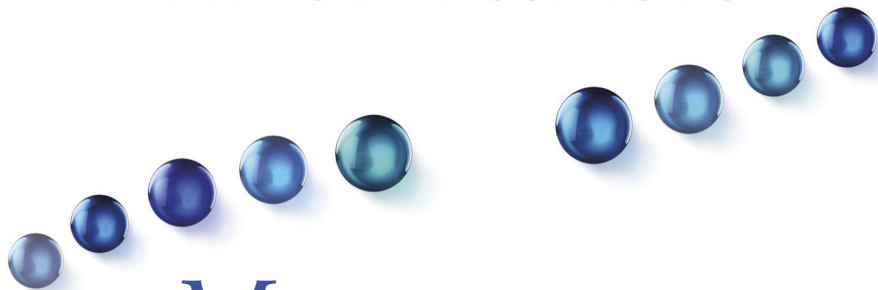

Mimo řadu



ANATOMIE ÚSPĚCHU



MALCOLM
GLADWELL

autor bestsellerů *Bod zlomu, Mžik, Co viděl pes, David a Goliáš*

Malcolm Gladwell

Mimo řadu

ANATOMIE ÚSPĚCHU

BizBooks
Brno
2015

Mimo řadu

Anatomie úspěchu

Malcolm Gladwell

Překlad: Aleš Drobek

Obálka: Petr Gremlica

Odpovědná redaktorka: Hana Hozová

Technický redaktor: Jiří Matoušek

Authorized translation from the English language edition *Outliers: The Story of Success*.

Copyright © 2008 by Malcolm Gladwell

Translation © Aleš Drobek, 2009, 2015

Objednávky knih:

www.albatrosmedia.cz

eshop@albatrosmedia.cz

bezplatná linka 800 555 513

ISBN 978-80-265-0348-4

Informace o knihách z nakladatelství BizBooks:

www.bizbooks.cz

www.facebook.com/NakladatelstviBizBooks

www.twitter.com/BizBooks_knihy

Vydalo nakladatelství BizBooks v Brně roku 2015 ve společnosti Albatros Media a. s. se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4. Číslo publikace 19072.

© Albatros Media a. s. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

2. vydání


ALBATROS MEDIA a. s.

Pro Daisy

Obsah

Úvod

Záhada městečka Roseto Valfortore

„Ti lidé umírali prakticky jen stářím.“ 9

ČÁST PRVNÍ PŘÍLEŽITOST

KAPITOLA PRVNÍ

Matoušův efekt

„Neboť každému, kdo má, bude dáno a přidáno;
kdo nemá, tomu bude odňato i to, co má.“ 19

KAPITOLA DRUHÁ

Pravidlo 10 000 hodin

„V Hamburku jsme museli hrát osm hodin.“ 35

KAPITOLA TŘETÍ

Trable s génii, část 1.

„Znalost výše IQ toho či onoho chlapce není příliš k užítku,
máte-li před sebou celou skupinu inteligentních kluků.“ 61

KAPITOLA ČTVRTÁ

Trable s génii, část 2.

„Po zdoluhavém dohadování bylo rozhodnuto,
že Robert dostane podmínku.“ 78

KAPITOLA PÁTÁ

Tři ponaučení z života Joe Floma

„Mary pouštěla za čtvrták.“ 97

ČÁST DRUHÁ
ODKAZ

KAPITOLA ŠESTÁ

Harlan, Kentucky

„Zemři jako chlap, jako tvůj bratr!“ 133

KAPITOLA SEDMÁ

Etnická teorie leteckých neštěstí

„Kapitáne, ten povětrnostní radar nám opravdu pomohl.“ 145

KAPITOLA OSMÁ

Rýžová pole a testy z matiky

„Kdo vstává před úsvitem tři sta šedesát dní v roce,
nemůže nezbohatnout.“ 179

KAPITOLA DEVÁTÁ

Maritin úděl

„Teď už mám kamarády jen na KIPPu.“ 198

EPILOG

Jamajský příběh

„Vzejde-li z takového svazku barevný potomek,
je tento osvobozen.“ 213

PODĚKOVÁNÍ 227

POZNÁMKY 229

REJSTŘÍK 241

Záhada městečka Roseto Valfortore

„TI LIDÉ UMÍRALI PRAKTICKY JEN STÁŘÍM.“

mimořádný

1. vymykající se pravidelnému řádu, obvyklosti, neobvyklý, zvláštní
2. vynikající, neobyčejný, nevšední, nadprůměrný

I.

Roseto Valfortore leží sto šedesát kilometrů jihovýchodně od Říma, v podhorské italské provincii Foggia. Městečko je po vzoru středověkých vesnic uspořádáno okolo velkého ústředního náměstí. Tomu vévodí Palazzo Marchesale, luxusní sídlo rodiny Saggese, která kdysi v těchto krajích vlastnila rozsáhlé pozemky. Klenutý průchod po jedné straně vede na kopec ke kostelu Madonna del Carmine – Panny Marie Karminské. Po úbočí se vine úzké schodiště lemované shlukem kamenných domků s červenou střechou.

Po staletí se rosetští *paesani* lopotili v mramorových lomech v okolních kopcích nebo obdělávali terasovitá políčka pod nimi. Ráno scházeli sedm osm kilometrů do údolí a večer pak vážili dlouhou cestu zpátky. Byl to tvrdý život. Obyvatelé městečka byli téměř negramotní, zoufale chudí a bez větší naděje na lepší budoucnost. A pak, na konci 19. století, se do Roseta donesla zvěst o zemi neomezených možností za oceánem.

V lednu léta páně 1882 skupinka deseti Roseťanů – devět mužů a jeden chlapec – vyplula z Itálie do New Yorku. První noc v Americe přespali vesničané na podlaze hospody na Mulberry Street v Malé Itálii na Manhattanu. Ráno se vydali na západ a nakonec našli práci v břidlicovém lomu sto padesát kilometrů západně od New Yorku, poblíž města Bangor v Pensylvánii. Následujícího roku opustilo Itálii dalších patnáct Roseťanů, z nichž někteří nakonec také došli do Bangoru a připojili se ke svým krajanům v lomu. Čerství přistěhovalci poslali do rodného městečka vzkaz o příslibu Nového světa a brzy se na cestu do Pensylvánie začala balit jedna skupinka Roseťanů za druhou. Netrvalo dlouho a z pramínku přistěhovalců se stala řeka. Jen v roce 1894 požádalo o americký pas přes dvanáct set Roseťanů. Celé ulice jejich starého domova náhle osiřely.

Roseťané začali skupovat pozemky na kamenité stráni, kterou s Bangorem spojovala příkrá a hrbolatá polní cesta. Postavili natěsnané kamenné domky s břidlicovou střechou, které shlížely na úzké uličky vinoucí se po úbočí kopce. Zbudovali také kostel a pojmenovali jej Kostel Panny Marie Karminské a hlavní ulici, na níž stál, dali název Garibaldiho třída, po velkém hrdinovi italského sjednocení. Zpočátku říkali svému městečku Nová Itálie. Brzy mu však změnili jméno na Roseto, což rozhodně nebylo od věci, vzhledem k tomu, že téměř všichni obyvatelé byli vlastně staří sousedé z Itálie.

Roku 1896 nastoupil do Kostela Panny Marie Karminské energický mladý kněz Pasquale de Nisco. Otec de Nisco založil několik náboženských společností a začal organizovat festivaly. Poradil občanům, aby prostorné zadní dvorky svých domů vypleli, zkyprili a začali sázet cibule, fazole, brambory, melouny a ovocné stromy. Rozdal jim semínka a hlízy. Městečko rázem ožilo. Roseťané začali chovat prasata a pěstovat vinnou révu na domácí víno. Postavili školy, park, klášter a hřbitov. Na Garibaldiho třídě vyrostly malé obchůdky, pekárny a restaurace. Postupně se ve městě objevilo na tucet továrniček, kde se šily blůzy a jiné oděvy na „export“. Sousední Bangor byl převážně velšský a anglický a další nej-

bližší město téměř celé německé, což znamenalo – vzhledem hašteřivým vztahům mezi Angličany, Němci a Italy – že Roseto zůstalo uzavřené všem kromě Roseťanů. Kdybyste se kdykoli v prvních desetiletích 20. století prošli po ulicích pensylvánského Roseta, neslyšeli byste nic než italštinu, a to nikoli ledajakou, nýbrž specifický dialekt, kterým se mluví na jihu Itálie v provincii Foggio. Roseto v Pensylvánii si žilo vlastním, soběstačným životem, odtržené od zbytku světa, a možná by to tak i zůstalo, nebýt muže jménem Stewart Wolf.

Wolf byl lékař. Zabýval se studiem trávicího traktu a žaludku a přednášel na Lékařské fakultě Oklahomské univerzity. V létě pobýval na své farmě v Pensylvánii nedaleko Roseta, ačkoli to samo o sobě ještě nic neznamenalo, neboť Roseto bylo tak skryté a uzavřené, že člověk mohl žít v sousedním městě a ani o něm nevědět. „Jednou takhle v létě – to bylo někdy v padesátých letech – mě místní lékařská společnost požádala, abych jim udělal přednášku,“ uvedl Wolf o mnoho let později v jednom interview. „Když jsem domluvil, pozval mě jeden z doktorů na pivo a mezi řečí prohodil: ‚Víte, já už v tomhle kraji kurýruju sedmnáct let. Chodí ke mně pacienti ze široka daleka, ale jen vzácně vídám někoho z Roseta mladšího šedesáti let se srdeční chorobou.‘“

Wolf užasl. To bylo v padesátých letech, dlouho před nástupem léků snižujících cholesterol a agresivních léčebných metod prevence proti srdečním chorobám. Počet infarktů ve Spojených státech dosahoval epidemických rozměrů. Byla to nejčastější příčina smrti u mužů mladších pětadesáti let. Zdravý rozum se vzpíral představě, že by se lékař u některého vzorku populace nikdy nesetkal se srdeční chorobou.

Wolf se rozhodl záhadu rozluštit. Na pomoc si přizval pár svých kolegů a studentů z Oklahomské univerzity. Společně shromáždili úmrtní listy občanů Roseta, od nejčerstvějších po ty nejstarší, jaké našli. Prostudovali lékařské záznamy a zdravotní statistiky a na jejich základě sestavili rodninné genealogie. „Pustili jsme se do práce,“ uvedl Wolf. „Rozhodli jsme se provést předběžnou studii. Začali jsme v šedesátém prvním. Starosta

řekl: „Všechny mé sestry vám pomůžou“. Měl čtyři. Řekl: „Můžete si vzít zasedací místnost“. Já na to: „A kde budete pořádat zasedání městské rady?“ On: „Prozatím nikde“. Dámy nám nosily obědy. Zřídili jsme malé budky, kde jsme brali krev a dělali EKG. Strávili jsme tam čtyři týdny. Pak jsem si promluvil s představiteli města. Přes léto nám dali k dispozici celou školu. Pozvali jsme na testy celou rosetskou populaci.“

Výsledky byly ohromující. Prakticky žádný obyvatel Roseta mladší pětapadesáti let nikdy nezemřel na infarkt, ani nevykázal sebemenší známky srdeční choroby. U mužů nad pětapadesát byl počet srdečních příhod zhruba poloviční oproti zbytku Spojených států. Celková úmrtnost byla v Rosetu 30 až 35 procent pod očekávanou úrovní.

Wolf si do městečka přizval na pomoc přítele z Oklahomy, sociologa Johna Bruhna. „Zaměstnal jsem studenty lékařství a sociologie jako dotazovatele. Chodili jsme od domu k domu a hovořili se všemi lidmi staršími jednadvaceti let,“ vzpomíná Bruhn. To vše se stalo před více než půl stoletím, ale když Bruhn popisoval, co tehdy zjistili, měl v hlase ještě pořád úžas. „Ani jedna sebevražda, žádní alkoholici, žádní drogově závislí a velmi nízká zločinnost. Nikdo nepobíral sociální dávky. Pak jsme se zaměřili na vředy trávicího systému. Ani ty jsme nenašli. Ti lidé umírali prakticky jen stářím.“

Ve Wolfově profesi existoval výraz pro místo jako Roseto – místo, které vybočovalo z běžné zkušenosti, kde obvyklá pravidla neplatila. Roseto bylo *odchylka*.

2.

Wolfa ze všeho nejdřív napadlo, že Roseťané dodržují nějaké stravovací návyky ze Starého kontinentu, díky nimž jsou zdravější než ostatní Američané. Záhy si však uvědomil, že tomu tak není. Roseťané například smažili na sádle namísto na mnohem zdravějším olivovém oleji, který používali doma v podhůří Apenin. Pizza v Itálii je tenká krusta se solí, olejem a občas i rajčaty, cibulí či ančovičkami. Pizza v Pensylvánii je chlebové

těsto, klobása, papriky, salám, šunka a někdy i vejce. Sladkosti jako *biscotti* nebo *taralli* se v Itálii podávaly jen na Vánoce a Velikonoce, v Rosetu v Americe je jedli po celý rok. Když tyto stravovací návyky prozkoumali dietologové, zjistili, že Roseťané získávají neuvěřitelných 41 procent svých kalorií z tuku. A Roseto nebylo ani městem, kde lidé každé ráno vstávají a cvičí jógu nebo začínají každý den osvěžujícím během na deset kilometrů. Pensylvánští Roseťané byli těžkými kuřáky a řada z nich se potýkala s nadváhou.

Jídelníčkem ani cvičením se tedy Wolfovy údaje vysvětlit nedaly, ale co taková genetika? Roseťané byli velice homogenní skupinou, všichni pocházeli z téže italské provincie, a tak Wolfa napadlo, že mají třeba výjimečně tuhý kořínek a nějaké té nemoci hned tak nepodlehnou. Vypátral a vyzpovídal tedy jejich příbuzné, kteří žili v jiných koutech Spojených států, aby se přesvědčil, zda se i oni chlubí stejně pevným zdravím jako jejich bratrance a sestřenice v Pensylvánii. Ukázalo se, že nechlubí.

Upřel tedy pozornost k oblasti, v níž Roseťané žili. Je možné, napadlo jej, že by podhůří východní Pensylvánie prospívalo lidskému zdraví víc než jiné končiny? Dvěma nejbližšími sousedními městy byl Bangor, prakticky hned pod kopcem, a Nazareth o pár kilometrů dál. Obě byla zhruba stejně velká jako Roseto a v obou žili lidé z podobného těsta – pracovní přistěhovalci z Evropy. Wolf důkladně pročetl lékařské záznamy občanů obou těchto měst. Ve srovnání s Rosetem zde byla úmrtnost v důsledku srdečních chorob u lidí nad pětadesát let trojnásobná. Další slepá ulička.

Wolfovi začalo svítat, že tajemstvím Roseta není jídelníček, cvičení, geny ani poloha, *nýbrž městečko samotné*. A když tak s Bruhnem bloumali jeho ulicemi, postupně začali chápat proč. Sledovali, jak se Roseťané navštěvují, zastavují se na kus řeči v italštině nebo si navzájem vaří na zahrádkách za domem. Porozuměli širším rodinným klanům, které tvořily podhoubí rosetského společenského uspořádání. Viděli, že v řadě domů žijí pod jednou střechou i tři pokolení a že prarodiče se těší mimořádné úctě. Zašli na mši v kostele Panny Marie Karminské a viděli, jak prostředí

svatostánku lidi sjednocuje a uklidňuje. Napočítali dvaadvacet různých občanských spolků v městečku s pouhými dvěma tisíci obyvatel. Vycítili zvláštní rovnostářský étos rosetské komunity, který nestavěl na odiv úspěchy bohatých ani neúspěchy chudých.

Roseřané transplantovali kulturu *paesani* z jižní Itálie do vysočiny východní Pensylvánie, a vytvořili tím silnou, ochránářskou společenskou strukturu, která je izolovala od tlaků moderního světa. Pevnému zdraví se těšili díky svému domovu, díky světu, který si vybudovali ve svém malém městečku v kopcích.

„Pamatuji si, jak jsem Roseto navštívil poprvé. Užasl jsem nad rodinnými večeremi, kde u stolu seděla tři různá pokolení, nad všemi těmi pekárníčkami, nad tím, jak se lidé procházeli po ulicích, posedávali na verandách a povídali si, nad textilními závody, kde přes den pracovaly ženy, zatímco se muži lopotili v břidlicových lomech,“ vzpomíná Bruhn. „Bylo to kouzelné.“

Jistě si dovedete představit, jakou vlnu skepse Wolfův a Bruhnův objev vyvolal, když představili svá zjištění lékařské komunitě. Jezdili na konferenci, kde jejich kolegové prezentovali dlouhé řady čísel a sloupce složitých grafů a vykládali o tom či onom genu nebo fyziologickém procesu, zatímco oni sami mluvili o tom, jak tajemně a kouzelně prospívá našemu zdraví, když se lidé zastavují na ulici na kus řeči nebo když pod jednou střechou bydlí tři různá pokolení. Dlouhověkost, zněl tehdy obecně vžitý názor, závisí do značné míry na tom, kým jsme – tedy na našich genech. Závisí na našich individuálních rozhodnutích – co jíme, jak mnoho či málo cvičíme a jak účinné lékařské procedury jsou nám k dispozici. Nikdo tenkrát nepřemýšlel o zdraví v souvislosti s lidským *společenstvím*.

Wolf a Bruhn museli přinutit tehdejší lékařský establishment, aby se začal dívat na srdeční choroby a zdraví člověka ze zbrusu nového úhlu. Jejich kolegové si měli uvědomit, že nikdy nepochopí, proč jsou lidé zdraví, když se budou zabývat jen osobními volbami bez zřetele na interakci s druhými. Museli se přestat zabývat pouze jednotlivci. Museli porozumět

kultuře, již jsou jejich pacienti součástí, kdo jsou jejich přátelé a příbuzní a odkud přišli jejich předkové. Museli přijmout za svou myšlenku, že hodnoty světa, v němž žijeme, a lidé, jimiž se obklopujeme, na nás mají nesmírný vliv.

V této knize bych rád změnil náš pohled na úspěch stejně, jako Wolf s Bruhnem změnili náš pohled na zdraví.

ČÁST PRVNÍ

PŘÍLEŽITOST

Matoušův efekt

„NEBOŤ KAŽDÉMU, KDO MÁ, BUDE DÁNO A PŘIDÁNO;
KDO NEMÁ, TOMU BUDE ODŇATO I TO, CO MÁ.“

MATOUŠ 25:29

1.

Jednoho teplého jarního dne v květnu roku 2007 se ve finále Pamětního poháru střetly ve Vancouveru v Britské Kolumbii týmy Medicine Hat Tigers a Vancouver Giants. Tygři a Obři byli tenkrát dvěma nejlepšími týmy Kanadské hokejové ligy, což je zase nejlepší juniorská hokejová liga na světě. V obou hrály budoucí hvězdy ledového sportu – sedmnácti, osmnácti a devatenáctiletí kluci, kteří začali bruslit a střílet pukem, sotva vyrostli z plínek.

Zápas vysílala kanadská národní televize. Z kandelábrů v centru Vancouveru pyšně vlály standarty Pamětního poháru. Stadion praskal ve švech. Na led pořadatelé rozvinuli dlouhý červený koberec a komentátor představil místní hodnostáře. První byl premiér Britské Kolumbie Gordon Campbell. A jako druhý vykročil po koberci za bouřlivého potlesku Gordie Howe, jedna z hokejových legend. „Dámy a pánové,“ zahřímal komentátor, „přichází Pan Hokej!“

Následujících šedesát minut předváděly oba týmy bojovnou, agresivní hru. Vancouver šel do vedení na začátku druhé třetiny, kdy odražený kotouč dorazil do branky Mario Bliznak. V druhé polovině druhé třetiny Medicine Hat vyrovnal, když jeho nejlepší střelec Darren Helm propálil

gólmána Vancouveru Tysona Sexsmitha. Obři odpověděli ve třetí třetině, kdy vstřelili rozhodující gól, a když Medicine Hat ke konci odvolal brankáře, přidali ještě třetí.

Po zápase se hráči, jejich rodiny a sportovní novináři z celé země vtěsnali do kabiny vítěze. Ve vzduchu se mísil doutníkový dým, vůně šampaňského a odér propocené hokejové výstroje. Na zdi visel transparent s ručně vyvedeným nápisem „Neboj se dřiny“. Uprostřed kabiny stál kouč Obrů Don Hay se slzou v oku. „Jsem na své kluky hrdý,“ prohlásil. „Jen se rozhlédněte. Není tu nikdo, kdo dnes nepotil krev.“

Kanadský hokej je meritokracie. Tisíce malých Kanadánů začínají hrát už v „žáčcích“, ještě dřív, než nastoupí do školky. Jsou tady ligy pro každý věk a na každém stupni jsou hráči zkoumáni, tříděni a hodnoceni, přičemž ty nejnadanější oddělí trenéři od plev a začnou připravovat na vyšší stupeň. Kolem patnácti šestnácti let se ti nejlepší z nejlepších ocitnou v elitní lize zvané Major Junior A, což je samotný vrchol pyramidy. A pokud se tým z Major Junior A dostane do Pamětního poháru, znamená to, že je na špici vrcholku pyramidy.

Obdobný mechanismus výběru budoucích hvězd funguje ve většině sportovních odvětví. Stejná hierarchie existuje v evropském a jihoamerickém fotbale a stejně se vybírají například atleti na Olympiádu. A velmi podobně se vlastně rodí i budoucí virtuóзовé ve světě klasické hudby, primabaleríny ve světě baletu nebo elitní vědci a intelektuálové ve vzdělávacím systému.

Do Major Junior A se nedostanete přes úplatky. Nezáleží na tom, kdo je vaše matka či otec nebo kým byl váš dědeček, nebo jakou firmu vlastní vaše rodina. Naopak vůbec nevadí, že bydlíte v tom nejvzdálenějším koutě té nejdlehlější kanadské provincie. Pokud máte talent, rozsáhlá síť hokejových skautů a agentů si vás najde, a budete-li mít chuť a vůli na sobě pracovat, systém vás odmění. Úspěch v hokeji vychází z *osobních zásluh*, přičemž obě slova v tomto spojení mají svůj význam. Hráči jsou hodno-

ceni na základě svého vlastního výkonu, nikoli výkonu někoho jiného, a na základě svých schopností, nikoli podle nějakého svévolného kritéria.

Nebo ne?

2.

Tato kniha vypráví o lidech stojících mimo řadu, o mužích a ženách, kteří jsou něčím neobvyklí. V následujících kapitolách vám budu postupně představovat různé typy těchto mimořádných jedinců – geniální vědce, magnáty, rockové hvězdy či počítačové programátory. Odhalíme tajemství jistého výjimečného právníka, zjistíme, čím se liší ti nejlepší piloti od těch, kteří havarovali, a zkusíme odpovědět na otázku, proč jsou Asiaté tak dobří v matematice. A já se vás během této procházky po životech našich mimořádně nadaných, schopných či motivovaných spoluobčanů budu snažit přesvědčit, že s naším pohledem na fenomén úspěchu není něco v pořádku.

Na co se vždycky ptáme, když se bavíme o úspěšných lidech? Inu, chceme vědět, co jsou zač – jací jsou povahově, jak jsou inteligentní, jaký vedou život či s jakým zvláštním nadáním se narodili. Přitom máme za to, že právě tyto vlastnosti jsou klíčem jejich úspěchu.

Životopisy, které vycházejí rok co rok o tom či onom miliardáři/podnikateli/rockové hvězdě/ celebritě, vyprávějí stále tentýž příběh – náš hrdina přijde na svět ve skrovném prostředí a díky svému odhodlání a talentu se probouje až na vrchol. V Bibli je Josef odvržen svými bratry a prodán do otroctví. V Egyptě se však vlastními silami vypracuje až na pravou ruku samotného faraona. Ve slavných románech Horatia Algera z 19. století se chudásové běžně stávají princí díky kombinaci kuráže a podnikavosti. „Řekl bych, že celkově je to spíš nevýhoda,“ odpověděl kdysi Jeb Bush na otázku, jak poznamenala jeho podnikatelskou kariéru skutečnost, že je synem amerického prezidenta, bratrem amerického prezidenta a vnukem zámožného bankéře z Wall Street a amerického senátora. Když kandidoval na úřad floridského guvernéra, opakovaně se prohlašoval za „selfmade-

mana“, a že při tom nikdo nehnul ani brvou, je výmluvný důkaz toho, jak nerozlučně si spojujeme úspěch s pracovitostí a úsilím jedince.

„Zvedněte hlavu,“ řekl před mnoha lety Robert Winthrop shromážděnému davu během odhalování sochy slavného hrdiny americké nezávislosti Benjamina Franklina, „a pohlédněte na zpodobení muže, který se vypracoval z ničeho, který za svůj úspěch nevděčil původu ani mecenášům, který se netěšil žádným z výhod raného vzdělání, jež byste neměli ve stonásobné míře k dispozici ani vy, který v mládí vykonával ty nejpodřadnější práce, ale který v životě rozmlouval s králi a po smrti po sobě zanechal jméno, na něž svět nikdy nezapomene.“

V téhle knize bych vás chtěl přesvědčit, že tato individuální vysvětlení úspěchu neobstojí. Lidé se nevypracovávají z ničeho. Za svůj úspěch vždy vdčíme alespoň něco málo původu či mecenášům. Může se nám zdát, že lidé, kteří rozmlouvali s králi, to dokázali jen díky svému nadání a píli. Ve skutečnosti však byli beneficiary skrytých výhod a mimořádných příležitostí a kulturního dědictví, díky nimž mohli studovat a pracovat a poznávat svět z privilegovaných pozic, jež zůstaly jiným nedostupné. Není přece jedno, kdy a kde se narodíme. Kulturní prostředí, k němuž náležíme, a odkaz, který nám přenechali naši předkové, formují strukturu našich životů způsoby, které si ani neumíme představit. Jinými slovy – nestačí se ptát, co jsou úspěšní lidé zač. Tajemství jejich úspěchu můžeme doopravdy rozlousknout, až když se zeptáme, *odkud* jsou.

Biologové často mluví o „ekologii“ toho či onoho organismu – nejvyšší dub v lese není nejvyšší jen proto, že vyrostl z nejtvrdšího žaludu, ale také proto, že jej nestínily jiné stromy, protože má kořeny v úrodné a hluboké půdě, protože jej neohlodal žádný zajíc, když byl ještě mladý, a protože jej nepokácel žádný dřevorubec dřív, než stačil dospět. Všichni víme, že úspěšní lidé vyrostli z odolného semínka. Víme však dost o slunci, které je hrálo, o půdě, z níž vzklíčili, o zajících a dřevorubcích, kterým se šťastně vyhnuli? Tohle není kniha o vysokých stromech. Je to kniha o lesích. A hokej je ideální výchozí bod, poněvadž vysvětlení toho, kdo se probo-

juje na špici hokejového světa, je mnohem zajímavější a složitější, než se může zdát. Popravdě je docela bizarní.

3.

Zde je soupiska hráčů mančafu Medicine Hat Tigers. Pečlivě si jej projděte a zkuste na něm najít něco neobvyklého.

Č.	Jméno	Post	L/P	Výška	Váha	Narozen	Rodné město
9	Brennan Bosch	C	P	172	78	14. 02. 88	Martensville, SK
11	Scott Wasden	C	P	185	85	04. 01. 88	Westbank, BC
12	Colton Grant	LK	L	175	80	20. 03. 89	Standard, AB
14	Darren Helm	LK	L	182	82	21. 01. 87	St. Andrews, MB
15	Derek Dorsett	PK	L	180	80	20. 12. 86	Kindersley, SK
16	Daine Todd	C	P	177	78	10. 01. 87	Red Deer, AB
17	Tyler Swystun	PK	P	180	83	15. 01. 88	Cochrane, AB
19	Matt Lowry	C	P	182	84	02. 03. 88	Neepawa, MB
20	Kevin Undershute	LK	L	182	80	12. 04. 87	Medicine Hat, AB
21	Jerrid Sauer	PK	P	177	88	12. 09. 87	Medicine Hat, AB
22	Tyler Ennis	C	L	175	72	06. 10. 89	Edmonton, AB
23	Jordan Hickmott	C	P	182	83	11. 04. 90	Mission, BC
25	Jakub Rumpel	PK	P	172	75	27. 01. 87	Hrnčiarovce, Slovensko
28	Bretton Cameron	C	P	180	76	26. 01. 89	Didsbury, AB
36	Chris Stevens	LK	L	177	89	20. 08. 86	Dawson Creek, BC
3	Gord Baldwin	O	L	195	92	01. 03. 87	Winnipeg, MB
4	David Schlemko	O	L	185	88	07. 05. 87	Edmonton, AB
5	Trever Glass	O	L	182	86	22. 01. 88	Cochrane, AB

Č.	Jméno	Post	L/P	Výška	Váha	Narozen	Rodné město
10	Kris Russell	O	L	177	80	02. 05. 87	Caroline, AB
18	Michael Sauer	O	P	190	92	07. 08. 87	Sartell, MN
24	Mark Isherwood	O	P	182	83	31. 01. 89	Abbotsford, BC
27	Shayne Brown	O	L	185	89	20. 02. 89	Stony Plain, AB
29	Jordan Bendfeld	O	P	190	104	09. 02. 88	Leduc, AB
31	Ryan Holfeld	B	L	180	75	29. 01. 89	LeRoy, SK
33	Matt Keetley	B	P	187	85	27. 04. 86	Medicine Hat, AB

Pozn.: C = centř, LK = levé křídlo, PK = pravé křídlo, O = obránc, B = brankář, L = levostranný, P = pravostranný

Vidíte to? Jestli ne, nic si z toho nedělejte. V hokeji si toho po mnoho let nevšiml vůbec nikdo. Až v 80. letech 20. století upozornil kanadský psycholog Roger Barnsley na fenomén relativního věku.

Barnsley se zašel podívat na zápas Lethbridge Broncos v jižní Albertě, což byl tým, který hrál stejnou Major Junior A ligu jako Vancouver Giants nebo Medicine Hat Tigers. Byl tam se svou ženou Paulou a dvěma syny a jeho žena si listovala programem, když narazila na podobnou soupisku, jakou uvádím o kousek výš.

„Rogere,“ prohlásila, „víš, kdy se ti mladíci narodili?“

Barnsley přikývl. „Všichni mají mezi šestnácti a dvaceti, takže se narodili ke konci šedesátých let.“

„Ne ne,“ Paula na to, „já myslím měsíc.“

„Myslel jsem, že se zbláznila,“ vzpomíná Barnsley. „Ale podíval jsem se na soupisku a to, co říkala, mě okamžitě praštilo do očí. Z nějakého důvodu byl na ledě neuvěřitelný počet hráčů narozených v lednu, únoru a březnu.“

Když se Barnsley toho večera vrátil domů, vyhledal si tolik dat narození profesionálních hokejistů, kolik jen našel. Všechna vykazovala stejnou

zvláštnost. Se svou ženou a kolegou A. H. Thompsonem pak shromáždil statistiky o všech hráčích v Ontarijské juniorské hokejové lize. Stále stejná písnička. Zdaleka nejvíc hráčů se narodilo v lednu. A druhý nejfrekventovanější měsíc? Únor. Třetí? Březen. Barnsley zjistil, že v lednu se narodilo pět a půlkrát víc ontarijských hokejových juniorů než v listopadu. Pročetl si také statistiky áčkových týmů jedenáctiletých a třináctiletých hráčů – kluků vybraných do elitních zájezdních mančaftů. Leden, únor, březen. Podíval se na složení NHL. Leden, únor, březen. Čím víc údajů Barnsley zpracovával, tím pevnějšího nabýval přesvědčení, že nejde o žádnou náhodu, nýbrž železné pravidlo kanadského hokeje – v kterékoli elitní skupině, v nejlepším týmu či lize, se 40 procent hráčů narodilo mezi lednem a březnem, 30 procent mezi dubnem a červnem, 20 procent mezi červenem a zářím a 10 procent mezi říjnem a prosincem.

„Za všechna ta léta, co se zabývám psychologií, jsem nikdy nepřipadl na tak výrazné schéma,“ tvrdí Barnsley. „Člověk ani nemusí provádět nějakou statistickou analýzu. Stačí se na ta čísla podívat.“

Podívejte se tedy znovu na soupisku hráčů Medicine Hatu. Už to vidíte? Sedmnáct z pětadvaceti Tygrů se narodilo mezi lednem a dubnem. Následuje živý komentář prvních dvou gólů finále Pamětního poháru, s tím rozdílem, že jména hráčů jsem nahradil daty jejich narození. Takhle to zní spíš jako nějaký podivný sportovní rituál pro dorostence narozené ve znamení Kozoroha, Vodnáře a Ryb než jako kanadský hokejový turnaj.

11. březen vyjíždí zpoza branky Tygrů a přenechává kotouč svému spoluhráči 4. lednu, který jej posílá 22. lednu. Ten jej přihrává zadovkou 12. březnu, který bez dlouhého rozmyšlení pálí na gólmana Tygrů 27. dubna. 27. duben střelu pouze odráží k vancouverskému 6. březnu, který střílí! Obránci Medicine Hatu 9. únor a 14. únor padají do střely, zatímco 10. leden jen bezmocně přihlíží. 6. březen posílá svůj tým do vedení!

Přenesme se nyní do druhé třetiny.

Na řadě je Medicine Hat. Nejlepší střelec Tygrů, 21. leden, zaváží kotouč do útočného pásma po pravé straně kluziště. Zastavuje se, krouží, vyhýbá se obránci Vancouveru 15. února. Teď 21. leden šikovně přihrává kotouč svému spoluhráči 20. prosinci – ale, co ten tady dělá? – který setřese dotírajícího obránce 17. května a přihrává do druhé vlny 21. lednu. 21. leden pálí! Obránce Vancouveru 12. března si lehá do střely a brankář Obrů se jen bezradně ohlíží za sebe. 21. leden srovnává skóre! Vítězoslavně zvedá ruce nad hlavu. Jeho spoluhráč 2. květen mu samou radostí skáče na záda.

4.

Vysvětlení tohoto jevu je poměrně prosté. Nemá nic společného s astrologií a na prvních třech měsících v roce není ani nic magického. Jde jednoduše o to, že rozřazování do věkových kategorií končí v kanadském hokeji 1. ledna. Hráč, který má desáté narozeniny až 2. ledna, pak hraje po zbytek roku s devítiletými kluky, přičemž v tomto preadolescentním věku znamená dvanáctiměsíční mezera obrovský rozdíl v tělesné vyspělosti.

A jelikož jsme v Kanadě, což je do hokeje nejvíc poblázněná země na světě, začínají kouči vybírat do zájezdních týmů hráče už kolem věku devíti a desíti let, takže není divu, že větší talent spatřují ve větších a šikovnějších chlapcích, kteří měli k dobru několik měsíců navíc.

A co se stane, když se hráč ocitne v takovém elitním družstvu? Inu, dostane se mu kvalitnějšího výcviku a za sezónu odehraje padesát či padeset zápasů namísto dvaceti a trénuje dvakrát až třikrát víc než jeho méně úspěšní kamarádi v nižších ligách. Zpočátku nespočívá jeho výhoda ani tak v tom, že je nějak herně lepší, nýbrž že je prostě o něco starší. Ale ve třinácti, čtrnácti, po všech těch nesčetných hodinách tréninku se zkušenějšími kouči už rozhodně lepší je, takže se s větší pravděpodobností

dostane do Major Junior A ligy, a odtud ještě výš.* Barnsley tvrdí, že tento typ nerovnoměrného věkového rozložení je důsledkem tří faktorů – selekce, třídění dle schopností a rozdílné praxe. To znamená, když někdo rozhodne, kdo je dobrý a kdo ne, když nato oddělí „talentované“ od „netalentovaných“ a když nakonec těm „talentovaným“ poskytne kvalitnější praxi, pak poskytuje malé skupince šťastlivců narozených blízko konečného termínu výběru obrovskou výhodu.

V Spojených státech v americkém fotbale a basketbale není tento proces selekce, třídění a rozdílného tréninku tak dramatický. Proto může být hráč v těchto sportech o něco méně tělesně zdatný, a přesto odehrát stejný počet zápasů jako vyspělejší kamarádi.** Ne tak v baseballu. Konečné datum prakticky všech amerických mimoškolních lig je 31. červenec. To znamená, že v srpnu se narodilo víc prvoligových baseballistů než v kterémkoli jiném měsíci. (Příslušná čísla jsou skutečně pozoruhodná – v roce 2005 působilo v americké nejvyšší baseballové lize 505 hráčů narozených v srpnu, oproti 313 narozeným v červenci).

Podobně jako hokej či baseball je organizován i evropský fotbal. I zde je věkové rozložení silně nevyrovnané. V Anglii končí rozřazování 1. září, takže v 90. letech minulého století působilo v Premier League v jedné chvíli 288 hráčů narozených mezi zářím a listopadem oproti pouhým

* Způsob, jakým Kanaďané vybírají hokejisty, je krásným příkladem toho, co slavný sociolog Robert Merton nazýval „sebenaplňujícím se proroctvím“, tedy situace, kdy „počáteční nesprávná definice... dá vzniknout novému chování, v jehož důsledku se počáteční nesprávný koncept změni ve správný“. Kanaďané začínají s nesprávnou definicí toho, kdo jsou nejlepší jedenácti- a dvanáctiletí hokejisté. Prostě a jednoduše každý rok vybírají ty nejstarší. Ale díky tomu, jak potom tyto hráče trénují a vedou, se jejich zpočátku pomýlený úsudek změni v prozíravý. Jak píše Merton: „Klamná platnost sebenaplňujícího se proroctví udržuje v chodu vládu omylů. Neboť údajný prorok předloží současný stav coby důkaz, že měl pravdu od samotného počátku.“

** Tělesně méně vyspělý basketbalista může v Americe v daném roce klidně odehrát stejný počet hodin jako starší děti, protože zde existuje mnoho hřišť a mnoho ochotných spoluhráčů. V ledním hokeji, kde je potřeba kluziště, je situace jiná. Basketbal zachraňuje jeho přítomnost a všudypřítomnost.

136 narozeným mezi červnem a srpnem. V mezinárodním fotbale bývalo konečné datum stanoveno na 1. srpna, takže v nedávném juniorském mistrovství světa se 135 účastníků narodilo v následujících třech měsících po 1. srpnu a jen 22 slavilo narozeniny v květnu, červnu a červenci. Dnes je konečným termínem mezinárodního juniorského fotbalu 1. leden. Podívejte se na soupisku české reprezentace do 20 let, která se ve zmiňovaném světovém šampionátu probojovala až do finále.

Je to tady zas:

Č.	Hráč	Narozen	Post
1	Marcel Grecov	1/1/1988	Z
2	Luděk Frydrych	3/1/1987	B
3	Petr Janda	5/1/1987	Z
4	Jakub Dohnálek	12/1/1988	O
5	Jakub Mareš	26/1/1987	Z
6	Michal Held	27/1/1987	O
7	Marek Štěřstík	1/2/1987	Ú
8	Jiří Valenta	14/2/1988	Z
9	Jan Šimůnek	20/2/1987	O
10	Tomáš Okleštěk	21/2/1987	Z
11	Luboš Kalouda	21/2/1987	Z
12	Radek Petr	24/2/1987	B
13	Ondřej Mazuch	15/3/1989	O
14	Ondřej Kúdela	26/3/1987	Z
15	Marek Suchý	29/3/1988	O
16	Martin Fenin	16/4/1987	Ú
17	Tomáš Pekhart	26/5/1989	Ú

Č.	Hráč	Narozen	Post
18	Lukáš Kubán	22/6/1987	O
19	Tomáš Cihlář	24/6/1987	O
20	Tomáš Fryšták	18/8/1987	B
21	Tomáš Míčola	26/9/1988	Z

Pozn.: B = brankář, O = obránce, Z = záloha, Ú = útok

Čeští trenéři by klidně mohli ještě před přípravnými zápasy hráčům oznámit, že všichni, kdo se narodili později než uprostřed léta, si můžou sbalit výstroj a odjet domů.

Hokej i fotbal jsou pochopitelně jen hra a týkají se jen pár vyvolených. Jenže tytéž nepravidelnosti vykazují i mnohem důležitější oblasti lidského života, například vzdělávací systém. Rodiče s dětmi narozenými ke konci kalendářního roku si často rozmyslí, zda svého potomka přihlásit do mateřské školky v regulérním termínu. Pro pětiletého caparta totiž není snadné držet krok s dětmi o mnoho měsíců staršími. Přesto je většina rodičů pravděpodobně toho názoru, že všechny nevýhody, s nimiž se menší děti musejí ve školce potýkat, se časem nějak samy rozplynou. To ale není pravda. Je to jako s hokejem. Malé počáteční zvýhodnění dětí narozených na počátku roku před těmi narozenými ke konci roku samozřejmě přetrvává. Rozřadí děti do škatulek úspěšných a neúspěšných, talentovaných a obyčejných, které se pak s nimi táhnou roky.

Nedávno provedly dvě ekonomky – Kelly Bedardová a Elizabeth Dhuyevová – analýzu souvislostí mezi výsledky pravidelného srovnávacího průzkumu úrovně vzdělání v matematice a přírodních vědách s názvem *Trends in International Mathematics and Science Study* (TIMSS – matematické a přírodopisné testy, které co čtyři roky podstupují děti z mnoha zemí světa). Zjistili, že ve čtvrtých třídách si starší děti vedly o čtyři až dvanáct percentilových bodů lépe než mladší děti. A to je podle slov Elizabeth

Dhueyové „obrovský rozdíl“. Znamená to, že pokud člověk vezme dva intelektuálně rovnocenné čtvrtáky narozené na opačných koncích zápisového termínu, napíše starší žák test na 80 percentilových bodů, zatímco ten mladší pouze na 68 percentilových bodů. A to už je v dnešním systému rozdíl mezi oficiálně talentovaným a netaentovaným dítětem.

„Je to jako ve sportu,“ tvrdí Dhueyová. „Děti škatulkujeme podle schopností již v raném věku. Máme matematické třídy pro pokročilé, máme hodiny čtení pro pokročilé. A tak je u malých dětí, zejména ve škole a prvních třídách, běžné, že učitelé si pletou nadání s věkem. Proto také zařazují starší žáky do pokročilých tříd, kde se toho naučí více, a ti si právě proto vedou další rok lépe a další rok ještě lépe. Jediná země, kde k tomuto nedochází, je Dánsko. Tam roztrídí děti, teprve až dosáhnou deseti let.“ V Dánsku se selekce provádí až tehdy, kdy už věkový rozdíl nehraje takovou roli.

Dhueyová a Bedardová následně provedly obdobnou analýzu, ale tentokrát si vzaly na mušku vysoké školy. Co zjistily? V rámci čtyřletých univerzitních programů, které představují nejpočetnější skupinu amerických vysokoškoláků, je v kurzech asi o 11,6 procenta méně relativně nejmladších studentů. Věkový rozdíl se časem nerozplyne, nýbrž přetrvává. A u tisíců studentů tato počáteční nevýhoda rozhoduje o tom, zda se dostanou na vysokou školu, která je v Americe branou do střední třídy, či nikoli.*

„Vždyť je to absurdní,“ čertí se Dhueyová. „Naše nahodile stanovené rozřazovací termíny mají takto závažné dlouhodobé dopady, ale nikoho jako by to nezajímalo.“

* S relativním věkem souvisí i další sociální jevy. Kupříkladu Barnsley se dvěma svými kolegy kdysi zjistil, že studenti, kteří se pokusili o sebevraždu, se častěji narodili v druhé polovině školního roku. Vysvětlili si to tak, že horší prospěch může vést k depresím. Souvislost mezi relativním věkem a sebevraždami ovšem není ani zdaleka tak výrazná jako mezi datem narození a sportovními úspěchy.

5.

Zamyslete se na chvíli – co nám příklad s hokejem a časnými narozeninami napovídá o podstatě úspěchu?

Inu, říká nám, že naše představa, že na vrchol se proboují jen ti nejlepší a nejchytřejší, je poněkud zjednodušená. Jistě, hokejisté, kteří hrají na profesionální úrovni, jsou nadanější než já nebo vy. Také však měli před ostatními výrazný náskok, o nějž se nijak nepřičinili, ani si jej nezasloužili. A ten hrál v jejich cestě za úspěchem klíčovou roli.

Sociolog Robert Merton nazval tento jev „Matoušův efekt“, podle verše z novozákonního Matoušova evangelia: „Neboť každému, kdo má, bude dáno a přidáno; kdo nemá, tomu bude odňato i to, co má.“ Neboli těm, kdo jsou již úspěšní, se častěji dostane příležitostí, které jim dopomůžou k ještě většímu úspěchu. Největší daňové úlevy mají odjakživa bohatí. Nejlepší učitele a nejpozornější péči mají vždy studenti s nejlepším prospěchem. A nejkvalitnější zázemí a trenérské vedení mají ti devíti a desetiletí kluci, kteří se narodili dříve. Úspěch je výsledkem toho, co sociologové nazývají „kumulativní výhoda“. Profesionální hokejisté měli zpočátku o něco lepší podmínky než jejich spoluhráči. Tato malá výhoda jim otevřela cestu k příležitostem, díky nimž se onen rozdíl zvětšil, což je navedlo k dalšímu příležitostem, které je popostrčily v kariéře ještě výš – a tak stále dál, až se stal z normálního hokejisty výjimečný hráč. Na počátku však výjimečný nebyl. Měl jen o fous lepší podmínky.

Druhý logický závěr příkladu s hokejem zní, že naše systémy rozhodování o tom, kdo dostane náskok a kdo nikoli, nejsou příliš účinné. Jsme přesvědčeni, že je moudré umisťovat děti do áčkových týmů a speciálních tříd pro nadané co nejdříve, aby nám žádný talent neproklouzl mezi prsty. Ale podívejte se znovu na soupisku české juniorské fotbalové reprezentace. Není na ní nikdo narozený v červenci, říjnu, listopadu či prosinci a pouze po jednom hráči narozeném v srpnu a září. Všechny, kdo se narodili ve druhé polovině roku, trenéři ustavičně deptali či přehlíželi či je

od fotbalu odrazovali. Dá se říci, že pohrdli nadáním celé poloviny české sportovní populace.

Co si tedy máte počít, jste-li sportovně nadaným občanem České republiky, a přitom máte tu smůlu, že jste se narodili ve druhé polovině roku? Inu, na fotbal rovnou zapomeňte. Hvězdy vám nejsou nakloněny. Mohli byste tedy začít s oním druhým sportem, kterým jsou Češi posedlí – ledním hokejem. Ale počkat. (Asi už tušíte, co bude následovat.) Zde je soupiska české juniorské hokejové reprezentace, která na mistrovství světa v roce 2007 skončila pátá:

Č.	Hráč	Narozen	Post
1	David Květoň	03.01.88	Ú
2	Jiří Suchý	03.01.88	O
3	Michael Kolarz	12.01.87	O
4	Jakub Vojta	08.02.87	O
5	Jakub Kindl	10.02.87	O
6	Michael Frolík	17.02.89	Ú
7	Martin Hanzal	20.02.87	Ú
8	Tomáš Svoboda	24.02.87	Ú
9	Jakub Černý	05.03.87	Ú
10	Tomáš Kudělka	10.03.87	O
11	Jaroslav Bartoň	26.03.87	O
12	Ondřej Poživil	22.04.87	O
13	Daniel Rákos	25.05.87	Ú
14	David Kuchejda	12.06.87	Ú
15	Vladimír Sobotka	02.07.87	Ú
16	Jakub Kovář	19.07.88	B

Č.	Hráč	Narozen	Post
17	Lukáš Vantuch	20.07.87	Ú
18	Jakub Voráček	15.08.89	Ú
19	Tomáš Pospíšil	25.08.87	Ú
20	Ondřej Pavelec	31.08.87	B
21	Tomáš Káňa	29.11.87	Ú
22	Tomáš Řepík	31.12.88	Ú

Takže kluci narození v poslední čtvrtině roku si ani nemusejí kupovat hokejku.

Už chápete, jaké škody pácháme svým jednoduchým pojetím úspěchu? Protože úspěch tak přehnaně personalizujeme, popostrkujeme na kariérním žebříčku jen některé, zatímco jiné přehlízíme. Sepisujeme pravidla, která mnohým z nás házejí klacky pod nohy. Spoustu dětí předčasně odepisujeme jako ztracené případy. Přesprílili se obdivujeme všem úspěšným a nespravedlivě se pošklebujeme průměrným. Pomíjíme skutečnost, že my všichni, celá naše společnost, máme obrovský vliv na to, kdo dosáhne vrcholu a kdo zůstane v základním táboře.

A přitom by stačilo uznat, že rozřazovací termíny jsou důležité. Stačilo by založit dvě nebo i tři ligy podle měsíce narození. Nechat hráče, ať se nejprve vypracují vlastními silami, a teprve pak tvořit áčkové týmy. Kdyby všichni kanadští nebo čeští sportovci narození ke konci roku dostali stejnou šanci, pak by kanadští a čeští trenéři rázem mohli vybírat z dvojnásobného počtu hráčů.

A školy dělají totéž. Základní a střední školy by mohly zařazovat žáky narozené mezi lednem a dubnem do jedné třídy, mezi květnem a srpnem do druhé a mezi zářím a prosincem do třetí. Pak by se mohly děti učit a soutěžit se svými vrstevníky. Takový systém by znamenal jisté administrativní komplikace, ale nemusel by být nutně o mnoho dražší a dal by rovnou šanci všem, kdo se ne vlastní vinou ocitli v nevýhodné pozici

oproti ostatním dětem. Jinými slovy, mohli bychom velmi snadno převzít otěže nad mašinérií úspěchu, nejen ve sportu, ale – jak ještě uvidíme – i v poněkud důležitějších oblastech lidského života. Jenže se nám do toho nechce. A proč? Protože lpíme na představě, že úspěch je prostým důsledkem osobních zásluh a že prostředí, v němž vyrůstáme, a pravidla, která si jako společnost stanovujeme, nehrají žádnou roli.

6.

Před finálovým zápasem Pamětního poháru stál Gord Wasden – otec jednoho z Tygrů – u střídačky a bavil se o svém synu Scottovi. Na hlavě měl baseballovou čepici s logem Medicine Hatu a na sobě černé tričko se stejnou ozdobou. „Když mu byly čtyři,“ vzpomínal Wasden, „byl jeho mladší bráška ještě v chodítku. Scott mu vždycky strčil do ruky hokejku a pak se s ním v kuchyni honil za pukem, od rána do večera. K hokeji ho to táhlo odjakživa. V žácích hrál za áčko. Vždycky se dostal do nejvyššího výběru. V žácích nebo dorostencích, vždycky hrál tu nejvyšší ligu.“ Wasden byl očividně nervózní. Jeho syna čekal nejdůležitější zápas kariéry. „Všechno si musel tvrdě odpracovat. Jsem na něj hrozně pyšný.“

Ano, takové jsou nutné ingredience každého zářivého úspěchu – zápal, nadání a tvrdá dřina. Ale Scottovi pomáhalo ještě něco. Kdy si Wasden poprvé uvědomil, že jeho syn to jednou dotáhne daleko? „No, oproti ostatním vrstevníkům byl vždycky urostlejší. Měl sílu a góly střílel už v raném věku. A odjakživa všechny převyšoval, byl vždycky kapitán týmu a tak...“

Oproti vrstevníkům urostlejší? Inu, jak by také ne? Scott Wasden se narodil 4. ledna, jen tři dny po ideálním datu narození každého elitního hokejisty. Kdyby byla v kanadském hokeji uzávěrka rozřazování na jaře či v létě, možná by finále Pamětního poháru sledoval z tribuny.

Pravidlo 10 000 hodin

„V HAMBURKU JSME MUSELI HRÁT OSM HODIN.“

Roku 1971 otevřela Michiganská univerzita na Beal Avenue ve městě Ann Arbor zbrusu nové počítačové centrum v moderní budově z béžových cihel a s průčelím z tónovaného skla. Obří univerzitní mainframy se tyčily uprostřed rozlehlé bílé místnosti a vypadaly, dle slov jednoho z pedagogů, „jako by vypadly z Kubrickovy *Vesmírné odysey*“. Po straně stály desítky strojů na děrovací štítky, tehdejší obdoba dnešních počítačových terminálů. Roku 1971 to byl nejnovější výkřik techniky. Michiganská univerzita se tehdy chlubila jedním z nejpokročilejších výzkumných středisek počítačových věd na světě. Za dobu její životnosti prošly bílou místností tisícovky studentů. Nejslavnějším z nich byl vytáhlý teenager jménem Bill Joy.

Joy se ocitl na Michiganské univerzitě téhož roku jako nové počítačové centrum. Bylo mu šestnáct. Byl vysoký a hrozně hubený a na hlavě mu rostla nezkrotná čupřina. Jeho bývalá maturitní třída ze střední školy ve Farmingtonu, severně od Detroitu, jej zvolila „Nejpříčinlivějším studentem“, což dle jeho vlastních slov znamenalo „šprt bez nároku na rande“. Počítal, že z něj bude matematik nebo biolog. Ale v prvním semestru objevil počítačové centrum a byla z toho láska na první pohled.

Od té chvíle se počítače staly jeho životem. Programoval, kdykoli na to měl čas a příležitost. Sehnal si místo u jednoho profesora informatiky, aby mohl programovat i přes léto. Roku 1975 se přihlásil na postgraduální studium na Kalifornské univerzitě v Berkeley. Tam se do světa počítačového software zavrtil ještě hlouběji. Během ústních doktorandských zkoušek

vysypal z rukávu obzvlášť komplikovaný algoritmus, který, jak napsal jeden z jeho obdivovatelů, „natolik ohromil všechny zkoušející, že jeden z nich později přirovnal ten okamžik k ‚Ježíšovi uvádějícímu v úžas stařešiny‘.“

Joy se společně s nepočetnou skupinkou programátorů pustil do přepisování UNIXu, operačního systému vyvinutého firmou AT&T pro mainframy. Jeho verze byla dobrá. Velmi dobrá. Dokonce tak, že na ní dodnes běží miliony počítačů po celém světě. „Když dnes přepnu svůj Mac do toho bizarního módu, kde se ukazuje nahý kód,“ tvrdí Joy, „vidím algoritmy, které jsem vymyslel jako pětadvacetiletý kluk.“ A víte, kdo napsal větší část softwaru, díky němuž dnes můžete brouzdat po internetu? Bill Joy.

Po promociích na Berkeley odešel Joy do Silicon Valley a spoluzaložil firmu Sun Microsystems, která se stala jedním z klíčových hráčů počítačové revoluce. Tam také přepsal další jazyk – Javu – a jeho sláva rostla dál. U insiderů ze Silicon Valley se dnes jeho jméno těší stejné posvátné úctě jako jméno Billa Gatese z Microsoftu. Někdy se mu přezdívá Edison internetu. Profesor informatiky z Yaleovy univerzity David Gelernter prohlašuje: „Bill Joy je jednou z nejvlivnějších postav moderních počítačových dějin.“

Příběh o geniálním Billu Joyovi zazněl již mnohokrát z mnoha úst, ale poučení z něj je vždy stejné. Informatika je svět té nejryzejší z ryzích meritokracií. Nefunguje v něm protekce přes spolužáky ani přes příbuzné, nepomohou konexe ani peníze. Je to široké otevřené pole, na němž jsou všichni účastníci posuzováni pouze na základě svých schopností a dovedností. Je to svět, v němž vítězí jen ti nejlepší, a Bill Joy je evidentně jedním z nich.

Takové vysvětlení bychom asi bývali přijali za své mnohem snáze, kdybychom už neměli na paměti příklad s hokejisty a fotbalisty. I jejich svět je přece oficiálně ryzí meritokracie. Skutečnost je však jiná. V předchozí

kapitole jsme si ukázali, že mimořádní lidé hokeje a fotbalu dosáhli až na vrchol díky kombinaci nadání, příležitosti a zcela arbitrární výhody.

Je možné, že by stejný vliv mimořádných příležitostí fungoval i jinde? Vraťme se k Billu Joyovi a zkusme si na něj posvítit trochu blíže.

2.

Již téměř celou jednu generaci zuří mezi psychology z celého světa vášnivá debata, kterou by většina z nás nejspíš považovala za dávno uzavřenou. Otázka zní – existuje vůbec něco jako vrozené nadání? Instinktivní odpověď je ano. Ne všichni hokejisté narození v lednu se dostanou do NHL. Profesionály se stanou jen ti, jimž je takzvaně shůry dáno. Úspěch rovná se talent plus dřina. Přesto na tomto pohledu něco nehraje. Čím víc totiž psychologové analyzují životopisy slavných a úspěšných, tím menší význam přisuzují vrozenému nadání a naopak větší tvrdé práci.

Předmětem doličným A je v tomto sporu studie, kterou na počátku 90. let 20. století vypracoval psycholog K. Anders Ericsson se svými dvěma kolegy z elitní berlínské Akademie múzických umění. S pomocí profesorů akademie roztrídil všechny houslisty do tří skupin. V první skupině byly hvězdy, studenti s vyhlídkou na kariéru světových sólistů. Ve druhé ti, kteří byli hodnoceni pouze jako „dobří“. A ve třetí byli studenti, kteří neměli velkou naději na profesionální kariéru a kteří se chtěli stát učiteli hudby na veřejných školách. Všem houslistům pak Ericsson položil tutéž otázku – „Kolik hodin máte za celou svou kariéru, od chvíle, co jste poprvé vzali do ruky smyčec, přibližně odcvičeno?“

Všichni hudebníci ze všech tří skupin začali s hraním zhruba ve stejném věku, kolem pěti let. V prvních několika letech cvičili všichni víceméně stejně poctivě, asi dvě až tři hodiny týdně. Kolem osmého roku věku se však začaly projevovat první nápadné rozdíly. Studenti z první skupiny začali cvičit víc než ostatní – v devíti šest hodin týdně, v desíti osm, ve čtrnácti šestnáct a tak stále dál až do dvaceti let, kdy už cvičili – to znamená záměrně a soustředěně hráli na svůj nástroj s úmyslem se zlepšit – přes

třicet hodin týdně. Ti nejlepší z dvacetiletých studentů měli odcvičeno celkem deset tisíc hodin. Naopak ti průměrní stihli za svůj hudební život jen osm tisíc hodin a budoucí učitelé pouhé čtyři tisícovky.

Nato Ericsson se svými kolegy porovnal amatérské klavíristy s profesionály a došel k témuž závěru. Amatéri v dětství nikdy necvičili víc než tři hodiny týdně a ve dvaceti měli odcvičeny dva tisíce hodin. Oproti tomu profesionálové svou tréninkovou zátěž rok od roku soustavně navyšovali a ve dvaceti měli, stejně jako houslisté, v rukou deset tisíc hodin cvičení.

Na Ericssonově studii je překvapivá skutečnost, že ani on, ani jeho kolegové neobjevili žádný „přirozený talent“, žádného muzikanta, který by snadno vyklusal až na vrchol bez nějakého zvláštního tréninku. A nepřípadli ani na žádné studenty, kteří by cvičili poctivěji než všichni ostatní, a přesto neprorazili do nejvyšších hudebních sfér. Z jejich výzkumu vyplývá, že člověku stačí jen takové nadání, aby se dostal na hudební školu. Pak už odlišuje virtuosa od hudlaře jen ochota a vůle tvrdě pracovat. To je celé tajemství. Lidé, kteří dosáhli samotného vrcholu, nepracují jen tvrději nebo mnohem tvrději. Oni pracují mnohem mnohem mnohem tvrději.

K závěru, že podmínkou prvotřídní schopnosti plnit velmi složité úkoly je určitá minimální úroveň tréninku, opakovaně dospěla řada obdobných studií. Výzkumníci se dokonce shodli na kouzelném čísle, které je podle nich zárukou pravého mistrovství – deset tisíc hodin cvičení.

„Na základě těchto studií se mezi odborníky pomalu formuje teorie, že deset tisíc hodin tréninku je nutnou podmínkou toho, aby se člověk stal mistrem světového kalibru – v čemkoli,“ píše neurolog Daniel Levitin. „Toto číslo se objevuje v jedné studii za druhou, ať už jde o skladatele, basketbalisty, spisovatele, krasobruslaře, klavírní virtuosy, šachisty nebo třeba špičkové zločince. Ovšemže to nevysvětluje, proč jedni vytěží ze stejné poctivého tréninku víc a druzí méně. Každopádně zatím nikdo nenarazil na skutečně prvotřídního mistra, který by měl odcvičeno méně. Zdá se, že mozku trvá nejméně deset tisíc hodin, než vstřebá vše, co ke skutečnému mistrovství potřebuje.“

A to platí i pro lidi, které považujeme za geniální. Je kupříkladu známo, že Mozart začal skládat již v šesti letech. Jenže, jak píše psycholog Michael Howe ve své knize *Genius Explained* (Vysvětlení geniality):

ve srovnání se zkušenějšími skladateli nebyly Mozartovy rané práce ničím pozoruhodné. Navíc jeho úplně první kousky zřejmě zapisoval do osnov jeho otec, přičemž je pravděpodobně tříbil a vylepšoval. Mnohé skladby z Wolfganga dětství, například jeho prvních sedm koncertů pro klavír a orchestr, jsou převážně jen aranžmá cizích děl. Nejranější skladba, která je jeho vlastní a zároveň dnes považována za mistrovskou (No. 9, K.271), vznikla teprve v jeho jednadvaceti. V té době skládal Mozart vlastní věci již deset let.

Hudební kritik Harold Schonberg jde ještě dál. Tvrdí, že Mozart prodléval „pozdní vývoj“, jelikož se svými nejlepšími díly přišel až po dvaceti letech komponování.

Zdá se, že minimálně deset let je třeba také k tomu, aby se člověk stal šachovým velmistrem. (Pouze legendární Bobby Fischer se dostal do elitního šachového klubu o něco dříve. Trvalo mu to devět let). Deset let přitom odpovídá zhruba deseti tisícům hodin usilovného tréninku. Deset tisíc hodin je kouzelnou formulí hvězdné slávy.

Vysvětlení záhady české a kanadské reprezentační soupisky je následující. Ani v jednom týmu nefiguroval nikdo narozený po 1. září, což je zdánlivě nelogické. V České republice musí být přece spousta hokejistů či fotbalistů narozených ve druhé polovině roku, kteří mají takový dar od Boha, že by se měli probíjet až na vrchol *navzdory* svému datu narození.

Ale Ericssona a další, kteří nepovažují talent za prvořadý, to nikterak nepřekvapuje. Pozdě narozený hokejový Mozart se v osmi letech neprobíje do áčka, protože je moc malý. Ergo se mu nedostane nadstandardního tréninku. A bez nadstandardního tréninku nestihne do doby, kdy začnou

profesionální týmy draftovat mladé talenty, odbruslit potřebných deset tisíc hodin. A bez deseti tisíc odbruslených hodin nemá šanci vypracovat se na úroveň potřebnou k úspěchu v nejvyšších soutěžích. I Wolfgang Amadeus – největší hudební génius všech dob – prorazil, až když měl na kontě deset tisíc hodin praxe. Žádný mistr nezačal trénovat, až když byl dobrý. Dobrý byl, protože začal trénovat.

Číslo deset tisíc hodin je pochopitelně zajímavé rovněž tím, že je to obrovská hromada času. Je prakticky nereálné, aby člověk odtrénoval deset tisíc hodin v průběhu dětství a dospívání sám o sobě. Bez rodičů, kteří by jej vedli a podporovali, se žádný budoucí mistr neobejde. A navíc nesmí být chudý, protože kdyby měl po večerech či odpoledních uklízet v hotelu či umývat nádoby, aby neumřel hladu, neměl by dost času na procvičování. Potřebného počtu odtrénovaných hodin ve skutečnosti dosáhnou jen ty děti, které se dostanou do nějakého specializovaného programu či klubu, například do hokejového áčka, nebo kterým se naskytne nějaká mimořádná příležitost.

3.

Ale zpět k Billu Joyovi. Píše se rok 1971. Bill je vytáhlý a ostýchavý a je mu šestnáct. Je matematický génius, ten typ studenta, jací se po stovkách hrnou na univerzity jako MIT, Caltech či Waterloo. „Už jako kluk chtěl Bill vědět všechno o všem dávno předtím, než si děti obvykle uvědomují, že by vůbec měly chtít něco vědět,“ tvrdí jeho otec William. „Odpovídali jsme mu, když jsme věděli. A když jsme nevěděli, dali jsme mu knížku.“ Přijímací test z matematiky na vysokou školu napsal Bill na plný počet bodů. „Nebylo to zas tak těžké,“ vzpomíná skromně. „Měl jsem spoustu času všechno zkontrolovat.“

Talentu měl na rozdávání. Ale to – jak už víme – není to nejdůležitější. Klíčem k jeho úspěchu se stala chvíle, kdy zabloudil do oné nenápadné budovy na Beal Avenue.

Na počátku sedmdesátých let, kdy se učil programovat, zabíraly počítače celé místnosti. Jediný stroj (který měl nižší příkon a menší paměť než dnešní mikrovlnky) stál i několik milionů dolarů – a to mluvíme o dolarech před 40 lety. Počítače byly vzácné. Když člověk nějaký objevil, nebylo snadné získat k němu přístup. A i když k němu získal přístup, platil za jeho užívání hotové jmění.

A co víc, samotné programování bylo krajně těžkopádné. V té době se software uchovával na lepenkových děrných štítcích. Každá řádka kódu byla vyražena na štítek pomocí děrovacího stroje. Složitý program mohl obnášet vysoké komíny stovek, ne-li tisíců, takových štítků. Jakmile jste měli takový software hotov, navštívili jste mainframové centrum, kam jste měli zaplacen přístup, a předali balík štítků operátorovi. A jelikož počítače tehdy nevládaly více úkolů najednou, zapsal operátor váš program do rozvrhu, a podle toho, kolik lidí čekalo před vámi, jste dostali své štítky zpátky až za několik hodin, někdy i za den. A pokud jste udělali jedinou chybu – třeba i typografickou – museli jste si vzít štítky zpátky a celý proces zopakovat.

Za takových podmínek bylo mimořádně obtížné vypracovat se na programátorského experta. A ještě před dvacátým rokem věku to bylo prakticky nereálné. Mohl-li člověk programovat jen pár minut z každé hodiny strávené v počítačové místnosti, jak by mohl dostat požadavku deseti tisíc hodin praxe? „Práce se štítky,“ vzpomíná jeden informatik na onu éru, „vás nenaučila ani tak programování, jako spíš trpělivosti a korektuře.“

Řešení tohoto problému se objevilo až v polovině 60. let. To už byly počítače dostatečně výkonné, aby zvládly víc úkolů najednou. Počítačovní vědci zjistili, že po přepsání operačního systému mohly procesorový čas počítače sdílet stovky různých zadání současně. A to zase znamenalo, že programátoři nemuseli osobně odevzdávat své štítky operátorům. Mohly se vyrobit desítky terminálů spojených s mainframem telefonní linkou a všichni mohli pracovat naráz – online.

Takto líčí úsvit sdílení času jedna z kronik:

Nebyla to jen revoluce. Bylo to zjevení. Už jste se nemuseli otravovat s operátorem, děrnými štítky, s čekáním. Díky sdílení času jste se mohli posadit ke svému Teletypu, nařukat pár příkazů a dostat okamžitě odpověď. Sdílení času bylo interaktivní – program požádal o pokyn, počkal, až jej napíšete, zareagoval na něj a ukázal vám výsledek, vše „v reálném čase“.

A zde vstupuje na scénu Michigan, protože Michiganská univerzita byla jednou z prvních na světě, která přešla na režim sdílení času. Již v roce 1967 sestavili a rozběhli prototyp systému. Na počátku sedmdesátých let měl Michigan tolik počítačového výkonu, že ve středu mohly programovat stovky lidí zároveň. „Nemyslím, že na konci šedesátých a počátku sedmdesátých let bylo na světě mnoho míst, která by se podobala Michiganu,“ tvrdí Mike Alexander, jeden z průkopníků michiganského počítačového systému. „Možná MIT. Možná Carnegie Mellon. Možná Dartmouth. Víc jich asi nebylo.“

A to byla ona mimořádná příležitost, která uvítala Billa Joye, když na podzim roku 1971 nastoupil do kampusu v Ann Arboru. Michigan si nevybral kvůli počítačům. Na střední škole s počítači ani nepracoval. Zajímal se o matematiku a elektrotechniku. Ale když jej v prvním semestru postihla programovací horečka, pobýval shodou náhod na jednom z mála míst na světě, kde mohl sedmnáctiletý kluk programovat, co hrdlo ráčilo.

„Víte, jaký je rozdíl mezi děrnými štítky a sdílením času?“ ptá se Joy. „Asi jako mezi poštovním šachem a rapid šachem.“ Programování už nebylo ztělesněnou frustrací. Byla to zábava.

„Bydlel jsem v Severním kampusu a počítačové centrum bylo také v Severním kampusu,“ pokračuje Joy. „Kolik že času jsem tam strávil? Nepočítaně. Měli otevřeno nonstop. Zůstával jsem tam přes noc a domů se vracel až ráno. Tenkrát jsem běžně trávil v centru víc času než na přednáš-

kách a seminářích. Všichni, kdo jsme tenkrát programovali, jsme trpěli ustavičnou paranoiou, že jsme propásli hodinu nebo že jsme si zapsali předmět a zapomněli na to.

Mělo to háček. Každému studentovi přidělili účet s určitým pevným obnosem, takže jsme měli jen omezené množství času. Když jste se přihlásili, museli jste zadat, kolik času chcete u počítače strávit. Dali vám třeba jen hodinu. Ne víc. Někdo ale přišel na to, že když zadáte „čas rovná se“ a pak nějaké písmeno, například t rovná se k , nestrhli mu ani cent. Byla to chyba v softwaru. Zadali jste $t = k$ a mohli jste tam sedět od rána do večera.“

Jen se dobře podívejte na vodopád příležitostí, které padaly Billu Joyovi do klína. Protože se náhodou dostal na prozíravou školu, mohl místo děrných štítků trénovat na systému sdílení času. Protože michiganský software obsahoval chybu, mohl programovat, jak dlouho chtěl. Protože univerzita byla ochotna platit nepřetržitý provoz centra, mohl v něm zůstatávat přes noc. A když se mu naskytla příležitost přepsat systém UNIX, měl již odprogramováno tolik hodin, že zadání zvládl na výbornou. Bill Joy byl geniální. Prahla po vědění. To byl důležitý faktor. Ale než se mohl stát expertem, někdo mu musel dát příležitost zjistit, jak na to.

„Na Michiganu jsem programoval asi osm až deset hodin denně,“ pokračuje Bill. „A na Berkeley jsem seděl u počítače od rána do večera. Měl jsem terminál doma. Býval jsem vzhůru do dvou, do tří do rána, díval se na staré filmy a programoval. Někdy jsem usnul na židli“ – předvádí, jak mu hlava padla na klávesnici – „a víte, jak stisknutá klávesa opakuje daný symbol, až nakonec začne pípat? Měl jsem pravidlo, že když se to stane potřetí, musím jít spát. I na Berkeley jsem byl zpočátku ještě relativně neschopný. Dobrý jsem začal být až ve třetím semestru. Tehdy jsem napsal programy, které se používají dodnes, o třicet let později.“ Na chvíli se odmlčel a přepočítal v hlavě pár rovnic, což někomu jako Bill Joy nikdy netrvá dlouho. Michigan v roce 1971. Opravdové programování ve dru-

háku. Plus léta a dny a noci první rok na Berkeley. „Takže asi... deset tisíc hodin?“ oznámí nakonec. „Jo, asi tolik.“

4.

Je pravidlo deseti tisíc hodin všeobecným receptem na úspěch? Když se podíváme pod pokličku všech mimořádných lidí, najdeme pokaždé obdobu michiganského počítačového střediska nebo hokejového áčka? Nějakou výjimečnou příležitost k nadstandardní praxi?

Vyzkoušejme si naši teorii na dvou příkladech a v zájmu zjednodušení si vezměme dva co možná nejslavnější – Beatles, jednu z nejlegendárnějších rockových skupin všech dob, a Billa Gatese, jednoho z nejbohatších lidí na světě.

Beatles – John Lennon, Paul McCartney, George Harrison a Ringo Starr – přiletěli v únoru roku 1964 do Spojených států, čímž zahájili takzvanou britskou invazi na americkou hudební scénu a vyprodukovali sérii hitů, které od základů změnily tvář populární hudby.

První zajímavou informací je pro naše účely to, jak dlouho již spolu Beatles hráli v době, kdy konečně začali koncertovat ve Spojených státech. Lennon a McCartney si spolu poprvé zahráli roku 1957, sedm let před přistáním v Americe. (Mimochodem, mezi založením skupiny a jejími zřejmě největšími uměleckými úspěchy – *Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band* a *The Beatles* [White Album] – uplynulo deset let.). A když se na ona dlouhá léta příprav podíváte ještě pozorněji, najdete situaci, která je až podezřele podobná hokejistům, Billu Joyovi či světovým šachistům. Roku 1960, když ještě Brouci byli jen neznámou středoškolskou kapelou, dostali nabídku zahrát si v německém Hamburku.

„Hamburk v těch dobách neměl rock-n-rollové kluby. Byly tam akorát striptýzové bary,“ říká Philip Norman, který napsal životopis Beatles s názvem *Shout!*. „Byl tam jeden majitel klubu jménem Bruno, původním povoláním bavič v lunaparku. Napadlo jej, že začne do různých klubů zvát rockové skupiny. Měl svůj program. Byla to velkolepá nepřetržitá šou,

hodinu za hodinou, kdy spousta lidí vrávorala dovnitř a spousta dalších vrávorala ven. A skupiny hrály bez přestání, aby přilákaly kolemjdoucí. Ve vykřičené čtvrti někde v Americe by se tomu říkalo nonstop striptýz.

V Hamburku hrála řada skupin z Liverpoolu,“ pokračuje Norman. „Byla to náhoda. Bruno odletěl lovit skupiny do Londýna. V Sohu ale natrefil na producenta z Liverpoolu, který byl zrovna čirou náhodou v Londýně. Ten mu slíbil pár skupin ze svého města. Tak bylo navázáno partnerství. A Beatles nakonec začali spolupracovat nejen s Brunem, ale i se spoustou dalších majitelů klubů. Vraceli se, protože v Hamburku měli moře alkoholu a moře sexu.“

A co bylo na Hamburku tak výjimečného? Určitě ne honoráře. Ani akustika. Ani vkus a uznání obecnstva. Právě naopak. Výjimečný byl pouze počet hodin, který museli Brouci odehrát.

Tohle řekl John Lennon v interview po rozpadu Beatles o raných vystoupeních kapely v hamburském striptýzovém klubu jménem Indra:

Zlepšili jsme se a získali sebevědomí. Po tolika odehraných nocích to snad ani jinak nešlo. Pomáhalo nám, že hrajeme pro cizince. Museli jsme do toho dát srdce i duši, abychom je oslovili. V Liverpoolu trvala naše představení maximálně hodinu, a to jsme hráli jen své nejlepší kousky, pořád dokola. V Hamburku jsme museli hrát osm hodin, takže jsme museli vymyslet docela nový způsob, jak na to.

Osm hodin?

Pete Best, bubeník Brouků z oné doby, vzpomíná: „Jakmile se rozkřiklo, že budeme vystupovat my, začal se klub plnit. Hráli jsme sedm nocí týdně, nejprve prakticky nonstop do zavíračky o půl jedné ráno, ale jak jsme se zlepšovali, zůstávali lidi i do dvou do rána.“

Sedm nocí týdně?

Beatles navštívili Hamburk mezi léty 1960 a 1962 celkem pětkrát. Během prvního turné odehráli 106 nocí, pět i víc hodin za noc. Během druhého 92 nocí. Během třetího turné hráli 48 krát, celkem 172 hodin na pódiu. Poslední dva výlety do Hamburku, v listopadu a prosinci 1962, obnášely celkem 90 nocí. Sečteno a podtrženo, během pouhého půldruhého roku odehráli celých 270 nocí. A když roku 1964 zaznamenali svou první sérii velkých úspěchů, měli už za sebou asi dvanáct set živých vystoupení. Máte vůbec představu, jak mimořádný je to výkon? Většina kapel dnes neodehraje dvanáct set živých představení ani za celou kariéru. Hamburská zkouška ohněm udělala z Beatles jedinečnou kapelu.

„Před Německem nestáli na pódiu za nic, a když se vrátili, byli výborní,“ říká Norman. „Nezlepšili si jen výdrž. Museli se naučit i ohromný počet skladeb – cover verze všeho možného, a nejen rock-n-rollu, ale i trochu jazzu. Předtím neměli na scéně žádnou disciplínu. Po návratu ale hráli jako nikdo jiný. Hamburk je udělal.“

5.

Pojďme se nyní podívat na životopis Billa Gatese. Jeho příběh je téměř stejně známý jako příběh Beatles. Brilantní mladý matematik objeví počítače a programování. Nedokončí Harvard. S přáteli založí malou společnost zvanou Microsoft. Díky ryzí genialitě, ctižádostivosti a odvaze z ní udělá giganta softwarového průmyslu. To je základní osnova. Posvěťme si nyní na Billa trochu blíž.

Gatesův otec byl bohatým právníkem v Seattlu a jeho matka dcerou zámožného bankéře. Bill Gates byl předčasně vyzrálým dítětem a učení jej nudilo. A tak jej rodiče odhlásili z veřejné školy a na začátku sedmé třídy poslali do Lakeside, soukromé instituce, která sloužila především seattleské smetánce. Uprostřed Gatesova druhého ročníku na Lakeside pořídila škola počítačovou učebnu.

„Školní Klub matek pořádal každý rok dobročinný bazar, a pokaždé se pak rozhodovalo, za co se získané peníze utratí,“ vzpomíná Gates. „Něco

šlo do letních programů, kdy kampus navštěvovaly děti z města. Něco šlo učitelům. Toho roku pořídili za tři tisíce dolarů počítačový terminál a umístili jej v takové legrační místnůstce ve sklepe, kterou jsme okamžitě obsadili. Byl to tak trochu zázrak.“

Ovšemže to byl zázrak. Tehdy se totiž psal rok 1968. V šedesátých letech neměla počítačovou učebnu ani většina univerzit. A ještě pozoruhodnější byl typ počítače, který Lakeside koupila. Škola nenechala své studenty napospas děrným štítkům, jak to tehdy bylo pravidlem. Namísto toho si pořídila takzvaný ASR-33 Teletype, což byl sdílený terminál s přímým telefonním spojením na mainframe v centru Seattlu. „Myšlenka sdílení času se objevila teprve v pětadesátém,“ pokračuje Gates. „Někdo u nás viděl asi hodně dopředu.“ Billu Joyovi se naskytla mimořádná příležitost programovat na novém systému již v prvním ročníku vysoké školy, v roce 1971. Bill Gates se dostal k programování v reálném čase *jako osmák roku 1968*.

Od té chvíle Gates v počítačové místnosti prakticky bydlel. Spolu s několika spolužáky začal pronikat do tajů onoho podivuhodného zařízení. Pronájem mainframu, na nějž bylo ASR připojeno, byl pochopitelně velmi nákladný, i pro zámožnou instituci jako Lakeside, a tak netrvalo dlouho, a počáteční třítisícový vklad Klubu matek došel. Rodiče dali dohromady další peníze. Studenti je utratili. Pak skupina programátorů z Washingtonské univerzity založila společnost s názvem *Computer Center Corporation* (přezdívanou C na třetí), která pronajímala počítačový čas místním společnostem. Šťěstí tomu chtělo, že jedna ze zakladatelek firmy, Monique Ronaová, měla na Lakeside syna, který chodil o rok výš než Gates. Měl by počítačový klub na Lakeside zájem, zeptala se Monique, testovat o víkendech software společnosti výměnou za počítačový čas grátis? Jak by ne! Po škole dojížděl Gates autobusem do kanceláří C na třetí a programoval až do noci.

C na třetí nakonec zkrachovala, a tak se Gates s přáteli začal ochomýtat kolem počítačového střediska na Washingtonské univerzitě. Netrvalo

dlouho a vetřeli se do firmy s názvem *Information Sciences Inc.* (ISI), která jim poskytla bezplatný počítačový čas výměnou za práci na softwaru, který měl sloužit k automatizaci výpočtu mezd. Za sedm měsíců roku 1971 odseděl Gates i jeho společníci u počítače ISI celkem 1575 hodin, což dělá v průměru osm hodin denně, sedm dní v týdnu.

„Byl jsem tím posedlý,“ přiznává Gates. „Vynechával jsem tělocviky. Chodil jsem tam v noci. Programovali jsme o víkendech. Jen málokterý víkend jsme neudělali dvacet či třicet hodin. Jednou jsme se s Paulem Allenem dostali do průšvihů, protože jsme ukradli pár hesel a nabourali se do systému. Vyhodili nás. K počítači jsem se nedostal celé léto. Tehdy mi bylo patnáct, šestnáct. Pak Paul našel na Washingtonské univerzitě dva počítače, které byly zadarmo. Měli je na lékařské fakultě a na katedře fyziky. Řídily se podle čtyřiaadvacetihodinového rozpisu, ale mezi třetí a šestou ranní je nikdo nepoužíval.“ Gates se zasměje. „V noci jsem pokaždé vyklouzl z domu. Na univerzitu jsem došel pěšky, ale někdy jsem jel autobusem. Proto jsem taky k Washingtonské univerzitě tak štědrý – protože mi dovolili ukrást moře počítačového času.“ (O mnoho let později Gatesova matka přiznala: „Vždycky nám vrtalo hlavou, proč se mu ráno tak těžce vstává.“)

Pak jednoho ze zakladatelů ISI, Buda Pembrokea, kontaktovala technologická společnost TRW, která právě podepsala smlouvu na instalaci počítačového systému v obří elektrárně v Bonneville, na jihu státu Washington. TRW zoufale hledala programátory obeznámené s jistým softwarem, který tehdy elektrárna používala. V oněch pionýrských dobách počítačové revoluce nebylo snadné nalézt programátory s tak úzkou specializací. Ale Pembroke věděl přesně, komu zavolat – těm středoškolákům, kteří u mainframu ISI naseděli tisíce hodin. To už byl Gates v maturitním ročníku, ale přesto se mu nějak podařilo přesvědčit své profesory, aby jej pustili do Bonneville pod záminkou jakéhosi blíže neurčeného studijního projektu. Tam pak programoval celé jaro, pod vedením Johna Nortona, který jej, jak Gates sám říká, naučil o programování víc než kdokoli jiný.

Oněch pět let, od osmé třídy do maturity, bylo Gatesovým Hamburkem. Naskytla se mu přitom ještě mimořádnější šňůra příležitostí než Billu Joyovi.

Příležitostí číslo jedna byla samotná škola Lakeside. Kolik středních škol na světě mělo v roce 1968 přístup k terminálu a počítačové technologii sdílení času? Příležitostí číslo dvě byly peníze lakesideského Klubu matek, z nichž se platily poplatky za užívání mainframu. Číslo tři byl fakt, že když tyto prostředky došly, jeden z rodičů náhodou pracoval v C na třetí, kde právě náhodou potřebovali někoho k testování svých programů a kde také jen čistou náhodou nedělali drama z toho, když si ten někdo protahoval dny až do noci. Příležitost číslo čtyři se naskytla, když se Gates náhodou dozvěděl o ISI v době, kdy ISI náhodou potřebovala napsat mzdový software. Číslo pět byla skutečnost, že Gates náhodou bydlel kousek od Washingtonské univerzity. Číslo šest – na univerzitě byl počítač, kde byl zdarma čas od třetí do šesté ráno. Číslo sedm – TRW náhodou kontaktovala Buda Pembrokea. Číslo osm – Pembroke si vzpomněl právě na dva středoškoláky. A číslo devět – Lakeside dovolila svým dvěma studentům strávit jaro programováním na opačném konci státu.

A co mají prakticky všechny tyto příležitosti společného? Inu, pro Billa Gatese znamenaly možnost nadstandardního tréninku.

Když se Gates ve druhém ročníku odhlásil z Harvardu, aby zkusil štěstí se svou vlastní softwarovou firmou, měl už za sebou prakticky sedm let nepřetržitého programování. A to je daleko za hranicí deseti tisíc hodin. Kolik teenagerů na světě se mohlo pochlubit stejnou zkušeností? „Šokovalo by mě, kdybych napočítal padesát na celém světě,“ tvrdí. „Dělali jsme u C na třetí na tom mzdovém software, pak u TRW – a všechno se to nastrádalo. Řekl bych, že jsem měl tehdy větší zkušenosti s vývojem softwaru než kdokoli jiný v mém věku, a to jen díky neuvěřitelně šťastné shodě náhod.“