

АНДЖЕЛА ДАКВОРТ

КРОК ЗА КРОКОМ

**ЯК ЕНТУЗІАЗМ І НАПОЛЕГЛИВІСТЬ
ВЕДУТЬ ДО МЕТИ**

*Переклала з англійської
Ольга Захарченко*

«НАШ ФОРМАТ» · Київ · 2018

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купити книгу на сайті kniga.biz.ua

Передмова

Змалечку я часто чула слово *геній*.

Це було улюблене слово мого батька. Він любив отак знічев'я зронити:

— Знаєш, ти не геній!

Цей присуд міг прозвучати посеред вечері, під час рекламної паузи в серіалі «Човен кохання» або коли він вкладався на диван із газетою «Волл-стріт джорнал» (Wall Street Journal).

Не пам'ятаю, що я відповідала. Можливо, робила вигляд, що не чула. Думки про геніальність, талант, визначення найздібнішого не давали спокою моєму батькові. Він переймався тим, наскільки розумний сам, і тим, наскільки розумна його сім'я.

І не тільки я засмучувала батька. Моїх брата й сестру він також не вважав геніями. За його міркою, усі ми й близько не стояли біля Ейнштейна. Звісно, це було для нього величезним розчаруванням. Батька непокоїло, що такий інтелектуальний недолік позбавить нас можливості досягти чогось значного в житті.

Два роки тому мені пощастило виграти стипендію фонду МакАртурів, яку ще іноді називають «грант за геніальність». Ви не подаєте заявки в цей фонд, не просите друзів висунути вашу кандидатуру. Натомість секретна комісія, до складу якої входять провідні авторитети у вашій галузі, вирішує, що ви робите важливу й творчу справу.

У перший момент, коли мені несподівано зателефонували й розповіли про цю новину, я була зворушена й здивована. Потім згадала батька та його поверхову оцінку моїх розумових здібностей. Він не помилявся. Я виграла стипендію МакАртурів не тому, що була на голову вища від своїх колег-психологів. Просто в нього була

правильна відповідь («Ні») на неправильне питання («Чи геніальна вона?»).

Між дзвінком із фонду МакАртурів та офіційним оголошенням про присудження премії минув майже місяць. Я не мала права розповідати про це нікому, крім свого чоловіка. У мене було доволі часу, щоб оцінити іронію ситуації. Дівчина, якій постійно казали, що вона не геній, урешті отримує премію саме за геніальність. І нагороджують за те, що вона довела: наші досягнення більше залежать від пристрасті й наполегливості, ніж від вроджених здібностей. На той час у неї вже назбиралася ціла купа нагород від солідних навчальних закладів, хоча в третьому класі вона отримала не дуже високі оцінки, прослухавши курс для обдарованих і талановитих. Її батьки — китайські іммігранти, але їй ніколи не читали нотацій про спасіння у важкій праці. І всупереч стереотипу, вона не здатна видобути жодної ноти з піаніно чи скрипки.

Уранці того дня, коли оголосили про присудження стипендії МакАртурів, я пішла додому до батьків. Мама й тато вже почули новину, а з ними й чималий гурт моїх «тіточок», які безперестанку обривали телефон, поспішаючи привітати мене. Нарешті, коли дзвінки затихли, батько повернувся до мене й сказав:

— Я пишаюся тобою.

Мені так багато хотілося йому сказати, та я лише промовила:

— Дякую, тату.

Навіщо було ворушити минуле? Я знала, що він і *справді* пишався мною.

Усе ж якась частина мене повернулася в минуле, у моє дитинство. Я уявила, як могла би розповісти йому про те, що знаю тепер.

Я сказала б:

— Тату, ти говориш, що я не геній. Не буду із цим сперечатися. Ти знаєш багатьох людей, розумніших за мене.

Я наче бачу, як він поважно киває на знак згоди.

— Та ось що я хочу тобі сказати. Коли я виросту, у мене буде улюблена робота, така само улюблена, як і в тебе. І це буде не просто якесь заняття, це буде моє покликання. Я боротимуся щодня. Якщо впаду, то встану. Може, я й не буду найрозумнішою, але намагатимуся бути найзавзятішою.

І якщо він ще слухатиме, додам:

— Хай там як, а завзяття важить більше, ніж талант.

Упродовж цих років у мене назбиралося достатньо наукових доказів на підтвердження моєї точки зору. Ба більше, я знаю, що завзяття мінливе, не застигле, і тепер, здійснивши дослідження, я розумію, як можна його розвинути.

Ця книжка підсумовує все, що я знаю про завзяття.

Закінчивши свою книжку, я поїхала провідати батька. Розділ за розділом, день за днем, я прочитала йому її всю, до останнього рядка. Уже десять років батько страждав від хвороби Паркінсона, і я не впевнена, що він зрозумів усе, що я читала. Проте здавалося, що він уважно слухав і, коли я закінчила, подивився на мене. Наче вічність минула — і ось батько кивнув. А потім усміхнувся.

Феномен

Коли ви ступаєте на територію Військової академії США у Вест-Пойнті, вважайте, що ви це заслужили. Вступити до Вест-Пойнту не легше, ніж до найелітарнішого університету. Найвищі бали тестів SAT (визначення академічних здібностей) чи АСТ (тестування для американських коледжів) та відмінне навчання в середній школі — це обов'язкова умова. Але якщо ви збираєтесь учитися в Гарварді, то вам не треба починати вступну кампанію ще в одинадцятому класі середньої школи, також немає потреби при цьому брати рекомендацію в якого-небудь члена Конгресу, сенатора чи віце-президента Сполучених Штатів. Так само ніхто не вимагатиме від вас найвищих показників фізичної підготовки, особливо щодо бігу, відтискань, присідань і підтягувань.

Щороку понад 14 000 абітурієнтів починають свою вступну кампанію з передостаннього класу середньої школи¹. Із цієї кількості кандидатів залишається лише 4000 тих, кого допускають до подальших випробувань. Трохи більше половини цих абітурієнтів — близько 2500 — відповідають жорстким академічним і фізичним вимогам, і вже із цієї групи обраних тільки 1200 вступають у ряди студентів Вест-Пойнту. Майже всі чоловіки й жінки, які прагнуть учитися у Вест-Пойнті, — це члени спортивних шкільних команд, а більшість із них — їхні капітани команд.

І все ж кожного п'ятого кадета відраховують ще до закінчення навчання². Що цікаво, зазвичай значна частина відрахувань припадає на перше літо, коли кадети проходять семитижневу тренувальну програму, яку навіть в офіційній літературі називають «Звірячі бараки» («Beast Barracks») або скорочено — «Звірюка» («Beast»).

Витратити два роки, аби потрапити в академію і вилетіти після перших двох місяців?

Але це — не звичайні місяці. У довіднику Вест-Пойнту для новачків «Звірюка» описана як «найвимогливіший з фізичного та емоційного боку період чотирирічного навчання у Вест-Пойнті... завдання якого — допомогти вам перетворитися з кадета-новачка на Солдата»³.

Звичайний день у «Звірячих бараках»

5:00	Підйом
5:30	Шикування
5:30–6:55	Фізична підготовка
6:55–7:25	Особистий час
7:30–8:15	Сніданок
8:30–12:45	Тренування/Навчання
13:00–13:45	Обід
14:00–15:45	Тренування/Навчання
16:00–17:30	Спортивні змагання
17:30–17:55	Особистий час
18:00–18:45	Вечеря
19:00–21:00	Тренування/Навчання
21:00–22:00	Виховна година
22:00	Відбій

День починається о 5:00. О 5:30 кадети вже вишикувані, стоять струнко, вшановуючи підняття прапора Сполучених Штатів. А далі починається тяжка праця: біг або зарядка; потім безперервне чергування: стройова підготовка, теоретичні заняття, бойова підготовка і заняття спортом. О 22:00 світло гасне, горн меланхолійно виконує сигнал «Відбій». Наступного дня все починається спочатку. І жодних вихідних, перерв, хіба що для приймання їжі, і фактично жодних контактів із сім'єю та друзями за межами Вест-Пойнту.

Один із кадетів так описує життя у «Звірюці»: «Тебе випробовують різними методами й у різних видах діяльності — розумовій, фізичній, з військової точки зору, у соціальному плані. Будь певен, ця система знайде твої слабкі місця. Але ж у цьому й сенс — Вест-Пойнт робить тебе сильнішим⁴».

* * *

То хто ж витримує випробування «Звірюкою»?

Це був 2004 рік і мій другий рік аспірантури з психології, коли я почала розбиратися із цим питанням. А ось армія США вже кілька десятиліть билася над цією загадкою. Це сталося в 1955 році, — майже за п'ятдесят років до того, як я почала працювати над цією проблемою, — коли молодого психолога на ім'я Джеррі Каган призвали до війська, наказали з'явитись у Вест-Пойнт і призначили тестувати нових кадетів з метою визначити, хто з них залишиться, а кого відрахують⁵. Так вийшло, що Джеррі був не тільки першим психологом, який вивчав причини відсіву у Вест-Пойнті, він до того ж виявився першим психологом, якого я зустріла в коледжі. Зрештою я опинилася в його лабораторії, де й пропрацювала за сумісництвом два роки.

Джеррі розповідав, що перші спроби відокремити зерна від бур'яну у Вест-Пойнті були абсолютно безуспішними. Так, він згадував, як намарно витратив сотні годин, показуючи кадетам картки з малюнками й пропонуючи їм придумати історії, які відповідали б тим зображенням. Цей тест мав на меті виявити глибинні, заховані в підсвідомості мотиви. А загальне припущення було таке, що кадати, які візуалізували благородні вчинки й безмежну відвагу, і були тими, хто мав учитися далі, а не вибувати. Тест спіткала така сама доля, як і всі ідеї, котрі звучали дуже привабливо, але на практиці виявлялися нічого не вартими. Кадети придумували цікаві та яскраві історії, якими можна було заслухатись і які не мали жодного стосунку до рішень, котрі вони ухвалювали в реальному житті.

Відтоді ще кілька поколінь психологів присвятили себе дослідженню цієї проблеми відсіву, але жоден учений так і не зміг з упевненістю сказати, чому деякі з найперспективніших кадетів незмінно вибували з гри на самому початку навчання.

Дізнавшись про «Звірюку», я звернулася по допомогу до Майка Меттьюза, військового психолога, який упродовж багатьох років був викладачем у Вест-Пойнті. Він розповів, що процес відбору⁶ майбутніх кадетів дозволяє досить точно визначити, які чоловіки й жінки здатні досягти в академії великих успіхів. Так, зокрема, співробітники приймальної комісії обчислюють для кожного

претендента так звану «Загальну оцінку кандидата» — середньо-зважений показник, який враховує кількість балів за тестом SAT* чи АСТ**, рейтинг середньої школи залежно від кількості учнів у випускному класі претендента, експертну оцінку лідерського потенціалу та ефективність відповідно до об'єктивної оцінки рівня його фізичної підготовки.

Здавалося б, «Загальна оцінка кандидата» — це найкращий прогностичний інструмент, за допомогою якого в академії Вест-Пойнт визначають рівень готовності претендентів до майбутніх різноманітних випробувань їхньої чотирирічної програми. Іншими словами, він допомагає оцінити, наскільки легко кадети будуть опановувати знання й уміння, необхідні військовому керівнику.

У процесі відбору претендентів «Загальна оцінка кандидата» важила найбільше, утім точно передбачити, хто витримає «Звірюку» до кінця, вона не могла. Насправді, кадети з найвищою «Загальною оцінкою кандидата» вибували з академії так само, як і ті, у кого ця оцінка була найнижчою⁷. Ось чому двері Майка були для мене гостинно відчинені.

Майк і сам колись замолоду вступав на службу до військово-повітряних сил, тому ключ для розгадки цієї таємниці в нього був. Хоча умови при вступі в нього були не такі жорсткі, як у Вест-Пойнті, усе ж виявилось багато схожого. Найважливішими були випробування, вимоги яких перевищували наявні вміння. Уперше в житті Майк та інші призовники мусили мало не щогодини робити те, чого ніколи не робили. «Через два тижні, — пригадував Майк, — я був знесилений, самотній, розчарований⁸ і готовий кинути все це так само, як і мої однокурсники».

Деякі так і зробили, але не він.

* Стандартизований тест для вступу до коледжів Сполучених Штатів, містить три секції: математика, аналіз тексту та граматики. Уперше тест провели в 1926 році. Перша назва — Scholastic Aptitude Test (Схоластичний тест придатності) згодом змінилася на Scholastic Assessment Test (Схоластичний оцінювальний тест), зараз же аббревіатура SAT ні на чому не базується.

** Це один варіант тестування для вступу до коледжів та університетів США, конкурент SAT. Складається з чотирьох тестів: англійська, читання, математика та наукове міркування. Проводиться з 1959 року, результати тесту АСТ приймають усі коледжі та університети з чотирма роками навчання.

Найбільше вразило Майка те, що при виконанні цих завдань про талант ніхто й не заїкався. Тих, хто вибував з тренувального табору, ніяк не можна було назвати нездібними. Натомість найбільше уваги, за словами Майка, приділялося виявленню в людині такої позиції, яку можна назвати «ніколи не здаватися»⁹.

* * *

На той час уже не лише від Майка Меттьюза я чула про таке ставлення до труднощів — «здохну, а з місця не зійду». Як студентка-випускниця й початківець у царині психології успіху, я розпитувала багатьох фахівців, які досягли вершин у бізнесі, мистецтві, спорті, журналістиці, науці, медицині та юриспруденції: *«Хто ці найвидатніші люди? Які вони? Що, на вашу думку, робить їх особливими?»*.

Деякі з характеристик, які траплялися мені в цих інтерв'ю, були аж надто вузькопрофільними. Наприклад, не один бізнесмен розповідав про азарт від ухвалення фінансових ризиків: «Ти орудуєш мільйонами доларів і при цьому спокійно спиш уночі». А от для художників, навпаки, найвищою насолодою була можливість творити: «Мені подобається щось створювати. Не знаю чому, але так воно є». Ну, а спортсмени вказували на зовсім інший вид мотивації — захват, піднесення, викликані перемогою: «Переможці люблять змагатися із супротивником у чесному бою. Переможці не люблять програвати».

Крім таких особливих, вимальовувались і деякі спільні риси. Саме вони цікавили мене найбільше. У будь-якій сфері діяльності найуспішніші люди були щасливі й талановиті. Про це я знала й раніше і в цьому не сумнівалася.

Але розповідь про успіх на цьому не закінчується. Багато людей, із якими я розмовляла, розповідали й масу інших історій — про «зірок», які швидко злітали на небосхил і які, на загальний подив, так само швидко згасали або десь губилися, так і не реалізувавши свого потенціалу.

Мабуть, надзвичайно важливо — і зовсім нелегко — уміти встати після падіння: «Деякі люди — колоси, коли справи йдуть добре, але натрапивши на труднощі, виявляються колосами на глиняних

ногах». Дуже успішні люди, про яких розповідали в цих інтерв'ю, саме цим і відрізнялися: «Був собі один хлопець. Спочатку він як письменник пас задніх. Ми, бувало, читали його оповідання й на сміхалися з нього, бо його писанина була така, знаєте, неоковирна й сльозлива. Але він писав дедалі краще і ось минулого року отримав стипендію Гутгенхайма». Такі люди постійно вдосконалювалися: «Вона завжди незадоволена. Вам здається, ну, ось уже, нарешті, усе добре. Але вона сама собі найсуворіший критик». Найуспішніші були зразком наполегливості.

Чому дуже успішні люди так уперто вдосконалювалися? Зазвичай їхні амбіції сягали так високо, що годі було до них дотягтися. Самим собі вони ніколи не подобалися. Вони були антиподами задоволення. Утім, якщо вже зовсім начистоту, ці люди відчували задоволення від незадоволення собою. Кожен прагнув чогось, варто нечуваної уваги й надзвичайно важливого, і саме оце прагнення, переслідування — як і досягнення бажаного — і було винагородою. Якщо для цього їм треба було виконати якусь нудну роботу, пережити розчарування чи витерпіти біль, вони ні перед чим не зупинялися. Їхня пристрасть була невичерпною.

Отже, хай якою була сфера прикладання їхніх зусиль, ці дуже успішні люди демонстрували просто залізну рішучість, яка проявлялася двояко. По-перше, ці особи були надзвичайно витривалі й працьовиті. А по-друге, вони дуже й дуже добре знали, чого хочуть. У них була не тільки рішучість, а й *напрямок*.

Саме таке поєднання пристрасті й наполегливості робило цих успішних людей особливими. Словом, вони були завзятими.

Переді мною постало питання: як можна виміряти щось настільки невловиме? Щось таке, кількісну оцінку чого військові психологи не спроможуться дати ось уже кілька десятків років? Те, що найуспішніші люди, з якими я розмовляла, можуть розпізнати з першого погляду, але не знають, як визначити його наявність?

Тоді я сіла й уважно перечитала свої записи про те інтерв'ю. І я почала записувати запитання, які містили опис, іноді навіть дослівний, того, що значить бути завзятим.