

NEW YORK TIMES BESTSELLER

ANGELA DUCKWORTH

# HÚŽEVNATOST

O ÚSPECHU ROZHODNE VÁŠ **GRIT**  
- SILA VYTRVALOSTI A VÁŠNE

PREDSLOV DANIEL BÚTORA



NEW YORK TIMES BESTSELLER

ANGELA DUCKWORTH  
**HÚŽEVNATOSŤ**

O ÚSPECHU ROZHODNE VÁŠ **GRIT**  
– SILA VYTRVALOSTI A VÁŠNE

PREDSLOV DANIEL BÚTORA





**ANGELA DUCKWORTH**  
**HÚŽEVNATOSŤ**  
**O ÚSPECHU ROZHODNE VÁŠ GRIT**  
**SILA VYTRVALOSTI A VÁŠNE**

**GRIT**

ANGELA DUCKWORTH

Copyright © 2016 by Angela Duckworth

All rights reserved. This translation published under license.

Slovenské vydanie © 2017 Porta Libri

Všetky práva slovenského prekladu vyhradené.

Preklad © Miroslava Bajaníková

Vydala Porta Libri Bratislava v roku 2017 ako svoju 134. publikáciu.

Z anglického originálu Grit

Preložila Miroslava Bajaníková.

Jazyková úprava: Porta libri

Návrh obálky a sadzba: Svetlana Čičelová

DTP: Andrej Mišina - grafickydizajner.sk

ekniha: Radovan Rumanovič

Prvé vydanie

ISBN 978-80-8156-218-1

Porta libri

Legionárska 4 811 07 Bratislava

tel./fax: 02 – 55 64 08 68

[porta@porta.sk](mailto:porta@porta.sk)

[www.porta.sk](http://www.porta.sk)



## PREDSLOV K SLOVENSKÉMU VYDANIU

DOKONČÍŠ VŠETKO, DO ČOHO SA PUSTÍŠ?

POCTIVO SA SNAŽÍŠ DOKONČIŤ ÚLOHU, AJ KEĎ TI NIEČO NEVYŠLO  
ALEBO NEVYCHÁDZA?

PRACUJEŠ SAMOSTATNE A SÚSTREDENE?

OTÁZKY Z „CHARAKTEROVÉHO VYSVEDČENIA“ ŠKÔL KIPP

**N**a meno Angely Duckworth som po prvý narazil v knihe Paula Tougha *How Children Succeed: Grit, Curiosity, and the Hidden Power of Character* (2012). Autor spomínal „grit“, teda húževnosť, ako jeden zo siedmich kľúčových prvkov charakteru, ktoré ovplyvňujú to, ako sa deťom darí a ako sú neskôr úspešné v živote (ďalšími prvkami boli sebakontrola, nadšenie, sociálna inteligencia, vďačnosť, optimizmus a zvedavosť). Tento model je uplatňovaný v niektorých amerických inovatívnych školách, napríklad na školách KIPP. Vyššie uvedené tri otázky sú citované práve z tohto modelu. Medzi autormi konceptu nájdeme mnohých psychológov a ďalších odborníkov, do popredia však medzi nimi vystupovalo práve meno Angely Duckworth. Medzitým uplynulo pár rokov a z Angely Duckworth a ňou spopularizovaného termínu *húževnosť*, sa stal pojem. TED talk, ktorý Duckworth nahrala v roku 2013, videli milióny ľudí, a v roku 2016 prišla Duckworth s prvým vydaním svojej knihy, ktorej slovenský preklad teraz prichádza na trh.

*Húževnosť* je kniha, ktorá ide ďaleko za „headlinové zjednodušenie“ typu „zabudnite na IQ, o úspechu rozhoduje len húževnosť“. Duckworth kladie *húževnosť* do kontextu s inými faktormi, ktoré ovplyvňujú úspešný život.

Grit je tak okrem iného aj knihou o životných prioritách, o schopnosti pracovať s cieľmi, dokonca o osobnej vízii a o „rozhodovacom kompase“, na čo sa v živote sústrediť – a na čo zostať dlhodobo sústredený. Je to aj kniha o motivácii a, samozrejme, o volaní po zmysluplnosti. A tiež o IQ, ktoré je naďalej dôležité.

Autorka oslovuje prinajmenšom štyri skupiny čitateľov:

- **Ľudí z biznisu a z vedy.** Duckworth vyštudovala Harvard a Oxford, pracovala v konzultačnej firme McKinsey, robila poradenstvo pre Svetovú banku a Biely dom, a zo sveta biznisu (a neskôr serióznej vedy) si priniesla zvyk pracovať s tvrdými dátami, overovať si hypotézy, neuspokojiť sa s prvým dojmom; navyše hlavnou témou *Húževnatosti* je schopnosť byť v živote dlhodobo úspešný, čo je oblasť, ktorú zaujíma rovnako biznis, ako aj veda.

- **Ľudí, ktorí sa venujú téme vzdelávania,** od učiteľov a riaditeľov škôl až po tých, čo ovplyvňujú tvorbu vzdelávacích politík. Je nepo-chybné, že práve pre oblasť vzdelávania je *húževnatosť* témou, hodnou maximálnej pozornosti. Slovensko dnes nielenže čelí vo vzde-lávaní reálnej nerovnosti štartovacích čiar (a o to viac výsledkov) rôznych skupín obyvateľstva, ale rozdiely medzi strednou a vyššou vrstvou na jednej strane a sociálne znevýhodnenými skupinami na druhej strane sa skôr zväčšujú. Toto predstavuje unikátnu výzvu pre vzdelávacie inštitúcie – ako pomôcť zvýšiť vzdelávacie šance pre zne-výhodnených, a akú úlohu v tomto celom môže zohrať fenomén *húževnatosti*.

- **Rodičov, starých rodičov a tých, ktorí vychovávajú deti.** Títo všetci bývajú často konfrontovaní s otázkou, čo je dieťaťu dané od naro-denia, a čo ešte vieme ovplyvniť výchovou. Kniha *Húževnatosť* mák tomu mnoho dôležitých postrehov a rád.

- **Ľudí, ktorí chcú pracovať na svojom vlastnom rozvoji.** *Húževnatosť* nie je klasickou „svojpomocnou“ kuchárkou osobnostného rozvoja – je serióznou knihou, z ktorej sa takéto kuchárky (so všetkými vý-hodami aj

obmedzeniami) zvyknú lepiť. Niekedy je dobré siahnúť priamo po zdroji, a kniha *Húževnatosť* je presne takouto príležitosťou.

Je ešte jeden unikátny prínos knihy *Húževnatosť* pre súčasnú dobu. Oproti očakávaniam rýchlych výsledkov a okamžitých dopadov sem vnáša vyvažujúci rozmer dlhodobej vytrvalosti a konzistentnosti. Sú veci, na ktorých stačí intenzívne robiť pár týždňov alebo aj mesiacov. Duckworth sa však pozerá na oveľa dlhší horizont. Sú veci, kde výsledky krátkodobého úsilia odídu rovnako rýchlo ako prišli. Dlhodobé alebo trvalé zmeny potrebujú úsilie v dlhšom časovom horizonte; potrebujú vášeň (passion) a vytrvalosť (perseverance). Je skvelé, že nám to má v dnešnej dobe kto pripomenúť.

Daniel Bútora

*Daniel Bútora (\*1967) je lektorom a koučom spoločnosti FBE Bratislava v oblasti leadershipu a zlepšovania procesov. Dlhodobo sa venuje problematike vzdelávania detí aj dospelých a je riaditeľom Združenia škôl C. S. Lewisa, ako aj členom správnej rady Teach for Slovakia.*



# PRVÁ ČASŤ: ČO JE HÚŽEVNATOSŤ A PREČO NA NEJ ZÁLEŽÍ

## PRVÁ KAPITOLA

### NÁSTUP

**V**o chvíli, keď ako nováčik nastupujete do prvého ročníka Vojenskej akadémie Spojených štátov amerických vo West Point, už toho máte veľa za sebou.

Náročnosť prijímacieho procesu pre West Point sa v ničom nelíši od tých najprestížnejších univerzít v krajine. Vysoké skóre v testoch SAT alebo ACT a vynikajúce vysvedčenie zo strednej školy sú samozrejmom pod-mienkou. Rozdiel je v tom, že keď sa hlásite trebárs na Harvard, nemusíte svoju prihlášku začať vyplňať dva roky pred skončením strednej školy a nepotrebuje odporúčanie člena kongresu, senátora, prípadne viceprezidenta Spojených štátov. A vlastne od vás nikto nežiada ani to najlepšie bodové hodnotenie v testoch fyzickej zdatnosti zahŕňajúce vytrvalostný beh, kliky, drepy či šplh na lane. Viac než štrnásťtisíc študentov<sup>1</sup> strednej školy v predposlednom ročníku vstupuje každoročne do kolotoča tohto prijímacieho procesu. Z nich dosiahne potrebné odporúčanie len štyritisíc. Len o niečo viac než polovica z týchto uchádzačov – asi dvetisícpäťsto – dokáže následne splniť náročné akademické kritériá a úroveň fyzickej zdatnosti stanovené akadémiou, no a z tejto skupiny ich nakoniec škola vyberie a prijme iba tisícdivsto. Všetci chlapci a dievčatá, ktorí to dotiahnu takto ďaleko, sú takmer bez výnimky fantastickí športovci, v mnohých prípadoch kapitáni svojich športových tímov.

Napriek tomu všetkému, každý piaty kadet školu nedokončí.<sup>2</sup> Ešte pozoruhodnejšie však je to, že podstatná časť z nich opúšťa školu hneď počas prvého leta, v priebehu mimoriadne intenzívneho sedemtyždenného programu, ktorý sa aj v oficiálnych materiáloch nazýva *Beast Barracks* (doslova Kasárne pre beštie), alebo skrátene *Beast* (beštia).

Ako je možné, že niekto strávi dva roky svojho života úpornou snahou do tej školy sa dostať, a potom „odpadne“ po dvoch mesiacoch?

Netreba zabúdať, že tie dva mesiace sú masaker. Príručka pre nováčikov vo West Point uvádza, že program *Beast* je „fyzicky aj emocionálne najnáročnejšia časť štvorročného štúdia vo West Point... navrhnutá s cieľom pomôcť pri premene kadeta – nováčika na vojaka.“<sup>3</sup>

Deň začína o piatej ráno. O pol šiestej už kadeti stoja zoradení a v pozore, aby vzdali úctu vlajke Spojených štátov. Potom prichádza na rad intenzívny tréning – beh alebo kalistenika a po ňom nikdy nekončiaci kolotoč pochodovania vo formáciách, teoretických prednášok, nácviku práce so zbraňou či športových aktivít. Večierku ohlásí dôverne známy hlas poľnice o desiatej večer. Na druhý deň sa všetko opakuje odznova. No a nezabúdajme, že v akadémii neexistujú víkendy, jediné prestávky sú tie na raňajky, obed a na večeru a zakázaný je kontakt s rodinou či priateľmi mimo územia West Pointu.

Typický denný rozvrh programu *Beast*:

5:00 budíček

5:30 nástup

5:30 – 6:55 telesný tréning

6:55 – 7:25 osobná hygiena

7:30 – 8:15 raňajky

8:30 – 12:45 tréning / vyučovanie  
13:00 – 13:45 obed  
14:00 – 15:45 tréning / vyučovanie  
16.00 – 17:30 organizované športové aktivity  
17:30 – 17:55 osobná hygiena  
18:00 – 18:45 večera  
19:00 – 21:00 tréning / vyučovanie  
21:00 – 22.00 stretnutie s veliteľom  
22.00 večierka

Takto popisuje program *Beast* jeden z kadetov: „Kladú pred vás výzvy najrôznejších foriem a z každej oblasti osobného rozvoja – mentálneho, telesného, vojenského aj spoločenského. Systém odhalí vaše slabé stránky, no práve to je jeho účel – West Point vás zocelí.“

—

Komu sa teda podarí dokončiť program *Beast*?

Odpoveď na túto otázku som začala hľadať v roku 2004 počas druhého ročníka na vysokej škole, kde som študovala psychológiu, no Armáda Spojených štátov po nej pátrala už celé desaťročia. Už v roku 1955, takmer päťdesiat rokov predtým, ako som na túto hádanku narazila ja, do armády vstúpil mladý psychológ menom Jerry Kagan a akadémia West Point ho poverila úlohou testovať nových kadetov s cieľom zistiť, ktorí z nich majú šancu štúdium dokončiť a ktorí odídu predčasne.<sup>4</sup> Asi to tak osud chcel, lebo Jerry bol nielen vôbec prvým psychológom zaoberajúcim sa príčinami predčasného ukončenia programu vo West Point, no zároveň bol aj prvým psychológom, ktorého som stretla na vysokej škole. Neskôr som dva roky pracovala na polovičný úväzok v jeho oddelení.

Jerry označil prvé pokusy oddeliť zrno od pliev vo West Point za výrazne neúspešné. Veľmi živo si spomínal na stovky hodín, ktoré strávil tým, že vojakom ukazoval kartičky s rôznymi obrázkami a snažil sa ich motivovať k tomu, aby podľa nich vymýšľali príbehy. Test mal odhaliť hlboko zakorenené podvedomé motívy kadetov a počítalo sa s premisou, že tí, ktorí si predstavujú šľachetné činy a hrdinské víťazstvá, sú predurčení školu dokončiť. Ako veľa iných teórií, ktoré na papieri vyzerajú dobre, ani táto v praxi veľmi nefungovala. Príbehy kadetov boli farbisté a dobre sa počúvali, no so skutočnými rozhodnutiami, ktoré v živote urobili, mali pramálo spoločné.

Odvtedy sa príčinami predčasného ukončenia programu zaoberalo niekoľko generácií psychológov, no žiadny z nich nedokázal s uspokojivou mierou istoty pomenovať dôvod, prečo takí nádejní mladí ľudia bežne odchádzajú skôr, ako začne ich prvý semester.

Krátko po tom, ako som o programe Beast dozvedela vôbec prvýkrát, moje kroky zamierili do kancelárie Dr. Mikea Matthews, vojenského psychológa a dlhoročného člena učiteľského zboru vo West Point. Vysvetlil mi, že prijímací proces vo West Point<sup>5</sup> je nastavený tak, že dokáže spoľahlivo identifikovať chlapcov a dievčatá s potenciálom školu úspešne absolvovať. Moju pozornosť upriamil na takzvané Celkové skóre kandidáta, ktoré členovia prijímacej komisie vypočítajú na základe výsledkov testov SAT alebo ACT, hodnotenia zo strednej školy spriemerovaného počtom študentov v ročníku daného kandidáta, odborného posúdenia vodcovských schopností a objektívnych výsledkov fyzickej zdatnosti.

Toto Celkové skóre kandidáta môžeme chápať ako najlepší možný odhad akadémie v súvislosti s mierou talentu konkrétneho záujemcu potrebného k tomu, aby prekonal rôzne nástrahy na ceste štvorročným programom. Inými slovami, je to ich tip, nakoľko si kadet osvojí mnohé zručnosti a schopnosti požadované od vojenského veliteľa.

Výsledok celkového skóre kandidáta bol tým najdôležitejším činiteľom v celom prijímacom procese na West Point, no napriek tomu nebolo možné spoľahlivo predpovedať, kto z kandidátov obrazne povedané prežije program *Beast*. Kadeti s najvyšším aj najnižším dosiahnutým skóre<sup>6</sup> mali v skutočnosti úplne rovnakú šancu skončiť predčasne. A to bol dôvod, prečo sa Mikeove dvere pre mňa otvorili.

Mike si postupne vyskladal možné riešenie záhady na základe vlastných skúseností v letectve, kde zamľadi slúžil. Hoci podmienky prijímacieho konania neboli také drakonické ako vo West Point, isté nápadné podobnosti tam boli. Asi najdôležitejšie boli úlohy, ktorých náročnosť nezodpovedala kandidátovým aktuálnym schopnostiam. Prvýkrát v živote od Mikea a jeho kolegov regrútov niekto pravidelne každú hodinu požadoval niečo, čo ešte neboli schopní vykonať. „Do dvoch týždňov,“ spomína Mike, „som sa cítil totálne unavený, osamotený, zlomený a bol som pripravený vzdať to – a to isté aj moji spolužiaci.“

Niektorí to vzdali, no Mike medzi nimi nebol.

Táto silná skúsenosť v ňom zanechala prekvapivé poznanie, že schopnosť splniť určený cieľ takmer nikdy nesúvisí s úrovňou talentu. Ak niekto z programu vypadol predčasne, veľmi zriedka to bolo pre neschopnosť. To, na čom záležalo najviac, hovorí Mike, bolo pevné odhodlanie nevzdať to.<sup>7</sup>

—

Mike nebol jediný, s kým som v tom čase debatovala o podobnom type postojov k výzvam. Ako čerstvá absolventka vysokej školy motivovaná rozlúsknuť tajomstvo psychológie úspechu som často robila rozhovory s lídrami z podnikateľského prostredia, so známymi umelcami, novinármi, akademikmi, lekármi či právnikmi: *Kto sú tí ľudia na samom vrchole vášho oboru? Akí sú? V čom sú podľa vás výnimoční?*

Niektoré vlastnosti, ktoré z tých rozhovorov vyplynuli, boli veľmi špecifické pre konkrétnu oblasť pôsobenia. Viacerí podnikatelia napríklad spomenuli odvahu ísť do finančného rizika: „Musíte byť schopní dobre si veci spočítať, potom urobiť rozhodnutie, v ktorom ide o milióny dolárov, a napriek tomu v noci dobre spať.“ Pre umelcov to bolo samozrejme nerelevantné, tí skôr hovorili o chuti tvoriť: „Rád vytváram veci. Nevieťm prečo, jednoducho to tak je.“ Športovcov poháňala vidina možného víťazstva: „Vítazi nadovšetko milujú priamu konfrontáciu so súperom. A nenávidia prehru.“

Okrem týchto osobitých charakteristík sa objavili isté spoločné vlastnosti a tie ma práve zaujímali najviac. Ukázalo sa, že bez ohľadu na pole pôsobenia, väčšina úspešných ľudí mala vo svojom živote šťastie a bola obdarovaná talentom. To nebola pre mňa novinka a nemala som dôvod spochybňovať to.

Tam však príbeh o úspechu nekončil. Počas tých rozhovorov som si vypočula mnohé príbehy o vychádzajúcich hviezdach, ktorých kariéra sa prekvapivo skončila predčasne, prípadne sa jej sami vzdali ešte skôr, ako mohli naplno rozvinúť svoj potenciál.

Bolo zjavné, že zásadne dôležité – no v žiadnom prípade jednoduché – je pokračovať aj po tom, ako prišlo zlyhanie. „Niektorí ľudia sú skvelí, keď veci idú ako po masle, no keď prídu ťažkosti, úplne sa zosypú.“ Najúspešnejšie prípady spomenuté v rozhovoroch naozaj dokazovali veľkú dávku nezlomnosti. „Pamätám si na jedného kamaráta, ktorému to písanie na začiatku vážne nešlo. Keď sme si čítali jeho veci, museli sme sa smiať, viete, mal taký kostrbatý štýl a celé to bolo hrozne melodramatické. Postupne sa však zlepšoval a minulý rok dostal grant od Guggenheimovej nadácie.“ Okrem toho ich stále ženie túžba posúvať sa vpred. „Nikdy nie je celkom spokojná. Mysleli by ste si, že po tom všetko už bude, ale nie. Sama na seba má najprísnejší meter.“ Tí najlepší z najlepších naplňali definíciu vytrvalosti do bodky.

Prečo idú tí najúspešnejší ľudia tak neúnavne za svojím cieľom? Väčšina z nich vlastne nikdy nepovažovala jeho naplnenie za celkom reálne. Vo svojich očiach na to neboli dosť dobrí. Pocit vlastného uspokojenia im bol úplne cudzí, no v konečnom dôsledku dokázali byť so stavom večnej nespokojnosti spokojní. Všetci sa snažili siahnuť po méte nevidanej dôležitosti a významu a bol to práve ten proces, nie nevyhnutne jeho úspešné zavŕšenie, ktoré im prinášalo zadostúčinenie. Aj keď mnoho z toho, čo na tej ceste museli urobiť, im pripadalo nudné, frustrujúce či dokonca bolestivé, nikdy by ich ani nenapadlo vzdať sa. Ich vášeň bola nezlomná.

Celkovo teda platí, že bez ohľadu na svoje pole pôsobnosti sa tí najúspešnejší ľudia vyznačujú istým druhom skalopevného odhodlania prejavujúceho sa dvoma spôsobmi. Po prvé, všetci ľudia patriaci do tejto skupiny boli mimoriadne odolní voči záťaži a extrémne tvrdo pracovali. A po druhé, kdesi veľmi hlboko vo svojom vnútri vedeli, že práve toto vo svojom živote chcú. Mali nielen odhodlanie, ale aj smerovanie.

Kombinácia vášne a vytrvalosti dala týmto úspešným ľuďom punc výnimočnosti. Jedným slovom, mali „grit“, t. j. húževnatosť.

—

Predo mnou sa teda vynorila otázka: ako sa dá zmerať niečo tak veľmi neuchopiteľné? Fenomén, ktorý vojenský psychológovia nedokázali ani po desaťročiach úprimného úsilia, kvantifikovať? Vlastnosť, ktorú moji respondenti dokázali rozoznať na pohľad, no nemali predstavu, ako jej prítomnosť overiť v teste?

Vrátila som sa k svojim poznámkam k tým rozhovorom a začala som si spisovať otázky, ktoré by dostatočne presne vystihovali, čo to znamená byť *húževnatý*.

Polovica otázok sa týkala vytrvalosti. Chcela som počuť, nakoľko súhlasia

s tvrdeniami typu, „Na ceste k dosiahnutiu dôležitého cieľa som prekonal/a prekážky“ alebo „Čo začnem, vždy aj dokončím.“

Zostávajúca časť otázok bola o vášni. Mali odpovedať na to, či „sa vaše záujmy menia z roka na rok“ a či „ste boli posadnutí istým nápadom či projektom na krátky čas, no váš záujem časom upadol.“

Výsledkom bola *Stupnica húževnatosti* (Grit Scale), to znamená test, ktorý mal pri poctivom zodpovedaní ukázať, nakoľko k svojmu životu pristupujete s húževnatosťou.

—

Bolo to 1. júla 2004, nastal druhý deň programu Beast, a tisícvestoosemnaásť kadetov na akadémii West Point malo pred sebou otázky z Testu húževnatosti.

Deň predtým sa rozlúčili s rodičmi (West Point na túto rozlúčku vyčleňuje presne deväťdesiat sekúnd), dali si oholiť hlavy (len chlapci), civilné oblečenie vymenili za slávnu šedo-bielu uniformu typickú pre West Point, vyfasovali helmy, skrinky a ostatné vybavenie a dostali od kadetov zo štvrtého ročníka poriadnu lekciu z toho, ako sa zoradiť na radu, hoci všetci pri príchode mylne predpokladali, že to dávno vedia. („Postavte sa k mojej čiare! Nie na moju čiaru, ani pred moju čiaru a ani za moju čiaru. Postavte sa k mojej čiare!”)

Najskôr som bola zvedavá na to, ako sa výsledky testu zhodujú s mierou spôsobilosti. A môžete dvakrát hádať, ako to dopadlo. Ukázalo sa, že medzi úrovňou húževnatosti a výsledkami Celkového skóre kandidáta, ktoré tak práčne získavali počas prijímacieho procesu, neexistuje vôbec žiadny vzťah. Inými slovami, stupeň talentu nevytvoril nič o miere húževnatosti a naopak.

Toto jasné vymedzenie talentu a húževnatosti zodpovedalo tomu, čo Mike Matthews vypozeroval počas svojho pôsobenia v letectve, no mňa samú toto



odhalenie spočiatku prekvapilo. Veď napokon, prečo by nemali tí talentovaní vo svojom úsilí aj vytrvať? Logika napovedala, že ľudia s vrodenným talentom by sa nemali vzdávať, naopak, budú to skúšať zas a znova, pretože práve im môže vlastná snaha priniesť úžasné ovocie. Napríklad vo West Point platí, že u absolventov program *Beast* výsledky Celkového skóre kandidáta mimoriadne presne predurčia ich úspešnosť pri merateľných ukazovateľoch. Nielen napovedia, ako sa im bude dariť v akademických disciplínach, ale aj vo vojenskom výcviku a v príprave fyzickej zdatnosti.<sup>8</sup>

Skutočnosť, že vrodenný talent ešte nie je zárukou húževnatosti, preto prichádza ako prekvapenie. V tejto knihe sa pokúsime nájsť príčiny tohto načakaného javu.

—

Nastal posledný deň programu *Beast*, a bolo jasné, že ho nedokončí sedemdesiatjeden kadetov.

Ukázalo sa, že test húževnatosti bol mimoriadne spoľahlivým indikátorom potenciálneho úspechu či zlyhania.

Nasledujúci rok som sa do West Point vrátila, aby som svoj experiment zopakovala.

Tentokrát *Beast* predčasne vzdalo šesťdesiatdva kadetov a húževnatosť opäť veľmi presne predpovedala, kto vytrvá.

Naopak, pokiaľ šlo o výsledky Celkového skóre kandidátov, medzi úspešnými a neúspešnými absolventami neboli žiadne rozdiely. Zamerala som sa preto na jednotlivé časti testu, no aj tu to dopadlo rovnako.

Čo je teda dôležité, ak chcete program *Beast* úspešne dokončiť?

Nie je to dobré skóre v teste SAT, ani celkové výsledky zo strednej školy, ani doterajšie skúsenosti v pozícii lídra, a ani fyzická zdatnosť.

Nezáväži ani výsledok v Celkovom skóre kandidáta.

To, na čom skutočne záleží, je húževnatosť.

—

Platí to však aj za bránami West Point? Aby som to zistila, zamerala som sa na iné podobne náročné výzvy s vysokou pravdepodobnosťou predčasného ukončenia. Požiadala som stovky zamestnancov spoločnosti poskytujúcej dovolenkové pobyty systémom tzv. timeshare (t.j. systém, pri ktorom dovolenkujúci získava užívateľské právo na dovolenkový pobyt, väčšinou v luxusných rezidenciách), aby vyplnili pomerne veľké množstvo dotazníkov zameraných na osobnostný profil vrátane stupnice húževnatosti. Keď som sa do firmy po pol roku vrátila, až 55 percent z nich tam už nepracovalo.<sup>9</sup> Opäť, húževnatosť mi veľmi presne napovedala, koho vo firme nájdem a koho už nie. No čo bolo ešte zaujímavejšie, žiadna iná osobnostná črta – vrátane úrovne extrovertnosti, emočnej rovnováhy či sebavedomia – nedokázala tento vývoj tak spoľahlivo predurčiť.

Práve v tom čase mi zavolali z organizácie Chicago Public Schools. Podobne ako v prípade West Point, aj tu prebiehal výskum s cieľom zistiť viac o potenciáli stredoškolákov úspešne dokončiť svoje štúdium. A tak počas jarného semestra dostali tisíce študentov nižších ročníkov stredných škôl do rúk skrátenú verziu testu stupnice húževnatosti a spolu s ním aj niekoľko ďalších druhov dotazníkov. O rok neskôr približne 12 percent z nich nezmaturovalo. Študenti, ktorým sa to podarilo, mali preukázateľne vyššiu úroveň húževnatosti.<sup>10</sup> V tomto prípade húževnatosť zázračne presne indikovala, ako veľmi tým mladým ľuďom záleží na škole, na svojich študijných výsledkoch a dokonca aj to, ako bezpečne sa v škole cítia.

Tieto dva príklady z amerického prostredia zrealizované na veľmi početnej vzorke ma presvedčili, že mladí ľudia s vyššou úrovňou húževnatosti, majú

vyššiu šancu uspieť v rámci mantinelov formálneho vzdelávania. Držitelia titulov MBA, PhD, MUDr, JUDr či iných preukazujú viac húževnatosti ako tí, ktorí dokončili iba magisterské štúdium, no títo sú zas na tom z hľadiska húževnatosti lepšie ako študenti s maturitou.<sup>11</sup> Zaujímavosťou je, že vysokoškooláci, ktorí absolvovali dvojročný bakalársky program dosiahli v teste o čosi lepšie výsledky ako magistri po štyroch rokoch štúdia. Túto zdanlivú nezrovnalosť som si spočiatku nedokázala vysvetliť, no neskôr som zistila, že v rámci bakalárskych programov až 80 percent študentov<sup>12</sup> končí predčasne. Tí, čo aj napriek všetkému zostanú, sú obzvlášť húževnatí.

Paralelne som zahájila spoluprácu aj s Army Special Operations Forces (Vojenské špeciálne jednotky), známymi aj ako Zelené baret. Ich členovia patria k najlepšie vycvičeným vojakom v rámci americkej armády vysielaným na tie najnebezpečnejšie misie. Tréningový program Zelených baretov je bolestivo tvrdá škola rozdelená do viacerých fáz. Tá, na ktorú som sa zamerala ja, nasleduje po deviatich týždňoch v základnom tábore, troch týždňoch výcviku pechoty, troch týždňoch na leteckej základni a štvortýždňovom prípravnom kurze zameranom na orientáciu v teréne. Všetky tieto programy sú skutočne veľmi náročné a po každom z nich viacerí účastníci skončia. No Výberový kurz pre špeciálne jednotky je svojou náročnosťou ešte o úroveň vyššie. Ako hovorí ich veliaci generál James Parker, práve “tu sa rozhodne, komu sa podarí a komu nepodarí” dostať do záverečnej fázy tréningového programu Zelených baretov.

V porovnaní s Výberovým kurzom sa program Beast javí ako prázdninový tábor. Budíček je pred svitaním a účastníci idú na plný plyn až do deviatej večer. Okrem denných a nočných orientačných cvičení sú bežné aj sedem či desaťkilometrové pochody a behy, niekedy aj s tridsaťkilovou záťažou na chrbte a prekážková dráha neoficiálne nazývaná *Nasty Nick* (Zákerák Nick), ktorá zahŕňa plazenie cez vodu popod ostnatý drôt, pochod po kmeňoch

stromov vo veľkej výške, preliezanie lanových sietí alebo horizontálnych rebríkov. Už samotná účasť vo Výberovom kurze za považuje za veľký úspech, a preto je pomerne zarážajúce, že až 42 percent kandidátov <sup>13</sup> z mojej štúdie z neho dobrovoľne odstúpilo predčasne. Čo ich odlišovalo od kolegov, ktorí vytrvali až do konca? Húževnatosť.

Čo okrem húževnatosti dokáže v prostredí armády, vzdelávania či obchodu predpovedať úspech či zlyhanie? Podľa mojich zistení pomáha aj predchádzajúca skúsenosť – šanca udržať si pracovné miesto je napríklad nižšia u nováčikov ako u ľudí s dlhšou praxou. V rámci škôl združených v Chicago Public Schools zas prítomnosť asistentov učiteľa zvyšovala pravdepodobnosť toho, že študent zmaturuje. A v prípade nádejných Zelených baretov sa ukázalo, že istá úroveň fyzickej zdatnosti bola nevyhnutnou podmienkou na úvod tréningu.

Keď porovnávate ľudí s rovnakou mierou uvedených vlastností v každej zo spomínaných oblastí, húževnatosť je to, čo v konečnom dôsledku predurčí celkový úspech. Bez ohľadu na špecifické charakteristiky či výhody, ktoré ľuďom pomáhajú uspieť v jednotlivých oblastiach života, na húževnatosti záleží vo všetkých.

—

V tom istom roku, ako som nastúpila na vysokú, prvýkrát odvysielali dokumentárny film s názvom *Spellbound*. Dokument sleduje troch chlapcov a päť dievčat, ktorí sa prebojovali do záverečného kola celoštátnej súťaže v hláskovaní s názvom Scripps National Spelling Bee. Aby to dotiahli až tak ďaleko a zúčastnili sa trojdňového, adrenálnom nabitého zápolenia každoročne zorganizovaného v hlavom meste Washington, museli tieto deti „prehláskovať“ tisíce ďalších zo stoviek škôl roztrúsených po celej krajine. V praxi to znamená, že dokázali vyhláskovať nezvyčajné a málo používané