

POTENȚIAL ASCUNS

Știința de a realiza
lucruri mărețe



**ADAM
GRANT** 

Autorul bestsellerului *New York Times* **RE-GÂNDEȘTE**

Traducere din engleză de **Iulia Berteș-Nani**

Cuprins

Prolog 9

PARTEA ÎNTÂI | Abilitățile de caracter

1. Creaturi ale disconfortului 37

2. Bureți umani 61

3. Imperfecționiștii 83

PARTEA A DOUA | Structuri pentru motivație

4. Transformarea muncii de rutină 115

5. Deblocarea din impas 139

6. Sfidarea gravitației 167

PARTEA A TREIA | Sisteme de oportunitate

7. Fiecare copil reușește	199
8. Extragerea aurului	227
9. Diamante neșlefuite	255
Epilog	289
Ațiuni pentru impact	301
Mulțumiri	311
Note	315
Surse imagini	371

Prolog

Să cultivăm trandafiri în asfalt

Ai auzit de trandafirul care a crescut
într-o crăpătură din asfalt
Sfidând legile naturii
a învățat să meargă deși nu avea picioare
Pare ciudat dar pentru că nu a renunțat la visurile sale
a învățat să respire aer curat

– „THE ROSE THAT GREW FROM CONCRETE”¹

DE TUPAC SHAKUR

Intr-o dimineață răcoroasă din primăvara lui 1991, câteva dintre cele mai agere minți ale Americii s-au adunat într-un hotel de la periferia orașului Detroit. Când cronometrul a pornit, încăperea a amuțit. Singurul sunet care se auzea era *tic, tic, tic*. Toate privirile erau ținute pe rândurile de pătrate albe și negre. Era Campionatul Național de Șah pentru Juniori.

În ultimii ani, campionatul fusese dominat de echipe de la școli private sofisticate și școli-magnet*. Acestea aveau resursele necesare pentru a include șahul în programa școlară.

* În Statele Unite, o școală-magnet este definită drept o școală primară, gimnazială sau liceală care oferă tuturor celor înscriși un curriculum special, capabil să atragă un număr semnificativ de elevi din diferite medii sociale, economice, etnice și rasiale (n.t.).

Campioana en-titre era Dalton, o școală pregătitoare de elită din New York, care câștigase trei titluri naționale consecutive.

Dalton construisese echivalentul unui centru de pregătire olimpic pentru șah. Fiecare elev din clasa pregătitoare urma un semestru de cursuri de șah, iar fiecare elev din clasa întâi studia jocul un an întreg. Cei mai talentați elevi se calificau să ia lecții înainte și după ore de la unul dintre cei mai buni profesori de șah din țară. Bijuteria coroanei de la Dalton era copilul-minune Josh Waitzkin, pe a cărui poveste de viață avea să se bazeze filmul de succes *Mutări inofensive*, doi ani mai târziu. Chiar dacă Josh și un alt jucător de top nu concureau în acest an, Dalton avea o echipă formidabilă.

Nimeni nu îi considera posibili pretendenți la titlu pe cei de la Raging Rooks*. Când au intrat agitați în hotel, toate privirile s-au întors către ei. Aveau foarte puține lucruri în comun cu adversarii lor albi și bogați. Raging Rooks² erau un grup de elevi de culoare săraci – șase băieți afro-americani, un hispanic și un asiatic-american. Trăiau în cartiere devastate de droguri, violență și criminalitate. Cei mai mulți dintre ei proveneau din familii monoparentale și fuseseră crescuți de mame, mătuși sau bunici cu venituri mai mici decât taxa de școlarizare de la Dalton.

Raging Rooks erau elevi în clasele a opta și a noua la JHS 43, o școală publică din Harlem. Spre deosebire de adversarii lor de la Dalton, nu aveau la activ un deceniu de antrenament sau ani de competiții. Unii dintre ei abia învățaseră jocul în clasa a șasea. Căpitanul echipei, Kasaun Henry, începuse să joace șah la vârsta de doisprezece ani și se antrena într-un parc cu un dealer de droguri.

* În limba engleză, „Turnurile furioase” (cu referire la piesele de șah cu această denumire) (n.t.).

La concursurile naționale, echipele aveau dreptul să-și păstreze cele mai ridicate scoruri și să le elimine pe celelalte. Echipele mari, precum cea de la Dalton, puteau elimina până la șase scoruri. Dar Raging Rooks abia reușiseră să adune suficienți jucători pentru a concura. Fiecare scor avea să conteze - nu aveau niciun fel de poliță de asigurare. Pentru a avea o șansă de succes, toți trebuiau să presteze la maximum.

Raging Rooks au pornit în forță. De la bun început, cel mai slab jucător al lor l-a învins pe un adversar clasat cu sute de puncte peste el. Restul echipei s-a ridicat la înălțimea ocaziei, dând șah-mat unor adversari mult mai experimentați. La intrarea în semifinale, din cele 63 de echipe care concureau, Raging Rooks ocupau locul al treilea.

Cu toate că erau lipsiți de experiență, aveau o armă secretă. Antrenorul lor era un tânăr maestru de șah pe nume Maurice Ashley. Imigrant jamaican de 20 și ceva de ani, Maurice își stabilise misiunea de a distruge stereotipul că puștii cu pielea mai închisă la culoare nu sunt inteligenți. Știa din experiență că talentul este distribuit în mod egal, dar șansa nu. El avea capacitatea de a vedea potențialul acolo unde alții îl rataseră. Căuta să cultive trandafiri în asfalt.

Dar, în penultima rundă a naționalelor, Maurice a observat că echipa lui începuse să dea rateuri. După ce obținuse un avantaj, Kasaun a gafat și a scos cu greu o remiză. Un alt jucător era aproape de victorie când adversarul său a reușit să-i ia regina și să-l învingă. A izbucnit în lacrimi și a fugit din încăperea. O partidă a început atât de urât, încât Maurice a preferat să iasă din sala de joc. Era prea dureros de privit. Până la sfârșitul runde, Raging Rooks căzuseră de pe locul al treilea pe locul al cincilea.

Maurice le-a reamintit că își puteau controla doar propriile decizii, nu și rezultatele. Pentru a recupera, Raging Rooks

trebuia să câștige cele patru partide finale și să se roage ca echipele de pe primele locuri să le piardă pe ale lor. Dar, indiferent de ce s-ar fi întâmplat, acum erau printre cei mai buni din țară. Nu trebuiau să câștige turneul pentru a câștiga inimile oamenilor. Deja depășiseră toate așteptările.

Șahul este cunoscut drept un joc al geniilor. Cei mai buni jucători tineri sunt, de obicei, copiii-minune cu o capacitate nativă a creierului de a memora secvențe de mutări, de a analiza rapid scenariul și de a anticipa multe mișcări. Dacă vrei să construiești o echipă de șah de campionat, cel mai bine e să faci ce a făcut Dalton: să recrutezi o grămadă de copii supradotați și să-i supui unui antrenament intensiv de la o vârstă fragedă.

Maurice a făcut exact opusul: el a început să antreneze un grup de elevi de gimnaziu care s-a nimerit să fie interesați și disponibili. Unul dintre ei era bătașul clasei. Majoritatea erau elevi de nota 7-8 și nu erau selectați pentru vreo aptitudine specială la șah. „Nu aveam niciun star în echipa noastră”, își amintește Maurice.

Totuși, pe parcursul ultimei runde, Raging Rooks au reușit să se mențină pe poziții. Doi jucători au făcut șah-maturi importante, iar Kasaun se lupta în continuare cu un adversar mult mai bine cotate. Cu toate acestea, chiar dacă ar fi reușit să producă o surpriză, Rooks știau că probabil nu ar fi fost suficient. Prima lor partidă din acea rundă se terminase la egalitate.

Câteva minute mai târziu, Maurice a auzit strigăte la capătul coridorului. „Domnule Ashley, domnule Ashley!” După o luptă îndelungată la ultimele mutări, Kasaun sfida-se probabilitățile și îl învinsese pe cel mai bun jucător de la Dalton. Spre surprinderea tuturor, echipele fruntașe se clătinaseră, deschizându-le calea celor de la Raging Rooks să se situeze la egalitate pe locul întâi. Jucătorii au început să bată palma, să se îmbrățișeze și să scandeze urale. „Am câștigat! Am câștigat!”

În doar doi ani, copiii săraci din Harlem au parcurs distanța de la începători la campioni naționali. Dar cea mai mare surpriză nu este că au câștigat cei defavorizați – ci motivul pentru care au câștigat. Abilitățile pe care le-au dezvoltat aveau să le aducă ulterior mult mai mult decât premii la șah.

Toată lumea are un potențial ascuns. Această carte este despre cum îl putem debloca. Există o credință larg răspândită că măreția este în mare parte o calitate înnăscută, nu dobândită. Asta ne face să sărbătorim elevii înzestrați în școală, atleții naturali în sport și copiii-minune în muzică. Dar nu trebuie să fii un *copil-minune* pentru a realiza lucruri mărețe. Scopul meu este să dezvălui cum putem *cu toții* să ne ridicăm pentru a realiza lucruri mărețe.

În calitate de psiholog organizațional, mi-am petrecut mare parte din carieră studiind forțele care ne stimulează progresul. Ceea ce am aflat s-ar putea să contrazică unele dintre convingerile tale fundamentale despre potențialul fiecăruia dintre noi.

Într-un studiu de referință, psihologii și-au propus să investigheze rădăcinile talentului excepțional³ printre muzicieni, artiști, savanți și sportivi. Au susținut interviuri extinse cu 120 de sculptori laureați cu premiul Guggenheim, pianiști de concert aclamați la nivel internațional, matematicieni premiați, cercetători revoluționari în neurologie, înotători olimpici și jucători de tenis de clasă mondială – precum și cu părinții, profesorii și antrenorii lor. Au fost șocați să descopere că doar câțiva dintre acești oameni de succes fuseseră copii-minune.

Dintre sculptori, nici măcar unul nu a fost identificat ca având abilități speciale de către profesorii de artă de la școala primară. Câțiva dintre pianiști câștigaseră competiții mari înainte de a împlini nouă ani, dar ceilalți păreau talentați doar în

comparație cu frații sau cu vecinii lor. Deși matematicienii și neurologii avuseseră, în general, rezultate bune în școala primară și gimnaziu, nu ieșeau în evidență printre ceilalți elevi buni din clasele lor. Doar câțiva înotători stabiliseră recorduri în fazele incipiente; majoritatea câștigaseră competiții locale, dar nu și campionate regionale sau naționale. Iar majoritatea jucătorilor de tenis pierduseră în rundele inițiale ale primelor lor turnee și au avut nevoie de mai mulți ani pentru a deveni jucători locali de top. Dacă au fost remarcați de antrenorii lor, nu s-a întâmplat datorită abilității neobișnuite, ci datorită motivației neobișnuite. Acea motivație nu era înnăscută; de obicei începea cu un antrenor sau cu un profesor care făcuse învățatul distractiv. „Ceea ce poate învăța orice persoană din lume pot învăța *aproape* toate persoanele”, a concluzionat psihologul care a condus cercetarea, „*dacă* li se oferă... condiții adecvate de învățare.”

Dovezi recente subliniază importanța condițiilor pentru învățare. Pentru a stăpâni un concept nou în matematică, științe sau o limbă străină, de obicei sunt necesare șapte sau opt sesiuni de exersare. Acest număr de repetări a reieșit constant în rândul a mii de elevi, de la școala primară până la colegiu.

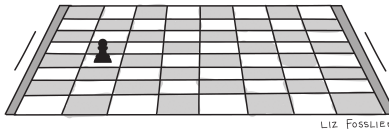
Desigur, au existat elevi care au excelat după mai puține sesiuni de exersare. Dar nu au învățat mai rapid – au progresat în același ritm ca și colegii lor.⁴ Ceea ce i-a diferențiat a fost că s-au prezentat la prima sesiune de exersare cu mai multe cunoștințe inițiale. Unii elevi au primit un impuls din faptul că aveau deja o înțelegere a conceptelor conexe. Alții au avut părinți care i-au învățat de mici sau au început să învețe singuri. Ceea ce par a fi diferențe de abilități naturale sunt adesea diferențe de șansă și motivație.

Când evaluăm potențialul, facem eroarea cardinală de a ne concentra pe punctele de plecare – abilitățile care sunt imediat vizibile. Într-o lume obsedată de talentul înnăscut⁵,

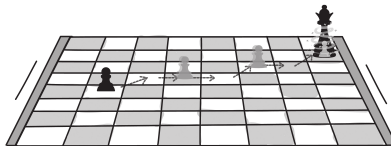
presupunem că persoanele cele mai promițătoare sunt cele care ies în evidență din prima. Dar oamenii cu performanțe ridicate variază semnificativ din punctul de vedere al aptitudinilor inițiale. Dacă judecăm oamenii doar după ce pot face în prima zi, potențialul lor rămâne ascuns.

Nu poți să-ți dai seama unde vor ajunge oamenii în funcție de punctul lor de pornire. Cu șansa și motivația adecvate de a învăța, oricine își poate construi abilitățile necesare pentru a realiza lucruri mărețe. Potențialul nu se referă la locul de unde începi, ci la cât de departe ajungi. Trebuie să ne concentrăm mai puțin pe punctele de plecare și mai mult pe distanța parcursă.

NU CONTEAZĂ UNDE ÎNCEPI



CI CÂT DE DEPARTE AJUNGI



Pentru fiecare Mozart care se afirmă spectaculos la începutul vieții există o mulțime de Bach care se ridică treptat și înflouresc târziu. Nu se nasc cu superputeri invizibile; majoritatea înzestrărilor lor sunt cultivate sau construite acasă. Oamenii care fac pași uriași sunt rareori ciudațenii ale naturii. De obicei sunt ciudațenii ale educației.

Neglijarea impactului educației are consecințe cumplite. Ne face să subestimăm cât de mult teren poate fi câștigat și ce gamă de talente pot fi învățate. Drept rezultat, ne limităm pe noi înșine și pe oamenii din jurul nostru. Ne agățăm de zonele noastre de confort înguste și ratăm posibilitățile mai ample. Nu observăm potențialul din ceilalți și trântim ușa în nas oportunităților. Văduvim lumea de lucruri mărețe.

Doar extinzându-ne dincolo de punctele noastre forte putem să ne atingem potențialul și să obținem rezultate maxime. Însă progresul nu este doar un mijloc prin care să atingem excelența. Faptul în sine că devenim mai buni este o realizare demnă de laudă. Vreau să explic cum putem să devenim mai buni la a deveni mai buni.

Această carte nu este despre ambiție. Este despre aspirație. Așa cum subliniază filozoafa Agnes Callard, ambiția este rezultatul pe care vrei să-l obții.⁶ Aspirația este persoana care speră să devii. Nu e vorba de câți bani câștigi, câte titluri pompoase și se acordă sau câte premii acumulezi. Aceste simboluri ale statutului sunt niște slabe reprezentări ale progresului. Nu contează cât de mult muncești, ci cât de mult te dezvolți. Iar dezvoltarea necesită mai mult decât o anumită mentalitate – ea începe cu un set de abilități pe care, în mod normal, nu le băgăm în seamă.

CE CONTEAZĂ

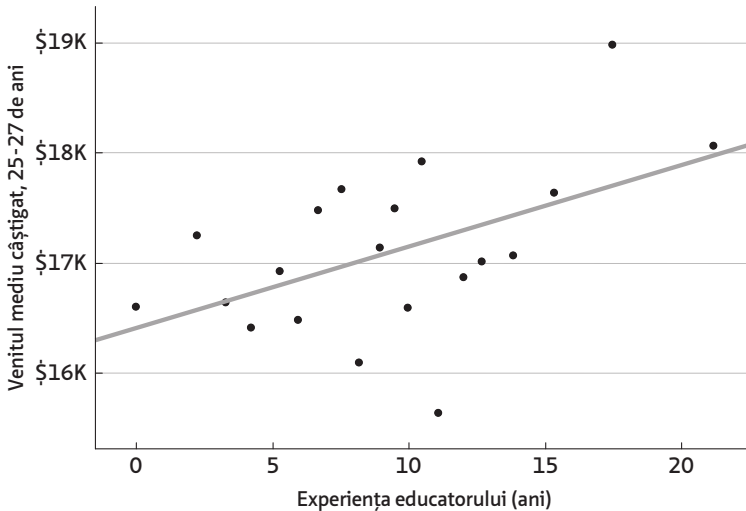
La sfârșitul anilor 1980, cam în aceeași perioadă în care cei de la Raging Rooks învățau să joace șah în Harlem, statul Tennessee a lansat un experiment îndrăzneț. În 79 de școli – dintre care multe cu venituri mici – au distribuit aleatoriu peste 11 000 de elevi în diferite clase, de la grădiniță până în clasa a

treia. Obiectivul principal a fost să testeze dacă în clasele cu mai puțini elevi se învâța mai bine. Dar un economist, pe nume Raj Chetty, și-a dat seama că, din moment ce atât elevii, cât și profesorii erau distribuiți aleatoriu în clase, putea consulta datele obținute pentru a analiza dacă și alte caracteristici ale claselor aveau vreo influență.

Chetty se numără printre cei mai influenți economiști ai lumii. Este câștigătorul bursei MacArthur pentru genii, iar cercetările lui sugerează că excelența depinde mai puțin decât ne-am aștepta de talentele noastre native.

Experimentul din Tennessee a oferit un rezultat surprinzător. Chetty a putut prezice succesul obținut de elevi la maturitate doar uitându-se cine le-a predat la grădiniță. Până la vârsta de 25 de ani, elevii care s-au nimerit în clase cu educatori mai experimentați câștigau semnificativ mai mulți bani decât colegii lor.

Un educator experimentat de la grădiniță prezice un venit mai ridicat la vârsta adultă



Chetty și colegii lui au calculat că mutarea de la un educator de grădiniță neexperimentat la unul experimentat ar adăuga peste 1 000 de dolari venitului anual al fiecărui elev, după vârsta de 20 de ani. La o clasă de 20 de elevi, un educator cu experiență peste medie ar putea produce un venit suplimentar pe durata vieții de 320 000 de dolari.*

Grădinița contează din multe puncte de vedere, dar nu m-aș fi așteptat niciodată ca educatorii să lase o amprentă atât de vizibilă pe salariile elevilor lor, două decenii mai târziu. Cei mai mulți adulți de-abia dacă își mai amintesc cum era când aveau cinci ani. De ce au ajuns educatorii de la grădiniță să aibă influență pe termen atât de lung?

Răspunsul intuitiv este că profesorii competenți îi ajută pe elevi să-și dezvolte abilitățile cognitive. Educația timpurie construiește o fundație solidă pentru înțelegerea cifrelor și a cuvintelor. Cu siguranță, preșcolarii cu educatori mai experimentați au luat note mai mari la testele de matematică și de citire de la finalul grădiniței. Dar, în anii următori, colegii lor au recuperat.

Pentru a-și da seama ce abilități au luat elevii cu ei de la grădiniță până la maturitate, echipa lui Chetty și-a îndreptat

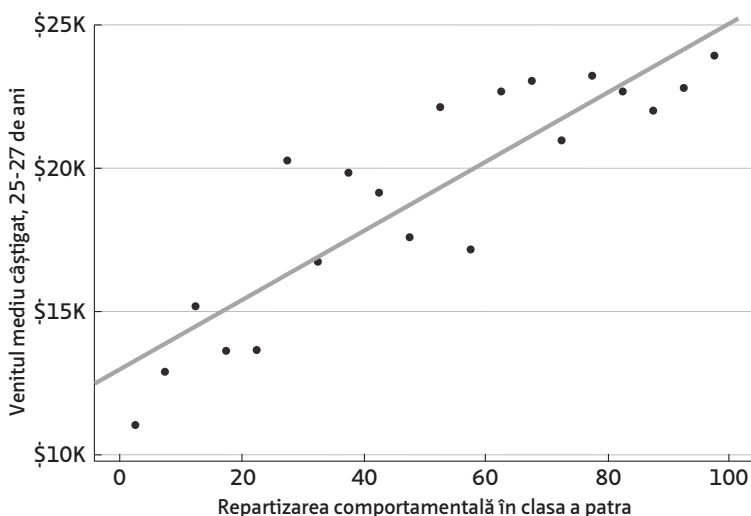
* În următorul lor studiu, în care au fost incluși peste un milion de copii, Chetty și colegii lui au descoperit că mai mulți profesori experimentați au adăugat și mai multă valoare⁸, măsurată pe baza rezultatelor superioare obținute la teste de către elevii lor de-a lungul anului. Elevii care au avut profesori competenți între clasele a treia și a opta au înregistrat o probabilitate mai mare să meargă la facultate, au câștigat salarii mai mari și au economisit mai mult pentru pensie. Când un profesor competent a plecat de la școala lor, elevii din acel an școlar au suferit în anul următor: șansele lor să urmeze o facultate au scăzut. Calitatea profesorilor a fost deosebit de importantă pentru succesul viitor al femeilor, parțial deoarece a redus probabilitatea sarcinilor la vârsta adolescenței. Înlocuirea unui profesor situat în cele cinci procente de la coada clasamentului câștigurilor elevilor cu un profesor mediu ar crește veniturile pe întreaga viață ale unei clase cu 1,4 milioane de dolari, fără a lua în considerare actualizarea la valoarea curentă. Dacă aveai nevoie de o dovadă că profesorii sunt insuficient plătiți, poate că această cifră te va convinge (n.a.).

atenția asupra unei alte posibile explicații. În clasele a patra și a opta, elevii au fost evaluați de către profesorii lor pe baza altor calități. Iată o mostră:

- *Proactivi*: Cât de des au luat inițiativa de a pune întrebări, a oferi voluntar răspunsuri, a căuta informații în cărți și a interacționa cu profesorul pentru a învăța în afara orelor de curs?
- *Cooperanți*: Cât de bine s-au înțeles și au colaborat cu colegii lor?
- *Disciplinați*: Cât de eficient au acordat atenție – și au rezistat impulsului de a deranja ora?
- *Hotărâți*: Cât de consecvent au abordat probleme provocatoare, au făcut mai mult decât tema pentru acasă și au stăruit când s-au confruntat cu obstacole?

Când elevilor le-au predat educatori de grădiniță mai experimentați⁷, profesorii lor din clasa a patra i-au evaluat cu note mai mari la toate aceste patru atribute. La fel și profesorii lor din clasa a opta. Capacitățile lor de a fi proactivi, cooperanți, disciplinați și hotărâți le-au rămas imprimare elevilor pe termen mai lung – și, în cele din urmă, s-au dovedit mai puternice – decât abilitățile timpurii de socotit și citit. Când Chetty și colegii lui au prezis venitul la maturitate pe baza notelor din clasa a patra, evaluările obținute la aceste comportamente au contat de 2,4 ori mai mult decât rezultatele la matematică și citire de la testele standardizate.

Rezultatele evaluărilor comportamentale din clasa a patra prezic un venit mai ridicat la vârsta adultă



Gândește-te cât este de surprinzător acest lucru. Dacă vrei să prezici potențialul veniturilor elevilor de clasa a patra, ar trebui să fii atent mai puțin la notele lor obiective la matematică și citire și mai mult la opiniile subiective ale profesorilor lor asupra tiparelor lor comportamentale. Și, cu toate că mulți oameni consideră înnăscute acele comportamente, ele au fost de fapt învățate la grădiniță. Indiferent de la ce nivel au pornit, ceva anume din învățarea acestor comportamente i-a pregătit pe elevi pentru succes peste câteva decenii.

COMPORTEMENTE CARE NU NE STAU ÎN CARACTER

Când Aristotel a scris despre calități precum disciplina și cooperarea, le-a numit virtuți ale caracterului.⁹ El a descris

caracterul drept un set de principii pe care oamenii le-au dobândit și le-au pus în practică prin forța voinței pure. Cândva, și eu priveam astfel caracterul – credeam că era doar o chestiune de angajament față de un cod etic bine definit. Însă meseria mea este să testez și să rafinez genul de idei pe care filosofii adoră să le dezbată. De-a lungul ultimelor două decenii, dovezile pe care le-am strâns m-au provocat să-mi regândesc perspectiva. În prezent, văd caracterul mai puțin ca pe o chestiune de voință și mai mult ca pe un set de abilități.

Caracterul înseamnă mai mult decât doar să ai principii. Este o capacitate învățată de a trăi respectându-ți principiile. Abilitățile de caracter echipează un tergiversator cronic să respecte un termen-limită de dragul cuiva la care ține foarte mult, un introvert timid – să-și găsească curajul de a vorbi deschis împotriva unei nedreptăți și pe bătașul clasei – să renunțe la o bătaie cu pumnii cu colegii înaintea unui meci important. Acestea sunt abilitățile pe care le hrănesc la grădiniță educatorii iscusiți – și pe care le cultivă antrenorii iscusiți.

Când Maurice Ashley și-a format echipa de șah pentru campionatele naționale, un elev pe nume Francis Idehen nu se număra printre cei mai buni opt jucători. Maurice l-a ales totuși, datorită abilităților de caracter ale acestuia. „Un alt puști era un jucător de șah mai bun”, îmi povestește Francis, „dar nu își dezvoltase autoreglarea emoțională pe care Maurice o considera importantă.”

Iar când Raging Rooks au căzut în clasament în penultima rundă a naționalelor, Maurice Ashley nu a deschis vreun manual cu mutări secrete. Nu le-a vorbit deloc despre strategie. „Le-am adus aminte de disciplină”, subliniază el – o abilitate pe care o exersau împreună de doi ani.

Abilitățile lor de caracter i-au atras atenția legendarului antrenor de șah Bruce Pandolfini, care îndrumase mulți

învățăcei către campionatele naționale și mondiale. După ce a urmărit marșul spre victorie al celor de la Raging Rooks, Pandolfini s-a minunat:

Nimic nu i-a tulburat. Sub presiune, cei mai mulți copii încep să se grăbească sau să-și manifeste emoțiile, dar ei, nu. Nu s-au pripit și și-au păstrat o figură impasibilă la tabla de joc. Nu am văzut niciodată niște puști de vârsta lor să fie atât de calmi. S-au comportat ca niște profesioniști.

Dacă un cal de pe tabla de șah era, de fapt, un cal troian, Maurice strecurase în interiorul acestuia o armată de abilități de caracter. Acestea i-au ajutat pe Raging Rooks să se ridice la suprafață pe măsură ce oponentii lor se zbăteau să nu se înece. „Mereu ne dădea lecții de viață, dar nu cu severitate”, spune Francis. „Nu îl preocupa atât executarea unui plan de mutări, cât înțelegerea sinelui și stăpânirea de sine. Asta mi-a schimbat viața.”

Maurice văzuse valoarea abilităților de caracter în propria viață. În copilărie, și-a privit mama sacrificând totul pentru a se muta în America, în timp ce bunica lui a rămas în Jamaica pentru a-l crește pe el și pe frații lui. Când au ajuns, în sfârșit, la New York, un deceniu mai târziu, știau că ocaziile nu aveau să vină să le bată la ușă – trebuia să-și construiască propriile uși.

După ce a dat peste o carte despre șah la biblioteca liceului său, Maurice a decis să se alăture echipei școlii. Dar a descoperit rapid că nu era suficient de bun. S-a dedicat autoîmbunătățirii și a devenit căpitanul echipei de la facultate. Când a primit oferta de a preda șah în școlile din Harlem contra sumei de 50 de dolari pe oră, a acceptat invitația cu entuziasm.

Astăzi, dacă întrebi pe cineva din lumea șahului despre Maurice, îți va spune că este un strateg genial. În mijlocul unei

partide, dacă faci rocadă în loc să muți nebunul, el îți poate spune în câte mutări îți va da mat și dacă vei pierde regina pe parcurs. A jucat zece partide simultan împotriva a zece adversari diferiți și le-a câștigat pe toate – legat la ochi. Dar este convins că, mai mult decât talentul, contează caracterul.

Desigur, dovezile arată că, deși copiii și începătorii învață șahul mai repede dacă sunt mai deștepți, inteligența devine aproape irelevantă în prezicerea rezultatelor adulților și ale jucătorilor avansați.¹⁰ În șah – la fel ca la grădiniță –, avantajele timpurii ale abilităților cognitive se diminuează în timp. În medie, sunt necesare peste 20 000 de ore de exersare pentru a deveni maestru al șahului și peste 30 000, pentru a ajunge mare maestru.¹¹ Ca să te perfecționezi încontinuu ai nevoie de proactivitate, de disciplină și de determinare pentru a studia partide vechi și strategii noi.

Abilitățile de caracter nu doar că te ajută să ai rezultate de top – te propulsează să atingi vârfuri mai înalte. După cum a concluzionat James Heckman, laureat al Premiului Nobel pentru Economie, într-o recenzie a studiului, abilitățile de caracter „prezic și produc succesul în viață”.¹² Dar ele nu cresc în vid. E nevoie de oportunitate și motivație pentru a le dezvolta.

DACĂ ÎL VEI CONSTRUI, SE VOR CĂȚĂRA

Când vorbesc despre educație, oamenii se referă în general la investiția continuă pe care o fac părinții și profesorii în dezvoltarea și susținerea copiilor și a elevilor. Dar, pentru a-i ajuta să-și atingă pe deplin potențialul, e nevoie de ceva diferit. Este o formă de susținere mai concentrată, mai tranzitorie, care îi pregătește să-și direcționeze ei înșiși învățarea și evoluția. Psihologii o numesc eșafodaj.¹³

În construcții, eșafodajul este o structură provizorie care le permite echipelor de muncitori să atingă înălțimi mai mari la care nu pot ajunge în mod normal. Odată ce construcția este gata, structura de susținere este înlăturată. Din acel punct încolo, clădirea stă singură în picioare.

În domeniul învățării, eșafodajul servește un scop asemănător. Un profesor sau un antrenor oferă instruire inițială, apoi înlătură susținerea. Scopul este să paseze responsabilitatea la tine, astfel încât să-ți poți dezvolta propria abordare independentă a învățării. Asta a făcut Maurice Ashley pentru Raging Rooks. A ridicat structuri de susținere temporare pentru a le da ocazia și motivația să învețe.

Când a început să țină cursuri de șah, Maurice a observat că alți instructori aranjau toate piesele pentru a preda mutările standard de deschidere: pionul regelui înainteză două pătrățele, urmat de cal cu un pătrățel în sus și unul în diagonală. Dar el știa că învățarea regulilor putea fi plictisitoare și nu voia ca elevii să-și piardă interesul. Așa că, atunci când a venit prima dată să prezinte jocul unui grup de elevi de clasa a șasea, a făcut-o invers. A pus câteva piese pe tablă și a început cu finalul jocului. I-a învățat pe elevi diferite modalități de a da mat adversarilor. Acea structură a fost prima parte din eșafodajul lor.

Se spune adesea că, dacă vrei, poți. Însă trecem cu vederea faptul că, atunci când oamenii nu văd o cale, încetează să mai viseze la destinație. Pentru a le reaprinde voința trebuie să le arătăm calea. Asta poate face eșafodajul.

Predându-le invers jocul, Maurice a aprins focul hotărârii. Odată ce elevii au știut cum să ducă regele în colț, au avut o rută către victorie. Odată ce au avut o modalitate de a câștiga, au avut și dorința de a învăța. „Nu le spui copiilor: «Ei bine, o să învățați despre răbdare, hotărâre și rezistență», pentru că o

să adoarmă pe loc.” Râde. „Le spui așa: «Jocul ăsta e amuzant. Hai să jucăm – o să vă bat»... le stimulezi spiritul, focul competitiv din ei. Se pun la masă, încep să învețe jocul și, când începe să-i pasioneze și pierd un joc, vor să câștige.” Nu a trecut mult și Kasaun Henry stătea noaptea întins în pat, își imagina 64 de pătrățele pe tavan și juca partide întregi în minte.

De asemenea, Maurice a introdus eșafodajul pentru ca jucătorii să-și susțină reciproc dezvoltarea. I-a învățat moduri creative de a împărtăși tehnici: făceau benzi desenate despre mutări de șah, scriau povești SF despre partide de șah și înregistrau piese rap despre cum să stăpânească centrul tablei de joc. Învățau cum să trateze un joc solitar ca pe un exercițiu de cooperare în echipă. Când un jucător a plâns la naționale, nu a fost din cauză că pierduse; era devastat că își dezamăgise colegii.

Pe măsură ce se sudau ca echipă, jucătorii au început să-și ia în propriile mâini motivația și ocazia de a învăța. Se îndemneau reciproc să înregistreze toate mișcărilor din jocuri pe foi de scor, astfel ca întregul grup să învețe din greșelile individuale. Nu îi interesa să fie cei mai isteți jucători din încăperea – ținteau să facă toată încăperea mai isteță.

Cu un an înainte, la primul lor concurs național, Raging Rooks terminaseră printre primii 10%, în ciuda faptului că nu aveau suficienți jucători în echipă, din cauza unor constrângeri financiare. Când Maurice le-a stabilit ca obiectiv să câștige în anul următor, jucătorii au fost cei care au preluat inițiativa planificării. Acum, când aveau abilitatea, aveau și voința. Și-au creat propria „tabără” de șah și toată vara au exersat și au citit cărți. L-au convins cu frumosul pe Maurice să-și dedice vara antrenării lor. Se mutaseră pe scaunul șoferului.

Într-o lume ideală, elevii nu ar trebui să se bazeze pe un singur antrenor pentru a avea aceste ocazii. Eșafodajul creat

de Maurice a fost un înlocuitor pentru un sistem disfuncțional.* O mamă i-a spus că, atunci când și-a văzut fiul jucând șah, și-a dat seama că nu crezuse în el. Maurice nu îi ajuta doar pe jucători să-și atingă potențialul – îi ajuta și pe părinții și pe profesorii lor să-l recunoască.

Puțini dintre noi sunt suficient de norocoși să aibă un antrenor precum Maurice Ashley. Nu avem întotdeauna acces la mentorul ideal, iar părinții și profesorii noștri nu sunt întotdeauna echipați să asigure eșafodajul adecvat. Scopul meu este ca această carte să fie acel eșafodaj.

Cartea *Potențial ascuns* este împărțită în trei secțiuni. Prima secțiune explorează abilitățile de caracter specifice care ne catapultează către înălțimi mai mari. Vei afla despre ele de la un boxer care a învățat singur arhitectură, o femeie care a scăpat de sărăcie devenind un burete uman și doi oameni care au avut mari probleme cu o anumită materie la școală, dar care în prezent se numără printre cei mai buni din lume.

A doua secțiune este despre crearea de structuri care să susțină motivația. Chiar și cu abilități de caracter puternice, nimeni nu este imun la burnout, îndoială sau stagnare. Dar, pentru a avansa semnificativ, nu e nevoie să fii obsedat de muncă și nici să ajungi la epuizare. Pentru a arunca lumină asupra eșafodajului necesar menținerii avântului îți voi face cunoștință cu un muzician care a construit o structură provizorie pentru a-și depăși o dizabilitate permanentă, un antrenor

* Din punct de vedere empiric, abilitățile de caracter contează mai mult pentru indivizii din medii dezavantajate.¹⁴ Așa cum a spus Maurice: „Opresiunea structurală și culturală amplifică nevoia de abilități învățate prin construirea caracterului. Trebuie să fii puternic când ai proverbialul genunchi pus pe grumaz de generații întregi.” (n.a.)

care a făcut un star dintr-un sportiv deloc strălucit și o promoție fără ceremonie de candidați la postul de ofițer militar care le-au demonstrat tuturor că au greșit. Vei afla de ce exersarea este incompletă fără joacă, de ce învățitul în cercuri s-ar putea să fie cel mai bun mod de a înainta și de ce ridicarea prin forțe proprii nu se face de unul singur.

A treia secțiune se concentrează pe construirea unor sisteme de extindere a șanselor. Exact ușile pe care se presupune că societățile ar trebui să le deschidă oamenilor cu potențial ridicat sunt adesea închise în mod eronat în fața celor care s-au confruntat cu cele mai mari obstacole. Pentru fiecare outsider care reușește să răzbată după ce a fost subevaluat sau ignorat sunt mii care nu primesc niciodată o șansă. Vei învăța cum să proiectezi școli, echipe și instituții care cultivă potențialul, nu îl risipesc. Prin intermediul unei vizite într-o țară micuță care a construit unul dintre cele mai reușite sisteme de învățământ vei vedea cum putem ajuta fiecare copil să aibă succes în viață. Studiind una dintre cele mai miraculoase operațiuni de salvare din istoria omenirii, vom descoperi de ce este nevoie ca să facem din grupuri mai mult decât suma părților lor. Te voi duce în culisele procesului de selectare a astronautilor de la NASA și de admitere la facultățile din Ivy League. Schimbând sistemele care îi resping prematur pe oameni, este posibil să le creștem șansele celor defavorizați și celor care înfloresc mai târziu în viață.

Îmi pasă de deblocarea potențialului ascuns, deoarece am trecut prin asta. Cele mai importante realizări ale mele s-au produs în arii în care am început cu deficiențe serioase de talent. Mulțumită unor instructori excepționali, am ajuns, de la cel mai slab plonjor din liceu, să mă număr printre cei mai buni din țară – și de la prestații penibile în mici prelegeri la ovații în

picioare din partea publicului de la TED Talks. Dacă mi-aș fi judecat potențialul în funcție de eșecurile mele inițiale, aș fi renunțat. Ceea ce am învățat pe parcurs m-a ajutat să-mi creez propriul eșafodaj pentru salturile viitoare. M-a ambiționat să demistific modul în care ne depășim presupusele limite.

Fiind specialist în științe sociale, am început cu datele: experimente randomizate, studii longitudinale și metaanalize (studii ale mai multor studii) care cuantifică rezultate cumulative. Doar ulterior m-am aplecat asupra reflecțiilor personale și căutării de povești care să dea viață cercetărilor. M-am întâlnit cu oameni care au progresat cu mult dincolo de unde au început și și-au descoperit potențialul ascuns într-o largă varietate de medii – de la cel subacvatic și subteran până la vârful munților și spațiul cosmic. Am sperat să aflu cum au parcurs distanțe uriașe transformându-se pe ei înșiși sau pe ceilalți – și, uneori, lumea din jurul lor.

Asta au făcut Raging Rooks. Succesul lor a jucat un rol în schimbarea percepției asupra șahului. Antrenorii estimează că, de când aceștia au năvălit pe scenă, procentul minorităților rasiale de la turneele naționale s-a mărit de patru ori. Maurice a devenit promotorul internațional al șahului ca vehicul pentru construirea caracterului, iar mișcarea la a cărei promovare a contribuit cuprinde în prezent programe de predare a șahului în școlile cu venituri mici din toată America. Doar un singur ONG a învățat șah peste jumătate de milion de copii.

Nu există niciun motiv să credem că magia se limitează la șah.¹⁵ Dacă Maurice ar fi fost pasionat de dezbateri, i-ar fi îndrumat pe elevi să anticipeze contraargumentele și să se ajute reciproc să le combată mai bine. Ceea ce face diferența nu este activitatea în sine, ci lecțiile pe care le înveți. Așa cum spune Maurice: „Realizarea constă în dezvoltare”.

Mulțumită ocaziei și motivației pe care Maurice le-a declanșat, Raging Rooks și-au aplicat abilitățile de caracter dincolo de tabla de șah. Disciplina pe care au exersat-o pentru a rezista ispitei mutărilor fără perspectivă le-a fost de folos pentru a rezista găștilor și drogurilor. Hotărârea și proactivitatea pe care le-au mobilizat pentru a memora modele și a anticipa mutări s-au aplicat și în studiul pentru examene. Abilitățile de cooperare pe care le-au dezvoltat exersând împreună și criticându-se constructiv i-au ajutat să devină ei înșiși colaboratori și mentori remarcabili.

Cei mai mulți dintre jucători au reușit să-și depășească condiția. Jonathan Nock provenea dintr-un cartier violent, unde a fost jefuit pe terenul de baschet în timpul unui sezon victorios; acum este inginer de software și fondatorul unei companii de soluții cloud. Când mergea la școală, Francis Idehen trebuia să se ferească de înjunghieri și împușcături; și-a luat licența în economie de la Yale, un MBA de la Harvard și a deținut funcții precum cea de trezorier al celei mai mari companii de utilități din America și director de operațiuni al unei firme de investiții. Kasaun Henry trăia pe stradă și era să fie recrutat de un gangster; ulterior a obținut trei diplome de masterat și a devenit un regizor și compozitor premiat. „Șahul mi-a dezvoltat caracterul”, reflectă Kasaun. „Șahul mi-a crescut concentrarea și atenția... Șahul m-a inspirat. Cineva a aprins o stea care va continua să strălucească cât timp voi trăi.”

Pe lângă faptul că și-au construit cariere de succes, șahul i-a încurajat pe Raging Rooks să creeze ocazii și pentru alții. Crescând în apropierea a patru case unde se vindeau droguri, Charu Robinson a avut mai mulți prieteni care au fost uciși și alții care au ajuns la închisoare. După ce l-a învins pe unul dintre cei mai buni jucători de la Dalton la naționalele din 1991,

Charu a primit o bursă completă la Dalton. Mai târziu a obținut o diplomă în criminologie și a devenit profesor. A dorit să transmită mai departe ceea ce învățase.

În 1994, directorul unei alte școli gimnaziale din Harlem, situată la trei străzi distanță de JHS 43, l-a rugat pe Maurice să le antreneze echipa, Dark Knights. În următorii doi ani, echipele lor de băieți și fete au câștigat consecutiv campionatele naționale. La acea vreme, Maurice era pregătit să facă următorul pas în misiunea sa de a scrie istorie. A luat o pauză de la antrenorat pentru a-și îmbunătăți propriul joc. În 1999, Maurice a devenit primul mare maestru afro-american de șah din istorie.

În acel an, cu un antrenor nou, Dark Knights au câștigat al treilea lor titlu național. Antrenorul lor secund a fost Charu Robinson, care ulterior a predat șahul în numeroase școli din oraș. Raging Rooks nu au fost doar trandafiri izolați care au crescut în crăpăturile din asfalt. Ei au pregătit terenul pentru ca mulți alți trandafiri să înflorească.

Adesea, când admirăm marii gânditori, făptuitori și lideri, ne concentrăm doar asupra performanțelor lor. Asta ne determină să-i promovăm pe oamenii care au reușit cel mai mult și să-i trecem cu vederea pe cei care au obținut cel mai mult cu cel mai puțin. Măsura reală a potențialului tău nu este înălțimea vârfului pe care l-ai atins, ci cât de mult ai urcat pentru a ajunge acolo.

Partea întâi

Abilitățile de caracter

Să devenim mai buni la a deveni mai buni

La sfârșitul anilor 1800, părintele fondator al psihologiei a făcut o afirmație îndrăznească. „Până la vârsta de 30 de ani”, a scris William James, „caracterul s-a întărit ca ipsosul și nu se va mai înmuia niciodată.”¹⁶ Copiii puteau să-și dezvolte caracterul, dar adulții nu mai aveau acest noroc.

Recent, o echipă de cercetători în științe sociale a lansat un experiment pentru a testa această ipoteză. Au recrutat 1 500 de antreprenori din Africa de Vest – femei și bărbați cu vârste de circa 30, 40 și 50 de ani – care conduceau mici start-upuri de producție, servicii și comerț. I-au distribuit aleatoriu pe fondatorii firmelor în trei grupuri. Primul a fost grupul de control: aceștia au continuat să-și desfășoare afacerile ca de obicei. Celelalte două au fost grupuri de instruire: timp de o săptămână, participanții au învățat noi concepte, le-au analizat în studii de caz ale altor antreprenori și le-au aplicat propriilor start-upuri prin jocuri de rol și exerciții de reflecție. Diferența