

**ZŁOTE
MYŚLI**

Eugene Griessman

Czynniki osiągnięcia sukcesu

**Czyli kilka praktycznych lekcji
dla wszystkich ludzi, którzy mają
wielką motywację i chcą pracować
ciężko, ale z rozmysłem**

Niniejszy darmowy ebook zawiera fragment
pełnej wersji pod tytułem:
“Czynniki osiągnięcia sukcesu”

Aby przeczytać informacje o pełnej wersji, [kliknij tutaj](#)

Darmowa publikacja dostarczona przez
[Wydawnictwo Złote Myśli sp z.o.o](#)

Niniejsza publikacja może być kopiowana, oraz dowolnie rozprowadzana tylko i wyłącznie w formie dostarczonej przez Wydawcę. Zabronione są jakiegokolwiek zmiany w zawartości publikacji bez pisemnej zgody wydawcy. Zabrania się jej odsprzedaży, zgodnie z [regulaminem Wydawnictwa Złote Myśli](#).

© Copyright for Polish edition by [ZloteMysli.pl](#) & [Centrum Kreowania Liderów SA](#)

Data: 19.10.2007

Tytuł: Czynniki osiągnięcia sukcesu

Tytuł oryginału: The Achievement Factor

Autor: Eugene Griessman

Tłumaczenie: Piotr Sut

Projekt okładki: Marzena Osuchowicz

Skład: Marcin Kwapuliński

Internetowe Wydawnictwo Złote Myśli

Netina Sp. z o. o.

ul. Daszyńskiego 5

44-100 Gliwice

WWW: www.ZloteMysli.pl

EMAIL: kontakt@zlotemysli.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone.

All rights reserved.

[Kup książkę](#)

poświęcone Charlesowi T. Brigueleur

[Kup książkę](#)

SPIS TREŚCI

PRZEDMOWA DO WYDANIA POLSKIEGO	6
Potrzeba przywództwa	6
Przywództwo na światowym poziomie	8
PODZIĘKOWANIA	9
WSTĘP	11
1. JAK ODNALEŹĆ POWOŁANIE I SPECJALIZACJĘ?	18
Złe początki	18
Jak odnaleźć swoją drogę?	24
Specjalności	29
Wczesne a późne decyzje	31
2. ROZWIJANIE KOMPETENCJI	41
Kompetencja: warunek sine qua non	46
Natura kompetencji	51
Przywiązywanie wagi do szczegółów	54
Zdawanie sprawdzianów	63
Głód wiedzy	64
Trzeba ćwiczyć, ćwiczyć, ćwiczyć	68
Nawyk doskonałości	73
Natura/Praca	74
Marzenie a rzeczywistość	76
3. CZAS W NASZYCH RĘKACH	79
Świadomość czasu	79
Organizacja czasu	85
Ciężka praca	90
Elastyczność	93
Czas wolny	95
4. WYTRWAŁOŚĆ	100
Wytrwałe poświęcenie	100
Cele, zadania i priorytety	104
Nieustępliwość	107
Jak przetrwać rozczarowanie?	111
Wprowadzanie pomysłów w życie	115
Sztuka kompromisu	117
Pewność siebie i jej następstwa	118
Wzmocnienie	121
Radość	123
Nadmiar energii	124
Wytrwałość do przesady	125
5. CHCIEĆ, PRAGNAĆ, POTRZEBOWAĆ	129
Potrzeby ekonomiczne	131
Poważanie innych	135
Poczucie własnej wartości	141
Ignorowanie poczucia niższości	143
Potrzeby neurotyczne	150
Samorozwój/Samorealizacja	152
Potrzeba stworzenia czegoś, co przetrwa	156
Przyjemność/Dobra zabawa	159
6. SKUPIENIE	166
Koncentracja	166

<u>Intensywność</u>	171
<u>Stan wzrostu i stan przepływu</u>	175
<u>Miej tylko jeden cel</u>	181
<u>Trzymanie się priorytetów</u>	184
<u>7. WŁAŚCIWE MIEJSCE WE WŁAŚCIWYM CZASIE</u>	188
<u>Właściwe miejsce</u>	189
<u>Wycucie czasu</u>	195
<u>Środki</u>	198
<u>Inni ważni ludzie</u>	201
<u>Rodzice</u>	201
<u>Nauczyciele</u>	204
<u>Odkrywcy</u>	208
<u>Mentorzy</u>	212
<u>Współpracownicy</u>	217
<u>Konkurencja</u>	220
<u>8. DOSTRZEGANIE OKAZJI</u>	222
<u>Widzieć jasno</u>	222
<u>Widzieć w nietradycyjny sposób</u>	226
<u>Widzieć sposoby użycia starych pomysłów</u>	227
<u>Widzieć sposoby wykorzystania nowych pomysłów</u>	231
<u>Widzieć okazje w nieoczekiwanych wydarzeniach</u>	235
<u>9. CHWYTANIE OKAZJI</u>	240
<u>Zdecydowanie</u>	240
<u>Zwinność</u>	244
<u>Odwaga, zimna krew, ryzyko i hazard</u>	248
<u>Jak wykorzystywać szczęście?</u>	255
<u>10. PODSUMOWANIE</u>	260
<u>Cena osiągnięć</u>	261
<u>Pointa</u>	269
<u>Resumé</u>	273
<u>NOTY BIOGRAFICZNE</u>	287
<u>ANKIETA</u>	316
<u>CZYNNIKI OSIĄGANIA SUKCESU WYBRANE ANKIETY</u>	318
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	320

1. Jak odnaleźć powołanie i specjalizację?

Uważam, że najważniejsza cecha – i nie można bez niej osiągnąć żadnych sukcesów – polega na tym, by naprawdę lubić to, co się robi. Jeśli coś lubisz, robisz to dobrze, a nie osiągniesz sukcesu, jeśli nie będziesz dobrze robić tego, nad czym pracujesz.

Malcolm Forbes

Wydaje mi się, że esencję życia stanowi dla mnie znalezienie czegoś, co lubię robić, co nadaje znaczenie memu życiu, a potem bycie w takiej sytuacji, gdzie mogę to robić.

Isaac Asimov

Kocham swoją pracę. Inni ludzie mają hobby – a ja po prostu kocham swoją pracę. Uwielbiam ją. Ponieważ kocham swą robotę, nie mam żadnych ambicji.

Pojawia się robota i ją wykonuję. Nie pracuję po to, by zdobyć coś innego.

Po prostu lubię robić to, co robię.

Bob Hoskins

Złe początki

Niewielu ludzi wie, że Kris Kristofferson, autor piosenek i aktor, rozpoczął swą karierę od pracy w armii. Syn oficera ukończył naukę w Pomona College, specjalizując się w literaturze i – ponieważ był doskonałym studentem, jak również utalentowanym sportowcem –

przyznano mu stypendium Rhodesa, które doprowadziło go na Uniwersytet w Oksfordzie.

Przykład

Po ukończeniu studiów Kristofferson zaciągnął się do wojska, gdzie służył jako pilot śmigłowca. Gdyby ktoś zapytał Kristoffersona w tym momencie jego życia, dokąd zmierzała jego kariera, prawdopodobnie odpowiedziałby: „Do West Point, gdzie zamierzam nauczać literatury angielskiej”.

Ale coś gryzło go od wewnątrz. Wiele lat wcześniej, gdy studiował w Anglii, natknął się na prace Williama Blake’a, pisarza, którego od tamtej pory podziwiał i uwielbiał. Pewnego dnia Kristofferson natknął się na zdanie w pewnym nieznanym liście, który Blake napisał w roku 1802. Blake powiedział w nim: „Jeśli wy, których Boska Opatrzność obdarzyła duchem tworzenia, nie przyjmiecie go i pogrzebiecie swe talenty, i jeśli będziecie pragnąć normalnego życia, smutek i desperacja podążą za wami przez całe wasze życie, a po śmierci wstyd na całą wieczność”.

„To było coś, co chciałem usłyszeć”, wspomina Kristofferson. Powiedział sobie: „Ja będę jednym z nich [twórcą]... Muszę stać się jednym z nich”.

Ale czas mijał, a Kristofferson nie dotrzymywał swej obietnicy – chociaż próbował. W Niemczech, gdzie służył jako pilot, stworzył zespół muzyczny, który grał w klubie żołnierskim. W ciągu tych lat Kristofferson pisał piosenki i wysyłał je do opublikowania, ale nikt nie zwracał na nie uwagi.

Wtedy, w roku 1965, gdy miał dwadzieścia dziewięć lat – pomimo sprzeciwu przyjaciół i rodziny, szczególnie ojca, którego uwielbiał – Kristofferson postawił wszystko na jedną kartę. Odszedł z wojska i wyjechał do Nashville, gdzie zamierzał zostać autorem piosenek. W tamtych latach Nashville było tym miejscem, gdzie należało być, rozwijającym się miastem pełnym energii, gotowym na przyjęcie muzyka nowego rodzaju.

Ale Kristoffersona nie powitał aplauz, łowcy autografów czy przychylne recenzje. Znalazł pracę jako woźny w studio Columbia Records. *„Pierwszą osobą, po której sprzątałem, był Bob Dylan”*, wspomina Kristofferson. Podejmował się też innych źle opłacanych zajęć, byle tylko związać koniec z końcem. Pracował też na platformie wiertniczej w Zatoce Meksykańskiej, gdzie spędzał dwa tygodnie, a potem wracał do Nashville, gdzie mógł pisać, uczyć się, promować swe prace i doskonalić rzemiosło.

W międzyczasie rozpadło się jego pierwsze małżeństwo. *„Mieszkalem w slumsach; miałem 150 dolarów na miesiąc, które musiało mi wystarczyć na alkohol, paliwo, papierosy, jedzenie, czynsz – na wszystko. Kiedyś wróciłem do domu i okazało się, że ktoś włamał się do mojego mieszkania i ukradł moje rzeczy; policja powiedziała mi, że byli w moim mieszkaniu i że ktoś poważnie je splądrował. Cóż, ja nawet nie zauważyłem, że ktoś tam przede mną był... był tam taki bałagan”*. Kristofferson śmieje się, gdy o tym rozmawiamy. *„Ale czułem, że nie mam już nic więcej do stracenia. Było to naprawdę radosne uczucie, i właśnie stąd pochodzi konkluzja: »Wolność to tylko słowo, które oznacza, że nie masz już nic do stracenia«”*.

Przykład

Kariera sławnego pisarza science fiction Isaaca Asimova toczyła się podobnym szlakiem niepewnych początków. Asimov rozpoczął swoją karierę jako naukowiec i wykładowca college'u – posiada on doktorat z chemii Uniwersytetu Columbia – ale jego prawdziwą pasją była literatura science fiction oraz książki i artykuły popularnonaukowe. Niestety, niektórzy z administratorów Wydziału Medycyny Uniwersytetu w Bostonie uważali, że nadzwyczajny profesor biochemii powinien tworzyć poważne artykuły naukowe zamiast pisać książki dla ogółu. Sprawy stanęły na ostrzu noża w roku 1957, gdy Asimov miał trzydzieści siedem lat. Dość pisania książek na rynek komercyjny podczas pracy na Uniwersytecie, poinstruował go dziekan wydziału.

Asimov odpowiedział na swoją obronę: „Jako naukowiec i badacz mogę zajmować się wartościowymi rzeczami, ale jestem tylko przeciętny – nic więcej. Natomiast jako pisarz science fiction należę do najlepszych na świecie, i zamierzam zostać tym najlepszym” (Asimov 1980:111).

Miał już dożywotnią posadę na uczelni, więc młody profesor, który opublikował dwadzieścia trzy książki, powiedział upartym i krótkowzrocznym administratorom uczelni, że idzie na bezpłatny urlop. Urlop ten trwa już od trzydziestu lat. Jednakże w roku 1979 Wydział Medycyny Uniwersytetu w Bostonie, ze swej własnej inicjatywy, nadał Asimovowi tytuł profesora zwyczajnego.

W przypadku Asimova nadszedł czas, gdy musiał on dokonać wyboru między bezpieczną pozycją i wykonywaniem tego, co, jak wiedział, mógł robić w stopniu wystarczającym, a niepewną przyszłością

i robieniem tego, co, jak czuł, umiał robić wyjątkowo dobrze. Do tej pory Asimov wydał 364 książki i wciąż pisze nowe w tempie jednej pozycji na miesiąc.

Te początkowe frustracje Kristoffersona i Asimova nie są ani czymś nowym, ani oryginalnym. Na początku dziewiętnastego wieku Thomas Carlyle, szkocki historyk, filozof i eseista początkowo przygotowywał się do stanu duchownego, ale porzucił te nauki, gdy nie mógł już dłużej znieść ograniczeń swego wyznania. Później próbował nauczać, ale to również porzucił. W końcu zaczął pisać, co, jak powiedział, było „całkowitym zwycięstwem”.

Carlyle napisał później w jednym ze swych esejów: *„Błogosławiony jest ten, który odnalazł swą pracę; niech nie prosi już o inne błogosławieństwa”*.

Vincent van Gogh, tragiczny, genialny malarz, również zajął się sztuką po nieudanej próbie pracy w stanie duchownym. Duchownym był ojciec van Gogha, ale jego wuj, również o imieniu Vincent, z powodzeniem handlował dziełami sztuki, przemienił Goupil and Company w największą sieć galerii sztuki w Europie. Jako młody człowiek Vincent często odwiedzał dom swego ulubionego wuja na zamożnym przedmieściu Bredy w Holandii, gdzie miał możliwość oglądać wspaniałą kolekcję dzieł sztuki. Te wczesne wrażenia z Bredy nigdy go nie opuściły (Lubin 1972:34).

Przykład

Gdy van Gogh miał dwadzieścia sześć lat i wciąż uczył się na kaznodzieję, jego religijni sponsorzy wycofali swoje poparcie, twierdząc, że nie posiada on żadnego talentu jako mówca i że jego

pasja w negowaniu samego siebie graniczy z szaleństwem. Mieli rację. Zdecydowanie nie potrafił on przemawiać do ludzi, a wkrótce przed zwolnieniem go z nauk miał miejsce pewien incydent, gdy Vincent rozdał niemal wszystkie swoje rzeczy, w tym niemal wszystkie swe ubrania, i sypiał na słomie w budynkach gospodarczych. Urzędnicy kościoła uważali, że młody kaznodzieja bierze nauki Chrystusa nieco zbyt poważnie.

Wtedy właśnie zajął się tym, co zawsze dawało mu największą radość – malowaniem. Cztery lata po dramacie związanym z opuszczeniem stanu duchownego van Gogh napisał do swego brata Theo: „Często uważam, że jestem tak bogaty jak sam Krezus – nie bogaty w pieniądze, ale (choć nie zdarza się to na co dzień) dlatego – że odnalazłem w swej pracy coś, czemu mogę się poświęcić sercem i duszą, co jest źródłem natchnienia i nadaje znaczenie memu życiu” (Bernard 1985:43).

Blake i Carlyle, i van Gogh opisali coś, co pisarze często określają jako „odnalezienie swego powołania”. Kristofferson uznał słowa Blake’a za swoje osobiste motto przewodnie: „Naprawdę uważam, że przynajmniej w tym życiu, jeśli masz talent, by coś zrobić, a tego nie robisz, nie będziesz szczęśliwy. Starłem się żyć według tej zasady. Będę próbował tworzyć tak długo, póki będę miał świadomość”.

James D. Watson, który wraz z Francisem Crickiem otrzymał Nagrodę Nobla za odkrycie podwójnego spiralnego modelu DNA – podstawowego składnika, z którego są zbudowane wszystkie istoty żywe – opowiedział o spotkaniu, które doprowadziło do jego ważniejszych prac.

W roku 1951 Watson, który właśnie obronił doktorat z biochemii, znalazł się na konferencji naukowej w Neapolu. Maurice Wilkins, angielski fizyk,

który od kilku lat pracował nad DNA, zaprezentował tam rentgenowskie dyfrakcyjne zdjęcie DNA. Wilkins powiedział znudzonej grupie naukowców, że gdy zostanie poznana struktura DNA, będziemy mogli lepiej zrozumieć, jak pracują geny.

Watson był zafascynowany. Zobaczył w tym zdjęciu rentgenowskim rozwiązanie jednego z najważniejszych problemów nauki. *„Czasami marzyłem o odkryciu tajemnicy genu”*, napisał później w książce *The Double Helix*, *„ale ani razu nie miałem nawet najmniejszego pomysłu, jak się do tego zabrać”*.

Prezentacja Wilkinsa podsunęła mu taki pomysł. *„Nagle zafascynowała mnie chemia”*, pisał Watson. *„Teraz wiedziałem, że geny mogły się krystalizować; wobec tego musiały mieć regularną budowę, którą można było odkryć w prosty sposób... Zapomniałem o Maurice, ale nigdy nie zapomniałem jego zdjęcia DNA. Potencjalnego klucza do tajemnicy życia nie można już było usunąć z mojego umysłu”*.

Jak odnaleźć swoją drogę?

Niektórzy ludzie sukcesu odnajdują swoją drogę na pozór wiedzeni niczym innym niż intuicją. Ma miejsce jakieś wydarzenie, być może zupełnie przypadkowe, a oni na nie odpowiadają. Coś wewnątrz ich mówi im: *„Zrób to”*. Coś zaskakuje. Pojawia się światelko w tunelu.

Przykład

Jack Lemmon miał dziewięć lat i był uczniem Rivers Country Day School w Chestnut Hill w stanie Massachusetts, gdy zdarzyło się coś, co nadało kierunek całemu jego życiu. Młody Jack, syn wiceprezesa

Donut Corporation of America, w ostatniej chwili zastąpił kolegę w szkolnym przedstawieniu, gdy ten nagle zachorował. Jack nie znał tekstu, więc co chwilę musiał podchodzić do budki suflera. Po chwili przemieniło się to w komedię i publiczność zaczęła się śmiać. Jack Lemmon tak wspomina to wydarzenie: „Były dwie możliwości: albo mogłem się poczuć niesamowicie zażenowany i pomyśleć sobie, że już nigdy nie wystąpię na scenie; albo też, tak, jak się to stało, pojawiło się przede mną światło i powiedziałem sobie: »Chyba mi się to podoba«.

„Więc zacząłem się wygłupiać. Nawet wtedy, gdy pamiętałem tekst, robiłem głupią minę, maszerowałem przez całą scenę, by dojść do budki suflera, pochylałem się całym ciałem po to, by usłyszeć swój tekst. A publiczność śmiała się do rozpuku. Co więcej, kostium został przygotowany dla chłopaka, który był ode mnie wyższy o jakieś trzydzieści centymetrów, kapelusz opadał mi na nos, suknia, która miała sięgać mi do kostek, wlokła się za mną po scenie, jak gdybym był Marią Antoniną wchodzącą na tron. Było to niezwykle śmieszne i tak to się zaczęło”.

Pierwszy mężczyzna, który jako pierwszy zdobył jednocześnie Oskara za najlepszą rolę męską i najlepszą męską rolę drugoplanową, tak podsumowuje to wydarzenie: *„Moim kolegom podobało się to, co robiłem, zdobyłem ich uznanie, a kiedy to ma miejsce, chcesz to robić dalej”.*

Jako dziecko Aaron Copland lubił stać przy fortepianie, słuchając, jak jego brat i siostra grają duety na fortepian i skrzypce, zafascynowany dźwiękami muzyki. Gdy siostra mówiła mu: *„Aaron, dlaczego się tu włączysz; może byś wyszedł z domu i pobawił się z innymi dziećmi?”*

Aaron mówił „nie”. Odkrył coś, co kochał bardziej niż gry i zabawy z innymi dziećmi.

Copland bardzo wcześnie oznajmił, że będzie komponował muzykę koncertową. Nic nie popychało Coplanda w tym kierunku. Jego ojciec nie był muzykiem – był właścicielem domu towarowego w Brooklynie i bardzo go zdziwiła decyzja jego syna. Normy powszechnie obowiązujące w tamtych czasach również go nie popychały. W tamtych latach nie istniała w tym kraju tradycja komponowania muzyki klasycznej jako drogi życiowej. Ale Copland usłyszał dźwięki muzyki, które zgrały się z wibracjami jego wnętrza.

Coś podobnego przydarzyło się biednemu czarnemu chłopcu imieniem Ray Charles, który mieszkał w drewnianej chacie na północy Florydy. Niedaleko domu, w którym mieszkał Ray i jego rodzina, żył pianista boogie-woogie Wylie Pitman – Ray Charles nazywa go „*pan Pit*”. „*Za każdym razem, gdy pan Pit zaczynał grać*”, wspomina Ray Charles, „*przerywałem swoje zajęcia i biegłem do niego. Stawałem przy fortepianie i waliłem w klawiaturę obiema rękami*”. Wylie Pitman, człowiek, od którego zaczęła się kariera Raya, z chęcią widywał u siebie chłopca i pokazywał mu, jak się gra. Sadzał go sobie na kolanach i pozwalał mu grać na fortepianie. „*Mógł mnie wyrzucić. Ale tego nie zrobił*”, wspomina Ray Charles. „*Gdyby nie on, moja kariera mogłaby się wcale nie zacząć*”.

Gdy Gloria Swanson miała szesnaście lat, po zagranii kilku drobnych ról w komediach, przyszłej gwiazdzie zaproponowano rolę w dramacie. Reżyser zapytał ją, czy będzie potrzebowała jakiejś pomocy, żeby się rozplakać. „*Nie*” – odpowiedziała. Zaczęła sobie przypominać pewne upokarzające zdarzenie, które miało miejsce na planie poprzedniego filmu, który był absolutnym niepowodzeniem. Wybuchnęła płaczem i niemal wpadła w histerię. Wszyscy na planie byli

ogromnie zaskoczeni. Gdy scenę ukończono i młoda Gloria szła do swej garderoby, wciąż popłakując i ocierając oczy, Helen Dunbar, wielka wiekowa aktorka charakterystyczna, powiedziała: *„Młoda damo, pewnego dnia zostaniesz dobrą aktorką”*. Nieznana wtedy młoda aktorka odpowiedziała bez wahania: *„Tak, wiem. Będę bardzo sławna”*.

Jej słowa, jak mi powiedziała wiele lat później, zdziwiły ją i zażenowały. *„Nie wiem, skąd wzięły się te słowa... Po prostu powiedziałam”* »Będę bardzo sławna«

Swanson bez wątpienia wiedziała już wtedy, że jest dobra. Lub być może właśnie wtedy zdała sobie z tego sprawę. *„Widziała”* to w twarzy reżysera i innych aktorów.

Dan Barry, który od ponad trzydziestu lat pisze i ilustruje *„Flash Gordona”*, odkrył swoje powołanie dzięki przypadkowej rozmowie. Gdy Barry skończył akademię sztuk pięknych, okazało się, że sprzedaż jego obrazów graniczy z niemożliwością, więc zaczął szukać sobie jakiegoś zajęcia. *„Jako dziecko interesowały mnie trzy rzeczy – sztuki piękne, pisanie i teatr. Spotkałem wtedy George’a Mandela, który robił ilustracje do komiksów i jeździł wielkim cadilllackiem. Stałem chyba na rogu ulicy licząc pieniądze, gdy zatrzymał się przy mnie samochód i ktoś mi go przedstawił”*.

Na skutek rozmowy z Mandelem Barry zdał sobie sprawę z tego, że mógł robić naraz wszystkie te trzy rzeczy. *„W komiksach to ty jesteś pisarzem, to ty jesteś aktorem, reżyserem, operatorem. To ty o wszystkim decydujesz. Wydawało mi się to takie naturalne. Tamtego lata poświęciłem trochę czasu na stworzenie próbek różnych komiksów. Pod koniec lata dostałem pracę jako autor komiksów i od tamtej pory pozostaję w tej branży. Zacząłem też pisać komiksy edukacyjne.*

Zobaczyli je ludzie z King Features, wezwali mnie na rozmowę i poprosili, abym robił dla nich Flasha”.

Znalezienie swojej drogi nie jest czymś zastrzeżonym tylko dla pisarzy czy artystów. Jest to pojęcie ogólne, które odnosi się do całej gamy różnych zawodów. Znalezienie swojej drogi do powodzenia i sukcesów nie wymaga też jakiegoś intuicyjnego, wysoce subiektywnego, mistycznego przeczucia. Wielu ludzi sukcesu, być może nawet większość z nich, odnajduje pracę swojego życia – swoje powołanie – w dużo mniej dramatyczny sposób.

Sztuczka w odnajdywaniu swojej pracy polega na tym, by wiedzieć, których rad wysłuchać.

Wyniki testu na inteligencję i zdolności w rękach dobrego, wrażliwego doradcy pomogły w odkryciu silnych stron u Ronalda W. Allena, prezesa Delta Airlines. Allen wyrastał w przekonaniu, że pewnego dnia zostanie inżynierem. Tak naprawdę nigdy nie zastanawiał się nad niczym innym. Allen wybrał Georgia Tech po ukończeniu szkoły średniej i wybrał inżynierię elektryczną jako swoją specjalizację. Ale niezbyt dobrze mu szło. *„Zgubiłem się już na pierwszych zajęciach z tego przedmiotu”*, wspomina Allen. *„Nie wiem, dlaczego. W szkole średniej miałem doskonałe stopnie”.*

Załamany młody student zrezygnował z tego przedmiotu i poszedł do biura dziekana. Doradca z lokalnej poradni zawodowej, którego nazwiska Allen już nie pamięta, spojrział na wyniki testu Allena i zapytał go, dlaczego chce zostać inżynierem. Wyniki jego testu jasno wskazywały, że poradziłby sobie dużo lepiej w innej dziedzinie. Długo o tym rozmawiali przed podjęciem ostatecznej decyzji: *„Wydaje mi się, że widział on moją determinację i chęć zostania inżynierem, więc zachęcił mnie, bym przesunął swe zainteresowania na inżynierię*

przemysłową i by moja wiedza była bardziej ogólna... Naprawdę pomógł mi wyjść z dołka. Miałem więc nowy kierunek. Gdy przeszedłem na drugi rok, sam odczułem różnicę, a moje wyniki poprawiły się”.

Sztuczka w odnajdywaniu swojej pracy polega na tym, by wiedzieć, których rad wysłuchać. Niektórzy ludzie sukcesu trwają przy swoim, choć niemal wszyscy wokół, w tym eksperci, mówią nie. I wiedzie im się dobrze. Inni upierają się przy czymś, do czego nie zostali stworzeni – wbrew radom z zewnątrz – i odnoszą porażkę.

Wyniki standardowych testów na inteligencję i uzdolnienia, jeśli są interpretowane przez doświadczonego doradcę, mogą być źródłem pożytecznych spostrzeżeń. Spostrzeżenia takie mogą też wysuwać ludzie, którzy już osiągnęli sukces w dziedzinie, która cię interesuje.

Specjalności

Psychologowie z poradni zawodowych nazywają je uzdolnieniami. Helen Gurley Brown, redaktor naczelna czasopisma „*Cosmopolitan*”, nazywa je specjalnościami. Według niej, by je odnaleźć, należy ciężko pracować w wielu różnych zajęciach i nie powinniśmy się zbyt martwić, jeśli zbyt szybko się nie pojawiają lub nie przyjmują kształtu możliwości zamiany ich na przyszłą pracę i karierę. „*Gdzieś w skłębionej masie talentów, uzdolnień i możliwości kryjesz się ty, ze swymi subtelnymi drobnymi predyspozycjami, które będą wyskakiwać na zewnątrz, aż pewnego dnia odkryjesz, że to właśnie to*”, pisze w swojej książce „*Having It All*” (1983:13).

Brown nie odkryła — swej specjalności — dopóki nie skończyła trzydziestu jeden lat. Od trzynastu lat pracowała wtedy jako sekretarka w różnych miejscach. W końcu dostała pracę polegającą na pisaniu

haseł reklamowych. Zdała sobie sprawę, że jest w tym bardzo dobra. Dlaczego akurat w tym? Ponieważ, powiada, miała „wycucie”. Potrafiła wyczuć dobry tekst. Potrafiła wyczuć, czego będą chcieli wysłuchać ludzie. Zdała też sobie sprawę z tego, że posiadała tę umiejętność od dawna. Po prostu nie wiedziała, że jest to coś, co można wykorzystać.

Później, gdy Brown została redaktor naczelną „*Cosmopolitan*”, potrafiła wyczuć, czy tekst przedstawiony do druku przez autora się sprawdzi i będzie się podobał czytelnikom, czy nie. „*Nie posiadam zbyt wielkiego wykształcenia i nie jestem zbyt inteligentna*”, pisze Brown. „*Jest to taki mały talent, to »przeczuwanie« czy »odczuwanie« czyjegoś tekstu, ale miałam go już wtedy, gdy byłam bardzo młoda. Ta specjalność – to odczuwanie – to nie jest zbyt wiele, prawda? Ale wystarczyło*”.

Specjalnością zdobywczyni Nagrody Grammy Emmylou Harris jest muzyka country, coś, co odkryła śpiewając folkowe piosenki w barach i klubach w Georgetown i Greenwich Village w latach siedemdziesiątych XX wieku. Harris uważała wtedy muzykę za „*naprawdę ulubione, intensywne hobby*”. Chciała wtedy zostać aktorką dramatyczną i otrzymała czteroletnie stypendium na studiowanie w szkole aktorskiej. Ale gdy zaczęła się zastanawiać nad tym, co naprawdę chciałaby robić, zdała sobie sprawę z tego, że jej prawdziwą miłością jest muzyka. „*Moją miłością, która sprawiła, że chciałam poczynić jeszcze jeden krok naprzód, była muzyka*”.

Ale nie była to muzyka w ogóle. Była to muzyka country, która miała olbrzymi wpływ na dziewczynę wychowaną w mieście. „*Uwielbiam jej brzmienie, jej poezję i jej wpływ na moje emocje*”, powiedziała mi. „*Wzbudziła we mnie coś, czego nigdy przedtem tam nie było. Wpadłam na zupełnie inny bieg – sposób, w jaki słyszałam muzykę, sposób,*

w jaki podchodziłam do muzyki, sposób, w jaki śpiewałam. Zmieniło się wszystko”.

John Huston, legendarny reżyser takich filmów, jak *Noc iguany* i *Afrykańska królowa* odpowiadając na moje pytanie, jakie cechy pomogły mu osiągnąć sukces skonstruował: *„Wydaje mi się, że mam talent... nie tylko do robienia filmów”*, powiedział Huston, wahając się co chwilę, szukając właściwego słowa, właściwego wyrażenia. *„Mogłem zostać... moją pierwszą miłością było malarstwo i w tym też byłem całkiem utalentowany. Powiedziałbym, że mam talent do szkicowania. Potrafię narysować to, co widzę, i nie jest to wcale prymitywne. Mam niezły talent w palcach. Potrafię rysować z pewnym stylem, z charakterem... Potrafię szybko rozpoznać jakość, to znaczy, natychmiastowo. Od razu widzę też brak jakości... w polityce i w sztukach pięknych. Wydaje mi się, że potrafię rozpoznać szarlatana niezależnie od tego, czy jest on szarlatanem w malarstwie, w muzyce, w ideach... Wierzę, że potrafię dostrzec sedno sprawy i prawdziwą naturę rzeczy szybciej niż przeciętny człowiek. Potrafię dostrzec fałsz w geście, w zdaniu, czy jest ono napisane, czy powiedziane – gdy aktor gra zamiast być, gdy pisarz pisze zamiast dostrzegać, obserwować. Wszystkie te zdolności stały się instrumentami w mojej służbie”.*

Po tych słowach Huston popatrzył na mnie z łobuzerskim spojrzeniem i tym swoim głębokim, dźwięcznym głosem, zapytał: *„Czy to w ogóle jest odpowiedź na twoje pytanie?”*

Wczesne a późne decyzje

Człowiek, który podejmuje decyzję co do swej kariery wcześniej w życiu, a potem się jej trzyma, ma pewną przewagę nad innymi. Ci, którzy nauczą się języka swej dziedziny, mogą go używać przez całe

swoje życie, dodając nowe elementy wraz z rozwojem i zmianami zachodzącymi w tej wybranej dziedzinie. Więcej na ten temat później.

Wybór zawodu w tradycyjnych społeczeństwach odbywa się według takiego schematu i jest to schemat oczywisty. W wioskach w Indiach, nawet obecnie, syn cieśli dziedziczy rzemiosło swego ojca, jego warsztat i jego klientów. Oczywiście, układ taki ma swoje złe strony: ludzie są przywiązani do pracy, do której nie są najlepiej przystosowani i mogą ją znienawidzić na całe życie. Ale poziom wyrobów rzemieślniczych, które czasami napotyka się w społeczeństwach posiadających takie systemy, jest częstokroć zadziwiająco wysoki – właśnie dlatego, że ludzie uczą się swego rzemiosła czy zajęcia od najmłodszych lat.

Większość ludzi sukcesu, z którymi przeprowadziłem wywiady, przed trzydziestką znalazła swoją drogę życiową i swoje powołanie, i się w nie angażowała; niektórym udało się to przed dwudziestką, a jest też zadziwiająco duża grupa takich, którzy zaczęli nad sobą pracować, gdy mieli po naście lat. Tak się stało w przypadku Isaaca Asimova, który w końcu poświęcił się temu, co początkowo nie było jego głównym zajęciem – literaturze science fiction oraz pisaniu artykułów naukowych przeznaczonych dla szerokiej publiczności. Choć pierwszy artykuł Asimova był odrzucany dwanaście razy, zanim został wydrukowany, w ciągu roku osiemnastolatek sprzedał dwa następne. Miał szczęście, bowiem spotkał na swej drodze wydawcę, który powiedział młodemu człowiekowi, co robi źle i dał mu szansę poprawienia artykułów i ponownego złożenia ich do druku. Młody Asimov z chęcią pracował nad swym rzemiosłem, dopóki go nie udoskonalił.

Człowiek, który podejmuje decyzję co do swej kariery wcześniej w życiu, a potem się jej trzyma, ma pewną przewagę nad innymi.

Aaron Copland opublikował swój pierwszy utwór, Kot i mysz, pod tytułem Scherzo Humoristique, gdy miał dwadzieścia lat. Ale zaczął pisać na poważnie dużo wcześniej. Gdy miał zaledwie siedemnaście lat, ułożył muzykę do trzech wierszy napisanych przez przyjaciela. (Utwory te nigdy nie zostały opublikowane i pozostawały nie znane, dopóki nie zostały odkryte w roku 1986 w zbiorze rękopisów w archiwach Uniwersytetu w Teksasie.)

Gdy twórca komiksu Peanuts Charles Schulz był w szkole średniej, jego matka pokazała mu następujące ogłoszenie: „*Lubisz rysować? Przyślij nam swoje rysunki za darmową ocenę twego talentu*”. Sponsor ogłoszenia, Art Instruction Schools, Inc., znany wtedy pod nazwą Federal Schools, miał swoją siedzibę w Minneapolis, niedaleko miejsca zamieszkania rodziny Schulzów w St. Paul.

Schulz zapisał się do tej szkoły i został jej pilnym uczniem. Po niedługim czasie wysyłał swoje prace do wszystkich większych czasopism. Jednakże zgromadził stertę odpowiedzi odmownych. A później nadeszła druga wojna światowa.

Gdy Schulz dowiedział się, że idzie do wojska, poprosił swego przyjaciela, który zajmował się introligatorstwem, by zrobił mu specjalny szkicownik, który mógłby wziąć ze sobą. Przez trzy lata Schulz woził ten szkicownik ze sobą, rysując krajobrazy i ludzi, rozwijając swoje umiejętności.

Jednym z wiodących światowych architektów jest John Portman, który obecnie ma około sześćdziesięciu lat. Budynki Portmana są ważnym – a czasami kontrowersyjnym – elementem krajobrazu wielu wielkich miast na całym świecie, w tym San Francisco (Embarcadero Center), Nowego Jorku (Marriott Marquis Hotel na Broadwayu), Brukseli (Międzynarodowe Hale Wystawowe) i Singapuru (Pavillion

InterContinental Hotel). Niektóre z koncepcji, które spopularyzował Portman, takie jak otwarte ogrody wewnętrzne i windy zewnętrzne, można spotkać niemal we wszystkich budowanych ostatnio hotelach i centrach handlowych.

Portman zaczynał wcześniej. Wiedział, kim chce zostać i opracował plan osiągnięcia tego celu zanim zaczął studia. W szkole średniej to właśnie jego proszono zawsze o przygotowanie wystroju na karnawał i inne święta. Budował modele samolotów z drzewa balsa; robił plakaty i ogłoszenia – zajmował się wszystkimi formami sztuki.

Gdy Portman zaczął naukę w niższej szkole średniej, musiał wraz z innymi uczniami brać udział w różnych warsztatach, które miały za cel przedstawienie uczniom różnych karier zawodowych. W warsztatach elektrycznych budowali silniki elektryczne; w stolarskich – uczono ich, jak robi się różne rzeczy z drewna; w drukarskich – jak przygotowywać matryce do drukowania. Szkoła miała też odlewnię i warsztat metalurgiczny oraz zajęcia z rysunku technicznego. *„Często patrzyłem, jak inni ślęczą nad deskami kreślarskimi; nie mogłem ukończyć szkoły, zanim nie zaliczyłem rysunku technicznego, więc zostawiłem go na sam koniec. Ale kiedy w końcu sam tam usiadłem... okazało się, że naprawdę mi się to podoba. Czuję się jak ryba w wodzie... Było to dla mnie czymś zupełnie naturalnym... Chyba w dziewiątej klasie doszedłem do wniosku, że chcę zostać architektem”*.

Portman wybrał potem taką wyższą szkołę średnią, w której miałyby zajęcia z architektury i rysunku. Nie była to szkoła, do której poszli jego koledzy, zamierzający później iść na studia. Była to szkoła techniczna, w której program zajęć został przygotowany dla uczniów, którzy na studia się nie wybierali. Portman poprosił dyrektora szkoły, by pozwolił mu na opracowanie takiego planu nauki, który pozwoli mu pójść na studia, a jednocześnie umożliwi naukę rysunku technicznego. Dyrektor

odpowiedział mu: „*Młody człowieku, jeśli w tym wieku wiesz, co chcesz robić w przyszłości, nie będę stawał ci na drodze. Załatwione*”. I tak Portman przez trzy lata wyższej szkoły średniej uczył się rysunku technicznego.

Przykład

Portman, który oprócz tego, że jest architektem, jest też przedsiębiorcą, swoje pierwsze „przedsięwzięcie” wykonał jako młody chłopak. Zauważył on, że w większości kin w mieście nie było w tamtych czasach sklepików ze słodyczami. Odkrył też, że mógłby kupować gumę do żucia Beechnut po cenie hurtowej, gdyby kupował całe pudełko. Widząc w tym szansę zarobienia pieniędzy, trzynastoletni Portman zakupił gumę, zatrudnił kilku chłopców i postawił każdego z nich przy kasie każdego z większych kin. „Gdy ludzie kupowali bilety, obok kasy stał mały chłopiec z pudełkiem gumy do żucia. Dzieliliśmy się zyskiem... Dawałem im pięćdziesiąt procent zysków... Miałem rower i zbierałem od nich pieniądze”.

Ten pierwszy smak sukcesu nigdy nie został zapomniany. Wiele lat później, po ukończeniu studiów, Portman zdecydował, że nie będzie czekał na klientów, którzy do niego przyjdą. Sam zbierał niezbędny kapitał i budował parkingi oraz hale sklepowe. Wchodził także w joint venture z takimi przedsiębiorstwami, jak Trammell Crow – było to dość kontrowersyjne podejście, które powodowało, że inni przedstawiciele wysoko podnosili brwi i które doprowadzało ich do szału.

Portmana ta krytyka nie obchodzi. „*Jestem Leonardem dla swych własnych Medici. Jestem swoim własnym patronem*”, powiedział mi kiedyś. „*Tak to stworzyłem, ponieważ to ja decyduję o tym, co chcę*

robić, gdzie chcę to robić, kiedy chcę to robić i jak to powinno zostać zrobione. To mi się podoba”.

Portman i Copland obaj zajęli się czymś innym niż ich ojcowie. Jednakże ludzie, którzy mają to szczęście, że wychowywali się w sytuacjach, w których ich rodzice chcieli od nich, by przejęli rodzinne tradycje, mają znaczną przewagę nad innymi. Nie trzeba jechać do Indii, by znaleźć przykłady takiego procesu czy jego korzystne strony. Kilku z ludzi sukcesu, z którymi przeprowadziłem wywiady – David Rockefeller, Stanley Marcus, John Huston, Ted Turner, Richard Petty – poszli drogą swoich ojców. Jednakże niedokładnie w ich ślady, jak zobaczymy nieco później.

Innym sposobem dochodzenia do wybitnych osiągnięć jest późniejszy start, a potem skupienie – prawdziwe skupienie. Tak jak było to w przypadku Marka Twaina. W roku 1874, gdy Twain miał trzydzieści dziewięć lat, tak podsumował swoje życie zawodowe: *„W odpowiednim czasie otrzymałem licencję pilota. Byłem więc samodzielnym pilotem... Czas płynął wolno i dostatnio, i uważałem – i miałem nadzieję – że będę pływał po rzece do końca moich dni, i umrę przy sterze, gdy moja misja się skończy. Ale oto nadeszła wojna, handel został zawieszony, stałem się niepotrzebny. Musiałem więc szukać innego źródła utrzymania. Szukałem więc srebra w Nevadzie; potem byłem dziennikarzem; potem poszukiwaczem złota w Kalifornii; następnie dziennikarzem w San Francisco; następnie specjalnym korespondentem Wysp Sandwich; w końcu zacząłem pisać...”* (Clemens 1917:185).

Ci, którzy zaczynają względnie późno, mają więcej doświadczenia, na którym mogą oprzeć swoją karierę, ponieważ nauczyli się co nieco o wielu różnych przedmiotach. Taki rodzaj kariery zawodowej jest w istocie rzeczy preferowany w społeczeństwach zachodnich. Otrzymuje się szerokie, ogólne wykształcenie, idzie do szkoły, w której zdobywa

się zawód, a potem wybiera się specjalizację. Idealna sytuacja dla młodego człowieka jest następująca: przez jakiś czas robi on to i owo, rozważa kilka opcji możliwych do przyjęcia, rozszerza horyzonty myślowe i dojrzewa emocjonalnie, a dopiero potem wybiera sobie karierę zawodową i się usatkwkuje. Lata studiów uważa się za czas przyglądania się różnym możliwościom wyboru, gdzie student spotyka świat w mikrokosmosie, spotykając inżynierów, księgowych, naukowców, historyków, prawników, fizyków, teologów, pisarzy – którzy są przygotowani do tego, by nauczać o swych dziedzinach.

James Michener gorąco wierzy w takie podejście. Autor ponad trzydziestu książek, w tym wielu bestsellerów (które zostały napisane, zanim skończył czterdzieści lat), nalega na to, by młodzi ludzie otrzymywali szerokie, hojne wykształcenie – to znaczy, wczesny, nietendycyjny kontakt z wieloma szerokimi aspektami wiedzy – akademickiej oraz praktycznej. *„Jeśli ukończycie studia w naukach wyzwolonych, nie będzie wam łatwo między 22 a 45 rokiem życia, gdy będzie się wam wydawało, że nikt was nie chce”*, Michener napisał w otwartym liście do młodzieży w roku 1984: *„Waszym zadaniem w tym czasie będzie przetrwanie; musicie się trzymać, choćby nawet samymi czubkami palców. Ale jeśli przetrwacie, a ci, którzy są dobrzy, to potrafią, zobaczycie, że od chwili ukończenia 45 lat aż do końca waszych dni wasze życie będzie miało coraz większą wartość dla społeczeństwa, ponieważ to wy będziecie nim kierować. To właśnie wy, i wam podobni, będziecie wydawać wielkie gazety, kierować stacjami telewizyjnymi, bankami i uniwersytetami oraz zajmować wysokie stanowiska w rządzie. Tak było zawsze. Tak zawsze będzie”* (Michener 1984:D1).

Kilku ludziom sukcesu udało się osiągnąć sławę w kilku dziedzinach. Na myśl przychodzi tu zdobywca nagrody Nobla Francis Crick. Crick zdobył sławę na polu biologii molekularnej, chociaż wcześniej zdobywał

wykształcenie w dziedzinie fizyki. Obecnie Crick zdobywa uznanie w nowej dziedzinie, która na pozór wydaje się dość odległa od jego wczesnych prac nad DNA – badaniach nad snami. Za przykład może też posłużyć inny laureat nagrody Nobla, Herbert A. Simon. Simon jest znaną postacią w dziedzinie ekonomii, informatyki, zarządzania i psychologii.

Od czasu do czasu zdarza się, że sportowcy osiągają mistrzostwo w kilku dyscyplinach. Jednym z nich był Jim Thorpe. Thorpe znajduje się w footballowym Dziedzińcu Sławy, ale zdobył też mistrzostwo olimpijskie w pięcioboju i dziesięcioboju w roku 1912, a później grał w baseball w trzech zawodowych drużynach pierwszoligowych.

Jedną z przyczyn, dla których jednostka może osiągnąć sukces w kilku różnych dziedzinach, jest fakt, że niektóre dziedziny mają jakąś wspólną umiejętność lub podstawy wiedzy. Tak właśnie jest w przypadku dziedzin, które wybrał Herbert Simon – ekonomia, psychologia i informatyka posiadają pewne wspólne elementy. Tak jest również w przypadku Jimów Thorpów tego świata, gdzie zręczność, siła i szybkość reakcji dają człowiekowi przewagę w futbolu i baseballu.

Po drugie, talent, umiejętności i dyscyplina, które są niezbędne do osiągnięcia sukcesu w jednej dziedzinie, sprawiają, że osiągnięcie sukcesu w innej staje się bardziej prawdopodobne. Andy Rooney, ulubiony zrzęda Ameryki, zauważył: *„Istnieje większe prawdopodobieństwo, że ktoś, kto jest w czymś dobry, będzie dobry w czymś innym, niż to, że komu się coś nie udało, powiedzie się w czymś innym”*.

* * *

Ludzie sukcesu mogą zdobywać rozległą wiedzę, ale zawsze zdobywają dogłębną wiedzę. Mogą wiedzieć niewiele na temat wielu rzeczy, ale

zawsze wiedzą dużo na temat jednej rzeczy. Jedynym sposobem zdobycia dogłębnej wiedzy jest, jak sami zobaczymy, długofalowe skupienie. Skupienie takie jest gwarantem tego, że wszystkie małe zadania i strzępy informacji są do siebie dodawane i kumulują się, tworząc pewną ilość wiedzy i umiejętności. Tak wygląda droga do kompetencji, ale zaczyna się ona? od początkowego odkrycia – tego, w czym można osiągnąć mistrzostwo i co się kocha robić.

Talent, umiejętności i dyscyplina, które są niezbędne do osiągnięcia sukcesu w jednej dziedzinie, sprawiają, że osiągnięcie sukcesu w innej staje się bardziej prawdopodobne.

Aktor Bob Hoskins kocha swoją pracę i to mu się opłaca. Otrzymał on nagrodę dla najlepszego aktora na festiwalu filmowym w Cannes w roku 1986, Nagrodę Akademii Brytyjskiej, jak również nominację Akademii Filmowej dla najlepszego aktora w roku 1987. Hoskins mówi: *„Kocham swoją pracę. Inni ludzie mają hobby – a ja po prostu kocham swoją pracę. Uwielbiam ją. Ponieważ kocham swą robotę, nie mam żadnych ambicji. Pojawia się robota i ją wykonuję. Nie pracuję po to, by zdobyć coś innego. Po prostu lubię robić to, co robię.”*

Wciąż od nowa spotykałem ten ukryty związek między umiłowaniem pracy, kompetencją a wybitnymi osiągnięciami. Malcolm Forbes podsumowuje to w następujący sposób: *„Uważam, że najważniejsza cecha – i nie można bez niej osiągnąć żadnych sukcesów – polega na tym, by naprawdę lubić to, co się robi. Jeśli to lubisz, robisz to dobrze, a nie osiągniesz sukcesu, jeśli nie będziesz dobrze robić tego, nad czym pracujesz”*.

By podsumować rozważania na temat tego, co ludzie sukcesu myślą o sobie i pracy, którą wykonują, zachowałem na koniec niezmiernie mądre spostrzeżenie Isaaca Asimova:

„Wydaje mi się, że esencję życia stanowi dla mnie znalezienie czegoś, co lubię robić, co nadaje znaczenie memu życiu, a potem bycie w takiej sytuacji, gdzie mogę to robić. I osiągnąłem to. To, czym się zajmuję – pisanie – nadaje memu życiu słodczy, a mogę poświęcać się temu tak bardzo, jak sam zechcę – więc moje życie jest słodkie”.

„Od jak dawna pańskie życie jest słodkie?” – zapytałem.

„Tak naprawdę, całe moje życie było słodkie, ponieważ nawet wtedy, gdy byłem młodym człowiekiem, zanim jeszcze zacząłem pisać, przygotowywałem się do tego, nie zdając sobie nawet z tego sprawy. Czytałem wszystkie książki, które musiałem, by umieć pisać we właściwy sposób. Należałem do biblioteki publicznej i miałem sporo czasu na czytanie. Moi rodzice nie mieli pieniędzy. Ja nie miałem pieniędzy. Mieszkaliśmy w bardzo biednych mieszkaniach, w niezbyt dobrych dzielnicach. Ale nigdy nie uważałem, że byłem biedny. Miałem możliwość czytania książek, lubiłem chodzić do szkoły, więc w całym moim życiu wszystko było dla mnie miłe. I byłem tego świadom... To bardzo ważne. To tragedia, gdy leżysz na łożu śmierci i mówisz: »Jezu, miałem takie dobre życie i nigdy tego nie doceniałem«. Ale ja zawsze je doceniałem. Wiedziałem przy każdym kroku na mojej drodze, że mam szczęście, a to jest chyba ważniejsze niż samo szczęście”.

2. Rozwijanie kompetencji

Stuchaj, dopiero zaczynam czuć, że coś niecoś umiem. Naprawdę.

Julie Andrews

*Nie wydaje mi się, by talent był tak ważny jak praca i poświęcenie,
które
są niezbędne do zdobycia kompetencji... Jest wielu facetów, którzy
mają więcej talentu ode mnie, ale w ciągu wielu lat prześcignęliśmy
ich o kilka razy.*

Jack Nicklaus

*Ten, który nie wie i wie, że nie wie, jest głupcem – unikaj go.
Ten, który nie wie i nie wie, że nie wie, jest ignorantem – naucz go.
Ten, który wie i wie, że nie wie, śpi – obudź go.
Ten, który wie i wie, że wie, jest mędrcom – pójdź w jego ślady.*
przysłowie arabskie

Nikt nie rodzi się kompetentny. Jack Nicklaus – który jest chyba najbliższy tego, by go nazwać cudownym dzieckiem ze wszystkich osób, z którymi przeprowadzałem wywiady – zdecydowanie oddziela dziedziczne zdolności od kompetencji. „*Nie wydaje mi się, by talent był tak ważny, jak praca i poświęcenie niezbędne do zdobycia kompetencji*”, mówi człowiek, który wygrał więcej turniejów golfowych niż jakikolwiek inny zawodnik w historii tego sportu. „*Oczywiście, należy posiadać talent nieco większy niż przeciętny, ale nie wydaje mi się, że musi on zajmować pierwsze miejsce na liście.*”

Nie można zaprzeczyć, że niezwykle talent daje ogromną przewagę, szczególnie w dziedzinach takich jak sport i rozrywka. Ale nawet

skromny talent, w połączeniu z innymi czynnikami – pasją, skupieniem, zdecydowaniem, organizacją czasu i tym podobnym – mogą stworzyć siłę, z którą należy się liczyć. Gdy czynniki sukcesu połączą się ze sobą, ma miejsce pewien rodzaj zwielokrotnionego efektu.

Zapytany o to, czy są utalentowani gracze w golfa, którzy nigdy nie osiągnęli sukcesu, Nicklaus odpowiada: *„Och, są ich setki. Jest wielu facetów, którzy mają więcej talentu ode mnie, ale w ciągu wielu lat prześcignęliśmy ich o kilka razy. Widzisz takich facetów i mówisz: »Boże, jak to możliwe, że mu się nie powiodło?« Ale bardzo łatwo jest się domyślić, dlaczego mu się nie powiodło. Miał on duży talent, ale nie poświęcał się wystarczająco dużo, nie był dobrze zorganizowany, nie wiedział, jak się uczyć, nie wiedział, jak zrozumieć to, co robił, nie starał się nauczyć, jak być jeszcze lepszym”*. Nad kompetencją, tak, jak nad wieloma czynnikami, które są odpowiedzialne za wybitne osiągnięcia, należy pracować i je doskonalić. Nie jest to coś, co samo wpada ci w ręce.

Wybitne osiągnięcia są procesem. Ludzie ci osiągnęli swoją obecną pozycję poprzez pracę nad swoim rzemiosłem, doskonalenie swoich umiejętności, starając się przezwyciężyć swoje słabości i lęki, wykorzystując swoje mocne strony. *„Uważam, że najważniejszą rzeczą, gdy coś robisz, jest codzienne dążenie do doskonałości”*, powiedział mi Jack Nicklaus. *„Codziennie uczę się nowych technik. Wczoraj pracowałem nad kilkoma nowymi strzałami – których wcześniej nie miałem w swoim repertuarze. Spędziłem wczoraj dwie godziny pracując nad nowym strzałem, którego nie używałem wcześniej. Dziś już go znam.”*

W golfie zmianom podlega ciało zawodnika i zawodnik, który w przeszłości, gdy był młody polegał na długich, silnych strzałach, musi rozwinąć inny sposób gry, gdy się starzeje. *„Musisz mieć większy*

arsenał i więcej rodzajów broni, jeśli chcesz nadal rywalizować”, mówi Nicklaus. *„Wiem, że nie jestem tak utalentowany, jak byłem dziesięć czy piętnaście lat temu, bo po prostu nie mam już fizycznych możliwości. Dlatego muszę rywalizować w inny sposób. Muszę rywalizować swym umysłem – większą liczbą różnych strzałów i technik”.*

Wielu ludzi sukcesu wspominało słabe strony. Ale nic chcieli się nad nimi rozwodzić i unikali poświęcenia im zbyt wielkiej uwagi. Zamiast tego stawali twarzą w twarz ze swymi słabościami i starali się je eliminować. Albo szukali sposobów, żeby je omijać, szukając takich sytuacji czy zawodów, w których mogliby do maksimum wykorzystać swoje mocne strony.

Steve Allen – który skomponował około pięciu tysięcy piosenek, w tym *„Impossible”*, *„This Could Be the Start of Something Big”*, *„Gravy Waltz”*, słowa do *„South Rampart Street Parade”* i ballady do kilku filmów fabularnych, w tym *Piknik* i *Na plaży* – nie umie czytać nut. Zgadza się. Steve Allen nie czyta nut! Kiedy się o tym dowiedziałem, bardzo się zdziwiłem. *„Zaczęłem tak, jak należy”,* powiedział Allen. *„Wziąłem te stare lekcje gry na pianinie Johna M. Williamsa. Ale od samego początku potrafiłem tworzyć własne rzeczy i umiejętność ta wkrótce pokonała umiejętność czytania nut, która mnie hamowała, więc się zniecierpliwiłem i przez kilka lat nie miałem fortepianu, więc całkowicie utraciłem tę umiejętność.”*

Przykład

Więc jak Steve Allen komponuje? Za pomocą magnetofonu. Zawsze ma przy sobie magnetofon i gdy ułoży piosenkę, nagrywa ją: „Gdy na taśmie jest dziesięć lub dwanaście piosenek”, wyjaśnia: „wysyłam ją

do kogoś, kto nie potrafiłby nic skomponować, ale potrafi przenieść melodie na papier i płacę mu około dwunastu dolarów za zapisanie każdej piosenki”. W dawnych czasach, gdy nie było magnetofonów, Allen szukał kogoś, kto pisałby mu transkrypcje – na przykład kolegę, który potrafił czytać nuty, ale nie potrafił komponować.

Tak więc Steve Allen znalazł sposób wykorzystania swych mocnych stron i przewyższenia swych ograniczeń. Allen przyznaje, że brak umiejętności czytania nut jest znaczącą przeszkodą: *„To mi naprawdę przeszkadza... Chciałbym umieć czytać nuty, ponieważ brak tej umiejętności wyklucza mnie z grania muzyki klasycznej, a bardzo bym chciał grać tę muzykę. Ale jest, jak jest”*. Zaakceptował on to ograniczenie i przyjął je takim, jakie jest, nie pozwalając mu na zniszczenie jego kariery.

Kuszące jest uważanie legendarnych ludzi sukcesu z przeszłości za tak utalentowanych, że nie mieli zbyt wielu przeszkód, które musieliby przewyższyć. Nic bardziej odległego od prawdy. Pomyśl o dwóch przykładach z historii: o Benjaminie Franklinie i Abrahamie Lincolnie. Benjamin Franklin, który był jednym z najbardziej utalentowanych dyplomatów w historii naszego kraju, nie urodził się z dyplomacją w genach. Wręcz przeciwnie. Franklin musiał ciężko pracować nad swoją dyplomacją.

Franklin opowiada w swojej autobiografii o pewnej rozmowie, którą odbył ze swym przyjacielem kwakrem, który powiedział mu, że jest on powszechnie uważany za „dumnego”, „władczego” i „dość bezczelnego”. Na skutek tej rozmowy młody Franklin, który już zdążył opracować systematyczny plan samodoskonalenia, podjął następujące działania: *„Do swojej listy dodałem pokorę... Uznałem zasadę, że będę znosił wszystkie uwagi innych i powstrzymywał się wyrazów*

jakiegokolwiek pewności ze swej strony. Zabroniłem nawet sobie (sic!)...używania każdego słowa czy wyrażenia w języku, które by wyrażało jakąś ugruntowaną opinię, takiego jak »z pewnością«, »bez wątpienia«, itd., a zamiast nich postanowiłem używać »wydaje mi się«, »według mnie«, »moim zdaniem« czy »tak mi się obecnie wydaje«.”

Franklin przyznaje, że początkowo jego pokora była pozorem, a nie faktem. Ale jego plan się sprawdził: „Rozmowy, w jakie się wdawałem, miały przyjemniejszy przebieg. Skromny sposób, w jaki przedstawiałem swoje zdanie, zapewniał lepsze ich przyjmowanie i mniej uwag krytycznych; odczuwałem mniejsze zażenowanie, gdy się okazywało, że jestem w błędzie, a inni łatwiej przyznawali się do swoich błędów, gdy się zdarzyło, że to ja miałem rację. I taki sposób postępowania, który przyjąłem, a który początkowo stanowił pewne pogwałcenie moich naturalnych inklinacji, z czasem stał się dla mnie tak łatwy i naturalny, że chyba od pięćdziesięciu lat nikt nie słyszał ode mnie żadnego dogmatycznego wyrażenia” (Franklin 1964: 158, 159).

Talent to dar. Kompetencja darem nie jest. Kompetencja jest czymś, co trzeba robić, coś, nad czym trzeba pracować – czasami z radością, zawsze z wytrwałością i otwartością, ze świadomością własnych słabości i mocnych stron.

W przypadku Abrahama Lincolna jeden z najsurowszych krytyków Prezydenta za jego życia, Horace Greely, przyznał w końcu: „Nie urodził się on jako władca... ale jako dziecko ludu, który nauczył się siły przekonywania i tym samym stał się przywódcą dzięki sile woli, cierpliwym wysiłkom i nieustępliwej wytrwałości. Powoli zdobywał sobie drogę do sławy i uznania, wykonując pracę, którą miał do wykonania – wykonując ją ze wszystkich swoich sił – tak dobrze, jak tylko umiał, i ucząc się na swych błędach, gdy napotykał porażkę, by wykonywać ją lepiej... Był otwarty na wszystkie wrażenia i wpływy,

i z radością korzystał z nauk, jakie niosły wydarzenia i okoliczności, niezależnie od tego, jak bardzo były nieprzyjemne czy niemiłe. Nie było chyba w jego życiu takiego roku, w którym by nie był mądrzejszym, cierpliwszym i lepszym człowiekiem niż w roku poprzednim” (kursywa autora) (Thomas 1952:497, 498).

Talent to dar. Kompetencja darem nie jest. Kompetencja jest czymś, co trzeba robić, coś, nad czym trzeba pracować — czasami z radością, zawsze z wytrwałością i otwartością, ze świadomością własnych słabości i mocnych stron.

Kompetencja: warunek sine qua non

„Niemal zawsze okazuje się, że ktoś, kto jest znany wielu ludziom, ma jakąś stałą cechę”, mówi Andy Rooney. „Jest niemal nieprawdopodobne, by ktoś, kto jest dobrze znany, okazał się kompletnym pionkiem”. Ludzie, których wypowiedzi tworzą podstawy tej książki, z pewnością nie są pionkami. Potrafią powiedzieć, w czym są dobrzy, a także w czym nie są dobrzy. Wiedzą, i wiedzą, że wiedzą.

Gdy ich uwagi zostaną wyrwane z kontekstu, wydają się zuchwałe, chępliwe, a nawet aroganckie. Ale gdybyś mógł osobiście porozmawiać z tymi ludźmi tak jak ja, zdałbyś sobie sprawę z tego, że dokonują oni oceny samych siebie, a nie chwalą się osiągnięciami. Na przykład, gdy zapytałem Krisa Kristoffersona, czym różni się od innych muzyków, odpowiedział: *„Tak naprawdę nie uważam się za muzyka, ponieważ moje muzyczne korzenie i muzyczne narzędzia są dość ograniczone. Potrafię napisać tekst, ułożyć melodię, ale moje melodie są chyba najprostszym elementem całej historii”.*

To tylko skromny początek odpowiedzi, zbyt skromny, by była to pełna odpowiedź. *„Ale jako pisarz, jako autor tekstów”, kontynuuje Kristofferson po długiej przerwie, „myślę, że są lepsi rzemieślnicy – może potrafią lepiej układać rymy, albo ich teksty mają więcej sensu, ale wydaje mi się, że układam rymy i tworzę sens w swoich tekstach lepiej, niż którykolwiek z nich... Uważam, że jestem dobrym pisarzem. Wydaje mi się, że jestem tak dobry jak ludzie, których podziwiam, jak Bob Dylan, John Prine i Hank Williams. Uważam, że jeśli chodzi o pisanie tekstów, jestem tak dobry jak każdy z nich”.*

No właśnie. Na początku samokrytycyzm, a potem określenie umiejętności, które Kristofferson posiada i o tym wie.

Ale na pewno przede wszystkim powiedziałby ci o tym, że nie urodził się z umiejętnością układania rymów i pisania sensownych tekstów, i że nie mógłby się równać z najlepszymi w tej dziedzinie, kiedy zaczynał wysyłać swoje piosenki do wydawców, czy nawet kiedy przyjechał do Nashville. To przyszło dużo później.

Ludzie sukcesu w biznesie odpowiadają w podobny sposób. Weźmy przykład J.B. Fuqua, dyrektora generalnego Fuqua Industries, Inc., który zaczynając od biednej farmy w Wirginii, gdzie uprawiał tabakę, stworzył firmę zajmującą 324 pozycję w rankingu Fortune 500 w roku 1987, a obecnie ma na swoim osobistym koncie wiele milionów dolarów: *„Jestem dobry w pewnych rzeczach, a kiedy jestem w czymś dobry, jestem naprawdę dobry... Jestem dobry w strategiach finansowych i ekonomicznych – naprawdę dobry; tak mi się wydaje. Jestem dobry w dawaniu ludziom motywacji. Jest coś jeszcze, czemu przyznałbym dziesięć punktów [najwyższa pozycja w rankingu naszego kwestionariusza], mam na myśli – chyba mogę to nazwać – wytrwałością? Podejmuję decyzję, by coś zrobić i nie rezygnuję. Po prostu to robię”.*

W czym nie jest pan dobry? zapytałem Fuqua.

„W małych rzeczach. Nie jestem dobry w szczegółach”.

Mary Kay jest inną osobą z danych Horatio Algera, która była bohaterką wiodącego artykułu w „Saturday Evening Post” i gościem wielu głównych talk show. Mary Kay stworzyła swoją firmę w roku 1963 z zespołu składającego się z dziewięciu przyjaciół, obecnie zatrudnia 150,000 sprzedawców. A co Mary Kay ma do powiedzenia o sobie? *„Niezależnie od tego, co zaczynam robić, stawiam sobie za cel, by dowiedzieć się o tym wszystkiego, co tylko możliwe. Nie wiedziałam nic na temat branży kosmetycznej. Nic nie wiedziałam przed stworzeniem swojej firmy, ale myślę, że obecnie zajmuję w niej taką pozycję, jak Elseve czy inne znane firmy. Mogę więc chyba powiedzieć, że jestem bardzo kompetentna w tym, co zaczynam robić”.*

A tak ocenia siebie Andy Rooney: *„Jestem twórczy. Nie wykorzystuję utartych powiedzonek. Mam zaostrzone poczucie humoru. Pracuję dość ciężko... jest to jedna z rzeczy, których o sobie nie wiedziałem do pewnego momentu w życiu... ponieważ jest wiele rzeczy, które robię, a których nie umiem robić we właściwy sposób i je należycie zakończyć. Ale jeśli chodzi o pisanie, pracuję naprawdę ciężko. Przychodzę tu bardzo wcześnie, niemal co rano i się tym zajmuję”.*

A w czym Rooney nie jest dobry? *„Nie jestem takim intelektualistą, jakim chciałbym być. Uważam, że możliwości mojego umysłu są dość ograniczone. Jestem lepszy w zaczynaniu czegoś niż w kończeniu. Moim hobby jest stolarstwo. Gdy mam pomysł na jakiś mebel, kupuję dobre drewno i ciężko pracuję nad zrobieniem tego mebla, a potem nie starcza mi entuzjazmu, by go oszlifować i wykończyć.”*

„Musisz mieć pewną dozę inteligencji, która ci mówi, jakie są twoje słabe i mocne strony, i pracować zgodnie z tymi ograniczeniami”.

Charles M. Schulz, ojciec Charliego Browna, Snoopiego i wszystkich ich przyjaciół, odpowiada na pytanie w taki sposób: *„Nie wiem, jak dobry jestem w rysowaniu komiksów, ale uważam, że wiem tyle na temat rysowania komiksów, jeśli nie więcej, niż ktokolwiek inny. Myślę, że jestem prawdziwym ekspertem w dziedzinie komiksu jako środka przekazu... Jestem bardzo dumny z tego, co zrobiłem i wydaje mi się, że stworzyłem jedne z najlepszych postaci – bohaterów komiksu, które kiedykolwiek powstały. Ale to nie oznacza, że jestem najlepszy. Nikt nie jest w niczym najlepszy. Idea, że we wszystkim musi być numer jeden, jest głupim, współczesnym wymysłem. Ale myślę, że naprawdę rozumiem ten środek przekazu, jakim jest komiks”.*

Ten, kto wie – i wie, że wie...

Schulz, tak samo jak wielu innych ludzi sukcesu, zna swoje ograniczenia: *„Czuję się gorszy w wielu dziedzinach. Czuję się gorszy, bo nie potrafię rysować lepiej, niż umiem, że nie mam bardziej rozległej, dogłębnej wiedzy, którą chciałbym posiadać. Wydaje mi się, że moje słownictwo nie jest zbyt bogate, a bardzo chciałbym takie mieć. To chyba dlatego tak dobrze funkcjonuję z Charlie Brownem. Potrafię charakteryzować wszystkie te słabostki i wady, wraz z mijającymi latami zdając sobie sprawę z tego, że są to bardzo powszechne uczucia, i że chyba nie istnieje ktoś taki, kto w głębi siebie nie czuje się gorszy z jakiegoś powodu. To chyba dlatego czytelnicy tak całkowicie identyfikują się z Charlie’em Brownem”.*

Legendarny gitarzysta Chet Atkins mówi: *„Musisz mieć pewną dozę inteligencji, która ci mówi, jakie są twoje słabe i mocne strony, i pracować zgodnie z tymi ograniczeniami”.*

Kompetencją są nabyte umiejętności i nawyki, które mają swoje źródło w doskonaleniu wrodzonych zdolności.

Jeśli przyjrzyj się uważnie samoocenom dokonanych przez Kristoffersona, Fuqua, Rooneya i Schulza, zauważysz, że ich odpowiedzi dotyczą umiejętności nabytych, takich jak wiedza, kiedy rymować czy planować strategie finansowe, czy rozumieć komiks jako środek przekazu i wrodzonych zdolności, takich jak uwaga oraz nawyków, takich jak wytrwałość.

Tym właśnie jest kompetencja — są to nabyte umiejętności i nawyki, które mają swoje źródło w doskonaleniu wrodzonych zdolności.

* * *

Jeśli powiem, że ludzie sukcesu są kompetentni, prawdopodobnie zabrzmiałoby to jak coś zupełnie oczywistego. Jednakże sama kompetencja niekoniecznie musi prowadzić do sukcesów. *„Jest mnóstwo utalentowanych, kompetentnych ludzi, którym nigdy się nie powiedzie”*, przypomina mi Kris Kristofferson, i może mi podać dziesiątki nazwisk doskonałych muzyków i autorów tekstów, którzy są nieznani.

„Umysł ludzki jest tani”, mówi Fuqua. A Fuqua wie, co mówi. Stworzył kilka fortun wykorzystując zasady PIL i UIL — otwarcie przyznając się do wykorzystywania *„pieniędzy innych ludzi”* i *„umysłów innych ludzi”*.

Kompetencja — korzystając z języka logiki — nie jest konieczną i wystarczającą przyczyną zdobywania wybitnych osiągnięć. Oznacza to, że kompetencja sama w sobie nie zawsze prowadzi do sukcesu. Są inne ważne czynniki, które mają ogromne znaczenie dla wybitnych osiągnięć — wyczucie czasu, odkrycie, mentorzy, innowacje.

Nikt nie osiąga sukcesu, jeśli nie jest w czymś kompetentny.

Ale kompetencja jest chyba bliższa niż jakikolwiek inny czynnik sukcesu do bycia przyczyną konieczną. Nikt nie osiąga sukcesu, jeśli nie jest w czymś kompetentny. Niektórzy ludzie osiągają sukces bez kilku innych czynników. Niektórzy są wytrwali, ale nie są zbyt skupieni na tym, co robią; inni mają ogromną motywację, ale niezbyt dobrze organizują swój czas. Wydaje się nawet, że istnieje pewna wymienność czynników, tak że komuś może zabraknąć determinacji czy zacięcia, gdy radość pracy zanika. Ale wszyscy ludzie sukcesu na czymś dobrze się znają lub uczą się, jak coś robić dobrze.

Natura kompetencji

Laureat Nagrody Nobla Herbert A. Simon i jego współpracownicy prowadzili pewne fascynujące badania naukowe dotyczące dwóch podstawowych pytań: „Czym jest kompetencja?” oraz „Ile czasu trwa zdobycie kompetencji?”

Simon powiada, że ludzie „*przetwarzają symbole*”, pod wieloma względami przypominając komputery. Przez symbole rozumie on wzory każdego rodzaju – litery alfabetu, kropki i kreski alfabetu Morse’a, gwizdki sędziego piłkarskiego czy figury na szachownicy. Bardzo kompetentni ludzie – eksperci – potrafią rozpoznawać mnóstwo symboli. „*W ludzkiej głowie nie dzieje się nic magicznego*”, mówi Simon. „*Ekspert zebrał w pamięci dużą liczbę wzorów, które rozpoznaje, gdy pojawiają się one w otaczającej go sytuacji. Na przykład, wielki mistrz szachowy zgromadził dużą liczbę wzorów, które rozpoznaje, gdy pojawiają się one na szachownicy*”.

Tak więc eksperci to ludzie, którzy potrafią rozpoznawać i rozumieć większą liczbę kolegów niż ich koledzy z tej samej dziedziny. Czasami eksperci „widzą” czy rozpoznają wzory, których mogą nie umieć wyjaśnić. Czasami nazywają to instynktem lub intuicją.

Ile wzorów – czy skrawków wiedzy – ma w pamięci ekspert? Dziesiątki tysięcy, jak odkryli Simon i nieżyjący już William Chase.

A oto ich naukowe spostrzeżenie: *„Za pomocą modeli probabilistycznych oraz komputerowej symulacji procesu postrzegania podczas gry w szachy opracowano ilościowe oceny »słownictwa« znanych skrawków informacji w pamięci mistrza szachowego. Oceny te otrzymane w wyniku kilku różnych procedur wszystkie obejmują od dwudziestu pięciu do stu tysięcy elementów – co odpowiada słownictwu posiadanemu przez wykształconego dorosłego człowieka w jego macierzystym języku”* (Simon 1979:60).

Ile czasu potrzeba, by osiągnąć mistrzostwo w jakiejś dziedzinie?

Co najmniej dziesięć lat. W wykładzie z 1985 roku Simon stwierdził: *„Badania naukowe przeprowadzone przez mego współpracownika Johna R. Hayesa i mnie wskazują na to, że nikt nie jest w stanie osiągnąć światowej klasy w czasie krótszym niż dziesięć lat pilnej pracy. Bobby Fischer został arcymistrzem szachowym w czasie nieco krótszym niż dziesięć lat. W przypadku Mozarta zajęło mu to nieco dłużej”*. Simon dodaje żartobliwie: *„Mozart nie uczył się zbyt szybko”* (Simon 1985).

Badania przeprowadzone niedawno na Uniwersytecie w Chicago przez Benamina S. Blooma i jego współpracowników w pełni podtrzymują to stanowisko. Badania te, nazwane Projektem Rozwoju Talentu, uważnie przypatrywały się karierom światowej klasy pianistów, rzeźbiarzy,

matematyków, neurologów, mistrzów olimpijskich w pływaniu i mistrzów tenisowych.

W przypadku dwudziestu czterech światowej klasy pianistów na przykład średni czasu, jaki upływał między ich pierwszymi lekcjami a pierwszym wygranym konkursem światowej klasy (takim jak Międzynarodowy Fortepianowy Festiwal Szopenowski, Międzynarodowy Konkurs Czajkowskiego czy Międzynarodowy Festiwal van Cliburna) wynosił 17,14 lat.

Matematycy i neurologowie potrzebowali jeszcze więcej czasu. Tenisiści światowej klasy często zaczęli grać w wieku trzech czy czterech lat, by wiele lat później zająć miejsca w pierwszej dziesiątce światowych rankingów. Badacze doszli do wniosku, że naturalne dary nie są wystarczające i same w sobie nie wyjaśniają tych nadzwyczajnych osiągnięć. Jeśli nie nastąpi długi i intensywny proces zachęcania, rozwoju, szkolenia i treningu, ludzie nie osiągną światowej klasy w danej dziedzinie (Bloom: 1985).

Gdy przeprowadzałem wywiad z Jackiem Nicklausem, zastanawiałem się, czy przypadkiem nie jest on wyjątkiem od zasady dziesięciu lat. W końcu Nicklaus stał się sensacją już jako nastolatek. Gdy po raz pierwszy zagrał w golfa w wieku dziesięciu lat, zdobył 51 punktów. W wieku trzynastu lat zwyciężył w Mistrzostwach Juniorów stanu Ohio. W wieku 15 lat zakwalifikował się do mistrzostw Ameryki w golfie amatorskim, a w wieku siedemnastu – do U.S. Open.

Jednakże moje wątpliwości zostały rozwiane, gdy natknąłem się na artykuł dotyczący Nicklausa, autorstwa Herberta Warrena Winda w „New Yorker”: Wind pisze: *„Gdy stare wygi zastanawiają się, kiedy po raz pierwszy zdali sobie sprawę z tego, że Nicklaus może być nie tylko graczem w golfa pierwszej klasy, ale mistrzem rzadkiej klasy,*

zazwyczaj wspominają jego występy na jednym z trzech spotkań, które miały miejsce na początku jego kariery: Światowy Turniej Zespołowy Amatorów w 1960 roku, turniej U.S. Open w Cherry Hills w pobliżu Denver w roku 1960, w którym zajął on drugie miejsce za Arnoldem Palmerem, ówczesnym mistrzem golfa z różnicą dwóch uderzeń, oraz turniej U.S. Open w Oakmont w pobliżu Pittsburga w roku 1962, gdzie dogonił Palmera w niemal bezbłędnej ostatniej rundzie z wynikiem 69 punktów i pokonał go następnego dnia w play-offie” (Wind 1983:67).

W roku 1960 Nicklaus miał dwadzieścia lat – minęło dziesięć lat od momentu, gdy zaczął grać w golfa.