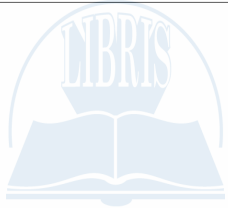




Grit >



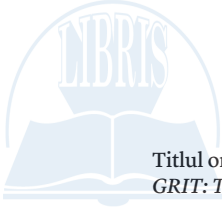
Grit >

> PUTEREA
> PASIUNII și a
> PERSEVERENȚEI

Angela Duckworth

Traducere din engleză de
Iulia Berteș





Titlul original al acestei cărți este:

GRIT: The Power of Passion and Perseverance de Angela Duckworth.

Copyright: Angela Duckworth © 2016

© Publica, 2016, pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

DUCKWORTH, ANGELA

Grit: puterea pasiunii și a perseverenței / Angela Duckworth;

trad.: Iulia Bertea.

București: Publica, 2016

Conține bibliografie

ISBN 978-606-722-205-0

I. Bertea, Iulia (trad.)

159.923:2

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: Laura Davidescu

CORECTOR: Rodica Crețu, Elena Bițu

CONSULTANT DE SPECIALITATE: Liliana Hadji

DTP: Dragoș Tudor



Cuprins

Cuvânt înainte	9
Prefață	13
Partea I	
Ce este grit și de ce contează	
1. Fă-ți apariția	19
2. Distrăși de talent	33
3. Efortul contează de două ori	55
4. Cât ești de gritty	73
5. Grit se poate cultiva	101
Partea a II-a	
Cultivarea educației gritty – o șansă mai mare către reușită	
6. Interesul	119
7. Practica	143
8. Scopul cu sens	171
9. Speranța	199
Partea a III-a	
Cultivarea educației gritty – scenarii fericite încă din copilărie	
10. Educarea copiilor în spiritul gritty	229
11. Terenuri de joc pentru grit	255
12. O cultură gritty	277
13. Concluzii	305
Mulțumiri	315
Bibliografie recomandată	319
Note	321



Cuvânt înainte

În urmă cu aproape trei ani, am experimentat un lucru grozav: un context favorabil mi-a scos în față cercetările Angelei Duckworth, iar conceptul ei în plină evoluție academică mi-a clarificat instantaneu care ar putea fi demersul educațional pentru generația *lapte și laptop*. Lucram deja cu copiii și mă pasiona inovația metodelor de lucru cu mințile lor pe cât de efervescente, pe atât de fragile, și urmăream să aplic acest lucru cu maximă responsabilitate. Astfel am înțeles destul de repede potențialul *grit* – o combinație trainică între pasiune și perseverență – de a modela vieți încărcate de sens încă din copilărie.

Din această conexiune rebelă în contextul educației tradiționale, am înființat împreună cu alți psihologi un program de antrenament psihologic al *trăsăturilor de caracter*, în care *grit* ocupă un loc central. Scopul nostru a fost să încurajăm înclinațiile naturale ale copiilor și să-i ajutăm pe aceștia să le transforme în scopuri îndrăznețe, împlinindu-i. Anul acesta am realizat un minidocumentar în care *ei* vorbesc despre propriile trăsături de caracter, despre obiectivele lor și despre modul în care *grit* îi sprijină în împlinirea acestora. Iată câteva exemple:

Luca (10 ani): Grit mi-a folosit la un proiect pe care l-am început acum câteva zile. O carte care se numește *Cheia Misterioasă*. Am scris două capitole. Este prima mea carte! (*Între timp, Luca a și terminat-o.*) Gritul presupune cinci lucruri: chiar dacă nu-ți iese ceva, continuă să faci acel lucru; lucrează la un proiect mai mult de trei săptămâni; când îți vine să renunți, nu renunța, continuă să lucrezi; ține mereu minte scopurile pe care le ai și nu le uita; când începi o acțiune, du-o la bun sfârșit.



Răzvan (5 ani): Visul meu este să devin constructor și să fac case din anumite materiale. Mă antrenez pentru această meserie, fac lucru manual și Lego cu pasiune și cu perseverență. Când îmi folosesc gritul și mă joc, sunt fericit, pentru că *duc lucrurile până la capăt.*

Rareș (8 ani): Pasiunea mea este să devin un mare baschetbalist și să ajung în NBA. (...) Cred despre mine 100% că pot să ajung un mare baschetbalist! *Când greșesc, nu mă dau imediat bătut, ci încerc până îmi reușește!*

Sunt mândră că România are copii *gritty* și sunt convinsă că numărul acestora poate crește!

Când citești această carte este ca și cum ai savura o felie de tort după ce ai muncit să-l prepari. Te bucuri de rezultat. Angela are un stil delicios și, deși este o carte 100% științifică, de nivel academic, limbajul este prietenos, pe alocuri spumos și presărat cu poveștile de viață ale unor personalități *gritty*.

Prima parte a cărții formulează noțiunea de *grit* într-un mod clar, nuanțat și susținut de dovezi. Cititorul află cum se poate poziționa în raport cu noțiunea de talent și care este adevărata valoare a efortului. Mai mult decât atât, are șansa de a-și măsura propriul scor *grit* și află cum poate deveni cât mai *gritty* cu puțință. Le recomand cititorilor să printeze și să lipească Scala *Grit* pe frigider sau în orice alt loc aflat la vedere, pentru a putea calcula zilnic ce nivele de pasiune și perseverență au investit în raport cu obiectivele personale.

Partea a doua abordează direct transformările interioare care pot apărea când cultivăm *gritul*. Angela Duckworth discută despre relația pe care ar trebui să o avem cu propriile interese, despre modul în care ne putem antrena inteligent aplicând practica deliberată în raport cu progresul pe care ni-l asumăm și despre scopurile cu sens și mizele de viață, adevărate misiuni către care ne putem focaliza întreaga energie, dezvoltând astfel o relație eficientă cu timpul. Ultimul capitol vorbește despre optimism, speranță și despre modul în care ne



putem modela atitudini sănătoase în raport cu o situație sau o așteptare legată de viitor. Speranța nu este doar o viziune pozitivă asupra viitorului, ci o atitudine proactivă, un mindset de creștere care determină un fel de a acționa la potențial maxim, pentru ca viitorul dezirabil să devină posibil.

Partea a treia ne ajută să înțelegem rolul pe care îl putem avea în modelarea unei educații și a unei culturi gritty, folosind fiecare context pentru a crește nivelul de grit și pentru a-i încuraja și pe alții să-l manifeste. Acest lucru ne poate scoate din individualism și ne poate ajuta să acționăm în spirit gritty în raport cu oamenii importanți din viețile noastre. Sau, pur și simplu, ne poate ajuta să ne dozăm în mod diferit sentimentele pe care le avem pentru ceilalți oameni, cunoscuți sau necunoscuți.

În cartea *The Top Five Regrets of the Dying - A Life Transformed by the Dearly Departing* scrisă de Bronnie Ware, o asistentă medicală din Australia), unul dintre oamenii aflați pe patul de moarte spune: „regret că nu am avut curajul să-mi urmez visele, să evit să fac ceea ce se așteaptă alții de la mine”. Cartea Angelei ne învață cum să evităm acest regret, aplicând o atitudine gritty, înconjurându-ne cu oameni gritty și muncind zi de zi la ceea ce este cu adevărat valoros pentru fiecare dintre noi.

Lectura acestei cărți este importantă pentru orice părinte, educator sau profesor care vrea să cultive o generație de copii cu *scopuri valoroase*, înalte, cu sens, cu o disponibilitate mai mare pentru a face *practică deliberată*, cu *angajament* pentru a-și finaliza proiectele și cu *determinare* în fața obstacolelor. Pentru România, *Grit* este o oportunitate majoră de a depăși mentalitatea „*merge și așa*” sau „*eu știu mai bine*” și de a înțelege că lucrurile cu adevărat valoroase necesită un munte de efort!

Liliana Hadji, psiholog,
co-fondator Gritty Education



Prefață

În copilărie și în adolescență am auzit foarte des cuvântul *geniu*.

Tata era cel care îl aducea mereu în discuție. Îi plăcea să spună, fără prea mare legătură cu contextul: „Știi, nu ești vreun geniu!“. Această sentință putea fi pronunțată în timp ce luam cina, în mijlocul unei pauze de reclame la *The Love Boat** sau după ce se tolănea pe canapea, cu *Wall Street Journal* în mână.

Nu-mi amintesc cum îi răspundeam. Poate pretindeam că nici nu îl auzeam.

Gândurile tatălui meu se îndreptau frecvent către geniu, talent și către persoanele mai înzestrate decât altele. Îl preocupa extrem de mult cât de inteligent era el. Îl preocupa extrem de mult cât de inteligentă era familia lui.

Nu eram eu singura problemă. Tata era de părere că nici fratele meu și nici sora mea nu erau tocmai genii. După standardele lui, niciunul dintre noi nu se putea compara cu Einstein. Aparent, asta era o mare dezamăgire. Tata se temea că acest handicap intelectual avea să ne limiteze reușita în viață.

În urmă cu doi ani, am fost suficient de norocoasă încât să mi se acorde Premiul MacArthur, cunoscut și sub numele de „bursa genilor“. Pentru această bursă nu depui cerere. Nu îi rogi pe prieteni sau pe colegi să te nominalizeze. În schimb, o comisie secretă, care include oameni de top din domeniul tău, decide că faci o muncă importantă și creativă.

Când am primit telefonul neașteptat care mi-a comunicat această veste, prima mea reacție a fost una de recunoștință și uimire. Apoi

* Serial popular american de televiziune a cărui acțiune se desfășoară pe un vas de croazieră, difuzat între anii 1977-1986 (n.t.).



m-am gândit la tata și la diagnosticul lui simplist privind potențialul meu intelectual. Nu greșise; nu am câștigat Premiul MacArthur pentru că am fost cu mult mai deșteaptă decât colegii mei psihologi. În schimb, el avea răspunsul corect („Nu, nu este.“) la întrebarea greșită („Este ea un geniu?“).

Între telefonul primit de la MacArthur și anunțul oficial a trecut aproape o lună. În afară de soțul meu, nu am avut voie să spun nimănui. Asta mi-a dat răgazul să meditez la ironia situației. O fată căreia i s-a tot repetat că nu este genială a sfârșit prin a primi un premiu exact pentru genialitate. Premiul i s-a acordat pentru că a descoperit că realizările noastre s-ar putea să depindă mai mult de pasiune și de perseverență decât de talentul înnăscut. Între timp, ea a strâns titluri academice de la câteva școli destul de pretențioase, chiar dacă în clasa a III-a nu obținuse rezultate suficient de bune pentru a fi selecționată în programul pentru copiii talentați și supradotați. Părinții ei sunt imigranți chinezi, dar nu i-au ținut predici despre salvarea venită din munca asiduă. Contrar stereotipurilor, habar nu are să cânte la pian sau la vioară.

În dimineața când s-a făcut anunțul oficial despre bursa MacArthur, m-am dus acasă la părinții mei. Mama și tata auziseră deja știrea și vorbeau la telefon cu mai multe „mătușici“ care sunau încontinuu să-i felicite. Într-un final, când telefonul s-a oprit din țârlăit, tata s-a întors către mine și mi-a spus: „Sunt mândru de tine“.

Aș fi avut atâtea să-i răspund, dar m-am limitat să îi spun: „Mulțumesc, tati“.

N-avea rost să răscolesc trecutul. De altfel, știam că el chiar *era* mândru de mine.

Și totuși o parte din mine își dorea să călătorească înapoi în trecut, pe vremea când eram mică. Aș fi avut atâtea să-i răspund.

Mi-ar fi plăcut să-i spun: „Tati, tu spui că nu sunt genială. Nu te contrazic. Cunoști o grămadă de oameni mai deștepți decât mine“. Îmi imaginez cum ar fi dat din cap cu seriozitate.



„Dar lasă-mă să-ți explic ceva. Când voi fi mare, îmi voi iubi munca așa cum ți-o iubești și tu pe-a ta. Nu voi avea doar o meserie; voi avea o vocație. Voi încerca să mă autodepășesc în fiecare zi. Când voi fi înfrântă, o voi lua de la capăt. Poate că nu sunt cea mai inteligentă persoană din încăpere, dar mă voi strădui să fiu cea mai determinată.“

Și, dacă el m-ar fi ascultat în continuare, aș fi adăugat: „Pe termen lung, tati, grit* s-ar putea să conteze mai mult decât talentul“.

Mulți ani mai târziu, am adunat dovezile științifice ca să-mi susțin viziunea. Mai mult, știu că grit este o trăsătură variabilă, nu fixă, iar cercetările mi-au oferit idei revelatoare despre cum poate fi cultivată.

Această carte centralizează tot ceea ce am aflat despre grit.

Când am terminat-o, m-am dus să îl vizitez pe tata. Capitol după capitol, de-a lungul mai multor zile, i-am citit fiecare rând. De mai mult de zece ani se luptă cu boala Parkinson, așa că nu sunt convinsă de cât a înțeles. Cu toate astea, a părut să mă asculte cu atenție și, când am terminat, s-a uitat la mine. După o pauză care mi s-a părut o eternitate, a dat din cap o dată. Și apoi a zâmbit.

* Termen psihologic care reprezintă contribuția științifică a autoarei. O combinație fericită între pasiune și perseverență (n.t.).



Partea I CE ESTE GRIT ȘI DE CE CONTEAZĂ



Fă-ți apariția

Să pui piciorul în campusul Academiei Militare a Statelor Unite de la West Point este un privilegiu pe care trebuie să-l câștigi.

Procedura de admitere la West Point este cel puțin la fel de riguroasă ca în cazul celor mai selecte universități. Este obligatoriu să ai punctaje mari la testele SAT* și ACT**, precum și note excepționale la liceu. Dar, când vrei să intri la Harvard, nu este nevoie să faci cere-re încă din clasa a unsprezecea și nici să obții o recomandare din partea unui membru al Congresului, a unui senator sau a vicepreșe-dintelui Statelor Unite. Și, dacă tot vorbim despre asta, nu este obli-gatoriu nici să iei calificative superlative la un test de condiție fizică care include alergare, flotări, abdomene și tracțiuni.

În fiecare an, peste 14 000 de liceeni din anii inferioari de studiu¹ încep procedura de admitere. Dintre ei, sunt selecționați doar 4 000 care reușesc să obțină recomandările solicitate. Ceva mai mult de jumătate dintre acești candidați – în jur de 2 500 – întrunesc cerințele academice și fizice riguroase, iar din acest grup select doar 1 200 sunt admiși și înscriși. Aproape toți băieții și fetele care vin la West Point au fost atleți de performanță; cei mai mulți, foști căpitani de echipă.

Și, cu toate astea, unul din cinci cadeți se retrage înaintea absolvi-rii². Remarcabil este că, statistic vorbind, un procentaj semnificativ al

* Testare a cunoștințelor lingvistice și matematice, care se dă în Statele Unite în vederea admiterii la facultate (n.t.).

** Examen de admitere la colegiile naționale, care constă în teste de limba engleză, matematică, citire și științe (n.t.).



celor care abandonează pleacă încă din prima vară, în timpul programului de instrucție de șapte săptămâni numit, chiar și în documentele oficiale, Tabăra Bestiei. Sau, pe scurt, Bestia.

Cine își petrece doi ani străduindu-se să atingă o țintă și apoi o abandonează după primele două luni?

Dar să ne reamintim că acestea nu sunt luni obișnuite. Bestia este descrisă, în broșura West Point pentru noii cadeți, drept „partea cea mai solicitantă din punct de vedere fizic și emoțional din toți cei patru ani petrecuți la West Point... concepută să te ajute să faci tranziția de la proaspăt cadet la soldat”.³

O zi obișnuită în Tabăra Bestiei

5:00	Deșteptarea
5:30	Adunarea
5:30 – 6:55	Antrenament fizic
6:55 – 7:25	Îngrijire personală
7:30 – 8:15	Micul dejun
8:30 – 12:45	Instrucție/Ore de curs
13:00 – 13:45	Prânzul
14:00 – 15:45	Instrucție /Ore de curs
16:00 – 17:30	Activitate sportivă organizată
17:30 – 17:55	Îngrijire personală
18:00 – 18:45	Cina
19:00 – 21:00	Instrucție /Ore de curs
21:00 – 22:00	Ora comandantului
22:00	Stingerea

Ziua începe la 5 dimineața. Până la ora 5:30, cadeții sunt adunați în careu, în poziție de drepti, salutând arborarea steagului Statelor Unite. Apoi urmează un antrenament dur, format din alergări sau fitness, urmat de un program non-stop de mărșăluit în formație, instrucție la clasă, instruire pentru utilizarea armelor și exerciții fizice. Cadeții se duc la culcare la ora 22:00, pe acordurile unui cântec melancolic



executat la goarnă, numit „Stingerea”. Iar a doua zi programul o ia de la capăt. Ah, și nu există weekenduri, nici pauze în afara celor de masă, și niciun contact cu familia și prietenii din afara West Point.

Iată cum descrie un cadet Bestia: „Ești supus celor mai variate provocări, din toate sferile de dezvoltare – mintală, fizică, militară și socială. Sistemul este conceput să-ți găsească slăbiciunile, dar asta e și ideea – West Point te întărește”⁴.

Așadar, cine rezistă până la finalul Bestiei?

Eram în 2004, în al doilea an de studiu la Psihologie când m-am hotărât să răspund la această întrebare; însă Armata SUA își puna aceeași problemă de mai multe decenii. De altfel, încă din 1955, cu aproape cincizeci de ani înainte ca eu să încep să studiez această enigmă, un tânăr psiholog pe nume Jerry Kagan a fost recrutat de armată, i s-a ordonat să se prezinte la West Point și i s-a dat sarcina de a-i testa pe noii recruți cu scopul de a identifica cine va rămâne și cine va pleca⁵. Soarta a vrut ca Jerry să nu fie doar singurul psiholog care a studiat abandonurile de la West Point, ci și primul psiholog pe care l-am întâlnit eu la facultate. Astfel am ajuns să lucrez cu jumătate de normă în laboratorul său doi ani.

Jerry și-a descris primele eforturi de a separa grâul de neghină la West Point drept eșecuri dramatice. Își aducea aminte mai ales cum a petrecut sute de ore arătându-le cadetilor cartonașe tipărite cu fotografi și cerându-le tinerilor să inventeze povești care să se potrivească cu imaginile. Scopul acestui test era să dezvăluie motivațiile inconștiente, profunde, iar ideea generală era că acei cadeti care vizualizau reușite nobile și fapte curajoase ar fi trebuit să fie cei care aveau să absolute, nu să renunțe la studii. Ca multe idei care sună bine în teorie, aceasta nu a funcționat prea bine în practică. Poveștile spuse de cadeti erau colorate și amuzante, dar nu aveau absolut nimic în comun cu deciziile luate de ei în viața de zi cu zi.



De atunci, mai multe generații de psihologi s-au dedicat subiectului uzurii psihice, dar niciun cercetător nu a putut spune cu mai multă certitudine de ce, în mod frecvent, unii dintre cei mai promițători cadeți renunțau la studii, deși se aflau de-abia la începutul instrucției.

La scurt timp după ce am aflat despre Bestie, i-am făcut o vizită lui Mike Matthews, psiholog militar, membru al facultății West Point de mulți ani. Mike mi-a explicat că prin procedura de admitere la West Point se identifica cu succes fetele și băieții care aveau potențialul să se dezvolte acolo. În mod special, personalul care se ocupa de admiteri calcula pentru fiecare aspirant un așa-numit Scor Total al Candidatului, o medie ponderată între punctajele la examenele SAT și ACT, clasificarea la liceu în funcție de numărul de elevi din clasa candidatului, evaluările experților asupra potențialului de lider și calificativele obținute la evaluarea condiției fizice.

Poți considera Scorul Total al Candidatului drept cea mai bună predicție a celor de la West Point privind nivelul de talent al pretenșilor față de diversele rigori ale programului de pregătire de patru ani. Cu alte cuvinte, este o estimare a ușurinței cu care cadeții vor dobândi numeroasele abilități cerute de la un lider militar.

Scorul Total al Candidatului este factorul cel mai important luat în calcul la admiterea la West Point⁶, dar, cu toate acestea, *nu reușea* să prezică exact cine va rezista până la finalul Bestiei. De fapt, cadeții cu cele mai înalte Scoruri Totale ale Candidatului aveau aceeași probabilitate să renunțe la studii ca și cei cu scorurile cele mai mici⁷. Și acesta a fost motivul pentru care Mike mi-a deschis ușa.

Din propria experiență din tinerețe în forțele aeriene, Mike avea un indiciu pentru rezolvarea ghicitorii. Deși nu fusese expus la încercări la fel de dure precum cele de la West Point, existau multe similitudini. Cele mai importante se refereau la provocările care depășeau abilitățile normale. Pentru prima dată în viața lor, lui Mike și celorlalți recruți li se cerea, oră de oră, să execute lucruri pe care încă nu erau capabili să le facă. „După mai puțin de două săptămâni”, își



amintește Mike, „mă simțeam obosit, singur, frustrat și gata să renunț – la fel ca toți colegii mei.”⁸

Unii chiar au renunțat, dar nu și Mike.

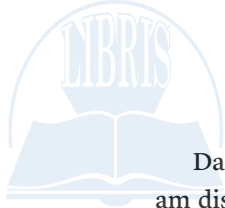
Ceea ce l-a frapat pe Mike a fost că, pentru a se ridica la înălțimea așteptărilor, nu a fost nevoie aproape deloc de talent. Cei care abandonau stagiul de instrucție rareori făceau asta din lipsa abilităților. Mai degrabă, a spus Mike, ceea ce conta era atitudinea de „a nu renunța niciodată”⁹.

—

În acea perioadă, nu doar Mike Matthews mi-a vorbit despre genul acesta de abordare de rezistență în fața provocărilor. În calitate de absolventă care tocmai începuse să cerceteze psihologia succesului, le-am luat interviuri unor lideri din afaceri, artă, sport, jurnalism, mediul academic, medicină și magistratură: *Cine sunt persoanele din vârful ierarhiei în domeniul vostru de activitate? Cum sunt ele? Ce considerați că le face speciale?*

Unele caracteristici reieșite din aceste interviuri erau specifice domeniului de activitate. De exemplu, mai multe persoane din mediul de afaceri au menționat apetitul pentru asumarea riscurilor financiare: „Trebuie să fii capabil să iei decizii calculate în privința a milioane de dolari și totuși să poți dormi noaptea”. Dar acest lucru le părea total irelevant artiștilor, care au vorbit în schimb despre impulsul creației: „Îmi place să fac lucruri. Nu știu de ce, dar îmi place”. În schimb, sportivii au menționat un alt fel de motivație, cea alimentată de fiorul victoriei: „Câștigătorilor le place să concureze de la egal la egal cu alți oameni. Câștigătorii detestă să piardă”.

În plus față de aceste particularități, au ieșit la suprafață anumite aspecte comune, și acelea mi s-au părut cele mai interesante. Indiferent de domeniul lor de activitate, oamenii cu cel mai mare succes erau norocoși și talentați. Mai auzisem această idee și nu mă îndoiam de ea.



Dar povestea succesului nu se oprea aici. Mulți dintre cei cu care am discutat și-au amintit despre oameni strălucitori aflați în plină ascensiune care, spre surpriza tuturor, au renunțat sau și-au pierdut interesul înainte de a-și împlini potențialul.

Aparent, un aspect de importanță crucială – și deloc ușor – era capacitatea de a continua după un eșec: „Unii oameni se descurcă grozav când lucrurile merg bine, dar cedează când dau de greu”. Oamenii cu realizări semnificative descriși în aceste interviuri erau deosebit de consecvenți: „Îmi aduc aminte de un tip care la început nu era chiar cel mai bun scriitor. Vreau să zic că îi citeam povestirile și râdeam de el, pentru că stilul lui era, cum să spun, stângaci și melodramatic. Dar s-a perfecționat tot mai mult, iar anul trecut a câștigat o bursă Guggenheim*”. De asemenea, acești oameni erau permanent motivați de dorința de a fi mai buni: „Niciodată nu e mulțumită. Ai crede că ar trebui, ținând cont de poziția ei actuală, dar ea însăși este cel mai dur critic al ei”. Cei mai realizați oameni erau *modele de perseverență*.

De ce erau oamenii de succes atât de hotărâți în demersurile lor? Pentru cei mai mulți nu existau șanse reale să se ridice vreodată la nivelul ambițiilor lor. În propriii lor ochi, nu erau niciodată suficient de buni. Erau opusul persoanelor care se complac într-o anumită situație. Și, cu toate astea, într-un sens foarte real, erau satisfăcuți de propria insatisfacție. Fiecare vâna ceva de mare importanță și interes, iar vânătoarea era cea care le oferea satisfacție la fel de mult precum capturarea prăzii. Chiar dacă unele lucruri pe care le aveau de făcut erau plictisitoare, frustrante sau chiar dureroase, nici nu le trecea prin cap să renunțe. Pasiunea lor era de durată.

Pe scurt, indiferent de domeniu, oamenii cu cel mai mare succes aveau un gen de determinare feroce, care se manifesta în două moduri. În primul rând, acești indivizi erau neobișnuit de rezistenți

* Bursă anuală oferită, începând cu 1925 de Fundația Memorială John Simon Guggenheim, persoanelor cu abilități creative deosebite (n.t.).



la șocuri și erau muncitori. În al doilea rând, știau la un nivel foarte, foarte profund ce-și doreau. Nu aveau doar determinare, ci și *direcție*.

Această combinație de pasiune și perseverență era cea care îi făcea speciali pe oamenii cu rezultate excepționale. Pe scurt, ei aveau *grit*.

Personal, am început să mă întreb: cum poți măsura ceva atât de intangibil? Ceva ce psihologii militari nu au putut cuantifica de-a lungul deceniilor? Ceva ce acei oameni de succes pe care i-am intervievat au spus că pot recunoaște instantaneu, dar că nu știu cum ar putea fi testat nemijlocit?

Am stat și m-am uitat peste notițele luate în decursul interviurilor. Și am început să scriu întrebări care captau, uneori cuvânt cu cuvânt, descrierile a ceea ce înseamnă să ai *grit*.

Jumătate dintre întrebări erau despre perseverență. Ele cereau să spui în ce măsură ești de acord cu afirmații precum „Am trecut peste obstacole pentru a depăși o provocare importantă” sau „Termin orice încep”.

Cealaltă jumătate erau întrebări despre pasiune. Ele își propuneau să afle dacă „interesele tale se schimbă de la an la an” și în ce măsură „ai fost obsedat de o anumită idee sau proiect o perioadă scurtă, dar ulterior ți-ai pierdut interesul”.

Ceea ce a rezultat a fost Scala Grit – un test care, dacă e făcut cu sinceritate, măsoară nivelul de *grit* cu care abordezi viața.

În iulie 2004, în a doua zi a Bestiei, 1.218 cadeți de la West Point au completat Scala Grit.

Cu o zi înainte, cadeții își luaseră adio de la mame și tați (un rămas-bun pentru care West Point alocă fix nouăzeci de secunde), se răseseră pe cap (doar băieții), se schimbaseră de hainele civile și se



îmbrăcaseră cu celebra uniformă gri cu alb a West Point, și își primiseră bocancii, căștile și restul echipamentului. Deși poate își închipuiseră greșit că știu cum se face, fuseseră instruiți de un cadet în anul patru cum să se alinieze („Faceți un pas către linia mea! Nu pe linia mea, nu peste linia mea, nu în spatele liniei mele. Faceți un pas *către* linia mea!”).

Inițial, m-am uitat să văd cum se corelează scorurile grit cu aptitudinile. Ghici ce? Scorurile grit nu au avut absolut nimic de-a face cu Scorurile Totale ale Candidaților care fuseseră calculate atât de minuțios în timpul procedurii de admitere. Cu alte cuvinte, talentul unui cadet nu spunea nimic despre cât grit are sa și viceversa.

Separarea gritului de talent confirma observațiile lui Mike despre instrucția în forțele aeriene, dar când am dat peste această descoperire am fost realmente surprinsă. La urma urmelor, de ce să *nu* reziste cei talentați? Logic vorbind, cei talentați ar trebui să fie consecvenți și să muncească din greu, pentru că, atunci când fac asta, o fac fenomenal de bine. La West Point, de exemplu, în rândul cadeților care reușesc să treacă de Bestie, Scorul Total al Candidatului este o variabilă care prezice excelent fiecare parametru pe care îl urmărește West Point. Nu prezice doar rezultatele la examene, ci și notele la pregătirea militară și fizică¹⁰.

Așadar, este cu adevărat surprinzător că talentul nu garantează cât grit ai. În această carte voi explica de ce.

—

Până în ultima zi a Bestiei, șaptezeci și unu de cadeți abandonaseră¹¹.

Grit s-a dovedit a fi un factor de predicție uimitor de precis al celor care au mers până la capăt și al celor care nu au reușit.

Anul următor m-am întors la West Point și am repetat același test. De această dată, șaizeci și doi de cadeți s-au retras din stagiul de



instrucție, iar grit a prezis și de această dată cine avea să rămână și cine nu.

Paradoxal, cei care au rămas și cei care au plecat aveau Scoruri Totale ale Candidaților fără diferențe notabile. Am studiat cu mai multă atenție componentele pe baza cărora se calcula scorul. Din nou, nicio diferență.

Așadar, ce contează ca să reziziți în Tabăra Bestiei?

Nu scorurile SAT, nu clasificarea din liceu, nu experiența de lider, nu abilitățile sportive.

Nu Scorul Total al Candidatului.

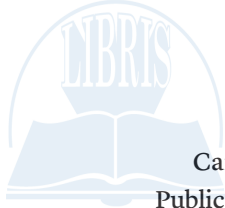
Ceea ce contează este grit.

—

Contează gritul și în afara West Point? Pentru a afla, am studiat și alte situații suficient de solicitante încât să-i facă pe mulți oameni să renunțe. Am vrut să aflăm dacă numai rigorile Bestiei necesită grit sau dacă, în general, grit îi ajută pe oameni să își respecte angajamentele pe care și le iau.

Următoarea arenă în care am testat puterea gritului a fost cea a vânzătorilor, o profesie care presupune să te lovești de refuzuri zi de zi, dacă nu chiar oră de oră. Le-am cerut câtorva sute de bărbați și femei care lucrau la aceeași companie care vindea vile de vacanță în sistem *time sharing** să completeze o serie de chestionare de personalitate, incluzând Scala Grit. După șase luni am vizitat din nou compania, moment până în care 55% din personalul de vânzări¹² se schimbaseră. Grit a prezis cine rămâne și pleacă. Mai mult, nicio altă trăsătură de personalitate măsurată de obicei – inclusiv extraversiunea, stabilitatea emoțională și conștiințiozitatea – nu a fost la fel de eficientă precum grit în prezicerea păstrării locului de muncă.

* Deținerea sau închirierea în comun a unei proprietăți imobiliare de către mai multe persoane, pe care acestea o ocupă pe rând, anual, pe o perioadă determinată (n.t.).



Cam în aceeași perioadă, am primit un telefon de la Chicago Public Schools. Ca și psihologii de la West Point, cercetătorii de acolo erau extrem de interesați să afle mai multe despre elevii care aveau să obțină cu succes diploma de absolvire a liceului. În acea primăvară, mii de elevi de liceu au completat o versiune abreviată a Scalei Grit, împreună cu o serie de alte baterii de teste. După un an și ceva, 12% dintre acei elevi nu au reușit să absolve. Elevii care au absolvit la timp au avut mai mult grit, iar gritul a prezis absolvirea cu mai multă acuratețe decât alți factori, precum cât de mult le păsa elevilor de școală, cât de conștiincioși erau față de materiile studiate și chiar cât de siguri pe ei se simțeau la școală.

Similar, în două largi eșantioane americane, am descoperit că adulții cu grit aveau o probabilitate mai mare să-și completeze educația lor formală. Adulții care obținuseră un titlu de MBA, doctorat, masterat, licență sau altă diplomă de învățământ superior aveau scoruri înalte la grit¹³ decât cei care absolviseră doar colegii de patru ani, care, la rândul lor aveau mai mult grit decât cei care acumulaseră câteva credite la colegiu, dar nu își luaseră diploma de licență. Interesant, adulții care obținuseră diplome la colegii cu durata studiilor de doi ani aveau scoruri ceva mai mari decât cei care absolviseră colegii de patru ani. La început, asta m-a nedumerit, dar am aflat curând că rata de abandon de la colegiile comunitare poate ajunge chiar și la 80 de procente¹⁴. Cei care înving statisticile sunt deosebit de gritty*.

În paralel, am inițiat un parteneriat cu Forțele Speciale Armate, cunoscute mai bine drept Beretele Verzi. Aceștia se numără printre cel mai bine antrenați soldați ai armatei și li se încredințează unele dintre cele mai dure și mai periculoase misiuni. Cursul de calificare pentru Beretele Verzi este un proces chinuitor, în mai multe etape. Etapa pe care am studiat-o vine *după* nouă săptămâni de tabără de instrucție, patru săptămâni de antrenament de infanterie, trei săptămâni de școală de aviație și patru săptămâni de pregătire în navigare

* Autoarea folosește gritty pentru a descrie persoanele cu un scor înalt la grit (n.r.).



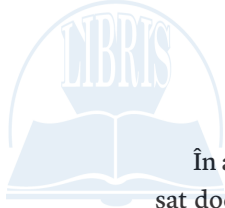
terestră. Toate aceste experiențe ale antrenamentului preliminar sunt foarte, foarte grele și, în fiecare etapă, sunt bărbați care nu reușesc să meargă mai departe. Dar Cursul de Selecție pentru Forțele Speciale este și mai greu. Ca să-l citez pe generalul comandant James Parker, „aici decidem cine va intra și cine nu”¹⁵ în etapele finale ale instrucției pentru Beretele Verzi.

În comparație cu acest Curs de Selecție, Tabăra Bestiei este ca o vacanță de vară. De dimineață, dinainte de răsăritul soarelui, recruții sunt alergați maximum până la ora nouă seara. Pe lângă exercițiile de orientare pe timp de zi și de noapte, au de alergat sau de mărșăluit între șapte și zece kilometri, uneori cărând o greutate de treizeci de kilograme, și trebuie să parcurgă un traseu cu obstacole cunoscut neoficial sub denumirea „Nick cel Nesuferit”, care presupune să se târască prin bălți pe sub sârmă ghimpată, să meargă pe bușteni ridicați la înălțime, să se cațere pe plase și să atârne de scări orizontale.

Simplul fapt de a ajunge la Cursul de Selecție este o realizare, dar, chiar și așa, 42% dintre candidații¹⁶ pe care i-am studiat s-au retras benevol înainte de final. Așadar ce îi diferențiază pe bărbații care au ajuns până la capăt? Grit.

Ce altceva, în afară de grit, prezice succesul în mediul militar, universitar sau de afaceri¹⁷? În vânzări, am constatat că experiența anterioară ajută – novicii au mai puține șanse să-și păstreze locul de muncă față de cei cu experiență. În sistemul de învățământ de stat din Chicago, un profesor care îi susține și îi încurajează pe elevi le mărește probabilitatea de a absolvi. Iar pentru aspiranții la Beretele Verzi, condiția fizică standard la începerea antrenamentului este esențială.

Dar, în toate aceste domenii, când compari oamenii cu aceste caracteristici similare, tot grit este cea care prezice succesul. Indiferent de atributele specifice și de avantajele care ajută pe cineva să reușească în fiecare dintre aceste domenii diferite din punctul de vedere al provocărilor, grit contează în toate.



În anul în care mi-am început studiile postuniversitare a fost lansat documentarul *Spellbound**. Filmul urmărește trei băieți și cinci fete pe când se pregătesc pentru finala concursului Scripps National Spelling Bee**. Pentru a ajunge în finală – o întrunire plină de adrenalină cu durată de trei zile, organizată anual în Washington, DC, și transmisă live de postul ESPN, care în mod normal își concentrează programul pe competiții sportive importante –, acești copii trebuie mai întâi să învingă la rostirea pe litere mii de alți elevi din sute de școli din toată țara. Asta presupune să rostească pe litere cuvinte tot mai necunoscute și mai dificile fără nicio greșeală, rundă după rundă, mai întâi depășindu-i pe toți ceilalți elevi din clasa concurentului, apoi din anul lor de studiu, din școală, district și regiune.

Spellbound m-a făcut să-mi pun întrebarea: în ce măsură abilitatea de a rosti pe litere fără greșeală cuvinte precum *schottiche* și *cymotrichous* ține de un talent verbal precoce și în ce măsură este vorba despre grit?

Am sunat-o pe directoarea executivă a concursului, o femeie energetică (ea însăși fostă campioană la rostit pe litere) pe nume Paige Kimble. Kimble era la fel de curioasă ca și mine în privința structurii psihologice a învingătorilor. Ea a fost de acord să trimită chestionare tuturor celor 273 de concurenți¹⁸ imediat ce aveau să se califice în finale, lucru care urma să se întâmple peste câteva luni. În schimbul unei recompense regești sub forma unui voucher-cadou de 25 de dolari, aproximativ două treimi dintre concurenți mi-au returnat chestionarele completate. Cel mai în vârstă respondent avea cincisprezece ani, limita de vârstă absolută conform regulilor competiției, iar cel mai tânăr avea doar șapte ani.

Pe lângă completarea Scalei Grit, participanții au trebuit să spună cât timp exersau rostirea pe litere. În medie, ei practicau mai mult de

* În traducere liberă, *Vrăjtit, Fermecat*. În același timp, se face trimitere și la cuvântul *spelling*, care înseamnă „a scrie” sau „a spune” pe litere (n.t.).

** Concurs de rostire pe litere a cuvintelor (n.t.).



o oră pe zi în zilele lucrătoare și peste două ore pe zi în weekend. Dar erau mari variații în jurul acestor medii: unii concurenți nu studiau aproape deloc, pe când alții studiau chiar și nouă ore în fiecare sâmbătă!

Separat, am contactat un subeșantion de participanți și le-am administrat un test de inteligență verbală. În grup, aceștia au demonstrat abilități verbale neobișnuite. Însă scorurile variau destul de mult, unii copii obținând scoruri excepționale, iar alții doar media pentru vârsta lor.

Când postul ESPN a transmis rundele finale ale concursului, le-am urmărit cu atenție până la momentele tensionate de încheiere când, în fine, Anurag Kashyap, de treisprezece ani, a rostit corect A-P-P-O-G-G-I-A-T-U-R-A (un termen muzical pentru o anumită notă de coloratură) și a câștigat campionatul.

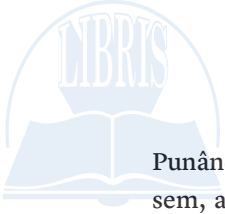
Apoi, cu clasamentul final în mână, mi-am analizat datele.

Îată ce am descoperit: măsurătorile gritului realizate cu luni înainte de competiția finală au prezis cât de bine au evoluat ulterior participanții. Simplu spus, copiii cu mai mult grit au ajuns mai departe în competiție. Cum au făcut asta? Studiind mai multe ore și, de asemenea, participând la mai multe concursuri de rostire pe litere.

Cum rămâne cu talentul? Inteligența verbală a prezis și ea evoluția avansată în competiție. Dar nu a existat absolut nicio corelație între inteligența verbală și grit. Mai mult, concurenții talentați verbal nu au studiat mai mult decât concurenții mai slabi și nici nu au avut un palmares de concursuri mai îndelungat.

Diferențierea dintre grit și talent a ieșit din nou în evidență într-un studiu separat pe care l-am efectuat pe studenți absolvenți de Ivy League*. Acolo, scorurile SAT și grit¹⁹ au fost, de fapt, invers corelate. Studenții din eșantionul selectat care avuseseră scoruri SAT mai bune erau, în medie, doar un pic mai puțin gritty decât colegii lor.

* Grup de opt colegii și universități americane private, renumite pentru excelență și performanțe academice, din care fac parte, printre altele, Harvard, Cornell sau Princeton (n.r.).



Punând laolaltă aceste rezultate cu celelalte date pe care le colectasem, am ajuns la revelația fundamentală care avea să-mi ghideze munca în viitor: *Potențialul nostru este ceva. Ce facem cu el este cu totul altceva.*



Distrași de talent

Înainte să fiu psiholog, am fost profesoară. Sala de clasă¹ a fost locul – cu ani înainte să fi auzit măcar de Bestie – unde am început să observ că talentul nu este totul pentru a reuși în viață.

Aveam douăzeci și șapte de ani când am început să predau cu normă întreagă. În luna precedentă îmi dădusem demisia din McKinsey, o corporație internațională de consultanță în management ale cărei birouri din centrul New York-ului ocupau mai multe etaje într-un zgârie-nori de sticlă albastră. Colegii mei au fost un pic năuciiți de decizia mea. De ce părăseam o companie în care majoritatea semenilor mei ar fi dat orice să lucreze – o companie nominalizată frecvent drept una dintre cele mai inteligente și influente din lume?

Cunoscătorii mei au presupus că am vrut să scap de săptămâna de lucru de optzeci de ore pentru un stil de viață ceva mai relaxat, dar, desigur, oricine a fost sau este profesor știe că nu există nicio slujbă mai grea decât asta. Așa că de ce am plecat? Într-un fel, consultanța, nu predatul, a reprezentat un ocol pentru mine. În facultate am fost îndrumător și mentor pentru copiii din școlile de stat locale. După absolvire am fondat un program academic de aprofundare a cunoștințelor gratuit și l-am condus doi ani. Apoi am fost la Oxford și mi-am luat diploma în neuroștiințe, studiind mecanismele neuronale ale dislexiei. Așa că, atunci când am început să predau, am simțit că am revenit pe calea cea bună.

Chiar și așa, tranziția a fost abruptă. Într-o singură săptămână, salariul meu a trecut de la *Pe bune? Chiar primesc atât de mulți bani?* la *Uau! Cum naiba supraviețuiesc profesorii din orașul ăsta?* Acum cina



mea consta într-un sandvici înfulecat în grabă în timp ce corectam lucrări, nu în sushi comandat la birou pe cheltuiala clientului. Mergeam spre serviciu cu același metrou, dar coboram mult după ce treceam de centru, cu șase stații mai înspre sud: în Lower East Side. În loc de pantofi cu toc-cui, perle și costume făcute pe comandă, purtam pantofi comozi în care puteam sta în picioare toată ziua și rochii pe care nu mă deranja să le murdăresc de cretă.

Elevii mei aveau doisprezece-treisprezece ani. Cei mai mulți locuiau în cartierele dintre Bulevardele A și D. Asta se întâmpla înainte să apară cafenelele șic la fiecare colț. În toamna în care am început să predau acolo, școala noastră a fost selectată ca locație pentru realizarea unui film despre o școală cu copii – problemă dintr-un cartier mărginaș violent. Treaba mea era să-i ajut pe elevi să învețe matematica de clasa a șaptea: fracții și zecimale și să pun în mintea lor niște baze rudimentare de algebră și geometrie.

Chiar din prima săptămână, era evident că unii elevi înțelegeau conceptele matematice mai repede decât colegii lor. Era o plăcere să le predai elevilor mai talentați. Se putea spune despre ei că „le mergea mintea” la propriu. Fără prea mult efort, ei observau tiparele comune dintr-o serie de probleme de matematică pe care colegii lor mai puțin abili se străduiau din greu să le priceapă. Mă urmăreau cum rezolvam o problemă la tablă și spuneau „M-am prins!”, iar apoi rezolvau corect următoarea problemă de unii singuri.

Si totuși, la finalul primului trimestru, am descoperit cu surprindere că unii dintre acești copii foarte dotați nu aveau note chiar așa de bune precum mă așteptasem. Desigur, unii se descurcaseră foarte bine. Dar mai mulți elevi foarte talentați luaseră note medii sau mici.

În schimb, mai mulți elevi care inițial avuseseră dificultăți aveau note mai bune decât aș fi anticipat. Acești „zeleși” veneau constant la ore cu tot ce aveau nevoie. În loc să se joace și să se uite pe fereastră, își luau notițe și puneau întrebări. Când nu înțelegeau ceva din prima, încercau iar și iar, uneori venind să ceară ajutor în pauza de



prânz sau la orele opționale de după-amiază. Munca lor asiduă se vedea în notele obținute.

Aparent, aptitudinea pentru matematică *nu* garanta reușita. Talentul era una, iar rezultatele excelente la matematică, alta.

Pentru mine asta a fost o surpriză. La urma urmelor, înțelepciunea convențională spune că matematica este o materie la care ne așteptăm ca elevii mai talentați să exceleze, lăsându-i în urmă pe colegii care pur și simplu „nu le au cu matematica”. Ca să fiu sinceră, și eu mi-am început primul an în învățământ cu această convingere. Părea evident că elevii care înțelegeau mai ușor îi vor depăși constant pe colegii lor. Ba chiar m-am așteptat ca prăpastia dintre cei cu talent nativ și restul clasei să se adâncească în timp.

Fusesem distrasă de talent.

Treptat, am început să îmi pun întrebări dificile. Când predam o lecție și conceptul nu prindea, oare elevul care nu înțelegea trebuia să mai facă încă un pic de efort în plus? Oare eu trebuia să găesc o modalitate diferită de a explica ceea ce încercam să transmit? Înainte să sar la concluzia că talentul decide destinul, oare trebuia să iau în calcul și importanța efortului? Și, ca profesor, nu era responsabilitatea mea să-mi dau seama cum să susțin efortul – al elevilor și al meu – un pic mai mult?

În același timp, am început să reflectez la cât de inteligenți păreau chiar și elevii mei cei mai slabi atunci când vorbeau despre lucruri care îi interesau sincer. Erau conversații pe care îmi era aproape imposibil să le urmăresc: discursuri despre statistici din baschet, versurile unor cântece care le plăceau și scenarii complicate despre cine nu mai vorbește cu cine și de ce. Când am ajuns să-mi cunosc elevii mai bine, am descoperit că toți stăpâneau mai multe idei complicate în viețile lor cotidiene complicate. Sincer, chiar era cu mult mai dificil să calculezi X dintr-o ecuație algebrică?

Elevii mei nu erau talentați în mod egal. Totuși, când venea vorba să învețe matematica de clasa a șaptea, oare ar fi putut ajunge acolo