

DŽEF KOLVIN



TALENAT *je* PRECENJEN

Šta *zbilja* izdvaja one
najuspešnije od svih ostalih

Preveo
Marko Mladenović

■ Laguna ■

Naslov originala

Geoff Colvin

TALENT IS OVERRATED

Copyright © Geoffrey Colvin, 2008, 2010

Za moje sinove

Translation Copyright © 2012 za srpsko izdanje, LAGUNA



Kupovinom knjige sa FSC oznakom
pomažete razvoj projekta odgovornog
korišćenja šumskih resursa širom sveta.

SW-COC-001767

© 1996 Forest Stewardship Council A.C.

Sadržaj

PRVO POGLAVLJE 11

Zagonetka

*Vrhunska dostignuća vrede više no ikada – ali odakle ona
zaista potiču?*

DRUGO POGLAVLJE 31

Talenat je precenjen

*Suočavanje s neočekivanim činjenicama o urođenim
sposobnostima*

TREĆE POGLAVLJE 56

Koliko bistri morate biti

Prava uloga inteligencije i pamćenja u velikim dostignućima

ČETVRTO POGLAVLJE 77

Bolja zamisao

Objašnjenje postizanja vrhunskih rezultata koje ima smisla

PETO POGLAVLJE	94
--------------------------	----

Šta promišljeno vežbanje jeste, a šta nije

*Kao prvo, to nije ono što većina nas radi
kada „vežbamo“*

ŠESTO POGLAVLJE	118
---------------------------	-----

Kako deluje promišljeno vežbanje

Kako nas tačno menja i zašto je presudno

SEDMO POGLAVLJE	146
---------------------------	-----

Primena navedenih načela u našem životu

*Prilika je mnogo – ako razmišljamo o svom radu
na nov način*

OSMO POGLAVLJE	172
--------------------------	-----

Primena navedenih načela u našoj organizaciji

*Malobrojni to rade dobro, a većina ne radi uopšte;
što pre počnete, to bolje*

DEVETO POGLAVLJE	196
----------------------------	-----

Sjajna dostignuća u novatorstvu

*Kako pomoću načela koja smo naučili prevazilazimo
mitove o kreativnosti*

DESETO POGLAVLJE	223
----------------------------	-----

Sjajna dostignuća u mladosti i starosti

Izuzetno je korisno početi od malih nogu i terati sve dalje

JEDANAESTO POGLAVLJE	248
--------------------------------	-----

Odakle potiče strast

*Razumevanje najzagonetnijeg pitanja o sjajnim
dostignućima*

Pogovor	273
-------------------	-----

Izrazi zahvalnosti.	281
-----------------------------	-----

Izvori	283
------------------	-----

O autoru.	299
-------------------	-----

PRVO POGLAVLJE

Zagonetka

*Vrhunska dostignuća vrede više no ikada –
ali odakle ona zaista potiču?*

Sredina je 1978. godine i nalazimo se u ogromnom sedištu preduzeća *Prokter i Gembl* u Sinsinatiju, gde gledamo u radni ode-ljak koji dele dvojica dvadesetdvogodišnjaka, tek diplomirali. Zadatak im je da doprinesu prodaji čokoladnih kolača *dankan hajns*, ali oni mnogo vremena troše na puko prepisivanje izveštajâ prema strogim pravilima preduzeća. Očito su oštroumni: jedan je upravo diplomirao na Harvardu, drugi na Dartmutu. Ali po tome se ne razlikuju od gomile drugih novozaposlenih u *Prokteru i Gemblu*. Od tog mnoštva preduzimljivih mladih ljudi koje preduzeće svake godine zapošljava razlikuju se po tome što nijedan od njih dvojice nije preterano ispunjen ambicijom. Ni jedan ni drugi nemaju nikakav plan karijere niti ikakve ustanovljene ciljeve u karijeri. Svako popodne igraju košarku zgužvanim izveštajima koje ubacuju u kantu za smeće. Jedan od njih kasnije se priseća: „Izglasali su nas za dvojicu tipova s najslabijim izgledima na uspeh.“

Ta dvojica mladića trenutno nas zanimaju samo iz jednog razloga: oni su Džefri Imelt i Stiven Bolmer, koji će pre no što navrše pedesetu postati generalni direktori dve najvrednije korporacije na svetu: *Dženeral motorsa* i *Majkrosofta*. Nasuprot onome što su svi razumni ljudi očekivali kada su se oni tek zaposlili, dostigli su apsolutni vrh korporativnog uspeha. Očigledno pitanje jeste: kako?

Je li posredi bila darovitost? Ako jeste, onda je to bila neka čudnovata darovitost koja se nije ispoljila u prve dvadeset dve godine njihovog života. Je li bila pamet? Njih dvojica jesu bili bistri, ali ničim nisu pokazivali da su bistriji od hiljada svojih školskih drugova ili kolega. Da se nisu kilavili od posla? Dotad zacelo nisu.

A ipak ih je nešto uznelo u visine poslovnog sveta. To nas dovodi do možda najzagonetnijeg pitanja, pitanja koje se ne odnosi samo na Imelta i Bolmera već i na sve u našem životu i nas same: ako se ispostavlja da to izvesno nešto nije ništa od onoga na šta obično mislimo, šta je onda?

Pogledajte oko sebe.

Pogledajte svoje prijatelje, rođake, saradnike, ljude koje srećete u kupovini ili na zabavi. Kako oni provode dane? Većinom rade. Svi oni upražnjavaju i mnogo šta drugo, bave se sportom, sviraju muziku, imaju hobije, bave se javnim radom. Sada se iskreno zapitajte: koliko dobro oni rade to što rade?

Odgovor je najverovatnije da rade pristojno. Rade dovoljno dobro da bi se i dalje time bavili. Neće ih otpustiti s posla i verovatno će ih više puta unaprediti. Sport i ostala interesovanja idu im od ruke dovoljno dobro da u njima uživaju. Ali

sva je prilika da ima vrlo malo ljudi u vašoj okolini, ako ih uopšte ima, koji su istinski odlični u onome što rade – sjajni, neviđeni, izvrsni na svetskom nivou.

Zašto – zašto tačno – nisu? Zašto ne upravljaju preduzećima kao Džek Velč* ili Endi Grouv,** ili ne igraju golf kao Tajger Vuds, ili ne sviraju violinu kao Icak Perlman? Na kraju krajeva, mahom su to dobri, savesni ljudi i verovatno vredno rade. Neki se time bave veoma dugo – dvadeset, trideset, četrdeset godina. Zašto to nije dovoljno da bi postizali sjajne rezultate? Očito nije. Surova je istina da praktično niko od njih nije postigao vrhunski uspeh niti bar prišao tome, i da će tek malobrojnima to u životu poći za rukom.

Ova zagonetka takvo je opšte mesto da je maltene i ne primećujemo, a opet je od ključne važnosti za uspeh ili neuspeh naše organizacije, ciljeva u koje verujemo i našeg života. U određenim slučajevima možemo dati prihvatljiva obrazloženja, kazati da nismo baš sjajni u hobijima i igrama jer ih ne shvatamo odveć ozbiljno. Ali šta je s našim poslom? Pripremamo se za njega tako što se godinama obrazujemo i posvećujemo mu najveći deo svog budnog vremena. Većini nas bi bilo neprijatno da izračuna ukupan broj sati koje smo proveli na poslu i da zatim tu brojku uporedi s vremenom koje smo posvetili drugim prioritetima za koje tvrdimo da su važniji, kao što je porodica, na primer; brojke bi pokazale da je posao naš pravi prioritet. A ipak, nakon tih silnih sati i silnih godina, većina ljudi radi tek pristojno to što radi.

* Najmlađi generalni direktor u povesti preduzeća *Dženeral elektrik*. (Prim. prev.)

** Generalni direktor *Intela*. (Prim. prev.)

Zapravo, stvarnost je još zagonetnija. Iscrpna istraživanja u širokom nizu oblasti pokazuju da mnogi ljudi ne samo da ne postanu izuzetno dobri u tome što rade, bez obzira na to koliko godina tome posvetili, već neretko ne postanu ništa bolji no što su bili kada su počeli. Revizori s godinama iskustva nisu bili ništa bolji u otkrivanju korporativnih prevara – što je prilično važna veština za jednog revizora – od tek obučениh novajlija. Kada je reč o otkrivanju poremećaja ličnosti, za šta, između ostalog, računamo na kliničke psihologe, dužina kliničkog iskustva nije imala nikakve veze sa umešnošću – „uzajamne veze“, zaključili su neki vodeći istraživači, „praktično su ništavne“. Hirurzi nisu ništa bolje predviđali dužinu boravka u bolnici posle operacije od lekara na specijalizaciji. Od oblasti do oblasti, kada je reč o veština-ma koje su od suštinske važnosti – preporučivanje deonica kod trgovaca na berzi, predviđanje ponavljanja kriminalnih radnji kod socijalnih radnika, procena kandidata kod službenika koji odlučuju o prijemu na fakultet – ljudi sa mnogo iskustva nisu bili ništa bolji u svom poslu od onih sa veoma malo iskustva.

Najnovije studije o poslovođa-ma potvrđuju ove nalaze. Istraživači sa poslovne škole *INSEAD* u Francuskoj i Mornaričke postdiplomske škole u SAD nazivaju tu pojavu „zamka iskustva“. Njihov glavni zaključak: iako preduzeća obično cene iskusne poslovođe, temeljna istraživanja pokazuju da, u proseku, „poslovođe sa iskustvom nisu postizale vrhunske rezultate“.

Koliko god to bilo čudno, u barem nekoliko oblasti još je malčice i čudnije. Katkad ljudi s iskustvom zapravo postaju gori. Iskusniji lekari redovno postižu slabiji uspeh na ispitima

lekarskog znanja od manje iskusnih lekara; lekari opšte prakse takođe s vremenom postaju manje vični postavljanju dijagnoze po otkucajima srca ili rendgenskim snimcima. Revizori postaju manje vešti u izvesnim vrstama procena.

Kod ovih otkrića naročito uznemirava to što ona produbljuju, umesto da rešavaju, zagonetku velikih dostignuća. Kada nas neko upita zašto je tako malo ljudi izvrsno u tome što rade, većinom imamo dva odgovora, a prvi glasi – veliko zalaganje. Ljudi postaju izuzetno dobri u nečemu jer marljivo rade. Svojoj deci govorimo da će biti dobra samo ako budu zapela. Ispostavlja se da je upravo tako. Biće dobri, baš kao i svi ostali koji se nečim bave najveći deo života i prolaze sasvim pristojno, ali se nikada u tome preterano ne izvešte.

Istraživanje potvrđuje da puko ulaganje godina nije od velike pomoći nekome ko želi da postiže sjajne rezultate.

Dakle, naš mahinalni prvi odgovor na pitanje o izuzetnim dostignućima ne pije vodu.

Naš drugi odgovor suprotan je prvom, ali to nas ne sprečava da usrdno verujemo u njega. On seže bar dve hiljade i šesto godina unazad, do Homerovog vremena:

Pozovite nadahnutog pevača

Demodoka. Bog je tog čoveka obdario pesmom.

To je iz *Odiseje*, jedan od mnogih delova u njoj i u *Ilijadi* koji se odnose na bogomdane darove raznih likova. Odonda smo promenili mišljenje o mnogim važnim pitanjima – kako se kreću planete, odakle potiču bolesti – ali nismo promenili mišljenje o tome zašto su neki ljudi izuzetno dobri u onome što rade. I dalje mislimo isto što je mislio Homer: da su oni

s vrhunskim, po svoj prilici nadljudskim sposobnostima u našoj okolini došli na ovaj svet s darom da rade upravo ono što rade – u Demodokovom slučaju, to su komponovanje i pevanje. Služimo se istim rečima kojima su se služili stari Grci, samo prevedenim. Još kažemo, kao što je govorio i Homer, da su oni koji postižu velika dostignuća nadahnuti, što znači da su im veličinu udahnuili bogovi ili muze. Još kažemo da imaju dar, što znači da su im veličinu dali, iz razloga koje niko ne može da dokuči, neko ili nešto što nisu oni sami.

Nadalje, verujemo da su takvi ljudi imali ogromnu sreću da otkriju svoj dar, obično rano u životu. Iako ovo objašnjenje velikih dostignuća protivreči objašnjenju koje tvrdi da je dovoljno marljivo raditi, ono je mnogo dublje ukorenjeno i na neki način zahvalnije. Ono obrazlaže zašto oni koji ostvaruju najbolje rezultate naizgled lako izvode izvesne radnje koje većina nas ne može ni da zamisli, bilo da je posredi osmišljavanje strategije za preduzeće vredno više milijardi dolara, sviranje Koncerta za violinu Čajkovskog, bilo pak udaranje loptice za golf tako da ona preleti trista trideset metara. Objašnjenje na osnovu prirodnog dara ujedno objašnjava zašto ima tako malo onih koji postižu izuzetna dostignuća; po svemu sudeći, bogomdani darovi ne dele se tek tako.

Ovo obrazloženje ima dodatnu prednost da većini nas pomaže da se, donekle setno, pomirimo s vlastitim rezultatima. Bogomdani dar jedan je u milion. Ili ga imaš ili ga nemaš. Ako ga nemaš – a razume se da ga većina nas nema – iz toga sledi da treba naprosto da zaboraviš na to da ćeš ikada makar i prići veličini.

Stoga je jasno zašto se većina nas ne bavi mnogo zagonetkom velikih dostignuća. Jer ne mislimo da je u pitanju zagonetka. U glavi imamo dva objašnjenja, a ako nam ikada uopšte padne na um da je prvo očigledno pogrešno, pa dobro, ionako istinski verujemo u ono drugo. A kod tog drugog objašnjenja najlepše je to što nas ono oslobađa odgovornosti za neostvarivanje velikog uspeha. Da smo za nešto zbilja prirodno nadareni, dosad bismo to već znali. Budući da nismo, možemo da brinemo o drugim stvarima.

Nevolja kod ovog obrazloženja – s tim što nije nevolja, već sjajna vest – jeste to što je ono pogrešno. Vrhunski rezultati nalaze nam se nadohvat ruke znatno više no što je to većina nas ikada slutila.

Nova otkrića o velikim dostignućima

Ispostavlja se da je naše znanje o vrhunskim dostignućima, poput našeg znanja o svemu ostalom, zapravo poprilično napredovalo u protekla dva milenijuma. Radi se samo o tome da najveći deo tih otkrića nije dospeo ljudima u glavu. Naučnici su tome počeli da posvećuju veliku pažnju pre otprilike sto pedeset godina, ali najvažniji je ogroman broj istraživanja koja su se nagomilala samo za minulih trideset godina. Sproveli su ih naučnici diljem sveta, koji su se pozabavili vrhunskim rezultatima u širokom nizu oblasti, uključujući rukovođenje, šah, plivanje, hirurgiju, upravljanje mlaznjacima, sviranje violine, prodaju, pisanje romana i mnoge druge, i te stotine istraživačkih studija složile su se u nekim važnim

zaključcima koji neposredno protivreče najvećem delu onoga što svi mislimo da znamo o velikim dostignućima. Konkretno:

- Darovitost koju poseduju oni najuspešniji uopšte nije to što mislimo da jeste. Ona zacemento nije dovoljna da se objasne dostignuća takvih ljudi – pod uslovom da ta nada-
renost uopšte postoji. Neki istraživači sada tvrde da su naročito usmerene urođene sposobnosti obična izmišljotina. Drugim rečima, vi niste rođeni virtuoz na klarinetu ili prodavac automobila ili trgovac obveznicama ili neurohirurg – jer niko to nije. Nisu svi istraživači spremni da prihvate ovo stanovište, ali onima koji zastupaju tezu o darovitosti iznenađujuće je teško da dokažu da čak i oni prirodni darovi čije postojanje, kako smatraju, mogu da potkrepe, naročito igraju važnu ulogu u ostvarivanju vrhunskih rezultata.
- Kada prevaziđemo pitanje određenih urođenih darova, čak ni one opšte sposobnosti za koje obično verujemo da odlikuju velikane nisu to što mislimo. U mnogim oblastima – šah, muzika, poslovanje, medicina – pretpostavljamo da oni koji ostvaruju izuzetna dostignuća sigurno poseduju neviđenu oštroumnost ili slonovsko pamćenje. Jedni poseduju, ali mnogi ne poseduju. Na primer, neki ljudi postali su međunarodni šahovski majstori iako im je koeficijent inteligencije ispod proseka. Dakle, šta god bilo to zbog čega su ovi ljudi posebni, ono ne zavisi od nadljudskih opštih sposobnosti. U tom pogledu, začudo, oni su u velikoj većini sasvim prosečni.
- Činilac koji, kako se čini, najbolje obrazlaže postizanje sjajnih rezultata jeste nešto što istraživači zovu promišljenim

vežbanjem. Ispostavlja se da je izuzetno važno šta to tačno jeste, a šta nije. To svakako nije ono što većina nas svakodnevno radi na poslu, čime počinje da se razjašnjava velika zagonетка radnog mesta – zašto smo okruženi tolikim ljudima koji su decenijama marljivo radili a nikada se nisu približili veličini. Promišljeno vežbanje nije ni ono što većina nas radi kada mislimo da vežbamo golf ili obou ili bilo šta drugo što je predmet našeg interesovanja. Promišljeno vežbanje je teško. Boli. Ali deluje. Što više vežbanja, to bolja dostignuća. Silno vežbanje – vrhunski uspeh.

Iako se o promišljenom vežbanju može reći mnogo šta, ključno je nekoliko početnih zaključaka:

- Promišljeno vežbanje predstavlja jedan opsežan koncept, i bilo bi preterano pojednostavljeno reći da ono objašnjava sve. Odmah se javljaju najvažnija pitanja: šta tačno treba vežbati? Kako tačno? Koje se konkretne veštine ili druge osobine moraju steći? Istraživanje je došlo do odgovora koji predstavljaju sasvim lepa uopštavanja u širokom nizu oblasti. Zacemento deluje obeshrabrujuće tražiti zajedničko obrazloženje za izvrsnost u baletu i u postavljanju lekarskih dijagnoza, ili u prodaji polisa osiguranja i u bejzbolu, ali zaista bi se reklo da je za vrhunske rezultate u tim i mnogim drugim oblastima odgovorno tek nekoliko ključnih činilaca.
- Većini organizacija očajno ide od ruke primena načela velikih dostignuća. Kao da su preduzeća većinom maltene savršeno ustrojena tako da spreče ljude da upotrebe ta načela u svoju korist ili u korist kolektiva u kojem rade. Takve okolnosti predstavljaju veliku priliku za preduzeća koja razumeju dotična načela i naširoko ih primenjuju.

- Jedno od najvažnijih pitanja o izuzetnosti obuhvata poteškoće kod promišljenog vežbanja. Glavna smetnja je psihološke prirode, bez obzira na oblast – čak i u sportu, gde su, kako bismo pomislili, najteži fizički zahtevi. U svim oblastima neophodno je toliko se žestoko usredsrediti da to postane iscrpljujuće. Ako je promišljeno vežbanje toliko teško – ako u većini slučajeva „nije samo po sebi prijatno“, kako kažu neki vrhunski istraživači – zašto mu se onda neki ljudi decenijama svakodnevno podvrgavaju, dok većina to ne čini? Ispostavlja se da je to vrlo zagonetno pitanje. Ali odgovori se javljaju.

Novo razumevanje velikih dostignuća naročito je moćno jer se, kako se čini, može naširoko primenjivati. Istraživači nastavljaju da ga ispituju u sve širem nizu oblasti, i ono se i dalje održava. Otuda izgleda da se ne može odoleti prilici da se ono primeni u svim vrstama oblasti, i sve se više čini da to treba pod hitno sprovesti.

Moglo bi se reći da se to novo razumevanje pojavilo u pravi čas jer je, u svim oblastima, potreba za njim veća no ikada. Razloga je mnogo. Najočigledniji je trend rasta standarda u praktično svim oblastima. Da samo malko preteram, ljudi svugde gotovo sve rade i prave bolje. Primere vidimo kuda god da se okrenemo, počev od sopstvenog domaćinstva. Odlično znate da računari svake godine nude sve više moći za sve manje dolara, ali ista pojava očituje se i u svim ostalim granama privrede. Koliko su trajala kola vaših roditelja? Možda 80.000 kilometara? Ako u svojoj novoj tojoti prevalite 300.000 kilometara, niko neće misliti da je to bogzna šta.

Slična je priča i s automobilskim gumama. Mašina za pranje rublja marke *virlpul* (ili bilo koje druge čuvene marke) obavlja više radnji, koristi manje vode, troši manje struje i staje daleko manje dolara, kada se u obzir uzme inflacija, nego pre pet godina. U svim granama privrede širom sveta, preduzeća moraju da ispunjavaju najviše standarde, a zatim da se neprekidno unapređuju, samo da bi bila konkurentna. Velika dostignuća postaju sve vrednija.

Taj trend je isti u bezmalo svim oblastima pojedinačnih ljudskih dostignuća. Uzmimo u obzir sportove, koji ne samo da su zanimljivi sami po sebi već i, kako ćemo videti, imaju mnogo čemu da nas nauče o ostvarivanju vrhunskih rezultata u poslovanju i drugim područjima – i to ne u onom staromodnom smislu da je jedino važno pobediti. Svi znamo da se sportski rekordi neprestano obaraju ali, uopšte uzev, ne shvatamo tačno koliko je znatan bio taj napredak niti koji su razlozi za to. Na primer, olimpijski rekordi od pre stotinu godina – koji predstavljaju najveća dostignuća svih ljudi na planeti – danas su u mnogim slučajevima jednaki prosečnim rezultatima srednjoškolaca. Pobjednik u trci na dvesta metara za muškarce na Olimpijskim igrama 1908. godine istrčao je tu trku za 22,6 sekundi; današnji srednjoškolski rekord brži je za više od dve sekunde, što je ogromna razlika. Današnje najbolje srednjoškolsko vreme u maratonu nadmašuje dobitnika zlatne medalje na Olimpijskim igrama 1908. za više od dvadeset minuta. A ako mislite da je to zbog toga što su današnja deca krupnija, niste u pravu. Nedavno istraživanje doktora Nilsa H. Sehera sa Univerziteta u Kopenhagenu, kao i drugih, pokazuje da krupnoća ne predstavlja nikakvu

prednost u trčanju, pošto svaki korak iziskuje da se podignete sa zemlje. „Što ste sitniji, to ste bolji“, veli on.

U svakom slučaju, discipline u kojima krupnoća i snaga nisu važne pokazuju isti obrazac standarda koji stalno rastu. U skokovima u vodu, na primer, dvostruki salto bio je malene zabranjen sve do Olimpijskih igara 1924. godine, jer se smatralo da je odveć opasan. Danas je dosadan.

Ovo je važno zbog razloga zašto se to dešava: savremeni sportisti nadmoćni su ne zbog toga što su nekako drugačiji, već zbog toga što delotvornije treniraju. Važno je da zapamtimo ovaj koncept.

Standardi u intelektualnim disciplinama rastu bar podjednako brzo kao u sportu. Rodžer Bejkon, veliki engleski naučnik i učitelj iz XIII stoleća, napisao je da bi čoveku trebalo trideset do četrdeset godina proučavanja da ovlada matematikom kako su je tada shvatali. Danas se matematika o kojoj je on pričao – diferencijalni račun još nije bio izmišljen – redovno predaje milionima srednjoškolaca. Niko ne smatra da je to bogzna šta, ali razmislite šta to znači. Intelektualni sadržaj materije ostao je isti, a ljudski mozak se nije ništa promenio; sedam stotina i nešto godina nije ni izdaleka dovoljno vremena da dođe do opšteg poboljšanja moći ljudskog mozga. Umesto toga, isto kao i u sportu, jednostavno je strahovito porastao standard onoga što radimo s onim čime raspolažemo.

Kada je Čajkovski, 1878. godine, završio komponovanje svog *Koncerta za violinu*, zamolio je čuvenog violinistu Leopolda Auera da ga premijerno izvede. Auer je proučio partituru i odbio – smatrao je da se delo ne može odsvirati. Danas može da ga odsvira svaki mladi violinista koji diplomira na

Džulijardu. Muzika je ista, violine su iste, a ljudska bića se nisu promenila. Ali ljudi su naučili kako da postižu mnogo, mnogo bolje rezultate.

Nova istraživanja pokazuju da se taj trend nastavlja, čak i u oblastima gde se čini da je standard već izrazito visok. Na primer, u jednoj nedavnoj, pametno osmišljenoj studiji o partijama šaha na svetskom prvenstvu izveden je zaključak da se ta igra danas igra na znatno višem nivou nego u XIX veku, kada se prvi put održalo svetsko prvenstvo. Pomoću moćnih šahovskih programa, istraživači su otkrili da su nekadašnji prvaci pravili mnogo više taktičkih grešaka od današnjih igrača. U stvari, davnašnji prvaci, otprilike bi odgovarali današnjim igračima tik ispod nivoa majstora, a ne bi se čak ni približili nivou velemajstora ili prvaka. Istraživači su zaključili da „ovi nalazi ukazuju na veliki napredak na najvišem nivou intelektualnog dostignuća u šahovskoj igri u protekla dva stoleća“. Opet, igra se nije promenila, i nije prošlo dovoljno vremena da se promeni ljudski mozak. Promena se ogleda u tome da ljudi postižu mnogo više sa onim što imaju.

U poslovanju je jasno kao dan da će standardi rezultata nastaviti da rastu još neumoljivije nego u prošlosti, i da će se tako vrednost velikih dostignuća dodatno povećavati. Najvažniji razlog jeste u tome što je informaciona tehnologija pružila mušterijama nečuvenu moć, a sa tom moći, oni zahtevaju još. Kao kupci, mi primamo više informacija no što je ranije ikada bilo slučaj. Znamo koliko je trgovac automobilima platio za kola. Znamo koliko lekovi na recept koštaju u Kanadi. Znamo da udžbenik za fakultet koji staje 135 dolara u knjižari u kampusu može da se naruči za 70 dolara iz Engleske. A to što mi znamo i uštedimo kao potrošači nije ništa u poređenju s onim

što korporativni kupci znaju o svojim snabdevačima i uštedi na troškovima koju im je naprasno postalo moguće iscediti. Kako strateški savetnik Geri Hemel voli da kaže, ako vam je glavni izvor zarade neznanje potrošača, onda ste u nevolji.

Izazov sa kojim se svi suočavamo

Ne moraju samo preduzeća neprekidno da poboljšavaju svoje rezultate više no što su to činila ikada ranije. To mora svako od nas ponaosob. Pritisak na nas da se neprestano unapređujemo veći je no što je bio, usled jedne istorijske promene u privredi.

Da bismo shvatili šta se događa, moramo malo da se odmaknemo. Koliko vam ponuda za kreditne kartice svakodnevno stiže poštom? Dobijaju li ih i vaša deca? A vaš kućni ljubimac? (Dešavalo se.) Možda takođe dobijate čekove koje niste tražili, s vašim imenom i adresom odštampanim u uglu, i pismom koje zahteva da ispuniti te čekove da biste platili neke račune. To se događa jer su svetske finansijske ustanove preplavljene novcem. Doslovno ga imaju toliko da ne znaju šta će s njim, te govore: Uzmite malo, molimo vas!

Te novčane ustanove nisu jedine. Preduzeća svih vrsta imaju daleko više no što im treba. Gotovina kojom raspolazu američka preduzeća dostiže iznose koji postaju apsolutni rekordi svih vremena. Preduzeća koriste deo tog novca da otkupe vlastite deonice po rekordnim cenama. Kada preduzeće to učini, ono govori svojim ulagačima: Mi nemamo

nikakvih dobrih zamisli šta bismo s ovim radili, pa evo – možda vi imate.

Sve su to ispoljavanja jedne mnogo krupnije pojave. Približno petsto godina – od naglog razvoja trgovine i bogatstva koji je pratio renesansu pa do kraja XX veka – resurs u kome se oskudevalo bio je novčani kapital. Ako ste ga imali, imali ste i sredstvo da stvorite još bogatstva, a ako niste, onda niste. Tog sveta više nema. Danas, u promeni koja je, istorijski gledano, izrazito naprasna, novčanog kapitala ima u izobilju. Resurs u kome se oskudeva više nije novac. To je ljudska sposobnost.

Takve tvrdnje izložene su opasnosti da zvuče kao visokoparna žvaka o veličanju naroda, te je važno pokazati da su istinite. Na sreću, dokaze je lako uočiti. U minulih nekoliko godina postalo je moguće stvoriti vrtoglave količine deoničarskog bogatstva pomoću poslovnih modela koji upotrebljavaju veoma malo novčanog kapitala, ali ogromne količine ljudskog kapitala. Na primer, *Majkrosoft* je u svom korporativnom životnom veku upotrebio oko trideset milijardi dolara novčanog kapitala iz svih izvora, a stvorio deoničarsko bogatstvo od oko 221 milijarde dolara. Za razliku od njih, *Prokter i Gembl*, jedno od najbolje vođenih i najcenjenijih preduzeća na svetu, upotrebilo je znatno više kapitala od *Majkrosofta*, oko osamdeset tri milijarde dolara, a ipak stvorilo mnogo manje deoničarsko bogatstvo – oko 126 milijardi.

Još upečatljivije, *Gugl* je upotrebio tek oko pet milijardi dolara kapitala, a stvorio deoničarsko bogatstvo od oko 124 milijarde dolara. Uporedimo to, recimo, s *Pepsijem*, još jednim preduzećem s izvrsnim upravljanjem izgrađenim na jednom poslovnom modelu iz ranijeg doba: upotrebivši

mного više novčanog kapitala od *Gugla*, oko trideset četiri milijarde dolara, *Pepsi* je stvorio mnogo manje deoničarsko bogatstvo, oko sedamdeset tri milijarde dolara.

Majkrosoft i *Gugl* odlično shvataju da im uspeh počiva na ljudskom kapitalu. Oba preduzeća poznata su po golemoj inteligenciji ljudi koje zapošljavaju i surovo strogim ispitima kojima podvrgavaju kandidate za posao. Bil Gejts je govorio da bi *Majkrosoft* bio beznačajno preduzeće kada bi se iz njega izvuklo dvadeset najpametnijih ljudi, a ako se raspitate u tom preduzeću za šta je ono najstručnije, niko ne pominje softver. Kažu da je posredi zapošljavanje ljudi. Oni znaju u kom se resursu oskudeva.

Ova pojava toliko je značajna zato što važi za sva preduzeća, ne samo za čuda informacione tehnologije. Uzmite u obzir najekstremniji slučaj jednog preduzeća za koje se čini da se maltene u potpunosti oslanja na novčani kapital, *Ekson mobila*. To je najveće preduzeće na svetu, i može se tvrditi da je njegovo poslovanje najintenzivnije na svetu kada je reč o kapitalu. Ali ono vraća još više – trideset tri milijarde dolara u 2006. godini – deoničarima putem dividendi i otkupa deonica, što je najveći primer svih vremena onoga „Evo – možda vi s ovim možete nešto da uradite“. Upitao sam generalnog direktora Rekxa Tilerzona zašto se rukovodi tom politikom. Na kraju krajeva, *Ekson* ostvaruje ogromne prihode od novca koji ulaže, daleko veće od svih svojih glavnih konkurenata. Zašto onda ne stvarati deoničarsko bogatstvo ulaganjem više od dvadeset milijardi dolara godišnje? Ne sputava njih novac, kaže on, već ljudi: „Ne može se jednostavno izaći na ulicu i zaposliti inženjer ili geolog ili istraživač za *Ekson mobil*.“

Mogao bi on da finansira više projekata, ali nema dovoljno kvalifikovanih ljudi da njima upravljaju.

Danas praktično sva preduzeća oskudevaju u resursu ljudskih sposobnosti. Zato se sva preduzeća nalaze pod nezapamćenim pritiskom da im svi zaposleni budu što razvijeniji – a kako ćemo videti, niko ne zna gde su granice razvoja.

U isto vreme, jedan odvojeni istorijski trend pritiska pojedince kao nikada do sada da razvijaju vlastite sposobnosti više no što je to bilo nužno ikada ranije, sasvim nevezano za to šta njihovi poslodavci čine ili ne čine da bi ih razvili. Taj trend je nastupanje prvog globalnog tržišta rada. Već stolicima imamo globalna tržišta proizvoda i, skoro isto toliko dugo, globalna tržišta kapitala. Ali s tržištima rada bilo je drugačije. U najvećem delu ljudske povesti, najveći deo rada bio je vezan za mesto. Neretko je bio vezan za prebivalište mušterija: potkivači su morali da budu tamo gde su konji, pekari tamo gde su kupci, bankari tamo gde su ulagači i uzajmljivači. Neki drugi posao bio je vezan za lokaciju prirodnih resursa na koje se oslanjao. Rudari su morali da budu tamo gde je uglj, ribari tamo gde je riba. Detroit je postao prestonica automobila zato što je bio najbolje mesto na kojem se, posredstvom železnice i transporta Velikim jezerima, mogu spojiti uglj, čelik, guma i ostali sastavni delovi automobila, i odakle se oni mogu distribuirati širom zemlje.

Inostrano poslovanje se odvijalo decenijama, ali najveći deo tog vremena nije bila prisutna opsednutost njime na nacionalnom nivou, jer primera nije bilo mnogo; pre informatičkog doba, usklađivanje proizvodnje u nekoj stranoj zemlji bilo je sporo i nezgodno. Otud se velika većina radnika nadmetala za poslove uglavnom s radnicima iz svog

okruženja, a kada su se nadmetali na širem prostoru, bilo je to mahom s radnicima u drugim delovima zemlje.

Ali danas, više miliona radnika u razvijenim privredama nadmeće se za poslove sa ostalim radnicima širom sveta. Razlog je to što se veliki i rastući deo rada zasniva na informacijama i ne podrazumeva kretanje niti fizičku obradu bilo čega. Svima su poznate neke posledice: radnici u drugim zemljama javljaju se na pozive našim korisničkim servisima, čitaju naše rendgenske snimke, pišu naše programe. Možda su još čudnovatije neke druge pojave. Više od milion američkih formulara za povratak poreza priprema se svake godine u Indiji. Jedno veliko preduzeće za računovodstvo sprovelo je reviziju jednog svog preduzeća-klijenta u Londonu tako što je avionom dovelo tim računovođa iz Indije, smestilo ih u hotel na tri nedelje i vratilo avionom kući; bilo je mnogo jeftinije no da uposle britanske računovođe.

Sve se to dešava zato što su cene računarske snage i telekomunikacija u slobodnom padu. Obrada informacija i njihovo slanje ne staje gotovo ništa. Iz istih razloga, došlo je do naglog porasta poslova u proizvodnji u inostranstvu. Upravljanje globalnim lancem snabdevanja postalo je toliko brzo i precizno da se sada više isplati koristiti jeftiniju radnu snagu koja se, slučajno, nalazi na suprotnom kraju sveta.

Posledica toga jeste da radnici, čiji broj naglo raste, svugde moraju da budu podjednako dobri – i podjednako vredni – kao najbolji radnici u njihovoj oblasti bilo gde na zemaljskoj kugli. Istina je da nekoliko poslova verovatno može da izbegne ovu surovu konkurenciju, ali ne onoliko koliko smo u iskušenju da pomislimo. Mogli biste, na primer, pretpostaviti da će stomatolozi vazda morati da budu tamo gde su

im pacijenti. Nije tako. Mnogi potrošači u Britaniji, gde je zubarstvo deo Nacionalne zdravstvene službe koji je izložen najvećim kritikama, putuju jeftinim letovima u Poljsku da im zube srede dobro obučeni stomatolozi koji naplaćuju po bagatelnim cenama.

Ako mislite da se vaš posao ne može izvoziti, možda ste u pravu – ali dobro o tome porazmislite pre no što se opustite.

Ljudi se olako razbacuju izrazom „svetska klasa“. U najvećem delu istorije, malo ljudi je moralo da brine za to šta je svetska klasa. Ali sada se to menja. U globalnoj, međusobno povezanoj privredi koja se temelji na informacijama, preduzeća i pojedinci sve se više hvataju ukoštac s najboljima na svetu. Sve je skuplje biti slabiji od prave svetske klase, kao što je i sve dragocenije biti istinski veliki.

Shvatiti odakle potiču vrhunska dostignuća bilo bi dragoceno u svako vreme. Sada je to ključno.

Takođe se mora reći da vrednost boljeg razumevanja načina za ostvarivanje sjajnog uspeha nije samo ekonomska. Nije da nešto nedostaje blagostanju; ljudi većinom žele da budu bogatiji, i pomoći im da zadrže posao, finansiraju penziju i plate za obrazovanje svoje dece – tako što će im se omogućiti da postižu bolje rezultate – može preduprediti mnogo ljudske patnje. Ali život nije samo rad, i treba biti dobar i u drugim stvarima, a ne samo u poslu.

Biti dobar u svemu što poželimo da radimo – sviranje violine, takmičenje u trčanju, slikanje, predvođenje skupine ljudi – spada u najdublje izvore ispunjenja na koje ćemo u životu naići. Ono što želimo da radimo uglavnom je teško.

Takav je život. Neizbežno je da se susretnemo s neprilikama, obeshrabrimo i razočaramo. Stoga se sva znanja o tome šta nas unapređuje u onome što želimo da radimo – prava znanja, ne mitovi ili nagađanja – mogu upotrebiti da postanemo ne samo bogatiji već i srećniji.

Istraživači su za proteklih trideset godina otkrili i prečistili mnogo takvog znanja, i to nam obećava velika poboljšanja u poduhvatima svih vrsta. Ovo znanje nije naširoko rasejano niti dobro shvaćeno, zbog čega su mogućnosti njegove primene još veće. Mnoga ta otkrića iznenađuju; zapravo, iako su, na kraju krajeva, puna obećanja, pa čak i nadahnuća, mnogi im se ljudi na početku opiru.

Čuvena je izjava humoriste iz XIX veka Džošua Bilingsa: „Ne uvaljuje nas toliko u nevolje ono što ne znamo, već ono što naprosto znamo da nije tako.“ Prvi korak u razumevanju otkrića o velikim dostignućima jeste da pomoću njih prepoznamo šta zasigurno znamo da jednostavno nije tako.

DRUGO POGLAVLJE

Talenat je precenjen

*Suočavanje s neočekivanim činjenicama o
urođenim sposobnostima*

Godine 1992. mala grupa istraživača u Engleskoj krenula je u potragu za darovitošću. Nisu je pronašli.

Tražili su nadarenost za muziku, što je imalo smisla, jer upravo u takvu vrstu nadarenosti ljudi najmanje sumnjaju. Znaju da postoji. Znaju da postoji razlog zašto oni ne umeju da pevaju a drugi ljudi umeju, ili zašto je Mocart mogao da piše simfonije kada je bio dečak, ili zašto neki ljudi umeju divno da sviraju klavir dok su još deca, a drugi se pak muče da odsviraju običnu skalu. Ljudi većinom naprosto znaju da se određeni srećni pojedinci rađaju s darom za muziku, i da je to glavni činilac u tome koliko je dobro oni izvode ili komponuju.

Kada su istraživači u jednoj odvojenoj studiji anketirali uzorak koji se uglavnom sastojao od obrazovanih profesionalaca, više od sedamdeset pet odsto izjavilo je da smatra

kako pevanje, komponovanje i sviranje koncertnih instrumenata iziskuje naročiti dar ili talenat; tih sedamdeset pet odsto predstavljaju veću razmeru od razmere onih koji smatraju da je posebna nadarenost neophodna u bilo kojoj drugoj oblasti.

Stoga su se istraživači latili posla da prouče skupinu od 257 mladih ljudi, koji su svi učili muziku, ali su se inače umnogome razlikovali. Svrstali su ih u pet sposobnosnih grupa, počev od učenika u muzičkim školama koji su primljeni posredstvom takmičarske audicije (najnaprednija grupa), pa do učenika koji su pokušavali da sviraju neki instrument najmanje šest meseci, ali su naposljetku odustali. Istraživači su podelili grupe po uzrastu, polu, instrumentima i društveno-ekonomskoj klasi.

Potom su istraživači temeljno ispitali te učenike i njihove roditelje. Koliko deca vežbaju? Sa koliko godina su prvi put otpevala neku prepoznatljivu melodiju? I tako dalje. Na sreću za istraživače, britanski sistem obrazovanja pružio im je nezavisan način da procene te učenike i izvan tih pet sposobnosnih grupa u postupku. Državni sistem ocenjivanja mladih instrumentalista strog je i jednoobrazan; velika većina dece koja uče instrumente polaže gradirane ispite što ih sastavlja i sprovodi državni žiri ocenjivača, koji zatim smešta svakog učenika u jedan od devet razreda.

Takvo ustrojstvo je omogućilo istraživačima da dvojako provere svoje nalaze dok pokušavaju da dokuče šta je razlog za ogromnu razliku u muzičkim sposobnostima i dostignućima kod njihovih 257 ispitanika.

Zaključci su bili jasni. Pokazatelja naprednih muzičkih mogućnosti u grupama s najboljim rezultatima – dokaz

darovitosti za koju svi znamo da postoji – jednostavno nije bilo. Baš naprotiv, sudeći po ranim znacima naročite nadarenosti, sve grupe su bile veoma slične. Grupa na najvišem nivou, učenici muzičkih škola, bila je nadmoćna po jednom merilu rane sposobnosti – mogućnosti da ponovi melodiju; oni su to mogli da izvedu u uzrastu od osamnaest meseci, u proseku, nasuprot ostalima koji su to mogli u uzrastu od dvadeset četiri meseca. Ali teško je čak i to posmatrati kao dokaz posebnog dara, jer su razgovori otkrili da su roditelji toj deci znatno više pevali nego ostali roditelji svojoj. U nekoliko drugih pogleda, različite grupe učenika nisu pokazale nikakve bitne razlike; svi su, na primer, počeli da uče svoj glavni instrument kad im je bilo otprilike osam godina.

Ipak, učenici su se očito mnogo razlikovali po svojim muzičkim dostignućima, a uprkos tome što podrobno ispitivanje nije obelodanilo nikakve dokaze o naročitoj darovitosti, nisu li različiti nivoi dostignuća sami po sebi dokaz nadarenosti? Šta bi drugo moglo da bude? Sasvim slučajno, studija je odgovorila na to pitanje. Jedan činilac, i samo jedan činilac, predviđao je koliko su ti učenici muzički napredni, a on se odnosio na to koliko oni vežbaju.

Konkretno, istraživači su proučili rezultate onih gradiranih ispita koji se sprovode na nivou države. Očekivali biste, naravno, da će učenici koji su primljeni u muzičku školu – a posredi je bila škola čiji diplomci redovno pobeđuju na državnim takmičenjima i nastavljaju da se profesionalno bave muzikom – dostizati svaki novi nivo brže i lakše od učenika koji su na kraju ostvarili slabije rezultate. Upravo to znači biti muzički nadaren. Ali to se nije desilo. Baš naprotiv: istraživači su izračunali prosečan broj sati vežbanja

koji je neophodan većini učenika iz najnaprednije grupe da dostigne svaki sledeći nivo, i izračunali su prosečan broj sati koji je neophodan svim ostalim pojedinačnim grupama. Statistički gledano, nije bilo bitnih razlika. I učenicima koji su se na kraju upisali u elitnu muzičku školu i učenicima koji su svirali tek radi zabave, trebalo je u proseku hiljadu i dvesta sati vežbanja da stignu do petog razreda, na primer. Učenici u muzičkoj školi dostizali su te nivoe u mlađem uzrastu od ostalih učenika samo zato što su svakodnevno više vežbali.

Do dvanaeste godine, otkrili su istraživači, učenici u najnaprednijoj grupi vežbali su u proseku dva sata dnevno, za razliku od učenika u najslabijoj grupi, koji su vežbali petnaestak minuta na dan, što je razlika od osamsto posto. Otud su učenici mogli svakodnevno da vežbaju malo ili mnogo, ali ništa, kako se ispostavilo, nije moglo da omogući nijednoj grupi da dostigne određeni nivo a da ne uloži toliko sati. Kako je to predočio jedan od istraživača, profesor Džon A. Sloboda sa Univerziteta u Kilu: „Nema apsolutno nikakvih dokaza da postoji nekakva prečica za ostvarivanje vrhunskih rezultata.“

Da iznesemo zaključke što je jezgrovitije moguće: kad bi nam pokazali pet grupa učenika, od kojih se u jednoj nalaze učenici koji su osvojili mesto u nekoj veoma cenjenoj muzičkoj školi a u drugoj učenici koji su odustali čak i od pokušaja da sviraju instrument, svi bismo kazali da je prva grupa očigledno neizmerno darovitija od potonje. Ali studija je pokazala – bar onako kako većina nas shvata „nadarenost“, u smislu sposobnosti da se nešto postigne lakše – da nije.

Šta je darovitost

Ispostavlja se da u potpunosti grešimo kada je reč o darovitosti – i ja ću pružiti još mnogo dokaza da je to istina – i u tome je velika nevolja. Ako verujemo da ljudi bez naročitog prirodnog dara za neku delatnost nikada neće biti u njoj preterano dobri, ili da bar nikada neće moći da se takmiče s onima koji poseduju taj dar, mi ćemo im reći da se klone te delatnosti. Kazaćemo im da ne treba čak ni da pomišljaju na to. Navodićemo decu da zaobilaze određene studije, bilo da su u pitanju umetnost, tenis, ekonomija ili kineski, jer smatramo da smo uočili pokazatelje da ona nemaju dara za te oblasti. U poslovanju neprestano vidamo kako poslovođe preusmeravaju ljudima karijeru na osnovu mršavih dokaza o tome što oni „imaju“. Što je najpogubnije, u sopstvenom životu pokušaćemo nešto novo i, saznajući da nam ne ide lako od ruke, zaključiti da za to nemamo dara, te se nikada time nećemo baviti.

Otuda su naša gledišta o nadarenosti, koja su veoma duboko ukorenjena, izuzetno važna za naš budući život, život naše dece, našeg preduzeća i ljudi u njemu. Mnogo je korisno shvatiti šta darovitost uistinu jeste.

Mora da nam bude jasno šta podrazumevamo pod tim izrazom. Ljudi ga često koriste samo da bi označili vrhunska dostignuća ili opisali one koji postižu sjajne rezultate. „*Red soksi* su baš nadareni na spoljašnjem polju igrališta“ znači samo to da oni imaju odlične spoljašnje odbrambene igrače. „Rat za talente“, popularna tema u poslovanju i naslov jedne knjige, odnosi se na borbu da se privuku oni koji postižu

dobre rezultate. U televizijskoj industriji „talenat“ je opšti izraz za sve koji se pojavljuju pred kamerama. „Izvedite talente na scenu!“ samo znači da izvođače treba postaviti na njihova mesta; svako ko mnogo gleda televiziju shvata da u ovom slučaju izraz ne nosi u sebi nikakav sud.

Nijedno od ovih značenja nije ono presudno. Kada se taj izraz upotrebljava tako da menja tok nečijeg života, onda on ima posebno značenje. To je prirodna sposobnost da se nešto radi bolje no što to može većina ljudi. To nešto prilično je konkretno – igrati golf, prodavati stvari, komponovati muziku, upravljati organizacijom. Može se uočiti rano, pre no što sposobnost posve dođe do izražaja. I urođena je; s njom se rađaš, a ako se nisi sa njom rodio, ne možeš da je stekneš.

Po toj definiciji, većina nas veruje da darovitost postoji u bezmalo svim oblastima. Pažljivo slušajte svoj naredni razgovor o muzici, sportu i igrama; teško je pričati o učesnicima duže od dve rečenice a ne pozvati se na „dar“. Ni u drugim oblastima to poimanje nikada nije daleko. Rasel Becker, nekadašnji značajni kolumnista *Njujork tajmsa*, smatrao je da se rodio s „genom za reči“, da je doslovno od rođenja bio pisac u nastajanju. U poslu, svakodnevno kažemo da je Bob rođeni prodavac, ili da je Džon rođeni vođa, ili da Pet ima kefalo za brojke. Voren Bafet neretko govori ljudima: „Ja sam se rodio za to da raspodeljujem kapital“, što je njegov način da kaže da je došao na ovaj svet sa sposobnošću da uoči dobitne investicije.

Svi smo sigurni da darovitost postoji, ali to ne znači da smo istinski porazmislili o tome. Gotovo niko od nas nije se time pozabavio. Ta predstava samo je deo našeg poimanja sveta, i vredi zapitati se zašto je tako.

Veliki deo tog odgovora nalazi se na jednom malo verovatnom mestu, u spisima jednog engleskog aristokrate i istraživača iz XIX veka koji nikada nije završio fakultet. Frensis Golton je verovao kao mladić da se ljudi rađaju sa umnogome istim sposobnostima, koje se u različitim stepenima razvijaju u toku života. Uprkos prastarom stanovištu iz mitologije i religije da su sve vrste darovitosti bogomdane, do Goltonovog vremena predstava o jednakim sposobnostima stekla je veliku popularnost. Razvila se iz dubokih korena shvatanja jednakosti u XVIII veku, koja su podstakla američku i francusku revoluciju. Zatim su Toro, Emerson i ostali rekli svetu da svi posedujemo veću snagu i potencijal no što smo ikada zamišljali. Dokazi su doživeli procvat u privrednom razvoju u XIX stoleću; kako su se trgovina i industrija razvijale od Evrope do Amerike i Azije, a ljudi pronalazili bogatstvo i mogućnosti na svakoj obali, činilo se da svako od sebe može da napravi šta god poželi.

Golton je prihvatao to gledište – dok nije pročitao dela svog rođaka Čarlsa Darvina. Odjednom se Goltonovo mišljenje preokrenulo, i on je svoju novu teoriju zagovarao s revnošću jednog preobraženika. Štaviše, deo njegovog uticaja – koji je bio i ostao ogroman u najrasprostranjenijem mišljenju o ovom pitanju – verovatno potiče od nametljive samouverenosti s kojom je pisao. „Nemam strpljenja za hipotezu koja se povremeno iznosi, a često nagoveštava, naročito u pričama koje se pišu kako bi se deca naučila da budu dobra, da se bebe rađaju poprilično jednake, i da su jedini činioci u pravljenju razlika između dečaka i dečaka, i čoveka i čoveka, postojani trud i moralno pregnuće“, napisao je on u svom glavnom delu *Nasledna genijalnost* (na pamet mu nikada

nije pala mogućnost da pažnju možda zaslužuju i devojke i žene). „Najbezuslovnije prigovaram tvrdnjama da postoji prirodna jednakost.“

Goltonovo viđenje je bilo prosto: baš kao što se nasleđuju visina i druge fizičke osobine, tako se nasleđuje i „izvrsnost“. On je dokazao svoju teoriju, kako je rekao, „pokazavši u kolikom broju slučajeva ljudi koji su manje ili više čuveni imaju uzvišenu rodbinu“. Prečešljavajući umrlice u *Tajmsu*, sakupio je stotine stranica dokaza koji pokazuju tu pojavu među sudijama, pesnicima, zapovednicima, muzičarima, slikarima, „sveštenicima“ i „rvačima iz severnih zemalja“, između ostalih. Izvrsnost u određenim oblastima odlika je određenih porodica. Otuda sposobnost da se dostigne takva izvrsnost mora biti nasledna, data rođenjem.

Iako je primamljivo gledati s visine na nekoga ko je proučavao izvrsnost među rvačima iz severnih zemalja, Goltonu se ne smemo podsmevati. Pokušavajući da primeni Darwinove zamisli na nefizičke ljudske osobine, on je pogurao nauku napred, i unapredio tehnike statističke korelacije i regresije koje su danas suštinski važne u celokupnoj nauci. Shvatao je da poteže ozbiljna pitanja o tome odakle potiče izvrsnost. On je skovao izraz „priroda nasuprot vaspitanju“. I ustanovio je to što je zvao „prirodnim darom“ kao predmet naučnog istraživanja, što je ono ostalo i do danas, kao što se vidi u savremenim naučnim publikacijama poput *Žurnala za obrazovanje nadarenih* i *Predstava o darovitosti*.

Poimanje nadarenosti – koje je isto što i naša definicija talenta – otud iza sebe ima znatnu pokretačku snagu. Ali šta ako se ispostavi da je sâmo poimanje manjkavo?

Preispitivanje predstave o darovitosti

Veliki broj istraživača sada zastupa tezu da nadarenost ili talent uopšte ne znače to što mi mislimo da znače, ako uopšte išta znače. Nekoliko njih tvrdi da samo postojanje darovitosti, kako su to obazrivo predočili, nije potkrepljeno dokazima.

Njihovi argumenti snažniji su no što bismo isprva pomislili. U brojnim proučavanjima uspešnih pojedinaca pokušavalo se proniknuti u ključne činioce njihovih dostignuća, delom putem razgovora sa tim pojedincima i njihovim roditeljima, kao u pomenutoj muzičkoj studiji u Engleskoj. U tim ispitivanjima, svi su subjekti osobe za koje bismo kazali: „One su vrlo darovite.“ A ipak, iznova i iznova, istraživači su pronalazili malo pokazatelja naprednih dostignuća pre no što su ti pojedinci započeli intenzivnu obuku. Takvi znaci jesu se javljali povremeno, ali nisu se pojavljivali u velikoj većini slučajeva. Svi možemo da se setimo primera ljudi za koje se činilo da su izuzetno nadareni, ali kada su se istraživači pozabavili velikim brojem onih koji postižu odlične rezultate, bar u određenim oblastima, većina ljudi koji su postali izrazito dobri u svojoj oblasti nisu pokazivali rane znake darovitosti. Slični zaključci izvedeni su i u proučavanjima muzičara, tenisera, umetnika, plivača i matematičara. Razume se da takvi nalazi ne dokažu da nadarenost ne postoji. Ali oni nagoveštavaju jednu zanimljivu mogućnost: da može biti da je ona nevažna, čak i ako postoji.

Jednom kada počne obuka, pretpostavili bismo da će se darovitost zacelo pokazati; posle samo tri časa klavira, mala Ešli svira komade za koje drugoj deci treba šest meseci da ih

savladaju. Ali opet, to se ne dešava pouzdano kod ljudi koji kasnije u životu mnogo postignu. U jednoj studiji o istaknutim američkim pijanistima, na primer, nije se mogao predvideti njihov konačni visok nivo dostignuća čak ni pošto su intenzivno vežbali šest godina; u tom trenutku, oni se uglavnom još nisu izdvajali od svojih kolega pijanista. Gledano unazad, za sve njih kazali bismo da su bili „daroviti“, ali reklo bi se da je nadarenost jedan čudnovat koncept kad se već nije obelodanio ni nakon šest godina marljivog učenja.

Ispostavlja se da je problematično čak i ono malo slučajeva u kojima roditelji zaista prijavljuju rane, spontane znake darovitosti. Razni istraživači nailazili su na slučajeve dece koja su navodno govorila ili čitala u neverovatno ranom dobu, ali zatim saznawali da su roditelji bili umnogome uključeni u razvoj i podsticanje te dece. Imajući u vidu izrazito blizak odnos između roditelja i male dece, može biti teško razlučiti odakle šta potiče. Ako mali Kevin razmaže boju po komadu hartije tako da to mami i tati liči na zeku, oni mogu zaključiti da je on umetnički genije i početi da neguju tu predstavu kako god znaju i umeju. Svi smo to videli na delu i, zapravo, istraživanja su ustanovila da takve interakcije zbilja dovode do različitih obrazaca sposobnosti kod dece. Time ćemo se detaljnije pozabaviti u završnom poglavlju.

Možda biste pretpostavili da u doba istraživanja genoma ne bi više trebalo da bude nepoznanica o tome šta je tačno urođeno a šta nije. Budući da je nadarenost po definiciji urođena, trebalo bi da za nju postoji gen (ili geni). Nevolja je u tome što naučnici još nisu pronikli u to šta radi svaki pojedinačni gen od naših više od dvadeset hiljada gena. Trenutno samo možemo da kažemo da nisu pronađeni nikakvi

konkretni geni koji određuju konkretne talente. Moguće je da će biti pronađeni; naučnici bi još mogli da pronađu gen za sviranje klavira ili gen za investicije ili gen za računovodstvo. Ali zasada nisu, a dokazi koje smo već videli ukazuju na to da su slabi izgledi da će se pronaći geni za darovitost. Do naglog rasta nivoa vrhunskih dostignuća u širokom nizu oblasti tokom minulog veka došlo je prebrzo da bi se on mogao povezati s genetskim promenama, za koje su nužne hiljade godina. Iz tog razloga, bilo bi nemoguće tvrditi da su geni zaslužni za to što su ljudi izvanredni u onome što rade. Najviše što bi se moglo reći, ukoliko geni uopšte imaju ikakvog uticaja, jeste da bi to bio tek delić objašnjenja za postizanje vrhunskih rezultata.

Oni koji sumnjaju u darovitost oprezno vele da ti dokazi, uzeti zajedno, ne potvrđuju da je nadarenost mit. Dozvoljavaju mogućnost da bi dalja istraživanja naposljetku mogla pokazati da su oni koji ostvaruju najveća dostignuća toliko uspešni upravo zbog pojedinačnih genetskih razlika. Ali stotine istraživanja sprovedenih tokom proteklih decenija nisu uspele to da dokažu. Baš naprotiv, pretežan broj njih veoma ubedljivo je ustvrdio da genetske razlike te konkretne vrste – naime, razlike koje određuju najviše nivoe dostignuća – ne postoje.

Šta je s Mocartom?

A ipak... kako je to moguće? Iako argumenti protiv darovitosti možda zvuče razumno na svakom koraku, opet nam, na kraju, ostaje zadatak da obrazložimo uzvišenu veličinu onih

koji su u istoriji ostvarili najčarobnija, najtrajnija dostignuća. A kako se uopšte mogu objasniti čudesna, besmrtna postignuća *osim* ako ne kao tajanstveni božanski dar? U stvari, kada im se predoči logika argumenata protiv nadarenosti, većina ljudi smesta odgovara dvama prostim protivargumentima: Mocart i Tajger Vuds.

Mocart je glavni primer teorije o izvrsnosti kao božanskoj iskri. Komponovao je muziku kada mu je bilo pet godina, javno nastupao kao pijanista i violinista kada mu je bilo osam, zatim iznedrio stotine dela, od kojih se neka naširoko smatraju za nebeski veličanstvena i za blaga zapadnjačke kulture, i sve to za ono malo vremena pre no što je umro u trideset petoj – ako to nije darovitost, i to ogromna, onda ništa nije.

Vredi malo pobliže ispitati ove činjenice. Mocartov otac, kao što se zna, bio je Leopold Mocart, i sâm čuveni kompozitor i izvođač. Pritom je bio i autoritarni roditelj koji je sina podvrgao programu intenzivne obuke u komponovanju i izvođenju od njegove treće godine. Leopold je bio i te kako kadar za svoju ulogu učitelja malog Volfganga, ne samo zbog vlastite izvrsnosti; veoma ga je zanimalo kako se muzika predaje deci. Iako Leopold beše tek osrednji muzičar, bio je vrlo istaknut kao pedagog. Njegova cenjena knjiga o učenju violine, objavljena iste godine kada se Volfgang rodio, ostala je uticajna decenijama.

Tako da je Mocarta od najmanjih nogu ozbiljno poučavao stručan učitelj koji je živio sa njim. Naravno da njegove rane kompozicije i dalje deluju izuzetno, ali one povlače neka provokativna pitanja. Zanimljivo je primetiti da originali nisu ispisani dečakovim rukopisom; Leopold ih je uvek

„ispravljao“ pre no što bi ih iko drugi video. Čini se da je vredno pomena i to da je Leopold prestao da komponuje upravo tada kada je počeo da podučava Volfganga.

U nekim slučajevima jasno je da dečakove kompozicije nisu originalne. U Volfgangova prva četiri koncerta za klavir, komponovana kada mu je bilo jedanaest godina, zapravo uopšte nema njegove originalne muzike. Sastavio ih je od dela drugih kompozitora. Sledeća tri dela te vrste, koja se danas ne svrstavaju u klavirske koncerte, napisao je kada mu je bilo šesnaest godina; ni u njima nema originalne muzike, već su, umesto toga, posredi aranžmani delâ Johana Kristijana Baha, kod koga je Volfgang učio u Londonu. Mocartove najranije simfonije, kratka dela koja je napisao kada mu je bilo tek osam godina, veoma su dosledna stilu Johana Kristijana Baha, kod koga je učio u vreme kada su ona napisana.

Nijedno od tih dela danas se ne smatra za sjajnu muziku, pa čak ni blizu tome. Ona se retko izvode ili snimaju, izuzev kao neobičnosti, zanimljive samo zbog Mocartove kasnije slave. Umesto toga, liče na dela nekoga ko se obučava za kompozitora uobičajenim postupcima – prepisivanjem, aranžiranjem i oponašanjem tuđih dela – dok krajnje proizvode pažnji sveta predočava (i možda malčice doteruje) otac koji je najveći deo života proveo promovišući svog sina. Prvo Mocartovo delo koje se danas smatra za remek-delo, čiji status potvrđuje broj dostupnih snimaka, jeste njegov *Klavirski koncert br. 9*, koji je komponovao kada je imao dvadeset jednu godinu. To svakako jeste rano, ali ne smemo zaboraviti da je Volfgang dotada iza sebe imao već osamnaest godina izuzetno naporene, stručne obuke.

Vredi zastati da bi se ovo razmotrilo. Kakva god bila ta božanska iskra koju je Mocart možda posedovao, ona mu nije omogućila da stvori dela na svetskom nivou ni brzo ni lako, što neretko pretpostavljamo da božanska iskra čini.

Mocartov pristup komponovanju nije baš bio onakvo čudo za kakvo se dugo smatralo da jeste. Gotovo dve stotine godina, mnogi ljudi verovali su da je on imao čudesnu sposobnost da komponuje čitava velika dela u glavi, nakon čega se njihovo zapisivanje svodilo na puki pisarski posao. To uverenje se temeljilo na jednom čuvenom pismu u kojem on to i manje-više kaže: „Celina, premda dugačka, stoji maltene završena i potpuna u mojoj glavi... zapisivanje na hartiju ide poprilično brzo... i retko se na hartiji razlikuje od onoga što je bila u mojoj mašti.“

Taj dopis zaista oslikava nekoga s nadljudskim sposobnostima. Nevolja je u tome što je to pismo falsifikat, kao što su mnogi proučavaoci kasnije utvrdili. Mocart nije smišljao čitava dela u glavi, savršena i potpuna. Preživeli originali pokazuju da je Mocart neprestano prepravljao, prerađivao, preškrabavao i iznova pisao čitave deonice, zapisivao delove i ostavljao ih da stoje mesecima ili godinama. Iako to ne znači da su rezultati iole manje veličanstveni, on je pisao muziku onako kako to rade obični ljudi.

Savremeni proučavaoci zauzeli su nov stav i u pogledu njegovih sposobnosti kao čuda od izvođača. Istraživači su osmislili „indeks naprednosti“ za pijaniste; izračunali su koliki je broj godina učenja koji je neophodan pijanistima na modernim programima obuke pre no što mogu da izvode razna dela, a zatim ga uporedili s brojem godina koji je zbilja bio potreban nekim čudesnim izvođačima u istoriji. Ako je

prosečnom učeniku muzike potrebno šest godina pripreme da bi javno odsvirao neki komad, a datom čudu od izvođača to je pošlo za rukom nakon tri godine, onda će taj učenik imati indeks od dvesta odsto. Mocartov indeks kreće se oko sto trideset odsto, očito, iznad prosečnih učenika. Ali čuda od izvođača u XX veku imaju indeks od trista do petsto odsto. To je još jedan primer rasta standarda. Rezultati današnjih unapređenih metoda obuke, po svemu sudeći, zasenjuju rezultate Mocartove genijalnosti kao izvođača.

Da ponovimo, ove činjenice, očigledno, ne utiču na naše poštovanje Mocartove muzike. Ali one lišavaju njen nastanak mnogih čarolija i romantike, što se nekima ne dopada. U radu pod naslovom „Mocart kao šljaker“, Mocartov proučavalac Nil Zaslo opisuje šta se dogodilo kada je na jednoj konferenciji o Mocartu u Beču izneo tvrdnju da je kompozitor kao odrastao čovek bio usredsređen na izbacivanje proizvoda jer mu je bio potreban novac i retko je, ako je uopšte to i činio, pisao dela za koja nije bio plaćen. „Bio sam zatečen ogorčenošću sa kojom su moja zapažanja napadnuta“, seća se on. „Moderator skupa uzeo je na sebe da me osudi sa svog mesta predsedavajućeg.“ Bilo je uvredljivo ukazivati na to da je Mocart bio običan ljudski izvođač s ljudskim pobudama, a ne polubog koga je pokretala samo božanska iskra.

Taj incident povlači važno pitanje, koje se iznova javlja kada se procenjuje izvrsnost svakoga čija je oblast stvaralačka i umetnička. Sasvim precizno možemo da izmerimo dostignuća sportista, šahista i ostalih čiji se rad može objektivno proceniti. U svetu finansija, upravnici fondova i ostali ulagači ocenjuju na osnovu kriterijuma koji idu i do sedam decimala. Čak se i naučnici mogu ocenjivati prilično objektivno, po

uticaju njihovog dela u godinama nakon njegovog nastanka. Ali kompozitori, slikari, pesnici i ostali stvaraoci ocenjuju se na osnovu merila koja se neminovno menjaju, te moramo biti makar oprezni kada izvlačimo zaključke o njihovoj veličini. Neki umetnici slavljani su za svoga veka da bi ih budući naraštaji zaboravili; drugi su zanemarivani u životu i „otkriveni“ tek kasnije. *Pasija po Svetom Mateji* J. S. Baha, danas po opštem mišljenju jedno od najvećih muzičkih dela ikada napisanih, po svojoj prilici izvedena je samo dvaput za njegova života; iako nam se ta činjenica danas čini neverovatnom, Bahova muzika uopšte nije bila preterano cenjena posle njegove smrti, sve dok se decenijama kasnije za nju nije zauzeo Feliks Mendelson. (I Mendelsonova muzika je bila predmet poruge nakon njegove smrti, iako je danas veoma popularna.) Da smo proučavali izvrsnost u 1810. godini, važno je primetiti, verovatno ne bismo obratili mnogo pažnje na Baha, kao ni na Mendelsona u 1910. Što se tiče Mocarta, onaj ozlojeđeni moderator na Zaslovoj panel-diskusiji uporno je tvrdio da se Mocartova muzika ne može čak ni porediti s muzikom njegovih savremenika jer ona „pripada samo najvišim sferama stvaralaštva“. Na to je Zaslo odgovorio da se „Mocartova muzika uznela u viši etar tek tokom XIX stoleća. Za vreme njegovog života, nisu je cenili ništa više od muzike ostalih kompozitora“.

Što se tiče načina na koji je on stvarao tu muziku, ma kako da je ocenjujemo, Aleks Rot, muzički kritičar u časopisu *Njujorker*, sažeto iznosi najnovija saznanja o čudu iz Salzburga: „Ambiciozni roditelji koji trenutno svojim mališanima puštaju video 'Mali Mocart' možda će se razočarati kada budu čuli da je Mocart postao Mocart tako što je radio kao crnac.“

A s Tajgerom?

Istraživači velikih dostignuća katkad Tajgera Vudsa nazivaju Mocartom golfa, a sličnosti zaista upadaju u oko. Vudsov otac Erl bio je učitelj, konkretnije, učitelj mladića, i čitavog života gajio je ljubav prema sportu. Prvi deo karijere proveo je u vojsci, gde mu je, kako kaže, zadatak bio, između ostalog, da pitomce na Gradskom koledžu u Njujorku podučava vojnoj istoriji, taktici i ratnim igrama. U srednjoj školi i na koledžu (Državni koledž u Kanzasu) bio je zvezda bejzbol tima, a između koledža i vojske, trenirao je timove u Maloj ligi „i vodio ih na državne turnire“, napisao je u slabo zapaženoj knjizi *Kako trenirati tigra*, objavljenoj malo pre no što je Tajger prešao u profesionalce. „Obožavam da podučavam“, kazao je.

Erl je imao dosta vremena da podučava svog sina i tome je bio do kraja posvećen. Njegova supruga Kutilda i njihov sin Tajger bili su Erlu druga porodica. On se oženio mlad i imao troje dece sa prvom ženom, ali se taj brak okončao razvodom. Kada je Tajger došao na svet, Erlova prethodna deca već su bila odrasla, on se povukao iz vojske i sa svoje četrdeset dve godine radio je za preduzeće *Mekdonel Daglas* u južnoj Kaliforniji. Uz to je bio i zaluden golfom. Počeo je da se bavi tom igrom samo nekoliko godina ranije, ali on je toliko marljivo vežbao da je osvojio mali hendikep, čime se svrstao u najboljih deset odsto igrača. Kada se Tajger rodio, Erl je napisao: „Bio sam valjano obučen i spreman. Udario sam nove temelje tako što sam s Tajgerom počeo da radim od nepojmljivo malih nogu.“

Dakle, evo kako stvari stoje: Tajger se rađa u domu iskusnog igrača golfa i, po njegovom vlastitom priznanju, „ovisnik o golfu“ koji obožava da podučava i nestrpljiv je da počne s podučavanjem svog novog sina što je pre moguće. Erlova žena ne radi van kuće, i oni nemaju druge dece; odlučili su da „Tajger bude na prvom mestu u našem odnosu“, napisao je Erl. Erl poklanja Tajgeru njegovu prvu metalnu palicu, kada je ovome bilo sedam meseci. Postavlja Tajgerovu hranilicu u garažu, gde Erl udara loptice u mrežu, a Tajger satima posmatra. „Bilo je to kao da se film puštao iznova i iznova za njegove oči“, napisao je Erl. On razvija nove tehnike za predavanje hvatova i kratkih udaraca učeniku koji još ne ume da govori. Još pre no što je Tajger navršio dve godine, oni su bili na terenu za golf i redovno vežbali.

Tajgerova čudesna dostignuća postala su opštepoznata; on se proslavio u svome gradu još u osnovnoj školi, dok je na koledžu već bio čuven u čitavoj državi. U svemu što je napisano o njegovoj legendi, naročito vredi obratiti pažnju na dve činjenice. Prva je uzrast u kome je on prvi put postigao zavidan rezultat na nivou igre koja podrazumeva redovno međunarodno takmičenje. Recimo da mu je tada bilo devetnaest godina, kada je bio član američke reprezentacije na Vokerovom kupu (mada nije pobedio u svom meču). Tada je on iza sebe imao već sedamnaest godina silne posvećenosti treniranju golfa, najpre s ocem a zatim, kada je napunio četiri godine, s profesionalnim učiteljima.

Drugo, ni Tajger ni njegov otac nisu tvrdili da je Tajger došao na ovaj svet s darom za golf. Erl je verovao da Tajger nije obično dete (ali, s druge strane, takvi su, mahom, svi roditelji sveta). Smatrao je da Tajger ima neobičnu sposobnost

da razume ono što mu se govori i da prati brojeve još dok ovaj nije umeo ni preterano dobro da broji. Tajger iznova i iznova zasluge za svoj uspeh pripisuje ocu. Kada pokušava da shvati svoje rano zanimanje za tu igru, on se ne poziva na urođenu očaranost. Umesto toga, napisao je: „Golf je za mene, po svoj prilici, bio pokušaj da oponašam čoveka na koga sam se najviše ugledao: svog oca.“ Kad bi ih neko zamolio da objasne Tajgerov neviđeni uspeh, otac i sin su uvek navodili isti razlog: marljivost.

Jedan Tajgerov trener iz detinjstva kasnije se prisećao da mu je, kada ga je prvi put video, „ličio na Mocarta“. A bogami i jeste.

U potrazi za darovitošću u poslovnom svetu

Ako se ispostavlja da je koncept konkretnih talenata problematičan u muzici i u sportu, to je još više slučaj u poslovnom svetu. Svi smo mi skloni da pretpostavimo da velikani biznisa zasigurno poseduju neki poseban dar za to što rade, ali ispostavlja se da su dokazi izuzetno vrđavi. U stvari, pretežan osećaj koji potiče od istraživanja ranog života poslovnih gorostasa upravo je suprotan – oni kao da nisu imali nikakav prepoznatljiv dar, niti su odavali ikakve rane nagoveštaje šta će postati.

Da se pozabavimo nekim najistaknutijim primerima: Džek Velč, koga je časopis *Forčen* izabrao za najboljeg rukovodioca XX veka, nije pokazivao nikakve naročite sklonosti ka poslovnom svetu, čak ni kada je zagazio u dvadesete. Odrastao je

kao odlikaš u Salemu, u Masačusetsu, i dobijao dobre ocene, premda „me niko ne bi optužio da sam briljantan“, kasnije je napisao, i postao kapiten svog srednjoškolskog tima u hokeju i golf tima. To je bilo dovoljno da zasluži mesto na jednom od najboljih američkih koledža, ali budući da njegova porodica to sebi nije mogla da priušti, naposljetku se upisao na Univerzitet u Masačusetsu. Nije diplomirao ni biznis ni ekonomiju, već hemijski inženjering. Zatim je otišao na Univerzitet u Illinoisu, gde je magistrirao i doktorirao u istoj oblasti. Kada se, sa dvadeset pet godina, približio stvarnom svetu, još nije bio siguran u kom će pravcu krenuti i konkurisao je za posao profesora na univerzitetima u Sirakuzi i Zapadnoj Virdžiniji. Na kraju je rešio da prihvati ponudu da radi u odeljenju za hemijski razvoj preduzeća *Dženeral elektrik*.

Ako išta u Velčovoj prošlosti do tog trenutka ukazuje na to da će on postati najuticajniji rukovodilac svog vremena, teško je – zapravo nemoguće – to uočiti.

Bil Gejts, najbogatiji čovek na svetu i simbol jedne korenite ekonomske revolucije, uliva više nade onima koji žele da obrazlože uspeh pomoću nadarenosti. Njega su računari očarali još dok je bio dete i napisao je svoj prvi program kada mu je bilo trinaest godina; bio je to program koji je igrao iks-oks. Gejts i njegov prijatelj Pol Alen, s kojim je kasnije osnovao *Majkrosoft*, neprestano su smišljali načine da ubrzaju krupne nezgrapne računare iz tog vremena. Pokrenuli su preduzeće *Traf-O-Data* kako bi pravili računare koji će obrađivati podatke sa saobraćajnih monitora za nadzor gradskih ulica; Gejts kaže da je uređaj radio, ali niko ga nije kupio. Kada je otišao na Harvard, ostao je zaokupljen tim uzbudljivim i promenljivim svetom računara.

Jasno je da je *Majkrosoft* iznikao neposredno iz Gejtsovih ranih interesovanja. Nevolja je u tome što ništa u njegovoj priči ne ukazuje na izuzetne sposobnosti. Kako on prvi primećuje, hiljade dece bile su u to vreme zainteresovane za mogućnosti računara. Šta je nagoveštavalo da će Gejts postati kralj svih njih? Odgovor je – ništa naročito. Kada se okolnosti pobliže razmotre, najvažnije u njegovom uspehu verovatno nije bila njegova stručnost u pisanju programâ. Važnije sposobnosti bile su sposobnost da se osnuje preduzeće, a zatim posve drugačije sposobnosti neophodne da bi se upravljalo jednom velikom korporacijom. Bez obzira na preduzeće *Traf-O-Data*, uzalud se kod mladog Gejtsa traže pokazatelji tih sposobnosti u svetskim razmerama.

Kada se bavimo velikanima iz poslovnog sveta, češće nailazimo na priče nalik Velčovoj no na priče nalik Gejtsovoj, u kojima nema čak ni nagoveštaja sklonosti ka oblastima ili osobinama koje će ih jednoga dana dovesti do bogatstva i slave. Primer za to jeste jedan od ljudi koji su pre Gejtsa zauzimali položaj najbogatijeg čoveka na svetu, Džon D. Rokfeler. On je odrastao kao siromašan, pobožan dečak, vredan, poznat uglavnom po svojoj ozbiljnosti i zrelosti. Ali kako njegov najugledniji biograf Ron Černov napominje: „Po mnogo čemu, Džon nije bio upečatljiv i nije se razlikovao od većine drugih dečaka. Kada je kasnije zadivio svet, mnogi njegovi nekadašnji susedi i školski drugovi mučili su se da se prisete čak i njegovog nejasnog lika.“ Nešto čega se mnogi njegovi poznanici jesu sećali jeste jasno izražena namera mladog Džona da se obogati. Ali opet, primećuje Černov: „U Rokfelerovim dečaćkim snovima nije bilo ničeg neobičnog, jer su vremena pothranjivala gramzive maštarije kod miliona prijemčivih

školaraca. “Čini se da najuobičajenija ocena potiče od jedne žene koja je podučavala mlade Rokfelere i kasnije se prisećala: „Ne sećam se da se Džon i u čemu isticao. Sećam se da je svemu posvećivao veliki trud; nije mnogo pričao i vrlo je marljivo učio.“

Iznova i iznova, nailazimo na te priče o ranom životu koje nam ništa ne govore o onom što će uslediti, ponekad u još ekstremnijem obliku. Dejvid Ogilvi, koga mnogi smatraju najvećim rukovodiocem u marketingu u XX veku, izbačen je s Oksforda, rintao je u hotelskoj kuhinji u Parizu, prodavao šporete u Škotskoj i bavio se poljoprivredom u Pensilvaniji, a to su samo neki od mnogih, po svoj prilici nasumičnih poslova na koje je on potrošio prvih sedamnaest godina svoje karijere. Bilo bi teško predvideti da će on ostaviti trag kao legenda marketinga, budući da je vrlo malo šta ukazivalo na to da će uopšte ostaviti ikakav trag.

Ali šta je s Vorenom Bafetom, još jednim od najbogatijih ljudi na svetu, koga sam prethodno citirao kako kaže da se rodio da raspodeljuje kapital? On ne samo da je pokazivao rane znake zanimanja za oblast u kojoj će naposljetku briljirati već, poput Gejtsa, i preranu zrelost. Kada je bio dečak, Bafeta je izrazito zanimalo da uči o poslovanju i ulaganju, i želeo je da zaradi novac. Marljivo je raznosio novine i, kada mu je bilo jedanaest godina, kupio je svoju prvu deonicu, deonicu preduzeća *Sitis servis*. Kad mu je bilo petnaest godina, on i jedan njegov prijatelj kupili su polovan flipper i postavili ga u jednu berbernicu; za svega nekoliko meseci, dodali su još dva flippera. Bafet je upotrebio svoju zaradu da kupi četrdeset jutara obradivog zemljišta, koje je iznajmljivao zemljoradnicima. Pritom je bio znan i kao dečko koji ume da sabira

velike brojeve u glavi, i završio je srednju školu kad mu je bilo šesnaest godina. Kasnije, na postdiplomskim studijama na Univerzitetu Kolumbija, učio je kod poznatog stručnjaka za investicije Bendžamina Grejama i zaradio jedino „A+“ koje je Grejam u životu dao.

Bafetova dostignuća kao investitora poznata su u čitavom svetu, a njegova priča olakšava nam da shvatimo zašto bi on i mnogi drugi rekli da se rodio da radi to što radi. Ali to objašnjenje – urođena sposobnost za raspodelu kapitala – nije jedini, pa čak ni najlakši, način da se obrazloži njegov uspeh. Reklo bi se da Bafetova rana opsednutost novcem nije ništa neobično kod nekoga ko je odrastao na američkom Srednjem zapadu u vreme velike depresije. Slično tome, njegova opčinjenost deonicama i ulaganjem nije preterano zanimljiva kada se uzme u obzir da mu je otac bio trgovac na berzi i investitor, a njega je mladi Voren obožavao. Kada mu je bilo jedanaest godina, Voren je otišao da radi u očevoj kancelariji, te je veoma rano počeo da uči o ulaganju. Pa ipak, ima malo dokaza, ukoliko ih uopšte ima, da mu je to, čak i kada je započeo treću deceniju života, naročito dobro išlo od ruke. Izvesno vreme, dok je još bio na pragu mladosti, bio je predan „grafikolog“: pokušavao je da predvidi kretanja cena na berzi proučavajući grafikone prethodnih kretanja; istraživanja su pokazala da je ta tehnika beskorisna kao način da se pobedi berza (premda, nalik mnogim nedelotvornim tehnikama, još ima svoje pristalice). Kasnije je pokušao da bude berzanski analitičar: određivao je najbolji trenutak da se prodaju ili kupe deonice; i ova strategija jemči gubitak na duge staze, i Bafet nije njome mogao da se okoristi.

Kada je Bafet diplomirao na Poslovnoj školi Kolumbija, toliko je bio posvećen svom profesoru Grejama da se dobrovoljno javio da besplatno radi za Grejamovo investiciono preduzeće. Ali, kako Bafet pripoveda priču, „Ben je obavio svoj uobičajeni obračun odnosa vrednosti i cene i odbio me“. Bafet jeste otišao da radi za Grejamovo preduzeće nekoliko godina kasnije, i ostao je dve godine, da bi se potom vratio u Omahu i osnovao svoje prvo ortačko investiciono preduzeće kada mu je bilo dvadeset pet godina.

Dakle, sada imamo sliku jednog mladića koji je od malih nogu pokazivao žarko zanimanje za novac i investicije i koji je (poput Rokfeler) imao snažan poriv da se obogati. Oblast koja ga je opsedala proučavao je izuzetno marljivo. Ali još nije bio postigao ništa što bi se moglo čak i prineti vrhunskim rezultatima na svetskom nivou. Kada je Bafet počeo da ostvaruje dostignuća na svetskom nivou, već je bio dobrobrano zašao u tridesete – i vredno je radio u oblasti koju je bio odabrao već duže od dvadeset godina.

Ipak, u velikoj depresiji bilo je mnogo sinova berzanskih trgovaca, a samo je jedan od njih postao Voren Bafet. Zašto? To je veliko i duboko pitanje koje ćemo dodatno preispitati; zasada je ključno da predstava o urođenom daru za biznis ne izgleda kao preterano verovatan odgovor na pitanje kako su Bafet i svi ostali iz poslovnog sveta postali to što jesu.

Uopštenije, izgleda da treba da ispravimo svoje gledište o ulozi konkretnih, urođenih darova. Ne moramo u tome biti apsolutisti. Vatrene rasprave o tome postoje li uopšte takvi talenti najbolje je prepustiti učenim istraživačima. Za većinu

nas, najvažnije je to što su, u najmanju ruku, ti darovi znatno manje bitni no što obično mislimo. Čini se da oni ne igraju onu glavnu ulogu koju im uglavnom pripisujemo, i daleko je od jasnog koju ulogu u stvari igraju. U četvrtom, petom, šestom, devetom i desetom poglavlju, predočiću vam još mnogo dokaza o ovome.

Ali čak i ako moramo priznati kako je klimava tvrdnja da glavnu ulogu igraju konkretni talenti, možemo i dalje verovati da velika dostignuća zahtevaju izuzetne, i urođene, opšte sposobnosti. Ne stiže se do visokog nivoa ni u jednoj oblasti bez izrazito visokog koeficijenta inteligencije i slonovskog pamćenja. Ili smo bar tako skloni da pretpostavljamo. Ali i to uverenje, premda duboko ukorenjeno, vredi pobliže preispitati.