

# NA VRCHOLU

POSUŇTE SVÉ MOŽNOSTI,  
VYHNĚTE SE VYHOŘENÍ A DOSÁHNĚTE  
NEJLEPŠÍCH VÝSLEDKŮ  
DÍKY NOVÉ VĚDĚ O ÚSPĚCHU

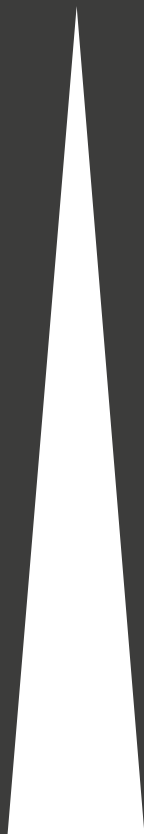


Brad Stulberg  
Steve Magness



# NA VRCHOLU

POSUŇTE SVÉ MOŽNOSTI,  
VYHNĚTE SE VYHOŘENÍ A DOSÁHNĚTE  
NEJLEPŠÍCH VÝSLEDKŮ  
DÍKY NOVÉ VĚDĚ O ÚSPĚCHU



Brad Stulberg  
Steve Magness

**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.*

**Brad Stulberg, Steve Magness**

## **Na vrcholu**

*Posuňte své možnosti, vyhněte se vyhoření  
a dosáhněte nejlepších výsledků díky nové vědě o úspěchu*

Přeloženo z anglického originálu knihy Brada Stulberga a Steva Magness  
*Peak Performance: Elevate Your Game, Avoid Burnout, and Thrive with the New Science of Success*, vydaného nakladatelstvím Rodale Books, New York, 2017.  
This translation published by arrangement with Rodale Books, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.  
Copyright © 2017 by Brad Stulberg and Steve Magness  
All rights reserved

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400  
[www.grada.cz](http://www.grada.cz)  
jako svou 7213. publikaci

Překlad Ivana Sýkorová  
Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová  
Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková  
Návrh a zpracování obálky Vojtěch Wagner  
Počet stran 240  
První vydání, Praha 2019  
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2019

ISBN 978-80-271-2784-9 (ePub)  
ISBN 978-80-271-2783-2 (pdf)  
ISBN 978-80-271-2230-1 (print)

# Obsah

|                                                                                          |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>O AUTORECH .....</b>                                                                  | <b>10</b> |
| <b>NAPSALI O KNIZE... ..</b>                                                             | <b>11</b> |
| <b>PŘEDMLUVA JE MOŽNÉ DLOUHODOBĚ ODVÁDĚT VYSOKÉ VÝKONY<br/>A UDRŽET SI ZDRAVÍ? .....</b> | <b>15</b> |
| <b>ÚVOD VELKÁ OČEKÁVÁNÍ .....</b>                                                        | <b>21</b> |
| Nebývalý tlak .....                                                                      | 22        |
| Stroje jako konkurence .....                                                             | 23        |
| Konkurence mezi lidmi .....                                                              | 24        |
| Co jsme ochotni obětovat .....                                                           | 26        |
| Větší, rychlejší, silnější – ale za jakou cenu? .....                                    | 29        |
| Vyhoření .....                                                                           | 31        |
| Lepší způsob .....                                                                       | 34        |
| <br><b>PRVNÍ ČÁST Rovnice růstu</b>                                                      |           |
| <b>1. KAPITOLA TAJEMSTVÍ UDRŽITELNÉHO ÚSPĚCHU .....</b>                                  | <b>39</b> |
| Fázování .....                                                                           | 40        |
| Udržitelné výkony .....                                                                  | 41        |
| Nejlepší z nejlepších střídají vypětí s odpočinkem .....                                 | 43        |
| Duševní a tvůrčí rozvoj .....                                                            | 44        |
| Mysl jako sval .....                                                                     | 45        |
| Odolávání chuti na sušenky je nebezpečná hra .....                                       | 47        |
| Pohled do unaveného mozku .....                                                          | 48        |
| Rytmus střídání vypětí a odpočinku .....                                                 | 49        |
| <br><b>2. KAPITOLA JINÝ POHLED NA VYPĚTÍ .....</b>                                       | <b>53</b> |
| Dávkování dělá jed .....                                                                 | 54        |
| Schopnosti získáváme díky náročným výzvám .....                                          | 55        |
| Učení podle systému 2 .....                                                              | 58        |
| Výzvy na samé hranici zvládnutelnosti .....                                              | 60        |

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| <b>3. KAPITOLA STRESUJTE SE</b>                 | 65  |
| Dokonalý trénink                                | 67  |
| Plná přítomnost                                 | 68  |
| Vždy dělejte jen jednu věc                      | 70  |
| Závislost na chytrých telefonech                | 72  |
| Sejde z očí, sejde z mysli                      | 74  |
| Bloky stresu                                    | 77  |
| Otázka nastavení mysli                          | 80  |
| Srovnejte si mysl                               | 81  |
| Reakce na náročné výzvy                         | 82  |
| Jak nejúspěšnější lidé vnímají stres            | 85  |
| <b>4. KAPITOLA PARADOX ODPOČINKU</b>            | 89  |
| Hledejte ve svém nitru                          | 90  |
| Jak „vypnout“: od stresu k odpočinku            | 92  |
| Když mozek odpočívá: síť základního nastavení   | 98  |
| Heuréka! Jak přivzvat kreativitu                | 100 |
| Kreativní mozek                                 | 101 |
| Průlom                                          | 104 |
| <b>5. KAPITOLA ODPOČÍVEJTE JAKO TI NEJLEPŠÍ</b> | 109 |
| Procházky                                       | 109 |
| Čistá přirozenost                               | 111 |
| Meditace                                        | 113 |
| Odpočinek ve společnosti                        | 114 |
| Spánek                                          | 117 |
| Delší volno                                     | 127 |
| Odvaha odpočívat                                | 132 |

## DRUHÁ ČÁST **Příprava**

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| <b>6. KAPITOLA OPTIMALIZUJTE SVOU STRATEGII PŘÍPRAVY</b> | 139 |
| Dostaňte se do zóny                                      | 141 |
| Rozcvička mysli                                          | 144 |
| Prostředí je důležité                                    | 147 |
| Podmiňování                                              | 150 |
| Od psychologie k biologii                                | 153 |

|                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>7. KAPITOLA CHCETE-LI BÝT MAXIMALISTOU, STAŇTE SE NEJPRVE MINIMALISTOU</b> | 157 |
| Únava z rozhodování                                                           | 160 |
| Skřivani a sovy                                                               | 164 |
| Přátele si vybírejte moudře                                                   | 167 |
| Pust'te se do práce                                                           | 171 |

## **TŘETÍ ČÁST Záměr**

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| <b>8. KAPITOLA PŘEKROČTE HRANICE SVÉHO JÁ</b>                | 175 |
| Překonávání vlastních limitů                                 | 177 |
| Je pocit únavy jen v naší hlavě?                             | 180 |
| Vyšší záměr a překonávání centrálního správce                | 181 |
| Záměr a motivace                                             | 186 |
| Záměr a odhodlání                                            | 190 |
| Dávejte a bude vám dáno                                      | 192 |
| Síla vyššího záměru                                          | 196 |
| <b>9. KAPITOLA STANOVTE SI SVŮJ ZÁMĚR</b>                    | 199 |
| Zvolte si základní hodnoty                                   | 200 |
| Rozvíňte své hodnoty a dejte jim osobní význam               | 201 |
| Vytvořte si žebříček základních hodnot                       | 202 |
| Vyjádřete svůj záměr                                         | 202 |
| Využijte sílu svého záměru                                   | 203 |
| Život v souladu s vyšším záměrem                             | 208 |
| <b>ZÁVĚR</b>                                                 | 209 |
| Střídejte vypětí a odpočinek, abyste mohli systematicky růst | 210 |
| Připravte se na výkony                                       | 215 |
| Využijte sílu vyššího záměru                                 | 218 |
| Rozvíjejte svůj vyšší záměr a využijte jeho sílu             | 219 |
| <b>PODĚKOVÁNÍ</b>                                            | 221 |
| <b>LITERATURA</b>                                            | 224 |

*Věnováno Caitlin, mámě, tátovi, Loisovi a Erikovi*

-----

*Věnováno mámě, tátovi, Emily a Phillipovi*

-----

*A všem vědcům a úspěšným lidem, jejichž výjimečné dílo  
tvoří základy této knihy. Děkujeme, že jste nám poskytli dílky  
skládačky, kterou jsme mohli sestavit.*

## **Poznámka vydavatele**

Tato kniha má sloužit pouze jako zdroj informací, nikoli jako lékařská příručka. Informace uvedené v knize vám mají pomoci činit informovaná rozhodnutí o svém zdraví. Nemají sloužit jako náhrada jakékoli léčby, kterou vám předepsal lékař. Máte-li podezření, že trpíte zdravotními potížemi, důrazně vám doporučujeme, abyste vyhledali odbornou lékařskou pomoc.

Informace v této knize mají doplňovat, nikoli nahrazovat fyzické cvičení či trénink. Všechny formy cvičení přirozeně představují určitá rizika. Editoři a vydavatel doporučují čtenářům, aby převzali plnou odpovědnost za svou bezpečnost a s ohledem na svá omezení nepřepínali síly. Než se pustíte do cvičení podle této knihy, ujistěte se, že cvičební nářadí a pomůcky jsou v dobrém stavu, a neriskujte nad rámec svých zkušeností, schopností, fyzické kondice a zdatnosti. Plány cvičení a výživové programy v této knize nemají nahrazovat cvičení ani diety předepsané vaším lékařem. Stejně tak u všech cvičení a výživových programů platí, že než je začnete praktikovat, měl by je schválit váš lékař.

Zmínka o konkrétních společnostech, organizacích nebo úřadech v této knize neznámá, že je autor či vydavatel podporují, ani že tyto společnosti, organizace nebo úřady podporují tuto knihu, autora nebo vydavatele.

## O autorech

**Brad Stulberg** píše o zdraví a vědě zabývající se lidskou výkonností. Píše sloupky pro časopisy *Outside* a *New York*, jeho články byly publikovány také v těchto médiích: *Forbes*, *NPR*, *Los Angeles Times*, *Runner's World* a *Harvard Public Health Review*.

Brad v minulosti pracoval jako konzultant ve společnosti McKinsey & Company, kde poskytoval poradenství špičkovým manažerům společností z celého světa, zaměřené na širokou škálu problémů. Je nadšeným sportovcem a milovníkem přírody. Brad žije v severní Kalifornii s manželkou Caitlin, společně se starají o dvě kočky. Brada můžete sledovat na Twitteru @Bstulberg.

**Steve Magness** je trenérem špičkových dálkových běžců, trénoval také řadu sportovců během přípravy na olympijskou kvalifikaci, mistrovství světa a olympiádu. V současné době působí jako trenér na Houstonské univerzitě.

Steve je průkopníkem inovací ve sportu a je proslulý integrací vědy a praxe. Působí jako pomocný profesor na univerzitě St. Mary's University se zaměřením na sílu a podmiňování a jako odborný konzultant spolupracoval s médii *Runner's World*, *New York Times*, *New Yorker*, *BBC*, *Wall Street Journal* a *ESPN The Magazine*. Svou první knihu *The Science of Running* vydal v roce 2014. Ve své středoškolské běžecké kariéře zaběhl Steve míli v čase 4:01. Žije v Houstonu v Texasu. Steva můžete sledovat na Twitteru @SteveMagness.

## Napsali o knize...

„Dokážu se ztotožnit s tolika věcmi z této knihy. Brad a Steve přinášejí praktické rady, jak zlepšit výkonnost na pracovišti nebo na sportovním poli, a pečlivě propracovaný náhled, jenž vám pomůže pochopit špičkovou výkonnost i prostředky k jejímu dosažení.“

Dick Costolo

ředitel společnosti Chorus, bývalý ředitel společnosti Twitter

„Brad Stulberg je jedním z mých oblíbených autorů, který se věnuje mým dvěma oblíbeným tématům: fyzické a duševní výkonnosti. Tato kniha obě témata spojuje.“

Ryan Holiday

autor bestsellerů *Překážka jako výzva* a *Ego je váš nepřítel*

„Kniha *Na vrcholu* objasňuje tajemství optimalizace výkonnosti s pomocí vědeckých závěrů a názorů nejlepších sportovců, umělců a myslitelů na světě, přičemž nabízí návod, jak proměnit svá omezení ve výhody, jak ze sebe dostat to nejlepší a především jak si výkonnost udržet dlouhodobě. Knihu si rozhodně musí přečíst každý, kdo se zajímá o to, jak plně využít svůj největší potenciál!“

Rich Roll

autor knih *Hledání ultra* a *The Plantpower Way*

„Brad Stulberg je jeden z nejnadanějších odborných autorů naší doby, mistrovsky transformuje fascinující vědecké objevy do nových strategií. Kniha *Na vrcholu* nabízí dobře uplatnitelné poznatky z nejnovějších výzkumů v oblasti špičkových výkonů. Tuto knihu by si měl přečíst každý, kdo chce zvednout latku, překročit své hranice a vystoupit z komfortní zóny.“

Kelly McGonigalová

lektorka psychologie na Stanfordově univerzitě a autorka knih  
*The Willpower Instinct* a *The Upside of Stress*

„Co mají společného skvělí umělci, špičkoví sportovci a výjimeční vědci? Více, než byste čekali, jak odhalují Brad Stulberg a Steve Magness v úžasné syntéze bořící zavedené názory a objasňující skryté vzorce, jež podporují vysokou výkonnost napříč obory.“

Alex Hutchinson  
autor sloupků Sweat Science pro časopis *Runner's World*  
a autor knihy *What Comes First: Cardio or Weight?*

„Knihu *Na vrcholu* by si měl přečíst každý, kdo chce růst a touží dosáhnout úspěchu v jakékoli životní oblasti. Kniha je dobře přístupná a čtivá, odhaluje, co mají společného úspěšní lidé napříč různými obory činnosti, a učí nás, co můžeme udělat pro to, abychom dosáhli úspěchu, po jakém toužíme. Jsem nadšená, že mohu vědomosti z knihy uplatnit nejen při běhání, ale i v jiných oblastech.“

Kara Goucherová  
dvojnásobná účastnice olympijského maratonu

„Kniha *Na vrcholu* je plná inspirace a informací a měl by si ji přečíst každý, kdo se snaží o optimalizaci své výkonnosti. Tuto knihu si rád přečtu znovu a budu se k ní vracet i v dalších letech.“

Matt Billingslea  
bubeník ve skupině Taylor Swiftové

„Brad a Steve odhalují tajemství nejúspěšnějších lidí na světě, aby nám pomohli k efektivnějším výkonům. Knihu *Na vrcholu* by si měl přečíst každý, jak sportovci, tak umělci a zcela jistě také podnikatelé. Jednoduše řečeno je tato kniha pro každého, kdo chce pozvednout své schopnosti na vyšší úroveň.“

Dr. Bob Kocher  
partner ve společnosti Venrock Capital, konzultující profesor lékařské  
fakulty Stanfordovy univerzity, v minulosti také odborný poradce  
prezidenta USA v oblasti zdravotnictví

„Všichni si říkáme, proč někteří lidé dosáhnou velkých úspěchů a jiní ne. Vypadá to jako záhada. Kniha *Na vrcholu* přináší vědecké poznatky objasňující návyky nejúspěšnějších lidí, ovšem především nám ukazuje, jak přínosné může být, když je uplatníme ve svém životě.“

David Goss  
emeritní profesor matematiky na Ohijské státní univerzitě

„Když jsem četl knihu *Na vrcholu*, zjistil jsem s překvapením, že existují vědecké výzkumy dokládající pravdivost závěrů, k nimž jsem dospěl ve snaze maximalizovat své schopnosti v kariéře profesionálního běžce. Překvapivé závěry Brada a Steva čtenáře jistě přivedou k zamyšlení a budou je motivovat ke změnám soutěžní mentality, jež jim umožní dosáhnout špičkových výkonů.“

Ryan Hall  
držitel rekordu Spojených států v půlmaratonu

„Kniha *Na vrcholu* do hloubky zkoumá cyklus intenzivní kreativity, který zůstává říší záhad i pro mě – navzdory mým nejlepším snahám vytěžit z něj maximum. Myslím, že je zřejmé, že Stulberg a Magness přišli na něco výjimečného.“

Emil Alzamora  
mezinárodně uznávaný sochař



## PŘEDMLUVA

## Je možné dlouhodobě odvádět vysoké výkony a udržet si zdraví?

V létě roku 2003 seděl nervózní osmnáctiletý mladík na travnaté ploše lemované osmi lajnami tréninkových drah a vyčkával, až ho vyvolají, aby se dostavil na startovní čáru. Nebyl to jen obyčejný vysokoškolský atletický mítink, ani mistrovství, byl to závod Prefontaine Classic, nejvýznamnější podnik ve víceboji. Ještě před pár dny seděl tentýž mladík na hodině fyziky a myslel na svou školní lásku Amandu. Teď je obklopený nejlepšími běžci světa a přemítá, jak uspěje v nejprestižnější disciplíně – běhu na jednu míli.

Zatímco hvězdy, jako byl olympijský medailista Bernard Lagat, předváděly své předsoutěžní rituály, on se snažil rozptýlit hraním her na kapesní konzoli Game Boy. Mezi ostatními působil jako pěst na oko. Před několika dlouhými minutami byli sportovci povoláni z tréninkové zóny na start a on musel opustit pohodlný svět hry *Super Mario Bros*. Když vstupoval do arény stadionu Hayward Field, který se nacházel v areálu Oregonské univerzity – a byl považován za Mekku běžců, pokud vůbec nějaká existuje –, opakoval si stále dokola jako mantru: „Nedívej se nahoru, nedívej se nahoru.“ Televizní stanice NBC tak na obrazovky v celé zemi přenášela jen záběry na vrcholek jeho hlavy, na nichž nebyl vidět obličej. Než se dokázal srovnat s tím, že poběží vedle Kevina Sullivana, který na předchozí olympiádě vybojoval páté místo, už z reproduktorů hlasitě vyvolávali jeho jméno. Iluze klidu se rázem roztříštila. Tělem mu projela vlna úzkosti. I ta nepatrná troška jídla se ze žaludku drala vzhůru. „Sakra. Už je to tady,“ pomyslel si, když startér zvedl pistol k výstřelu, „hlavně se nepoblíž.“

Za čtyři minuty a jednu sekundu bylo po všem. Za tu krátkou dobu se stal šestým nejrychlejším vysokoškolačkem v běhu na jednu míli v historii Spojených států, nejrychlejším vysokoškolským běžcem v zemi v té době a pátým nejrychlejším běžcem na světě v juniorské kategorii. Běžel bok po boku s univerzitní superstar Alanem Webbem, který dosáhl času 3:53 a který později vytvořil americký rekord s časem 3:46. Skončil na dosah ruky za olympionikem Michaellem Stemberem a předběhl tehdejšího amerického šampiona v běhu na jednu míli Seneku Lassitera, který ze závodu rychle odstoupil poté, co ho studentík v posledním kole zanechal v prachu za sebou. Jinými slovy se dá říci, že se z něj oficiálně stal mladý fenomén.

I přesto na něm bylo znát zklamání, že skončil těsně za magickou hranicí čtyř minut. Když vyhlášovali oficiální výsledky, stanice NBC vysílala záběr na šlachovitého, zcela vyčerpaného mladíka, který schovával obličej v dlaních. Jakmile odezněla prvotní záplava emocí, neubránil se těžce zaslouženým pocitům spokojenosti. Pomyslel si: „Je mi teprve osmnáct a už běhám na nejvýznamnějším profesionálním mítinku v zemi, překonání čtyřminutové hranice bude brzy minulostí.“

Komentátoři NBC se rozplývali nad výkonem univerzitního studenta. „Má-li už tak mladý závodník takovou disciplínu, zaslouží si uznání,“ říkali svorně. Kdyby jen věděli...

**K dosažení tak velkého úspěchu** bylo potřeba mnohem víc než jen talent a tvrdá dřina. Zeptejte se těch, kdo ho znali. Všem by na mysli vytanul stejný příměr: posedlost. Bylo to jediné slovo, které přesně sedělo. Kamarádi i rodina ho opakovali tak často, že by se dalo snadno přejít jako otřepaná fráze, jako klišé. Jenže to tak nebylo.

Každý den monotónně usiloval o dosažení dokonalosti. Vstát v šest ráno, uběhnout patnáct kilometrů, jít do školy, posilovat s činkami a v šest večer uběhnout dalších patnáct kilometrů. Aby se vyhnul zranění a nemocem, dodržoval striktní dietu a chodil spát o hodiny dříve než jeho vrstevníci. Jeho život byl cvičením síly vůle a sebeovládání.

Trval na dodržování tréninkového plánu za všech okolností, i když to mohlo znamenat, že musí uběhnout 160 kilometrů i během týdenní dovolené na

výletní lodi – běhal dokola na 160 metrů dlouhé dráze na horní palubě lodi, dokud ho nezastavila únava a nevolnost. Běhal v tropických bouřích, v letních vlnách veder i v období rodinných krizí. Žádná přírodní ani lidská katastrofa mu nemohla zabránit v tréninku. Jeden z dalších příkladů jeho posedlosti se projevoval v jeho milostném životě, nebo spíše v jeho absenci. Už dlouho dluží omluvu jedné nešťastné dívky, s níž to ukončil jednoduše jen proto, že se mu v době, kdy s ní chodil, přestalo dařit na závodech, byť ona za to pochopitelně vůbec nemohla. Jeho posedlost vyplynula na povrch každý víkend, kdy s železnou pravidelností raději chodil spát v deset hodin, než aby vyrážel na večírky nebo vyhledával příležitosti, jak se seznámit s dívkami. Jinými slovy se dá říci, že měl hodně daleko do běžného studenta, jenže na druhou stranu, běžní studenti neuběhnou míli za čtyři minuty. Měl v sobě touhu vyhrávat – nekonečné, nezdolné odhodlání udělat vše, co bylo v jeho silách, aby dosáhl svých cílů. A vynaložené úsilí se vyplácelo.

Byl jedním z nejrychlejších osmnáctiletých běžců na planetě a jedním z nejrychlejších univerzitních běžců v historii sportu. Téměř všechny univerzity v zemi mu nabídly stipendium, od sportovně zaměřených škol, jako je Oregonská univerzita, po akademické klenoty, jako je Harvard. Jeho sny byly plné olympijských kruhů, medailí a představ o dobytí světa. A všechny byly reálné.

**O pár let později** se na opačném konci země, ve Washingtonu, DC, připravoval mladý muž na první den v nové práci. Po obvyklé ranní hygieně – vyčistit si zuby, oholit se, dát si sprchu, obléci se a vypravit se –, kterou se mu podařilo smrsknout do dvanácti minut, spěchal ze dveří. Ne vždy se jeho rána odehrávala v takovém poklusu. Ale po dvou letech, kdy pracoval pro elitní konzultační firmu McKinsey & Company, aplikoval do vlastního života tytéž chytré tipy na zvýšení efektivity, jejichž prostřednictvím pomáhal nejúspěšnějším společnostem z žebříčku Fortune 500. Žádné zbytečnosti. Žádné prostoje. Vše perfektně zorganizované. Jedinou nevýhodou ultra efektivních rán bylo to, že se docela zapotil, což ještě umocňoval těsně padnoucí oblek a vysoká vlhkost vzduchu v letním Washingtonu, DC.

Cestou pěšky do práce se prvních deset minut zaobíral jedinou myšlenkou: Přestaň se potit. Nebyl zvyklý nosit oblek. Ten byl vylepšením šatníku, jež

si vyžádala nová práce. Musí postup ranního vypravování změnit – buď mu věnovat více času, nebo snížit teplotu vody ve sprše. Možná obojí. Tento druh analytického myšlení mu šel velmi dobře. V posledních měsících sestavil model, který projektoval ekonomický dopad reformy systému zdravotní péče ve Spojených státech, radikální a nepříjemnou legislativu, která bude pro mnohá odvětví znamenat velký otřes. Model prošel vládním kolečkem a experti, z nichž většina byla dvakrát starší než on, se shodli, že je zatraceně dobrý. Nepochybně mu pomohl k nové práci.

Když odbočil na Pennsylvania Avenue, přestal konečně myslet na to, který z úkonů ranní přípravy upraví jako první. „Páni, tohle je úžasné,“ pomyslel si, když dorazil k číslu popisnému 1600, kde stojí Bílý dům. Tady bude pracovat pro prestižní Národní ekonomickou radu a bude pomáhat v týmu poradců prezidenta Spojených států v oblasti zdravotní péče.

**Stejně jako v případě většiny výjimečně úspěšných lidí** byla cesta mladého odborníka do Bílého domu výsledkem kvalitní DNA a tvrdé dřiny. Už v dětství měl vysoké skóre v IQ testu, ale na druhou stranu nebyl žádný velký génius. Měl výjimečné jazykové nadání, ale jen vcelku průměrné, ne-li horší, matematické schopnosti a prostorovou představivost. Ve škole tvrdě dřel, pravidelně se raději pohroužil do filozofie, ekonomiky a psychologie, než aby popíjel a chodil na večírky. Ačkoli dost obstojně hrál fotbal, rozhodl se nastoupit na Univerzitu v Michiganu a soustředit se pouze na vědu.

Jeho školní úspěchy zaujaly headhuntery z prestižní konzultační společnosti McKinsey & Company. Ve firmě si rychle vybudoval reputaci výjimečně výkonného člověka. Ve volném čase, který mu zbýval po sedmdesáti a vícehodinové týdenní pracovní době, trénoval prezentační dovednosti a četl si *Wall Street Journal*, *Harvard Business Review* a stohy knih o byznysu a ekonomice. Jeho přátelé si často dělali legraci, že je „antizábavný“. Nepochybně byl šprt, jenže ho to bavilo.

Kariéra ve společnosti McKinsey strmě stoupala, svěřovali mu stále náročnější a významnější projekty. Zanedlouho dělal poradce generálním ředitelům společností s obratem v řádu miliard dolarů. A v té době, přesně v zimě roku 2010, ho oslovili, aby vytvořil už zmíněný model, který by předpovídal dopady

reformy zdravotnictví Spojených států. Herkulovský úkol. Představte si, že se musíte vypořádat s padesáti proměnnými, které jsou ve vzájemné interakci, přičemž žádná z nich není pevně daná, a pak se vás někdo zeptá: „Povězte nám, co se stane v té a té situaci, a předvedte nám to v tomto grafu.“

Pořádně se do projektu zakousl a pracoval ještě usilovněji než kdy dřív. Nemohl spát, buď proto, že pracoval, nebo proto, že byl nervózní, že nepracuje. Měl ustavičně studené ruce a nohy. Doktoři mu tvrdili, že to má ze stresu, ačkoli si nemohli být jistí, protože všechna vyšetření probíhala po telefonu – zkrátka vůbec neměl čas, aby se v běžné pracovní době dostal do ordinace.

Ale nakonec práci dokončil a model fungoval. Byl efektivní a praktický. Začaly ho používat pojišťovny a nemocnice z celé země. Ve skutečnosti fungoval tak dobře, že mu zavolali z Bílého domu a požádali ho, zda by jim pomohl zavádět nový zákon do praxe. Měl pracovat přímo pro prezidentskou kancelář. Přátelé, kteří se mu dříve smáli, že s ním „není žádná legrace“, si z něj teď utahovali, že bude možná jednou řídit celou zemi. Byl stoupající hvězdou ve světě, kde se rychlým tempem řeší významné problémy. Za pár měsíců měl oslavit čtyřicetý narozeniny.

**Ted' si možná říkáte:** Kdo jsou tito lidé a jak se mohu přiblížit jejich úspěchu? Ale my vám budeme vyprávět úplně jiný příběh.

Student, kterého považovali za běžeký fenomén, už nikdy nezaběhl závod rychleji než to léto na dráze Prefontaine Classic. A mladý konzultant se neucházel o post prezidenta, ani se nestal podílníkem významné společnosti. Ve skutečnosti z Bílého domu odešel a od té doby nikdy nedosáhl na významnější pozici. Hvězdy běžce i konzultanta zazářily velmi oslnivě, ovšem výkony začaly stagnovat, zdraví ochabovat a spokojenost se vytrácela.

Podobné příběhy nejsou nijak výjimečné. Dějí se všude a mohou potkat každého. Včetně nás. Tím běžcem je Steve a konzultantem Brad, ano, jsme to my, autoři této knihy.

Potkali jsme se pár let poté, co nás oba postihl syndrom vyhoření, a když jsme si u piva vyprávěli své životní příběhy, uvědomili jsme si, jak se podobají. V té době jsme oba začínali druhý život: Steve jako vědec zabývající se zkoumáním výkonnosti a trenér vytrvalostních sportovců a Brad jako spisovatel. Oba