

AT Angela
Duckworth

KAK

*Aistros ir
ištvėrmės
galia*



LU

MIAS

Šviesmečius buvome įstrigę prigimtino talento mite. Angela Duckworth išsklaido miglas paprastai paaiškindama, kaip mes gyvenime šio to pasiekiamo.

Davidas Shenkas,
The Genius in All of Us autorius

Ši knyga – nacionalinė vertybė. Smagiai skaitoma, įdomi ir įtikinanti. Knygos idėjos turi potencialą transformuoti švietimą, vadybą ir skaitytojų gyvenimą.

Lawrence'as H. Summersas,
Harvardo universiteto profesorius
ir garbės prezidentas

Angela Duckworth

ATKAKLUMAS

Aistros ir ištvėrmės galia

Iš anglų kalbos vertė
Irena Jomantienė ir Milda Dyke



Angela Duckworth

ATKAKLUMAS. AISTROS IR IŠTVERMĖS GALIA

Versta iš

Angela Duckworth,

Grit: The Power of Passion and Perseverance,

Scribner,

An Imprint of Simon & Schuster, Inc.,

New York, 2016

Iš anglų kalbos vertė Irena Jomantienė ir Milda Dyke

Redaktorė Asta Bučienė

Maketavo Aurimas Lažinskas

Dizainerė Lina Sasnauskaitė

Išleido

kitos knygos

kitosknygos.lt

Spausdino

UAB „BALTO print“

baltoprint.com

Tiražas 1 500 egz.

Copyright GRIT by Angela L. Duckworth © 2016

© Irena Jomantienė, Milda Dyke (vertimas), 2017

© *kitos knygos*, 2017

ISBN 978-609-427-263-9

ISBN 978-609-427-262-2 (el. knyga)

Leidinio bibliografinė informacija pateikiama Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos Nacionalinės bibliografijos duomenų banke (NBDB)

Skiriu Jasonui

T U R I N Y S

Ižanga	9
I DALIS. KAS YRA ATKAKLUMAS IR KODĖL JIS SVARBUS	
1 skyrius. Pasirodymas	15
2 skyrius. Talento suklaidinti	28
3 skyrius. Pastangos dvigubai svarbiau	49
4 skyrius. Ar jūs atkaklus?	67
5 skyrius. Atkaklumas auga	94
II DALIS. KAIP UGDYTIŠ ATKAKLUMĄ PAČIAM	
6 skyrius. Susidomėjimas	111
7 skyrius. Praktika	134
8 skyrius. Tikslas	160
9 skyrius. Viltis	185
III DALIS. KAIP ATKAKLUMĄ BRANDINA KITI?	
10 skyrius. Atkakliųjų ugdytojai	215
11 skyrius. Kur bręsta atkaklumas	240
12 skyrius. Atkaklumo kultūra	261
13 skyrius. Išvados	287
Padėka	299
Literatūra	305
Paiškinimai	307
Asmenvardžių rodyklė	351
Apie autorę	357

ĮŽANGA

Augdama dažnai girdėdavau žodį „genijus“.

Jį vis prisimindavo tėvas. Kur buvęs, kur nebuvęs, žiū, mestelėdavo: „Tu žinai, kad nesi geniali!“ Tas nuosprendis galėjo pasigirsti įpusėjus vakarienei ar per reklaminę pertraukėlę žiūrint „Meilės laivą“, ar tėvui šlumštelint ant sofos su *Wall Street Journal*.

Jau neprisimenu, ką atsakydavau. Gal apsimesdavau, kad negirdžiu.

Tėvas dažnai mąstydavo apie genialumą, talentą, kas jo turi daugiau, kas mažiau. Jam rūpėjo, ar yra pakankamai protingas. Buvo svarbu ir tai, ar jo vaikai galvose turi užtektinai košės.

Ir bėda buvau ne tik aš. Brolis ir sesuo tėvui irgi neatrodė genialūs. Jo supratimu, nė vienas neprilygome Einsteinui. Suprantama, jam tai teikė didžiulį nusivylimą. Tėvas jaudinosi, kad šis intelekto trūkumas mums sutrukdytų gyvenime pasiekti šio to daugiau.

Prieš porą metų man nusišypsojo laimė gauti MacArthuro stipendiją, kartais dar vadinamą „genijų stipendija“. MacArthuro stipendijos nepaprašysi. Nesikreipsi nei į draugus ar kolegas, kad tave pasiūlytų. Tai slaptas komitetas, kurį sudaro penkios tavo srityje didžiausią sėkmę pasiekusios asmenybės, kurios ir nutaria, kad atlieki svarbų ir kūrybingą darbą.

Sulaukusi to netikėto skambučio apie šią naujieną, pirmiausia pajutau dėkingumą ir nuostabą. Tada iškart pagalvojau apie tėtį ir nevaržomas jo prognozes apie mano intelekto potencialą. Jis neklydo: MacArthuro premiją laimėjau ne todėl, kad būčiau visa lyga aukščiau už savo kolegas psichologus. Ne, jis atsakė teisingai („Ne, ji nėra geniali“) į neteisingą klausimą („Ar ji geniali?“).

Prabėgo mėnuo po to skambučio, kol šis faktas buvo paskelbtas viešai. Ligi tol negalėjau to pranešti niekam, išskyrus savo vyrą. Tad turėjau sočiai laiko apmąstyti šią ironišką situaciją. Mergina, kuriai nuolat kalama, kad ji nesanti geniali, galop laimi apdovanojimą už genialumą. Apdovanojimas jai tenka už tai, kad ji išsiaiškino, jog tai, ką ilgainiui pasiekiamo, labiau gali nulemti mūsų aistra ir ištvermė nei įgimtas talentas. Per tą laiką ji prisirinko laipsnių iš gana kietų aukštųjų mokyklų, tačiau trečioje klasėje negavo pakankamai testo balų, kad patektų į talentingiems ir gabiems mokiniams skirtą programą. Jos tėvai yra kinų imigrantai, tačiau jie nepamokslavo jai apie sunkų darbą ir kaip jis išgano žmogų. Priešingai visiems stereotipams, ji nesugeba nė natos sugroti pianinu ar smuiku.

Tą rytą, kai paskelbė apie MacArthuro stipendiją, nuėjau pas tėvus. Mama su tėčiu jau buvo girdėję naujienas, kaip ir kelios tetulės, kurios viena po kitos skambino, trokšdamos pasveikinti pirmos. Pagaliau, kai telefonas liovėsi čirškęs, tėvas pasisuko į mane ir tarė: „Aš tavimi didžiuojuosi.“ Tiek daug norėjau jam pasakyti, bet tik tarstelėjau: „Ačiū, tėti.“

Nebuvo prasmės kapstyti po praeitį. Žinojau, kad jis tikrai manimi *didžiuojasi*.

Tačiau giliai kirbėjo noras grįžti į tuos laikus, kai buvau maža mergaitė. Pasakyčiau jam tai, ką žinau dabar.

Pasakyčiau: „Tėti, sakai, kad nesu geniali. Dėl to nesiginčysiu. Tu pažįsti daug žmonių, kurie gerokai išmintingesni už mane. – Įsivaizduoju, kaip jis rimtai pritardamas linkčioja galva. – Tačiau

norėčiau tau štai ką pasakyti. Aš užaugsiu ir mylėsiu savo darbą taip pat, kaip tu myli savo. Ne šiaip turėsiu darbą, aš turėsiu pašaukimą. Kiekviena diena man taps iššūkiu. Kai mane parbloks, pakilsiu. Gal ir nesu gudriausia, bet stengsiuosi būti atkakliausia. – Ir jei jis dar klausys, pridursiu: – Nes, šiaip ar taip, tėti, atkaklumas gali būti svarbiau už talentą.“

Ir štai po visų šių metų man pakanka mokslinių įrodymų, kad esu teisi. Maža to, žinau: atkaklumas kinta, jis nėra sustingęs, o aš turiu vidinių įžvalgų, kaip jo pagausinti.

Ši knyga apibendrina viską, ką sužinojau apie atkaklumą.

Baigusi ją rašyti, nuėjau aplankyti tėvo. Skyrius po skyriaus, diena po dienos, perskaičiau jam savo knygą iki paskutinės eilutės. Jau visą pastarąjį dešimtmetį ar net ilgiau tėtis kovoja su Parkinsono liga, tad nežinau, kiek įstengė suprasti. Tačiau atrodė, kad klauso atidžiai, ir kai baigiau, pažvelgė į mane. Paskui, regis, po ištisos amžinybės jis vienąkart linktelėjo. Ir nusišypsojo.

I dalis

KAS YRA
ATKAKLUMAS
IR KODĒL
JIS SVARBUS

PASIRODYMAS

Kai pagaliau įkeli koją į Jungtinių Valstijų Vest Pointo karo akademijos studentų miestelį, to jau būni nusipelnęs.

Priėmimo į Vest Pointą procesas ne mažiau griežtas nei į rinktinius universitetus.

Aukščiausi SAT (Mokslingumo testas) ar ACT (Amerikos koledžų testas) egzaminų balai bei puikūs vidurinės mokyklos pažymiai būtini. Tačiau stojant į Harvardą pareiškimo nereikia pateikti vienuoliktoje klasėje, nereikia ir Kongreso nario, senatorius ar JAV viceprezidento rekomendacijos. Nereikia nė aukščiausio fizinio pasirengimo įvertinimo, kurį sudaro bėgimas, atsispaudimai, atsilenkimai ir prisitraukimai. Kasmet daugiau kaip 14 000 kandidatų priėmimo procesas prasideda vidurinės mokyklos vienuoliktoje klasėje. Šis pulkas išretinamas iki 4000, kuriems pavyko gauti reikiamą rekomendaciją. Šiek tiek daugiau nei pusė iš stojančiųjų – apie 2500 – atitinka griežtus Vest Pointo akademinis ir fizinius reikalavimus, ir iš tos atrinktųjų grupės tik 1200 priimami studijuoti. Beveik visi vyrai ir moterys, kurie patenka į Vest Pointą, yra buvę komandinių varžybų sportininkai, daugelis buvę komandų kapitonai.

Tačiau vienas iš penkių kadetų iškris nebaigęs studijų. Atkreipkime dėmesį į tai, kad, kaip parodė istorija, didelė nubyrančiųjų dalis akademią palieka pirmą vasarą, per intensyvią septynių savaitių mokymų programą, net oficialioje literatūroje vadinamą „Žvėriškomis kareivinėmis“. O dar trumpiau tiesiog „Žvėrimi“.

Tad kaip, atvargęs dvejus metus, kad čia patektum, galėtumei iškristi per du pirmus mėnesius?

Betgi tai nėra paprasti mėnesiai. „Žvėriškos kareivinės“ Vest Pointo vadove naujiems kadetams apibūdinamos kaip „labiausiai fiziškai ir emociškai sekinanti ketverių metų studijų dalis, kurios paskirtis žalią kadetą paversti kariu“.

EILINĖ „ŽVĖRIŠKŲ KAREIVINIŲ“ DIENA

5.00.....	Kėlimasis
5.30.....	Karinė ryto rikiuotė
5.30–6.55.....	Fizinė mankšta
6.55–7.25.....	Asmeninė higiena
7.30–8.15.....	Pusryčiai
8.30–12.45.....	Mokymai / paskaitos
13.00–13.45.....	Pietūs
14.00–15.45.....	Mokymai / paskaitos
16.00–17.30.....	Organizuotos sporto treniruotės
17.30–17.55.....	Asmeninė higiena
18.00–18.45.....	Vakarienė
19.00–21.00.....	Mokymai / paskaitos
21.00–22.00.....	Vado valanda
22.00.....	Vakaro trimitas

Diena prasideda penktą rytą. Pusę šešių kadetai stovi rikiuotėje ir pagal komandą „ramiai“ pagerbia pakeliamą Jungtinių Amerikos Valstijų vėliavą. Po rikiuotės sunki mankšta – bėgimas arba

kalistenika*, po jos nepaliaujamas žygiavimas rikiuotėje, mokymai klasėje, pratybos su ginklu, atletika. Dešimtą vakaro šviesos gesinamos ir dienos pabaigą skelbia melancholiškas trimito garsas. Kitą dieną vėl viskas iš pradžių. Tiesa, jokių savaitgalių, pertrauka tik pavalgyti, faktiškai jokių kontaktų su šeima ar draugais už Vest Pointo ribų.

Vienas kadetų „Žvėrį“ aprašė taip: „Iššūkis metamas įvairiais būdais įvairiausiose ugdymo srityse – psichinėje, fizinėje, karinėje ir socialinėje. Ši sistema atranda tavo silpnynes, tačiau tokia ir esmė: Vest Pointas tave užgrūdina.“

Taigi kas ištveria „Žvėries“ išbandymus?

2004 m. – antrasis psichologijos doktorantūros metais – leidausi ieškoti atsakymo į šį klausimą, tačiau į jį atsakyti JAV kariuomenė stengėsi jau keletą dešimtmečių. Netgi 1955 m. – kone penkiasdešimčia metų anksčiau, nei šią mįslę užsimojau įminti aš, – kai jauną psichologą Jerry Kaganą pašaukė į kariuomenę su įsakymu prisistatyti Vest Pointo vadams. Jie jam skyrė užduotį testuoti naujus kadetus, siekiant nustatyti, kurie išsilaikys, o kas iškris. Taip buvo lemta, kad Jerry buvo ne tik pirmas psichologas, kuris gilinosi į kadetų nubyrejimo problemą Vest Pointe, bet ir pirmas kole-dže mano sutiktas psichologas. Jo laboratorijoje dalį dienos dirbau dvejus metus.

Ankstyvasias pastangas atsijoti pelus nuo grūdų Vest Pointe Jerry apibūdino kaip ypač nesėkmingas. Itin ryškiai jis prisiminė, kaip šimtus valandų praleisdavo rodydamas kadetams korteles su paveikslėliais ir kviesdamas jaunuolius pagal juos sukurti pasakojimus. Tokiu testu ketinta atskleisti giluminius, nesąmoningus motyvus; neabejota, kad tie kadetai, kurie įsivaizduoja kilnius žygius

* Kalistenika – treniruočių rūšis, kai naudojamas kūno svoris ir minimalus papildomos įrangos kiekis. (Vert. past.)

ir drąsius laimėjimus, kaip tik ir turėtų studijas baigti ir neiškristi. Kaip diduma idėjų, kurios teoriškai atrodo puikios, ši gerų praktinių rezultatų irgi nedavė. Kadetai papasakodavo spalvingų ir įdomių paklausyti istorijų, bet jos visai nebuvo susijusios su realiaame gyvenime jų priimamais sprendimais.

Nuo tada dar kelios kartos psichologų pasiaukėjo nubyrėjimo problemai, tačiau nė vienas tyrėjas negalėjo tikrai pasakyti, kodėl kai kurie iš daugiausia žadančių kadetų paprastai meta studijas šiems mokymams tik prasidėjus.

Vos sužinojusi apie „Žvėrį“, nuvykau į Mike'o Matthewso, jau ne vienus metus Vest Pointe dėstytojavusio karinio psichologo, kabinetą. Mike'as paaiškino, kad sėkmingą atranką vyrų ir moterų, kurie turi potencialo čia klestėti, lemia akademijos priėmimo procesas. Jei konkrečiai, priėmimo komisijos personalas apskaičiuoja kiekvieno stojančiojo vadinamąjį bendrąjį kandidato balą, kurį sudaro SAT ar ACT egzaminų balų svertinis vidurkis, jų baigtos vidurinės mokyklos įvertinimas, pakoreguotas pagal baigusią moksleivių skaičių klasėje, taip pat ekspertų pateiktas kandidato lyderystės gabumų įvertinimas bei fizinio pasirengimo įvertinimas pagal konkrečius kriterijus.

Bendrąjį kandidato balą galėtume laikyti tiksliausiu Vest Pointo spėjimu, kiek talento stojantysis turės įvairiems ketverių metų programos išbandymams. Kitaip tariant, šis įvertinimas rodo, kaip kadetui seksis įgyti tų gausių įgūdžių, kurių reikalaujama iš karinio vadovo.

Bendrasis kandidato balas yra vienintelis svarbiausias rodiklis Vest Pointo priėmimo sistemoje, tačiau net ir jis patikimai nenurodo, kas neištvers „Žvėries“. Iš esmės tikimybė iškristi buvo vienoda ir kadetams, turintiems ir aukščiausią bendrąjį kandidato balą, ir žemiausią. Kaip tik todėl man atsivėrė Mike'o kabineto durys.

Mike'as jaunystėje tarnavo karinėse oro pajėgose ir žinojo, kur ieškoti rakto šiai mįslei įminti. Nors jo iniciacijos į tarnybą ritualas

ir nebuvo toks kankinamas kaip Vest Pointo, jis pastebėjo ryškių panašumų. Svarbiausia buvo turimus įgūdžius pranokstantys sunkumai. Pirmą kartą gyvenime Mike'as ir kiti naujokai beveik nuolat turėjo daryti tai, ko neįstengė. „Po poros savaitių, – prisimena Mike'as, – jaučiausi pavargęs, vienišas, nusivylęs ir pasiryžęs mesti, kaip ir visi mano bendramoksliai.“

Kai kurie ir metė, bet Mike'as ne.

Jį nustebino tai, kad sunkiausiose situacijose geriausiai pasirodavo toli gražu ne talentingiausi. Iš mokymų retai kada iškrisdavo tie, kas stokojo gebėjimų. Veikiau, pasak Mike'o, viską lėmė nuostata „nė už ką nepasiduoti“.

Maždaug tuo pat metu apie šią atkaklią laikyseną sunkumų akivaizdoje kalbėjau ne tik su Mike'u Matthews. Kaip studentė doktorantė, tik pradėjusi tyrinėti sėkmės psichologiją, susitikau su verslo vadovais, iškiliais meno, sporto, žurnalistikos, mokslo, medicinos ir teisės atstovais. *Kas yra tie žmonės, jūsų srityje pasiekę viršūnę? Kokie jie? Kas, jūsų manymu, daro juos ypatingus?*

Per vieną tokių pokalbį išryškėjusios savybės pasirodė specifinės konkrečiai sričiai. Pavyzdžiui, ne vienas verslininkas paminėjo potraukį rizikuoti finansiškai. „Privalai įstengti priimti pasvertus sprendimus, susijusius su milijonais dolerių, bet vakare vis tiek sugebėti užmigti.“ Tačiau tokia savybė jokios vertės neturėjo menininkams – jie pabrėžė poreikį kurti: „Man patinka ką nors padaryti. Nežinau kodėl, bet taip yra.“ Ir priešingai, sportininkai paminėjo kitokios rūšies motyvaciją, palaikomą pergales jaudulio: „Laimėtojai mėgsta stoti į atvirą kovą. Laimėtojai nemėgsta pralaimėti.“

Be šių konkrečių savybių, pastebėjau ir bendrumų, kurie mane domino labiausiai. Bet kokioje srityje daugiausia pasiekia tie žmonės, kuriems sekasi ir kurie yra talentingi. Jau buvau tai girdėjusi ir tuo neabejojau.

Tačiau sėkmės istorija tuo nesibaigia. Galėjau papasakoti ir apie kylančias žvaigždes, kurios, visų nuostabai, „nubyra“ ar praranda susidomėjimą, taip ir nerealizavusios savo galimybių.

Akivaizdu, kad lemiamas dalykas – ir toli gražu nelengvas – nesustoti po nesėkmės. „Vieni žmonės laikosi puikiai, reikalams klostantis gerai, tačiau subyra į gabalus, vos ima sektis prasčiau.“ Iš tų, su kuriais kalbėjau, daugiausia pasiekė tie, kas iš tiesų parodė didžiausią atkaklumą. „Tas vaikinukas iš pradžių toli gražu nebuvo geriausias rašytojas. Na, taip, mes skaitydavome jo sukurtas istorijas ir juokdavomės, nes rašydavo jis, na, taip negrąžniai, taip melodramiška. Tačiau jam sekėsi vis geriau, ir pernai jis laimėjo Guggenheimo stipendiją.“ Ir dar tokie žmonės prisiverčia nepaliaujamai tobulėti. „Ji niekada nesijausdavo patenkinta. Jau manytum, kad per tiek laiko galėjo nusiraminti, bet ji sau aršiausia kritikė.“ Tobuliausieji skleidėsi kaip tikrasis atkaklumo įsikūnijimas.

Tai kodėl tie pasiekusieji daugiausia taip užsispyrę siekia tikslo? Daugumos jų ambicijos tokios, kad sunku įsivaizduoti jas kada nors realizuotas. Jų pačių akimis jiems nuolatos kažko stinga. Jie tikra savimi patenkintųjų priešingybė. Tačiau jie patenkinti – tiesiogine prasme – galintys jaustis nepatenkinti. Kiekvienas vejasi kokį nors neprilygstamo įdomumo ir svarbos mirazą, ir ne mažiau nei pasiektas rezultatas pasitenkinimo jiems teikia pats siekimo procesas. Net jei tenka padaryti ir nuobodžių, apviliančių ar net skausmingų dalykų, jiems nė mintis nedingtelį mesti. Jų aistra atrodo negeštanti.

Bendrai tariant, tie, kam sekasi labiausiai, kad ir kokia sritis tai būtų, pasižymėjo įnirtingu ryžtu, pasireiškiančiu dvejopai. Pirmiausia, šie pavyzdiniai žmonės nepaprastai išvermingi, sunkiai dirbantys. Antra, jie giliai viduje įsitikinę, kad nori kaip tik šito. Tad jie pasižymi ne tik ryžtu, bet turi ir *kryptį*.

Kaip tik dėl šio užsidegimo ir išvermės derinio tie daugiau už kitus pasiekę žmonės yra ypatingi. Trumpai tariant, jie atkaklūs.

Taigi man kilo klausimas: kaip išmatuoti tokį neapčiuopiamą dalyką? Kažką, ko nesugebėjo apibūdinti kariniai psichologai ištisuos dešimtmečius? Tai, ką tie patys sėkmės lydimi žmonės sakė atpažįstantys iš karto, bet negalintys sugalvoti, kaip tai patikrinti?

Atsisėdusi peržvelgiau savo pokalbių su jais užrašus. Ėmiau formuluoti klausimus, kurie kartais pažodžiui apibūdino tai, ką reikia būti atkakliam.

Pusė šių klausimų buvo susiję su ištverme. Klausiau, ar pritariate tokiems teiginiams, kaip „Aš nugalio kliūtis, kad įveikčiau svarbų iššūkį“ arba „Aš baigiu, kad ir ką pradėjęs“?

Kita pusė klausimų buvo susiję su aistra. Klausiau: „Ar jūsų susidomėjimas laikui bėgant keičiasi?“ ir „Ar dažnai trumpam nepaprastai susidomite kokia nors idėja ar sumanymu, tačiau vėliau ši susidomėjimą prarandate?“.

Taip gimė atkaklumo skalė – testas, kuris, sąžiningai atliktas, pamatuoja, kiek atkaklumo jūs parodote gyvenime.

2004 m. liepos mėnesį, antrą „Žvėries“ dieną 1218 Vest Pointo kadetų sėdo laikyti atkaklumo testo.

Prieš dieną kadetai buvo atsisveikinę su mamytėmis ir tėveliais (šiam atsisveikinimui Vest Pointe skiriama lygiai devyniasdešimt sekundžių), jiems nuskuto galvas (tik vyrams), jie nusivilko civilinius drabužius ir apsivilko garsiąsias pilkas ir baltas Vest Pointo uniformas, gavo spinteles, šalms, kitos įrangos. Nors gal ir manėsi žiną, kaip teisingai stovėti rikiuotėje, jie klydo, nors ketvirto kurso kadetas ir buvo parodęs („Rikiuok linijon prie manęs! Ne ant linijos, ne už linijos, ne prieš liniją. Rikiuok lygiai su linija!“).

Iš pradžių žvilgtelėjau, kaip atkaklumo rezultatai dera su gabumų balu.

Ir ką jūs manote? Atkaklumo testo rezultatai buvo visai nesusię su bendruoju kandidato balu, kuris taip skrupulingai būdavo apskaičiuojamas priėmimo proceso metu. Kitaip tariant, kadeto talentas visai nieko neliudijo apie jo atkaklumą ir atvirkščiai.

Šis atkaklumo ir talento persiskyrimas sutapo su tuo, ką Mike'as buvo pastebėjęs rengiant oro pajėgas, tačiau, pirmąkart susidūrusi su šiuo faktu pati, gerokai nustebau. Kodėl gi talentingieji turėtų *neišverti*? Juk būtų logiška, kad jie nepasiduotų, stengtųsi iš visų jėgų, nes kai stengiasi, jiems sekasi ypač gerai. Vest Pointe, tarkime, „Žvėrių“ ištvėrusiems kadetams bendrasis kandidato balas pateikia nepaprastai tikslią prognozę pagal kiekvieną parametą, kuris yra fiksuojamas. Prognozuojami ne tik akademiniai įvertinimai, bet ir karinio bei fizinio rengimo pažymiai.

Tad iš tiesų stebina tai, kad talentas atkaklumo negarantuoja. Šioje knygoje ir paanalizuosime to priežastis.

Iki paskutinės „Žvėries“ mokymų dienos jau buvo iškritę septyniasdešimt vienas kadetas.

Atkaklumo veiksnys pasirodė nepaprastai patikimas prognozuojant, kas ištvers, o kas ne.

Kitais metais vėl grįžau į Vest Pointą atlikti to paties tyrimo. Šį sykį iš „Žvėries“ mokymų iškrito šešiasdešimt du kadetai – kas pasiliks, vėl lėmė atkaklumo veiksnys. Ir priešingai, pagal bendrąjį kandidato balą atskirti tų, kas liks, nuo tų, kas iškris, nebuvo įmanoma. Šiek tiek atidžiau panagrinėjau atskirus tą balą sudarančius komponentus. Ir vėl nepamačiau jokių skirtumų.

Taigi kas nulemia, kad jaunuolis ištveria „Žvėries“ mokymus? Ne SAT egzaminų rezultatas, ne vidurinės mokyklos balai, ne vadovavimo patirtis, ne sportininko sugebėjimai.

Net ne bendrasis kandidato balas.

Lemia atkaklumas.

Ar atkaklumas ką nors lemia ir už Vest Pointo ribų? Norėdama tai išsiaiškinti, panagrinėjau ir kitas, tokias sunkias situacijas, kad daugelis žmonių jų neištvėria.

Norėjau sužinoti, ar atkaklumo reikalauja tik šie griežti mokyimai, ar ta savybė apskritai padeda žmonėms pakelti įsipareigojimus.

Kita sritis, kur patikrinau atkaklumo galią, buvo pardavimai. Tai profesija, kurios atstovas pripratęs būti atstumtas kasdien, jei ne kas valandą.

Šimtams tos pačios kompanijos, prekiaujančios atostogoms skirtu nekilnojamoju turtu, darbuotojų, pateikiau komplektą asmenybę atskleidžiančių klausimynų ir atkaklumo skalę. Po šešių mėnesių vėl aplankiau kompaniją – iki to meto 55 proc. anksčiau dirbusių pardavėjų jau buvo išėję. Kas liks, kas išeis, lėmė atkaklumas. Be to, prognozuojant, kas išsaugos darbą, nė vienas kitas paprastai vertinamas asmenybės bruožas – nei ekstraversija, nei emocinis pastovumas, nei sąžiningumas – nelėmė tiek daug, kiek atkaklumas.

Maždaug tuo pat metu sulaukiau skambučio iš Čikagos valstybinių mokyklų įstaigos. Kaip ir Vest Pointo psichologai, tyrėjai čia nekantravo daugiau sužinoti apie moksleivius, kurie sėkmingai gaus vidurinės mokyklos baigimo diplomą. Tą pavasarį tūkstančiai vidurinės mokyklos moksleivių, sykiu su gausybe kitų klausimynų, atliko ir sutrumpintą atkaklumo skalės testą. Po metų 12 proc. tų moksleivių vidurinės mokyklos nebaigė. Tie, kurie mokyklą baigė laiku, buvo atkaklesni, ir atkaklumas buvo daug galingesnis baigimo prognozės rodiklis nei tai, kiek moksleiviams rūpėjo mokykla, kaip sąžiningai jie žiūrėjo į mokslą, buvo stipresnis net už saugumo jausmą mokykloje.

Panašiai nagrinėdama dvi dideles amerikiečių imtis, įsitikinau, kad atkaklesni suaugusieji pasiekia aukštesnį formalųjį išsilavinimą.

Tie, kas įgijo MBA (verslo administravimo magistras), PhD (filosofijos mokslų daktaras), MD (medicinos daktaras), JD (profesinis daktaro laipsnis teisės srityje) ar kitus daktaro laipsnius, buvo atkaklesni už tuos, kurie turėjo tik ketverių metų koledžo laipsnį. O šie buvo atkaklesni už asmenis, surinkusius koledžo kreditų, tačiau laipsnio neįgijusius. Įdomu, kad suaugusieji, sėkmingai įgiję dvimečio koledžo laipsnį, per atkaklumo testą surinko daugiau balų nei baigusieji ketverių metų koledžą. Iš pradžių mane tai nustebino, bet netrukus sužinojau, kad iš bendruomenės koledžų gali nubyrėti iki 80 proc. studentų. Tie, kas išsilaiko, yra tikrai atkaklūs.

Vykdydama šį tyrimą ėmiau bendradarbiauti su Sausumos kariuomenės specialiųjų operacijų pajėgomis, geriau žinomomis kaip „Žaliosios beretės“. Tai vieni geriausiai parengtų karių, kuriems skiriamos sunkiausios ir pavojingiausios misijos. „Žaliųjų berečių“ rengimas yra negailestingai sunkus, daugiapakopis procesas. Tas mokymų etapas, kurį nagrinėjau, pasiekiamas po devynių savaičių naujokų stovyklos, keturių savaičių pėstininkų rengimo, trijų savaičių oro desantininkų mokyklos bei keturių savaičių navigacijos sausumoje parengiamojo kurso. Visi šie paruošiamieji etapai labai sunkūs, kiekvienoje pakopoje vyrų nubyra. Tačiau Specialiųjų pajėgų atrankos kursas dar sunkesnis. Vadovaujančio generolo Jameso Parkerio žodžiais, čia „mes ir nusprendžiame, kas pateks ir kas ne“ į paskutinius „Žaliųjų berečių“ rengimo etapus. Lyginant su šiuo atrankos kursu, „Žvėries“ muštras atrodo kaip vasaros atostogos. Nuo aušros iki devynių vakaro šių mokymų dalyviai leidžiami tarsi per mėsmalę. Be dienos ir nakties meto maršruto planavimo pratybų, vyksta keturių ir šešių mylių bėgimas ir žygiai, kartais su trisdešimties kilogramų kroviniu, kliūčių ruožo, populiariai vadinamo „Šlykščiuoju Niku“ treniruotės, kurias sudaro šliaužimas negiliam vandenyje po spygliuota viela, ėjimas iškeltais rąstais, išsipainiojimas iš krovinių tinklų, judėjimas kabant ant horizontalių kopėčių.

Jau vien patekti į šį atrankos etapą savaime yra laimėjimas, tačiau net ir tą pasiekę 42 proc. mano stebėtų kandidatų pasitraukė patys nesulaukę pabaigos. Tad kuo gi pasižymėjo vyrai, šį kursą ištvėrę? Atkaklumu.

Kas dar, jei ne atkaklumas, prognozuoja sėkmę karybos, švietimo, verslo srityje? Prekyboje, kaip man paaiškėjo, padeda jau sukaupta patirtis, naujokai greičiau praras darbą nei žmonės su patirtimi. Čikagos valstybinių mokyklų sistemoje mokiniui baigti mokyklą gali padėti palaikantis mokytojas. Norintiems tapti „Žaliosiomis beretėmis“ svarbiausia mokymo pradžioje turėti bazinį fizinį pasirengimą.

Tačiau kiekvienoje šių sričių, lyginant panašiomis savybėmis pasižyminčius asmenis, sėkmę, kaip paaiškėja, vis vien pranašauja atkaklumas. Nepriklausomai nuo konkrečių savybių ir pranašumų, dėl kurių žmogui lengviau sekasi bet kurioje iš šių savaip sunkių sričių, atkaklumas praverčia visose.

Tais metais, kai pradėjau mokytis doktorantūroje, pasirodė dokumentinis filmas „Pasakyk paraidžiui“ (*Spellbound*). Filmo kūrėjai vaizduoja tris berniukus ir penkias mergaites, besiruošiančius nacionaliniam rašybos konkursui „Pasakyk paraidžiui“ (*Scripps National Spelling Bee*) ir jame besivaržančius. Tam, kad patektų į finalą – adrenalino įkaitintą trijų dienų renginį, kasmet vykstantį Vašingtone, tiesiogiai transliuojamą ESPN televizijos (ji paprastai rodo lemiamos svarbos sporto varžybas), – šie vaikai pirmiausia privalo geriau pasirodyti už tūkstančius moksleivių iš visos šalies mokyklų. Tai reiškia paraidžiui, be menkiausios klaidos pasakyti, kaip rašomi žodžiai, kurie kiekviename ture yra vis mažiau žinomi. Ir pirmiausia geriau už kitus mokinius pasirodyti savo klasėje, paskui – paralelinėse klasėse, savo mokykloje, rajone, regione. „Pasakyk paraidžiui“ privertė mane susimąstyti: kokių mastu

nepriekaištingas tokių žodžių, kaip *schottische* (lėta polka) ir *cy-motrichous* (garbanotas) rašybos mokėjimas yra nulemtas anksti pasireiškiančio lingvistinio talento? Ir kiek čia lemia atkaklumas?

Paskambinau konkurso vykdomajai direktorei, energingai moteriai (buvusiai konkurso „Pasakyk paraidžiui“ čempionei) vardu Paige Kimble. Kimble ne mažiau nei man rūpėjo išsiaiškinti psichologinį laimėtojų paveikslą. Ji sutiko išsiuntinėti klausimynus visiems 273 dalyviams, patekusiems į finalą; o tai turėjo įvykti po kelių mėnesių. Už gana svarų atpildą, 25 JAV dolerių dovanų kortelę, apie du trečdaliai konkurso dalyvių sugražino klausimynus į mano laboratoriją. Vyriausias respondentas buvo penkiolikos metų, ir tai pagal konkurso taisykles jau absoliuti amžiaus riba; o jauniausias tebuvo septynerių.

Respondentai ne tik atsakė į atkaklumo testo klausimus, bet ir informavo, kiek laiko skiria praktikai. Vidutiniškai jie dirbdavo daugiau kaip valandą paprastomis dienomis ir daugiau kaip dvi savaitgaliais. Tačiau laikas, skiriamas praktikuotis, nepaisant šio vidurkio, smarkiai skyrėsi. Kai kurie konkurso dalyviai beveik visai neskyrė tam laiko, o buvo ir tokių, kurie kokį gražų šeštadienį tam paskirdavo devynias valandas!

Atskirai susisiečiau su mažesne grupele dalyvių ir pateikiau jiems verbalinio intelekto testą. Kaip grupė, jie pasižymėjo nepaprastais verbaliniais gabumais. Tačiau ir šiuo atveju įvertinimas smarkiai skyrėsi: kai kurie vaikai surinko balų skaičių, kuris bylojo apie verbalinį genialumą, o kiti teparodė „vidutinius“ savo amžiui gabumus.

Kai ESPN transliavo konkurso finalinius renginius, žiūrėjau iki baigiamųjų didžiausios įtampos akimirku, kol trylikametė Anurag Kashyap teisingai išskiemeno, kaip rašoma A-P-P-O-GG-I-A-T-U-R-A (apodžatūra – muzikos terminas), ir laimėjo konkursą.

O paskui, jau žinodama galutinius laimėjimus, išnagrinėjau savo duomenis. Ir štai ką išsiaiškinau: atkaklumo įvertinimas dar

prieš gerus kelis mėnesius leido numatyti, kaip konkursui įsibėgėjant pasirodys dalyviai. Paprastai tariant, atkaklesni vaikai konkurse išsilaikė ilgiau. Ir kaip jie tai padarė? Žymiai daugiau mokydami, taip pat varžydami kuo daugiau konkursų. Na, o kaip talentas? Verbalinis intelektas irgi rodė, kas ilgiau išsilaikys konkurse. Tačiau verbalinio intelekto koeficientas ir atkaklumas niekaip nėra susiję. Be to, verbaliniu talentu pasižymintys konkurso dalyviai nesimokydavo daugiau už tuos, kurie ne tokie talentingi, nebuvo laimėję ir tokios daugybės konkursų prizų.

Tai, kad atkaklumas ir talentas netapatūs, išryškėjo dar viename tyrime, atliktame su „Ivy“ lygos bakalaurais. Iš esmės šiuo atveju SAT egzaminų balai ir atkaklumas koreliavo atvirkščiai. Atrinkto pogrupio moksleiviai, turintys aukštesnius SAT balus, vidutiniškai buvo tik šiek tiek atkaklesni už bendraamžius. Sujungusi šiuos duomenis su anksčiau surinktais, padariau kertinę išvadą, kuri suteikė kryptį tolesniam mano darbui. *Mūsų galimybės yra viena. Tai, ką su jomis darome, visai kita.*

TALENTO SUKLAIDINTI

Prieš tapdama psichologe, buvau mokytoja. Jau tada – taigi daug anksčiau, nei išgirdau apie nuožmius Vest Pointo mokymus, – pradėjau pastebėti, kad ne tik talentas lemia mūsų pasiekimus.

Viso mokytojo etato ėmiausi dvidešimt septynerių. Prieš mėnesį buvau išėjusi iš „McKinsey“, globalinio valdymo konsultavimo firmos, kurios biuras Niujorko centrinėje dalyje užėmė kelis stiklinio mėlyno dangoraižio aukštus. Mano kolegos dėl tokio sprendimo mažumą nustebo. Kodėl palieku kompaniją, visame pasaulyje pripažintą išmaniausia ir įtakingiausia, kurioje dirbti trokšte trokšta mano bendraamžiai?

Pažįstami nusprendė, kad aštuoniasdešimt keturių valandų darbo savaitę noriu iškeisti į laisvesnį gyvenimą, tačiau tie, kam teko mokytojauti, žino: nėra sunkesnio darbo pasaulyje. Tai kodėl išėjau? Mano kelyje apylanka visgi buvo konsultantės darbas, o ne mokytojavimas. Studijuodama koledže, dirbau vaikų iš vietinių valstybinių mokyklų privačia mokytoja ir mentore. Baigusi įkūriau nemokamą akademinio turtinimo programą ir vadovavau jai dvejus metus. Paskui Oksforde studijavau disleksijos neurologinius

mechanizmus ir gavau laipsnį iš neurochirurgijos. Tad vėl pradėjusi mokytojauti pasijutau tarsi sugrįžusi į tikrąjį kelią.

Bet net ir tokiu atveju pasikeitimas buvo staigus. Per vieną savaitę mano atlyginimas nukrito nuo „Rimtai? Ir man iš tiesų šitiek moka?“ iki „Nieko sau! Kaip, po paraliais, mokytojai šiame mieste suduria galą su galu?“ Vakarienei dabar paskubomis, tikrindama rašomuosius, prarydavau sumuštinį, o ne kliento užsakytų ir apmokėtų sušių. Į darbą važinėdavau ta pačia metro linija, tačiau jau ne į centrą, o šešiomis stotelėmis piečiau, į Žemutinį Istsaidą. Aukštakulnius, perlus, pagal užsakymą pasiūtą kostiumėlį pakeičiau patogesniais batais, tinkamais visą dieną stovėti, ir suknele, ant kurios be širdperšos galėjau trupinti kreidą.

Mano mokiniai buvo dvylikos trylikos metų. Dauguma – gyvenantys valstybės subsidijuojamuose būstuose tarp A ir D aveniu. Tai buvo laikai, kai tame rajone ant kiekvieno kampo dar nebuvo pridygę hipių kavinių. Tą rudenį, kai pradėjau ten dirbti, muštynėmis ir netvarka garsėjančiai mokyklai apleistuose miesto rajonuose filmuoti buvo parinkta mūsiškė. Mano darbas buvo padėti septintos klasės moksleiviams mokytis matematikos: trupmenų ir dešimtųjų dalių, elementarių algebros ir geometrijos struktūrinių pradmenų. Jau pirmą savaitę paaiškėjo, kad kai kurie mokiniai matematikos sąvokas suvokia lengviau už savo klasės draugus. Mokyti talentingus vaikus buvo džiaugsmas. Jie išmokdavo be galo greitai. Be ypatingos pagalbos matematikos uždavinių sekoje jie pastebėdavo bendrą principą, kurį ne tokiems gabiems vaikams išvelgti būdavo sunku. Vieną kartą pamatę, kaip ant lentos išsprendžiu uždavinį, sakydavo supratę, o kitą kartą jau patys išspręsdavo teisingai.

Tačiau kai atėjo metas parašyti pirmus pažymius, nustebau, kad kai kurie iš šių gabųjų nepasirodė taip gerai, kaip tikėjausi. Be abejo, kai kurių pažymiai tikrai buvo labai geri. Tačiau toli gražu ne vienas mano gabuolis rinko visai neblizgančius pažymius, jei ne dar prastesnius.