

A D A M
G R A N T

Skriveni potencijal

KAKO POSTIĆI
IZUZETAN USPEH

Prevod
Ivana Veselinović

■ Laguna ■

Naslov originala

Adam Grant

HIDDEN POTENTIAL: THE SCIENCE OF ACHIEVING
GREATER THINGS

Hidden Potential: The Science of Achieving Greater Things

Copyright © 2023 by Adam Grant

All rights reserved.

Translation copyright © 2025 za srpsko izdanje, LAGUNA

*U znak sećanja na Sigal Barsejd,
koja je videla potencijal u svakoj osobi*

SADRŽAJ

Uvod:	<i>Uzgajati ruže na asfaltu</i>	9
I	Karakterne veštine	31
	<i>Usavršavanje načina za usavršavanje</i>	
1.	Naviknuti na neprijatnost	37
	<i>Kako prigrliti nepodnošljivu nelagodu učenja</i>	
2.	Čovek-sunder	59
	<i>Jačanje sposobnosti upijanja i prilagođavanja</i>	
3.	Imperfekcionista	81
	<i>Pronaći pravu meru između nesavršenog i savršenog</i>	
II	Osnove motivacije	105
	<i>Postavljanje privremene konstrukcije u cilju prevazilaženja prepreka</i>	
4.	Kako promeniti mukotrpnu dnevnu rutinu	111
	<i>Unošenje strasti u svakodnevnu praksu</i>	
5.	Kako prekinuti blokadu	133
	<i>Zaobilazni put ka napretku</i>	
6.	Prkošenje gravitaciji	161
	<i>Umetnost oslanjanja na sopstvene resurse</i>	

III Mreže mogućnosti	187
<i>Otvaranje vrata i prozora</i>	
7. Prilika da svako dete napreduje	191
<i>Škole koje podstiču najbolje u učenicima</i>	
8. Rudarenje zlata	219
<i>Otkrivanje kolektivne inteligencije u timovima</i>	
9. Nebrušeni dijamanti	243
<i>Kako prepoznati skriveni dragulj na razgovorima za posao i u prijavama na fakultete</i>	
10. Epilog: Prevaliti put	273
 <i>Šta možete preduzeti</i>	 283
<i>Izjave zahvalnosti</i>	293
<i>Podaci o fotografijama</i>	297
<i>Beleške</i>	299

Uvod

Uzgajati ruže na asfaltu

Jeste li čuli za ružu
što iz pukotine asfalta je nikla
Prkoseći zakonima prirode
bez nogu se digla
Deluje neverovatno ali nastavljaajući da sanja
naučila je vazduh da diše

– „RUŽA KOJA JE NIKLA IZ ASFALTA“

TUPAK ŠAKUR

Jednog prohladnog prolećnog vikenda 1991. godine, u hotelu u okolini Detroita, okupili su se najoštrij mladi umovi Amerike. U holu je odzvanjala graja dok su se učenici probijali do mesta koja su im dodeljena. Kada je sat označio početak, prostorija se ispunila tišinom. Jedini zvuk koji se čuo bio je *klik, klik, klik*. Sve oči su bile uprte na redove crno-belih kvadrata. U pitanju je bio Nacionalni juniorski šampionat u šahu.

Ranijih godina su na turniru dominirali timovi iz prestižnih privatnih i specijalizovanih državnih škola. Imali su resurse da u svoje rasporede uvrste i šah. Titulu je branio Dalton, elitna škola iz Njujorka koja je osvojila tri nacionalne titule zaredom.

Dalton je za šah napravio ekvivalent olimpijskom centru za trening. Svaki predškolac je pohađao šah tokom jednog

polugodišta, a svaki učenik prvog razreda je učio da igra šah čitave godine. Najtalentovaniji su se kvalifikovali za časove pre i posle škole na kojima su ih podučavali najbolji učitelji šaha u zemlji. Daltonov dragulj u kruni bio je Džoš Vejckin, čudo od deteta, čija će životna priča postati premisa za hit film *U potrazi za Bobijem Fišerom* samo dve godine kasnije. Iako se ni Džoš ni druga zvezda tima nisu takmičili te godine, Dalton je i dalje imao izuzetnu ekipu.

Rejdžing Ruks nisu bili među pretendentima na titulu. Privukli su dosta radoznalih pogleda dok su puni treme ulazili u hotel. Nisu imali mnogo toga zajedničkog sa svojim imućnim protivnicima. Rejdžing Ruks su činili siromašni učenici – šest crnaca, jedan dečak latino porekla i jedan Amerikanac azijskog porekla. Živelu su u četvrtima opustošenim drogom, nasiljem i kriminalom. Većina je odrastala sa samohranim roditeljem, podizale su ih majke, tetke ili bake čiji ukupni prihodi ne bi pokrili ni školarinu na Daltonu.

Rejdžing Ruks su pohađali osmi i deveti razred u državnoj školi u Harlemu. Za razliku od svojih protivnika na Daltonu, nisu imali deceniju treniranja niti godine takmičenja iza sebe. Pojedini su tek u šestom razredu naučili da igraju šah. Kapiten ekipe Kejšon Henri naučio je da igra u dvanaestoj godini, a trenirao je u parku s dilerom droge.

Na nacionalnom šampionatu ekipama je omogućeno da zadrže najbolje rezultate, a odbace ostale. Ekipa veličine Daltona bila je u poziciji da odbaci čak šest rezultata. Međutim Rejdžing Ruks su jedva skupili dovoljno igrača da učestvuju. Svaki rezultat se računao – nisu imali rezervnu varijantu. Da bi imali ikakve šanse za uspeh, morali su da nastupe na vrhunskom nivou.

Rejdžing Ruks su snažno krenuli. U ranoj fazi takmičenja njihov najslabiji igrač pobedio je protivnika koji je bio

rangiran stotinama poena iznad njega. Ostatak ekipe je takođe odigrao na najvišem nivou, matirajući protivnike s daleko više iskustva u igri. Od šezdeset i tri ekipe koje su učestvovalе, Rejdžing Ruks su zauzeli treće mesto i prošli u polufinale.

Uprkos neiskustvu imali su tajno oružje. Njihov trener bio je mladi majstor šaha Moris Ešli. Moris, jamajkanski imigrant u srednjim dvadesetim, otisnuo se u misiju da razbije stereotipe o tome da deca tamnije boje kože nisu bistra. Znao je iz iskustva da, iako je talenat ravnopravno raspoređen, prilike nisu. Mogao je da uvidi potencijal tamo gde drugi nisu. Želeo je da uzgaja ruže na asfaltu.

U pretposlednjem krugu nacionalnog šampionata, Moris je posmatrao svoj tim kako počinje da posrće. Nakon što su prešli u vođstvo, Kejšon je bio nesmotren i na jedvite jade izvukao nerešeno. Drugi igrač je bio na rubu pobede kada je protivnik uspeo da mu zarobi kraljicu i izbacі ga. Briznuo je u plač i izleteo iz prostorije. Jedna partija je krenula toliko loše da je Moris napustio salu. Bilo je previše bolno gledati. Do kraja runde, Rejdžing Ruks su pali s trećeg na peto mesto.

Moris ih je podsetio da imaju kontrolu nad svojim odlukama – ne nad rezultatima. Da bi prestigli one ispred sebe, Rejdžing Ruksima je bila potrebna pobeda u četiri partije u finalu i da se pomole da će ekipe s vrha izgubiti svoje partije. Bez obzira na ishod, bili su među najboljima u zemlji. Nije bilo potrebno da osvoje turnir da bi osvojili srca prisutnih. Već su premašili sva očekivanja.

Šah je poznat kao igra za genijalce. Vrhunski mladi igrači su obično deca genijalci sa sirovom umnom snagom da upamte poteze, brzo analiziraju situaciju, anticipiraju više koraka. Ukoliko želite da oformite šahovsku ekipu za turnir, najbolje je da uradite ono što je uradio Dalton: regrutujete gomilu genijalaca i trenirate ih od malih nogu.

Moris je uradio upravo suprotno: krenuo je da trenira grupu školaraca koji su bili zainteresovani i slobodni u datom trenutku. Jedan od njih je bio glavni nasilnik u razredu. Radilo se većinom o učenicima s prosekom četiri, nisu bili odabrani ni zbog kakvih posebnih šahovskih sposobnosti. „U našem timu nije bilo zvezde“, priseća se Moris.

Kako se bližila finalna runda, Rejdžing Ruks su se dobro držali. Dva igrača su pobedila matom, a Kejšon je odolevao mnogo bolje rangiranom protivniku. Čak i kada bi uspeo da ga iznenadi, Ruksi su znali da to najverovatnije neće biti dovoljno. Prva partija u toj rundi se završila nerešenim rezultatom.

Nekoliko minuta kasnije Moris je začuo viku u dnu hodnika: „Gospodine Ešli, gospodine Ešli!“ Nakon duge bitke u završnici Kejšon je mimo svih očekivanja pobedio najboljeg Daltonovog takmičara. Na iznenađenje svih prisutnih vodeći timovi su posustali što je omogućilo Rejdžing Ruksima da podele prvo mesto. Igrači su bacali pet, grlili se i vikali: „Pobedili smo! Pobedili smo!“

Za samo dve godine, siromašna deca iz Harlema prešla su put od početnika do nacionalnih šampiona. Međutim, najveće iznenađenje nije bilo to što su autsajderi pobedili – već kako su pobedili. Veštine koje su razvili će im naposljetku omogućiti da steknu mnogo više od šahovskih titula.

* * *

U svima leži skriveni potencijal. Ova knjiga se bavi time kako ga izvući na površinu. Uvreženo je mišljenje da se veliki čovek rađa – da se veliki čovek ne postaje. Zbog toga veličamo nadarene učenike u školi, talentovane sportiste i decu muzičke genijalce. Međutim, ne morate biti vunderkind da

biste postigli velike stvari. Moj cilj je da rasvetlim na koji način *svi* možemo da se vinemo do većih visina.

Kao organizacioni psiholog proveo sam veći deo karijere proučavajući sile koje su pogonsko gorivo napretka. Ono što sam saznao moglo bi da dovede u pitanje neke od vaših fundamentalnih pretpostavki o potencijalu u svakom od nas.

U opsežnoj studiji psiholozi su pokušali da utvrde odakle potiče izuzetan talenat kod muzičara, umetnika, naučnika i sportista. Vodili su duge razgovore s više od stotinu dvadeset vajara s Gugenhajmovom stipendijom, međunarodno priznatim koncertnim pijanistima, nagrađivanim matematičarima, neurolozima inovatorima, olimpijskim plivačima i vrhunskim teniserima – kao i njihovim roditeljima, nastavnicima i trenerima. Bili su zapanjeni otkrićem da je samo šačica ovih izuzetno uspešnih ljudi bila čudo od deteta.

U osnovnoj školi nastavnici nisu uočili nikakve posebne veštine ni kod jednog od vajara. Nekoliko pijanista je pobeđivalo na velikim takmičenjima pre devete godine, što se ostalih tiče, oni su samo delovali nadareno u odnosu na svoju braću ili sestre, decu iz komšiluka. Iako su matematičari i neurolozi bili dobri učenici u osnovnoj i srednjoj školi, nisu se isticali među ostalim odličnim đacima u odeljenju. Među plivačima je retko ko postigao rezultate u ranom uzrastu; većina je pobeđivala na lokalnim prvenstvima, ne i na regionalnim i nacionalnim šampionatima. Većina tenisera je gubila u ranim fazama turnira i bilo je potrebno nekoliko godina da se etabliraju kao najbolji teniseri na lokalnom nivou. Ukoliko bi im treneri posvetili posebnu pažnju, to nije bilo zbog neverovatnih sposobnosti već zbog neobično jake motivisanosti. Ta motivacija nije bila urođena; obično se radala zahvaljujući treneru ili nastavniku koji je učenje činio zabavnim. „Ono što pojedinac može da nauči, *skoro*

svaka osoba na svetu može da nauči“, zaključak je vodećeg psihologa, „*ako* joj se pruže adekvatni uslovi za učenje.“

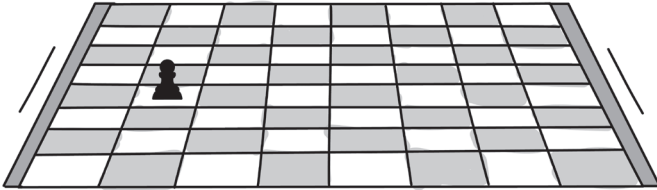
Najnovija saznanja ističu važnost uslova za učenje. Da biste savladali novi koncept u matematici, nauči ili stranom jeziku, obično je potrebno sedam do osam časova. Taj broj je dobijen na osnovu uzorka od više hiljada učenika osnovnih škola pa sve do koledža.

Bilo je učenika koji su pokazali izuzetne rezultate posle manjeg broja ponavljanja. Međutim, oni nisu brzo učili – napredovali su istom brzinom kao i njihovi vršnjaci. Izdvajalo ih je što su se na prvim časovima pojavljivali s većim inicijalnim znanjem. Pojedine učenike može da pogura to što imaju izvesno predznanje o temi. Druge su roditelji podučavali odmalena ili su sami naučili. Ono što može da deluje kao razlika u prirodnim sklonostima, često je razlika u mogućnostima i motivaciji.

Kada procenjujemo potencijal, pravimo kardinalnu grešku fokusirajući se na početne tačke – mogućnosti koje su vidljive na prvu loptu. U svetu koji je opsednut urođenim talentom, pretpostavljamo da su ljudi s najviše potencijala oni koji se ističu na prvi pogled. Međutim, izuzetno uspešne osobe se drastično razlikuju u inicijalnim sposobnostima. Ukoliko donosimo sud o ljudima samo na osnovu onoga što mogu da urade prvog dana, njihov potencijal ostaje neotkriven.

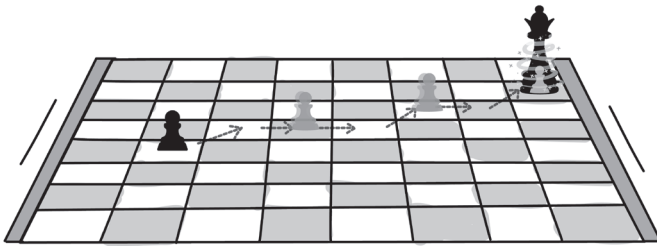
Ne možete znati gde će se ljudi naći u odnosu na tačku s koje su krenuli. Kada se ukaže prava prilika i kada postoji motivacija za učenje, svaka osoba može da stekne veštine i postigne izuzetan uspeh. Kod potencijala nije bitna startna pozicija, bitno je koliko ćete daleko od nje odmaći. Potrebno je da se manje fokusiramo na tačku iz koje smo krenuli a više na razdaljinu koju smo prešli.

NIJE BITNO ODAKLE STE KRENULI



LIZ FOSSLIE

VEĆ KOLIKO DALEKO ĆETE DOGURATI



Na svakog Mocarta koji napravi ogroman skok u ranom uzrastu, dolazi nekoliko Bahova koji se polako penju i kasno procvetaju. Nisu rođeni s nevidljivim supermoćima; većina tih talenata je negovana ili razvijena u kućnim uslovima. Ljudi koji najviše napreduju retko su čuda prirode. Obično su čuda odgoja.

Zanemarivanje važnosti odgoja ima ozbiljne posledice. Rezultira time da potcenimo veličinu teritorije koja može biti pokrivena i spektar talenata koji mogu biti naučeni. Kao posledicu toga ograničavamo sebe i ljude oko sebe. Grčevito se držimo za sužene zone komfora i propuštamo šire mogućnosti. Ne vidimo šta drugi mogu da ponude i zatvaramo vrata pred mogućnostima. Uskraćujemo svetu izuzetne rezultate.

Svoj potencijal i vrhunske rezultate ostvarujemo tako što prevazilazimo sopstvene granice. Međutim uspeh nije puko sredstvo u službi izuzetnosti. Usavršavanje je samo po sebi vredno dostignuće. Pojasnio bih kako da usavršimo usavršavanje.

Ovo nije knjiga o ambiciji, već o aspiraciji. Filozofkinja Agnes Kalard ističe da je ambicija ishod koji želite. Aspiracija predstavlja osobu kakvom se nadate da ćete postati. Pitanje nije koliko ćete novca zaraditi, koliko prestižnih titula dobiti, koliko nagrada skupiti. Statusni simboli su samo bedna zamena za napredak. Ne računa se koliko naporno radite već koliko rastete. A rast zahteva mnogo više od načina razmišljanja – on počinje sa skupom veština koje obično previđamo.

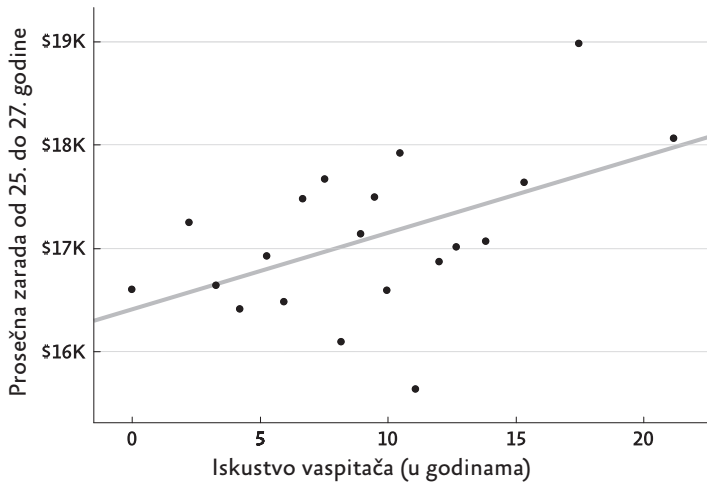
PRAVA STVAR

Kasnih osamdesetih, otprilike u isto vreme kad su Rejdžing Ruks u Harlemu učili da igraju šah, država Tenesi je započela odvažni eksperiment. U sedamdeset i devet škola – od kojih su mnoge pohađali siromašni učenici – nasumično su rasporedili više od jedanaest hiljada učenika u različite učionice od vrtića do trećeg razreda. Inicijalni cilj je bio da se testira da li su manja odeljenja bolja za učenje. Budući da su i učenici i nastavnici bili nasumično raspoređeni u učionice, ekonomista Radž Četi je shvatio da može da analizira da li i druge odlike odeljenja prave razliku.

Četi je jedan od najuticajnijih ekonomista na svetu. Dobitnik je Makarturove stipendije za genijalce. A njegovo istraživanje sugerise da izuzetnost zavisi od urođenih talenata manje nego što to očekujemo.

Eksperiment u Tenesiju dao je zapanjujuće rezultate. Četi je uspeo da predvidi uspeh koji će učenik ostvariti u odrasлом dobu samo na osnovu uvida u to ko mu je bio vaspitač u vrtiću. Učenici koji su imali iskusnije vaspitače, do dvadeset pete godine zarađivali su značajno više od svojih vršnjaka.

Iskusniji vaspitač u vrtiću je preduslov za bolju zaradu u odrasлом dobu



Četi i njegove kolege su izračunali da bi prelazak iz grupe s neiskusnim vaspitačem u onu s iskusnim doprinelo da svaki učenik zaradi preko hiljadu dolara godišnje više u svojim dvadesetim. Za grupu od dvadeset učenika natprosečno nadaren vaspitač značio bi dodatnu ukupnu zaradu od trista dvadeset hiljada dolara u toku života.*

* U narednom istraživanju s više od milion dece, Četi i njegove kolege su otkrile da iskusniji nastavnici imaju veći uticaj, mereno po učinku njihovih učenika, na testovima tokom godine. Učenici koji su imali učinkovitog nastavnika u periodu od trećeg do osmog razreda imali su veće šanse da upišu koledž, zarade veću platu i uštede više novca za penziju. Kada bi učinkoviti

Vrtić je bitan na mnogo načina, ali nikada ne bih očekivao da vaspitači imaju tako vidljiv uticaj na plate učenika dve decenije kasnije. Većina odraslih se jedva seća vremena kada su imali pet godina. Zašto vaspitači u vrtiću imaju tako dalekosežan uticaj na naš život?

Intuitivni odgovor je da učinkoviti nastavnici pomažu učenicima da razviju kognitivne sposobnosti. Rano obrazovanje predstavlja temelj za razumevanje brojeva i reči. Izvesno je da su učenici s iskusnijim nastavnicima imali veći skor na testu iz matematike ili čitanju po završetku pohađanja vrtića. Tokom narednih godina vršnjaci su ih sustigli.

Da bi utvrdili šta su učenici iz vrtića preneli u odraslo doba, Četijev tim je posegao za drugim mogućim objašnjenjem. U četvrtom i osmom razredu nastavnici su ocenili učenike na osnovu drugih kvaliteta. Evo i primera:

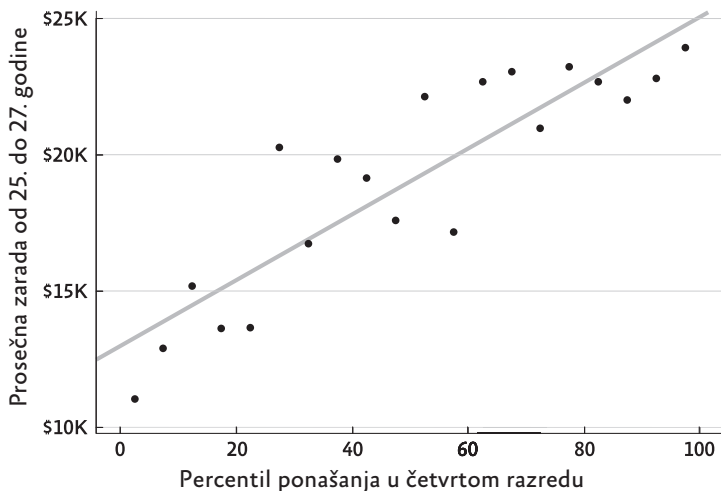
- *Proaktivni*: Koliko često preuzimaju inicijativu da postave pitanje, koliko često se javljaju da odgovore, traže informacije iz knjiga, pokažu inicijativu da žele da uče izvan učionice?
- *Prosocijalni*: Kako su se slagali i da li su sarađivali sa svojim vršnjacima?
- *Disciplinovani*: U kojoj meri su posvećivali pažnju – i opirali se impulsu da prekinu čas?

nastavnik napustio školu, učenici iz tog razreda su ispaštali naredne godine: njihove šanse da upišu koledž su opale. Kvalitet nastavnika je posebno bitan za buduću uspeh žena, delom i zato što su smanjene šanse za tinejdžersku trudnoću. Zamena nastavnika grupi učenika koja se nalazila u donjih pet procenata prosečno dobrim uvećaće zaradu tokom čitavog života u učionici za 1,4 miliona. Ukoliko vam ikada bude potreban dokaz da su nastavnici nedovoljno plaćeni, ta cifra može da pomogne.

- **Odlučni:** Koliko su bili istrajni u rešavanju problema, radu mimo onog što je zadato, neposustajanju pred preprekama?

Kada su za decu u vrtiću bili zaduženi iskusniji vaspitači, njihovi nastavnici iz četvrtog razreda su ih ocenili višom ocenom na osnovu sve četiri stavke. Kao i nastavnici u osmom razredu. Kapacitet za proaktivnost, prosocijalnost, disciplinu i odlučnost su se duže zadržavali – i na kraju dokazali kao moćniji – nego što je to bio slučaj s matematikom i čitanjem. Kada su Četi i kolege predvideli koliki će biti prihod učenika četvrtog razreda u odraslom dobu, ocene ovih kvaliteta bile su 2,4 puta važnije od matematike i čitanja na standardnim testovima.

Ocena ponašanja u četvrtom razredu
predviđa veće prihode u odraslom dobu



Razmislite u kojoj meri je to iznenađujuće. Ukoliko želite da predvidite potencijalnu zaradu za učenike četvrtog razreda, trebalo bi da obraćate manje pažnje na njihove objektivne matematičke i verbalne rezultate, nego na subjektivne stavove nastavnika ili šablone njihovog ponašanja. Iako mnogi ljudi vide ta ponašanja kao urođena, ona su zapravo naučena u vrtiću. Nezavisno od toga gde su učenici počeli, ima nečega u učenju ovih ponašanja što utiče na uspeh koji će ostvariti decenijama kasnije.

NEUOBICAJENO PONAŠANJE

Kada je Aristotel pisao o osobinama kao što su biti disciplinovan ili prosocijalan, zvao ih je karakternim vrlinama. Opisao je karakter kao skup principa koje ljudi stiču i u skladu s kojima se ponašaju snagom svoje volje. Ranije sam o karakteru razmišljao na isti način – smatrao sam da je to pitanje posvećivanja jasnom moralnom kodeksu. Ali je moj posao da testiram tu vrstu ideja o kojima filozofi vole da debatuju. Tokom poslednje dve decenije dokazi koje sam prikupio podstakli su me da ponovo razmislim o tom stanovištu. Sada vidim karakter manje kao stvar volje, a više kao skup veština.

Karakter je više od pukog imanja principa. To je stečena sposobnost da živimo prema svojim principima. Karakterne veštine opremaju onoga koji hronično odlaže obaveze da odradi posao u roku za osobu do koje mu je stalo, stidljivi introvert će pronaći snage da progovori protiv nepravde, a odeljenski nasilnik da se suzdrži od tuče s igračima iz tima pre važne utakmice. To su veštine koje usađuju dobri vaspitači, a podstiču sjajni treneri.

Kada je Moris Ešli sastavio šahovsku ekipu za nacionalni šampionat, učenik po imenu Frensis Ajdehen nije bio među najboljih osam šahista. Uprkos tome, Moris ga je izabrao zahvaljujući njegovim karakternim veštinama. „Drugi klinac je bio bolji šahista“, kaže mi Frensis, „ali nije razvio emotivnu samoregulaciju, a Moris je smatrao da je to bitno.“

Kada su Rejdžing Ruks bili u zaostatku u pretposlednjoj rundi šampionata, Moris Ešli nije izvukao knjigu tajnih poteza. Uopšte nije razgovarao s igračima o strategiji. „Podsetio sam ih na disciplinu“, ističe – veštinu koju su zajedno uvežbavali tokom dve godine.

Njihove karakterne veštine su zapale su za oko legendarnom šahovskom treneru Brusu Pandolfiniju koji je vodio brojne igrače na nacionalna i svetska takmičenja. Nakon što je ispratio put Rejdžing Ruksa ka pobedi, Pandolfini je ostao u čudu:

Ništa nije moglo da ih izbací iz koloseka. Većina dece pod pritiskom počinje da brza i daje naznake kako se oseća, ali ne i oni. Bili su strpljivi, niko nije mogao da im pročita lice u toku partije. Nikada nisam video tako kul decu tog uzrasta. Bili su nalik profesionalcima.

Da je skakač na šahovskoj tabli bio Trojanski konj, unutar njega bi Moris prokrijumčario arsenal karakternih veština. One su omogućile Rejdžing Ruksima da izbiju u vođstvo dok su njihovi suparnici posrtali. „Uvek je držao lekcije ne primenjujući strogoću“, kaže Frensis. „Nije se radilo o sprovođenju šahovske strategije već o razumevanju i usavršavanju sebe. Ovo je bilo od ključnog značaja za moj život.“

Moris se uverio u vrednost karakternih veština na sopstvenom primeru. Tokom odrastanja svedočio je žrtvovanju

svoje majke da bi se odselili u Ameriku, dok je baka ostala na Jamajci da podiže njega i njegovu braću i sestre. Kada su se konačno domogli Njujorka deceniju kasnije bili su svesni da se prilike neće ukazati same – moraće da ih stvore.

Nakon što je u biblioteci nabasao na knjigu o šahu, Moris je odlučio da se pridruži školskom timu. Ubrzo je otkrio da nije dovoljno dobar. U potpunosti se usredsredio na poboljšavanje svojih veština i kasnije postao kapiten tima na koledžu. Kada su mu ponudili da predaje šah u harlemskim školama za pedeset dolara na sat, oberučke je prihvatio ponudu.

Ako danas pitate bilo koga iz šahovskog sveta za Morisa, reći će vam da je briljantni strateg. Ukoliko tokom partije odigrate rokadu umesto da pomerite lovca, on može predvideti broj poteza koji je potreban da vas šah-matira, i da li ćete u tom procesu izgubiti kraljicu. Simultano je odigrao deset partija protiv deset različitih protivnika i sve ih je dobio – s povezom preko očiju. On veruje da je karakter važniji od talenta.

Dokazi nedvosmisleno ukazuju na to da deca i početnici uče šah brže ukoliko su pametniji, dok inteligencija ne igra gotovu nikakvu ulogu kada se radi o predviđanju rezultata odraslih i iskusnih igrača. U šahu – kao i u vrtiću – rane prednosti kognitivnih veština s vremenom opadaju. U proseku je potrebno da preko dvadeset hiljada sati treninga da se postane majstor u šahu, a preko trideset hiljada da se dođe do velemajstorskog statusa. Dalje usavršavanje iziskuje proaktivnost, disciplinu i rešenost da se pozabavite starim partijama i novim strategijama.

Karakterne veštine su više nego korisne za vrhunski učinak – lansiraju vas u veće visine. Kao što je zaključio dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju Džejms Hekman u recenziji

istraživanja, karakterne veštine „predviđaju i donose uspeh u životu“. Međutim, one se ne razvijaju u vakuumu. Potrebne su vam prilika i motivacija da ih negujete.

AKO IH POSTAVIŠ, ONI ĆE SE POPETI*

Kada govorimo o odgoju, najčešće se misli na neprestano ulaganje roditelja i nastavnika u razvoj i podršku dece i učenika. Ali pomagati im da dosegnu pun potencijal iziskuje nešto sasvim drugačije. To je konkretniji prelazni vid podrške koji ih priprema da sami usmeravaju svoje učenje i rast. Psiholozi to zovu privremenom konstrukcijom.

U građevini se privremenom konstrukcijom nazivaju skele koje omogućavaju radnicima da dosegnu visine koje su im inače van domašaja. Kada se završi gradnja, skele se uklanjaju. Od tog trenutka pa nadalje građevina stoji samostalno.

Privremena konstrukcija u učenju ima sličnu funkciju. Nastavnik ili trener daje početne instrukcije a zatim uklanja podršku. Cilj je da se odgovornost prenese na vas da biste razvili sopstveni, nezavisni pristup učenju. To je ono što je Moris Ešli učinio za Rejdžing Rukse. Postavio je pomoćne konstrukcije da im pruži mogućnost i motiviše ih da uče.

Kada je počeo da podučava šah, Moris je primetio da ostali treneri ređaju sve figure da bi pokazali standardna otvaranja partije: kraljev pion dva polja napred, praćeno skakačem jedno polje napred pa jedno dijagonalno. Međutim, bio je svestan da će učenje pravila biti dosadno a nije želeo da

* Parafraza replike iz filmskog ostvarenja *Polje snova* (1989), ovde se odnosi na pomoćne konstrukcije (Prim. prev.)

deca izgube interesovanje. Kada se prvi put pojavio da uvede u igru grupu učenika šestog razreda, krenuo je u suprotnom smeru. Poređao je figure na tablu i odigrao završnicu. Podučio je svoje učenike različitim načinima da šah-matiraju svoje protivnike. To je bio prvi segment pomoćne konstrukcije u njihovom slučaju.

Izreka kaže da gde postoji dobra volja, nađe se i način. Međutim, gubimo iz vida to da kada osoba ne vidi put do cilja, prestaje da sanja o cilju. Da bi se pokrenula njihova volja, potrebno je da im pokažemo put. A pomoćna konstrukcija upravo tome služi.

Time što ih je učio igri od kraja, Moris je u njima probudio odlučnost. Kada su učenici savladali kako da opkole kralja, bili su na putu ka trijumfu. Kada su naučili kako da pobeđe, pronašli su i volju da nauče. „Deci ne možete reći: 'E, pa sad ćete se naučiti strpljenju, odlučnosti i istrajnosti', jer će ih to momentalno uspavati.“ Smeje se. „Kažete im: 'Ovo je zabavna igra. Hajde da igramo – pobeđiću te'... pokrenete njihov duh, nađete takmičarsku žicu. Sednu, počnu da uče igru, i kad se prime a izgube partiju, žele da pobeđe.“ Nedugo zatim Kejšon Henri bi ležao u krevetu noću, vizuelizovao šezdeset i četiri kvadratna polja na plafonu svoje sobe i igrao čitave partije u svom umu.

Moris je postavio pomoćne konstrukcije i među igračima da bi pomogli jedan drugom u razvoju. Naučio ih je kreativnim načinima da dele svoje tehnike: crtali su stripove o šahovskim potezima, pisali naučnu fantastiku o šahovskim partijama i snimali rep numere o dominiranju šahovskom tablom. Učili su da igru za jednog čoveka tretiraju kao prosocijalnu vežbu za timski rad. Kada bi igrač plakao na nacionalnom šampionatu, to nije bilo zato što je izgubio; bio je očajan jer je izneverio svoje drugove iz tima.

Kako su postajali kompaktan tim, igrači su preuzimali motivaciju i prilike za učenje u sopstvene ruke. Snosili su odgovornost za svaki potez u svojim partijama u finalnom skoru tako da je čitava ekipa mogla da uči iz individualnih grešaka. Nije im bilo bitno da ispadnu najpametniji u prostoriji – ciljali su na to da prostoriju učine pametnijom.

Prethodne godine, na prvom nacionalnom šampionatu na kom su učestvovali, Rejdžing Ruks su završili u prvih deset procenata uprkos tome što nisu imali dovoljno igrača usled ograničenja u budžetu. Kada im je Moris postavio cilj da pobede sledeće godine, sami igrači su preuzeli inicijativu u planiranju. Kada su ovladali veštinom, javila se i motivacija. Sami su napravili šahovski kamp, provodeći leto u vežbanju i čitanju knjiga. Nagovorili su Morisa da posveti leto njihovim treninzima. Seli su na vozačko sedište.

U idealnom svetu učenici ne bi morali da se oslanjaju na trenera za ovakve prilike. Strukturalna podrška koju je postavio Moris zamenila je sistem koji nije funkcionisao.* Kad je videla svog sina kako igra šah, majka jednog učenika rekla je Morisu da je tek tada shvatila da nije verovala u njega. Ne samo da je pomagao svojim igračima da ostvare svoj potencijal – Moris je pomagao i njihovim roditeljima i nastavnicima da taj potencijal prepoznaju.

* * *

Mali broj nas ima sreće da ga podučava neko poput Morisa Ešlija. Nemamo pristup idealnim mentorima, a naši roditelji

* Naučno je dokazano da karakterne veštine igraju veću ulogu kod osoba iz nepriviligovanih sredina. Kako je Moris to sročio: „Strukturalna i kulturna represija produbljuju potrebu za veštinama koje se uče kroz građenje karaktera. Morate biti jaki kada vam poslovično koleno generacijama pritiska vrat.“

i nastavnici nisu uvek opremljeni na adekvatan način da obezbede privremene konstrukcije. Moj cilj je da ova knjiga bude ta privremena konstrukcija.

Skriveni potencijal je podeljen na tri dela. Prvi deo se bavi specifičnim karakternim veštinama koje nas katapultiraju do neslučenih visina. Njima će vas podučavati profesionalni bokser koji je sebe podučio arhitekturi, žena koja se izbacila iz siromaštva tako što je postala ljudski sunder, kao i par koji se mučio s jednim predmetom u školi, a sada je rangiran među najboljima u svetu.

Drugi deo je o stvaranju struktura da bi se održala motivacija. Čak i sa snažnim karakternim veštinama niko nije imun na pregorevanje na poslu, sumnju u sebe i stagnaciju. Međutim, da bi se postigli značajni rezultati, ne morate biti radoholičar, i ne morate sebe gurati do ruba iscrpljenosti. Da bismo pojasnili šta podrazumevaju privremene konstrukcije da bi se što duže održao tempo, upoznać u vas s muzičarem koji je izgradio pomoćnu konstrukciju da prevaziđe hendikep, s trenerom koji je pomogao ispodprosečnom sportisti da postane zvezda, kao i s neodlikovanom klasom vojnih oficira koji su demantovali sve one koji nisu verovali u njih. Saznaćete zašto je vežba nepotpuna bez igre, zašto je kretanje u krugu potencijalno najbolji način da se ide napred, zašto ne moramo sve da uradimo sami.

Treći deo se fokusira na građenje sistema koji proširuju mogućnosti. Vrata koja treba da se otvore pred osobama s ogromnim potencijalom često se neopravdano zatvaraju pred onima koji su se suočili s najvećim preprekama. Na svakog pojedinca koji se probije nakon što je bio potcenjen ili kog su prevideli, dolazi hiljade onih koji nikada ne dobiju šansu. Naučićete kako da stvorite škole, timove i institucije koje neguju potencijal umesto da ga traće. Na primeru male

zemlje koja je izgradila jedan od najuspešnijih obrazovnih sistema videćete kako možemo pomoći svakom detetu da napreduje. Osvrt na jedno od najčudesnijih spasavanja u ljudskoj istoriji otkriće šta je potrebno da skup postane više od pukog zbira svojih činilaca. Da bismo utvrdili kako da popravimo loše procese selekcije, povešću vas iza kulisa odabira astronauta u Nasi i prijema na prestižne univerzitete. Promenom sistema koji prerano otpisuju ljude moguće je povećati izgleda za autsajdere i one koji kasno ispunjavaju svoj potencijal.

Stalo mi je da otkrijem skriveni potencijal jer sam i sam to proživio. Moja najveća dostignuća desila su se u oblastima kojima sam počeo da se bavim s ozbiljnim nedostatkom talenta. Zahvaljujući izuzetnim trenerima, od najgoreg skakača u vodu postao sam jedan od najboljih u zemlji – a od predavanja skromnom broju prisutnih stigao sam do ovacija na TED govorima. Da sam procenio sopstveni potencijal na osnovu ranih loših rezultata, odustao bih. Ono što sam naučio u tom procesu pomoglo mi je da izgradim sopstvenu pomoćnu konstrukciju za buduće pokušaje napredovanja. To me je učinilo odlučnim da demistifikujem načine na koje prevazilazimo navodna ograničenja.

Budući da se bavim društvenim naukama, krenuo sam od dostupnih podataka: nasumičnih eksperimenata, longitudinalnih istraživanja i meta-analiza (istraživanjima istraživanja) koji kvantifikuju kumulativne rezultate. Tek onda sam se okrenuo ličnom preispitivanju i potrazi za narativima koji bi verifikovali istraživanja. Upoznao sam ljude koji su napredovali daleko iznad svojih startnih pozicija i otkrili svoj skriveni potencijal u širokom spektru okruženja – od podvodnih i podzemnih, do planinskih vrhova i svemira. Nadao sam se da ću saznati kako su prevalili ogromne razdaljine u

ličnoj transformaciji ili pomažući drugima da se transformišu – menjajući katkad i svet oko sebe.

Upravo to su uradili Rejdžing Ruksi. Njihov uspeh je odigrao ulogu u promeni percepcije šaha. Treneri su procenili da se udeo nacionalnih manjina na nacionalnim turnirima učetvorostručio otkad su se oni pojavili. Moris je postao međunarodni portparol za šah kao oruđe za građenje karaktera, a pokret koji je on inspirisao rezultirao je šahovskim programom u školama koje su pohađali siromašni širom Amerike. Jedna šahovska neprofitna organizacija je sama podučila više od pola miliona dece.

Nema razloga verovati da je magija ograničena samo na šah. Da je Morisova strast bilo debatovanje, navodio bi učenike da anticipiraju kontraargumente i pomognu jedan drugom u poboljšanju argumentacije. Nije važna aktivnost već lekcija koju naučite. Morisovim rečima: „Rast je u dostignuću.“

Zahvaljujući prilici i motivaciji koje je Moris pokrenuo, Rejdžing Ruksi su primenili svoje karakterne veštine van šahovskih okvira. Disciplina koju su pokazali da se odupru kratkoročno korisnim potezima pokazala se korisnom kod opiranja bandama i drogi. Odlučnost i proaktivnost koju su pokazali u memorisanju šablona i anticipiranju poteza primenjivi su i na učenje za ispite. Prosocijalne veštine koje su razvili zajedno vežbajući i upućujući jedni drugima kritike, pomogle su im da postanu sjajni saradnici i mentori.

Većina igrača uspela je da se izdigne iznad svojih okolnosti. Džonatan Nok je potekao iz opasnog kraja gde su ga odžeparili na košarkaškom terenu tokom pobedničke sezone; on je sada softverski inženjer i osnivač IT kompanije za klaud podršku. Frensis Ajehen je izbegavao napade nožem i pucnjave na putu do škole; završio je ekonomiju na Jejl i

master na Harvardu, sada je zaposlen kao blagajnik u najvećoj američkoj kompaniji za održavanje infrastrukture i izvršni direktor investicione firme. Kejšon Henri je od beskućnika vrbovanog za bandu došao do tri mastera i postao nagrađivani reditelj i kompozitor. „Šah mi je razvio karakter“, Kejšon se priseća. „Šah mi je povećao koncentraciju i fokus... Šah me je lansirao. Neko je upalio zvezdu koja će sijati dok sam živ.“

Paralelno s građenjem uspešnih karijera, šah je ohrabrio Rejdžing Rukse da otvaraju mogućnosti za druge. Dok je odrastao u blizini četiri krek kuće, nekolicina prijatelja Čarua Robinsona bila je ubijena ili je završila u zatvoru. Nakon što je na nacionalnom šampionatu 1991. pobedio jednog od najboljih Daltonovih igrača, Čaru je dobio stipendiju za Dalton. Na kraju je diplomirao na kriminalistici i postao nastavnik. Hteo je da se oduži za sve ono što je naučio.

* * *

Godine 1994. direktor druge harlemske škole udaljene tri bloka od JHS 43 preklinjao je Morisa da trenira njihov tim Dark Najts. Tokom naredne dve godine njihov ženski i muški tim uzastopno su pobeđivali na nacionalnim šampionatima. Do tada je već Moris bio spreman za naredni korak u svojoj misiji da uđe u istoriju. Napravio je pauzu od treniranja da se posveti sopstvenoj igri. Godine 1999. Moris je postao prvi crni šahovski velemajstor u istoriji.

Dark Najts su iste godine osvojili svoju treću nacionalnu titulu s novim trenerom. Asistent trenera bio je Čaru Robinson – koji je nastavio da podučava šahu nebrojeno dece u školama širom grada. Rejdžing Ruks nisu bili samo

pojedinačne ruže koje rastu iz pukotina u betonu. Pripremili su podlogu za još mnogo ruža koje će procvetati.

Kada se divimo velikim misliocima, stvaraocima i vođama, neretko se fokusiramo isključivo na njihov učinak. Što nas dovodi do toga da uzdižemo ljude koji su najviše ostvarili, a previđamo one koji su izvukli najviše iz ono malo čime su raspolagali. Prava mera vašeg potencijala nije visina vrha koji ste dosegli, već koliko ste se dugo do njega penjali.

PRVI DEO

Karakterne veštine

Usavršavanje načina za usavršavanje

Krajem devetnaestog veka pionir psihologije izneo je smelu tvrdnju. Vilijam Džejms je napisao „Karakter se do tridesete godine stvrdne poput gipsa i nikada više ne smekša.“ Deca mogu razviti karakter, ali odrasli nisu te sreće.

Nedavno je ekipa društvenih naučnika pokrenula eksperiment da testira tu hipotezu. Rekrutovali su hiljadu i petsto privatnih preduzetnika iz zapadne Afrike – miks žena i muškaraca u tridesetim, četrdesetim i pedesetim godinama – koji su držali male startape za ručni rad, uslužne delatnosti i trgovinu. Nasumično su ih razvrstali u tri grupe. Jedna je bila kontrolna grupa: radili su što i obično. Druge dve su bile trening grupe: proveli su nedelju dana učeći nove koncepte, analizirajući ih u istraživanjima drugih preduzetnika i primenjujući ih na sopstvene startape kroz igranje uloga i vežbe refleksije. Razlika je bila u tome da li se trening fokusirao na kognitivne ili karakterne veštine.

Kod treninga kognitivnih vještina, osnivači su pohađali biznis kurs koji je kreirala Međunarodna finansijska korporacija. Učili su finansije, računovodstvo, ljudske resurse, utvrđivanje cena, i uvežbavali naučeno na suočavanju s izazovima i iskorišćavanjem prilika koje su se ukazale. Za vežbanje karakternih vještina osnivači su pohađali kurs osmišljen od strane psihologa koji je trebalo da ih nauči ličnoj inicijativi. Učili su o proaktivnosti, disciplini i odlučnosti, i vežbali da koriste te osobine u praksi.

Trening vještina karaktera imao je dramatičan efekat. Nakon što su osnivači proveli nepunih pet dana radeći na ovim vještinama, profiti njihovih kompanija su porasli u proseku za trideset procenata u naredne dve godine. To je gotovo utrostručena dobrobit od uvežbavanja kognitivnih vještina. Znanje iz oblasti finansija i marketinga možda je opremilo osnivače da monetizuju prilike koje se ukažu, ali učenje o proaktivnosti i disciplini im je omogućilo da sami kreiraju prilike za napredovanje. Naučili su da anticipiraju promene na tržištu, ne samo da reaguju na njih. Razvili su kreativnije ideje i uveli nove proizvode. Kada bi se našli pred finansijskim preprekama, umesto da odustanu bili su rezilijentniji i snalažljiviji u traženju zajmova.

Osim što ukazuju na to da karakterne vještine mogu da nas guraju ka izuzetnim uspesima, dokazi ujedno otkrivaju da nikada nije kasno izgraditi pomenute vještine. Vilijam Džouns je bio izuzetno mudar čovek, ali u ovom slučaju je pogrešio. Karakter nije poput gipsa, on zadržava svoju elastičnost.

Karakter se često dovodi u pogrešnu vezu s ličnošću, međutim, to nije ista stvar. Ličnost je vaša predispozicija – vaši primalni instinkti kako da razmišljate, osećate i ponašate se.

Karakter predstavlja vaš kapacitet da date prednost vrednostima u odnosu na instinkte.

Poznavanje sopstvenih principa ne podrazumeva da nužno znate da ih primenite u praksi, posebno pod stresom ili pritiskom. Lako je reagovati proaktivno i odlučno kad stvari idu kako treba. Pravi test karaktera je da li uspevate da ostanete pri tim vrednostima kada vam okolnosti ne idu u korist. Ukoliko ličnost određuje kako reagujete tokom tipičnog dana, karakter pokazuje kako ćete se ponašati kad su okolnosti teške. Ličnost nije vaša sudbina – već tendencija. Karakterne veštine omogućavaju vam da izađete iz okvira tendencije i budete verni svojim principima. Ne radi se o osobinama – već o tome šta odlučite da radite s njima. Gde god da se nalazite danas, nema razloga da ne počnete s razvijanjem karakternih veština od ovog trenutka.

KAKO POSTATI BOLJI U NEČEMU

