

Adam Grant

SKRITI POTENCIALI

Kako izkoristiti svoje zmožnosti

ADAM GRANT

Skriti potenciali

Kako izkoristiti svoje zmožnosti

Prevedel Samo Kuščer



Ljubljana 2024

Adam Grant

SKRITI POTENCIALI

Kako izkoristiti svoje zmožnosti

HIDDEN POTENTIAL

The Science of Achieving Greater Things

Copyright © 2023 by Adam Grant

© za Slovenijo UMco, 2024. Vse pravice pridržane.

Prevod: Samo Kuščer

Izdajatelj in založnik: UMco, d. d.

Zbirka Preobrazba

Odgovorni urednik: Samo Rugelj

Knjigo uredila: Renate Rugelj

Številčenje kazala: Neža Vilhelm

Oblikovanje ovitka in postavitev: Aleš Cimprič

Slika na naslovnici: iStock

Tisk: Camera, d. o. o.

Naklada: 500 izvodov, 1. natis

Ljubljana 2024

Izdajo knjige je podprla:

sij | skupina

V okviru določil Zakona o avtorski in sorodnih pravicah so brez pisnega dovoljenja založbe prepovedani reproduciranje, distribuiranje, javna priobčitev, predelava ali druga uporaba tega avtorskega dela ali njegovih delov v kakršnem koli obsegu ali postopku, v številni fotokopiranje, tiskanje in shranjevanje v elektronski obliki.

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

159.923(035)
159.947.5(035)
159.955(035)

GRANT, Adam M.

Skriti potenciali : kako izkoristiti svoje zmožnosti /
Adam Grant ; prevedel Samo Kuščer. - 1. natis. - Ljubljana :
UMco, 2024. - (Zbirka Preobrazba)

Prevod dela: Hidden potential
ISBN 978-961-7136-87-6
COBISS.SI-ID 190104323

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

V spomin Sigal Barsade, ki je videla potencial prav v vsakomer

VSEBINA

Prolog: Vrtnice rastejo iz betonskih tal	11
I. Značajske veščine	33
<i>Izboljševanje izboljševanja</i>	
1. Bitja nelagodja	39
<i>Sprejemanje nevzdržne nerodnosti učenja</i>	
2. Človeške spužve	61
<i>Razvoj zmogljivosti za sprejemanje in prilagajanje</i>	
3. Zavračanje perfekcionizma	83
<i>Optimalna točka med pomanjkljivim in popolnim</i>	
II. Strukture za motivacijo	107
<i>Oporni oder, s katerim premagujemo prepreke</i>	
4. Preoblikovanje vsakdanjega garanja	113
<i>Vlivanje strasti v vajo</i>	
5. Kako splavati	135
<i>Dolga pot do napredka</i>	
6. Kako se upreti gravitaciji	163
<i>Kako poletimo z lastno močjo</i>	

III. Sistemi priložnosti	189
<i>Odpiranje vrat in oken</i>	
7. Vsak otrok napreduje	193
<i>Načrtovanje šolanja, tako da kar največ izvabi iz učencev</i>	
8. Izkopavanje zlata	219
<i>Odkrivanje kolektivne inteligence v ekipah</i>	
9. Surovi diamanti	245
<i>Odkrivanje nebrušenih draguljev pri pogovorih za službo in vpisih na univerzo</i>	
Epilog: Na dolge razdalje	277
<i>Učinkoviti ukrepi</i>	287
<i>Zahvale</i>	297
<i>Končne opombe</i>	301
<i>Pravice za ilustracije</i>	347
<i>Imensko in stvarno kazalo</i>	349

SKRITI POTENCIALI

Prolog

Vrtnice rastejo iz betonskih tal

Ste slišali za vrtnico, ki je zrasla
iz razpoke v betonu
Na laž postavi naravne zakone
in shodi brez nog
Zabavno je, kako je z ohranjanjem sanj
zadihala svež zrak¹

– »THE ROSE THAT GREW FROM CONCRETE«,

AVTOR TUPAC SHAKUR

Na hladen spomladanski konec tedna leta 1991 se je v hotelu v predmestju Detroita zbrala množica bistrh mladih dijakov. V dvorani je vršalo od razburjenih pogovorov, ko so se prebijali do vnaprej določenih sedišč. Čim so sprožili ure, je vse utihnilo, slišalo se je le še *klik, klik, klik*. Vse oči so bile uprte v plošče z belimi in črnimi kvadrati. Odvijalo se je državno šahovsko prvenstvo za mlajše srednješolce.

Zadnja leta so zmagovale ekipe z uglednih zasebnih šol in šol s posebnim programom, ki so imele dovolj sredstev, da so šah lahko uvrstile v redni učni program. Pretekla tri leta je zmagala šola Dalton iz New Yorka. Na tej šoli so šli tako daleč, da so uvedli vrhunski sistem izpopolnjevanja v

igranju šaha, kot da gre za pripravljanje športnikov za olimpijske igre. Na stopnji vrtca so vsi učenci imeli semester šaha, vsi prvošolci pa celo leto. Najbolj nadarjeni so imeli pred rednim poukom ali po njem možnost učnih ur z enim od najboljših učiteljev šaha v vsej državi. Najbolj ponosni so bili na svojega čudežnega dečka Josha Waitzkina – le dve leti pozneje so njegovo življenjsko zgodbo uporabili kot osnovo za uspešni film *Iskanje Bobbyja Fischerja*. Čeprav to leto Josh in še en vrhunski igralec nista sodelovala na prvenstvu, je šola Dalton vendarle nastopila z izjemno močno ekipo.

Ekipe Raging Rooks nihče ni imel za resne tekmece. Ko so nervozno vstopili v hotel, se je marsikdo ozrl proti njim. S svojimi premožnimi belopoltnimi nasprotniki niso imeli veliko skupnega. Vsi po vrsti so izhajali iz revnih družin – šest jih je bilo temnopoltih, eden je bil latinskoameriškega porekla, eden azijskoameriškega. Živelii so v soseskah z obiljem prepovedanih drog, nasilja in kaznivih dejanj. Večina je odraščala v nepopolnih družinah, zanje so skrbele matere samohranilke, tete ali babice, družinski proračun pa je bil manjši od šolnine na šoli Dalton.

Ekipo so sestavljali osmo- in devetošolci iz javne srednje šole JHS 43 v Harlemu.² Za razliko od tekmecev z Daltona šahisti ekipe Raging Rooks niso že dolga leta igrali šaha pod vodstvom vrhunskih strokovnjakov. Nekateri so začeli igrati šele v šestem razredu. Kapitan ekipe Kasaun Henry je zašel igrati šah pri dvanajstih letih, največ pa se je naučil med igranjem s prodajalcem drog v krajevnem parku.

Na državnem prvenstvu ekipe lahko obdržijo najboljše rezultate in druge zavržejo. Velike ekipe, kakršna je bila Daltonova,

so lahko zavrgle do šest slabih rezultatov. Raging Rooks pa so komaj zmogli sestaviti dovolj veliko ekipo za tekmovanje. Vsak njihov rezultat je obveljal, nikakršnega manevrskega prostora niso imeli. Če naj bi imeli kakršne koli možnosti za uspeh, bi morali dati vse od sebe.

Začeli so odlično, za kar je nedvomno imel zasluge njihov mentor, petindvajsetletni priseljensec z Jamajke, šahovski mojster Maurice Ashley, ki si je za poslanstvo zadal cilj, da poruši stereotipno prepričanje o temnopoltih otrocih, češ da niso posebno bistri. Iz lastnih izkušenj je zelo dobro vedel, da je nadarjenost enakomerno porazdeljena, za priložnosti pa to nikakor ne drži. Želel je videti potenciale, ki so jih drugi spregledali. Na betonskih tleh je želel gojiti vrtnice.

Med predzadnjim krogom partij na državnem prvenstvu pa njegovi ekipi ni šlo več tako dobro. Kasaun, ki je imel na začetku partije nedvoumno prednost pred nasprotnikom, je potem storil več napak in komaj dosegel remi. Druge mu igralcu je že kazalo, da bo kmalu zmagal, potem pa je nasprotnik vzel njegovo damo in ga premagal. Oblile so ga solze, stekel je iz dvorane. Ena od partij se je že začela tako slabo, da Mauricee ni mogel več gledati in je odšel ven. Ob koncu tega kroga partij so Raging Rooks zdrsnili s tretjega na peto mesto.

Maurice jih je opomnil, da lahko vplivajo le na lastne odločitve, ne pa na rezultate. Na tej točki bi lahko zmagali le tako, da bi zmagali na štirih zadnjih partijah, najboljše ekipe pa bi morale pri svojih partijah izgubiti. Ne glede na to, kaj se bo zgodilo, pa so bili že zdaj med najboljšimi v državi. Javnosti se bodo vtisnili v spomin, tudi če na prvenstvu ne bodo zmagali. Že zdaj so dosegli več, kot so od njih pričakovali.

Šah velja za vrhunsko umsko igro. Najboljši mladi igralci si običajno zlahka zapomnijo zaporedje potez, hitro analizirajo različne možnosti in vidijo veliko število potez naprej. Zmagovalno ekipo je najbolje sestaviti tako, kot so to storili pri Daltonu: najdeš več nadarjenih otrok in jim zagotoviš odlične učitelje, ko so še dovolj mladi.

Maurice je storil prav nasprotno. Začel je učiti skupino srednješolcev, ki jih je zanimal šah in so imeli dovolj časa. Eden izmed njih je bil znan razgrajč. Večinoma so bili dobri učenci, a nikakor ne odličnjaki, za ekipo pa jih niso izbrali zaradi kakšne posebne nagnjenosti do šaha ali nadarjenosti zanj. »V naši ekipi nismo imeli nobene zvezde,« se spominja Maurice.

Med zadnjim krogom prvenstva so se Raging Rooks vendarle odlično držali. Dva igralca sta brez posebnih težav matirala nasprotnika, Kasaun se je pogumno boril proti nasprotniku z veliko višjim ratingom. A ekipa se je zavedala, da to ne bo zadostovalo, kajti prvo partijo v tem krogu so končali z remijem.

Nekaj minut pozneje je Maurice zaslišal krike z zadnjega dela dvorane. »Gospod Ashley, gospod Ashley!« Po naporni končnici je Kasaun v nasprotju s pričakovanji premagal najboljšega igralca šole Dalton. Na splošno presenečenje se najmočnejše ekipe niso posebno dobro odrezale, tako da so si Raging Rooks nazadnje delili prvo mesto. Igralci so se objemali, vriskali in si čestitali. »Zmagali smo! Zmagali smo!«

Zgolj v dveh letih so revni otroci iz Harlema od začetnikov prišli do državnega zmagovalca. Njihova zmaga pa ni bila največje presenečenje – najbolj je bil presenetljiv razlog za njihovo zmago. Zaradi večšin, ki so jih razvili, so sčasoma dosegli še veliko več od šahovskega naslova.

Vsakdo ima kak skriti potencial. V tej knjigi bomo videli, kako ga sprostiti. Močno razširjeno je prepričanje, da so vrhunske sposobnosti prirojene, ne pridobljene. Zaradi tega slavimo nadarjene učence, športnike in otroke, ki že zelo zgodaj kažejo dar za glasbo. Dejansko pa ni nujno, da le čudežni otroci dosežejo kaj velikega. Pokazati vam želim, kako lahko prav *vsakdo* doseže kaj velikega.

Kot organizacijski psiholog sem dolgo preučeval sile, ki napajajo naše napredovanje. Kar sem pri svojem delu spoznal, lahko morda na glavo postavi nekaj domnev o naših potencialih.

Psihologi so si v pomembni raziskavi zadali cilj, da odkrijejo korenine izjemne nadarjenosti glasbenikov, likovnih umetnikov, znanstvenikov in športnikov.³ Opravili so obsežne pogovore s 120 kiparji, ki so prejeli Guggenheimovo nagrado, koncertnimi pianisti mednarodnega slovesa, nagrajenimi matematiki, olimpijskimi tekmovalci in teniški igralci svetovnega ranga, prav tako pa tudi z njihovimi starši, učitelji in trenerji. Močno so bili presenečeni, ko so ugotovili, da so med vsemi temi uspešnimi posamezniki le redki posebno izstopali kot otroci.

Med kiparji niso našli niti enega, za katerega bi učitelji likovne umetnosti v osnovni šoli menili, da je izjemno nadarjen. Nekaj pianistov je že pred devetimi leti starosti zmagalo na pomembnem tekmovanju, preostali pa so bili videti nadarjeni le v primerjavi s sorojenci ali sosedi. Matematiki in nevrologi so bili v osnovni in srednji šoli uspešni, vendar niso posebno izstopali. Skoraj nobeden od plavalcev ni že zgodaj dosegal

rekordnih rezultatov – večina je zmagovala na krajevnih tekmovanjih, ne pa na regionalnih ali državnih. Večina teniških igralcev je na prvih tekmovanjih izgubljala in je šele po več letih dosegla raven najboljših vsaj na krajevni ravni. Če so jih trenerji že posebej omenjali, so to storili zaradi nenavadno velike motiviranosti, ne zaradi nadarjenosti. Motiviranost pa ni bila prirojena – praviloma se je razvila zaradi trenerja ali učitelja, ki je znal vadbo ali učenje napraviti prijetno, zabavno. »Kar se lahko nauči en človek na svetu, se lahko naučijo skoraj vsi ljudje,« je zapisal vodilni psiholog pri raziskavi, »če le ima ustrezne pogoje za učenje.«

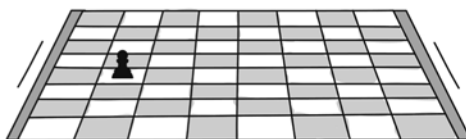
Nedavne ugotovitve še dodatno podkrepljujejo pomembnost pogojev pri izobraževanju. Pri več tisoč osnovnošolcih, dijakih in univerzitetnih študentih se je izkazalo, da praviloma potrebujejo sedem ali osem učnih ur, da obvladajo nov pojem pri matematiki, znanosti ali tujem jeziku.

Seveda se posamezniki kaj naučijo tudi prej, vendar ne zato, ker bi se učili hitreje od vrstnikov, temveč zato, ker imajo nekaj podlage že ob začetku prve učne ure.⁴ Nekateri novosti prej dojamajo zato, ker obvladajo sorodno področje. Druge kaj naučijo starši. Kar je videti kot razlika v prirojenih sposobnostih, je pogosto le razlika v priložnostih in motivaciji.

Pri ocenjevanju potenciala delamo usodno napako, da se osredotočamo na izhodišče – na izrazito vidne sposobnosti. Ker živimo v svetu, v katerem bolj ali manj privzemamo naravno nadarjenost, predpostavljamo, da največ obetajo nedvoumno izstopajoči posamezniki.⁵ Izkaže pa se, da se ljudje, ki veliko dosežejo, močno razlikujejo po začetni nadarjenosti. Če jih ocenjujemo le po tem, kar so sposobni doseči prvi dan, spregledamo njihove skrite potenciale.

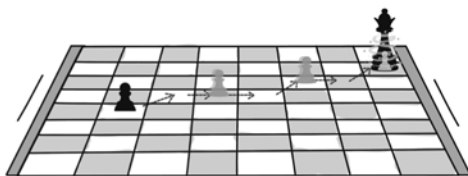
Iz tega, kje kdo začne, ne moremo napovedati, kje bo končal. Z ustreznimi možnostmi in motivacijo za učenje vsakdo lahko razvije sposobnosti, s katerimi veliko doseže. Pri potencialu ne gre za izhodišče, temveč za razdaljo, ki jo zmoremo prepotovati, zato se moramo manj ukvarjati s prvim in se resneje posvetiti drugemu.

NE GRE ZA IZHODIŠČE



LIZ FOSSLIEN

GRE ZA PREPOTOVANO RAZDALJO



Za vsakega Mozarta, ki že v ranem otroštvu žanje vrhunske dosežke, je veliko Bachov, ki napredujejo počasi in šele pozno vzcvetijo. Ne rodijo se z nevidnimi nadnaravnimi sposobnostmi, večina njihovih darov je pridelanih doma, razvitih v življenjskem okolju. Nadvse uspešni posamezniki so le redko čudo narave, običajno so čudo življenjskih okoliščin.

Posledice zanemarjanja vpliva, ki ga imajo življenjske okoliščine, so velikanske. Zaradi tega podcenjujemo možnost

dosežkov in razpon nadarjenosti, ki se jo je mogoče naučiti. S tem omejujemo sebe in ljudi okoli sebe. Oklepamo se najpreprostejšega pogleda in spregledamo širše možnosti. Ne vidimo obetov pri drugih ljudeh in jim ne damo priložnosti. Svet osiromašimo za večje dosežke.

Svoje potenciale dosežemo tako, da se trudimo preseči svoje sposobnosti. Le tako dosežemo vrhunce, ki jih zmoremo. Napredovanje pa ni le sredstvo za doseganje odličnosti. Izboljševanje je samo po sebi vreden dosežek. Želim pojasniti, kako lahko izboljševanje nadgradimo.

Ta knjiga ne govori o ambiciji, temveč o stremljenju. Filozofinja Agnes Callard pravi, da je ambicija končni izid tega, kar želim doseči, stremljenje pa nakazuje, kakšni želimo postati.⁶ Ne gre za to, koliko denarja želimo zaslužiti, kakšne ugledne nazive pridobimo in koliko nagrad nam podelijo. Ti statusni simboli so slab nadomestek za napredovanje. Ni pomembno, kako trdo delamo, pomembno je, koliko se razvijemo. Za razvoj ne zadostuje le določena miselnost, začne pa se z vrsto veščin, ki jih običajno spregledamo.

PRAVA STVAR

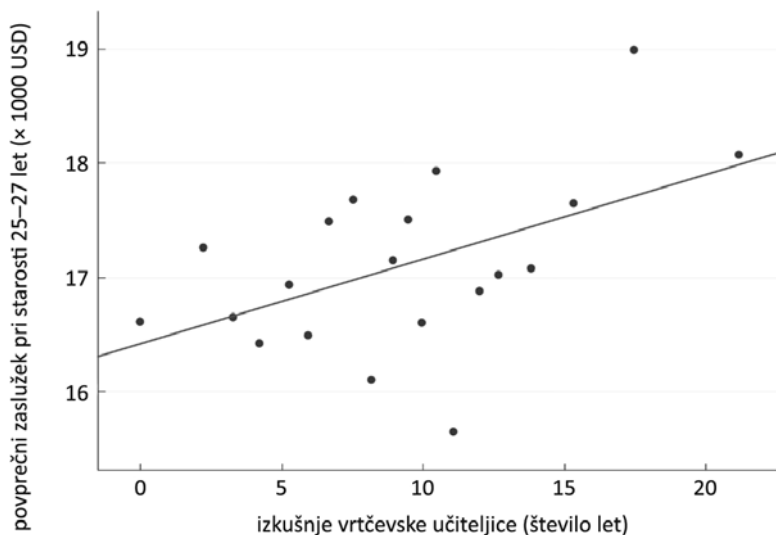
Proti koncu osemdesetih let prejšnjega stoletja, približno v istem času, ko so se Raging Rooks v Harlemu učili igrati šah, so se v zvezni državi Tennessee lotili drznega poskusa. V 79 šolah, med katerimi so bile mnoge v revnih okoliših, so po naključnem izboru več kot 11.000 šolarjev razporedili v različne razrede v vrtcu in do tretjega razreda osnovne šole. Prvotno so želeli ugotoviti, ali manjši razredi koristijo boljšemu učenju.

Ekonomist po imenu Raj Chetty pa je potem spoznal, da lahko zaradi naključne razporeditve tako učencev kot učiteljev analizira zbrane podatke in skuša ugotoviti, ali se je izkazala še kakšna druga značilnost.

Chetty velja za enega najbolj vplivnih ekonomistov na svetu. Prejel je tako imenovano MacArthurjevo štipendijo za genije. Sodeč po njegovi raziskavi pa vrhunski dosežki ne slonijo toliko na naravni nadarjenosti, kot bi pričakovali.

Pri poskusu v Tennesseeju se je pokazalo nekaj nadvse presenetljivega. Chetty je ugotovil, da je mogoče uspešnost, ki jo je šolar dosegel pozneje, ko je odrasel, predvideti zgolj iz podatka o učiteljici v vrtcu. Pri petindvajsetih letih so osebe, ki jih je po naključnem izboru v vrtcu poučevala bolj izkušena učiteljica, služile znatno več denarja od vrstnikov.⁷

Izkušena učiteljica v vrtcu nakazuje višji zaslužek šolarja, ko odraste



Chetty in njegovi sodelavci so izračunali, da je otrok, ki so mu v vrtcu neizkušeno učiteljico zamenjali z izkušeno, v starosti med 20 in 30 letom zaslužil 1000 dolarjev več od vrstnikov, ki tega niso doživeli. Za celotni razred 20 otrok torej nadpovprečno dobra vrtčevska učiteljica lahko pomeni do 320.000 dolarjev večji zaslužek v celotnem življenju otrok.*

Vrtec je v marsičem zelo pomemben, nikoli pa si ne bi mislil, da imajo lahko tamkajšnje učiteljice tako velik vpliv na plačo, ki jo bodo učenci zaslužili dve desetletji pozneje. Večina odraslih se komaj spominja časov, ko so bili stari pet let. Kako je mogoče, da vrtčevske učiteljice na njih pustijo tako trajen pečat?

Logičen bi bil sklep, da učinkovite učiteljice učencem pomagajo razviti kognitivne sposobnosti. S poukom v zgodnjem otroštvu se vzpostavijo trdni temelji za razumevanje števil in besed. Otroci z bolj izkušenimi učiteljicami so ob koncu šolanja v vrtcu dejansko dosegali boljše rezultate pri testih iz matematike in branja. V naslednjih nekaj letih pa so jih vrstniki dohiteli.

* Chetty in njegovi sodelavci so pri naslednji raziskavi, ki je zajela več kot milijon otrok, ugotovili, da bolj izkušene učiteljice dodajo vrednost, ki jo lahko merimo z ocenami učencev.⁸ Pri učencih, ki so jih med tretjim in osmim razredom učile izkušene učiteljice, je bila večja verjetnost, da so šli študirat, da so imeli višjo plačo in da so več privarčevali za upokožitev. Ko je učinkovita učiteljica odšla s šole, je to slabo vplivalo na učence, ki so naslednje leto hodili v ta razred, in se jih je manjši delež pozneje vpisal na univerzo. Dobre učiteljice so bile izrazito pomembne posebej za prihodnjo uspešnost žensk, deloma zato, ker so vplivale na manjšo pogostnost najstniške nosečnosti. Zamenjava učiteljice pri učencih v najnižjih 5 odstotkih izboljševanja ocen s povprečno učiteljico bi pomenilo povečanje vseživljenjskega zaslužka celotnega razreda za 1,4 milijona dolarjev. Ta znesek je vsekakor lahko dobra spodbuda za povišanje učiteljskih plač.

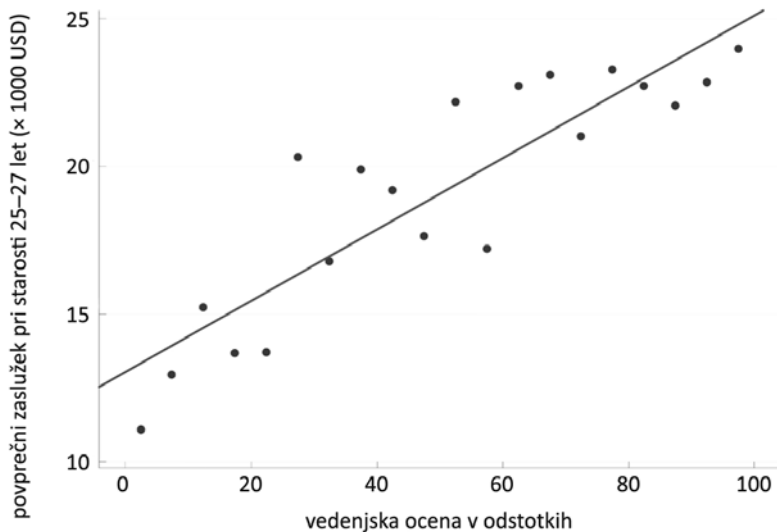
Chetty in njegovi sodelavci so zato skušali priti do drugačne razlage. Učiteljice so učence v četrtem in osmem razredu ocenile po nekaterih drugih sposobnostih. Ocenjevali so:

- *Iniciativnost*: Kako pogosto postavlja vprašanja, se javlja z odgovori, išče podatke po knjigah in se skuša od učiteljice kaj naučiti tudi zunaj učnih ur?
- *Družbenost*: Kako dobro se razume z vrstniki in z njimi sodeluje?
- *Pozornost*: Kako učinkovito sprejema učenje in do kolikšne mere se brzda pri rušenju reda?
- *Odločenost*: Kako pogosto se loteva resnejših vprašanj, postori več od zgolj uradnih nalog in vztraja kljub preprekam?

Ko je učence v vrtcu poučevala bolj izkušena učiteljica, so jih učiteljice v četrtem razredu ocenile više v vseh teh štirih značilnostih, prav tako pa tudi učiteljice v osmem razredu. Učenci so iniciativnost, družbenost, pozornost in odločenost obdržali dlje od sposobnosti za matematiko in branje, nazadnje pa se je to izkazalo tudi za pomembnejše. Ko so Chetty in njegovi sodelavci ocenili zaslužek odraslih iz njihovih ocen v četrtem razredu osnovne šole, so se ocene pri teh vedenjskih lastnostih izkazale za 2,4-krat pomembnejše od dosežkov pri standardiziranih testih znanja iz matematike in branja.

To je nadvse presenetljivo. Če želimo napovedati potencial četrtošolcev za zaslužek v odraslem obdobju, naj bi se torej manj posvečali njihovim matematičnim in jezikovnim dosežkom ter bolj njihovim vedenjskim vzorcem, kakor so jih subjektivno ocenile njihove učiteljice. Marsikdo sicer meni, da so

Vedenjske ocene v 4. razredu napovedujejo višji zaslužek odraslih



ti vedenjski vzorci prirojeni, vendar se jih otroci dejansko naučijo v vrtcu. Ne glede na izhodišče učencev jim je nekaj pri učenju teh vedenjskih vzorcev pomagalo pri uspešnosti v odraslem obdobju.

NENAVADNO VEDENJE

Ko je Aristotel pisal o lastnostih, kakršni sta odločenost in družbenost, jih je imenoval značajske vrline.⁹ Značajnost je opisoval kot niz načel, ki jih pridobimo in uresničujemo z močjo volje. Tudi sam sem nekoč tako pojmoval značaj – menil sem, da gre za zavezanost jasnemu moralnemu kodeksu. Pri svojem strokovnem delu pa sem zavezan preverjanju in izpopolnjevanju pogledov, o katerih filozofi radi razglabljajo.

V zadnjih dveh desetletjih sem nabral toliko ugotovitev in spoznanj, da sem moral o tem pogledu vnovič razmisliti. Zdaj značajnosti nimam več toliko za stvar volje kakor za niz veščin.

Značajnost ni le zavezanost načelom, temveč priučena sposobnost, da živimo po načelih. Značajske lastnosti nekomu, ki večno zavlačuje, omogočijo, da za koga, ki mu veliko pomeni, opravi nalogo do roka, sramežljivega in zadržanega človeka navdajo s pogumom, da se oglasi proti krivici, razrednega nasilneža pa odvrnejo od pretepa s soigralci pred pomembno tekmo. To so veščine, ki jih vzgajajo odlične vrtčevske učiteljice in odlični trenerji.

Ko je Maurice Ashley zbral svojo šahovsko ekipo za državno prvenstvo, Francis Idehen ni bil med najboljšimi igralci v osmerici. Maurice ga je zaradi njegovih značajskih veščin vendarle izbral. »Neki drugi otrok je bil boljši šahist,« mi pravi Francis, »ni pa razvil čustvenega samoobvladovanja, ki ga je imel Maurice za pomembnega.«

Ko so Raging Rooks zaostali v predzadnjem krogu državnega prvenstva, Maurice Ashley ni privlekel na dan knjižice z zmagovitimi strategijami. Igralcem sploh ni govoril o strategiji. »Opomnil sem jih na discipliniranost,« pravi – veščino, ki so jo skupaj vadili že dve leti.

Na njihove značajske veščine je postal pozoren legendarni šahovski učitelj Bruce Pandolfini, ki je nemalo svojih varovancev povedel do državnih in svetovnih prvenstev. Ko je videl zmago Raging Rooks, je navdušeno zapisal:

Nič jih ni ustavilo. Večina otrok pod pritiskom začne malo preveč hiteti ali se bolj prepustijo čustvom, pri teh pa se to ni zgodilo. Vzeli so si čas, njihovi izrazi so bili ledeno hladni.

Še nikoli nisem videl, da bi se tako mladi ljudje tako obvladali. Bili so videti kot profesionalci.

Če bi skakača na šahovnici primerjamo s trojanskim konjem, lahko rečemo, da je Maurice z njim pretihotapil pravo vojsko značajskih veščin, ki so njegovi ekipi pomagali v boju, medtem ko so nasprotniki omagovali. »Vedno nas je učil življenjskih naukov, vendar ni nikoli pretiraval,« pravi Francis. »Ni šlo toliko za doseganje šahovskega cilja kakor za razumevanje in obvladovanje sebe. To je bilo odločilno za moje prihodnje življenje.«

Maurice je pomen značajskih veščin spoznal v lastnem življenju. V otroštvu je gledal, kako je njegova mama žrtvovala vse, da se je lahko odselila v Ameriko, medem ko je njegova babica ostala na Jamajki ter skrbela zanj in za njegove sorojence. Ko so se deset let pozneje vsi znašli v New Yorku, so se zavedali, da se jim priložnosti ne bodo ponujale kar same, temveč si jih bodo morali poiskati.

Ko je Maurice v šolski knjižnici naletel na knjigo o šahu, se je sklenil pridružiti šolski ekipi, vendar je kmalu spoznal, da ni dovolj dober. Vložil je veliko napora, da se je izboljšal, tako da je na univerzi postal celo kapetan univerzitetne šahovske ekipe. Ko so mu ponudili poučevanje šaha na harlemskih šolah za 50 dolarjev na uro, je z veseljem sprejel.

Če danes kogar koli, ki se ukvarja s šahom, vprašate o Mauriceu, vam bo povedal, da je genialen strateg. Če sredi partije napravite rošado, namesto da bi premaknili tekača, vam bo lahko povedal, v koliko potezah vas bo matiral in ali boste pri tem tudi ob damo. Z zavezanimi očmi je igral deset simultanih partij z desetimi nasprotniki in vse premagal. Kljub temu je prepričan, da je značajnost pomembnejša od nadarjenosti.

Vidimo sicer, da se pametnejši otroci in začetniki hitreje naučijo igrati šah, vendar iz inteligence skorajda ničesar ne moremo predvideti o spretnosti igranja pri odraslih in boljših igralcih.¹⁰ Tako kot smo videli pri vrtcu, se tudi pri šahu zgodnja prednost v kognitivnih sposobnostih sčasoma razblini. V povprečju je za doseganje stopnje šahovskega mojstra potrebnih več kot 20.000 ur vaje,¹¹ za velemojstra pa več kot 30.000. Za nadaljnje izpopolnjevanje je potrebna iniciativa, pozornost in odločenost pri preučevanju preteklih partij in novih strategij.

Značajske veščine nam ne koristijo le pri doseganju vrhunskih sposobnosti, temveč nas tudi potisnejo do novih vrhunccev. Nobelov nagrajenec za ekonomijo James Heckman je v zvezi s svojimi raziskavami zapisal, da značajske veščine »napovedujejo in zagotavljajo uspehe v življenju«. ¹² Ne pojavljajo pa se kar iz nič. Potrebujemo priložnosti in motivacijo, da jih gojimo.

GRADNJA OPORNEGA ODRA

Ko govorimo o vplivu življenjskih okoliščin, običajno mislimo na nenehno prizadevanje staršev in učiteljev, da podpirajo otroke pri njihovem napredovanju in razvoju. Za doseganje celotnega potenciala pa tu potrebujejo nekaj drugega – bolj osredotočeno, bolj prehodno obliko podpore, ki jih pripravi na usmerjanje na lastno učenje in razvoj. Psihologi to imenujejo vzpostavljanje »opornega odra« oziroma »odranje«. ¹³

V gradbeništvu je gradbeni oderčasna struktura, ki omogoča delo na višini. Po končani gradnji oder odstranijo. Od tod dalje zgradba stoji samostojno.

Pri učenju ima oporni oder podobno vlogo. Učitelj ali trener podajata prvotna navodila, potem pa odtegneta podporo in preusmerita odgovornost, da lahko razvijemo lasten pristop do učenja. Maurice Ashley je to počel z Raging Rooks. Postavljal ječasne strukture, ki so jim zagotavljale priložnosti in motivacijo, da so se učili.

Ko je začel poučevati igranje šaha, je videl, da drugi mentorji postavijo vse figure in poučujejo standardne otvoritve: kraljev kmet naprej dve mesti in potem tekač eno mesto diagonalno naprej. Ob tem mu je bilo jasno, da je lahko učenje pravil dolgočasno, nikakor pa mu ni bilo do tega, da bi bil šah otrokom nezanimiv. Zato je vse storil ravno obratno, ko je šestošolce uvajal v šah. Na desko je postavil nekaj figur in začel s končnico. Poučeval je različne metode matiranja nasprotnika. Ta struktura je bila njegov prvi kos opornega odra.

Pogosto rečemo, da je vse mogoče, če je le volja. Pri tem pa spregledamo, da človek neha sanjati o cilju, če si ne zna predstavljati poti do njega. Volja se mu vrne le tako, da mu pokažemo pot. Prav to pa stori oporni oder.

Maurice je s poučevanjem šaha v nasprotni smeri podžgal odločenost. Ko so učenci razumeli, kako učinkovito napasti kralja, se jim je pokazala pot do zmage. Ko so videli pot do zmage, so dobili voljo za učenje. »Ne moreš otrokom kar reči 'Naučili se bomo potrpežljivosti in odločenosti in trdnosti', saj jih s tem takoj uspavaš.« Zasmeji se. »Rečeš jim: 'Igra je zabavna. Začnimo – premagal vas bom.' Vznemiriš jih, jim podžgeš tekmovalnost. Sedejo za mizo, se začnejo učiti igrati, igra jih prevzame, ko pa potem izgubijo, si želijo zmagati.« Kaj kmalu je Kasaun Henry ponoči ležal v postelji, si predstavljal 64 kvadratov na stropu in celotne partije odigral v glavi.

Maurice je vpeljal oporni oder tudi za igralce pri podpori drug drugega. Naučil jih je, kako si lahko ustvarjalno delijo metode igranja. Risali so šahovske poteze, pisali znanstveno-fantastične zgodbe o šahovskih partijah in snemali rapovske pesmi o obvladovanju sredine plošče. Učili so se obravnavanja posamične partije kot vaje timskega dela. Ko se je igralec na državnem prvenstvu zjokal, se to ni zgodilo zato, ker je izgubil. Pretresen je bil zato, ker je razočaral tovariše.

Ko so se igralci povezovali v ekipo, so začeli motivacijo in priložnost za učenje vse bolj jemati v svoje roke. Menili so, da je vsakdo odgovoren za zapisovanje potez, tako da se je vsa ekipa lahko učila na posameznih napakah. Ni jim bilo pomembno, kdo je najpametnejši, pomembno jim je bilo le to, da je pametnejša celotna ekipa.

Eno leto prej so se Raging Rooks na prvem državnem prvenstvu, ki so se ga udeležili, uvrstili med vrhnjih deset odstotkov najboljših ekip, čeprav zaradi omejenih sredstev niso nastopili s polno zasedbo igralcev. Ko si je Maurice zanje zadal cilj, da naslednje leto zmagajo, so igralci prevzeli iniciativo. Zdaj, ko so bili igre večji, jim tudi volje ni manjkalo. Ustvarili so si svoj začasni šahovski tabor ter vse poletje vadili in prebirali knjige. Mauricea so prepričali, da je vse poletje vadil z njimi. Prevzeli so iniciativo.

V idealnem svetu se učencem za življenjske priložnosti ne bi bilo treba zanašati na enega učitelja. Oporni oder, ki ga je postavil Maurice, je bil le nadomestilo za pokvarjen sistem.*

* Po empiričnih ugotovitvah so značajske veščine pomembnejše za posameznike iz revnih okolij.¹⁴ Maurice pravi: »Zaradi slabih družbenih razmer je toliko večja potreba po veščinah, ki se jih naučijo z razvijanjem značajnosti. Zelo močan moraš biti, če v tvojem okolju že cele generacije živijo v podrejenem položaju.«

Ena od mater mu je povedala, da je tedaj, ko je videla svojega sina igrati šah, spoznala, da ni dovolj verjela vanj. Maurice ni pomagal le svojim šahistom pri doseganju njihovega potenciala – pomagal je tudi njihovim staršem in učiteljicam, da so se tega zavedeli.

Malokdo med nami ima tolikšno srečo, da bi imel učitelja, kakršen je Maurice Ashley, naši starši in šolske učiteljice pa niso vedno sposobni postaviti ustreznega opornega odra. S to knjigo nameravam poskrbeti prav za ta oder.

Knjigo *Skriti potenciali* sestavljajo trije deli. V prvem delu pregledamo konkretne značajske veščine, ki nas lahko izstrelijo do višav. O njih bomo izvedeli od profesionalnega boksarja, ki se je sam izobrazil za arhitekta, od ženske, ki se je rešila revščine, tako da je postala človeška spužva, in dvojice, ki se je mučila pri določenem predmetu v šoli, zdaj pa se uvršča med najboljše na svetu.

V drugem delu pišemo o vzpostavljanju struktur, ki vzdržujejo motivacijo. Celó z močnimi značajskimi veščinami nihče ni varen pred izgorevanjem, dvomom ali stagnacijo. Za resno napredovanje pa nikakor ni treba, da smo deloholiki, prav tako se nam ni treba gnati do izčrpanosti. Pri osvetljevanju pojma opornega odra za vzdrževanje vztrajnosti bom pisal o glasbenici, ki je zgradila začasno strukturo, da bi premagala trajno telesno pomanjkljivost, o trenerju, ki je podpovprečnemu športniku pomagal do zvezdnitva, in o vojaških kadetih, ki so vsem, ki so bili prepričani, da iz njih nič ne bo, dokazali, da so se motili. Ugotovili bomo, zakaj vaja brez igre ni

popolna, zakaj je lahko vračanje nazaj najboljša pot naprej in zakaj včasih ne smemo vsega postoriti sami.

V tretjem delu se osredotočimo na vzpostavljanje sistemov, s katerimi okrepimo priložnosti. Pogosto prav vrata, ki naj bi jih družba odprla posameznikom z velikim potencialom, po krivici ostajajo zaprta za tiste, ki so se morali soočiti z največ preprekami. Ob vsakomer, ki mu je kljub majhni verjetnosti uspelo, potem ko vanj niso verjeli in so ga obšli, je še več tisoč drugih, ki nikoli ne dobijo priložnosti. Spoznali bomo, kako oblikovati šole, ekipe in ustanove, ki gojijo potenciale, namesto da bi jih zapravljali. Ob obisku majhne države, kjer so vzpostavili enega najuspešnejših izobraževalnih sistemov na svetu, bomo videli, kako lahko vsakemu otroku pomagamo napredovati. Ob preučevanju enega najbolj izjemnih reševanj v zgodovini človeštva se bo pokazalo, zaradi česa je skupina lahko več kot le vsota svojih delov. Kako popraviti postopek izbiranja, bomo spoznali ob izbiranju astronautov pri Nasi in ob sprejemih na elitne univerze. S spreminjanjem sistemov, ki ljudi prenagljeno odpišejo, lahko izboljšamo možnosti zapostavljenim in vsem tistim, ki ne kažejo nadarjenosti že v zgodnjem otroštvu.

Razkrivanje skritih potencialov mi osebno veliko pomeni, saj sem to doživel tudi na lastni koži. Največ sem dosegel na področjih, pri katerih mi je na začetku resno primanjkovalo kakršne koli nadarjenosti. Po zaslugi izvrstnih trenerjev in mentorjev sem se iz najslabšega na šoli pri skakanju v vodo razvil v enega najboljših v državi, od popolnih polomij pri predavanjih pred še tako majhno publiko pa sem napredoval do te mere, da sem od polnega avditorija na konferenci TED doživel prave ovacije. Če bi svoje potenciale sodil po začetnih

polomijah, bi obupal in odnehal. To, kar sem se ob tem naučil, mi je omogočilo vzpostaviti lasten oporni oder za prihodnje napredovanje. Sčasoma sem postal tudi odločen, da razkrinkam skrivnost preseganja domnevnih omejitev.

Kot družboslovec sem seveda začel s podatki – s poskusi z naključnim izborom, longitudinalnimi študijami in metaanalizami (študijami študij), s katerimi kvantificiramo kumulativne rezultate. Šele potem sem vključil lastne misli in poiskal pripovedi, ki bi dahnile nekaj življenja raziskovalnim podatkom. Spoznal sem ljudi, ki so napredovali zelo daleč od izhodišča in so razkrili svoje skrite potenciale v številnih različnih okoljih – od morskih globin in podzemnih jam do gorskih vrhov in vesolja. Nadejal sem se, da bom ugotovil, kako so prepotovali te velike razdalje, preoblikovali sebe in druge, včasih pa celo svet okoli sebe.

Prav to so dosegli Raging Rooks. Njihov uspeh je vplival na razvoj šaha. Mentorji šaha ocenjujejo, da se je med udeleženci na državnih prvenstvih delež rasnih manjšin početveril. Maurice je postal mednarodni glasnik šaha kot sredstva za razvoj značaja, gibanje, ki ga je pomagal podžgati, pa je doseglo, da je šah izbirni predmet na šolah v revnih okoliših po vsej Ameriki. V programih ene od neprofitnih organizacij se je več kot pol milijona otrok naučilo igrati šah.

Nikakršnega razloga ni, da bi bilo takšno čarobno delovanje omejeno na šah.¹⁵ Če bi imel Maurice nagnjenje za debatiranje in ne za šah, bi pomagal učencem, da se naučijo predvideti protiargumente in drug drugemu pomagajo pri izpopolnjevanju svojih dokazov. Konkretna dejavnost ni pomembna, pomembni so nauki, ki se jih naučimo, Maurice pravi: »Dosežek je v napredovanju.«

Raging Rooks so zahvaljujoč priložnosti in motivaciji, ki ju je pogнал Maurice, svoje značajske veščine uporabili še na drugih področjih, ne le pri šahu. Discipliniranost, s katero so se branili izvajanja kratkovidnih šahovskih potez, jim je prišla prav, da so se uspešneje zoperstavljali tolpam in drogam. Odločenost in iniciativnost, ki so ju obvladali, da so si zapomnili vzorce in predvideli poteze, sta bili uporabni tudi pri učenju za teste. Družbene veščine, ki so jih razvili med skupno vadbo ter ocenjevanjem in svetovanjem pri potezah drug drugega, so jim omogočile, da so tudi sami postali izvrstni sodelavci in mentorji.

Večina igralcev si je uspešno izboljšala stanje glede na razmere, iz katerih so izhajali. Jonathan Nock je izhajal iz nevarne soseske, kjer so ga tisto leto, ko je igral šah v zmagovalni ekipi, napadli in okradli na igrišču za košarko. Zdaj je programer in ustanovitelj podjetja za razvoj orodij za delo v računalniškem oblaku. Francis Idehen, ki se je na poti v šolo večkrat izognil strelom in napadu z nožem, je na Yaleu diplomiral iz ekonomije, na Harvardu opravil tretjo stopnjo iz menedžmenta, nato pa delal kot finančni direktor največjega komunalnega podjetja v Ameriki in kot direktor operacij investicijskega podjetja. Kasauna Henryja je pot od brezdomstva najprej vodila k sodelovanju z gangsterjem, nazadnje pa je pridelal tri diplome tretje stopnje ter postal nagrajen režiser in skladatelj. »S šahom se mi je razvil značaj,« se spominja. »Okrepila se mi je sposobnost koncentracije in osredotočenja ... Šah me je podžgal. Nekdo je prižgal zvezdo, ki bo svetila, dokler bom živ.«

Šah pa igralcev iz ekipe Raging Rooks ni le usmeril na uspešno poklicno pot, temveč jih je spodbudil, da so tudi drugim ustvarjali priložnosti. Charu Robinson je odraščal v

neposredni bližini štirih obratov za proizvodnjo prostobaznega kokaina, več njegovih prijateljev so umorili, kar nekaj jih je končalo v zaporu. Potem ko je leta 1991 na državnem prvenstvu v šahu premagal enega najboljših igralcev s šole Dalton, je prejel polno štipendijo za to šolo. Nazadnje je diplomiral iz kriminologije in postal učitelj. Želel je posredovati drugim, kar se je naučil.

Leta 1994 je ravnateljica neke druge srednje šole v Harlemu le slab kilometer od šole JHS 43 prosila Mauricea, naj bo mentor njihovi ekipi Dark Knights. Naslednji dve leti sta njihova deška in dekliška ekipa zmagovali na državnih prvenstvih. Maurice je bil tedaj že pripravljen na naslednji korak pri svojem poslanstvu, da se zapiše v zgodovino. Začasno se je poslovil od mentorstva in se posvetil lastnemu igranju. Leta 1999 je postal prvi afroameriški šahovski vele mojster.

Tisto leto so Dark Knights z drugim mentorjem osvojili tretji naslov državnega prvaka. Pomočnik mentorja je bil Charu Robinson, ki je pozneje nešteto otrok po vsem mestu poučeval šah. Raging Rooks niso bili le osamela vrtnica, ki je zrasla iz razpok v betonu. Preorali so ledino, da so vzcvetele številne nove vrtnice.

Ko občudujemo velike mislece, ustvarjalce in voditelje, se pogosto posvečamo le njihovi uspešnosti. Tako povzdigujemo osebe, ki so največ dosegle, spregledamo pa tiste, ki so dosegle največ ob najmanjših možnostih. Resnično merilo našega potenciala ni višina vrha, ki smo ga dosegli, temveč dolžina poti, po kateri smo se povzpeli nanj.

I. DEL

Značajske veščine

Izboljševanje izboljševanja

Proti koncu 19. stoletja je William James, začetnik univerzitetnega poučevanja psihologije v ZDA, zapisal drzno trditev: »Do tridesetega leta se je značaj že povsem utrdil kot mavec in se nikoli več ne zmehta.«¹⁶ Otroci in mladostniki torej lahko razvijajo značaj, odrasli pa ne.

Nedavno je skupina družboslovcev izvedla poskus, da bi preverila to hipotezo. K sodelovanju so pritegnili 1500 podjetnikov in podjetnic v zahodni Afriki, starih od 30 do 60 let, ki so vodili majhna proizvodna, storitvena in trgovska zagonska podjetja. Po naključnem izboru so ustanovitelje razvrstili v eno od treh skupin. Ena od skupin je bila kontrolna, ti so nadaljevali z delom kot običajno. Drugi dve sta se teden dni učili novih zamisli, jih analizirali na primerih drugih podjetnikov ter jih z igranjem vlog in refleksijskimi vajami uporabili pri svojih zagonskih podjetjih. Razlikovali sta se v tem, da se je pri eni učenje osredotočilo na kognitivne, pri drugi pa na značajske veščine.