

SKRYTÝ POTENCIÁL

Zistite, ako odomknúť
vlastný potenciál



IKAR

ADAM GRANT

Autor bestsellera
EŠTE SI TO PREMYSLI

ADAM GRANT

SKRYTÝ POTENCIÁL

**Zistite, ako odomknúť
vlastný potenciál**

Preložila Svetlana Žuchová

Adam Grant
HIDDEN POTENTIAL

Copyright HIDDEN POTENTIAL: The Science of Achieving

Greater Things © 2023 by Adam Grant

Photo illustration: Tal Goretsky

Art Direction: Jason Ramirez

Jacket images: (diamond) Mina De La O / Getty Images;

(coal) Jeffrey Hamilton / Getty Images;

(lava) Anastasiia Shavshyna / Getty Images

Translation © 2025 by Svetlana Žuchová

Slovak edition © 2025 by IKAR, a.s.

ISBN 978-80-575-0336-1

*Na pamiatku Sigal Barsadeovej,
ktorá videla potenciál v každom z nás.*

OBSAH

Úvod: <i>Ako pestovať ruže na betóne.</i>	7
1. ČASŤ: Charakterové zručnosti	27
<i>Zlepšovať sa v zlepšovaní sa</i>	
1. Stvorenie pre nepohodlie	33
<i>Ako prijať neznesiteľnú trápnosť učenia</i>	
2. Ľudské špongie	53
<i>Ako posilňovať schopnosť absorbovať a adaptovať sa</i>	
3. Nedokonalí	72
<i>Ako nájsť tenkú hranicu medzi chybným a bezchybným</i>	
2. ČASŤ: Štruktúry na motiváciu	95
<i>Lešenie, ktoré pomáha prekonať prekážky</i>	
4. Ako zmeniť každodenný kolotoč	99
<i>Vpustíme do každodennosti vašeň</i>	
5. Ako sa vyslobodiť, keď uviaznete	119
<i>Kruhový objazd na priamej ceste k pokroku</i>	

6. Ako vzdorovať gravitácii	143
<i>Umenie vzlietnuť vlastnými silami</i>	
3. ČASŤ: Systémy príležitostí	167
<i>Ako otvárať dvere aj okná</i>	
7. Každé dieťa sa presadí	171
<i>Ako prispôbiť školy tak, aby v žiakoch prebudili potenciál</i>	
8. Vyťažiť zlato	195
<i>Ako objaviť kolektívnu inteligenciu v tíme</i>	
9. Neobrušené diamanty	218
<i>Ako na pracovných pohovoroch a v prihláškach na vysokú školu nájsť neopracované drahokamy</i>	
Epilóg: Ako sa dostať čo najďalej	247
<i>Účinné činy</i>	257
<i>Podakovanie</i>	266
<i>Poznámky</i>	270
<i>Zdroje obrázkov</i>	322
<i>Register</i>	324

Úvod

Ako pestovať ruže na betóne

Počuli ste o ruži, ktorá vyrástla
v pukline betónu
Porazila prírodné zákony, len aby
odkrácala bez nôh do iného rajónu
Je to vtipné, ale nevzdala sa sna,
a tak celkom sama dýchala

RUŽA, KTORÁ VYRÁSTLA NA BETÓNE
AUTOR TUPAC SHAKUR

V jeden chladný jarný víkend roku 1991 sa tie najbystrejšie americké hlavy stretli v hoteli na predmestí Detroitu. Kým sa študenti predierali na svoje miesta, sálou sa niesol šum rozhovorov. Len čo sa spustilo meranie, rozhostilo sa ticho. Ozývalo sa len *klik, klik, klik*. Všetky pohľady sa upierali na rady čiernych a bielych štvorcov. Konali sa národné šachové majstrovstvá mladších stredoškolákov.

V ostatných rokoch ich ovládali družstvá z prestížnych súkromných a štátnych špecializovaných škôl. Tie mali dosť zdrojov, aby šach zaradili do vyučovacích osnov. Titul obhajoval tím z Daltonskej školy, elitného newyorského gymnázia, ktorý získal národný titul trikrát za sebou.

Daltonská škola vybudovala šachový ekvivalent olympijského tréningového centra. Každý predškolák absolvoval pol roka šachu a každý druhák venoval výuke šachu celý rok. Najtalentovanejší

žiaci sa kvalifikovali na hodiny pred vyučovaním aj po ňom pod vedením jedného z najlepších učiteľov šachu v krajine. Najväčším esom Daltonskej školy bolo zázračné dieťa Josh Waitzkin, ktorého životný príbeh sa o dva roky neskôr stal inšpiráciou pre filmový trhák *Nevinné ťahy*. Hoci ani Josh, ani ďalšia šachová hviezda tento rok nesúťažili, Daltonská škola mala skvelé družstvo.

Naopak, družstvo Raging Rooks nikto nepovažoval za kandidáta na titul. Keď jeho členovia nervózne vošli do hotela, ľudia sa za nimi otáčali. S bohatými bielymi protihráčmi toho mali len málo spoločného. Raging Rooks boli družstvom chudobných žiakov s rôznou farbou pleti – boli medzi nimi šiesti černosi, jeden Juhoameričan a jeden chlapec ázijského pôvodu. Žili v štvrtiach ovládaných drogami, násilím a zločinom. Väčšina z nich vyrastala len s jedným dospelým a vychovávali ich mamy, tety či staré mamy s príjmom menším ako školné na Daltonskej škole.

Družstvo Raging Rooks pozostávalo z ôsmakov a deviatakov štátnej školy v Harleme. Na rozdiel od protivníkov z Daltonu nemali jeho členovia za sebou ani desaťrocie tréningu, ani mnohé absolvované turnaje. Niektorí sa naučili hrať šach až v šiestej triede. Kapitán mužstva Kasaun Henry sa so šachom zoznámil ako dvanásťročný a trénoval ho v parku s drogovým dílerom.

V národnej súťaži si družstvá vyberali najlepších hráčov a ostatných vyradili. Veľké mužstvá, akým bolo družstvo Daltonskej školy, si mohli dovoliť vyradiť až šiestich hráčov. Lenže mužstvo Raging Rooks nazbieralo sotva dosť členov. Každý sa počítal – nemali rezervu. Ak chceli mať čo i len najmenšiu šancu na úspech, nesmeli zaváhať.

Družstvo Raging Rooks začalo sľubne. Hneď na začiatku porazil ich najslabší člen protihráča, ktorý ho prevyšoval o stovky bodov. Zvyšok družstva sa nenechal zahanbiť a natrel to oveľa skúsenejším rivalom. Pred vstupom do semifinále bolo družstvo Raging Rooks spomedzi 63 súťažiacich tímov na treťom mieste.

Napriek nedostatku skúseností mali tajnú zbraň. Ich tréner bol mladý šachový majster Maurice Ashley. Asi dvadsaťpäťročný prisťahovalec z Jamajky si zaumienil vyvrátiť predsudok, že deti s tmavšou pleťou nie sú šikovné. Z vlastnej skúsenosti vedel, že hoci nadanie sa delí spravodlivo, pre príležitosti to neplatí. Dokázal vycítiť potenciál tam, kde ho ostatní prehliadali. Jeho cieľom bolo pestovať ruže na betóne.

No v predposlednom kole národnej súťaže sa musel Maurice prizerať, ako to s jeho družstvom začína ísť z kopca. Hoci Kasaun získal náskok, napokon chyboval a ledva dosiahol remízu. Ďalší člen mužstva už-už vyhrával, keď sa jeho spoluhráčovi podarilo zajať mu kráľovnú a zvíťaziť. Porazenému vyhŕkli slzy a vybehol z miestnosti. Ďalšia hra sa začala tak nepekne, že Maurice nadobro odišiel zo sály. Prizerať sa mu spôsobovalo priveľkú bolesť. Na konci kola spadli Raging Rooks z tretieho miesta na piate.

Maurice im pripomenul, že ovládať môžu len svoje rozhodnutia – nie výsledky. Ak chceli dohnať, čo zameškali, museli Raging Rooks vyhrať posledné štyri zápasy a mohli sa len modliť, aby špičkové družstvá prehrali. No nech by sa dialo čokoľvek, teraz patrili k najlepším v krajine. Na to, aby si získali srdcia fanúšikov, sa nemuseli stať majstrami. Už teraz prekonalí všetky očakávania.

Šach je známy ako kráľovská hra. Tí najlepší mladí hráči sú zväčša malí géniovia s inteligenciou, ktorá im umožní naučiť sa šachové partie naspamäť, bleskovo analyzovať možné scenáre a predvídať mnohé kroky. Pokiaľ chcete zostaviť špičkový šachový tím, najlepšie urobíte, ak sa poučíte od Daltonskej školy, dáte dohromady niekoľko zázračných detí a od útleho veku ich podrobíte intenzívnemu tréningu.

Maurice urobil pravý opak. Začal pracovať so skupinou starších žiakov, ktorí boli náhodou poruke a mali chuť. Jeden z nich dokonca šikanoval spolužiakov. Väčšina z nich nepatrila medzi

premiantov a neprešla výberom. „V našom družstve neboli nijaké hviezdy,“ spomína Maurice.

No keď sa začalo záverečné kolo, Raging Rooks sa nedali zahnanbiť. Dvom hráčom sa podarilo presvedčivo zvíťaziť a Kasaun udatne bojoval s oveľa lepšie hodnoteným spoluhráčom. Hoci sa však snažili zo všetkých síl, členovia mužstva tušili, že to pravdepodobne nebude stačiť. Ich prvý zápas tohto kola sa skončil remízou.

O pár minút počul Maurice z druhého konca chodby volanie: „Pán Ashley! Pán Ashley!“ Po dlhom záverečnom súboji Kasaun prekonal všetky očakávania a zvíťazil nad najlepším hráčom mužstva Daltonu. Na všeobecné prekvapenie najslubnejšie družstvá zaváhali a vydĺždili tak cestu k víťazstvu Raging Rooks. Hráči si búrlivo gratulovali, objímali sa a jasali. „Vyhrali sme! Vyhrali sme!“

Stačili dva roky, aby chudobné harlemské deti prestali byť nováčikmi a stali sa národnými majstrami. No najväčšie prekvapenie netkvie v tom, že zvíťazili tí, od ktorých sa to najmenej očakávalo – tkvie v príčinách tohto víťazstva. Vďaka nadobudnutým zručnostiam získajú nakoniec omnoho viac ako šachový titul.



Každý má skrytý potenciál. V tejto knihe sa dozviete, ako ho sprístupniť. Podľa všeobecne rozšíreného presvedčenia je úspech najmä vrozený, nie získaný. Preto oceňujeme nadaných študentov, prirodzené športové talenty a malých hudobných géniov. No na to, aby ste podali výnimočný výkon, nemusíte byť jedným z nich. Mojim cieľom je ilustrovať, ako môže svoju výkonnosť zvýšiť *každý* z nás.

Ako psychológ pôsobiaci v organizáciách som veľkú časť svojej kariéry strávil skúmaním síl, ktoré nás poháňajú vpred. Moje skúsenosti možno otrasú vašimi pevne zakorenenými presvedčeniami o možnostiach každého z nás.

V rámci jednej z prelomových štúdií si psychológovia stanovili za cieľ preskúmať pôvod výnimočného nadania medzi hudobníkmi, vedcami a športovcami. Viedli podrobné rozhovory so sochármi ocenenými Guggenheimovou nadáciou, s medzinárodne uznávanými klavírnymi virtuózm, so špičkovými matematikmi, s priekopníkmi v oblasti neurologického výskumu, olympijskými plavcami a prvotriednymi tenistami – a zároveň s ich rodičmi, učiteľmi a trénermi. S prekvapením zistili, že len hŕstka týchto nadpriemerne úspešných odborníkov patrila v detstve k mimoriadne nadaným deťom.

Spomedzi sochárov ani jedného jediného neoznačovali učitelia výtvarnej výchovy na základnej škole ako zvlášť talentovaného. Niekoľkí klaviristi síce pred dosiahnutím deviateho roka vyhrali významné súťaže, ostatní však pôsobili nadane len v porovnaní so súrodencami a susedmi. Hoci matematici a neurológovia sa na prvom a druhom stupni základnej školy všeobecne dobre učili, medzi ostatnými dobrými žiakmi v triede nevynikali. Len veľmi málo plavcov dosahovalo rekordy hneď od začiatku. Väčšina vyhrávala miestne súťaže, ale nie krajské či národné šampionáty. A väčšina tenistov v úvodných kolách svojich prvých turnajov prehrávala, takže trvalo niekoľko rokov, kým vynikli ako špičkoví lokálni hráči. Ak si ich aj tréneri na začiatku všimli, nebolo to vďaka nezvyčajným schopnostiam, ale pre nezvyčajnú motiváciu. Táto motivácia nebola vrozená. Zväčša prichádzala spolu s trénerom či učiteľom, ktorý urobil z učenia zábavu. „Ak sa niečo naučí jeden človek, dokáže sa to naučiť *takmer* ktokoľvek,“ uzavrel hlavný výskumník, „*ak* mu poskytneme... vhodné podmienky na učenie.“

Výsledky najnovších výskumov zdôrazňujú dôležitosť podmienok na učenie. Na to, aby sme si osvojili nový matematický či vedecký koncept alebo cudzí jazyk, zvyčajne potrebujeme sedem-osem nácvikov. Tento počet opakovaní sa osvedčil u tisícok študentov od základnej školy až po univerzitu.

Boli, pravdaže, študenti, ktorí dosahovali výborné výsledky už po menšom počte nácvikov. No ani tí sa neučili rýchlejšie – zlepšovali sa rovnakým tempom ako ostatní. Odlišovali sa tým, že už na prvý nácvik prichádzali s väčším množstvom vedomostí. Niektorí študenti získali náskok, lebo už vedeli niečo, čo s učivom súviselo. Iní mali rodičov, ktorí ich niečo naučili v detstve, alebo získali vedomosti sami. To, čo pôsobí ako prirodzená schopnosť, nie je často nič iné ako rozdiel v príležitostiach a motivácii.

Keď hodnotíme potenciál človeka, dopúšťame sa zásadnej chyby a sústredíme sa na štartovaciu čiaru – teda na schopnosti, ktoré sú bezprostredne viditeľné. Vo svete posadnutom vrodeným nadaním predpokladáme, že najväčší príslub sa skrýva v tých, ktorí sú výnimoční hneď od začiatku. Ale mimoriadne úspešní jednotlivci sa svojimi prvotnými schopnosťami dramaticky líšia. Ak posudzujeme človeka iba podľa toho, čo dokáže na začiatku, jeho skutočný potenciál ostane skrytý.

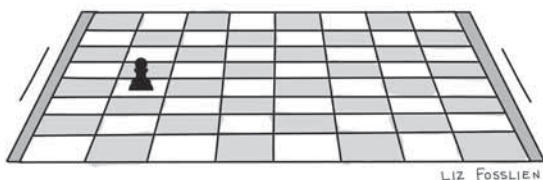
To, kam sa ľudia dostanú, sa nedá predvídať. S dostatkom príležitostí a motivácie učiť sa dokáže každý z nás získať schopnosť dosahovať výnimočný výkon. Náš potenciál nezávisí od štartovacej čiary, ale od toho, ako ďaleko sa dostaneme. Musíme sa menej sústrediť na východiskovú pozíciu a väčšmi na prekonanú vzdialenosť.

Na každého Mozarta, ktorý rozvíri hladinu hneď od začiatku, pripadá niekoľko Bachov, ktorí stúpajú pomaly a rozkvitnú neskôr. Nenarodia sa s neviditeľnými nadprirodzenými schopnosťami. Väčšina ich talentov je domácej výroby. Ľudia, ktorí po sebe zanechajú mimoriadnu stopu, sú len málokedy hračky prírody. Zväčša sa s nimi pohrali pri výchove.

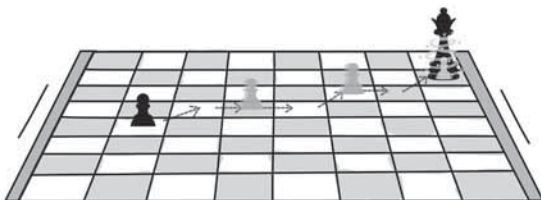
Zanedbávanie účinkov výchovy má vážne následky. Vedie k podceňovaniu základov, ktoré môžeme získať, a rozsahu schopností, ktoré sa môžeme naučiť. Preto potom obmedzujeme nielen

seba, ale aj ostatných navôkol. Zubami-nechtami sa držíme svojej úzkej komfortnej zóny a prichádzame o ďalšie možnosti. Nerozoznáme možnosti ľudí okolo seba a nedáme šancu príležitostiam. Svet tak prichádza o skvelé veci.

JE JEDNO, KDE ZAČÍNATE.



DÔLEŽITÉ JE, KAM ZÁJDETE.



Práve prekračovaním svojich hraníc realizujeme vlastný potenciál a dosiahneme špičkový výkon. No pokrok nie je len prostriedkom na dosiahnutie znamenitosti. Zlepšovanie je samo osebe cenným cieľom. Chcel by som vysvetliť, ako sa môžeme zlepšiť v zlepšovaní.

Táto kniha nie je o ambíciách. Je o túžbach. Ako zdôrazňuje filozofka Agnes Callardová, ambícia je výsledok, ktorý chcete dosiahnuť. Túžba je človek, akým sa chcete stať. Nie je dôležité,

koľko budete zarábať, akými titulmi bude ovenčené vaše meno či koľko ocenení nazbierate. Tieto statusové symboly sú len krehké ukazovatele úspechu. Nezáleží na tom, ako tvrdo pracujete, ale ako rastiete. A rast si žiada omnoho viac než duševné nastavenie – začína sa súborom zručností, ktoré bežne prehliadame.

NA ČOM ZÁLEŽÍ

Na sklonku osemdesiatych rokov dvadsiateho storočia, približne v rovnakom období, v ktorom sa družstvo Raging Rooks učilo v Harleme hrať šach, spustil štát Tennessee odvážny experiment. Na 79 školách, z ktorých mnohé navštevovali žiaci z nižších príjmových skupín, náhodne priradili 11-tisíc žiakov – od predškolákov až po tretie triedy – do rozličných tried. Pôvodným zámerom bolo otestovať, či sa žiaci lepšie učia v menších triedach. Ekonóm Raj Chetty si však uvedomil, že v dôsledku náhodného zaradenia žiakov a učiteľov do tried môže získané dáta analyzovať aj z hľadiska významu iných parametrov tried.

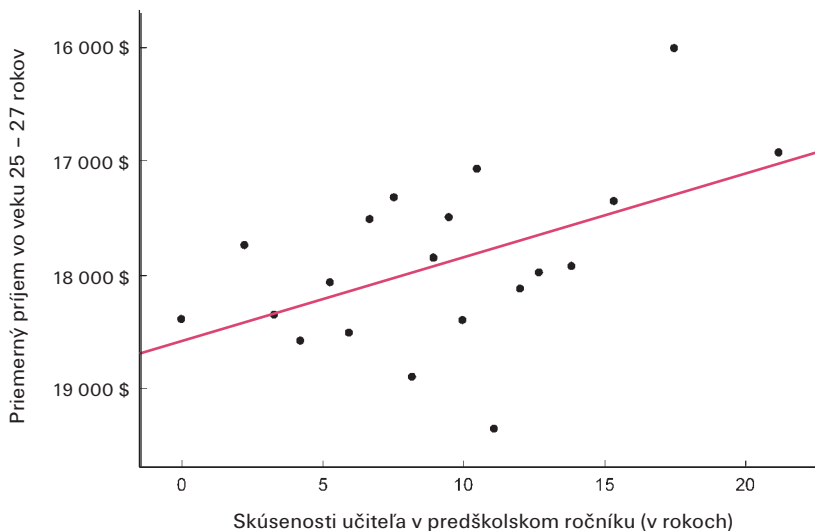
Chetty je jedným z najvplyvnejších svetových ekonómov a získal prestížne MacArthurovo štipendium nazývané aj „grant pre géniov“. Z výsledkov jeho výskumov vyplýva, že mimoriadne výkony závisia od vrodeneho nadania menej, ako by sme očakávali.

Experiment v Tennessee priniesol prekvapivý výsledok. Chetty dokázal predpovedať úspech žiakov v dospelosti jednoducho na základe toho, kto ich učil v predškolskom ročníku. Vo veku 25 rokov zarábali tí študenti, ktorých ako predškolákov učili skúsenejší učitelia, významne viac než ich rovesníci.

Chetty a jeho spolupracovníci vypočítali, že výmenou neskúseného učiteľa za skúseného u predškolákov stúpne u každého študenta vo veku dvadsiatich rokov ročný príjem o viac ako tisíc dolárov. V triede s dvadsiatimi žiakmi môže nadpriemerný učiteľ

predškolského ročníka znamenať rozdiel celoživotného príjmu 320-tisíc dolárov.*

Skúsenosti učiteľa v predškolskom ročníku predpovedajú príjem v dospelosti



Predškolské vzdelávanie je dôležité z rôznych dôvodov, no nikdy by som si nebol pomyslel, že učitelia zanechajú takú stopu na príjmoch svojich žiakov o dve desaťročia neskôr. Väčšina dospelých si sotva niekedy spomenie na obdobie, keď mali päť rokov. Prečo majú učitelia predškolákov taký veľký vplyv?

* V ďalšom výskume Chetty a jeho spolupracovníci zistili, že skúsenejší učitelia prinášali lepšie výsledky merané zlepšením výsledkov testov svojich žiakov počas školského roka. Žiaci, ktorí mali medzi treťou a ôsmou triedou efektívnejších učiteľov, s väčšou pravdepodobnosťou pokračovali v štúdiu na vysokej škole, mali vyššie platy a viac si našetrili na dôchodok. Keď takýto efektívny učiteľ odišiel zo školy, žiaci to v danej triede nasledujúci rok pocítili a pravdepodobnosť, že budú v štúdiu pokračovať na univerzite, klesla. Kvalita učiteľov bola zvlášť významná pre budúci úspech žien, čiastočne preto, lebo u tínedžeriek znížila pravdepodobnosť tehotenstva. Výmena učiteľa v spodných piatich percentách študentov znamená priemerný zisk porovnateľný s celoživotným príjmom triedy v hodnote 1,4 milióna dolárov. Nenájdete lepší dôkaz toho, že platy učiteľov sú príliš nízke.

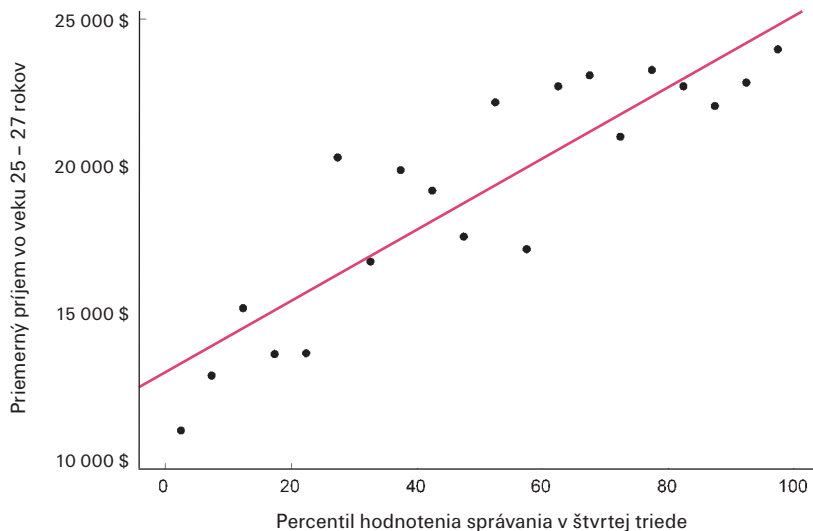
Intuitívna odpoveď je, že efektívni učitelia pomáhajú žiakom rozvíjať kognitívne schopnosti. Včasné vzdelávanie vytvára základy porozumenia čísel a slov. Nie je nijakým prekvapením, že žiaci skúsenejších učiteľov dosahovali na konci predškolského ročníka v testoch z matematiky a čítania lepšie výsledky. No v nadchádzajúcich rokoch ich rovesníci dohnali.

V snahe zistiť, čo si žiaci priniesli z predškolského ročníka do dospelosti, sa Chettyho skupina zaoberala iným možným vysvetlením. Vo štvrtej a ôsmej triede učitelia u žiakov hodnotili ich ďalšie vlastnosti. Tu sú niektoré z nich:

- **Proaktívnosť:** Ako často spontánne kládli otázky, hlásili sa, vyhľadávali informácie v knihách alebo komunikovali s učiteľom mimo vyučovania?
- **Prosociálnosť:** Ako dobre vychádzali s rovesníkmi a spolupracovali s nimi?
- **Disciplína:** Do akej miery dávali pozor – a odolali nutkaniu vyrušovať?
- **Odhodlanie:** Ako pravidelne sa púšťali do riešenia náročných problémov, plnili nepovinné zadania a vydržali na priek prekážkam?

Žiakov, ktorých v predškolskom ročníku učili skúsenejší učitelia, hodnotili vyučujúci v štvrtej triede lepšie vo všetkých štyroch kategóriách. A platilo to aj pre vyučujúcich v ôsmej triede. Proaktívnosť, prosociálnosť, disciplína a odhodlanie vydržali žiakom dlhšie – a napokon sa ukázali byť mocnejšími – ako včasné matematické zručnosti a schopnosť čítať. Keď Chetty a jeho spolupracovníci predpovedali príjem v dospelosti na základe známok vo štvrtej a v ôsmej triede, hodnotenie týchto vlastností bolo 2,4-násobne významnejšie než schopnosť čítať a výsledky štandardizovaných testov.

Hodnotenie správania v štvrtej triede predpovedá vyšší príjem v dospelosti



Zamyslite sa, aké je to prekvapivé. Ak chcete predpovedať možnosti príjmu štvrtákov, väčšiu pozornosť ako objektívne výsledky z matematiky a jazyka si zaslúži subjektívny pohľad učiteľov na vzorce ich správania. A hoci mnohí považujú tieto prejavy správania za vrodené, žiaci si ich osvojili ako predškolači. Nech už mali deti akúkoľvek štartovaciu čiaru, niečo v týchto naučených prejavoch správania im umožnilo o niekoľko desaťročí neskôr dosiahnuť úspech.

PREJAVOVANIE CHARAKTERU

Keď Aristoteles písal o vlastnostiach ako disciplína a prosociálnosť, nazval ich charakterovými cnosťami. Charakter definoval ako skupinu zásad, ktoré ľudia nadobúdajú a používajú výlučne silou vôle. Kedysi som charakter chápal rovnako – domnieval som sa, že je otázkou záväzku voči jednoznačnému morálnemu

kódexu. No moja práca spočíva v skúmaní a kultivovaní myšlienok, o ktorých filozofi radi diskutujú. Za posledných dvadsať rokov som nazbieral dôkazy, vďaka ktorým som musel zmeniť názor. Dnes už nevnímam charakter ako výkon vôle a chápeť ho skôr ako súbor zručností.

Charakter nie je len dodržiavanie zásad. Je to naučená schopnosť žiť podľa nich. Charakterové zručnosti umožnia večnému zaháľáčovi dokončiť úlohu včas pre niekoho, na kom mu hlboko záleží, plachému introvertovi nájsť odvahu ozvať sa proti nespravodlivosti a triednemu tyranovi vyhnúť sa večer pred dôležitým zápasom bitke so spoluhráčmi. Práve to sú zručnosti, ktoré podporujú skvelí učitelia predškolákov – a kultivujú úspešní tréneri.

Keď Maurice Ashley zostavoval družstvo pre národný šampionát, Francis Idehen nebol jedným z ôsmich najlepších hráčov. No Maurice ho napriek tomu vybral pre jeho povahové vlastnosti. „Jeden chlapec hral šach lepšie,“ vysvetlil mi Francis. „Nedokázal však až tak dobre regulovať svoje emócie,“ čo Maurice považoval za dôležité.

A keď družstvo Raging Rooks v predposlednom kole turnaja zaostávalo, Maurice Ashley nevytiahol príručku tajných ťahov. Ani s hráčmi nedebatoval o stratégiu. „Pripomenul som im disciplínu,“ poznamenal, „zručnosť, ktorú spolu už dva roky trénovali.“

Ich povahové prednosti upútali legendárneho šachového trénera Brucea Pandolfiniho, ktorý mnohých zverencov priviedol do národných a svetových súťaží. Po víťazstve Raging Rooks Pandolfini pokrútil hlavou:

Nič ich nevyviedlo z miery. Väčšina deciek sa pod tlakom začne trochu ponáhľať či dávať najavo svoje pocity, no oni nie. Dopriali si čas a ani okom nemihli. Nikdy som nevidel také malé deti také pokojné. Správali sa ako profesionáli.

Keby bol kôň na šachovnici trójskym koňom, Maurice by v ňom prepašoval armádu povahových zručností. Tie pomohli členom družstva Raging Rooks víťaziť, kým sa ich protihráči zmietali v agónii. „Vždy dával životné lekcie, no dokázal netlačiť,“ potvrdil Francis. „Nešlo ani tak o nasledovanie šachovej stratégie ako skôr o sebaovládanie a porozumenie samému sebe. To bolo v mojom živote zásadné.“

Maurice si dôležitosť povahových vlastností overil u seba. V detstve zažil, ako matka obetovala všetko, len aby sa dostala do Ameriky, kým on so súrodencami ostali na Jamajke, kde ich vychovávala stará mama. Keď sa o desaťročie neskôr konečne dostali do New Yorku, dobre vedeli, že príležitosti si ich samy nenájdu – museli ich hľadať.

Keď v školskej knižnici na strednej škole Maurice narazil na knihu o šachu, rozhodol sa pridať sa ku školskému družstvu. Čoskoro však zistil, že nie je dosť dobrý. Pustil sa do práce a napokon sa stal kapitánom univerzitného tímu. Keď dostal ponuku vyučovať šach v Harleme za päťdesiat dolárov na hodinu, chopil sa príležitosti.

Dnes je Maurice v šachovom svete známy ako výborný stratég. Ak pred ťahom strelcom uprednostníte ťah známy ako rošáda, dokáže predvídať, koľkými ťahmi vám dá mat a či zatiaľ pridete o kráľovnú. V minulosti hral simultánne desať partií s desiatimi rôznymi protihráčmi a všetky vyhral – so zaviazanými očami. A predsa je presvedčený, že charakter je dôležitejší ako talent.

Pravdaže, výsledky výskumov dokazujú, že inteligencia deťom a začiatočníkom pri učení šachu pomáha, ale pri predvídaní výsledkov u dospelých a pokročilých hráčov takmer nehrá úlohu. V šachu – podobne ako v škôlke – sa včasná výhoda inteligencie s vekom stráca. Priemerne je potrebných dvadsaťtisíc hodín tréningu, kým sa z hráča stane šachový majster, a viac ako tri desaťtisíc, aby sa z neho stal veľmajster. Ak sa chcete zlepšovať,

potrebujete byť proaktívni, disciplinovaní a odhodlaní študovať staré partie a nové stratégie.

Povahové vlastnosti vám nepomáhajú len dosiahnuť svoj najlepší výkon – zároveň posúvajú hranice vášho výkonu. Ako ekonóm a nositeľ Nobelovej ceny James Heckman uviedol v prehľade doterajších výskumov, charakterové vlastnosti „predvídajú a vytvárajú v živote úspech“. No nevznikajú vo vzduchoprázdne. Vyžadujú si príležitosť a motiváciu, aby sme sa o ne starali.

KEĎ HO POSTAVÍTE, POLEZÚ

Keď sa hovorí o výchove, zväčša máme na mysli kontinuálny vklad rodičov a učiteľov do rozvoja a podpory detí a žiakov. No na to, aby deti rozvinuli svoj plný potenciál, potrebujú niečo iné. Na riadenie vlastného učenia a rastu ich pripraví cielenejšia a prechodnejšia forma podpory. Hovoríme tomu lešenie.

Na stavbe je lešenie prechodná konštrukcia, ktorá robotníkom umožní šplhať sa do výšok, ktoré by ináč nedosiahli. Po dokončení stavby sa konštrukcia odstráni. Od toho okamihu stojí stavba bez opory.

Pri učení má lešenie podobnú funkciu. Učiteľ alebo tréner ponúkne počiatočný návod a potom oporu odstráni. Cieľom je presunúť zodpovednosť na vás, aby ste si vybudovali vlastný nezávislý prístup k učeniu. Práve tak postupoval Maurice Ashley s družstvom Raging Rooks. Vytvoril prechodné konštrukcie, aby hráčom poskytol príležitosť a motiváciu učiť sa.

Keď Maurice začal vyučovať šach, videl, ako ostatní tréneri usporiadávajú všetky šachové figúrky a chystajú sa ukázať štandardné úvodné ťahy: kráľovský pešiak o dve políčka dopredu a v ďalšom ťahu kôň o jedno políčko dopredu a o jedno šikmo. Vedel však, že učenie sa ťahov môže byť nuda, a nechcel, aby