

ADAM GRANT

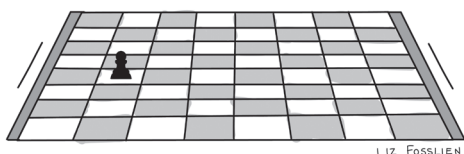
SKRYTÝ POTENCIÁL

Jak dosáhnout velkých věcí

**Doprovodné materiály
k audioknize**

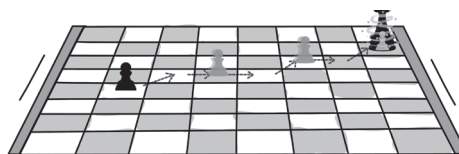
PROLOG

NEJDE O TO, KDE ZAČNETE



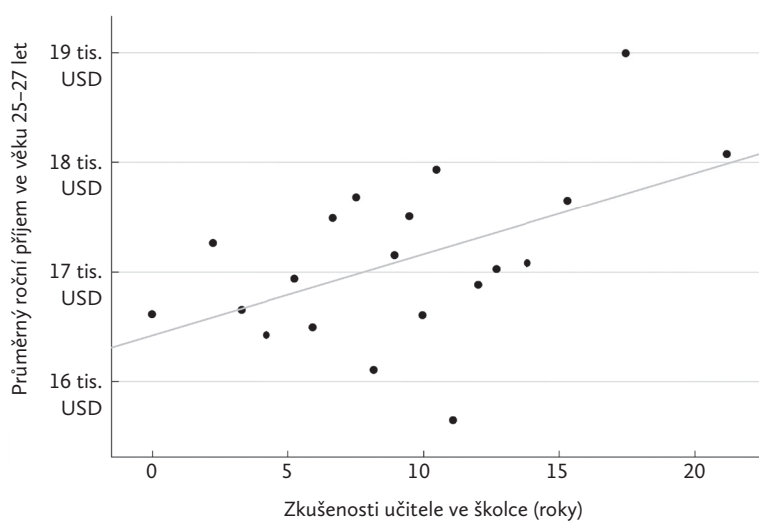
LIZ FOSSLIEN

ALE O TO, JAK DALEKO DOJDETE



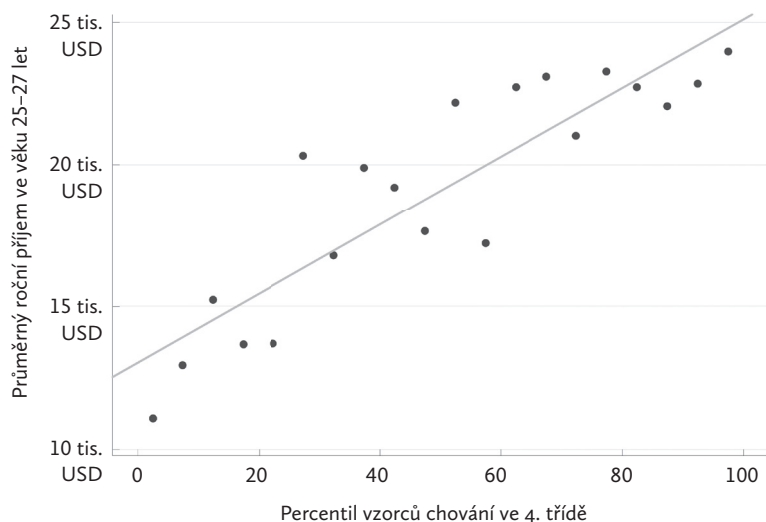
Výzkum Raje Chettyho z Tennessee

ZKUŠENÝ UČITEL VE ŠKOLCE JAKO PŘEDPOKLAD VYŠŠÍHO PŘÍJMU V DOSPĚLOSTI



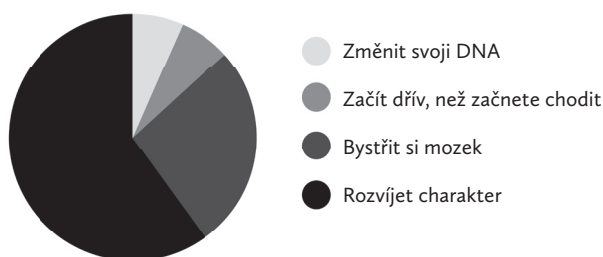
* Ve své další studii s více než milionem dětí Chetty s kolegy zjistili, že zkušenější učitelé přinášejí ještě větší hodnotu. Měřili to na základě zlepšování skóre žáků v testech v průběhu roku. Žáci, kteří měli mezi třetí a osmou třídou efektivní učitele, častěji zamířili na univerzitu, víc vydělávali a víc si šetřili na důchod. Když efektivní učitel ze školy odešel, na žácích z daného ročníku se to následující rok projevilo: šance, že půjdou na univerzitu, klesla. Kvalita učitelů byla obzvlášť důležitá pro budoucí úspěch žen, částečně proto, že snižovala pravděpodobnost těhotenství v adolescentním věku. Výměna učitele z dolních pěti procent (měřeno pokroky žáků za průměrného učitele) zvýšila nediskontované celoživotní příjmy celé třídy o 1,4 milionu dolarů. Pokud jste někdy potřebovali uvést nějaký důkaz, že jsou učitelé podhodnocení, toto číslo by se vám mohlo hodit.

HODNOCENÍ VZORCŮ CHOVÁNÍ VE 4. TŘÍDĚ PŘEDPOVÍDÁ VYŠŠÍ PŘÍJEM V DOSPĚLOSTI



První část: Charakterové vlastnosti

JAK BÝT V NĚČEM LEPŠÍ

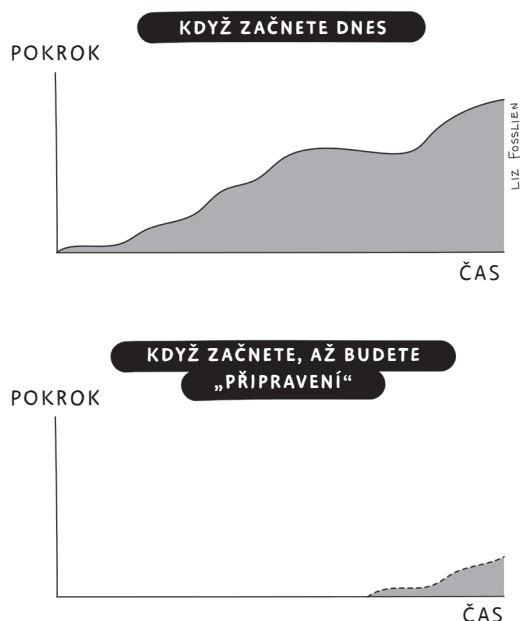


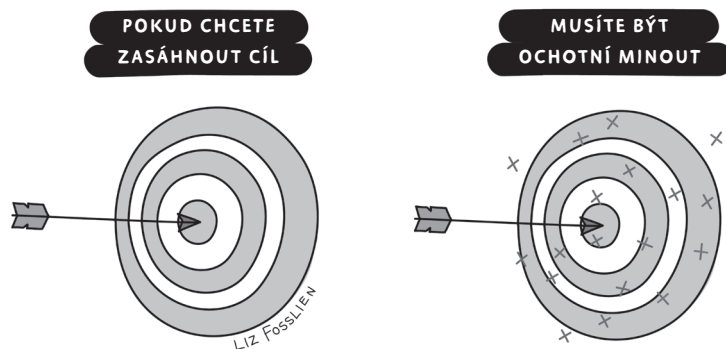
1. KAPITOLA: Tvorové nepohodlí

Poznámka o autorském bloku (doplnění pasáže o stylech učení a S. Martinovi)

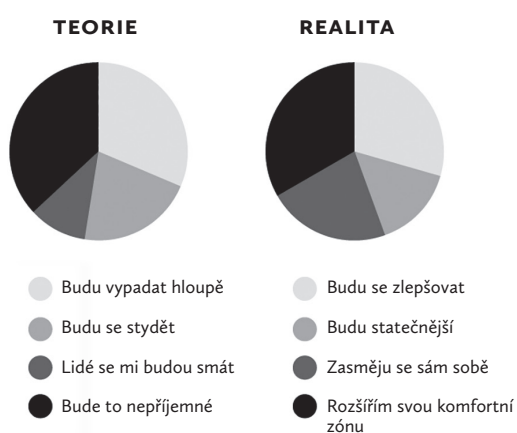
* Pokud náhodou neupřednostňujete psaní jako styl učení, největší nepohodlí při přenášení myšlenek na papír vám nejspíš působí autorský blok. Jak vtipkuje Steve Martin: „Autorský blok je vznešený pojem, který vymysleli fňukalové, aby měli výmluvu, proč si nalít skleničku.“ Tanečníci ani tesaři bloky nemají a má to svůj důvod. Autorský blok je ve skutečnosti blok v myšlení: zasekli jste se, protože nevíte, co chcete říct. Někteří romanopisci se dostávají do tempa tím, že nejdřív píšou věty ze svých oblíbených knih. Já nechávám myšlenky rozběhnout tak, že napíšu pár e-mailů: je to jako rozcvička, která mě dostane do obrátek. Když se z psaní stane pravidelná rutina, nakonec začnou slova proudit na stránku stejně plynule, jako vám proudí z úst. Psychologové zjistili, že když náhodnému vzorku lidí zadali každodenní slohové cvičení, jejich výstup se zečtyřnásobil. Už pouhých 15 minut denně stačilo, aby dosahovali pokroku. A dnes nám mohou pomoci chatboti využívající umělou inteligenci. V předběžných experimentech se ukázalo, že u náhodně vybraných odborníků podpořilo používání nástrojů jako ChatGPT a Bing objem i kvalitu jejich psaní (zejména u těch, kterým psaní moc nešlo). Nemuseli se totiž usilovně snažit o tvorbu konceptů, ale soustředili se na generování myšlenek a jejich redigování. *Jen pro pořádek, ani slovo této knihy jsem nenapsal s pomocí umělé inteligence. I když právě to by vám umělá inteligence nejspíš řekla.*

Urychlení učení vyžaduje druhý typ odvahy: být dost stateční na to, abyste svoje znalosti používali v době, kdy si je teprve osvojujete.





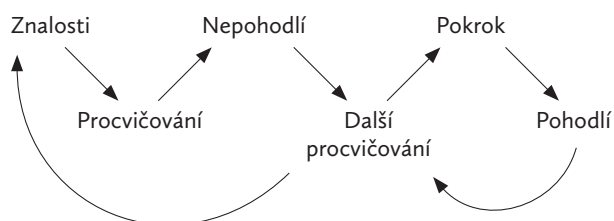
DĚLAT VÍC CHYB



JAK SI MYSLÍME, ŽE PROBÍHÁ UČENÍ

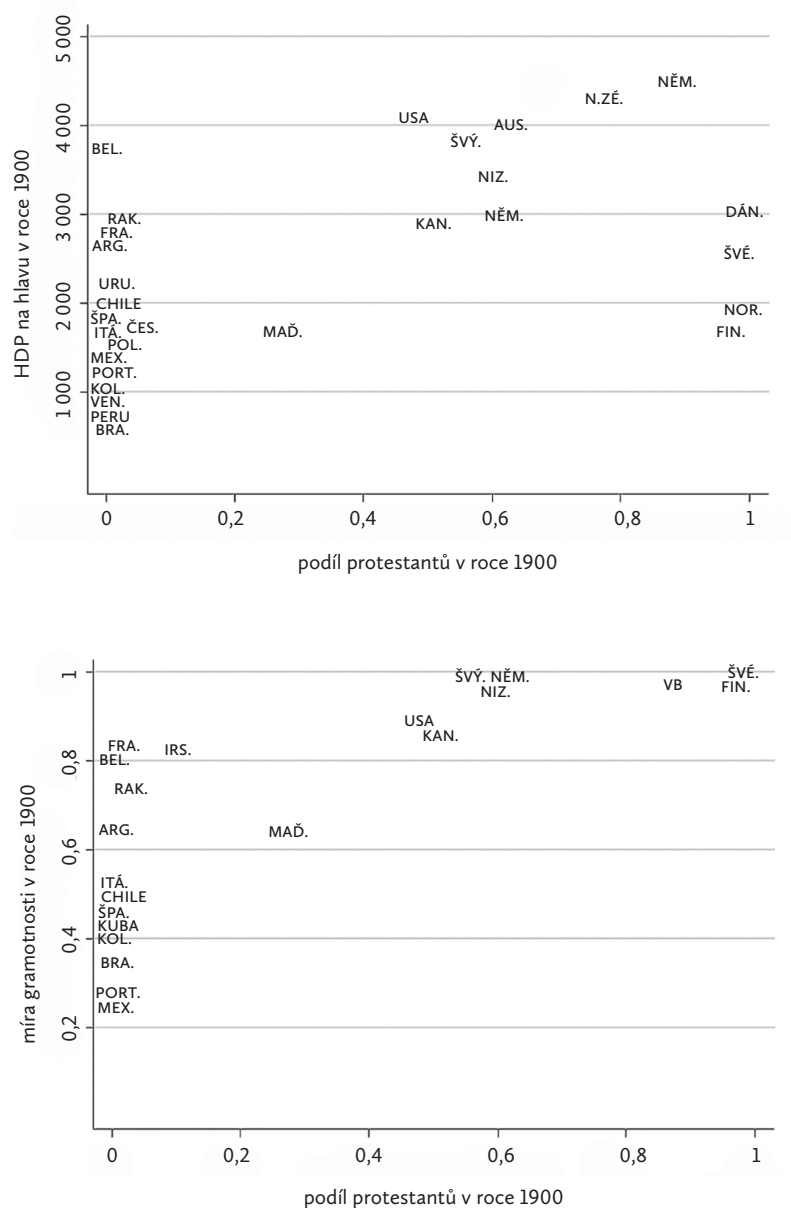
Znalosti → Pohodlí → Procvičování → Pokrok

JAK UČENÍ PROBÍHÁ VE SKUTEČNOSTI



2. KAPITOLA: Lidské houby

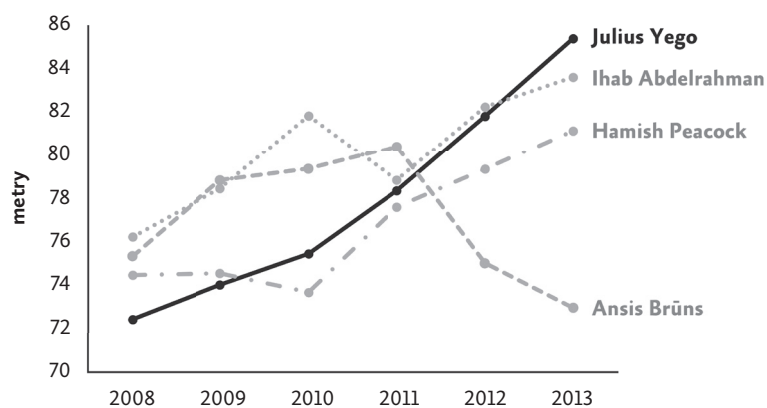
Grafy zaznamenávající podíl protestantů v různých zemích v roce 1900



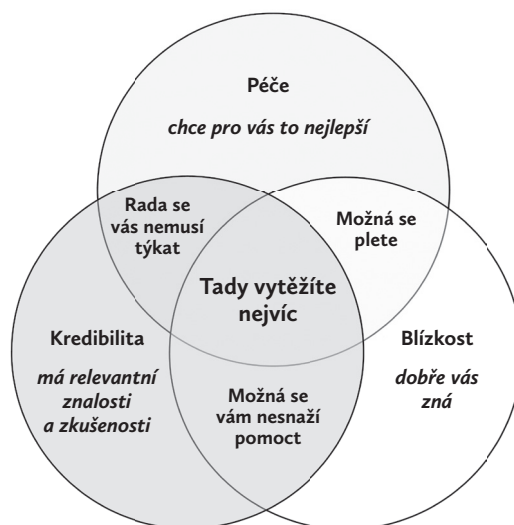
Absorbční kapacita

		CÍL FILTROVÁNÍ	
		Ego	Růst
PŘÍSTUP KE VSTŘEBÁVÁNÍ	Reaktivní	Guma	Jíl
	Proaktivní	Teflon	Houba

OSOBNÍ REKORD V HODU OŠTĚPEM

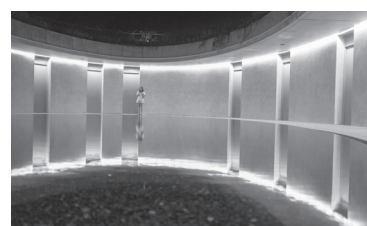
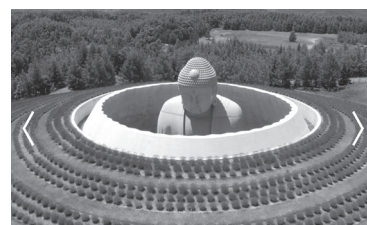


KTERÝM ZDROJŮM DŮVĚŘOVAT



3. KAPITOLA: Imperfekcionisté

Tadao Andó



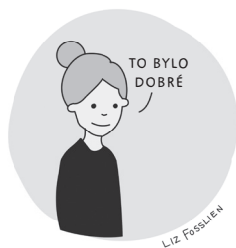
Abyste se dostali z jedné ložnice do druhé, museli jste přejít přes nezastřešený dvůr a čelit přitom živlům.



The diagram illustrates a cycle of fear and comfort in decision-making. It features two concentric circles of text connected by curved lines. The outer circle contains the following text in clockwise order starting from the top: "Udělat chybu", "Zkusit něco nového", "Vaše komfortní zóna se zmenší", "Udělat chybu", "Zkusit něco nového", "Vaše komfortní zóna se zmenší", "Udělat chybu", "Zkusit něco nového". The inner circle contains the following text in clockwise order starting from the top: "„To už nikdy zkoušet nebudu“", "„To už nikdy zkoušet nebudu“", "„To už nikdy zkoušet nebudu“", "„To už nikdy zkoušet nebudu“", "„To už nikdy zkoušet nebudu“", "„To už nikdy zkoušet nebudu“", "„To už nikdy zkoušet nebudu“", "„To už nikdy zkoušet nebudu“". A central text block reads: "A už se nehnete z místa" and "Už nezkoušíte dělat nic nového".

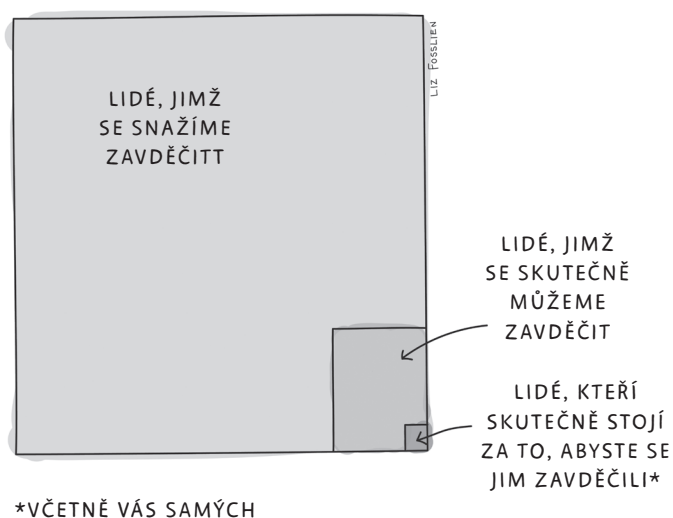
A black and white photograph of the interior of the Church of the Holy Spirit in Bonn. The space is characterized by its minimalist design, featuring large, textured concrete walls and a high ceiling. A prominent feature is a large, bright, cross-shaped light fixture that illuminates the central aisle. The pews are arranged in rows on either side of the aisle, and several people are visible sitting in them. The overall atmosphere is serene and modern.

KDYŽ NĚCO
ZVLÁDNU DOBRĚ



KDYŽ UDĚLÁM
DROBNOU CHYBU

CO JSEM TO ZAK...
NIKDY NEUDĚLÁM NIC PO...
ŘÁDNĚ PROČ JSEM TO VŮBEC...
ZKOUŠELA STALA SE TA NEJHORŠÍ...
MOŽNÁ VĚC DOPADLO TO JAKO VŽ...
DYCKY MOJE KARIÉRA JE V TROSKÁ...
CH NIKDY JSEM NIC NEDOKÁZALA!



4. KAPITOLA: Nenechat se semlít všednosti

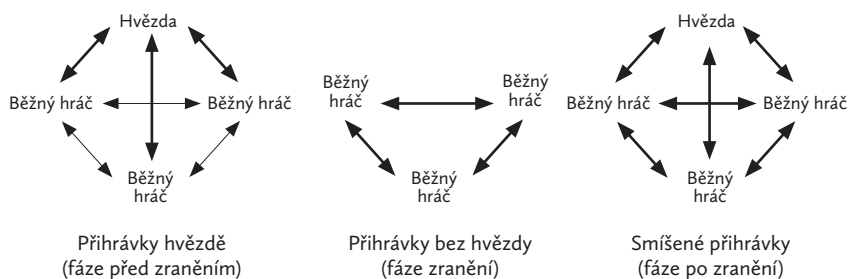
CVIČENÍ BEZ HRY



- Skřípete zuby, jak nenávidíte trenéra
- Předstíráte zranění, abyste se vyhnuli příštímu cvičení
- Ničíte pomůcky, abyste se příštímu cvičení vyhnuli všichni
- Skrýváte se na záchodě
- Aniž byste tušili proč, prožíváte vyhoření a nudu zároveň

5. KAPITOLA: Pohnout se z místa

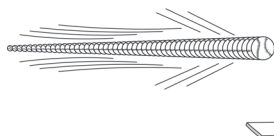
Hráči NBA hráli po návratu své hvězdy ještě lépe než před jejím zraněním. Její nepřítomnost je totiž donutila hledat nové cesty k výhře a posílila je.



Silnější čáry znamenají víc přihrávek

POKROK

JAK SI TO PŘEDSTAVUJEME:
FASTBALL

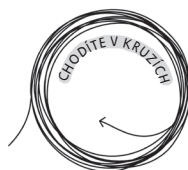


JAK TO VYPADÁ VE SKUTEČNOSTI:
KNUCKLEBALL

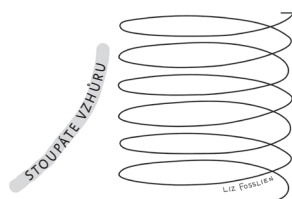


@RESEARCHDOODLES: M. SHANDELL

JAK SE MŮŽETE CÍTIT



CO SE VE SKUTEČNOSTI DĚJE

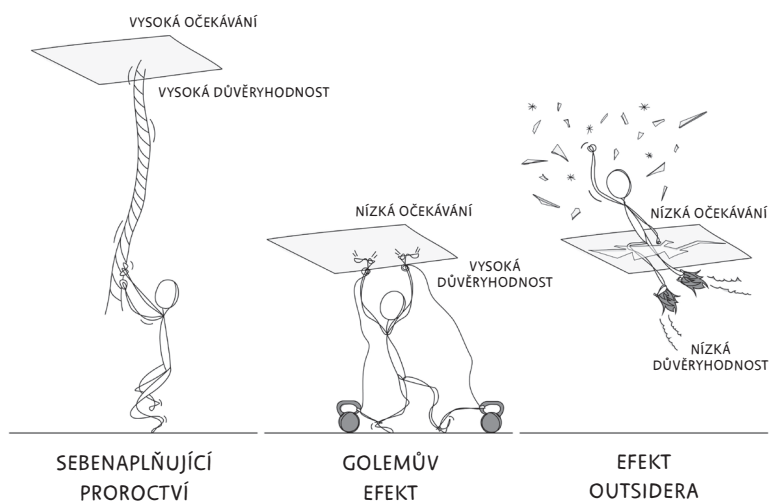


6. KAPITOLA: Vzdorovat gravitaci

VYUČOVÁNÍ vs. KOUČOVÁNÍ



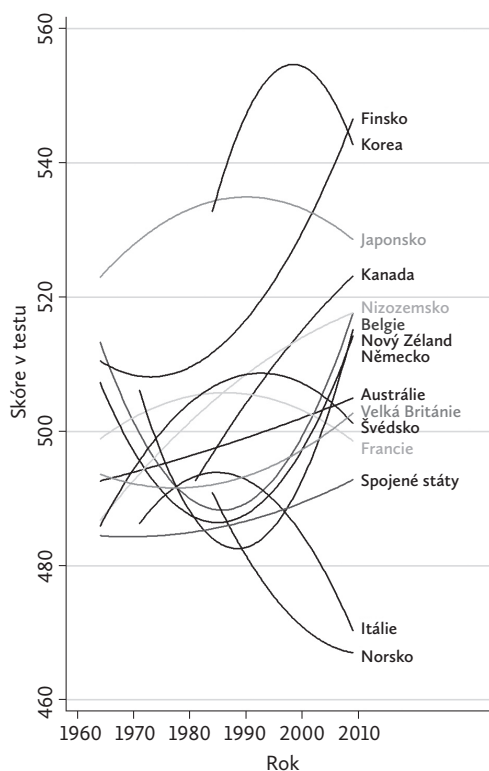
		DŮVĚRYHODNOST	
		Neznalý	Znalý
OČEKÁVÁNÍ	Pochybovač	Výzva: Ukážu mu, že se plete	Ohrožení: Na ten úkol nemám
	Roztleskávač	Lhostejnost: Na toho udělá dojem kde co	Povzbuzení: Dokážu, že má pravdu



©RESEARCHDOODLES: M. SHANDELL

7. KAPITOLA: Každé dítě má šanci na úspěch

Úspěch různých zemí v testech PISA



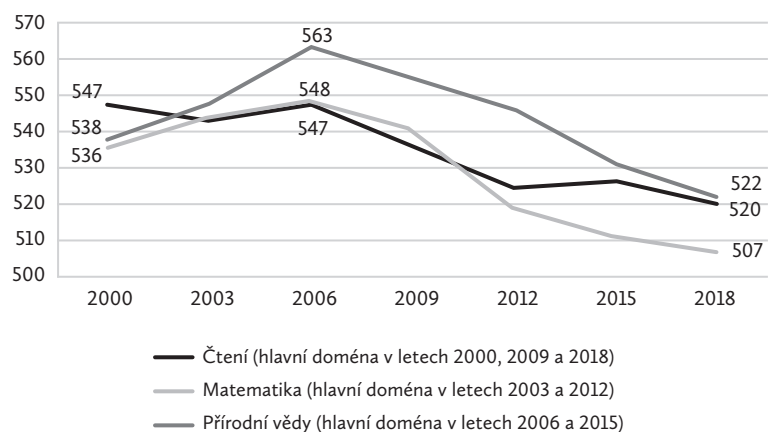
Zdroje: Ripley, *The Smartest Kids in the World*; Hanushek a Woessmann, *The Knowledge Capital of Nations*. Pro roky před zavedením testů PISA vytvořili ekonomové společnou metriku k porovnání různých testů prováděných v jednotlivých zemích.

POROVNÁNÍ VZDĚLÁVACÍCH KULTUR



Inspirováno modelem kultury jako ledovce od Edgara Scheina

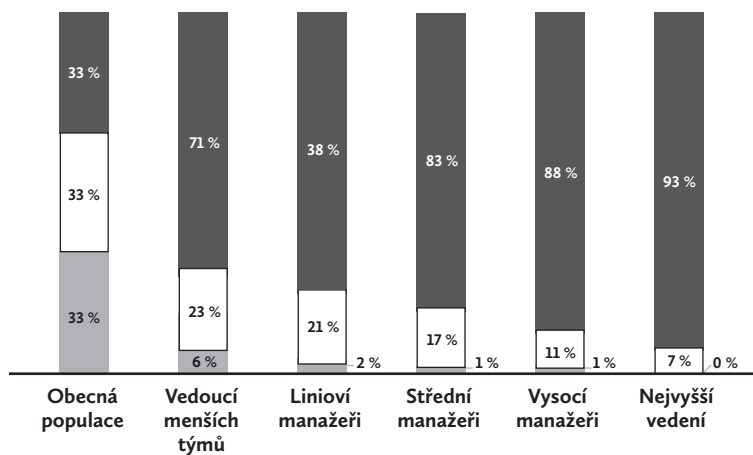
TREND VE VÝKONECH FINSKA V JEDNOTLIVÝCH CYKLECH TESTŮ PISA



8. KAPITOLA: Dolování zlata

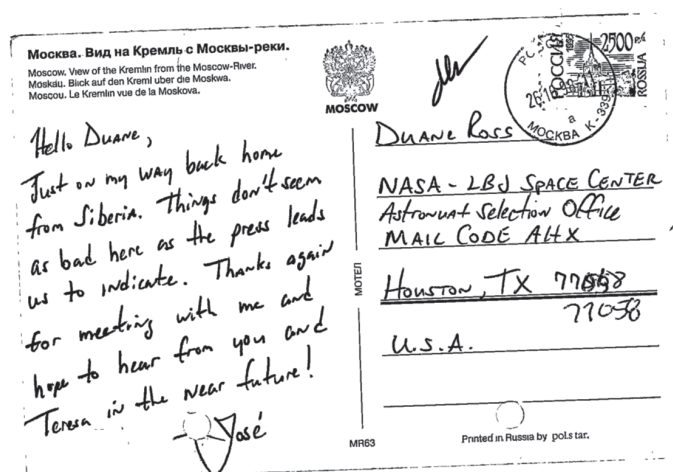
NA VRCHOLU JE TO SAMÝ EXTROVERT

procento ■ extrovertů, □ ambivertů ■ a introvertů podle úrovně



Zdroj: výzkum od Stephana Dilcherta a Deniz Ones mezi více než čtyřmi tisíci americkými lídry a manažery

9. KAPITOLA: Surové diamanty



Zdravím, Duane,

zrovna mířím ze Sibiře zpátky domů. Nevypadá to tady tak hrozně, jak by napovídaly zprávy v novinách. Ještě jednou děkuji, že jste si našel čas se se mnou potkat, a těším se na novinky od Vás a od Teresy.

José

EPILOG



SYNDROM PODVODNÍKA



PODĚKOVÁNÍ

Tato kniha by zdaleka nenaplnila svůj potenciál nebýt iniciativy superagenta Richarda Pinea a bouráka mezi editory Ricka Kota. Richard mě povzbuzoval, abych se pořádně rozmáchl a byl odvážnější – od první do poslední stránky. Rick uhnětl z různých střípků a útržků ucelený text a koncepty mi vracel zpátky v rekordním čase. Když jsem někde uvízl, společně mě vedli k tomu, abych to zkusil vzít oklikou. Zkoumat s nimi jiné cesty byla radost.

Psaní knihy může být osamělá cesta, ale já jsem měl to velké štěstí spolupracovat s jedinečnou dynamickou dvojkou porotkyň a kouček. Marissa Shandell a Karren Knowlton nesmírně obohatily každou stránku této knihy. Každý nedopečený nápad obratem strhaly a zručně z něj vytvořily silnější myšlenku. Svou vynalézavostí spoluutvářely každý příběh, díky své inteligenci vypilovaly každou větu a svou péčí pozvedly každou ilustraci a poučení. Marissa přišla s řešeními problémů, o nichž jsem ani nevěděl, do mapy zapíchla špendlíky, o nichž jsem netušil, že mi chybějí, a do chaosu vnesla řád. Karren prošlapávala stezky, abych se mohl na svých tkaničkách vytáhnout dál, přepracovala pořadí hlavních myšlenek knihy a provázala motivy v jednotlivých kapitolách. Nikdy jsem nezažil, že by dva lidé tak zásadně vylepšili nějaký tvůrčí projekt.

Nedocenitelné příspěvky do této knihy vložila skupina vnímavých čtenářů. Guru v oblasti řízení kvality Paul Durbin důkladně ověřil fakta na každé stránce. Nořil se přitom hluboko do studií a příběhů, aby přesně seděl kašdický detail. Veškeré chyby jsou jen a jen moje. Královna navigace Grace Rubenstein srozumitelně podala klíčové poznatky, šikovně upravila neohrabané přechody a nutila mě dávat myšlenky do souvislostí. Zručný obráběč nápadů Reb Rebele dal naplno zaznít „aha momentům“ a postaral se, aby celá kniha držela pohromadě. Knižní detektivka Stacey Kalish ulovila ty nejlepší příběhy a postavila metalesení. Také si všimla fascinujícího paradoxu, který vzniká, když se učení učením protne s prokletím znalosti: můžete se učit vyučováním druhých, ale jakmile danou oblast dobře ovládnete, může být těžší předávat své znalosti dál.

Propagátor telefonů BlackBerry Malcolm Gladwell mě povzbuzoval, abych dal velkým myšlenkám a příběhům prostor dýchat, vytvořil mezi oddíly víc spojovacího materiálu a pracoval s různými narativními oblouky. Překvalifikovaná editorka Sheryl Sandberg mi pomohla zdůraznit zásadní kontrast mezi geny a výchovou. Perfekcionistka v dobrém slova smyslu Susan Grant upozornila na stereotypní příběhy a opravila gramatické chyby i překlepy. A expert na vzdělávání Sam Abrams opravil chyby týkající se počtu hodin ve třídě, učitelských platů, standardizovaných testů, výdajů škol a zkoušek PISA. Také mě upozornil, že školy nejsou jediné místo, kde Finsko uplatňuje looping: v jejich slavných hokejových programech mladí hráči obvykle pracují až do patnácti let s jedním trenérem, a potom do dvacátky s dalším profesionálním koučem.

Liz Fosslien, Matt Shirley a Marissa s tvůrčím elánem a potěšením chystali variace celé série ilustrací na míru. Dan Pink, Lindsay a Allie Miller, Justin Berg a tým 238 Society mě zachránili před hromadou špatných názvů. A spousta lidí laskavě svolila k rozhovoru. Zvláštní zmínku zaslouží Kelly Stoetzel, která přesvědčila Maurice Ashleyho, že nejsem stalker, Bjarke Ingels za tip na Tadao Andóa, Shane Battier za to, že mě představil Brandonu Payneovi (a Danny Southwick za to, že mě na jeho příběh upozornil), Paul Stillwell a Janis Jorgensen za kupu cenných informací o Zlaté třináctce, David Epstein a Jon Wertheim, kteří mi pomohli získat R. A. Dickeyho, Cady Coleman za propojení s Josém Hernandezem a Bozoma Saint John, která poslala textovku tomu nejlepšímu z nejlepších. Všem moc děkuji.

Při práci na této knize jsem měl na různých ustlání díky podpoře hvězdných týmů v nakladatelstvích InkWell (tam mi pomohli zejména Alexis Hurley, Nathaniel Jacks a Eliza Rothstein, děkuji!) a Viking. Jestli jste sami nenapsali knihu, musím vám říct, že prodávat takový artikl je zvláštní: „Zdravím! Mohli byste vložit svůj drahocenný čas do cesty mou hlavou? Bude se vám to líbit... slibuju.“ Zjednodušily mi to Carolyn Coleburn, Whitney Peeling, Lindsay Prevette a Julia Falkner, které vložily spoustu práce do propagace knihy v médiích. Kreativně pojaté marketingové aktivity, které připravily Kate Stark, Molly Fessenden a Chantal Canales, zase otevřely nové cesty k oslovení širšího publika. Lydii Hirt se podařilo to publikum ještě rozšířit přesunutím mého newsletteru Granted na platformu Substack (a pořád mi dluží zápas v piklebalu). Velké díky patří Jasonu Ramirezovi za jeho výtvarný vklad, Camille LeBlanc

za dotažení všech nedotažených míst, Tricie Conley a Eriku Wechterovi za dokonalou editorskou a produkční práci, Danielu Laginovi za elegantní grafický návrh knihy, Claire Vaccaro za práci art direktorky, Julianně Wilson a Lauren Klein za to, že se v audioverzi zpívá, i když já zpívat neumím, a Brianu Tartovi a Andree Schulz, že v této knize viděli potenciál a podpořili toho plešatého chlápka.

Naše děti mi každý den připomínají, že potenciál se skrývá všude kolem nás, všem na očích. Těší mě sledovat, jak si utvářejí charakter. Když byl Henry ve třetí třídě, překvapil mě svými postřehy o přijímání nepohodlí (horské dráhy existují ze tří důvodů: abychom si užili legraci, abychom se postavili svému strachu a abychom překonali sami sebe) a svým chytrým uvažováním (teď ve frontě na horskou dráhu toho trochu lituju!). Na konci prvního stupně Elena někde jako malá houbička nasála nápady na lumpárny, co by se daly vyvést jejich učitelce (beru do školy umělou krysu, ať se paní učitelka poleká), a pak se adaptovala na překážky, které předem předvídala (jestli Harrisona odmítne, mám ještě záložní krysu!). A Joanna, která zrovna začínala studovat střední školu, se nezalekla nedokonalosti (*Skrytý potenciál* zní možná trochu nudně, ale tuto knihu zkrátka vystihuje) a opět mi pomohla přivést na svět návrh obálky.

Allison Sweet Grant v posledních dvaceti letech pečuje o můj autorský i osobní potenciál. Je ta první, která vidí příslib v novém směru, a taky první, kdo mě upozorní, když jsem na špatné cestě. Ani tato kniha nebyla výjimkou: Allison našla nenápadné klenoty, uhladila rozházené odstavce a vyškrtala irrelevantní detaily z popisů. Přesvědčila mě, že je lepší nemít žádný název než mít špatný (*Překročit hranice* a *Hříčky výchovy*, chybět mi nebudete). Nedostává se mi slov, kterými bych vyjádřil, jak moc si cením jejích brilantních úvah, láskyplného srdce a nekonečné trpělivosti s mou trvalou neschopností správně napsat a vyslovit slovo *bouillabaisse*.