



Przez całe dziesięciolecia  
psychologowie szukali tajemnicy  
sukcesu, ale to Duckworth ją  
odnalazła... I nie tylko wykazała  
nam, na czym polega sekret, ale  
też jak zrobić z niego użytek.

DANIEL GILBERT, autor książki  
*Na tropie szczęścia*

ANGELA  
DUCKWORTH

# UPOR

POTĘGA PASJI I WYTRWAŁOŚCI

G A L A K T Y K A



ANGELA  
DUCKWORTH

# UPOR

POTĘGA PASJI I WYTRWAŁOŚCI

Przekład: Piotr Cieślak

G A L A K T Y K A

Tytuł wydania oryginalnego:  
*Grit. The power of passion and perseverance.*

Copyright © 2016 by Angela L. Duckworth

All rights reserved. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Originally published by Scribner, an imprint of Simon & Schuster, Inc.  
Wydanie oryginalne opublikował Scribner, imprint należący do Simon & Schuster, Inc.

Wydanie polskie © 2016 by Galaktyka sp. z o.o.

90-644 Łódź, ul. Żeligowskiego 35/37  
tel. +42 639 50 18, 639 50 19, tel./fax 639 50 17  
e-mail: [info@galaktyka.com.pl](mailto:info@galaktyka.com.pl); [sekretariat@galaktyka.com.pl](mailto:sekretariat@galaktyka.com.pl)  
[www.galaktyka.com.pl](http://www.galaktyka.com.pl)  
ISBN: 978-83-7579-556-1

Konsultacja: *Marek Matkowski*  
Redakcja: *Bogumiła Widła*  
Korekta: *Aneta Wieczorek*  
Redakcja techniczna: *Monika Ulatowska*  
Redaktor prowadzący: *Marek Janiak*

Ilustracja na okładce: *Antikwar / iStock*  
Projekt okładki wydania oryginalnego: *Post Typography*  
Adaptacja oryginalnego projektu okładki  
do wydania polskiego: *Artur Nowakowski*  
Skład: *Garamond*

Druk i oprawa: *KMDRUK*

Pełna informacja o ofercie, zapowiedziach i planach wydawniczych  
[www.galaktyka.com.pl](http://www.galaktyka.com.pl)  
[info@galaktyka.com.pl](mailto:info@galaktyka.com.pl); [sekretariat@galaktyka.com.pl](mailto:sekretariat@galaktyka.com.pl)

Wszelkie prawa zastrzeżone. Bez pisemnej zgody wydawcy książka ta nie może być powielana ani w częściach, ani w całości. Nie może też być reprodukowana, przechowywana i przetwarzana z zastosowaniem jakichkolwiek środków elektronicznych, mechanicznych, fotokopiarskich, nagrywających i innych.

*Dla Jasona*



# Spis treści

Przedmowa ix

**CZĘŚĆ PIERWSZA** Czym jest upór i dlaczego jest ważny 1

- 1 Prawda wychodzi na jaw 3
- 2 Pułapka talentu 16
- 3 Wysiłek liczy się w dwójnasób 37
- 4 Ile masz w sobie uporu? 54
- 5 Upór rośnie 80

**CZĘŚĆ DRUGA** Rozwijanie uporu od środka 95

- 6 Zainteresowanie 97
- 7 Praktyka 120
- 8 Idea 146
- 9 Nadzieja 172

**CZĘŚĆ TRZECIA** Rozwijanie uporu od zewnątrz 201

- 10 Rodzicielstwo rozwijające upór 203
- 11 Kuźnie uporu 228
- 12 Kultura uporu 249
- 13 Podsumowanie 276

Podziękowania 285

Polecane lektury 289

Adnotacje 291

Indeks 325





# Przedmowa

W dzieciństwie często słyszałam słowo g e n i u s z.

Zawsze padało z ust mojego taty. „Geniuszem to ty nie jesteś!” – zwykł powtarzać bez żadnej konkretnej przyczyny. Ta konstatacja mogła paść przy obiedzie, w przerwie na reklamy podczas nadawania serialu *Statek miłości* albo kiedy kładł się na kanapie z „Wall Street Journal”.

Nie pamiętam, jak reagowałam. Może wolałam tego nie słyszeć.

Myśli mojego ojca często kręciły się wokół geniuszu, talentu i tego, kto był nimi bardziej szczerze obdarzony, a kto mniej. Żywo interesował się własną inteligencją. Równie żywo interesował się inteligencją swojej rodziny.

Problem dotyczył nie tylko mnie. Mój ojciec nie uważał za geniuszy ani mojego brata, ani siostry. Według jego miary żadne z nas nie dorastało do pięt Einsteinowi. I najwyraźniej był tym bardzo rozczarowany. Tata marzył się, że ten intelektualny deficyt będzie rzutował na to, co uda się nam w życiu osiągnąć.

Dwa lata temu miałam zaszczyt odebrać nagrodę MacArthur Fellowship, zwaną niekiedy „grantem dla geniuszy”. O nagrodę tę nie można się ubiegać. Nie prosi się przyjaciół albo kolegów, by cię nominowali. Tajna komisja, w skład której wchodzi najwybitniejsi przedstawiciele danej dziedziny, decyduje o jej przyznaniu osobom wykonującym ważną i twórczą pracę.

Kiedy odebrałam niespodziewany telefon z tą wieścią, początkowo byłam zdumiona i wdzięczna. A potem powędrowałam myślami do ojca

i rzucanych *ad hoc* opinii na temat mojego intelektualnego potencjału. Nie mylił się: nie otrzymałam MacArthura, bo jestem o niebo mądrzejsza od moich koleżanek i kolegów psychologów. Po prostu miał właściwą odpowiedź („Nie, nie jest”) na niewłaściwe pytanie („Czy ona jest geniuszem?”).

Od telefonu z informacją o przyznaniu nagrody do oficjalnego ogłoszenia wyników musiał upłynąć z grubsza miesiąc. Oprócz męża nie wolno mi było nikomu o tym powiedzieć. To dało mi czas do rozmyślań nad ironią losu. Dziewczyna, której w kółko powtarzano, że nie jest geniuszem, otrzymuje nagrodę właśnie z tego tytułu. Dostała ją, bo odkryła, że nasze osiągnięcia mogą być bardziej uzależnione od pasji i wytrwałości niż od wrodzonego talentu. Miała na koncie dyplomy kilku prestiżowych uczelni, choć w trzeciej klasie podstawówki nie osiągnęła w testach wystarczającej liczby punktów, by realizować program dla dzieci wybitnie uzdolnionych. Jej rodzice są chińskimi imigrantami, ale nigdy nie wpajano jej etosu ciężkiej pracy. Wbrew panującym stereotypom nie potrafi zagrać jednej czystej nuty na fortepianie albo na skrzypcach.

Rano w dniu oficjalnego ogłoszenia laureatów nagrody MacArthura odwiedziłam rodziców. Mama i tata już słyszeli wieści, podobnie jak kilka ciotek, od gratulacji których urywał się telefon. Wreszcie, gdy dzwonek aparatu umilkł, ojciec odwrócił się do mnie i rzekł: „Jestem z ciebie dumny”.

Miałam mu tyle do powiedzenia, ale zamiast tego odparłam po prostu: „Dziękuję, tato”.

Roztrząsanie przeszłości nie miało sensu. Wiedziałam, że n a p r a w d ę jest ze mnie dumny.

Mimo wszystko jakaś część mnie chciała się przenieść wstecz, do czasu kiedy byłam małą dziewczynką. Wy tłumaczyłabym mu to, co dziś wiem.

Powiedziałabym: „Tato, mówisz, że nie jestem genialna. Nie zamierzam temu zaprzeczać. Znasz wielu ludzi, którzy są mądrzejsi ode mnie”. Wyobrażam sobie, jak markotnie mi przytakuje, kiwając głową.

„Ale pozwól, że coś ci powiem. Pokocham swoją pracę tak, jak ty kochasz swoją. Nie będę miała zwykłej pracy, bo musi być moim powoła-

niem. Dzień po dniu będę stawiała sobie wyzwania. Jeśli się potknę, zawsze się podźwignę. Może nie będę najmądrzejsza, ale postaram się być najbardziej uparta”.

A jeśli nadal by mnie słuchał: „Na dłuższą metę, tato, upór jest ważniejszy niż talent”.

Teraz, wiele lat później, mam naukowe dowody na poparcie tej tezy. Co więcej, wiem, że upór nie jest dany raz na zawsze, lecz plastyczny, i na podstawie badań odkryłam, jak go rozwijać.

Ta książka stanowi podsumowanie wszystkiego, czego dowiedziałam się o uporze.

Kiedy skończyłam ją pisać, udałam się w odwiedziny do mojego ojca. Rozdział po rozdziale, przez kilka dni, przeczytałam mu całość, co do słowa. Od jakichś 10 lat zmagał się z chorobą Parkinsona i nie jestem pewna, ile z tego zrozumiał. Wydawał się jednak pilnie słuchać, a kiedy skończyłam, przyjrzał mi się uważnie. Po chwili, która zdawała mi się wiecznością, raz kiwnął głową. A potem się uśmiechnął.

## Ile masz w sobie uporu?

Niedawno prowadziłam wykład dla studentów w Szkole Biznesu Whartona. Nie zdążyłam sprzątnąć notatek z katedry, gdy podbiegł do mnie jakiś ambitny przedsiębiorca i przedstawił się.

Był ujmujący – pełen tej szczególnej energii i entuzjazmu, które sprawiają, że uczenie młodych ludzi jest takie satysfakcjonujące. Jednym tchem opowiedział mi historię mającą ilustrować jego wyjątkowy upór. Wcześniej tego roku zebrał kilka tysięcy dolarów na raczkujący biznes, dokonując przy tym igrzysk heroicznych wyczynów i zarywając kilka nocy.

Byłam pod wrażeniem i dałam temu wyraz. Pośpiesznie rzuciłam jednak, że w uporze chodzi raczej o wytrwałość, a nie o wytężoną pracę.

– Jeśli za rok albo dwa wciąż będziesz pracował nad tym przedsięwzięciem z równym zaangażowaniem, napisz do mnie. Wtedy będę mogła powiedzieć coś więcej o twojej determinacji.

Zaskoczyło go to.

– No cóż, nie jestem pewny, czy za kilka lat wciąż będę zajmował się tym samym.

Słuszna uwaga. Wiele przedsięwzięć, które na początku wydają się obiecująco, kończy się kląpą. Mnóstwo optymistycznych planów biznesowych ląduje w koszu.

– Jasne, nie musi chodzić o ten konkretny *start-up*. Ale jeśli nie będziesz pracował w tej samej branży, jeżeli całkowicie zmienisz obiekt

zainteresowań, to nie jestem pewna, czy twoja historia będzie przykładem upor.

– Chodzi pani o pozostanie w jednej firmie? – spytał.

– Niekoniecznie. Ale naprawdę uparci ludzie nie przeskakują z jednego zajęcia na inne, z jednego zbioru umiejętności na całkowicie odmienny.

– A jeśli będę się często przenosił z miejsca na miejsce, ale przez cały czas bardzo ciężko pracował?

– Upór nie polega na samej ciężkiej pracy. To tylko jeden z aspektów.

Zapadło milczenie.

– Dlaczego?

– No cóż, przede wszystkim dlatego, że do doskonałości nie ma dróg na skróty. Osiągnięcie prawdziwego mistrzostwa, rozwiązywanie rzeczywiście trudnych problemów, wszystko to zajmuje wiele czasu – więcej, niż wydaje się większości ludzi. Poza tym te umiejętności trzeba zaprzęcać do pracy i stworzyć jakieś dobra albo usługi, które będą wartościowe dla innych. Nie od razu Rzym zbudowano.

Słuchał, ciągnęłam więc.

– I najważniejsza sprawa. Upór to praca nad czymś, na czym zależy ci tak bardzo, że chcesz dochować temu wierności.

– To robienie czegoś, co się kocha. Rozumiem.

– Właśnie, to robienie czegoś, co kochasz; ale nie tylko się zakochujesz, lecz pozostajesz zakochany.

---

Ile masz w sobie upor? Poniżej znajdziesz pewien wariant testu na upór, jaki opracowałam na potrzeby wywiadów w West Point i którym posługiwałam się w innych badaniach opisanych w tej książce. Przeczytaj każde stwierdzenie i po prawej stronie zaznacz pole, które twoim zdaniem najlepiej do Ciebie pasuje. Nie namyślaj się długo. Po prostu zadaj sobie pytanie, jak wypadasz na tle innych – ale nie tylko współpracowników, przyjaciół czy rodziny, lecz większości ludzi.

|                                                                                                                                  | Zupełnie<br>do mnie<br>nie pa-<br>suje | Niezbyt<br>do mnie<br>pasuje | Trochę<br>do mnie<br>pasuje | Raczej<br>do mnie<br>pasuje | Bardzo<br>do mnie<br>pasuje |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. Nowe pomysły i projekty czasami odciągają mnie od poprzednich                                                                 | 5                                      | 4                            | 3                           | 2                           | 1                           |
| 2. Niepowodzenia mnie nie zniechęcają. Niełatwo rezygnuję                                                                        | 1                                      | 2                            | 3                           | 4                           | 5                           |
| 3. Często wyznaczam sobie jakiś cel, ale potem zaczynam dążyć do innego                                                          | 5                                      | 4                            | 3                           | 2                           | 1                           |
| 4. Jestem bardzo pracowity                                                                                                       | 1                                      | 2                            | 3                           | 4                           | 5                           |
| 5. Z trudnością przychodzi mi skupienie się na przedsięwzięciach, na które trzeba poświęcić więcej niż kilka miesięcy            | 5                                      | 4                            | 3                           | 2                           | 1                           |
| 6. Kończę wszystko, co zacznę                                                                                                    | 1                                      | 2                            | 3                           | 4                           | 5                           |
| 7. Moje zainteresowania zmieniają się z roku na rok                                                                              | 5                                      | 4                            | 3                           | 2                           | 1                           |
| 8. Jestem sumienny. Nigdy się nie poddaję                                                                                        | 1                                      | 2                            | 3                           | 4                           | 5                           |
| 9. Zdarzało mi się przez krótki czas mieć obsesję na punkcie jakiejś koncepcji albo projektu, ale potem traciłem zainteresowanie | 5                                      | 4                            | 3                           | 2                           | 1                           |
| 10. Pokonywałem przeszkody, aby osiągnąć ważny cel                                                                               | 1                                      | 2                            | 3                           | 4                           | 5                           |

Aby obliczyć całkowitą wartość swojego uporu, dodaj punkty ze wszystkich zaznaczonych odpowiedzi i podziel otrzymaną sumę przez 10. Maksymalna wartość na tej skali wynosi 5 (skrajnie uparty), a minimalna to 1 (zupełny brak uporu).

Na podstawie poniższej tabeli możesz porównać swój wynik z dużą próbą rezultatów dorosłych Amerykanów\*.

| Percentyl | Poziom upor |
|-----------|-------------|
| 10%       | 2,5         |
| 20%       | 3,0         |
| 30%       | 3,3         |
| 40%       | 3,5         |
| 50%       | 3,8         |
| 60%       | 3,9         |
| 70%       | 4,1         |
| 80%       | 4,3         |
| 90%       | 4,5         |
| 95%       | 4,7         |
| 99%       | 4,9         |

Należy pamiętać, że uzyskany wynik jest odzwierciedleniem tego, jak postrzegasz się teraz. Twój upór na danym etapie życia może być inny, niż kiedy byłeś młodszy. A jeśli ponowisz test na upór za jakiś czas, możesz uzyskać jeszcze inny wynik. W dalszej części książki będę niejednokrotnie pokazywać, że upór może ulegać zmianie, wszystko bowiem na to wskazuje.

Upór ma dwa składniki: pasję i wytrwałość. Jeśli chcesz poszperać trochę głębiej, możesz wyliczyć osobne rezultaty dla każdego z tych komponentów – aby zmierzyć poziom pasji, dodaj punkty z nieparzystych pozycji w tabeli i podziel przez 5. Poziom wytrwałości obliczysz poprzez dodanie punktów z parzystych pozycji w tabeli i także podzielenie ich przez 5.

Jeśli w obszarze pasji uzyskałeś wysoki wynik, to twoja wytrwałość zapewne wypadła równie dobrze. I na odwrót. Mimo wszystko pozwolę so-

---

\* Jeśli na przykład uzyskałeś wartość 4,1, to jesteś bardziej zdeterminowany niż jakieś 70 procent dorosłych z badanej puli.

bie zgadnąć, że wynik wytrwałości wyszedł ci odrobinę wyższy niż pasji. Nie u wszystkich tak jest, ale zaobserwowałam tę prawidłowość u większości badanych przeze mnie ludzi. Na przykład ja w teście przeprowadzonym podczas pisania tego rozdziału, osiągnęłam łączny wynik 4,6. Poziom wytrwałości wynosił 5,0, ale poziom pasji zaledwie 4,2. Choć może to brzmieć dziwnie, ale konsekwencja w długotrwałym dążeniu do celu jest dla mnie większym wyzwaniem niż sama ciężka praca i podnoszenie się po potknięciach.

Ten powtarzający się schemat (wyniki wytrwałości lepsze niż wyniki pasji) stanowi wskazówkę, że pasja i wytrwałość to nie do końca to samo. W pozostałej części tego rozdziału sprecyzuję różnice między nimi i pokażę, jak podejść do nich jako do dwóch składników pewnej całości.

---

Wykonując test na upór być może zwróciłeś uwagę na to, że żadne z pytań w obszarze pasji nie dotyczyło tego, jak żarliwie jesteś zaangażowany w realizację celów. Może się to wydawać dziwne, bo słowo *passja* często jest używane do opisywania silnych emocji. Dla wielu ludzi pasja jest tożsama z zauroczeniem albo obsesją. Ale w rozmowach poświęcanych czynnikom niezbędnym do osiągnięcia sukcesu, ludzie mający na koncie znaczne dokonania często wspominają o zaangażowaniu innego rodzaju. Zamiast żarliwości w ich uwagach raz po raz przewijają się koncepcja *długotrwałej systematyczności*.

Słyszałam na przykład o szefach kuchni, którzy wychowali się na programach kulinarnych Julii Child i do późnych lat pozostali wierni fascynacji gotowaniem. Słyszałam o inwestorach, którzy po czterech albo pięciu dekadach inwestowania są równie zainteresowani rynkami finansowymi, jak na początku. Oraz o matematykach, którzy pracowali nad jakimś problemem (tym samym problemem) dzień i noc przez całe lata i nigdy nie stwierdzili: „Ach, do diabła z tą teorią! Pora zająć się czymś innym”. Dlatego pytania decydujące o wyniku w obszarze pasji zmuszają do zastanowienia nad długotrwałą konsekwencją w dążeniu do celu. Czy *passja* jest właściwym słowem na opisanie ustawicznego, trwałego za-



angażowania? Niektórzy mogą uznać, że powinnam poszukać lepszego słowa. Być może. Najważniejsza jest jednak sama koncepcja: entuzjazm jest powszechny. Wytrwałość stanowi rzadkość.

Weźmy na przykład Jeffreya Gettlemana. Przez jakieś 10 lat Jeff był szefem biura wschodnioafrykańskiego oddziału „New York Timesa”. W 2012 roku zdobył Nagrodę Pulitzera w kategorii reportażu międzynarodowego za relacje z konfliktu w Afryce Wschodniej. W międzynarodowym dziennikarskim świecie jest niemal celebrytą, powszechnie podziwianym za odwagę w relacjonowaniu historii z narażeniem własnego życia, a także za gotowość do bezkompromisowego opowiadania o zdarzeniach budzących grozę.

Poznałam Jeffa, gdy oboje mieliśmy niewiele ponad 20 lat. W owym czasie wspólnie studiowaliśmy na Oxfordzie. Działo się to, zanim jeszcze trafiłam do firmy McKinsey, zaczęłam uczyć czy zostałam psycholożką. I zanim Jeff napisał swój pierwszy reportaż. Nie będzie chyba wielkiej przesady w stwierdzeniu, że wtedy żadne z nas nie wiedziało jeszcze, kim chce być, gdy dorośnie – i oboje staraliśmy się tego dowiedzieć.

Niedawno rozmawiałam z Jeffem przez telefon. Był w Nairobi, w swojej bazie wypadowej, skąd wyrusza w inne regiony Afryki. Co kilka chwil się upewnialiśmy, czy połączenie nie zostało zerwane. Po wymianie wspomnień o znajomych ze studiów i pogaduszkach o naszych dzieciach, poprosiłam Jeffa, aby pomyślał nad kwestią pasji oraz rolę, jaką odegrała ona w jego życiu.

– Od bardzo dawna miałem jasno wytyczony cel. Moją pasją jest życie i praca w Afryce Wschodniej – odparł Jeff.

– Nie wiedziałam, wydawało mi się, że twoją pasją było dziennikarstwo, a nie konkretny rejon świata. Jeśli miałbyś decydować między samym dziennikarstwem a samym pobytem w Afryce Wschodniej, to co byś wybrał?

Spodziewałam się, że Jeff postawi na dziennikarstwo. Myliłam się.

– Dziennikarstwo pasuje mi idealnie. Zawsze ciągnęło mnie do pisania. I zawsze dobrze radziłem sobie w nowych sytuacjach. Do mojego charakteru przemawia nawet konfrontacyjny aspekt tego zawodu. Lubię kwe-

stionować autorytety. Ale sędzę, że dziennikarstwo jest u mnie w pewnym sensie środkiem, nie celem.

Pasja Jeffa rodziła się latami. I nie był to bierny proces odkrywania – stopniowego domysławiania się skrytego w głębi duszy daru – ale raczej energicznego budowania. Jeff nie poprzestał na szukaniu pasji, lecz przyczynił się do jej stworzenia.

Po przeprowadzce z Evanston w Illinois do Ithaki w Nowym Jorku osiemnastoletni wówczas Jeff nie mógł przewidzieć, jak potoczy się jego kariera. Na Uniwersytecie Cornella za główny kierunek obrał filozofię, ale po części dlatego, że „najłatwiej było spełnić kryteria”. Później, latem po ukończeniu pierwszego roku, wybrał się do Afryki Wschodniej. I to był początek początku: „Nie umiem tego wytłumaczyć. To miejsce po prostu mnie zauroczyło. Miało duszę, z którą pragnąłem nawiązać kontakt, chciałem uczynić je częścią swojego życia”.

Zaraz po powrocie na uczelnię Jeff zapisał się na kursy języka suahili, a po drugim roku studiów zrobił sobie rok przerwy na podróżowanie po świecie z plecakiem. W trakcie tej podróży wrócił do Afryki Wschodniej i ogarnął go ten sam zachwyt, co podczas pierwszej wizyty.

Nie miał jednak pojęcia, czym można tam zarobić na życie. Jak wpadł na pomysł dziennikarstwa jako drogi kariery? Podsunał mu go pewien profesor w uznaniu dla umiejętności pisarskich studenta. Jeff wspomina, że pomyślał wtedy: „To najgłupsza rzecz, jaką słyszałem... Kto chciałby pracować w jakiejś nudnej gazecie?”. (Pamiętam, że tak samo myślałam kiedyś o profesurze: „Kto chciałby być jakimś nudnym profesorem?”). W końcu Jeff zdecydował się na podjęcie pracy w uczelnianej gazecie „Cornell Daily Sun” – ale jako fotograf, nie publicysta.

„Kiedy dostałem się na Oxford, jeśli chodzi o dalsze studia, czułem się kompletnie zagubiony. Tamtejsi profesorowie byli zaskoczeni, że tak naprawdę nie miałem pojęcia, czego chcę od życia. Zdawali się mówić: »Co ty tutaj robisz? To poważna uczelnia. Albo powinieneś dobrze wiedzieć, czego chcesz się uczyć, albo nie powinno cię tu w ogóle być«”.

Wówczas sądziłam, że Jeff zajmie się fotoreportażem. Przypominał mi Roberta Kincaida, bywałego w świecie, mądrego fotografa, granego

przez Clinta Eastwooda w filmie *Co się wydarzyło w Madison County*, który wszedł na ekrany mniej więcej w czasie, gdy zaprzyjaźniłam się z Jeffem. Do dziś pamiętam zdjęcia, które Jeff pokazywał mi 20 lat temu. Myślałam, że to z „National Geographic”, a tymczasem on je zrobił sam.

Na drugim roku studiów w Oxfordzie uznał, że dziennikarstwo odpowiada mu jeszcze bardziej: „Kiedy poznałem zawód dziennikarza nieco bliżej i zorientowałem się, że mogę dzięki niemu wrócić do Afryki, że to może być całkiem ciekawe, a reportaż pozwala na więcej pisarskiej swobody, niż mi się wydawało, stwierdziłem: »Chrzanie, właśnie to zamierzam robić«. Wytoczyłem sobie bardzo konkretną drogę, bo w mocno zhierarchizowanej branży dziennikarskiej było to możliwe – wiadomo, jak przejść z punktu A do B, potem do C, D... i tak dalej”.

Punktem A było pisanie dla wydawanej w Oxfordzie studenckiej gazety „Cherwell”. Krokiem B letnie praktyki w małej gazecie w Wisconsin. Krok C zaprowadził go do redakcji dziennika „St. Petersburg Times” na Florydzie. Krokiem D był „Los Angeles Times”. Krokiem E – posada krajowego korespondenta w „New York Timesie” w Atlancie. Krok F dał za ocean, już jako reporter wojenny, a w 2006 roku – zaledwie nieco ponad dekadę od chwili, gdy obrał swój cel – wreszcie postawił krok G: został szefem biura „New York Timesa” na Afrykę Wschodnią.

„Droga do wszystkich tych miejsc była naprawdę kręta. I trudna, i deprymująca, demoralizująca i straszna, i w ogóle... Ale wreszcie się udało. Dotarłem dokładnie tam, gdzie chciałem” – wspominał.

Tak jak u wielu innych wyjątkowo upartych ludzi, metafora pasji jako fajerwerku olśnienia jest u Jeffa Gettlemana zupełnie nietrafiona. Fajerwerki wybuchają w blasku chwały, ale szybko gasną, pozostawiając po sobie tylko smugi dymu i wspomnienie widowiskowego wydarzenia. Historia Jeffa sugeruje raczej pasję w znaczeniu *kompassu* – rzeczy, której zbudowanie i dostrojenie tak, by działała prawidłowo, zajmuje trochę czasu. Ta rzecz prowadzi cię jednak później długą i krętą drogą dokładnie tam, gdzie chcesz się znaleźć.

Trener drużyny Seattle Seahawks, Pete Carroll, ujmuje to następująco: „Czy masz jakąś filozofię życiową?”.

Niektórym z nas to pytanie zdaje się bezsensowne. Możemy powiedzieć: „No cóż, interesuje mnie mnóstwo spraw. Mam wiele celów. Wiele pomysłów. A właściwie co masz na myśli?”.

Ale inni nie mają problemu, by odpowiedzieć z przekonaniem: „Właśnie t e g o chcę”.

Sprawa trochę się wyjaśnia, gdy weźmie się pod uwagę doniosłość celu, o jaki chodzi Pete’owi. On nie pyta o to, co konkretnie chcesz zrobić dziś czy nawet w tym roku. Pyta, do czego starasz się dojść w życiu. W kontekście uporu pyta o twoją życiową pasję.

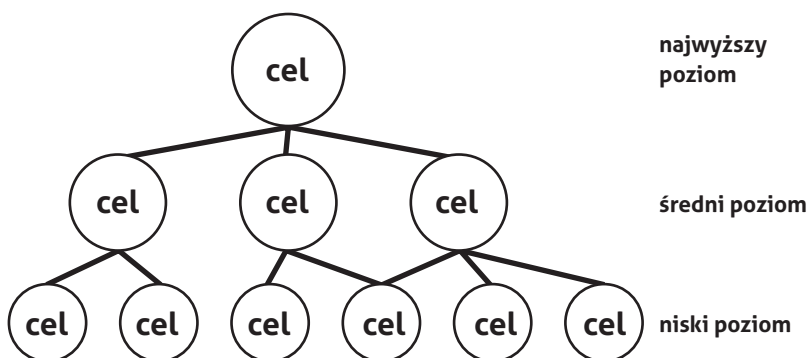
Filozofia Pete’a brzmi: „Robić coś lepiej, niż zrobiono kiedykolwiek wcześniej”. Tak jak Jeffowi, dłuższy czas zajęło mu zrozumienie, na czym mu rzeczywiście zależy. Przełomowa chwila nadeszła w dołku jego trenerskiej kariery: niedługo po tym, jak został zdymisjonowany ze stanowiska głównego selekcjonera drużyny New England Patriots. To był pierwszy i jedyny rok w życiu Pete’a, w którym nie grał w futbol ani go nie uczył. Na tym życiowym zakręcie jeden z jego dobrych przyjaciół zachęcił go do zastanowienia się nad czymś bardziej abstrakcyjnym niż kolejna praca: „Musisz mieć jakąś filozofię”.

Pete uświadomił sobie, że takiej nie ma, a powinien: „Jeśli jeszcze kiedykolwiek miałem otrzymać szansę na prowadzenie zespołu, musiałem opracować filozofię, która pokierowałaby moimi wszystkimi działaniami”. Pete długo dumał i rozważał: „Przez kilka kolejnych tygodni i miesięcy robiłem notatki i wypełniałem segregatory”. Równocześnie pochłaniał książki Johna Woodena, legendarnego trenera koszykówki drużyny Uniwersytetu Kalifornijskiego w Los Angeles, którego podopieczni wywalczyli rekordową liczbę 10 mistrzostw kraju.

Tak jak wielu szkoleniowców, Pete czytywał Woodena już wcześniej. Ale tym razem oddał się lekturze, starając się na znacznie głębszym poziomie zrozumieć, co słynny coach ma do przekazania. Najważniejsze spośród przesłań Woodena brzmiało tak, że choć drużyna musi świetnie robić milion różnych rzeczy, to najistotniejsze jest opracowanie spajającej wszystko wizji.

Pete zdał sobie wtedy sprawę, że konkretne cele – wygrana w jakimś meczu, a nawet mistrzostwo w sezonie, dobór zawodników w linii ataku czy sposób komunikacji z graczami – muszą być czemuś podporządkowane, musi przyświecać im jakiś cel: „Zrozumiała, trafnie sprecyzowana filozofia daje wskazówki i wytycza granice pozwalające pozostać na właściwej drodze” – rzekł.

To, o czym mówi Peter, można lepiej pojąć na podstawie wyobrażenia sobie celów w postaci pewnej hierarchii.



Na samym dole tej hierarchii są najbardziej konkretne, szczegółowe cele – zadania, które mamy na bieżącej liście spraw do załatwienia: wyjść z domu o ósmej rano. Oddzwonić do współlnika. Skończyć e-mail, który zacząłem pisać wczoraj. Te niskopoziomowe plany są jedynie *środkami* do osiągnięcia wyższych celów. Chcemy je zrealizować tylko dlatego, że pozwalają nam uzyskać *coś innego*. Dla odmiany, im wyżej jakiś cel znajduje się w hierarchii, tym bardziej jest abstrakcyjny, ogólny i ważny. Im wyższy cel, tym istotniejszy jest sam w sobie i w tym mniejszym stopniu stanowi zaledwie *środek* do osiągnięcia czegoś innego.

Naszkiecowany przeze mnie schemat składa się z tylko trzech poziomów. To nadmierne uproszczenie. Pomiedzy najniższym a najwyższym poziomem może być kilka szczebli celów pośrednich. Na przykład wyjście z do-

mu o ósmej rano jest zadaniem niskopoziomowym. Jest ono jedynie o tyle ważne, że pozwala zrealizować cel średniego poziomu: dotrzeć do pracy na czas. Dlaczego ci na tym zależy? Bo chcesz być punktualny. Czemu warto o to zadbać? Bo punktualność świadczy o szacunku dla ludzi, z którymi pracujemy. A dlaczego to takie istotne? Bo starasz się być dobrym szefem.

Jeśli po drodze zadawania pytań „Dlaczego?” dotrzesz do takiego, na które odpowiedź brzmi po prostu „Bo tak!”, to wiesz, że dotarłeś do celu z samego szczytu hierarchii. Cele najwyższego poziomu nie są narzędziami torującymi drogę do czegokolwiek innego. Są ważne same w sobie. Niektórzy psychologowie nazywają to „ostateczną troską”. Ja zaś sądzę, że ów najwyższy cel jest kompasem, który nadaje kierunek i znaczenie wszystkim celom podrzędnym.

Weźmy na przykład miotacza z baseballowej Hali Sław, Toma Seavera. Kiedy w 1987 roku w wieku 42 lat przeszedł na sportową emeryturę, miał na koncie 311 zwycięstw, 3640 razy wyautował pałkarza (ang. *strikeout*), 61 razy nie pozwolił drużynie przeciwnej zdobyć punktu (ang. *shutout*), a jakość jego gry wyrażona współczynnikiem ERA (ang. *earned run average*) wynosiła 2,86\*. W 1992 roku kandydatura Seavera do Hali Sław uzyskała rekordowe 98,8 procent głosów. W trakcie dwudziestoletniej zawodowej kariery baseballowej, Seaver starał się miotać piłkę najlepiej, jak potrafił, dzień po dniu, rok po roku. Oto jak ów zamiar nadał sens i strukturę jego celom niższego poziomu:

Bycie miotaczem [...] decyduje o tym, co jem, kiedy kładę się spać i co robię, gdy nie śpię. Decyduje o tym, jak spędzam czas, kiedy nie gram. Jeśli podczas pobytu na Florydzie miałbym podczas opalania się przesadzić ze słońcem i potem przez to nie móc przez kilka dni ćwiczyć, to nie wychodzę na zewnątrz bez koszulki [...]. Jeżeli ma to oznaczać, że głaszczę moje psiaki tylko lewą dłonią albo dorzucam do ogniska drew tylko lewą ręką, to właśnie tak robię. Gdy zimą zamiast czekoladowych ciasteczek powinienem jeść serki wiejskie, żeby nie przytyć, to jem serki.

---

\* Niska średnia ERA świadczy o klasie zawodnika, poniżej 3,00 schodzą tylko najwybitniejsi miotacze (przyp. tłum.).

Ten opis życia Seavera brzmi raczej ponuro. Ale sam Seaver tak tego nie postrzegał: „Miotanie piłek mnie uszczęśliwia. Poświęciłem temu życie [...]. Zadecydowałem o tym, co chcę robić. Jestem szczęśliwy, kiedy do brze miotam, robię więc tylko to, co pomaga mi być szczęśliwym”.

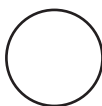
Przez pasję rozumiem nie tylko coś, na czym po prostu ci zależy. Chodzi o to, by zależało ci na t y m s a m y m, ostatecznym celu w nieprzemijający, wierny, niezmienny sposób. Nie jesteś kapryśny. Każdego dnia budzisz się z myślą o tych samych pytaniach, które zadawałeś sobie przed zaśnięciem. W pewnym sensie bez ustanku dążysz w jednym kierunku, zawsze gotowy, by zrobić choćby najmniejszy krok naprzód, zamiast zejść z drogi i obrać inny obiekt zainteresowań. W skrajnym przypadku inni mogą nazwać twoje zaangażowanie obsesją. Większość twoich działań nabiera znaczenia dopiero w kontekście wierności ostatecznemu celowi, życiowej filozofii.

Znasz swoje priorytety.



Upór to dążenie do tego samego, nadrzędnego celu przez bardzo długi czas. Co więcej, ta życiowa filozofia, jak ujął to Pete Carroll, jest tak frapująca i ważna, że w dużej mierze dyktuje ci rytm dnia. U bardzo upartych ludzi większość planów średniego i niskiego poziomu jest w ten lub inny sposób powiązana z celem ostatecznym. Dla odmiany brak uporów może wynikać z mniej spójnej hierarchii celów.

Opiszę kilka przejawów braku uporów. Poznałam wielu młodych ludzi, którzy mówili o swoich marzeniach – na przykład o karierze lekarza albo o grze w koszykówkę w NBA – i potrafili barwnie sobie wyobrażać, jakie to byłoby wspaniałe, ale nie umieli określić średnio- i niskopoziomowych celów, które ich tam miały zaprowadzić. Ich hierarchia zadań obejmowała tylko cel najwyższego poziomu, ale nieumocowany w strukturze zadań średnio- i niskopoziomowych.

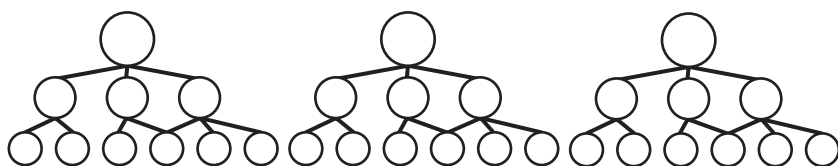


Moja dobra przyjaciółka, psycholożka Gabriele Oettingen, nazywa to „pozytywnym fantazjowaniem”. Badania Gabriele sugerują, że bujanie w obłokach optymistycznej przyszłości z pominięciem rozważań o tym, jak ją ziścić (przede wszystkim dotyczących potencjalnych przeszkód po drodze) na krótką metę przynosi korzyści, ale długofalowo jest szkodliwe. W krótkiej perspektywie marzenie o byciu lekarzem może budzić bardzo pozytywne emocje. Ale w dłuższej nieosiągnięcie celu zrodzi rozczarowanie, z którym będziesz musiał żyć.

Jeszcze powszechniejsze jest moim zdaniem posiadanie wielu celów średniego poziomu, które nie są powiązane z żadnym spajającym je, nadrzędnym zamiarem:



Albo posiadanie kilku konkurencyjnych hierarchii celów, które nie są w żaden sposób połączone:



Konflikt celów do pewnego stopnia jest nieodłącznym elementem ludzkiej egzystencji. Na przykład ja mam jedną hierarchię celów na polu zawodowym, a drugą jako matka. Nawet Tom Seaver przyznaje, że podróże i harmonogram treningów zawodowego baseballisty bardzo utrudniały mu spędzanie z żoną i dziećmi tyle czasu, ile by chciał. Choć więc bycie miotaczem stanowiło jego zawodową pasję, miał inne hierarchie celów, które bezsprzecznie się dla niego liczyły.

Moja praca, tak jak Seavera, jest podporządkowana tylko jednej hierarchii zadań: pomagać dzieciom w rozwoju dzięki wiedzy z dziedziny psy-



chologii. Ale mam też osobną hierarchię celów: być jak najlepszą matką dla moich dwóch córek. Jak przyzna każdy pracujący rodzic, posiadanie dwóch „ostatecznych trosk” nie jest proste. Wydaje się, że nigdy nie starcza czasu, energii albo uwagi na wszystko. Uznałam jednak, że sprostam temu napięciu. Jako młoda kobieta rozważałam inne możliwości (rezygnację z kariery albo rezygnację z rodziny) i postanowiłam, że tego dylematu nie da się rozwiązać w sposób „słuszny moralnie”, a jedynie słuszny z mojego punktu widzenia.

Koncepcja podporządkowania każdej chwili życia jednemu, nadrzędnemu celowi jest wyidealizowaną skrajnością, nieosiągalną nawet dla najbardziej upartych. Mimo wszystko uważam, że da się poskracać długie listy celów średnio- i niskopoziomowych pod kątem ich przydatności dla celu o nadrzędnej wadze. Sądzę też, że najlepiej jest mieć j e d e n główny cel z a w o d o w y, a nie jakąś inną ich liczbę.

Podsumowując – im hierarchia zadań jest spójniejsza, bardziej harmonijna i skoordynowana, tym lepiej.

---

Warren Buffett – multimiliarder, który od zera sam doszedł do fortuny wartiej dziś w przybliżeniu dwa razy tyle co łączny kapitał Uniwersytetu Harvarda – podał ponoć swojemu pilotowi proste, zawarte w trzech krokach zasady określania priorytetów.

Historia przedstawia się następująco: Buffett zwrócił się do swojego wiernego pilota i powiedział, że z pewnością marzy mu się coś więcej niż transportowanie jego, Buffetta, tam, dokąd musi lecieć. Pilot przyznał, że zaiste ma takie marzenia. Wtedy zaś Buffet opowiedział mu o wspomnianych trzech krokach.

Po pierwsze, sporządź listę 25 celów zawodowych.

Po drugie, zajrzyj w głąb własnej duszy i zakresł pięć najważniejszych celów. Tylko pięć.

Po trzecie, dobrze przyjrzyj się 20 celom, których nie zakresliłeś. Tych powinienes unikać za wszelką cenę. One cię rozpraszają, odbierają czas i energię, odwracają uwagę od ważniejszych zadań.

Usłyszawszy tę historię, pomyślałam sobie: „Kto ma aż dwadzieścia pięć różnych celów zawodowych? Toż to niedorzeczność!”. A potem zaczęłam spisywać na kartce papieru wszystkie przedsięwzięcia, w jakie byłam wtedy zaangażowana. Kiedy dotarłam do numeru 32, uświadomiłam sobie, że wykonanie tego ćwiczenia mogłoby mi się przydać.

Co ciekawe, większość celów, jakie spontanicznie przyszły mi do głowy, należała do średniego poziomu. Poproszeni o spisanie pewnej liczby celów (a nie określenie jednego), ludzie zwykle wymieniają zadania z własnie tego poziomu.

Aby ułatwić sobie uszeregowanie zadań, dodałam kolumny, które mogły mi posortować przedsięwzięcia według tego, na ile były dla mnie ciekawe i ważne. Każdy cel oceniłam w skali 1–10, od najmniej do najbardziej interesującego, a potem raz jeszcze, od najmniej ważnego do najważniejszego. Mnożąc wpisane wartości otrzymałam liczby od 1 do 100. Dla żadnego z moich celów iloczyn „ciekawość × ważność” nie wyszedł równy 100, ale nie było też żadnego ocenionego na 1.

Potem postanowiłam pójść za radą Buffetta i zakreślić tylko kilka najciekawszych i najważniejszych celów, tym samym degradując pozostałe do kategorii tych, których należy unikać za wszelką cenę.

Próbowałam, ale po prostu nie umiałam tego zrobić.

Po dniu główkowania, kto miał rację (ja czy Warren Buffett), uświadomiłam sobie, że wiele z moich przedsięwzięć było w istocie ze sobą związanych. Większość tak naprawdę była środkami do realizacji innych zadań, przecierającymi drogę do ostatecznego celu: pomagania dzieciom w rozwijaniu się i odnoszeniu sukcesów. Wśród celów zawodowych było tylko kilka takich, które tego warunku nie spełniały. Niechętnie postanowiłam umieścić je więc na liście spraw do unikania za wszelką cenę.

Jeśli miałabym kiedykolwiek okazję porozmawiać z Buffettem osobiście i poprosić go o pomoc w przeanalizowaniu mojej listy (co jest mało prawdopodobne, bo wątpię, aby moje potrzeby zajmowały jakiegokolwiek miejsce w jego hierarchii zadań), bez wątpienia powiedziałby mi, że istotą tego ćwiczenia jest uzmysłowienie sobie, iż nasz czas i energia są ograniczone. Każdy człowiek sukcesu musi podjąć decyzję, co robić, także po-



Frank Modell, „New Yorker” z 7 lipca 1962 roku,  
The New Yorker Collection/The Cartoon Bank

przez decydowanie o tym, czego *n i e* robić. Rozumiem to. I wciąż niejednemu muszę się pod tym względem nauczyć.

Dodałabym jednak, że konwencjonalne określanie priorytetów nie wystarczy. Ktoś, kto musi podzielić uwagę między kilka zupełnie różnych, wysokopoziomowych celów zawodowych, jest targany straszliwymi sprzecznościami. Trzeba mieć *j e d e n* wewnętrzny kompas – nie dwa, trzy, cztery czy pięć.

Do składającego się z trzech kroków ćwiczenia Buffeta w określaniu kolejności celów dodałabym więc jeszcze jeden krok: zastanów się, do jakiego stopnia wymienione zadania służą wspólnemu celowi? Im silniejsze są ich związki z główną hierarchią zadań (to ważne, bo wtedy służą tej samej ostatecznej trosce), tym ściślej jest ukierunkowana twoja pasja.

Czy jeśli będziesz przestrzegał tej metody ustalania priorytetów, trafisz do Hali Sław baseballu albo zarobisz więcej pieniędzy niż ktokolwiek inny w dziejach? Zapewne nie. Ale będziesz miał większą szansę osiągnięcia czegoś, na czym ci zależy – większą szansę na zrealizowanie tego, czego *n a p r a w d ę* chcesz.

Psycholog Angela Duckworth pokazuje rodzicom, studentom, pedagogom, sportowcom i ludziom biznesu, że tajemnicą wyjątkowych osiągnięć nie jest talent, ale szczególne połączenie pasji i wytrwałości, które autorka nazywa uporem. W tej ujmująco osobistej i przełomowej książce opowiada o tym, co dzieje się w naszych głowach, gdy ponosimy porażki i dlaczego właśnie to – a nie talent czy szczęście – ma decydujące znaczenie.

Zaangażowanie, z którego wyrasta pasja, sprawia, że ludzie stają się aktywni i uwalniają swój potencjał. Gorliwość oraz determinacja, podsycane entuzjazmem, wyzwala energię, która pozwala przenosić góry. Ta książka potwierdza, że każdy z nas może zmieniać świat na lepsze.

**SŁAWOMIR LACHOWSKI**, twórca mBanku, innowator

*Upór* stanowi przekonującą i fascynującą odpowiedź na kult intelektualnego dogmatyzmu. Duckworth przypomina, że ludzie sukcesu wyróżniają się charakterem i wytrwałością.

**MALCOLM GLADWELL**, autor książek *Punkt przełomowy*, *Błysk! Potęga przeczucia* i *Poza schematem*

Osiągnęłam największy sukces – pokonałam nałóg alkoholowy! Przypadek? Miałam szczęście? Ktoś zrobił to za mnie? Nie. To ciężka praca, konsekwencja i pasja, z jaką zaczęłam uczyć się nowego życia spowodowały, że mogę powiedzieć: „Jestem szczęśliwa!”. UPÓR jest tym, co prowadzi nas do sukcesu: zawodowego czy osobistego, a książka Angeli Duckworth w doskonały sposób to udowadnia. Polecam.

**ILONA FELICJAŃSKA**, modelka, działaczka społeczna

Czy zastanawiałeś się kiedyś nad tym, w jakim stopniu na osiąganie celów życiowych wpływa talent, a na ile – pracowitość i sumienność dążenia do ich realizacji?

*Upór* to fantastyczny zbiór badań na temat czynników oddziałujących na nasz realny sukces. Ta książka pozwala też zweryfikować czynniki napędzające do działania zarówno pracowników, jak i prezesów. Odkryte w książce równania: talent x wysiłek = umiejętności, a umiejętności x wysiłek = sukces są początkiem fascynującej podróży, której celem jest poznanie swoich nieograniczonych możliwości.

**ANNA WĘGRZYN**, przedsiębiorca, założycielka portalu [zmianywzyciu.pl](http://zmianywzyciu.pl) i [zmianywfirmie.pl](http://zmianywfirmie.pl)

PATRONAT MEDIALNY:



Psychologia-  
Społeczna.pl



Women'sHealth



PSYCHOLOGIA  
W SIECI.PL

ISBN: 978-83-7579-556-1



9 788375 795561

Cena: 49,90 zł (w tym 5% VAT)