

www.vulkani.rs
office@vulkani.rs

Naziv originala:
Angela Duckworth
GRIT: THE POWER OF PASSION AND PERSERVANCE

Copyright © 2016 by Angela L. Duckworth
Translation Copyright © 2017 za srpsko izdanje Vulkan izdavaštvo

ISBN 978-86-10-02051-9



Ova knjiga štampana je na prirodnom recikliranom papiru od drveća koje raste u održivim šumama. Proces proizvodnje u potpunosti je u skladu sa svim važećim propisima Ministarstva životne sredine i prostornog planiranja Republike Srbije.

ANDŽELA
DAKVORT

I M A T E L I
PETLJU

MOĆ STRASTI I ISTRAJNOSTI

Prevela Zvezdana Šelmić



Beograd, 2017.

Džejsonu

SADRŽAJ

PREDGOVOR	9
PRVI DEO: ŠTA JE PETLJA I ZAŠTO JE VAŽNA	
PRVO POGLAVLJE: POJAVITI SE	15
DRUGO POGLAVLJE: OMETENI TALENTOM	25
TREĆE POGLAVLJE: TRUD SE RAČUNA DVOSTRUKO	42
ČETVRTO POGLAVLJE: KOLIKO STE UPORNI	56
PETO POGLAVLJE: PETLJA RASTE	78
DRUGI DEO: RAZVIJANJE PETLJE IZNUTRA	
ŠESTO POGLAVLJE: INTERESOVANJE	93
SEDMO POGLAVLJE: VEŽBA	112
OSMO POGLAVLJE: SVRHA	133
DEVETO POGLAVLJE: NADA	154
TREĆI DEO: RAZVOJ PETLJE KA UNUTRA	
DESETO POGLAVLJE: USAĐIVANJE PETLJE VASPITANJEM	179
JEDANAESTO POGLAVLJE: IGRALIŠTE PETLJE	199
DVANAESTO POGLAVLJE: KULTURA PETLJE	216
TRINAESTO POGLAVLJE: ZAKLJUČAK	237
ZA DALJE ČITANJE	249
NAPOMENE	251
O AUTORKI	295

PREDGOVOR

Dok sam odrastala, često sam čula reč *genije*.

Uvek ju je pominjao moj tata. Voleo je da kaže onako iznebuha: „Znaš, ti nisi neki genije!“ Ta izjava se mogla čuti usred večere, tokom pauze za reklame u kvizu, ili pošto bi se opružio na kauč da čita *Vol strit žurnal*.

Ne sećam se kako sam odgovarala na to. Možda sam se pravila da ne čujem.

Moj tata je često razmišljao o genijalnosti, talentu, i ko ih ima više od koga. Jako se brinuo koliko je zaista pametan. Brinuo se i koliko mu je porodica pametna.

Nisam ja bila jedini problem. Tata je smatrao da ni moj brat ni moja sestra nisu neki geniji. Prema njegovom mišljenju, niko od nas nije bio ni prineti Ajnštajnu. To je za njega, očito, bilo veliko razočaranje. Tata se brinuo da će taj intelektualni hendikep ograničiti naše mogućnosti da postignemo nešto u životu.

Pre dve godine imala sam sreće da dobijem Makarturovu nagradu, koju ponekad nazivaju „nagrada za genijalce“. Za *Makartura* se ne prijavljujete. Ne molite prijatelje ili kolege da vas nominuju. Umesto svega toga, tajni komitet, sastavljen od vrhunskih stručnjaka iz vaše oblasti, odlučuje da se bavite važnim i kreativnim radom.

Kad su mi u neočekivanom telefonskom pozivu saopštili tu vest, najpre sam osećala ushićenje i zahvalnost. Odmah potom pomislila sam na tatu i na njegovo olako vrednovanje mojih intelektualnih mogućnosti. Ne,

nije pogrešio: nisam dobila *Makartura* zato što sam mnogo pametnija od drugih psihologa. Zapravo, on je imao tačan odgovor („Ne, nije“) na pogrešno pitanje („Da li je ona genije?“).

Prošlo je otprilike mesec dana između tog telefonskog poziva i zvaničnog objavljivanja nagrade. Nikome, sem mužu, nisam smela ništa da kažem. Tako da sam imala vremena da razmišljam o ironiji čitave situacije. Devojka kojoj je mnogo puta rečeno da nije neki genije na kraju je dobila nagradu koja se dodeljuje upravo genijima. Dobila je nagradu zato što je otkrila da ono što uspemo da postignemo možda više zavisi od naše strasti i istrajnosti nego od urođenog talenta. Dotle je ta devojka prikupila diplome iz nekoliko vrlo ozbiljnih škola, ali u trećem razredu nije uspela da sakupi dovoljno poena na testu za napredno odeljenje. Njeni roditelji su doseljenici iz Kine, ali nisu joj držali lekcije o značaju truda i rada. Suprotno stereotipima, nisu je slali na časove klavira ili violine.

Onog jutra kad je objavljeno ko je dobitnik otišla sam do stana mojih roditelja. Mama i tata su već čuli vesti, kao i nekoliko *tetaka*, koje su telefonirale jedna za drugom da čestitaju. Kad je telefon konačno prestao da zvoni, moj tata se okrenuo ka meni i rekao: „Ponosan sam na tebe.“

Imala sam štošta da mu kažem na to, ali rekla sam samo: „Hvala, tata.“

Nije bilo smisla prizivati prošlost. Znala sam da je on zaista ponosan na mene.

Ipak, deo mene je pozeleo da se vratim u vreme kad sam bila devojčica. Tad bih mu kazala ono što sad znam.

Rekla bih: „Tata, kažeš da nisam neki genije. Ne tvrdim da jesam. Poznaješ mnoge ljude koji su pametniji od mene.“ Mogu da ga zamislim kako turobno klima glavom u znak saglasnosti.

„Ali da ti kažem nešto“, nastavila bih. „Kad odrastem, ja ću voleti moj posao isto toliko kao što ti voliš svoj. Neću samo imati posao: imaću poziv. Svakog dana postavljajući sebi izazove. Kad posrnem, opet ću ustati. Možda neću biti najpametnija u društvu, ali znaću da imam petlju.“

A ako me bude i dalje slušao, kazaću: „Dugoročno gledano, tata, ta petlja je možda važnija od talenta.“

Posle svih ovih godina, imam naučne činjenice kojima ću to dokazati. Štaviše, znam da se petlja menja, nije uvek ista, i na osnovu mojih istraživanja imam saznanja kako se može negovati.

Ova knjiga iznosi sve što sam naučila o petlji.

Imate li PETLJU

Kad sam završila sa pisanjem, otišla sam da posetim tatu. Poglavlje po poglavlje, tokom nekoliko dana, sve sam mu naglas pročitala. Poslednjih desetak godina on se bori sa Parkinsonovom bolešću, i nisam sasvim sigurna koliko toga je razumeo. Ipak, izgledalo je kao da me je pažljivo slušao, a kad sam završila, pogledao je u mene. Posle naizgled čitave večnosti, klimnuo je glavom. Jednom. A onda se nasmešio.

Prvi deo

ŠTA JE PETLJA
I ZAŠTO JE VAŽNA

Prvo poglavlje

POJAVITI SE

U trenutku kad stupite u kampus Vojne akademije Sjedinjenih Američkih Država u Vest Pointu, vi ste to uveliko zaslužili.

Proces prijema na Vest Point je rigorozan, u najmanju ruku jednako kao za najrigoroznije univerzitete. Morate imati savršene rezultate na SAT-u ili ACT-u i odlične ocene u srednjoj školi. Samo, kad se prijavljujete za Harvard, ne morate početi sa pripremom još u trećem razredu srednje škole i ne morate dobiti preporuku nekog člana Kongresa, senatora ili potpredsednika SAD. Takođe ne morate imati izvanredne fizičke sposobnosti u oblastima kao što su trčanje, sklekovi, trbušnjaci i zgibovi.

Svake godine proces prijavljivanja započinje preko 14.000 kandidata, učenika trećeg razreda srednje škole. Među njima će samo 4.000 uspeti da pribavi obaveznu preporuku. Od njih će nešto više od polovine – oko 2.500 – ispuniti stroge nastavne i fizičke standarde, i iz te odabrane grupe biće prihvaćeno i upisano 1.200. Skoro svi muškarci i žene koji dođu na Vest Point su uspešni sportisti, od kojih su mnogi bili i kapiteni.

A ipak, jedan od pet kadeta ispisaće se pre diplomiranja. Najčudnije je da, statistički gledano, znatan broj onih koji odustanu učini to tokom prvog leta, tokom intenzivne sedmonedeljne obuke, što je program koji se naziva, čak i u zvaničnoj literaturi, *Zver kasarne*. Ili, kraće, samo *Zver*.

Kako to da provedu dve godine trudeći se da se upišu, i onda se ispišu posle prva dva meseca?

Budimo pošteni, to nisu obični meseci. *Zver* se u priručniku za nove kadete Vest Pointa opisuje kao „fizički i emocionalno najzahtevniji deo vaše četiri godine u Vest Pointu... osmišljen tako da vam pomogne da od novog kadeta postanete vojnik“.

Tipičan dan u *Zveri kasarne*

5.00	Buđenje
5.30	Postrojavanje
5.30–6.55	Fizički trening
6.55–7.25	Lična higijena
7.30–8.15	Doručak
8.30–12.45	Obuka / Predavanja
13.00–13.45	Ručak
14.00–15.45	Obuka / Predavanja
16.00–17.30	Organizovana atletika
17.30–17.55	Lična higijena
18.00–18.45	Večera
19.00–21.00	Obuka / Predavanja
21.00–22.00	Zapovednikov sat
22.00	Povečerje

Dan počinje u pet ujutro. U pola šest kadeti su u stroju, stoje u stavu mirno i odaju počast podizanju zastave Sjedinjenih Američkih Država. Potom sledi težak trening – trčanje ili gimnastika – a zatim neprekidno smenjivanje marširanja u formaciji, predavanja u učionici, obuke sa oružjem i atletike. Gašenje svetla, uz melanholičnu melodiju trube pod nazivom *Povečerje*, stiže tačno u deset uveče. A sutra sve to iznova. I da, nema ni vikenda, ni pauze osim za obroke, i bukvalno nikakvog kontakta sa porodicom ili prijateljima izvan Vest Pointa.

Jedan kadet je ovako opisao *Zver*: „Postavljen si pred mnoštvo različitih izazova u svakoj oblasti razvoja – psihičkoj, fizičkoj, vojnoj i društvenoj. Sistem će naći tvoju slabost, ali u tome i jeste suština – Vest Point te jača.“

* * *

Pa, ko prolazi *Zver*?

Bila je 2004. godina, moja druga godina postdiplomskih studija psihologije, kada sam rešila da odgovorim na to pitanje, ali Vojska SAD se to isto pita već decenijama. Zapravo, još 1955, gotovo pedeset godina pre nego što sam počela da radim na toj zagonetki, mladi psiholog po imenu Džeri Kejgan bio je mobilisan u vojsku, poslat da se javi u Vest Point i zadužen da testira nove kadete sa ciljem da prepozna one koji će ostati i one što će otići. Sudbina je htela da Džeri nije bio samo prvi psiholog koji je proučavao odustajanje sa Vest Pointa nego i prvi psiholog kog sam upoznala na studijama. Čak sam i dve godine radila u njegovoj laboratoriji.

Džeri je opisivao prve pokušaje da se proseje žito od kukolja na Vest Pointu kao izrazito neuspešne. Prisećao se kako je stotine sati provodio prikazujući kadetima kartice sa odštampanim slikama i tražeći da sklope priču na osnovu njih. Taj test je trebalo da razotkrije duboko usađene, nesvesne motive, a ideja je bila da će kadeti koji zamišljaju plemenita dela i odvažne postupke biti oni što diplomiraju, dok će ostali ispasti. Kao i mnoge druge ideje koje zvuče dobro, ni ova nije tako dobro funkcionisala u praksi. Priče kadeta bile su živopisne i zabavne za slušanje, ali nisu imale apsolutno nikakve veze sa njihovim odlukama u stvarnom životu.

Od tada su se generacije psihologa bavile pitanjem odustajanja, ali nijedan istraživač nije uspeo da iole sigurno kaže zašto neki od najperspektivnijih kadeta redovno odustaju na samom početku obuke.

Ubrzo pošto sam saznala za *Zver*, našla sam se u kancelariji Majka Mejtjuza, vojnog psihologa koji je godinama predavao na Vest Pointu. Majk mi je objasnio da je proces prijema na Vest Point takav da se uspešno prepoznaju mladići i devojke koji imaju potencijal da uspeju tamo. Služba za prijem izračunava za svakog kandidata nešto što se zove kandidatov ukupan zbir, prilagođeni prosek SAT ili ACT rezultata, prosek u srednjoj školi korigovan za broj učenika u generaciji u kojoj je kandidat maturirao, stručne procene liderskog potencijala i uspešnost na objektivnim merenjima fizičke spremnosti.

Moglo bi se reći da će taj kandidatov ukupan zbir predstavljati najbolju moguću procenu Vest Pointa koliko talenta kandidat ima za različite zahteve tokom četvorogodišnjeg programa. Drugim rečima, to je procena sa koliko će lakoće kadeti savladati brojne veštine koje se zahtevaju od vojnog zapovednika.

Kandidatov ukupan zbir je daleko najznačajniji faktor kod prijave na Vest Point, a ipak – ni on nije pouzdan pri predviđanju ko će proći kroz Zver. Zapravo, kadeti sa najvećim ukupnim zbirom jednako će verovatno ispasti kao i oni sa najnižim. I upravo zbog toga su se Majkova vrata otvorila za mene.

Iz sopstvenog iskustva, jer je kao mladić bio u Američkom ratnom vazduhoplovstvu, Majk je imao ključ za rešenje. Mada naponi koje je prošao tokom obuke nisu bili tako teški kao na Vest Pointu, bilo je velikih sličnosti. Najvažniji su bili izazovi koji prevazilaze trenutne veštine. Po prvi put u životu, Majk i ostali regruti morali su, gotovo svakog sata, da rade nešto što još nisu naučili da rade. „U roku od dve sedmice“, pričao je Majk, „bio sam umoran, usamljen, frustriran i spreman da odustanem – baš kao i svi ostali regruti.“

Neki i jesu odustali, ali Majk nije.

Majk je uvideo da nadmašivanje sebe nema gotovo nikakve veze sa talentom. Oni koji su odustali od obuke retko su to činili zbog nedostatka sposobnosti. Zapravo, činilo se, prema Majkovim rečima, da je najvažniji bio stav poput onog „nikad ne odustajem“.

U to vreme nije samo Majk Metjuz pričao o takvom „izdrži“ stavu pred izazovom. Kao postdiplomac koji tek počinje da istražuje psihologiju uspeha, razgovarala sam s istaknutim rukovodiocima, umetnicima, sportistima, novinarima, naučnicima, lekarima i pravnicima: *Ko su najuspešniji ljudi u vašoj oblasti? Kakvi su? Šta mislite, šta ih čini posebnim?*

Neke od odlika koje su se ponavljale u tim anketama bile su specifične za datu oblast. Na primer, više poslovnih rukovodilaca govorilo je o spremnosti da se preduzimaju finansijski rizici: „Morate biti u stanju da proračunato odlučujete o milionima dolara, a da ipak mirno spavate noću.“ To se, naravno, umetnicima činilo potpuno nevažnim; oni su pominjali želju za stvaranjem: „Volim da pravim nešto. Ne znam zbog čega, prosto volim.“ Sportisti su, opet, pominjali drugi tip motivacije, pokrenute uzbuđenjem zbog pobe: „Pobednici vole da se nadmeću sa drugim ljudima. Pobednici mrze da gube.“

Osim takvih specifičnosti, pojavile su se i određene zajedničke odlike, a upravo to me je najviše zanimalo. Bez obzira na oblast, najuspešniji ljudi su srećni i talentovani. Čula sam to i ranije i nisam ni najmanje sumnjala.

Ali priča o uspehu nije se tu završavala. Mnogi ljudi s kojima sam razgovarala prisećali su se zvezda u usponu koje su, na opšte iznenađenje, odustajale ili gubile interesovanje pre nego što su uspele da ostvare svoje mogućnosti.

Izgleda da je od suštinske važnosti – a to nije nimalo lako – nastaviti uprkos neuspehu. „Neki ljudi su izvanredni kad sve ide dobro, ali prosto se izgube kad nije tako.“ Najuspešniji pojedinci koje su mi opisivali u tim anketama zaista su se isticali: „Bio je taj momak, u početku i nije bio neki naročit pisac. Mislim, čitali smo njegove priče i smejali smo mu se jer je stil bio nekako, znate, trapav i melodramatičan. Ali postajao je sve bolji i bolji, i prošle godine je osvojio Gugenhajmovu stipendiju.“ Osim toga, stalno su želeli da postanu još bolji: „Ona nikad nije zadovoljna. Pomislio bi čovek da će biti, barem sada, ali ona je samoj sebi najstroži kritičar.“ Najuspešniji ljudi su oličenje istrajnosti.

Zašto su najuspešniji pojedinci toliko uporni u ostvarivanju ciljeva? Za većinu nije ni bilo neke realne šanse da će ikad ostvariti svoje ambicije. U sopstvenim očima nisu bili dovoljno dobri. Bili su upravo suprotno od zadovoljnog. A ipak, moglo bi se reći da su bili zadovoljni što su nezadovoljni. Svako od njih težio je nečemu što mu je neopisivo zanimljivo i važno, i ta težnja – baš kao i ostvarenje cilja – bila je sama po sebi nagrada. Kada je nešto što su morali da rade bilo dosadno, ili ih je nerviralo, pa čak bilo i bolno, oni nisu ni pomišljali da odustanu. Njihova strast je bila trajna.

Sve u svemu, bez obzira na oblast, najuspešnije ljude karakterisala je neka vrsta žestoke rešenosti koja se iskazivala na dva načina. Prvo, takve osobe su bile neobično fleksibilne i vredne. Drugo, bile su veoma, veoma sigurne šta tačno žele. Nisu bili samo rešeni, imali su *pravac*.

Ta kombinacija strasti i istrajnosti činila je uspešne ljude naročitim. Jednom rečju: imali su petlju.

Morala sam da postavim sebi pitanje: kako meriti nešto tako neopipljivo? Nešto što vojni psiholozi decenijama nisu uspevali da kvantifikuju? Nešto što najuspešniji ljudi s kojima sam razgovarala kažu da mogu da prepoznaju na prvi pogled, ali ne mogu da smisle kako bi testirali nekoga na to?

Sela sam i pregledala svoje beleške iz ankete. Počela sam da pišem pitanja koja su sadržala, ponekad od reči do reči, opise šta to znači imati petlju.

Polovina pitanja ticala se istrajnosti. Na primer, koliko se slažete sa izjavama poput: „Prevazilazio sam prepreke kako bih savladao važan izazov“ i „Završavam sve što započnem“.

Druga polovina su bila pitanja o strasti. Na primer, koliko se vaša „interesovanja menjaju iz godine u godinu“ i u kom stepenu ste „bili opsednuti određenom idejom ili projektom neko vreme, a potom ste izgubili interesovanje za to“.

Pređa mnogom se pojavila skala petlje – test koji, kada se iskreno rešava, meri koliko petlje imate u svom pristupu životu.

U julu 2004, drugog dana svoje sedmonedeljne *Zveri*, 1.218 kadeta Vest Pointa selo je da popuni upitnik za skalu petlje.

Dan pre toga kadeti su se oprostili od roditelja (za šta im Vest Point određuje tačno devedeset sekundi), obrijane su im glave (samo mladima), presvukli su se iz civilne odeće u čuvenu sivo-belu uniformu Vest Pointa i dobili su ormariće, kacige i ostalu opremu. Možda su pogrešno mislili da to već znaju, ali sad su im kadeti sa četvrte godine pokazali kako se tačno stoji u stroju („Stani do crte! Ne na crtu, ne preko crte, ne iza crte. Stani do crte!“).

U početku sam tražila da vidim kako se poeni za petlju slažu sa poenima za sposobnost. Gle čuda! Poeni za petlju nisu imali nikakve veze sa kandidatovim ukupnim zbirom koji se tako pažljivo sastavlja tokom procesa prijema. Drugim rečima, to koliko je neki kadet nadaren ne govori ništa o njegovoj petlji, i obrnuto.

Odvajanje petlje od talenta slaže se sa Majkovim zapažanjem iz vazduhoplovne obuke, ali kad sam prvi put naišla na taj zaključak, za mene je to bilo veliko iznenađenje. Uostalom, zašto ne bi daroviti bili i uporni? Logično je da talentovani ostaju i dalje tu i trude se iz sve snage, jer kada tako čine, izvanredno su uspešni. Na Vest Pointu, na primer, među kade-tima koji na kraju prođu *Zver*, kandidatov ukupni zbir je odličan pokazatelj svih merljivih parametara za Vest Point. Ne predviđa samo ocene na ispitima nego i vojne i fizičke ocene za spremnost.