

Adam Grant

ORIGINALNI

Kako oni koji razmišljaju
drugačije pokreću svet

STET

Naslov originala

Originals: How Non-Conformists Move the World

Copyright © Adam Grant, 2016.

All rights reserved.

© Za srpsko izdanje STET DOO, Temerin 2025

Prvo izdanje 2025. godina

Izdavač

STET DOO

Temerin, Rakoci Ferenca 124

Telefon: 063552090

Imejl-adresa: info@stet.rs

www.stet.rs

Za izdavača

Dr Sara Kuburić

Glavna i odgovorna urednica

Dr Sara Kuburić

Urednica izdanja

Ljiljana Petrović

Prevod

Nemanja Rabrenović

Lektura i korektura

Reč na mestu

Ilustracija naslovne strane

STET tim

Grafičko oblikovanje

Aleksandar Petrović

Štampa

ART PRINT MEDIA, Novi Sad

Tiraž 1000 primeraka

Sva prava su zadržana. Nije dopušteno reprodukovanje nijednog dela ove knjige na bilo koji način bez pisanog dopuštenja izdavača.

CIP zapis dostupan je u uzajamnom katalogu

COBISS.SR-ID

ISBN-978-86-82980-07-0

SADRŽAJ

KREATIVNO RAZARANJE	7
POTPUNO ZASLEPLJENI INVESTITORI I DELIMIČNO ZASLEPLJENI INVESTITORI	39
NA TANKOJ GRANI	75
BUDALE IDU GRLOM U JAGODE	109
ZLATOKOSA I TROJANSKI KONJ	133
BUNTOVNIK S RAZLOGOM	169
PREISPITIVANJE GRUPNOG RAZMIŠLJANJA	201
KAKO LJULJATI ČAMAC I SAČUVATI GA DA NE POTONE	241
KAKO DA POSTANETE ORIGINALNI	279
IZRAZI ZAHVALNOSTI	289
REFERENCE	293

Prvo poglavlje

KREATIVNO RAZARANJE

Rizično plivanje protiv struje

„Razuman čovek se prilagođava svetu; nerazuman uporno nastoji da svet prilagodi sebi. Zato sav napredak zavisi od nerazumnog čoveka.”

Džordž Bernard Šo

Jedne prohladne jesenje večeri 2008. godine četvorica studenata rešila su da iz korena promene jednu granu industrije. U dugovima do guše, bili su ogorčeni cenom zamene naočara koje su prethodno izgubili ili slomili. Jedan od njih je već pet godina nosio iste oštećene naočare tako što je njihov okvir spojio spajalicom. Čak i nakon što mu se dioptrija dvaput promenila, odbijao je da kupi skupe nove naočare.

Kompanija *Luxottica*, industrijski div, kontrolisala je više od 80% tržišta naočara. Da bi naočare postale pristupačnije, studenti će morati da sruše diva. S obzirom na to da su nedavno videli da je firma *Zappos* preobratala tržište obuće koju je prodavala putem interneta, zapitali su se da li se isto može učiniti i s naočarima.

Svaki put kad su svojim prijateljima pomenuli tu ideju onako usput, naišli su na snažnu kritiku. Njihovi prijatelji su bili nepokolebljivi u stavu da niko nikada ne bi kupio naočare preko interneta. Ljudi prvo moraju da ih probaju. Istina, *Zappos* je uspešno sproveo u delo taj koncept s obućom, ali postoji razlog

zbog kojeg se to nije dogodilo s naočarima. Stalno su dobijali isti odgovor: „Da je to dobra ideja, neko bi to već uradio.”

Nijedan od tih studenata nije imao iskustva s poslovanjem preko interneta i tehnologijom, a kamoli s radom u maloprodaji, svetu mode ili tekstilnoj industriji. Uprkos tome što su im drugi govorili da im je ideja sumanuta, oni su odbili unosne poslovne ponude da bi osnovali sopstvenu kompaniju. Naočare koje u radnji obično koštaju 500 dolara oni su prodavali za 95 dolara preko interneta, odvajajući procenat od svake kupovine kako bi ljudima iz zemalja Trećeg sveta donirali naočare.

Taj posao je zavisio od funkcionalnog internet sajta. Bez njega kupci ne bi mogli da vide niti da kupe njihove proizvode. Pošto su na brzinu sklepali sajt, konačno su uspeali da ga pokrenu u četiri ujutru, dan pre njegovog zvaničnog puštanja u rad u februaru 2010. godine. Svoju kompaniju su nazvali *Warby Parker*, spojivši ime i prezime dvojice likova pisca Džeka Keruaka¹, koji ih je nadahnuo da se oslobode okova društvenog pritiska i upuste u svoju avanturu. Divili su se njegovom buntovničkom duhu koji su utkali u svoju poslovnu kulturu. I to im se isplatilo.

Ti studenti su očekivali da će prodavati dva do tri para naočara dnevno. Međutim, kada ih je časopis *GQ* nazvao „Netfliksom naočara”, za manje od mesec dana ostvarili su cilj koji su bili predvideli za celu prvu godinu poslovanja i rasprodali robu toliko brzo da su 20.000 kupaca morali da stave na listu čekanja. Bilo im je potrebno devet meseci da stvore dovoljno zaliha robe da bi zadovoljili potražnju.

Godine 2015. časopis *Fast Company* objavio je spisak najinovativnijih kompanija na svetu. *Warby Parker* ne samo da je dospao na njegovu listu već je bio prvi na njoj. Prethodna tri pobednika bili su kreativni divovi poput kompanija *Google*, *Nike* i *Apple*, svi s preko 50.000 zaposlenih. *Warby Parker*, na brzinu pokrenuti startap, novajlija u svojoj industriji, imao je tek oko

1 Warby Pepper and Zagg Parker. (prim. prev.)

500 zaposlenih. Za pet godina četvorica drugova razvila su jedan od najpopularnijih brendova na svetu i poklonili preko milion naočara ljudima koji nisu mogli da ih priušte. Njihova kompanija je ostvarila godišnji prihod od preko sto miliona dolara i njena vrednost je bila procenjena na milijardu dolara.

Godine 2009. jedan od osnivača predstavio mi je tu kompaniju i dao mi je priliku da uložim novac u *Warby Parker*, ali ja sam ga odbio.

Bila je to najlošija finansijska odluka koju sam ikada doneo i osetio sam potrebu da shvatim gde sam pogrešio.

originalan (pridev) – *poreklo ili izvor nečega; ono iz čega nešto izvire, potiče ili se razvija*

original (imenica) – *nešto što ima jedinstven ili neponovljiv karakter; osoba koja se razlikuje od drugih na privlačan ili zanimljiv način; neko ko poseduje svežinu duha, inicijativu ili dar za izume i stvaralaštvo*

Pre dosta godina psiholozi su otkrili da postoje dva puta do uspeha: konformizam i originalnost. Konformizam znači da radite što i ostali, da se krećete utabanim stazama i održavate postojeće stanje stvari. Originalnost je kada krenete putem kojim se ređe ide i zastupate nove ideje koje su suprotne onima koje trenutno preovlađuju u društvu (kada „plivate protiv struje”), ali koje pre ili kasnije dovedu do istinskog napretka.

Naravno, ništa nije potpuno originalno, u smislu da na sve naše ideje utiče ono što saznajemo iz sveta koji nas okružuje. Mi stalno pozajmljujemo misli, namerno ili ne. Svi smo podložni „kleptomneziji” – fenomenu koji se ogleda u tome da tuđe ideje nenamerno pamtimo kao svoje. Prema mojoj definiciji, originalnost podrazumeva uvođenje i zastupanje ideje koja je relativno neobična u određenoj oblasti, a koja ima potencijal da tu oblast unapredi.

Sama originalnost počinje kreativnošću – stvaranjem nekog koncepta koji je i nov i koristan. Tu, međutim, nije kraj. Originalni ljudi su oni koji preuzimaju inicijativu kako bi svoje vizije pretočili u stvarnost. Osnivači kompanije *Warby Parker* bili su dovoljno dovitljivi da osmisle jedan neuobičajen način prodaje naočara preko interneta, ali postali su originalni tako što su preduzeli izvesne korake da bi ih učinili dostupnim i pristupačnim.

Ova knjiga govori o tome kako svi možemo da postanemo originalniji. Jedan iznenađujući nagoveštaj toga nalazi se u pretraživaču koji koristite da biste surfovali internetom.

Pronalaženje mana u unapred ponuđenim vrednostima

Ekonomista Majkl Hausman je ne tako davno predvodio projekat čiji cilj je bio da otkrije zašto neki radnici u kol-centrima ostaju u radnom odnosu duže od drugih. Naoružan podacima o preko 30.000 zaposlenih koji su primali pozive u kol-centrima banaka, avio-kompanija i mobilnih operatera, on je slutio da će u njihovim biografijama naći jasne pokazatelje o njihovoj posvećenosti poslu. Mislio je da su ljudi koji su promenili više poslova davali otkaz pre drugih, ali to nije bio slučaj. Verovatnoća da će zaposleni koji su u proteklih pet godina promenili pet poslova dati otkaz nije bila ništa veća nego u slučaju onih koji su proteklih pet godina proveli na istom radnom mestu.

U potrazi za drugim pokazateljima on je primetio da je njegov tim sakupio informacije o tome kojim su se internet pretraživačem zaposleni služili kada su se logovali da konkurišu za posao. Obuzet nekim osećajem, on je proverio da li taj izbor možda ima veze s odustajanjem. Nije očekivao da će pronaći vezu između ta dva jer je pretpostavio da je izbor pretraživača samo pitanje ukusa. Međutim, nakon što je pogledao rezultate, ostao je zatečen – zaposleni koji su koristili *Firefox* i *Chrome* ostajali su na svom radnom mestu 15% duže od onih koji su upotrebljavali *Internet Explorer* i *Safari*.

Misleći da je u pitanju slučajnost, Hausman je na isti način analizirao i njihovo odsustvovanje s posla. Šablon je bio isti – korisnici pretraživača *Firefox* i *Chrome* su u 19% manje slučajeva odsustvovali s posla u odnosu na zaposlene koji su davali prednost pretraživačima *Internet Explorer* i *Safari*.

Hausman se potom pozabavio njihovim poslovnim učinkom. Njegov tim je sakupio skoro tri miliona podataka o prodaji, zadovoljstvu klijenata i prosečnom trajanju poziva. Korisnici pretraživača *Firefox* i *Chrome* ostvarivali su znatno veću prodaju iako su njihovi telefonski razgovori trajali kraće. Njihovi klijenti su takođe bili zadovoljniji – kod radnika koji su koristili pretraživače *Firefox* i *Chrome* zabeležen je posle 90 dana rada isti nivo zadovoljstva klijenata kao kod radnika koji su koristili pretraživače *Internet Explorer* i *Safari*, ali tek nakon 120 dana rada.

Sâm pretraživač, međutim, nije bio razlog za njihov duži ostanak u nekoj firmi, redovan dolazak na posao i uspeh u radu. Radi se o tome što njihov izbor pretraživača govori o njihovim navikama. Zašto su korisnici pretraživača *Firefox* i *Chrome* posvećeniji svom poslu i imaju bolji učinak po svim parametrima?

Odgovor koji mi se nametnuo kao očigledan bio je taj da su oni tehnički potkovaniji, te sam zamolio Hausmana da to istraži. Svi zaposleni su polagali test poznavanja rada na računaru putem kojeg je ocenjeno njihovo poznavanje prečica na tastaturi, softvera i hardvera, kao i vremenski ograničeni test brzine kucanja. Međutim, ispostavilo se da grupa koja je koristila pretraživače *Firefox* i *Chrome* nije bila stručnija u pogledu rada na računaru, niti su brže i tačnije kucali. Čak i nakon tumačenja tih rezultata, uticaj pretraživača je i dalje ostao na snazi. Tehničko znanje i veština nisu bili izvor njihove prednosti.

Presudan je bio *način* na koji su došli do pretraživača. Ako imate desktop računar, *Internet Explorer* je već ugrađen u *Windows*, njegov operativni sistem. Ako ste korisnik *Macintosh*²

2 Imena proizvoda pisana su u originalu. (prim. lek.)

računara, kada ste ga dobili, na njemu je već bio instaliran *Safari*. Skoro dve trećine radnika u kol-centrima koristilo je pretraživač koji im je bio unapred ponuđen i nikada se nisu zapitali da li postoji neki bolji.

Da biste imali *Firefox* i *Chrome*, vi morate da pokažete malo snalažljivosti – morate da preuzmete s interneta drugi pretraživač i da ga instalirate. Umesto da prihvatite ono što vam se nudi, vi preuzmete inicijativu i pronađete opciju koja je možda bolja. Taj trud, to preuzimanje inicijative, ma koliko neznatno bilo, pokazatelj je vaše uspešnosti na poslu.

Agenti korisničke podrške koji su prihvatili ponuđeni *Internet Explorer* i *Safari* na isti način su prilazili poslu – strogo su se pridržavali scenarija za prodaju usluga prilikom razgovora s klijentima i pratili standardne procedure za rešavanje njihovih pritužbi. Svoj opis posla videli su kao nepromenljiv, zbog čega su, kada su bili nezadovoljni svojim radom, počeli da izostaju s posla i na kraju jednostavno dali otkaz.

Zaposleni koji su preuzeli inicijativu da promene svoj unapred ponuđeni pretraživač i instaliraju *Firefox* i *Chrome* pristupali su svom poslu drugačije. Oni su tražili nove načine da svojim klijentima prodaju usluge i reše njihove probleme. Kad bi se susreli s nekom situacijom koja im se nije svidela, oni bi pronašli način da je reše. Pošto su se trudili da poboljšaju svoje okolnosti, nisu imali razloga da napuste svoj posao. Oni su stvorili posao kakav žele. Međutim, oni su bili izuzetak, ne pravilo.

Mi živimo u svetu *Internet Explorer*-a. Baš kao što skoro dve trećine agenata u kol-centrima koristi već instalirani pretraživač na svom računaru, mnogi od nas prihvataju unapred ponuđene vrednosti u svom svakodnevnom životu. U nizu provokativnih istraživanja, tim predvođen političkim psihologom Džonom Džostom proučavao je kako ljudi reaguju na neželjene, ali podrazumevane uslove. U poređenju s Amerikancima evropskog porekla, Amerikanci afričkog porekla bili su manje zadovoljni

svojim ekonomskim prilikama, ali su tu ekonomsku nejednakost doživljavali kao *opravdaniju i pravedniju*. U poređenju s ljudima s najvišim primanjima, ljudi s najnižim primanjima ekonomsku nejednakost u 17% više slučajeva posmatrali su kao nešto što je nužno. A kada su ih pitali da li bi podržali izglasavanje zakona koji ograničavaju prava građana i medija da kritikuju vlast, ukoliko donošenje takvih zakona bude neophodno da bi se rešili problemi u državi, duplo više ljudi s najnižim primanjima bilo je spremno da se odrekne svog prava na slobodu govora u poređenju s ljudima s najvišim primanjima. Nakon što su uvideli da siromašniji ljudi dosledno podržavaju postojeće stanje stvari više od imućnijih ljudi, Džost i njegove kolege su zaključile: „Ljudi koji najviše trpe zbog postojećih prilika paradoksalno najmanje preispituju, osporavaju, odbacuju ili pokušavaju da promene te prilike.”

Da bi objasnio tu neobičnu pojavu, Džostov tim je razvio teoriju o opravdavanju sistema. Njena glavna premisa je da su ljudi motivisani da racionalizuju postojeće stanje stvari kao opravdano – čak iako se to kosi s njihovim interesima. Oni su u jednom istraživanju pratili glasače demokrata i republikanaca pre američkih predsedničkih izbora 2000. godine. Kada je Džordž V. Buš vodio po broju glasova, republikanci su ga ocenjivali kao poželjnijeg kandidata, ali je to bio slučaj i s demokratama, koje su već spremale opravdanja za predviđeni scenario po kojem bi postojeće stanje stvari ostalo na snazi. Isto se dogodilo kada se povećala verovatnoća za pobedu Ala Gora – i republikanci i demokrate bili su mu naklonjeniji. Bez obzira na političke ideologije, kada se činilo da će neki kandidat pobediti na izborima, ljudi su ga više voleli. Kada su mu šanse opale, manje su ga voleli.

Opravdavanje sistema s unapred ponuđenim postavkama ima funkciju utehe. To je sredstvo za ublažavanje duševnog bola – ako svet *treba* da bude ovakav, mi ne treba da budemo nezadovoljni njime. Međutim, to prećutno prihvatanje takođe

nas lišava moralne ogorčenosti koja nam je neophodna da bismo se suprotstavili nepravdi i kreativne volje da razmotrimo druge načine na koje bi svet mogao da funkcioniše.

Glavni pokazatelj originalnosti je odbacivanje unapred ponuđenih vrednosti i traženje boljih mogućnosti. Ja sam proveo duže od jedne decenije proučavajući to i ispostavilo se da je to mnogo lakše nego što sam očekivao.

Polazna tačka je znatiželja – razmišljanje zašto unapred ponuđene vrednosti uopšte postoje. Mi dobijemo želju da preispitamo date vrednosti kada doživimo *vuja de*, što je suprotno od osećaja već viđenog, poznatog kao *déjà vu*. Osećaj „već viđenog” se u nama javlja kad se susretnemo s nečim novim, ali imamo osećaj kao da smo to već videli. *Vuja de* je obrnuto – suočavamo se s nečim poznatim, ali to doživljavamo kao nešto novo, što nam omogućava da stare probleme sagledamo iz novog ugla.

Bez tog *vuja de* osećaja, kompanija *Warby Parker* nikad ne bi nastala. Kad su njeni osnivači sedeli u kompjuterskoj sobi one večeri kada se u njihovim glavama rodila ideja o pokretanju tog posla, njih četvorica su imali ukupno šezdeset godina iskustva u nošenju naočara. Taj proizvod je oduvek bio nerazumno skup. Ali oni su do tog trenutka uzimali postojeće stanje stvari zdravo za gotovo, nikada ne dovodeći u pitanje dotadašnju cenu proizvoda. „To mi nikad nije palo na um”, rekao je Dejv Gilboa, koosnivač kompanije. „Na kupovinu naočara sam oduvek gledao kao na kupovinu lekova. Automatski sam pretpostavljao da je ta cena opravdana s obzirom na to da mi je lekar prepisao dioptriju.”

Budući da je nedavno čekao u redu u radnji kompanije *Apple* da bi kupio *iPhone*, on je uporedio ta dva proizvoda. Naočare su bile sastavni deo ljudskog života skoro hiljadu godina, a jedva da su se promenile otkako ih je nosio njegov deda. Dejv se po prvi put zapitao zašto su naočare toliko skupe. Zašto jedan tako

suštinski jednostavan proizvod košta više od složenog pametnog telefona?

Bilo ko je sebi mogao da postavi ta ista pitanja i da dođe do istih odgovora kao ekipa koja je pokrenula kompaniju *Warby Parker*. Kada su poželeli da saznaju zašto je cena tako visoka, počeli su da istražuju industriju naočara. Tada su saznali da njome dominira *Luxottica*, evropska kompanija koja je godinu pre toga zaradila preko sedam milijardi dolara. „Kada sam shvatio da ista kompanija poseduje brendove *LensCrafters*, *Pearle Vision*, *Ray-Ban* i *Oakley*, kao i licence za dioptrijske okvire i naočare za sunce kompanija *Chanel* i *Prada*, odjednom mi je postalo logično zašto su naočare toliko skupe”, rekao je Dejv. „Ništa u vezi s njihovim troškovima proizvodnje nije opravdalo cenu.” Koristeći prednost svog monopolskog statusa, *Luxottica* je naplaćivala dvadeset puta veću cenu od svojih troškova proizvodnje. Unapred data vrednost nije bila opravdana; u pitanju je bila odluka grupe ljudi u datoj kompaniji. A to znači da druga grupa ljudi može da donese drugačiju odluku. „Mi bismo mogli da poslužemo drugačije”, sinulo je Dejvu. „To je bila spoznaja da možemo da kontrolišemo svoju sudbinu, da možemo da kontrolišemo sopstvene cene.”

Kad razmislimo o unapred ponuđenim vrednostima kojima nismo zadovoljni u svom svetu, mi počnemo da shvatamo da većina njih ima društveno poreklo – pravila i sisteme su stvorili ljudi. A ta spoznaja nam daje hrabrost da razmislimo na koji način možemo da ih promenimo. Pre nego što su žene dobile pravo glasa u SAD, mnoge od njih „nikad nisu pomislile da je njihov podređen status na bilo koji način bio neprirodan”, primećuje istoričarka Džin Bejker. Kako je pokret za ženska prava dobijao na snazi, „sve veći broj žena je počeo da uviđa da su običaji, verske prakse i zakoni zapravo nešto što je stvorio čovek, te da se zato mogu i menjati”.

Dva lica ambicije

Mi počinjemo da trpimo pritisak da prihvatimo unapred određene vrednosti mnogo ranije nego što mislimo. Ako razmislimo o tome koji pojedinci će odrasti i ostaviti traga u istoriji, grupa koja nam verovatno prva pada na pamet jesu deca genijalci. Ti mladi geniji nauče da čitaju s dve godine, sviraju Baha s četiri godine, s lakoćom ovladaju osnovnim računskim operacijama do svoje šeste godine, a do osme tečno govore sedam jezika. Njihovi školski drugovi se tresu od ljubomore, a roditelji im se raduju što su dobili na lutriji. Ali da parafraziram književnika T. S. Eliota, njihove karijere se često ne završavaju uz veliku slavu i pompu, već uz tihi plač.

Deca genijalci, kako se ispostavlja, retko kad menjaju svet kada odrastu. Kada psiholozi proučavaju najeminentnije i najuticajnije istorijske ličnosti, oni otkriju da mnogi od njih nisu bili posebno nadareni u detinjstvu. A ako okupite veliku grupu izuzetno nadarene dece i pratite ih čitavog života, saznaćete da oni nisu zasenili svoje manje nadarene vršnjake iz porodica sa sličnim primanjima.

Intuitivno gledano, ovo ima smisla. Mi pretpostavljamo da su nadarena deca bolja u savladavanju školskog gradiva, ali da im fali praktičnog iskustva i znanja neophodnog da bi izašla na kraj s potencijalnim životnim opasnostima i poteškoćama. Međutim, kad pogledate dokaze, ovo objašnjenje ne pije vodu; manje od četvrtine nadarene dece pati od društvenih i emocionalnih problema. Velika većina je dobro prilagođena – uspešni su na večernjim zabavama koliko i na školskim takmičenjima iz gramatike.

Iako nadarenoj deci ne manjka ni talenta ni ambicije, ona ne menjaju svet zbog toga što ne nauče da budu originalna. Čak i kada nastupe u Karnegi holu, osvoje zlato na matematičkoj olimpijadi i postanu prvaci u šahu, s njima se dešava nešto tragično, jer vežbom je moguće doći do savršenstva, ali ne i do nečeg novog. Nadareni ljudi nauče da izvode veličanstvene

Mocartove melodije i prelepe Betovenove simfonije, ali nikad ne komponuju sopstvene. Oni usmere svoju energiju na sakupljanje postojećeg naučnog znanja, ne na dolaženje do novih saznanja. Oni se povinuju već ustanovljenim pravilima postojećih igara, ali ne izmišljaju sopstvena pravila i sopstvene igre. Oni se celog života trude da zadobiju odobravanje svojih roditelja i divljenje svojih učitelja.

Naučna istraživanja pokazuju da najkreativnija deca najređe postanu ljubimci svojih učitelja i predavača. U jednom istraživanju nastavnici osnovnih škola sačinjavali su liste svojih omiljenih i najmanje omiljenih đaka, a zatim su obe grupe ocenjavali prema listi određenih karakteristika. Najmanje omiljeni đaci su bili nekonformisti koji su donosili sopstvena pravila. Nastavnici imaju običaj da diskriminišu izrazito kreativne đake i da ih etiketiraju kao problematične. Kao odgovor na to, mnoga deca brzo nauče da plivaju niz struju i da svoje originalne ideje zadrže za sebe. Rečima pisca Vilijama Deresijevića, oni postanu najveće ovce na svetu.

Mnoga nadarena deca u odraslom dobu postaju stručnjaci u svojim oblastima i rukovodioci u svojim kompanijama. Ipak, „samo promil nadarene dece na kraju izraste u revolucionarne stvaraoce“, žali se psiholog Elen Viner. „Oni koji to postanu moraju da načine bolnu promenu“ i da od deteta koje „brzo i bez napora stiče znanja u određenoj oblasti“ izrastu u osobu koja „na kraju redefiniše tu oblast“.

Mnoga nadarena deca nikad ne načine taj skok. Ona koriste svoje neuobičajene sposobnosti da bi se bavila uobičajenim stvarima i nauče da rade svoje poslove bez talasanja i preispitivanja unapred ponuđenih vrednosti. Igraju nasigurno u svakoj oblasti u koju uđu tako što prate konvencionalan put do uspeha. Oni postanu lekari koji leče svoje pacijente i ne bore se protiv pokvarenog sistema koji sprečava mnoge od njih da uopšte dobiju medicinsku negu. Oni postanu advokati koji brane svoje klijente zbog kršenja zastarelih zakona i nikad ne pokušaju

da promene te zakone. Oni postanu učitelji koji planiraju časove algebre, a da se i ne zapitaju da li je njihovim đacima uopšte potrebna algebra. Iako se oslanjamo na to da će nam oni pomoći da napredujemo u svetu, mi zbog njih zapravo tapkamo u mestu.

Nadarenu decu sputava želja za uspehom. A upravo ta želja za uspehom je odgovorna za mnoga najveća svetska dostignuća. Kad smo odlučni u nameri da uspemo, mi imamo elana da radimo vrednije, duže i pametnije. Ali kada se u kulturama javi značajan broj dostignuća, originalnost je sve više prepuštena nekolicini posebnih pojedinaca.

Kada je želja za uspehom izuzetno visoka, ona može da ograniči našu originalnost – što više vrednujete uspeh, to se više plašite neuspeha. Jaka želja za uspehom navodi nas da stremimo zagarantovanom uspehu umesto ka jedinstvenim postignućima. Po rečima psihologa Toda Lubarta i Roberta Sternberga: „Kada je nečija želja za uspehom jača od prosečne, postoje dokazi da ta osoba zapravo postane manje kreativna.”

Želja za uspehom i propratni strah od neuspeha sputali su neke od najvećih stvaralaca i nosilaca promena u ljudskoj istoriji. Budući da su se trudili da održe stabilnost i postignu neki uobičajeni nivo uspeha, oni nisu bili voljni da posegnu za originalnošću. Umesto da budu sigurni u sebe i da krenu punom parom napred, njih su drugi nagovorili, ubedili ili naterali da zauzmu određeni stav. Iako se čini da su posedovali kvalitete rođenih vođa, njih su figurativno – a ponekad i doslovno – u nebesa uzdizale njihove kolege i pristalice. Da nekolicina ljudi nije bila navedena da preduzme originalne mere, Sjedinjene Države ne bi postojale, pokret za građanska prava bi još uvek bio pusti san, zidovi Sikstinske kapele bi bili goli, mi bismo i dalje možda verovali da se Sunce okreće oko Zemlje, a personalni računari možda nikad ne bi zaživeli.

Iz današnje perspektive izglasavanje Deklaracije o nezavisnosti čini se neizbežnim, ali to se umalo nije dogodilo zbog oklevanja ključnih revolucionara. „Ljudi koji su preuzeli

komandne uloge u Američkoj revoluciji bili su grupa pojedinaca za koje se nikad ne bi pomislilo da bi tako nešto uradili”, priseća se Džek Rakov, historičar i dobitnik Pulicerove nagrade. „Oni su postali revolucionari uprkos sebi.” U godinama koje su prethodile ratu Džon Adams se pribojavao britanske odmazde i oklevao je da se odrekne svoje advokatske prakse koja je cvetala; uključio se u borbu za nezavisnost tek nakon što je bio izabran za delegata na Prvom kontinentalnom kongresu. Džordž Vašington je bio usredsređen na vođenje svojih poslova – na trgovinu pšenicom, brašnom, ribom i uzgoj konja, i pridružio se Revoluciji tek nakon što ga je Adams predložio za vrhovnog komandanta američke vojske. „Svim silama sam pokušao to da izbegnem”, napisao je Vašington.

Skoro dva veka kasnije Martin Luter King se pribojavao da stane na čelo pokreta za građanska prava; on je sanjao o tome da bude sveštenik i predsednik koledža. Godine 1955, nakon što je Roza Parks bila izvedena pred sud zbog toga što je odbila da ustupi mesto putniku bele puti u prednjem delu autobusa, grupa boraca za ljudska prava okupila se da bi većala o svom odgovoru na to. Oni su se dogovorili da formiraju Udruženje za poboljšanje statusa tamnoputih građana Montgomerija i pokrenuli bojkot autobusa, i jedan od prisutnih je nominovao Kinga za vođu tog pokreta. „To se odigralo toliko brzo da nisam imao vremena da malo bolje razmislim. Da jesam, verovatno bih odbio tu nominaciju”, prisetio se King. Samo tri nedelje pre toga King i njegova supruga su se „složili da ja ne bi trebalo da preuzimam nikakve veće obaveze u zajednici, pošto sam nedavno završio s pisanjem svog rada i morao sam da posvetim više pažnje svojim obavezama u crkvi”. On je bio jednoglasno izabran da stane na čelo bojkota. Suočen s držanjem govora pred članovima zajednice te večeri, obuzeo ga je strah. King je brzo savladao svoju strepnju i 1963. godine njegov gromki glas je ujedinio zemlju oko jedne nadahnute vizije slobode. Ali to se dogodilo samo zato što je jedan njegov saborac predložio da

King bude poslednji govornik na Maršu na Vašington i okupio koaliciju lidera da se založe za njega.

Kada je papa pozeleo da ga angažuje da naslika fresku na tavanici Sikstinske kapele, Mikelandelo nije bio zainteresovan. On je sebe video kao vajara, ne kao slikara, i taj zadatak ga je toliko uznemirio da je pobjegao u Firencu. Prošle su dve godine pre nego što je započeo rad na tom projektu, na papino insistiranje. A astronomija je tapkala u mestu godinama jer je Nikola Kopernik odbijao da objavi svoje originalno otkriće da se Zemlja okreće oko Sunca. Strahujući od odbacivanja i podsmeha, on je čitao dvadeset dve godine upoznajući jedino svoje prijatelje sa svojim otkrićem. Na kraju je jedan uticajan kardinal saznao za njegov rad i napisao pismo Koperniku, u kojem ga je ohrabrio da ga objavi. Čak i tada se Kopernik premišljao još četiri godine. Njegovo životno delo je ugledalo svetlost dana tek nakon što je jedan mladi profesor matematike preuzeo stvar u svoje ruke i podneo rukopis za objavljivanje.

Skoro pola milenijuma kasnije, 1977. godine, kada je jedan investitor ponudio 250.000 dolara Stivu Džobsu i Stivu Voznijaku da stanu na čelo kompanije *Apple*, njegova ponuda je došla s jednim ultimatumom – Voznijak je morao da napusti kompaniju *Hewlett Packard*. On je odbio da to učini. „Nameravao sam da ostanem u toj kompaniji zauvek”, priseća se Voznijak. „Mene je psihološki blokiralo to što nisam imao želju da osnujem bilo kakvu kompaniju. Prosto sam se bojao”, priznaje on. Voznijak se predomislio tek nakon što su ga ohrabрили Džobs, nekoliko prijatelja i njegovi roditelji.

Možemo samo da zamislimo koliko Voznijaka, Mikelandela i Kingsova nikad nije sledilo, objavilo ili promovisalo svoje originalne ideje jer ih niko nije odvuкао ili gurnuo u žižu javnosti. Iako svi mi možda ne želimo da osnujemo sopstvene kompanije, da stvorimo neko remek-delo, da transformišemo zapadnjačku misao ili da stanemo na čelo pokreta za ljudska prava, imamo ideje o tome kako možemo da unapredimo svoja