ktorom Centrá na kontrolu a prevenciu chorôb uvádzajú ako vývinové mílniky „kope do lopty“ a „stojí na špičkách –, vystupoval v celoštátnej televízii a palicou, ktorá mu siahala po plecيا, zahral loptičku popri Bobovi Hopovi, ktorý ho obdivne sledoval. V tom istom roku sa zúčastnil na svojom prvom turnaji a vyhral v kategórii do desať rokov.

Nebolo vhodné márníť čas. Ako trojročný sa chlapec učil, ako zahrať z „pieskového bunkva“ a otec mu plánoval život. Vedel, že jeho syn je predurčený na toto a je jeho povinnosťou viesť ho. Popremýšľajte o tom: ak by ste

.....  
\* Putter je golfová palica určená na dopravenie loptičky do jamky z krátkej vzdialenosti. (Pozn. prekl.)

vedeli, čo príde, možno by ste tiež začali pripravovať svoje trojročné dieťa, ako sa vyrovnáť s nevyhnutnými a nenásytnými médiami. Hral sa na reportéra, dával chlapcovi otázky, učil ho, ako stroho odpovedať, nikdy nepovedať viac, než na čo sa ho pýtajú. V tom roku chlapec zahral 48 úderov, jedenásť nad par na deviatich jamkách na ihrisku v Kalifornii.

Keď mal chlapec štyri roky, jeho otec ho vysadil na golfovom ihrisku o deviatej ráno a vyzdvihol ho o osem hodín. Občas aj s peniazmi, ktoré vyhral od tých, čo o ňom pochybovali.

Keď mal osem rokov, chlapec prvýkrát porazil svojho otca. Neprekážalo mu to, lebo nepochyboval, že jeho syn má jedinečné nadanie a on má tú časť pomáhať mu. Sám bol výnimočný športovec, a to navzdory okolnostiam. Na vysokej škole hrával bejzbal v čase, keď bol jediným černošským hráčom v celej súťaži. Ako absolvent sociológie rozumel ľuďom a disciplíne. Slúžil vo Vietname ako príslušník elitných zelených baretov a neskôr vyučoval budúcich dôstojníkov psychologickú vojnu. Bol si vedomý, že neurobil, čo mohol, pre svoje tri deti z predchádzajúceho manželstva, ale teraz pri štvrtom videl, že dostal druhú šancu. A všetko išlo podľa plánu.

Keď sa chlapec dostal na Stanfordovu univerzitu, už bol slávny a jeho otec začal otvorene hovoriť o jeho dôležitosti. Tvrdil, že jeho syn bude mať väčší vplyv ako Nelson Mandela, ako Gándhí, ako Buddha. „Má väčšie fórum ako ktokoľvek z nich,“ povedal. „Je mostom medzi Východom a Západom. Neexistujú hranice, pretože má dozor. Ešte neviem, akú presnú podobu to bude mať, ale je Vyvolený.“

---

Druhý príbeh pravdepodobne tiež poznáte, hoci na začiatku nebudete mať ten pocit.

Jeho mama bola trénerka, ale nikdy ho netrénovala. Keď sa naučil chodiť, kopal si s ňou loptu. Ako chlapec hrával v nedeľu s otcom squash. Vyskúšal lyžovanie, zápasenie, plávanie a skejtbording. Hrával basketbal, hádzanú, tenis, stolný tenis, bedminton cez susedov plot a v škole futbal. Neskôr pripisoval veľkému množstvu športov, ktoré hrával, zásluhu na rozvoji svojej telesnej zdatnosti a koordinácie medzi rukou a očami.

Zistil, že nezáleží až tak na tom, o aký šport ide, ak sa hrá s loptou. „Vždy ma to viac bavilo, keď sa hralo s loptou,“ spomínal. Bol dieťa, ktoré sa rado hralo. Jeho rodičia nemali pre neho žiadne konkrétne športové ambície. „Nemali sme žiadny plán A ani plán B,“ hovorila neskôr jeho mama. S chlapcovým otcom ho povzbudzovala, aby vyskúšal široké spektrum športov.

V skutočnosti to bolo nutné. Chlapec „sa stával neznesiteľným“, keď zostal dlhšie bez pohybu, povedala jeho matka.

Hoci jeho matka vyučovala tenis, rozhodla sa, že s ním nebude pracovať. „Len by ma rozčúľil,“ povedala. „Skúšal každý zvláštny úder a nikdy nevrátil loptičku normálne. To jednoducho nie je pre matku veľká zábava.“ Ako si všimol redaktor časopisu *Sports Illustrated*, jeho rodičia naňho netlačili, skôr ho „odhovárali“. Keď prišiel do tínedžerského veku, chlapca to začalo čoraz viac ťahať k tenisu a „ak ho vôbec nejako poštuchli, tak len v tom, aby nebral tenis tak vážne“. Keď hral zápas, jeho matka často odišla na stretnutie s kamarátkami. Jeho otec ho viedol iba k jednému pravidlu: „Len nikdy nepodvádzaj!“ Nepodvádzal a začal byť naozaj dobrý.

Ako tínedžer bol dosť dobrý na to, aby s ním spravili rozhovor miestne noviny. Jeho mama bola zhrozená, keď sa dočítala, že na otázku, čo by si kúpil za hypotetickú prvú tenisovú výhru, jej syn odpovedal: „Mercedes.“ Odľahlo jej, keď jej redaktor dovolil vypočuť si nahrávku rozhovoru a uvedomili si, že to bola chyba. Chlapec povedal vo švajčiarskej nemčine: „*Mehr CDs*.“ Jednoducho chcel viac cédečiek.

Chlapec bol nepochybne súťaživý. Keď sa však jeho tenisoví tréneri rozhodli presunúť ho do vyššej vekovej kategórie, požiadal ich, nech ho vrátia naspäť, aby mohol zostať so svojimi kamarátmi. Súčasťou zábavy bolo po tréningu hovoriť o hudbe, profesionálnom zápasení alebo o futbale.

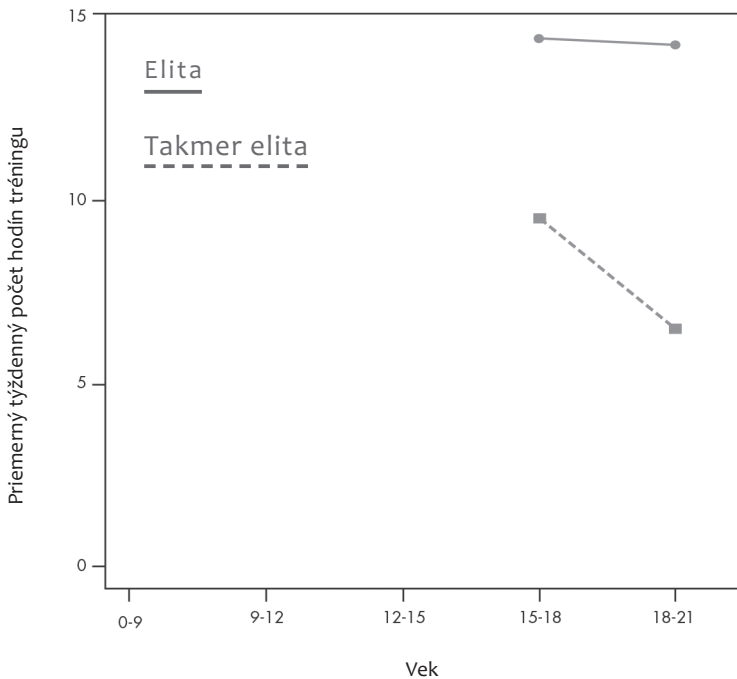
Keď sa nakoniec vzdal ostatných športov – predovšetkým futbalu –, aby sa sústredil na tenis, ostatné deti už pracovali so silovo-kondičnými trénermi, športovými psychológmi a odborníkmi na výživu. Zdá sa však, že z dlhodobého hľadiska to jeho vývoj nezabrzdilo. Aj vo veku 35 rokov, keď už aj legendárni tenisti zvyčajne končia kariéru, bol svetovou jednotkou.

---

V roku 2006 sa Tiger Woods a Roger Federer prvýkrát stretli. V tom čase boli obaja na vrchole síl. Tiger letel súkromným lietadlom na finále US Open. Federer bol z toho mimoriadne nervózny, ale aj tak vyhral. Tretíkrát po sebe. Woods sa v šatni pridral k oslavám so šampanským. Sadli si tak, ako to len oni dokážu. „Nikdy som sa nerozprával s nikým takým, kto by tak dôverne poznal pocit neporaziteľnosti,“ opísal to neskôr Federer. Rýchlo sa stali priateľmi a celý svet diskutoval o tom, kto z nich dvoch je najdominantnejší športovec na svete.

Federerovi však neunikol kontrast medzi nimi. „Jeho príbeh je úplne iný ako môj,“ povedal v roku 2006 svojmu životopiscovi. „Dokonca už ako dieťa túžil prekonať rekord v počte vyhratých grandslamov. Ja som sníval len o tom, že sa raz stretnem s Borisom Beckerom alebo si zahrám Wimbledon.“

Je pomerne nezvyčajné, že dieťa s „odhovárajúcimi“ rodičmi, ktoré sprvu berie šport na ľahkú váhu, vyrastie na muža, ktorý mu dominuje ako nikto pred ním. Na rozdiel od Tigera, tisíce detí mali pred Rogerom náskok. Tigerova nezvyčajná výchova je predmetom knižných bestsellerov o rozvoji majstrovstva. Jednou z nich je rodičovská príručka, ktorú napísal Tigerov otec Earl. Tiger golf nielen hrával, ale cielene trénoval, čo je jediný spôsob, ktorý sa počíta v dnes všadeprítomnom pravidle o desiatich hodinách vedúcich k majstrovstvu. Toto „pravidlo“ obsahuje myšlienku, že množstvo hodín strávených vysokošpecializovaným tréningom je jediným kritériom pri rozvoji schopností bez ohľadu na to, o aké odvetvie ide. Podľa štúdie tridsiatich huslistov, kde sa pravidlo zrodilo, k tréningu žiaci pristupujú zodpovedne (cielene), keď „dostávajú jasné inštrukcie o najlepšej metóde“, sú pod individuálnym dozorom inštruktora, dostávajú „okamžitú informatívnu spätnú väzbu a informácie o výsledkoch svojej činnosti“ a „opakovane vykonávajú rovnaké alebo podobné úlohy“. Kvantum prác o rozvoji majstrovstva ukazuje, že elitní športovci strávia každý týždeň oveľa viac času vysoko technickým, enormným cieľovým tréningom ako tí, ktorí skončia na nižších úrovniach.



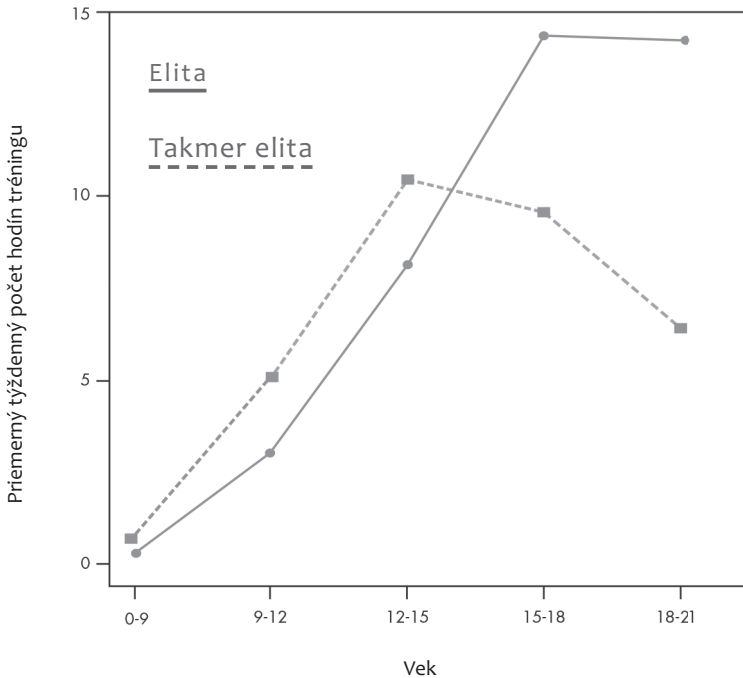
Tiger sa stal symbolom myšlienky, že objem primeraného cieleného tréningu určuje úspech – a jeho dôsledku, že s tréningom treba začať čo najskôr.

Tlak na skoré a úzke zameranie sa prejavuje aj ďaleko za hranicou športu. Často nás učia, že čím je svet konkurenčnejší a komplikovanejší, tým viac sa musíme špecializovať (a tým skôr s tým musíme začať), aby sme sa v ňom dokázali orientovať. Naše najznámejšie ikony úspechu sa vyzdvihujú pre svoju predčasnú vyspelosť a skorý štart – Mozart za klávesmi, zakladateľ Facebooku Mark Zuckerberg za iným typom klávesov. V každom odvetví bolo reakciou na rozpínajúcu sa knižnicu ľudského poznania a prepojený svet vychvaľovanie čoraz užšieho zamerania. Onkológovia sa už nešpecializujú na rakovinu, ale na rakovinu jediného orgánu a tento trend sa každý rok posilňuje. Atul Gawande, chirurg a spisovateľ, poznamenal, že keď lekári žartujú o chirurgoch ľavého ucha, „musíme si overiť, či naozaj neexistujú“.

V knihe *Bounce* (Odras), bestselleri, ktorý sa venuje pravidlu desaťtisíc hodín, britský novinár Matthew Syed tvrdí, že britská vláda zlyhala, keď nedostatočne nasledovala cestu neoblomnej špecializácie podľa vzoru Tigera Woodsa. Presun vysokopostavených vládnych úradníkov z jedného ministerstva na druhé „nie je o nič menej absurdný ako presun Tigera Woodsa z golfu na bejzbal a potom na futbal a potom na hokej“.

Akurát, že obrovský úspech Veľkej Británie na nedávnych olympijských hrách po desaťročiach priemerných výsledkov bol postavený na programoch zameraných špecificky na naverbovaní dospelých, aby vyskúšali nové športy, a vytvorení plánu pre neskorý rozvoj – pre „neskoro upečených“, ako mi to opísal jeden z úradníkov zodpovedných za tento program. Myšlienka športovca, ktorý sa chce dostať medzi elitu a nasledovať cestu Rogera Federera a vyskúšať rôzne športy, zjavne nie je taká absurdná. Elitní športovci na vrchole síl trávajú oveľa viac času sústredeným, enormným cieleným tréningom ako ich kolegovia, ktorí sú tesne pod elitnou úrovňou. Keď však vedci skúmali celú vývojovú cestu športovcov od raného detstva, vyzeral graf tak, ako je uvedené na nasledujúcej strane.





Elita spočiatku venuje *menej* času zodpovedajúcemu cielenému tréningu v oblasti, kde nakoniec vyniknú. Namiesto toho prejdú niečím, čo výskumníci nazývajú „obdobím hľadania sa“. Venujú sa rôznym športom, zvyčajne v neorganizovanom alebo málo organizovanom prostredí. Získajú množstvo telesných schopností, z ktorých môžu ťažiť. Učia sa o svojich schopnostiach a sklonoch a až neskôr sa zamerajú na jednu oblasť a zvyšujú svoje nároky (viac špecializovane trénujú). Názov jednej štúdie o športovcoch v individuálnych športoch tvrdil, že „neskorá špecializácia“ je „kľúčom k úspechu“. Ďalšia hlásala: „Ako sa dostať medzi špičku v kolektívnych športoch: začnite neskôr, pridajte na intenzite a odhodlaní.“

Keď som začal písať o týchto štúdiách, stretol som sa s hlbavou kritikou, ale aj s popieraním. „Možno v nejakom inom športe,“ hovorili fanúšikovia, „ale neplatí to pre *náš* šport.“ Najhlasnejšia bola komunita najobľúbenejšieho športu na svete, futbalu. A potom, ako na zavolanie, koncom roku 2014 tím nemeckých vedcov zverejnil štúdiu, že členovia nemeckej futbalovej reprezentácie, ktorá práve vyhrala majstrovstvá sveta, sa zvyčajne špecializovali neskoro a nehrali viac organizovaného futbalu ako hráči amatérskych líg až do veku 22 rokov alebo aj neskôr. V detstve a počas dospievania viac hrávali

neorganizovaný futbal a iné športy. Ďalšia štúdia uverejnená o dva roky neskôr porovnávala schopnosti hráčov vo veku jedenásť rokov a sledovala ich dva roky. Tí, čo skúšali viac športov a hrávali neorganizovaný futbal, „a nemali organizovaný futbalový tréning“, sa do trinástich rokov zlepšili viac. Zistenia ako tieto sa objavili v širokom spektre športov od hokeja po volejbal.

Údajná nevyhnutnosť hyperšpecializácie predstavuje jadro obrovského, úspešného a občas dobre mieneného marketingového stroja v športe aj mimo neho. V skutočnosti je Rogerova cesta k hviezdnej športovej kariére oveľa rozšírenejšia ako Tigerova, ale príbehy oboch športovcov sa rozprávajú oveľa tichšie, ak vôbec. Niektoré z týchto mien poznáte, ale pozadie ich úspechu pravdepodobne nie.

Tento úvod som začal písať hneď po Super Bowle 2018, v ktorom quarterback\*, ktorého predtým ako hrával americký futbal draftovali do bejzbalu (Tom Brady), stál zoči-voči ďalšiemu, ktorý súťažil v americkom futbale, bejzbale a karate a na vysokej škole si vyberal medzi basketbalom a americkým futbalom (Nickovi Folesovi). V tom istom mesiaci sa česká športovkyňa Ester Ledecká stala prvou ženou, ktorá vyhrala zlato v dvoch rôznych športoch (lyžovanie a snoubordingu) na tých istých zimných olympijských hrách. Keď bola mladšia, Ledecká sa venovala viacerým športom (stále hráva plážový volejbal a venuje sa windsurfingu), študovala a nikdy sa nesnažila byť jednotkou v mládežníckych kategóriách. V článku vo *Washington Post* deň po jej druhej zlatej medaile sa písalo: „V ére športovej špecializácie je Ledecká poslom zachovávanía rozmanitosti.“ Krátko po jej výkone vytvoril ukrajinský boxer Vasyľ Lomačenko rekord v najmenšom počte zápasov potrebných na zisk titulu majstra sveta v troch rôznych hmotnostných kategóriách. Lomačenko, ktorý si ako dieťa urobil štvorročnú prestávku od boxu, aby sa naučil tradičný ukrajinský tanec, spomínal: „Ako mladík som robil veľa športov – gymnastiku, basketbal, futbal, tenis – a myslím, že v konečnom dôsledku sa to všetko spojilo a prispelo k zlepšeniu práce mojich nôh.“

Prominentný športový vedec Ross Tucker zosumarizoval výskum v tejto oblasti jednoducho: „Vieme, že skoré zoznamovanie sa je kľúčom. Rovnako ako aj rozmanitosť.“

V roku 2014 som zaradil niektoré zo zistení o neskorej špecializácii v športe do doslovu svojej prvej knihy *Športový gén*. V nasledujúcom roku som dostal pozvánku hovoriť o tomto výskume od nepravdepodobného publika – nie .....

\* Útočná pozícia v americkom futbale (Pozn. prekl.)

od športovcov alebo od trénerov, ale od vojnových veteránov. Počas prípravy som si preštudoval vo vedeckých časopisoch práce o špecializácii a kariérnych zmenách mimo sveta športu. Ohromilo ma, čo som zistil. Podľa jednej štúdie tí, čo sa špecializovali skoro, mali po vysokej škole vyššie príjmy, ale tí, čo sa špecializovali neskôr, vykompenzovali stratu tým, že si našli prácu, ktorá lepšie zodpovedala ich schopnostiam a osobnosti. Objavil som rad štúdií, ktoré ukazovali, ako technologickí vynálezcovia zvyšovali svoj kreatívny vplyv hromadením skúseností v rôznych oblastiach v porovnaní s tými, ktorí sa hlbšie zavrútili do jednej. V skutočnosti, keď ich kariéra postupovala, profitovali z toho, že vedome obetovali trocha hĺbky v prospech šírky. Takmer identické zistenia sa objavili v štúdiu o umelcoch.

Začal som si uvedomovať, že niektorí ľudia, ktorých prácu som z dialky obdivoval – od Duka Ellingtona (ktorý sa ako dieťa vyhýbal hodinám hudby, aby sa sústredil na kreslenie a bejzbal) po Marjam Mirzáhániovú (ktorá snívala, že sa stane spisovateľkou, a namiesto toho sa stala prvou ženou, ktorá získala slávnu Fieldsovu medailu za matematiku) –, mali pri svojom vývoji viac z Rogera ako z Tigera. Pátral som ďalej a narazil som na pozoruhodných jedincov, ktorí uspeli nie napriek rozsahu skúseností a záujmov, ale vďaka nim: na generálnu riaditeľku, ktorá nastúpila do svojej prvej práce v čase, keď sa jej rovesníci chystali na odchod do dôchodku; na umelca, ktorý prešiel piatimi rôznymi kariérami, kým objavil svoje poslanie a zmenil svet; vynálezcu, ktorý sa držal vlastnej antišpecializačnej filozofie a zmenil malú firmu založenú v devätnástom storočí na dnes jedno z najznámejších mien na svete.

Len som namočil prst do výskumu o špecializácii v práci, a tak som sa v prednáške pre vojnových veteránov prevažne držal športu. Ostatných zistení som sa dotkol len zbežne, ale publikum sa ich chytilo. Všetci sa špecializovali neskoro alebo zmenili povolanie a ako sa mi jeden po druhom chodili po prednáške predstavovať, videl som, že mali z toho prinajmenšom mierne obavy a niektorí akoby sa za to hanbili.

Dokopy ich dala Nadácia Pata Tillmana, ktorá na počesť zosnulého hráča NFL, ktorý sa vzdal kariéry v profesionálnom americkom futbale, aby sa stal príslušníkom Army Rangers, elitných jednotiek ľahkej pechoty, poskytujúce vzdelávanie veteránom, aktívnym vojakom a partnerkám a partnerom vojakov, ktorí menia kariéru alebo sa vracajú do školy. Všetci dostali štipendiá. Boli to bývalí výsadkári a prekladatelia, z ktorých sa stávali učitelia, vedci, technici a podnikatelia. Prekypovali entuziazmom, ale ten bol rozčerený spodným prúdom strachu. Ich profily na linkedine neukazovali lineárny postup smerom ku konkrétnej kariére, o ktorom im hovorili, že ho zamestnávateľa

chcú. Mali úzkosť z toho, že budú chodiť do školy po boku mladších (niekedy oveľa mladších) študentov alebo zmenia svoju dráhu neskôr ako ich rovesníci, a to všetko preto, že boli zaneprázdnení získavaním nenapodobiteľných životných skúseností a vodcovstva. Táto jedinečná výhoda sa v ich hlavách akosi premenila na nevýhodu.

Niekoľko dní po prednáške pre skupinu z Tillmanovej nadácie mi bývalý príslušník zvláštnych síl vojenského námorníctva napísal e-mail: „Všetci prechádzame z jednej kariéry na druhú. Niekoľkí sme sa zišli po vašom odchode a rozprávali sme sa, aká to bola úlava počuť vaše slová.“ Bol som mierne zmätený zo zistenia, že bývalý príslušník elitnej jednotky s titulom z histórie a geofyziky, ktorý si robí postgraduál z obchodu a verejnej správy na Dartmouthe a Harvarde, ma potrebuje, aby som ho utvrdil v jeho životnej voľbe. Tak ako ostatným, aj jemu povedali, skryte aj otvorene, že zmena smeru je nebezpečná.

Prednáška vyvolala také nadšenie, že nadácia ma požiadala, aby som predniesol hlavný prejav na jej výročnej konferencii v roku 2016 a potom malým skupinám v rôznych mestách. Pred každou akciou som si prečítal ďalšie štúdie a rozprával som sa s ďalšími výskumníkmi a získal som viac dôkazov, že potrebujete čas – a často sa musíte vzdať náskoku na štarte –, aby ste rozvinuli osobnú a profesionálnu všestrannosť, ale stojí to za to.

Ponoril som sa do práce, ktorá ukazuje, že vysoko hodnotení odborníci sa môžu stať takými obmedzenými, že s narastajúcimi skúsenosťami sa zhoršujú, ale zároveň stúpa ich sebavedomie – a to je nebezpečná kombinácia. Ohromilo ma, keď ma kognitívni psychológovia, s ktorými som sa rozprával, nasmerovali k ohromnému počtu často ignorovaných prác demonštrujúcich, že aby vedomosti boli trvalé, najlepšie je učiť sa pomaly, dokonca aj keď v testoch okamžitého pokroku dosiahnete slabé výsledky. Znamená to, že najefektívnejšie učenie vyzerá neefektívne. Vyzerá ako zaostávanie.

Aj začať s niečím novým v strednom veku môže tak vyzeráť. Mark Zuckerberg legendárne poznamenal, že „mladí ľudia sú jednoducho bystrejší“. A predsa pri päťdesiatročnom zakladateľovi technologickej firmy je takmer dvojnásobne vyššia pravdepodobnosť, že rozbehne mimoriadne úspešnú firmu, ako pri tridsaťročnom, a tridsaťročný má väčšiu šancu ako dvadsaťročný. Výskumníci na Severozápadnej univerzite, MIT a Americkom úrade na sčítanie ľudu študovali nové technologické firmy a zistili, že priemerný vek zakladateľov v najrýchlejšie rastúcich startupoch v čase ich založenia je 45 rokov.

Zuckerberg mal dvadsaťdva, keď vyslovil svoju vetu. Bolo v jeho záujme vyslať takéto posolstvo, tak ako je v záujme ľudí, ktorí riadia mládežnícke