

Angela Duckworth

PREDANOST

Moč strasti in vztrajnosti v življenju in pri delu

Angela Duckworth

PREDANOST

Moč strasti in vztrajnosti v življenju in pri delu

Druga, dopolnjena izdaja

Prevedla Anja Radaljac



UMco

Ljubljana, 2018

Angela Duckworth

PREDANOST

Moč strasti in vztrajnosti v življenju in pri delu
Druga, dopolnjena izdaja

GRIT

The Power of Passion and Perseverance

Copyright © 2016 by Angela L. Duckworth

© za Slovenijo UMco, d. d., 2017, 2018. Vse pravice pridržane.

Prevod: Anja Radaljac

Izdajatelj in založnik: UMco d. d.
Zbirka Angažirano

Odgovorni urednik: Samo Rugelj

Knjigo uredila: Renate Rugelj

Jezikovni pregled: Mira Turk Škraba

Korekture: Diana Volčjak in Dejan Kalabič

Oblikovanje ovitka in postavitev: Aleš Cimprič

Slika na naslovnici: Depositphotos

Tisk: Primitus d. o. o.

Naklada: Druga, dopolnjena izdaja, 300 izvodov, 1. natis,
Ljubljana, 2018

Izdajo knjige je podprla:

sij | skupina

Brez pisnega dovoljenja založbe je prepovedano reproduciranje, distribuiranje, javna priobčitev, predelava ali druga uporaba tega avtorskega dela ali njegovih delov v kakršnem koli obsegu ali postopku, skupaj s fotokopiranjem, tiskanjem ali shranitvijo v elektronski obliki, v okviru določil Zakona o avtorski in sorodnih pravicah.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

159.947.3

DUCKWORTH, Angela

Predanost : moč strasti in vztrajnosti v življenju in pri delu
/ Angela Duckworth ; prevedla Anja Radaljac. - 2., dopolnjena
izd., 1. natis. - Ljubljana : UMco, 2018. - (Zbirka Angažirano)

Prevod dela: Grit

ISBN 978-961-7050-21-9

296236032

UMco d. d., Leskoškova 12, 1000 Ljubljana
tel.: 01/ 520 18 39, e-pošta: bukla-urednistvo@umco.si, www.bukla.si

Jasonu

VSEBINA

| | |
|-----------|---|
| PREDGOVOR | 9 |
|-----------|---|

PRVI DEL:

| | |
|--|----|
| KAJ JE PREDANOST IN ZAKAJ JE POMEMBNA | 13 |
|--|----|

| | |
|-----------------------------|----|
| PRVO POGlavJE: PRIKAZATI SE | 15 |
|-----------------------------|----|

| | |
|--------------------------------------|----|
| DRUGO POGlavJE: PREMOTENI S TALENTOM | 31 |
|--------------------------------------|----|

| | |
|------------------------------------|----|
| TRETJE POGlavJE: TRUD ŠTEJE DVOJNO | 55 |
|------------------------------------|----|

| | |
|------------------------------------|----|
| ČETRTO POGlavJE: KAKO PREDANI STE? | 75 |
|------------------------------------|----|

| | |
|--------------------------------------|-----|
| PETO POGlavJE: PREDANOST LAHKO RASTE | 105 |
|--------------------------------------|-----|

DRUGI DEL:

| | |
|--|-----|
| VZGOJITI PREDANOST OD ZNOTRAJ NAVZVEN | 121 |
|--|-----|

| | |
|-------------------------|-----|
| ŠESTO POGlavJE: INTERES | 123 |
|-------------------------|-----|

| | |
|-----------------------|-----|
| SEDMO POGlavJE: VADBA | 149 |
|-----------------------|-----|

| | |
|-----------------------|-----|
| OSMO POGlavJE: SMISEL | 179 |
|-----------------------|-----|

| | |
|-------------------------|-----|
| DEVETO POGlavJE: UPANJE | 209 |
|-------------------------|-----|

TRETI DEL:

| | |
|--|-----|
| VZGOJITI PREDANOST OD ZUNAJ NAVZNOTER | 241 |
| DESETO POGlavJE: STARŠEVSTVO ZA PREDANOST | 243 |
| ENAJSKO POGlavJE: IGRIŠČA PREDANOSTI | 271 |
| DVANAJSTO POGlavJE: KULTURA PREDANOSTI | 295 |
| TRINAJSTO POGlavJE: SKLEP | 325 |
| | |
| DODATEK SEDEM VPRAŠANJ, KI MI JIH POGOSTO ZASTAVLJAJO O PREDANOSTI | 335 |
| | |
| ZAHVALE | 351 |
| SEZNAM PRIPOROČENE LITERATURE | 357 |
| OPOMBE | 359 |
| IMENSKO IN STVARNO KAZALO | 415 |

PREDGOVOR

V času odraščanja sem pogosto slišala besedo *genij*.

Vedno jo je na plano privlekel moj oče. Rad je rekel, brez kakršnekoli navezave na karkoli: »Veš, noben genij nisi!« To je znal razglasiti sredi večerje, v odmoru za reklame med televizijsko serijo *The Love Boat* ali pa ko se je zavalil na kavč s časopisom *Wall Street Journal* v rokah.

Ne spomnim se več, kako sem se običajno odzvala. Morda sem se pretvarjala, da ga nisem slišala.

Genialnost, nadarjenost in kdo je imel več česa – to so bile reči, ki so očetu pogosto prihajale na misel. Močno ga je skrbelo, kako pameten je. Močno ga je skrbelo, kako pametna je njegova družina.

Nisem bila edina, ki mu je predstavljala problem. Oče tudi mojega brata in sestre ni videl kot genija. Po njegovih merilih ni nihče od nas dosegal Einsteina in očitno je bilo to veliko razočaranje. Skrbelo ga je, da bo ta intelektualni primanjkljaj vplival na to, da bomo naposled v življenju manj dosegli.

Pred dvema letoma sem imela to srečo, da sem bila nagrajena z MacArthur Fellowship, ki se včasih imenuje tudi »nagrada za genije«. Za MacArthurja se ne prijaviš. Ne prosiš svojih prijateljev ali kolegov, da bi te nominirali. Namesto tega se neimenovani, skrivni odbor, ki ga sestavljajo najvidnejši,

najuspešnejši posamezniki v tvoji stroki, odloči, da je tvoje delo dovolj pomembno in izvirno.

Ko sem prejela nepričakovani klic z novico, sem najprej začutila hvaležnost in osuplost. Nato pa so moje misli odtavale k očetu in njegovim ravnodušnim ocenam mojih intelektualnih zmožnosti. Ni se motil; MacArthurja nisem osvojila, ker bi bila neskončno pametnejša od svojih poklicnih kolegov psihologov. Pravzaprav je imel pravi odgovor (»Ne, ni.«) na napačno vprašanje (»Je genij?«).

Med klicem, ki sem ga prejela od MacArthur Fellowship, in uradno razglasitvijo je minilo približno mesec dni. Razen svojemu možu nisem smela povedati nikomur drugemu in to je pomenilo, da sem imela kar nekaj časa, da sem premišljevala o ironičnosti te situacije. Deklica, ki je nenehno poslušala, da ni nikakršen genij, je naposled prejela »nagrado za genije«, in sicer zato, ker je odkrila, da so naši življenjski dosežki v resnici morda bolj odvisni od strasti in vztrajnosti kot pa od prirojenega talenta. Do tega trenutka je diplomirala na nekaj precej zahtevnih univerzah, toda v tretjem razredu osnovne šole vendarle ni dovolj dobro opravila preizkusov, da bi jo uvrstili v program za nadarjene učence. Njeni starši so kitajski imigranti, toda kljub temu ni bila nikoli deležna lekcij o odrešitvi, ki jo je moč najti v trdem delu. V nasprotju s stereotipom tudi ne zna odigrati niti ene same note na klavir ali violino.

Tistega jutra, ko je bil MacArthur tudi uradno razglašen, sem se sprehodila do stanovanja svojih staršev. Mama in oče sta že slišala novico, prav tako pa tudi več »tetk«, ki so v pravem navalu klicale ena za drugo, da bi mi čestitale. Ko je telefon končno nehal zvoniti, se je oče obrnil k meni in rekel: »Ponosen sem nate.«

Toliko stvari je bilo, ki bi mu jih lahko povedala v odgovor, ampak namesto tega sem rekla le: »Hvala, oče.«

Nobenega smisla ni imelo, da bi pogrevala preteklost. Vedela sem, da je bil v resnici zares ponosen name.

A vseeno, delček mene si je želel, da bi se lahko vrnila v preteklost, v čas, ko sem bila še deklica. Povedala bi mu to, kar vem zdaj.

Rekla bi mu: »Oče, praviš, da nisem nikakršen genij. Temu ne bom nasprotovala. Mnoge ljudi poznaš, ki so pametnejši od mene.« Lahko si predstavljam, kako njegova glava zaniha, ko prikima; povsem se strinja z menoj.

»Ampak naj ti nekaj povem: odrasla bom in svoje delo bom imela prav tako rada, kot imaš ti rad svoje. Ne bom imela le 'službe'. Imela bom poslanstvo. Vsak dan znova se bom soočala z izzivi. Ko bom padla, se bom tudi pobrala. Morda res nikoli ne bom najpametnejša oseba v sobi, ampak trudila se bom, da bom najbolj predana.«

In če bi me še poslušal, bi dodala: »Na dolgi rok, oče, predanost morda šteje več kot nadarjenost.«

Po vseh teh letih lahko svoje stališče tudi podprem z znanstvenim dokazom. In še več: vem, da je predanost nekaj, na kar je mogoče vplivati – ni nespremenljiva –, in na podlagi svoje študije vem celo, kako jo lahko povečamo.

Ta knjiga povzema vse, kar sem se doslej naučila o predanosti.

Ko sem jo spisala do konca, sem obiskala očeta. Poglavje za poglavjem sem mu v nekaj dneh prebrala vso do zadnje vrstice. Zadnje desetletje – kako leto več ali manj – se je boril s Parkinsonovo boleznijo, in nisem povsem prepričana, koliko je dejansko razumel. A kljub temu se mi je zdelo, da je poslušal zelo zbrano, in ko sem končala, me je pogledal. Čez čas – zdelo se je, da je minila cela večnost – je kratko pokimal. In nato se je nasmehnil.

Prvi del:

KAJ JE PREDANOST IN ZAKAJ JE POMEMBNA



PRIKAZATI SE

V trenutku, ko vstopiš v kampus Vojaške akademije Združenih držav Amerike, je jasno, da si si to moral prislužiti.

Prijavni postopek na ameriški vojaški akademiji West Point je vsaj tako rigorozen kot na univerzah, na katere se je najtežje prebiti. Obvezni so izjemni rezultati preizkusov SAT ali ACT* ter visoko nadpovprečen učni uspeh v srednji šoli. Toda ko se prijavljaš za Harvard, ti ni treba začeti prijavnega procesa že sredi srednje šole** in tudi ne pridobiti priporočila člana kongresa, senatorja ali podpredsednika Združenih držav Amerike. In ni ti treba imeti, če smo že pri tem, izjemnih ocen pri

* SAT/ACT: izpiti, ki jih dijaki v ZDA pišejo pred sprejemom na fakulteto; test je soroden slovenski maturi. Citiram: 'SAT - Scholastic Aptitude Test: SAT je namenjen kandidatom za vpis na dodiplomski študij v ZDA, ki ga opravljajo tako domači, torej ameriški, kot tuji dijaki. Splošni SAT izpit testira branje (razumevanje), pisanje in matematiko. Večina dijakov test opravlja v predzadnjem (3.) ali v začetku zadnjega (4.) letnika srednje šole.' (Vir: <http://www.sklad-kadri.si/si/izobrazevanje-v-tujini/svetovalnica-za-izobrazevanje-v-tujini/educationusa/jezikovni-in-sprejemni-izpiti/sat/>) (Op. prev.)

** V izvirniku eleventh grade; to je zaključni razred t. i. secondary school; gre za stopnjo izobraževanja, ki je v Sloveniji ne poznamo; učenci so stari med 16 in 17 let. (Op. prev.)

športni vzgoji, vključno s tekom ter vajami za mišično moč, kakršne so sklece, trebušnjaki in vesa v zgibi.

Vsako leto, v prvem letniku srednje šole, začne svoj prijavni proces več kot 14.000 kandidatov.¹ Ta skupina se skrči na komajda 4.000 posameznikov, ki pridobijo zahtevano priporočilo. Nekaj več kot polovica teh prosilcev – približno 2.500 – doseže izjemno visoke akademske standarde ter telesno pripravljenost, kakršno zahtevajo na vojaški akademiji, in celo iz te izbrane skupine je na koncu le 1.200 sprejetih in vpisanih. Skorajda vsi moški in ženske, ki pridejo na West Point, so bili nadarjeni športniki v moštvih svojih šol – večinoma kapetani ekip.

In kljub temu se bo eden od petih kadetov iz šole izpisal pred diplomom.² Še več – izkušnje iz zgodovine so pokazale, da pomemben delež študentov pusti vojaško akademijo že prvo poletje med intenzivnim sedemtedenskim programom urjenja, imenovanim – celo v uradni literaturi – vražja vojaščina.* Ali, na kratko, »vrag«.

Le kdo bi vložil dve leti trdega dela, da bi bil zgolj sprejet na neko fakulteto, nato pa bi jo pustil po pičlih dveh mesecih?

Po drugi strani pa to nikakor nista dva običajna meseca. »Vrag« je v West Pointovi brošuri za nove kadete opisan kot »najbolj fizično in psihično naporen del štiriletnega študija na vojaški akademiji /.../, ustvarjen, da ti pomaga pri preobrazbi iz novega kadeta v vojaka«.³

Dan se začne ob 5.00 in do 5.30 so kadeti že postrojeni ter v čast dvigajoče se ameriške zastave stojijo v pozoru. Temu sledi naporna vadba – tek ali gimnastika –, nato pa so, izmenjaje, na vrsti marširanje v formaciji, predavanja, trening z orožjem in športna vadba. Luči se ob predvajanju melanholične vojaške pesmi Taps** ugasnejo ob 22.00. In naslednji dan se ta urnik

* V izvirniku Beast Barracks, op. prev.

** Vojaška pesem, ki jo pogosto izvajajo med vojaškimi ceremoniali ali zvečer pred spanjem v vojaških kampih, op. prev.

Tipičen dan na vražji vojaščini:

| | |
|-------------|-------------------|
| 5.00 | Vstajanje |
| 5.30 | Postroj |
| 5.30–6.55 | Vadba |
| 6.55–7.25 | Osebna higiena |
| 7.30–8.15 | Zajtrk |
| 8.30–12.45 | Vadba/predavanja |
| 13.00–13.45 | Kosilo |
| 14.00–15.45 | Vadba/predavanja |
| 16.00–17.30 | Skupinski športi |
| 17.30–17.55 | Osebna higiena |
| 18.00–18.45 | Večerja |
| 19.00–21.00 | Vadba/predavanja |
| 21.00–22.00 | »Poveljnikov čas« |
| 22.00 | »Taps« |

ponovi od začetka do konca. Oh, in vmes ni nobenih vikendov, nobenih odmorov, razen tistih za obroke in dobesedno nobenih stikov z družino ali prijatelji zunaj vojaške akademije.

Neki kadet je »vraga« opisal z besedami: »Ves čas si na številne različne načine, na vseh področjih delovanja postavljen pred izzive – mentalne, fizične, vojaške, socialne. Sistem poišče tvoje šibke točke, v tem je tudi bistvo – West Point te okrepi.«⁴

* * *

Torej, kdo se prebije skozi »vraga«?

Bilo je leta 2004, v drugem letu mojega študija psihologije, ko sem si začela postavljati to vprašanje, toda ameriška vojska

se je enako spraševala že dolga desetletja. Pravzaprav so leta 1955 – skoraj petdeset let preden sem sama začela razvozlavati to uganko – mladega psihologa Jerryja Kagana odposlali na West Point z nalogo, da preizkusi nove kadete ter ugotovi, kdo bo ostal in kdo odšel.⁵ Po naključju pa Jerry ni bil le prvi psiholog, ki je preučeval osip kadetov na vojaški akademiji, bil je tudi prvi psiholog, ki sem ga spoznala na fakulteti. Končalo se je tako, da sem med študijem dve leti za polovični čas delala v njegovem laboratoriju.

Jerry je zgodnje poskuse ločevanja zrnja od plev na West Pointu označil kot naravnost šokantno neuspešne. Še posebej se je spominjal na stotine ur, ki jih je porabil tako, da je kademtom kazal kartice z različnimi sličicami in fante prosil, da si ob njih izmišljujejo zgodbe. Ta test naj bi razkril njihove globoko zakoreninjene, nezavedne motive, in osnovna teza je bila, da bodo tisti kadeti, ki si bodo zamišljali plemenita dejanja ter pogumne dosežke, diplomirali in se ne bodo predčasno izpisali s fakultete. Kot številne druge ideje, ki lepo zvenijo v teoriji, v praksi tudi ta ni delovala tako dobro, kot bi morda pričakovali. Zgodbe, ki so jih pripovedovali kadeti, so bile resda barvite in zabavne, toda prav ničesar skupnega niso imele z odločitvami, ki so jih kadeti sprejemali v resničnem življenju.

Od takrat se je več generacij psihologov posvečalo temu zagonetnemu problemu, vendar niti eden izmed raziskovalcev ni (z)mogel podati zanesljivega odgovora na vprašanje, zakaj nekateri od najbolj obetavnih kadetov opustijo študij, ki ga niso še niti dobro začeli.

Kmalu zatem, ko sem izvedela za »vraga«, sem potrkala na vrata pisarne Mika Matthews, vojaškega psihologa, ki je bil dolga leta zaposlen na vojaški akademiji. Mike mi je pojasnil, da je mogoče med prijavnim procesom na West Pointu⁶ uspešno identificirati fante in dekleta, ki imajo ustrezne predispozicije, da bi bili tam lahko uspešni. Natančneje: zaposleni,

odgovorni za sprejem kandidatov, za vsakega posameznika celo izračunajo nekaj, kar se imenuje 'celokupni kandidatov rezultat', ki pomeni natančno preračunano povprečje rezultatov SAT ali ACT in srednješolskega uspeha, pri čemer se upošteva tudi število dijakov v prosilčevem zaključnem razredu, strokovno oceno prosilčevega vodstvenega potenciala in uspešnost na preizkusu fizične pripravljenosti.

Na celokupni kandidatov rezultat lahko gledate kot na najboljšo oceno, kar jih je West Point zmožen podati o tem, koliko nadarjenosti za različne težavne naloge, ki jih predvideva njihov štiriletni program, premorejo prijavljeni kandidati. Drugače rečeno: je napovednik tega, s kakšno lahkoto (ali s kolikšnimi težavami) se bodo kadeti izurili v številnih veščinah, ki jih potrebuje vojaški vodja.

Skupni kandidatov rezultat je daleč najpomembnejši dejavnik v prijavnem procesu na West Pointu, pa kljub temu *ni* zanesljiv pri napovedovanju, kdo se bo prebil skozi »vraga«. Pravzaprav je enako verjetno, da bodo odnehali kadeti, ki imajo najvišji celokupni kandidatov rezultat, kot tisti, ki imajo najnižjega.⁷ Prav zato so mi bila Mikova vrata na široko odprta.

Iz svoje osebne izkušnje, ko se je kot mladenič pridružil zračnim silam, je imel Mike sled, ki bi morda lahko pomagala najti ključ do razrešitve uganke. Četudi naloge, ki jih je moral izpolniti ob sprejemu, niso bile povsem enako naporne kot na vojaški akademiji, so obstajale povsem očitne podobnosti. Ključni so bili tisti izzivi, ki so presejali trenutne veščine kandidatov. Prvič v življenju so Mike in drugi rekruti skorajda vsako uro vsakega dne prejeli ukaze, da izvršujejo reči, ki jih še niso znali oziroma zmogli. »Po dveh tednih,« se spominja Mike, »sem bil utrujen, osamljen, razdražen in pripravljen odnehati – in enako je veljalo za vse moje sošolce.«⁸

Nekateri so tudi res odnehali, ampak Mike ni.

Mika je prešinilo, da ni imelo njegovo vztrajanje pravzaprav nič opraviti z nadarjenostjo. Tisti, ki so opustili trening, so to le redko storili zato, ker bi jim manjkalo sposobnosti. Tisto, kar je dejansko štel, je povedal Mike, je bil »nikoli ne obupaj« pristop.⁹

* * *

Mike Matthews pa ni bil edini, ki mi je približno v istem času govoril o tem »nikoli ne obupaj« odnosu do izzivov. Kot absolventka, ki je šele začejala raziskovati psihologijo uspeha, sem intervjuvala vodilne ljudi iz poslovnega sveta, umetniških in športnih krogov, novinarstva, akademskega prostora, medicine in prava: *Kdo so ljudje na samem vrhu vašega strokovnega področja? Kakšni so? Kaj je po vašem mnenju tisto, zaradi česar so nekaj posebnega?*

Nekatere od značilnosti, ki so bile omenjane v teh intervjujih, so bile zelo izrazito omejene na stroko. Več kot le en poslovnež je na primer omenil zmožnost sprejemanja finančnih tveganj: »Biti moraš sposoben pretehtati odločitve, vredne milijone dolarjev, in zvečer še vedno mirno zaspati.« Ampak to se je zdelo povsem nebitveno za umetnike, ki so namesto tega govorili o ustvarjalni želji: »Rada ustvarjam reči. Ne vem, zakaj, ampak tako pač je.« Po drugi strani so športniki omenjali drugačno vrsto motivacije, ki jo poganja vznemirjenje ob zmagi: »Zmagovalci gredo radi na nož. Zmagovalci sovražijo, kadar izgubijo.«

Ob teh specifičnih značilnostih pa so se pojavljale še druge, ki so bile skupne vsem, in te so me zanimale najbolj. Ne glede na področje delovanja so imeli najbolj uspešni ljudje srečo in bili so talentirani. To sem seveda že slišala in v to niti nisem dvomila.

Toda zgodba o uspehu se pri tem še ni končala. Številni ljudje, s katerimi sem govorila, so mi povedali anekdote o

vzpenjajočih se zvezdah, ki pa so na presenečenje vseh kar odnehale ali izgubile interes, še preden bi lahko v polnosti spoznale svoj potencial.

Očitno je bilo izredno pomembno – in niti malo lahko – vztrajati po porazu: »Nekateri ljudje so odlični, ko gre vse kot po maslu, a se sesujejo takoj, ko se kje kaj zatakne.« Uspešneži, popisani v intervjujih, so res izstopali: »Poznam nekega tipa, ki od začetka res ni bil ravno najboljši pisatelj. Hočem reči, prebirali smo njegove zgodbe in se smejali, ker je bilo njegovo pisanje ... saj veste ... tako nerodno in melodramatično. Ampak postajal je vse boljši in boljši in lansko leto je prejel Guggenheimovo nagrado.« Zdelo se je tudi, da so ti ljudje vedno znova težili k napredku: »Nikoli ni zadovoljna. Mislim, da do te točke že res bo, ampak ona je sama sebi najostrejša kritičarka.« Najuspešnejši ljudje so bili vselej predstavljeni kot zgled vztrajnosti.

Zakaj so bili uspešneži tako zagrizeni pri svojem delovanju? Za večino ni bilo nikakršnih realističnih pričakovanj, da bi kadarkoli dosegli svoje ambicije. V svojih očeh niso bili nikoli dovolj dobri. Bili so vse prej kot samozadovoljni in kljub vsemu so bili, v nekem zelo globokem smislu, zadovoljeni s svojo nezadovoljenostjo. Vsak od njih se je gnal za nečim, ob čemer je čutil globoko zanimanje ter pomembnost brez primerjave, in sama pot – prav toliko kot cilj – je bila zadovoljujoča. Četudi so bile nekatere reči, ki so jih morali početi, dolgočasne, frustrirajoče ali celo boleče, niso niti v sanjah pomislili, da bi odnehali. Njihova strast je bila neskončna.

Če povzamemo: ne glede na področje, na katerem so delovali, so imeli najbolj uspešni posamezniki nekakšno gorečo odločnost, ki je imela dvoje posledic: prvič, osebe, ki nam služijo za primer, so bile nenavadno nepopustljive in delovne, in drugič, vedele so, v nekem zelo globokem smislu, kaj hočejo. Niso imele le odločnosti, imele so natančno določeno *směr*.

Prav ta kombinacija strasti in vztrajnosti je tisto, kar je uspešneže naredilo posebne. Drugače rečeno, čutili so predanost.

Zame osebno je po tem osrednje vprašanje postalo »Kako izmeriš nekaj tako neoprijemljivega?« Nekaj, česar vojaški psihologi po desetletja trajajočih naporih še vedno niso bili zmožni izmeriti. Nekaj, kar znajo ti zelo uspešni ljudje, s katerimi sem se pogovarjala, v praksi takoj prepoznati, ampak se ne morejo domisliti načina, kako to tudi neposredno preizkusiti.

Usedla sem se in pregledala zapiske, ki sem jih naredila na intervjujih ter si začela zapisovati ključna vprašanja, preko katerih sem ujela mestoma povsem natančne opise tega, kar pomeni biti predan.

Polovica izpisanih vprašanj se je nanašala na vztrajnost. Skoznje sem spraševala, koliko se posameznik strinja s trditvami, kot sta »Premagal sem poraze, da bi bil kos pomembnemu izzivu« in »Končam, karkoli si zadam«.

Druga polovica vprašanj je bila o strasti. Spraševala so, ali se »tvoji interesi spreminjajo iz leta v leto« in do kakšne mere »si bil obseden z določeno idejo ali projektom, ampak si po krajšem času izgubil interes«.

Kar je nastalo iz tega, je lestvica predanosti – test, ki (če je izpolnjen iskreno) izmeri, v kolikšni meri se življenjskih izzivov lotevate s predanostjo.

Julija 2004, na drugi dan »vraga«, je 1218 kadetov z West Pointa izpolnilo lestvico predanosti.

Dan pred tem so se poslovili od svojih mam in očetov (slovo, za katerega vojaška akademija odmeri natanko devetdeset

sekund), si obrili glave (samo fantje), se preoblekli iz svojih civilnih oblačil v slavno sivo-belo uniformo vojaške akademije ter prevzeli svoje omarice, čelade in drugo opremo. Četudi so pred tem morda zmotno mislili, da vedo, kako se to počne, jih je kadet iz četrtega letnika poučil, kako se pravilno stoji v vrsti. (Stopite v mojo vrsto. Ne na mojo vrsto, ne preko moje vrste, ne za mojo vrsto. Stopite v mojo vrsto.)

Najprej sem pogledala, koliko se rezultati predanosti ujemajo z nadarjenostjo. In veste kaj? Rezultati predanosti niso imeli čisto nobene jasne povezave s skupnim kandidatovim rezultatom, ki je bil tako skrbno preračunan med sprejemnim procesom. Drugače povedano: kako nadarjen je bil posamezni kadet, ni povedalo čisto nič o njegovi predanosti in obratno.

Ta razdvojitev, ločenost predanosti od talenta je bila skladna z Mikovimi opažanji med treningom zračnih sil, ampak ko sem se prvič znašla pred tem odkritjem, sem bila vseeno presenečena. Reči hočem, zakaj talent *ne bi bil* dober napovednik uspešnosti? Logično gledano bi morali najbolj talentirani najbolj vztrajati in se še posebno močno truditi, kajti ko to počno, dajejo naravnost fenomenalne rezultate. Na vojaški akademiji, recimo, celokupni kandidatov rezultat pri tistih, ki se nazadnje vendarle prebijejo skozi »vraga«, prav prelepo napoveduje uspešnost v vseh kategorijah, ki jih West Point preverja. Ne predvidi le učnega uspeha pri teoretičnih predmetih, temveč tudi ocene vojaških spretnosti in fizične pripravljenosti.¹⁰

V tem smislu je torej zares presenetljivo, da nadarjenost ne zagotavlja predanosti. V tej knjigi se bomo ukvarjali z razlogi, zakaj je tako.

* * *

Do zadnjega dne »vraga« je trening opustilo enainsedemdeset kadetov.¹¹

Predanost se je izkazala za osupljivo zanesljiv napovednik tega, kdo se bo prebil skozi trening in kdo ne.

Naslednje leto sem se vrnila na West Point, da bi preizkus ponovila. To leto je z »vruga« odšlo dvainšestdeset kadetov in vnovič je predanost napovedala, kdo so tisti, ki bodo ostali.

Nasprotno so (lahko) imeli ti, ki so ostajali, in oni, ki so odhajali, povsem enake »uradne« celokupne kandidatove rezultate. Še nekoliko bolj podrobno sem si ogledala posamezne komponente, ki so sestavljale končni rezultat, in spet nisem našla nobenih razlik.

Torej, kaj je tisto, kar je pomembno, da se prebiješ skozi »vruga«?

Ne rezultati SAT, ne srednješolski učni uspeh, ne vodstvene izkušnje, ne fizična pripravljenost.

Ne celokupni kandidatov rezultat.

Tisto, kar šteje, je predanost.

* * *

Ampak ali predanost šteje tudi zunaj vojaške akademije? Da bi prišla do odgovora, sem si ogledala druge okoliščine, ki so bile tudi tako zahtevne in težavne, da med preizkušnjami, ki jih prinašajo, številni ljudje odnehajo. Zanimalo me je, ali je predanost potrebna le za premagovanje izzivov na vojaški akademiji ali pa tudi sicer pomaga ljudem, da se držijo tistega, kar so si zadali.

Drugo področje, na katerem sem preizkusila moč predanosti, je bila prodaja, stroka, v kateri je zavrnitev vsak dan, če ne že skorajda vsako uro, nekaj povsem običajnega, ustaljenega. Več sto moških in žensk, zaposlenih v podjetju, ki upravlja s turističnim naseljem, sem prosila, da izpolni nabor osebnostnih vprašalnikov, vključno z lestvico predanosti. Šest mesecev kasneje sem se vrnila v podjetje in do tega časa je

55 odstotkov prodajalcev¹² že zapustilo podjetje. Predanost je zopet natančno napovedala, kdo bo ostal in kdo odšel. Še več, noben drug pogosto uporabljeni test – vključno z oceno ekstravertiranosti, čustvene stabilnosti in vestnosti – ni bil enako učinkovit v napovedovanju vztrajanja na delovnem mestu kot ravno test predanosti.

V približno istem času sem prejela klic s Chicago Public Schools. Podobno kot psihologi na West Pointu so tudi tamkajšnji raziskovalci želeli izvedeti več o tem, kateri izmed njihovih dijakov bodo uspešno končali šolanje. Tiste pomladi je na tisoče dijakov izpolnilo okrajšano lestvico predanosti ter nabor drugih vprašalnikov. Več kot leto kasneje se je izkazalo, da 12 odstotkov teh dijakov ni maturiralo. Učenci, ki so maturirali v rednem roku, so bili bolj predani od drugih, in predanost je bila zanesljivejši napovednik uspešnega zaključka srednje šole kot drugi kriteriji, npr. koliko je bilo dijakom mar za šolo, kako vestni so bili pri svojem šolanju in celo, kako varno so se počutili v šoli.

Podobno sem v dveh velikih ameriških vzorcih odkrila, da je bolj verjetno, da so bolj predani odrasli v mladosti prišli do višje izobrazbe kot manj predani.¹³ Odrasli, ki so pridobili visokošolsko ali univerzitetno diplomo, magistrski ali doktorski naziv, so bili bolj predani kot tisti, ki so pridobili zgolj višješolsko izobrazbo, ti pa so bili spet bolj predani od tistih, ki so se na višjo šolo sicer vpisali, a je niso končali. Zanimivo je, da so se odrasli, ki so uspešno končali dveletno višjo šolo, odrezali malenkost bolje kot diplomanti triletnih visokih šol. To me je sprva nekoliko presenetilo, nato pa sem odkrila, da je osip na visokih šolah lahko celo do 80-odstoten,¹⁴ kar pomeni, da so ti, ki premagajo tako visoke možnosti neuspeha, še posebno predani.

Vzporedno sem začela sodelovati s specialnimi enotami ameriške vojske, bolj znanimi kot zelene baretke. Gre za najboljše

trenirane vojake ameriške vojske, ki jih pošiljajo na najtežje in najnevarnejše misije. Trening za zelene baretke je naravnost morilski večstopenjski program; stopnja, ki sem jo preučevala jaz, pa je na vrsti *po* devetih tednih t. i. boot campa, štirih tednih pehotnega treninga, treh tednih letalske šole in štirih tednih navigacijskih priprav. Vse te predhodne naloge so zelo težke in na vsaki stopnji se najdejo ljudje, ki se jim ne uspe prebiti skozi. Ampak »izbirni krog specialnih enot« je še težji. Po besedah poveljujočega generala Jamesa Parkerja je to »točka, na kateri se odločimo, kdo bo in kdo ne bo« vstopil v zadnje stopnje treninga zelenih baretk.¹⁵

Ob »izbirnem krogu« se zdi »vražja vojaščina« kot poletne počitnice. Pripravniki začnejo delati že ob zori in s polnimi močmi garajo vse do devete ure zvečer. Poleg dnevnih in nočnih navigacijskih vaj so tu še šest- in desetakilometrski teki in marši, včasih z do trideset kilogramov težko obremenitvijo ter vadba na progi z ovirami, ki je neformalno znana kot »umazani Nick« in vključuje plazenje v vodi pod bodečo žico, lovljenje ravnotežja na drevesnih hlodih, plezanje po mrežnih pregradah in premagovanje ovire, pri kateri se je treba s preprijemanjem rok prebiti čez visoko ležečo, horizontalno položeno lestev.

Že samo da se prebiješ v »izbirni krog«, je dosežek, kljub temu pa je 42 odstotkov kandidatov,¹⁶ ki sem jih preučevala, prostovoljno odnehalo, še preden so končali to stopnjo treninga. Kaj je bilo torej drugače pri ljudeh, ki so se prebili skozi? Predanost.

Kaj drugega, razen predanosti, napoveduje uspeh v vojski, izobraževalnem sistemu in poslovnih vodah?¹⁷ Ugotovila sem, da v prodaji denimo pomagajo pretekle izkušnje – novinci imajo manj možnosti, da bodo obdržali službe, kot tisti z izkušnjami. V čikaškem šolskem sistemu je bilo bolj verjetno, da bodo dijaki maturirali, če so imeli profesorja, ki jih je spodbujal. In

kar zadeva prizadevne pripravnike zelenih baretk, je bistvenega pomena splošna fizična pripravljenost.

Toda ko primerjaš posameznike na podlagi teh značilnosti, je predanost na vseh področjih še vedno temeljni napovednik (ne)uspeha. Ne glede na specifične lastnosti in prednosti, ki nekomu pomagajo, da uspe na vsakem od teh različnih področij, predanost šteje na vseh.

V letu, ko sem vpisala podiplomski študij, se je začel predvajati dokumentarni film *Spellbound*, ki sledi trem dečkom in petim deklicam, ki se pripravljajo in tekmujejo v finalu Scripps National Spelling Bee (Črkovalna čebelica).*

Da se prebijejo v finale – z adrenalinom nabit tridnevni dogodek, ki se odvija v Washingtonu in ga v živo prenaša ESPN, televizija, ki sicer večinoma predvaja najpomembnejša športna tekmovanja –, morajo otroci najprej črkovati bolje od tisočev drugih učencev iz stotin šol po državi. Tekmovalec mora krog za krogom brez ene same napake črkovati vse bolj obiskurne besede, pri čemer mora najprej premagati vse sošolce iz razreda, zatem vse otroke iz paralelke in nato še vse učence in učenke na šoli, v okrožju, regiji ...

Ob *Spellboundu* sem se zamislila: do kakšne mere je brezhibno črkovanje besed, kot sta *schottische*** in *cymotrichous*,*** stvar prirojene verbalne nadarjenosti in do kakšne mere nanj vpliva predanost?

Poklicala sem Paige Kimble, izvršno direktorico »Čebelice«, energično žensko (tudi sama je bila nekoč črkovalska

* Tekmovanje v črkovanju; angl. Bee, čebelica; op. prev.

** Škotski ples, počasna polka, op. prev.

*** Kodrolas, imeti valovite lase, op. prev.

prvakinja). Tudi ona je bila prav tako kot jaz radovedna glede psihološkega ustroja zmagovalcev in strinjala se je, da razpošljemo vprašalnike vsem 273 tekmovalcem,¹⁸ ki se bodo kvalificirali za finale, ki naj bi se odvil nekaj mesecev kasneje. V zameno za denarno nagrado – petindvajset dolarjev vredno darilno kartico – sta približno dve tretjini tekmovalcev vrnili vprašalnike v moj laboratorij. Najstarejši anketiranec je imel petnajst let, kar je absolutni maksimum glede na pravila tekmovanja, najmlajši pa jih je štel le sedem.

Poleg tega da so rešili lestvico predanosti, so tekmovalci poročali tudi o tem, koliko časa posvečajo vadbi črkovanja. V povprečju so vadili več kot eno uro na dan med tednom in več kot dve uri na dan med vikendi, toda z izjemo tega povprečja je bilo v rezultatih precej variacij; nekateri so vadili komajda kaj, drugi pa so na povprečno soboto vadili kar polnih devet ur!

Ločeno sem stopila v stik z manjšo skupino tekmovalcev in izvedla test verbalne inteligence. Kot skupina so tekmovalci res izkazali neobičajne verbalne sposobnosti, toda v resnici sem pridobila precej širok nabor rezultatov, pri čemer so nekateri otroci dosegali raven verbalnih genijev, drugi pa so bili zgolj »povprečni« za svojo starost.

Ko je ESPN prenašal finalni krog tekmovanja, sem ga gledala vse do zadnjih napetih trenutkov, ko je, končno, trinajstletni Anurag Kashyap pravilno črkoval A-P-P-O-G-G-I-A-T-U-R-A (okrasek, nota, odigrana mimo dobe, pred naslednjo noto po ritmu) in si s tem priboril zmago na turnirju.

Nato sem, s končnimi rezultati v rokah, analizirala zbrane podatke.

Ugotovila sem, da so meritve predanosti, ki smo jih opravili mesece pred tekmovanjem, povsem točno napovedale, kako dobro se bodo odrezali tekmovalci. Preprosto rečeno, bolj predani otroci so se prebili dlje v tekmovanju. Kako jim je to

uspelo? Z mnogo dolgotrajnejšima učenjem in vadbo ter s tekmovalni na več Čebelicah.

Kaj pa talent? Tudi verbalna inteligenca je napovedala, kdo se bo na tekmovalju prebil dlje. Ampak med predanostjo in verbalno inteligenco ni bilo nikakršne povezave. Še več, verbalno nadarjeni tekmovalci se niso učili nič več kot manj nadarjeni in niso tekmovali dlje časa.

Nepovezanost predanosti in nadarjenosti se je ponovno pojavila v študiji, ki sem jo opravila med dodiplomskimi študenti Bršljanove lige.* V tem primeru so bili rezultati SAT in predanosti,¹⁹ pravzaprav, ravno obratno sorazmerni. Študentje v izbranem vzorcu, ki so imeli višje rezultate SAT, so bili v povprečju čisto malce manj predani kot njihovi kolegi. Ko sem te izsledke povezala z drugimi pridobljenimi podatki, sem prišla do temeljnega uvida, ki je usmerjal moje nadaljnje delo. *Naš intelektualni potencial je ena stvar. Kaj z njim naredimo, je nekaj čisto drugega.*

* Ivy League. Gre za športno združenje osmih zasebnih univerz iz severovzhodnega dela ZDA. Ker združuje nekatere od najprestižnejših in najpremožnejših akademskih ustanov na svetu, je ime lige danes sopomenka za akademsko odličnost, selektivnost in elitizem. Ivy League sestavljajo Univerza Brown, Univerza Columbia, Univerza Cornell, Kolidž Dartmouth, Univerza Harvard, Univerza Princeton, Univerza Pensilvanije in Univerza Yale. (Vir: https://sl.wikipedia.org/wiki/Ivy_League) (Op. prev.)

PREMOTENI S TALENTOM

Preden sem postala psihologinja, sem bila učiteljica. Že v razredu²⁰ – leta preden sem sploh slišala za »vruga« – sem začela opazovati, da nadarjenost ni edino, kar pogouje uspeh.

Ko sem postala učiteljica za polni delovni čas, sem imela sedemindvajset let. Mesec pred tem sem dala odpoved pri mednarodnem podjetju MyKinsey, ki se ukvarja s podjetniškim svetovanjem in katerega newyorška pisarna obsega več nadstropij v modernem nebotičniku iz modrega stekla v mestnem središču. Ob tej odločitvi so bili moji kolegi nekoliko zmedeni; zakaj bi zapustila podjetje, kateremu bi se večina kolegov iz stroke na smrt rada pridružila in ki je redno izpostavljeno kot eno najboljših in najbolj vplivnih podjetij na svetu?

Znanci so predvidevali, da sem hotela preprosto zamenjati svoj osemdeseturni (tedenski) delovnik za nekoliko bolj sproščen življenjski slog, ampak vsakdo, ki je bil kdaj učitelj, ve, da na vsem svetu ni težjega dela, kot je to. Torej, zakaj oditi? V nekem smislu je bilo svetovanje, ne učiteljevanje tisto, kar je zame pomenilo ovinek na začrtani poti. V svojih študentskih letih sem inštruirala in učila otroke iz lokalnih šol, po diplomi pa sem začela voditi zastonjski internetni študijski program, na katerem sem delala dve leti. Zatem sem šla na Oxford ter diplomirala še iz nevroznanosti. V svoji diplomi sem preučevala