

“Psychologists have spent decades searching for the secret of success, but Duckworth is the one who found it. . . . She not only tells us what it is, but also how to get it.”  
—DANIEL GILBERT, author of *Stumbling on Happiness*

ANGELA  
DUCKWORTH

# GRIT

THE POWER *of* PASSION  
*and* PERSEVERANCE

## Pujian untuk Grit: Kekuatan Gairah dan Ketekunan

“Sangat penting. Selama ribuan tahun, kita terjebak dalam mitos bakat bawaan. Angela Duckworth memancarkan cahaya terang ke dalam pemahaman yang lebih benar tentang bagaimana kita mencapainya. Kami berutang banyak padanya.”

—David Shenk, penulis *The Genius in All of Us: New Insights into Genetics, Talent, and IQ*

“Mencerahkan . . . *Grit* mengajarkan bahwa puncak kehidupan yang tinggi tidak harus ditaklukkan oleh orang yang gesit secara alami, melainkan oleh mereka yang bersedia bertahan, menunggu badai, dan mencoba lagi.

—Ed Viesturs, tujuh kali pendaki Gunung Everest dan penulis *No Shortcuts to the Top* Atas

“Ahli ketika . . . *Grit* menawarkan perspektif yang benar-benar waras: kesuksesan sejati itu datang ketika kita mengabdikan diri pada upaya yang memberi kita kegembiraan dan tujuan.”

—Arianna Huffington, penulis *Thrive*

“Dapat dibaca, menarik, dan benar-benar persuasif. Ide-ide dalam buku ini berpotensi mengubah pendidikan, manajemen, dan cara hidup pembacanya. *Grit* Angela Duckworth adalah harta nasional.”

—Lawrence H. Summers, mantan sekretaris bendahara dan Presiden Emeritus di Universitas Harvard

“Memukau. Angela Duckworth menyatukan penelitian psikologis selama puluhan tahun, kisah sukses yang menginspirasi dari bisnis dan olahraga, dan pengalaman pribadinya yang unik dan menyaring semuanya menjadi satu set strategi praktis untuk membuat diri Anda dan anak-anak Anda lebih termotivasi, lebih bersemangat, dan lebih gigih dalam bekerja. dan di sekolah.”

—Paul Tough, penulis *How Children Succeed*

“Eksplorasi yang bijaksana dan menarik tentang apa yang memprediksi kesuksesan. *Ketabahan* menerima miskonsepsi dan prediktor yang tersebar luas tentang apa yang membuat kita berusaha lebih keras dan mendorong lebih jauh kisah Duckworth sendiri, yang berakhir dengan penelitiannya, akhirnya mendemonstrasikan teorinya dengan sangat baik: semangat dan ketekunan membentuk ketabahan.”

—Tory Burch, ketua, CEO, dan desainer Tory Burch

“Sebuah buku penting Di halaman-halaman ini, pakar ilmiah terkemuka tentang kekuatan ketabahan (apa yang ibu saya sebut 'ketaatan pada hal-itu') membawa pesannya ke khalayak yang lebih luas, menggunakan anekdot dan kata-kata mutiara yang tepat untuk mengilustrasikan bagaimana kita bisa berguna menerapkan wawasannya pada kehidupan kita sendiri dan kehidupan anak-anak kita.”

—Robert D. Putnam, profesor kebijakan publik di Universitas Harvard dan penulis  
Bowling Alone and Our Kids

“Memberdayakan . . . Angela Duckworth menarik perhatian dengan gagasannya bahwa individu biasa yang melatih pengendalian diri dan ketekunan dapat mencapai setinggi mereka yang secara alami berbakat—bahwa pola pikir Anda sama pentingnya dengan pikiran Anda.”

—Soledad O'Brien, ketua Starfish Media Group dan mantan coanchor CNN's  
American Morning

“Tak ternilai Di dunia di mana akses ke pengetahuan belum pernah terjadi sebelumnya, buku ini menggambarkan sifat utama dari mereka yang akan memanfaatkannya secara optimal. *Grit* akan menginspirasi semua orang yang membacanya untuk berpegang pada sesuatu yang keras yang mereka sukai.

—Sal Khan, pendiri Akademi Khan

“Saya suka ide yang menantang kearifan konvensional kita dan *Grit* melakukan hal itu! Singkirkan apa yang menurut Anda Anda ketahui tentang maju dan bertahan lebih lama dari pesaing Anda, bahkan jika mereka lebih berbakat. Menjadi lebih pintar tidak akan membantu Anda—bertahan dengan itu akan berhasil!”

—Simon Sinek, penulis *Start With Why* dan *Leaders Eat Last*

“Sangat penting. . . Ada ketabahan yang sangat dalam, yang lahir dari cinta, tujuan, kebenaran pada inti seseorang di bawah panas yang ganas, dan hasrat tanpa henti untuk apa yang hanya bisa diungkapkan di ujung pisau cukur; dan ada budidaya yang keren, sabar, disiplin dan belajar ketahanan yang bisa mengajari kita semua bagaimana menuju ke sana. Mahakarya Angela Duckworth menggangkangi kedua dunia, menawarkan tingkat nuansa yang belum pernah saya baca sebelumnya.”

—Josh Waitzkin, master catur internasional, juara dunia Tai Chi Push Hands, dan penulis *The Art of Learning*

“Kombinasi sains yang kaya, kisah-kisah yang menarik, prosa yang anggun, dan contoh-contoh pribadi yang memikat . . . Tidak diragukan lagi, ini adalah buku paling transformatif dan membuka mata yang pernah saya baca tahun ini.”

—Sonja Lyubomirsky, profesor, University of California, Riverside dan penulis *The  
Bagaimana Kebahagiaan*

“Buku ini masuk ke kepala Anda, di situlah tempatnya. . . Bagi para pendidik  
yang ingin anak-anak kita sukses, ini adalah bacaan yang sangat diperlukan.”

—Joel Klein, mantan rektor, sekolah negeri New York City

“*Grit* memberikan! Angela Duckworth berbagi cerita, sains, dan kepositifan di  
balik kesuksesan berkelanjutan — . . . Harus dibaca.”

Barbara Fredrickson, penulis *Positivity and Love 2.0* dan presiden  
Asosiasi Psikologi Positif Internasional

Terima kasih telah mendownload eBook Scribner ini.

---

Bergabunglah dengan milis kami dan dapatkan pembaruan tentang rilis baru, penawaran, konten bonus, dan buku hebat lainnya dari Scribner dan Simon & Schuster.

[KLIK DI SINI UNTUK MENDAFTAR](#)

atau kunjungi kami secara online untuk  
mendaftar di [eBookNews.SimonandSchuster.com](http://eBookNews.SimonandSchuster.com)



# GRIT

THE POWER *of* PASSION  
*and* PERSEVERANCE

ANGELA  
DUCKWORTH

SCRIBNER

*New York London Toronto Sydney New Delhi*

# ISI

KATA PENGANTAR

BAGIAN I: APA ITU GRIT DAN MENGAPA PENTING

BAB 1: MUNCUL BAB 2:

TERGANGGU OLEH BAKAT BAB 3:

UPAYA DIHITUNG DUA KALI BAB 4:

SEBERAPA GRIT kah ANDA?

BAB 5: GRIT TUMBUH

BAGIAN II: MENUMBUHKAN GRIT DARI DALAM KELUAR

BAB 6: BUNGA

BAB 7: PRAKTEK

BAB 8: TUJUAN

BAB 9: HARAPAN

BAGIAN III: MENUMBUHKAN GRIT DARI LUAR DALAM

BAB 10: PENGASUH GRIT

BAB 11: MAINKAN MEDAN GRIT

BAB 12: BUDAYA GRIT

BAB 13: KESIMPULAN

UCAPAN TERIMA KASIH

BACAAN YANG DIREKOMENDASIKAN

TENTANG PENULIS

CATATAN

INDEKS

*Untuk Jason*

## KATA PENGANTAR

Tumbuh dewasa, saya sering mendengar kata *jenius* .

Selalu ayah saya yang mengungkitnya. Dia suka mengatakan, sama sekali tidak, "Kamu tahu, kamu tidak jenius!" Pernyataan ini mungkin datang di tengah makan malam, saat jeda iklan untuk *The Love Boat*, atau setelah dia menjatuhkan diri di sofa dengan *Wall Street Journal*.

Saya tidak ingat bagaimana saya menanggapi. Mungkin aku pura-pura tidak mendengar.

Pikiran ayah saya sering beralih ke kejeniusan, bakat, dan siapa yang memiliki lebih dari siapa. Dia sangat prihatin dengan seberapa pintar dia. Dia sangat prihatin dengan seberapa pintar keluarganya.

Saya bukan satu-satunya masalah. Ayahku juga tidak menganggap kakak dan adikku jenius. Dengan tolok ukurnya, tidak ada dari kita yang sebanding dengan Einstein. Rupanya, ini adalah kekecewaan besar. Ayah khawatir cacat intelektual ini akan membatasi apa yang akhirnya akan kami capai dalam hidup.

Dua tahun lalu, saya cukup beruntung dianugerahi MacArthur Fellowship, kadang-kadang disebut "hibah jenius". Anda tidak mengajukan permohonan untuk MacArthur. Anda tidak meminta teman atau kolega Anda untuk mencalonkan Anda.

Sebaliknya, sebuah komite rahasia yang terdiri dari orang-orang top di bidang Anda memutuskan bahwa Anda melakukan pekerjaan yang penting dan kreatif.

Ketika saya menerima telepon tak terduga yang memberi tahu saya berita itu, reaksi pertama saya adalah rasa terima kasih dan keheranan. Kemudian pikiran saya beralih ke ayah saya dan diagnosisnya yang begitu saja tentang potensi intelektual saya. Dia tidak salah; Saya tidak memenangkan MacArthur karena saya lebih pintar dari sesama psikolog. Sebaliknya, dia memiliki jawaban yang benar ("Tidak, dia tidak") untuk pertanyaan yang salah ("Apakah dia jenius?").

Ada sekitar satu bulan antara panggilan MacArthur dan pengumuman resminya. Selain suami saya, saya tidak diizinkan memberi tahu siapa pun.

Itu memberi saya waktu untuk merenungkan ironi situasi. Seorang gadis yang diberitahu berulang kali bahwa dia bukan jenius akhirnya memenangkan penghargaan karena menjadi jenius.

Penghargaan diberikan kepadanya karena dia telah menemukan bahwa apa yang akhirnya kita capai mungkin lebih bergantung pada hasrat dan ketekunan kita daripada pada bakat bawaan kita. Dia saat itu telah mengumpulkan gelar dari beberapa sekolah yang cukup sulit, tetapi di kelas tiga, dia tidak lulus ujian yang cukup tinggi untuk program berbakat dan berbakat. Orang tuanya adalah imigran Cina, tetapi dia tidak diajar tentang keselamatan kerja keras. Melawan stereotip, dia tidak bisa memainkan nada piano atau biola.

Di pagi hari pengumuman MacArthur, saya berjalan ke apartemen orang tua saya. Ibu dan ayah saya sudah mendengar berita itu, begitu pula beberapa "bibi", yang menelepon secara berurutan untuk mengucapkan selamat. Akhirnya, ketika telepon berhenti berdering, ayah saya menoleh ke arah saya dan berkata, "Saya bangga padamu."

Banyak yang ingin saya katakan sebagai tanggapan, tetapi sebaliknya saya hanya berkata, "Terima kasih, Ayah." Tidak ada gunanya mengulang masa lalu. Saya tahu bahwa, pada kenyataannya, dia *bangga* pada saya.

Tetap saja, sebagian dari diriku ingin melakukan perjalanan kembali ke masa ketika aku masih kecil.  
Saya akan memberitahunya apa yang saya ketahui sekarang.

Saya akan berkata, "Ayah, ayah bilang saya tidak jenius. Saya tidak akan berdebat dengan itu. Anda tahu banyak orang yang lebih pintar dari saya. Aku bisa membayangkan kepalanya mengangguk setuju.

"Tapi biarkan aku memberitahumu sesuatu. Saya akan tumbuh untuk mencintai pekerjaan saya sama seperti Anda mencintai pekerjaan Anda. Saya tidak akan hanya memiliki pekerjaan; Saya akan mendapat panggilan. Saya akan menantang diri saya sendiri setiap hari. Saat aku terjatuh, aku akan bangkit kembali. Saya mungkin bukan orang terpintar di ruangan ini, tetapi saya akan berusaha untuk menjadi yang paling berani."

Dan jika dia masih mendengarkan: "Dalam jangka panjang, Ayah, ketabahan mungkin lebih penting daripada bakat."

Bertahun-tahun kemudian, saya memiliki bukti ilmiah untuk membuktikan maksud saya.  
Terlebih lagi, saya tahu bahwa grit dapat berubah, tidak tetap, dan saya memiliki wawasan dari penelitian tentang cara mengembangkannya.

Buku ini merangkum semua yang telah saya pelajari tentang grit.

Ketika saya selesai menulisnya, saya pergi mengunjungi ayah saya. Bab demi bab, selama sehari-hari, saya membacanya setiap baris. Dia telah berjuang melawan penyakit Parkinson selama sekitar satu dekade terakhir, dan saya tidak sepenuhnya yakin seberapa banyak dia mengerti. Tetap saja, dia sepertinya mendengarkan dengan penuh perhatian, dan ketika saya selesai, dia menatap saya. Setelah apa yang terasa seperti keabadian, dia mengangguk sekali.

Dan kemudian dia tersenyum.



Bagian I

# APA ITU GRIT DAN MENGAPA ITU PENTING

# ➔ Bab 1

## MUNCUL

Pada saat Anda menginjakkan kaki di kampus Akademi Militer Amerika Serikat di West Point, Anda telah mendapatkannya.

Proses penerimaan untuk West Point setidaknya sama ketatnya dengan universitas yang paling selektif. Skor tertinggi di SAT atau ACT dan nilai sekolah menengah yang luar biasa adalah suatu keharusan. Tetapi ketika Anda melamar ke Harvard, Anda tidak perlu memulai aplikasi Anda di kelas sebelas, dan Anda tidak perlu mendapatkan nominasi dari anggota Kongres, senator, atau wakil presiden Amerika Serikat. Anda tidak, dalam hal ini, harus mendapatkan nilai superlatif dalam penilaian kebugaran yang mencakup lari, push-up, sit-up, dan pull-up.

Setiap tahun, di tahun pertama sekolah menengah mereka, lebih dari 14.000 pelamar memulai proses penerimaan. Kumpulan ini ditampi menjadi hanya 4.000 yang berhasil mendapatkan nominasi yang diperlukan. Sedikit lebih dari separuh pelamar tersebut—sekitar 2.500—memenuhi standar akademik dan fisik West Point yang ketat, dan dari kelompok terpilih itu hanya 1.200 yang diterima dan terdaftar. Hampir semua pria dan wanita yang datang ke West Point adalah atlet universitas; kebanyakan adalah kapten tim.

Namun, satu dari lima taruna akan putus sekolah sebelum lulus. Apa yang lebih luar biasa adalah bahwa, secara historis, sebagian besar putus sekolah pergi di musim panas pertama mereka, selama program pelatihan intensif selama tujuh minggu bernama, bahkan dalam literatur resmi, *Beast Barracks*. Atau, singkatnya, hanya *Beast*.

Siapa yang menghabiskan dua tahun mencoba masuk ke suatu tempat dan kemudian keluar dalam dua bulan pertama?

Kemudian lagi, ini bukan bulan biasa. *Beast* dijelaskan dalam buku pegangan West Point untuk kadet baru sebagai “yang paling fisik dan emosional

menuntut bagian dari empat tahun Anda di West Point. . . dirancang untuk membantu Anda melakukan transisi dari kadet baru menjadi Prajurit.”

### Hari Biasa di Beast Barracks

5:00 pagi	Bangun
5:30 pagi	Pelatihan Bangun
5:30 hingga 6:55 pagi	Latihan fisik
6:55 hingga 7:25 pagi	Pemeliharaan Pribadi
7:30 hingga 8:15 pagi	Sarapan
8:30 hingga 12:45	Pelatihan/Kelas
13:00 hingga 13:45	Makan siang
14:00 hingga 15:45	Pelatihan/Kelas
16:00 hingga 17:30	Atletik Terorganisir
17:30 hingga 17:55	Pemeliharaan Pribadi
18:00 hingga 18:45	Makan malam
7: 00 hingga 21:00	Pelatihan/Kelas
21:00 hingga 22:00	Waktu Komandan
22:00	Keran

Hari dimulai pukul 5:00 pagi Pukul 5:30, para kadet sudah dalam formasi, berdiri tegak, menghormati pengibaran bendera Amerika Serikat. Kemudian ikuti latihan keras — lari atau senam — diikuti dengan rotasi tanpa henti berbaris dalam formasi, instruksi kelas, pelatihan senjata, dan atletik. Lampu padam, hingga lagu terompet melankolis berjudul "Taps", terjadi pada pukul 10 malam. Dan keesokan harinya rutinitas dimulai lagi. Oh, dan tidak ada akhir pekan, tidak ada istirahat selain makan, dan hampir tidak ada kontak dengan keluarga dan teman di luar West Point.

Deskripsi seorang kadet tentang Beast: “Anda ditantang dalam berbagai cara di setiap area perkembangan—secara mental, fisik, militer, dan sosial. Sistem akan menemukan kelemahan Anda, tetapi itulah intinya—West Point menguatkan Anda.”

---

Jadi, siapa yang berhasil melewati Beast?

Saat itu tahun 2004 dan tahun kedua sekolah pascasarjana saya di bidang psikologi ketika saya mulai menjawab pertanyaan itu, tetapi selama beberapa dekade, Angkatan Darat AS telah

pernah menanyakan hal yang sama. Nyatanya, pada tahun 1955—hampir lima puluh tahun sebelum saya mulai mengerjakan teka-teki ini—seorang psikolog muda bernama Jerry Kagan direkrut menjadi tentara, diperintahkan untuk melapor ke West Point, dan ditugaskan untuk menguji kadet baru untuk tujuan mengidentifikasi siapa yang akan tinggal dan siapa yang akan pergi. Seperti sudah ditakdirkan, Jerry bukan hanya psikolog pertama yang belajar putus sekolah di West Point, dia juga psikolog pertama yang saya temui di perguruan tinggi. Saya akhirnya bekerja paruh waktu di labnya selama dua tahun.

Jerry menggambarkan upaya awal untuk memisahkan gandum dari sekam di West Point sebagai tidak berhasil secara dramatis. Dia ingat secara khusus menghabiskan ratusan jam menunjukkan kartu taruna yang dicetak dengan gambar dan meminta para pemuda untuk mengarang cerita agar sesuai dengan mereka. Tes ini dimaksudkan untuk menggali motif yang tidak disadari dan tertanam dalam, dan gagasan umum adalah bahwa taruna yang memvisualisasikan perbuatan mulia dan prestasi berani harus menjadi orang yang akan lulus daripada putus sekolah. Seperti banyak ide yang terdengar bagus pada prinsipnya, yang satu ini tidak bekerja dengan baik dalam praktiknya. Kisah-kisah yang diceritakan para kadet penuh warna dan menyenangkan untuk didengarkan, tetapi sama sekali tidak ada hubungannya dengan keputusan yang dibuat para kadet dalam kehidupan nyata mereka.

Sejak itu, beberapa generasi psikolog mengabdikan diri pada masalah gesekan, tetapi tidak ada peneliti yang dapat mengatakan dengan pasti mengapa beberapa kadet yang paling menjanjikan secara rutin berhenti ketika pelatihan mereka baru saja dimulai.

Segara setelah mengetahui tentang Beast, saya menemukan jalan ke kantor Mike Matthews, seorang psikolog militer yang telah menjadi anggota fakultas West Point selama bertahun-tahun. Mike menjelaskan bahwa proses penerimaan West Point berhasil mengidentifikasi pria dan wanita yang memiliki potensi untuk berkembang di sana. Secara khusus, staf penerimaan menghitung untuk setiap pelamar sesuatu yang disebut Skor Kandidat Utuh, rata-rata tertimbang dari nilai ujian SAT atau ACT, peringkat sekolah menengah yang disesuaikan dengan jumlah siswa di kelas kelulusan pelamar, penilaian ahli tentang potensi kepemimpinan, dan kinerja pada ukuran objektif kebugaran jasmani.

Anda dapat menganggap Skor Kandidat Utuh sebagai tebakan terbaik West Point tentang berapa banyak pelamar berbakat yang dimiliki untuk beragam kerasnya program empat tahunnya. Dengan kata lain, ini adalah perkiraan seberapa mudah kadet menguasai banyak keterampilan yang dibutuhkan seorang pemimpin militer.

Skor Kandidat Utuh adalah satu-satunya faktor terpenting dalam penerimaan West Point, namun tidak dapat *diandalkan* untuk memprediksi siapa yang akan berhasil.

melalui Binatang. Faktanya, taruna dengan Skor Kandidat Utuh tertinggi sama kemungkinannya untuk keluar dengan yang terendah. Dan inilah mengapa pintu Mike terbuka untukku.

Dari pengalamannya sendiri bergabung dengan angkatan udara saat masih muda, Mike memiliki petunjuk tentang teka-teki tersebut. Meskipun kerasnya pelantikannya tidak separah di West Point, ada kesamaan yang mencolok. Yang paling penting adalah tantangan yang melebihi keterampilan saat ini. Untuk pertama kalinya dalam hidup mereka, Mike dan rekrutan lainnya diminta, setiap jam, untuk melakukan hal-hal yang belum bisa mereka lakukan. "Dalam dua minggu," kenang Mike, "Saya lelah, kesepian, frustrasi, dan siap untuk berhenti—seperti semua teman sekelas saya."

Beberapa memang berhenti, tapi Mike tidak.

Yang mengejutkan Mike adalah bahwa naik ke kesempatan itu hampir tidak ada hubungannya dengan bakat. Mereka yang keluar dari pelatihan jarang melakukannya karena kurangnya kemampuan. Sebaliknya, yang penting, kata Mike, adalah sikap "tidak pernah menyerah".

---

Sekitar waktu itu, bukan hanya Mike Matthews yang berbicara kepada saya tentang sikap bertahan menghadapi tantangan semacam ini. Sebagai seorang mahasiswa pascasarjana yang baru saja mulai menyelidiki psikologi kesuksesan, saya mewawancarai para pemimpin dalam bisnis, seni, atletik, jurnalisme, akademisi, kedokteran, dan hukum: *Siapakah orang-orang yang berada di puncak bidang Anda? Apa yang mereka sukai? Menurutmu apa yang membuat mereka spesial?*

Beberapa karakteristik yang muncul dalam wawancara ini sangat spesifik di lapangan. Misalnya, lebih dari satu pebisnis menyebutkan keinginan untuk mengambil risiko keuangan: "Anda harus dapat membuat keputusan yang diperhitungkan tentang jutaan dolar dan tetap tidur di malam hari." Tapi ini tampaknya sepenuhnya tidak penting bagi seniman, yang malah menyebutkan dorongan untuk berkreasi: "Saya suka membuat sesuatu. Saya tidak tahu kenapa, tapi saya tahu." Sebaliknya, para atlet menyebutkan jenis motivasi yang berbeda, yang didorong oleh sensasi kemenangan: "Pemenang senang berhadapan langsung dengan orang lain. Pemenang benci kekalahan."

Selain hal-hal khusus ini, muncul kesamaan tertentu, dan itulah yang paling menarik minat saya. Apa pun bidangnya, orang yang paling sukses adalah yang beruntung dan berbakat. Saya pernah mendengarnya sebelumnya, dan saya tidak meragukannya.

Tetapi kisah sukses tidak berakhir di situ. Banyak orang yang saya ajak bicara juga dapat menceritakan kisah tentang bintang baru yang, mengejutkan semua orang, berhenti atau kehilangan minat sebelum mereka menyadari potensi mereka.

Rupanya, sangat penting—dan sama sekali tidak mudah—untuk terus berjalan setelah kegagalan: "Beberapa orang menjadi hebat ketika segala sesuatunya berjalan dengan baik, tetapi mereka berantakan ketika segala sesuatunya tidak berjalan baik." Orang-orang berprestasi tinggi yang dijelaskan dalam wawancara ini benar-benar menegaskannya: "Orang ini, dia sebenarnya bukan penulis terbaik pada awalnya. Maksud saya, kami biasa membaca ceritanya dan tertawa karena tulisannya begitu, Anda tahu, kikuk dan melodramatis. Tapi dia menjadi lebih baik dan lebih baik, dan tahun lalu dia memenangkan Guggenheim." Dan mereka terus-menerus terdorong untuk berkembang: "Dia tidak pernah puas. Anda akan mengira dia akan seperti itu sekarang, tetapi dia adalah pengkritiknya sendiri yang paling keras. Yang berprestasi tinggi adalah paragon ketekunan.

Mengapa orang-orang yang berprestasi begitu gigih dalam pengejaran mereka? Bagi kebanyakan orang, tidak ada harapan realistis untuk mengejar ambisi mereka. Di mata mereka sendiri, mereka tidak pernah cukup baik. Mereka kebalikan dari berpuas diri. Namun, dalam arti yang sangat nyata, mereka puas dengan tidak puas. Masing-masing mengejar sesuatu yang memiliki minat dan kepentingan yang tak tertandingi, dan pengejaran itu — sama seperti penangkapannya — yang memuaskan. Bahkan jika beberapa hal yang harus mereka lakukan membosankan, atau membuat frustrasi, atau bahkan menyakitkan, mereka tidak akan bermimpi untuk menyerah. Gairah mereka bertahan lama.

Singkatnya, terlepas dari domainnya, yang sangat sukses memiliki semacam tekad kuat yang dimainkan dalam dua cara. Pertama, teladan ini luar biasa ulet dan pekerja keras. Kedua, mereka tahu dengan sangat, sangat dalam apa yang mereka inginkan. Mereka tidak hanya memiliki tekad, mereka memiliki *arah*.

Kombinasi semangat dan ketekunan inilah yang membuat orang berprestasi tinggi menjadi istimewa. Singkatnya, mereka memiliki grit.

---

Bagi saya, pertanyaannya menjadi: Bagaimana Anda mengukur sesuatu yang tidak berwujud? Sesuatu yang tidak dapat diukur oleh para psikolog militer selama puluhan tahun? Sesuatu yang menurut orang-orang sangat sukses yang saya wawancarai dapat mereka kenali secara langsung, tetapi tidak dapat memikirkan cara untuk mengujinya secara langsung?

Saya duduk dan melihat catatan wawancara saya. Dan saya mulai menulis pertanyaan yang menangkap, terkadang kata demi kata, deskripsi tentang apa artinya memiliki ketabahan.

Separuh dari pertanyaannya adalah tentang ketekunan. Mereka bertanya seberapa setuju Anda dengan pernyataan seperti "Saya telah mengatasi kemunduran untuk menaklukkan tantangan penting" dan "Saya menyelesaikan apa pun yang saya mulai".

Separuh pertanyaan lainnya adalah tentang hasrat. Mereka bertanya apakah "minat Anda berubah dari tahun ke tahun" dan sejauh mana Anda "terobsesi dengan ide atau proyek tertentu untuk waktu yang singkat tetapi kemudian kehilangan minat".

Apa yang muncul adalah Skala Grit—tes yang, jika dilakukan dengan jujur, mengukur sejauh mana Anda menjalani hidup dengan grit.

---

Pada Juli 2004, pada hari kedua Beast, 1.218 kadet West Point duduk untuk mengambil Skala Grit.

Sehari sebelumnya, para kadet telah mengucapkan selamat tinggal kepada ibu dan ayah mereka (perpisahan yang dialokasikan West Point tepat sembilan puluh detik), mencukur rambut mereka (hanya laki-laki), mengganti pakaian sipil dan menjadi pakaian abu-abu dan putih yang terkenal. Seragam West Point, dan menerima loker kaki, helm, dan perlengkapan lainnya. Meskipun mereka mungkin salah mengira mereka sudah tahu caranya, mereka diinstruksikan oleh kadet tahun keempat dengan cara yang benar untuk mengantre ("Majulah ke baris saya! Tidak di baris saya, tidak di atas baris saya, tidak di belakang baris saya. Naik ke baris saya!").

Awalnya, saya melihat bagaimana skor grit sejalan dengan bakat. Tebak apa? Skor grit sama sekali tidak ada hubungannya dengan Skor Kandidat Utuh yang telah dihitung dengan susah payah selama proses penerimaan. Dengan kata lain, betapa berbakatnya seorang kadet tidak dikatakan apa-apa tentang ketabahan mereka, dan sebaliknya.

Pemisahan ketabahan dari bakat konsisten dengan pengamatan Mike tentang pelatihan angkatan udara, tetapi ketika saya pertama kali menemukan temuan ini, itu benar-benar mengejutkan. Lagi pula, mengapa yang berbakat *tidak* bertahan? Logikanya, yang berbakat harus bertahan dan berusaha keras, karena ketika mereka melakukannya, mereka melakukannya dengan sangat baik. Di West Point, misalnya, di antara kadet yang akhirnya berhasil melewati Beast, Skor Kandidat Utuh adalah prediktor yang luar biasa dari setiap metrik trek West Point. Itu tidak hanya memprediksi nilai akademik, tetapi juga tanda kebugaran militer dan fisik.

Jadi sungguh mengejutkan, bahwa bakat bukanlah jaminan ketabahan. Dalam buku ini, kita akan menelusuri alasannya.

---

Pada hari terakhir Beast, tujuh puluh satu kadet telah keluar.

Grit ternyata menjadi peramal yang sangat andal tentang siapa yang membuatnya melalui dan siapa yang tidak.

Tahun berikutnya, saya kembali ke West Point untuk menjalankan penelitian yang sama. Kali ini, enam puluh dua kadet keluar dari Beast, dan sekali lagi grit memprediksi siapa yang akan bertahan.

Sebaliknya, stayers dan leavers memiliki Skor Kandidat Utuh yang tidak dapat dibedakan. Saya melihat lebih dekat pada masing-masing komponen yang membentuk skor. Sekali lagi, tidak ada perbedaan.

Jadi, apa yang penting untuk berhasil melewati Beast?

Bukan nilai SAT Anda, bukan peringkat SMA Anda, bukan kepemimpinan Anda pengalaman, bukan kemampuan atletik Anda.

Bukan Skor Kandidat Utuh Anda.

Yang penting grit.

---

Apakah grit penting di luar West Point? Untuk mengetahuinya, saya mencari situasi lain yang begitu menantang sehingga banyak orang putus sekolah. Saya ingin tahu apakah hanya kerasnya Beast yang menuntut ketabahan, atau apakah, secara umum, ketabahan membantu orang berpegang teguh pada komitmen mereka.

Arena berikutnya di mana saya menguji kekuatan grit adalah penjualan, sebuah profesi di mana setiap hari, jika tidak setiap jam, penolakan adalah hal yang wajar. Saya meminta ratusan pria dan wanita yang bekerja di perusahaan pembagian waktu liburan yang sama untuk menjawab serangkaian kuesioner kepribadian, termasuk Skala Grit. Enam bulan kemudian, saya mengunjungi kembali perusahaan tersebut, saat itu 55 persen tenaga penjualan telah pergi. Grit memprediksi siapa yang tinggal dan siapa yang pergi. Selain itu, tidak ada sifat kepribadian lain yang diukur secara umum—termasuk ekstroverasi, stabilitas emosi, dan kesadaran—yang seefektif ketabahan dalam memprediksi retensi pekerjaan.

Sekitar waktu yang sama, saya menerima telepon dari Chicago Public Schools. Seperti para psikolog di West Point, para peneliti di sana sangat ingin belajar lebih banyak tentang para siswa yang akan berhasil mendapatkan ijazah SMA mereka. Musim semi itu, ribuan siswa sekolah menengah selesai

Skala Grit yang disingkat, bersama dengan serangkaian kuesioner lainnya.

Lebih dari setahun kemudian, 12 persen dari siswa tersebut gagal lulus.

Siswa yang lulus sesuai jadwal lebih grit, dan grit adalah prediktor kelulusan yang lebih kuat daripada seberapa banyak siswa peduli tentang sekolah, seberapa teliti mereka tentang studi mereka, dan bahkan seberapa aman perasaan mereka di sekolah.

Demikian pula, dalam dua sampel besar Amerika, saya menemukan bahwa orang dewasa yang lebih gigih lebih mungkin untuk melanjutkan sekolah formal mereka. Orang dewasa yang memperoleh gelar MBA, PhD, MD, JD, atau gelar sarjana lainnya lebih grit daripada mereka yang hanya lulus dari perguruan tinggi empat tahun, yang pada gilirannya lebih grit daripada mereka yang telah mengumpulkan beberapa kredit perguruan tinggi tetapi tidak memiliki gelar. . Menariknya, orang dewasa yang berhasil memperoleh gelar dari perguruan tinggi dua tahun mendapat skor sedikit lebih tinggi daripada lulusan perguruan tinggi empat tahun. Ini membingungkan saya pada awalnya, tetapi saya segera mengetahui bahwa angka putus sekolah di community college bisa mencapai 80 persen. Mereka yang menentang peluang sangat berpasir.

Secara paralel, saya memulai kemitraan dengan Pasukan Operasi Khusus Angkatan Darat, yang lebih dikenal dengan Baret Hijau. Ini adalah di antara tentara terlatih terbaik, ditugaskan beberapa misi terberat dan paling berbahaya. Pelatihan untuk Baret Hijau adalah urusan bertingkat yang melelahkan. Tahap yang saya pelajari terjadi *setelah* sembilan minggu kamp pelatihan, empat minggu pelatihan infanteri, tiga minggu sekolah lintas udara, dan empat minggu kursus persiapan yang berfokus pada navigasi darat. Semua pengalaman pelatihan pendahuluan ini sangat, sangat sulit, dan di setiap tahap ada pria yang tidak berhasil. Tapi Kursus Seleksi Pasukan Khusus bahkan lebih sulit. Dalam kata-kata komandannya, James Parker, ini adalah "di mana kami memutuskan siapa yang akan dan siapa yang tidak" memasuki tahap akhir pelatihan Baret Hijau.

Kursus Seleksi membuat Beast Barracks terlihat seperti liburan musim panas.

Mulai sebelum fajar, para peserta pelatihan bekerja dengan kecepatan penuh hingga pukul sembilan malam. Selain latihan navigasi siang dan malam hari, ada lari dan pawai sejauh empat dan enam mil, terkadang di bawah beban seberat enam puluh lima pon, dan upaya di jalur rintangan yang secara informal dikenal sebagai "Nasty Nick", yang mencakup merangkak melalui air. di bawah kawat berduri, berjalan di atas batang kayu yang ditinggikan, melewati jaring kargo, dan berayun dari tangga horizontal.

Masuk ke Kursus Seleksi saja sudah merupakan prestasi, tetapi meskipun demikian, 42 persen kandidat yang saya pelajari secara sukarela mengundurkan diri sebelum itu.

lebih. Jadi apa yang membedakan pria yang berhasil melewatinya? Menggertakkan.

Apa lagi, selain ketabahan, yang memprediksi kesuksesan di militer, pendidikan, dan bisnis? Dalam penjualan, saya menemukan bahwa pengalaman sebelumnya membantu — para pemula cenderung tidak mempertahankan pekerjaan mereka daripada mereka yang berpengalaman. Dalam sistem sekolah umum Chicago, guru yang suportif membuat siswa lebih mungkin lulus. Dan untuk calon Baret Hijau, kebugaran fisik dasar pada awal pelatihan sangat penting.

Namun di setiap domain ini, saat Anda membandingkan orang-orang yang cocok dengan karakteristik ini, grit tetap memprediksi kesuksesan. Terlepas dari atribut dan keunggulan khusus yang membantu seseorang berhasil di setiap bidang tantangan yang beragam ini, ketabahan penting di semuanya.

---

Tahun saya mulai sekolah pascasarjana, film dokumenter *Terpesona* dirilis. Film ini mengikuti tiga laki-laki dan lima perempuan saat mereka mempersiapkan diri dan berkompetisi di final Scripps National Spelling Bee. Untuk sampai ke final—acara tiga hari penuh adrenalin yang dipentaskan setiap tahun di Washington, DC, dan disiarkan langsung di ESPN, yang biasanya memfokuskan programnya pada pertandingan olahraga berisiko tinggi—anak-anak ini pertama-tama harus "mengguguli" ribuan siswa lainnya dari ratusan sekolah di seluruh negeri. Ini berarti mengeja kata-kata yang semakin tidak jelas tanpa satu kesalahan pun, dalam putaran demi putaran, pertama mengalahkan semua siswa lain di kelas kontestan, kemudian di kelas, sekolah, distrik, dan wilayah mereka.

*Terpesona* membuat saya bertanya-tanya: Sejauh mana kata-kata ejaan yang sempurna seperti *schottische* dan *cymotrichous* merupakan masalah bakat verbal yang dewasa sebelum waktunya, dan sejauh mana ketabahan berperan?

Saya menelepon direktur eksekutif Bee, seorang wanita dinamis (dan mantan juara pengeja sendiri) bernama Paige Kimble. Kimble sama penasarannya dengan saya untuk belajar lebih banyak tentang susunan psikologis para pemenang. Dia setuju untuk mengirimkan kuesioner ke semua 273 ejaan segera setelah mereka lolos ke final, yang akan berlangsung beberapa bulan kemudian. Sebagai imbalan atas hadiah kartu hadiah senilai \$25, sekitar dua pertiga pengeja mengembalikan kuesioner ke lab saya. Responden tertua berusia lima belas tahun, batas usia mutlak menurut aturan kompetisi, dan yang termuda baru berusia tujuh tahun.

Selain menyelesaikan Skala Grit, para pengeja melaporkan berapa banyak waktu yang mereka curahkan untuk latihan mengeja. Rata-rata, mereka berlatih lebih dari

satu jam sehari pada hari kerja dan lebih dari dua jam sehari pada akhir pekan.

Tetapi ada banyak variasi di sekitar rata-rata ini: beberapa pengeja hampir tidak belajar sama sekali, dan beberapa belajar hingga sembilan jam pada hari Sabtu tertentu!

Secara terpisah, saya menghubungi subsampel pengeja dan memberikan tes kecerdasan verbal. Sebagai sebuah kelompok, para pengeja menunjukkan kemampuan verbal yang tidak biasa. Tapi ada rentang skor yang cukup luas, dengan beberapa anak mencetak skor pada tingkat keajaiban verbal dan yang lainnya “rata-rata” untuk usia mereka.

Ketika ESPN menayangkan putaran final kompetisi, saya menyaksikan sampai saat-saat menegangkan terakhir ketika, akhirnya, Anurag Kashyap yang berusia tiga belas tahun dengan benar mengeja APPOGGIATURA (istilah musik untuk semacam nada rahmat) untuk memenangkan kejuaraan .

Kemudian, dengan peringkat akhir di tangan, saya menganalisis data saya.

Inilah yang saya temukan: pengukuran grit yang diambil berbulan-bulan sebelum kompetisi final memprediksi seberapa baik kinerja speller pada akhirnya. Sederhananya, anak-anak yang lebih berani melangkah lebih jauh dalam kompetisi. Bagaimana mereka melakukannya? Dengan mempelajari lebih banyak jam dan, juga, dengan berkompetisi dalam mengeja lebih banyak.

Bagaimana dengan bakat? Kecerdasan verbal juga diprediksi semakin jauh dalam persaingan. Tapi tidak ada hubungan sama sekali antara IQ verbal dan ketabahan.

Terlebih lagi, pengeja yang berbakat secara verbal tidak belajar lebih dari pengeja yang kurang mampu, juga tidak memiliki rekam jejak kompetisi yang lebih lama.

Pemisahan grit dan bakat muncul lagi dalam studi terpisah yang saya jalankan pada mahasiswa Ivy League. Di sana, skor SAT dan grit justru berkorelasi terbalik. Siswa dalam sampel terpilih yang memiliki skor SAT lebih tinggi, rata-rata, hanya sedikit kurang berani dibandingkan teman sebayanya. Menyatukan temuan ini dengan data lain yang telah saya kumpulkan, saya sampai pada wawasan mendasar yang akan memandu pekerjaan saya di masa depan: *Potensi kita adalah satu hal. Apa yang kita lakukan dengannya adalah hal lain.*

## ➔ Bab 2

# DISTRAKSI OLEH TALENTA

Sebelum saya menjadi seorang psikolog, saya adalah seorang guru. Di dalam kelas—bertahun-tahun sebelum saya mendengar tentang Beast—saya mulai melihat bahwa bakat bukanlah satu-satunya pencapaian.

Saya berusia dua puluh tujuh tahun ketika saya mulai mengajar penuh waktu. Sebulan sebelumnya, saya berhenti dari pekerjaan saya di McKinsey, sebuah perusahaan konsultan manajemen global yang kantornya di New York City menempati beberapa lantai gedung pencakar langit kaca biru di tengah kota. Rekan-rekan saya sedikit bingung dengan keputusan saya. Mengapa meninggalkan perusahaan yang sangat ingin diikuti oleh sebagian besar rekan saya—perusahaan yang secara teratur dipilih sebagai salah satu yang paling cerdas dan paling berpengaruh di dunia?

Para kenalan menganggap saya menukar delapan puluh jam kerja dalam seminggu dengan gaya hidup yang lebih santai, tetapi tentu saja, siapa pun yang pernah menjadi guru tahu bahwa tidak ada pekerjaan yang lebih sulit di dunia ini. Jadi mengapa pergi? Dalam beberapa hal, itu adalah konsultasi, bukan mengajar, itulah jalan memutar. Sepanjang kuliah, saya mengajar dan membimbing anak-anak dari sekolah umum setempat. Setelah lulus, saya memulai program pengayaan akademik tanpa biaya kuliah dan menjalankannya selama dua tahun.

Kemudian saya pergi ke Oxford dan menyelesaikan gelar dalam ilmu saraf, mempelajari mekanisme saraf disleksia. Jadi ketika saya mulai mengajar, saya merasa seperti kembali ke jalur yang benar.

Meski begitu, transisi itu tiba-tiba. Dalam satu minggu, gaji saya naik *Serius? Saya benar-benar dibayar sebanyak ini?* untuk *Wow! Bagaimana sih para guru di kota ini memenuhi kebutuhan?* Makan malam sekarang adalah sandwich yang dimakan dengan tergesa-gesa sambil menilai kertas, bukan sushi yang dipesan atas biaya klien.

Saya bolak-balik untuk bekerja di jalur kereta bawah tanah yang sama tetapi tetap berada di kereta melewati tengah kota, turun enam perhentian lebih jauh ke selatan: Lower East Side. Alih-alih

pompa, mutiara, dan setelan yang disesuaikan, saya memakai sepatu yang masuk akal yang bisa saya pakai sepanjang hari dan gaun yang saya tidak keberatan ditutupi kapur.

Murid-murid saya berusia dua belas dan tiga belas tahun. Sebagian besar tinggal di proyek perumahan yang berkerumun di antara Jalan A dan D. Ini terjadi sebelum lingkungan itu menumbuhkan kafe trendi di setiap sudut. Musim gugur saya mulai mengajar di sana, sekolah kami dipilih untuk syuting film tentang sekolah yang berantakan di lingkungan perkotaan yang tertekan. Tugas saya adalah membantu murid-murid saya belajar matematika kelas tujuh: pecahan dan desimal serta blok bangunan dasar aljabar dan geometri.

Bahkan pada minggu pertama itu, terlihat jelas bahwa beberapa siswa saya lebih mudah memahami konsep matematika daripada teman sekelas mereka. Mengajar siswa paling berbakat di kelas itu menyenangkan. Mereka, secara harfiah, adalah "studi cepat". Tanpa banyak dorongan, mereka melihat pola yang mendasari serangkaian soal matematika yang sulit dipahami oleh siswa yang kurang mampu. Mereka akan melihat saya mengerjakan soal sekali di papan tulis dan berkata, "Saya mengerti!" dan kemudian mengerjakan yang berikutnya dengan benar sendiri.

Namun, pada akhir periode penilaian pertama, saya terkejut menemukan bahwa beberapa dari siswa yang sangat mampu ini tidak melakukannya sebaik yang saya harapkan. Beberapa melakukannya dengan sangat baik, tentu saja. Tetapi lebih dari beberapa siswa saya yang paling berbakat mendapatkan nilai yang buruk atau lebih buruk.

Sebaliknya, beberapa siswa yang awalnya kesulitan bernasib lebih baik dari yang saya harapkan. "Orang-orang berprestasi" ini pasti akan datang ke kelas setiap hari dengan semua yang mereka butuhkan. Alih-alih bermain-main dan melihat ke luar jendela, mereka mencatat dan mengajukan pertanyaan. Ketika mereka tidak mendapatkan sesuatu untuk pertama kali, mereka mencoba lagi dan lagi, kadang-kadang datang untuk meminta bantuan tambahan selama waktu makan siang atau selama pilihan sore. Kerja keras mereka terlihat di nilai mereka.

Ternyata, bakat tidak *menjamin* pencapaian. Bakat matematika berbeda dengan unggul di kelas matematika.

Ini mengejutkan. Lagi pula, kebijaksanaan konvensional mengatakan bahwa matematika adalah mata pelajaran di mana siswa yang lebih berbakat diharapkan untuk unggul, meninggalkan teman sekelas yang "bukan orang matematika". Sejujurnya, saya memulai tahun ajaran dengan asumsi itu. Tampaknya bertaruh pasti bahwa mereka yang datang dengan mudah akan terus melebihi teman sekelas mereka. Nyatanya, saya berharap kesenjangan pencapaian yang memisahkan yang alami dari kelas lainnya hanya akan melebar seiring waktu.

*Saya telah terganggu oleh bakat.*

Lambat laun, saya mulai bertanya pada diri sendiri pertanyaan-pertanyaan sulit. Ketika saya mengajar pelajaran dan konsepnya gagal menyatu, mungkinkah siswa yang sedang berjuang itu perlu berjuang sedikit lebih lama? Mungkinkah saya perlu menemukan cara lain untuk menjelaskan apa yang ingin saya sampaikan? Sebelum melompat ke kesimpulan bahwa bakat adalah takdir, haruskah saya mempertimbangkan pentingnya usaha?

Dan, sebagai seorang guru, bukankah tanggung jawab saya untuk memikirkan bagaimana mempertahankan usaha—baik siswa maupun saya sendiri—sedikit lebih lama?

Pada saat yang sama, saya mulai merenungkan betapa cerdasnya siswa saya yang paling lemah sekalipun terdengar ketika mereka berbicara tentang hal-hal yang benar-benar menarik bagi mereka. Ini adalah percakapan yang menurut saya hampir mustahil untuk diikuti: wacana tentang statistik bola basket, lirik lagu yang sangat mereka sukai, dan alur cerita yang rumit tentang siapa yang tidak lagi berbicara kepada siapa dan mengapa. Ketika saya mengenal siswa saya lebih baik, saya menemukan bahwa mereka semua telah menguasai sejumlah ide rumit dalam kehidupan sehari-hari mereka yang sangat rumit. Sejujurnya, apakah mendapatkan  $x$  dengan sendirinya dalam persamaan aljabar jauh lebih sulit?

Siswa saya tidak sama berbakatnya. Namun, dalam hal belajar matematika kelas tujuh, mungkinkah jika mereka dan saya mengerahkan upaya yang cukup dari waktu ke waktu, mereka akan sampai ke tempat yang mereka butuhkan? Tentu saja, saya pikir, mereka semua *cukup berbakat*.

---

Menjelang akhir tahun sekolah, tunangan saya menjadi suami saya. Demi karir pasca-McKinsey-nya sendiri, kami berkemas dan pindah dari New York ke San Francisco. Saya menemukan pekerjaan baru mengajar matematika di Lowell High School.

Dibandingkan dengan ruang kelas Lower East Side saya, Lowell adalah alam semesta alternatif.

Terselip di cekungan yang selalu berkabut di dekat Samudra Pasifik, Lowell adalah satu-satunya sekolah menengah negeri di San Francisco yang menerima siswa berdasarkan prestasi akademik. Pengumuman terbesar untuk sistem University of California, Lowell mengirim banyak lulusannya ke universitas paling selektif di negara itu.

Jika, seperti saya, Anda dibesarkan di Pantai Timur, Anda dapat menganggap Lowell sebagai Stuyvesant dari San Francisco. Gambaran seperti itu mungkin mengingatkan anak-anak jagoan yang jauh lebih pintar daripada mereka yang tidak memiliki nilai ujian dan nilai terbaik untuk masuk.

Apa yang saya temukan adalah bahwa siswa Lowell lebih dibedakan oleh etos kerja mereka daripada kecerdasan mereka. Saya pernah bertanya kepada siswa di wali kelas saya seberapa banyak mereka belajar. Jawaban khas? Jam dan jam. Bukan dalam seminggu, tapi dalam satu hari.

Namun, seperti di sekolah lain, ada variasi yang luar biasa dalam seberapa keras siswa bekerja dan seberapa baik kinerja mereka.

Seperti yang saya temukan di New York, beberapa siswa yang saya harapkan akan unggul, karena matematika begitu mudah bagi mereka, ternyata lebih buruk daripada teman sekelas mereka. Di sisi lain, beberapa pekerja keras saya secara konsisten menjadi yang terbaik dalam ujian dan kuis.

Salah satu pekerja yang sangat keras ini adalah David Luong.

David ada di kelas aljabar mahasiswa baru saya. Ada dua jenis kelas aljabar di Lowell: jalur akselerasi mengarah ke Kalkulus Penempatan Tingkat Lanjut pada tahun senior, dan jalur reguler, yang saya ajarkan, tidak.

Siswa di kelas saya tidak mendapat nilai yang cukup tinggi pada ujian penempatan matematika Lowell untuk masuk ke jalur akselerasi.

David tidak menonjol pada awalnya. Dia diam dan duduk di belakang ruangan. Dia tidak banyak mengangkat tangannya; dia jarang mengajukan diri untuk datang ke dewan untuk memecahkan masalah.

Namun, saya segera menyadari bahwa setiap kali saya menilai sebuah tugas, David memberikan pekerjaan yang sempurna. Dia lulus kuis dan tes saya. Ketika saya menandai salah satu jawabannya sebagai salah, itu lebih sering kesalahan saya daripada dia. Dan, wow, dia sangat lapar untuk belajar. Di kelas, perhatiannya penuh. Setelah kelas selesai, dia akan tinggal dan bertanya, dengan sopan, untuk tugas yang lebih sulit.

Aku mulai bertanya-tanya apa sih yang dilakukan anak ini di *kelasku*.

Begitu saya mengerti betapa konyolnya situasinya, saya menggiring David ke kantor ketua departemen saya. Tidak butuh waktu lama untuk menjelaskan apa yang sedang terjadi. Untungnya, kursi itu adalah guru yang bijak dan luar biasa yang memberi nilai lebih tinggi pada anak-anak daripada aturan birokrasi. Dia segera memulai dokumen untuk mengeluarkan David dari kelas saya dan masuk ke jalur akselerasi.

Kerugian saya adalah keuntungan guru berikutnya. Tentu saja, ada pasang surut, dan tidak semua nilai matematika David adalah A. "Setelah saya meninggalkan kelas Anda, dan beralih ke kelas yang lebih tinggi, saya sedikit tertinggal," David kemudian memberi tahu saya. "Dan tahun berikutnya, matematika—itu adalah geometri—terus menjadi sulit.

Saya tidak mendapat nilai A. Saya mendapat nilai B." Di kelas berikutnya, tes matematika pertamanya kembali dengan nilai D.

"Bagaimana Anda menghadapinya?" Saya bertanya.

"Saya memang merasa tidak enak — saya merasa — tetapi saya tidak memikirkannya. Saya tahu itu sudah selesai. Saya tahu saya harus fokus pada apa yang harus dilakukan selanjutnya. Jadi saya pergi ke guru saya dan meminta bantuan. Saya pada dasarnya mencoba untuk mencari tahu, Anda tahu, apa yang saya lakukan salah. Apa yang perlu saya lakukan secara berbeda."

Pada tahun senior, David mengambil lebih keras dari dua kursus kalkulus kehormatan Lowell. Musim semi itu, dia mendapat nilai sempurna 5 dari 5 pada ujian Penempatan Lanjutan.

Setelah Lowell, David kuliah di Swarthmore College, lulus dengan gelar ganda di bidang teknik dan ekonomi. Saya duduk bersama orang tuanya pada saat kelulusannya, mengingat siswa pendiam di belakang kelas saya yang akhirnya membuktikan bahwa tes bakat bisa membuat banyak kesalahan.

Dua tahun lalu, David memperoleh gelar PhD di bidang teknik mesin dari UCLA. Disertasinya tentang algoritma kinerja optimal untuk proses termodinamika pada mesin truk. In English: David menggunakan matematika untuk membantu membuat mesin lebih efisien. Hari ini, dia adalah seorang insinyur di Aerospace Corporation. Secara harfiah, anak laki-laki yang dianggap "belum siap" untuk kelas matematika yang lebih sulit dan lebih cepat sekarang menjadi "ilmuwan roket".

Selama beberapa tahun mengajar berikutnya, saya semakin tidak yakin bahwa bakat adalah takdir dan semakin tertarik dengan hasil yang dihasilkan dari usaha. Berniat menyelami kedalaman misteri itu, saya akhirnya berhenti mengajar untuk menjadi seorang psikolog.

---

Ketika saya lulus sekolah, saya mengetahui bahwa para psikolog telah lama bertanya-tanya mengapa beberapa orang berhasil dan yang lainnya gagal. Di antara yang paling awal adalah Francis Galton, yang memperdebatkan topik tersebut dengan sepupu tirinya, Charles Darwin.

Bagaimanapun, Galton adalah anak ajaib. Pada usia empat tahun, dia bisa membaca dan menulis. Pada usia enam tahun, dia tahu bahasa Latin dan pembagian panjang dan bisa melafalkan bagian-bagian dari Shakespeare dengan hati. Belajar menjadi mudah.

Pada tahun 1869, Galton menerbitkan studi ilmiah pertamanya tentang asal mula pencapaian tinggi. Setelah menyusun daftar tokoh-tokoh terkenal di bidang sains, atletik, musik, puisi, dan hukum—di antara bidang-bidang lain—dia mengumpulkan informasi biografi apa pun yang dia bisa. Outlier, Galton menyimpulkan, luar biasa dalam tiga hal: mereka menunjukkan "kemampuan" yang tidak biasa dalam kombinasi dengan "semangat" yang luar biasa dan "kemampuan untuk kerja keras."

Setelah membaca lima puluh halaman pertama buku Galton, Darwin menulis sepucuk surat kepada sepupunya, menyatakan keterkejutannya bahwa bakat masuk dalam daftar kualitas penting. "Anda telah mengubah seorang lawan dalam satu hal," tulis Darwin. "Karena aku selalu menegaskan bahwa, kecuali orang bodoh, manusia tidak banyak berbeda dalam kecerdasan, hanya dalam semangat dan kerja keras; dan saya masih berpikir ini adalah perbedaan yang *sangat* penting.

Tentu saja, Darwin sendiri adalah jenis orang yang berprestasi tinggi yang coba dipahami oleh Galton. Diakui secara luas sebagai salah satu ilmuwan paling berpengaruh dalam sejarah, Darwin adalah orang pertama yang menjelaskan keanekaragaman spesies tumbuhan dan hewan sebagai konsekuensi seleksi alam. Terkait dengan itu, Darwin adalah seorang pengamat yang cerdas, tidak hanya terhadap flora dan fauna, tetapi juga manusia. Dalam arti tertentu, panggilannya adalah untuk mengamati sedikit perbedaan yang pada akhirnya mengarah pada kelangsungan hidup.

Jadi ada baiknya berhenti sejenak untuk mempertimbangkan pendapat Darwin tentang faktor penentu pencapaian—yakni, keyakinannya bahwa semangat dan kerja keras pada akhirnya lebih penting daripada kemampuan intelektual.

Secara keseluruhan, penulis biografi Darwin tidak mengklaim bahwa dia memiliki kecerdasan supranatural. Dia memang cerdas, tetapi wawasan tidak datang kepadanya dalam sekejap. Dia, dalam arti tertentu, seorang pekerja keras. Otobiografi Darwin sendiri menguatkan pandangan ini: "Saya tidak memiliki kecepatan pemahaman yang luar biasa [yang] begitu luar biasa pada beberapa orang pintar," akunya. "Kekuatan saya untuk mengikuti alur pemikiran yang panjang dan murni abstrak sangat terbatas."

Dia tidak akan menjadi ahli matematika yang sangat baik, pikirnya, atau seorang filsuf, dan ingatannya juga di bawah standar: "Begitu buruk dalam satu hal ingatan saya sehingga saya tidak pernah dapat mengingat lebih dari beberapa hari dalam satu hari. tanggal atau baris puisi.

Mungkin Darwin terlalu rendah hati. Tetapi dia tidak memiliki masalah untuk memuji kekuatan pengamatannya dan ketekunan yang dia terapkan untuk memahami hukum alam: "Saya pikir saya lebih unggul dari orang biasa dalam memperhatikan hal-hal yang mudah luput dari perhatian, dan dalam mengamati mereka dengan hati-hati. . Industri saya hampir sebesar yang seharusnya dalam pengamatan dan pengumpulan fakta. Yang jauh lebih penting, kecintaan saya pada ilmu alam telah mantap dan kuat."

Seorang penulis biografi menggambarkan Darwin sebagai seseorang yang terus memikirkan pertanyaan yang sama lama setelah orang lain beralih ke masalah yang berbeda—dan tidak diragukan lagi lebih mudah—:

Tanggapan normal untuk bingung tentang sesuatu adalah dengan mengatakan, "Saya akan memikirkannya nanti," dan kemudian, pada dasarnya, lupakan saja. Dengan Darwin, seseorang merasa bahwa dia dengan sengaja tidak melakukan pelupaan semi-sengaja semacam ini. Dia menyimpan semua pertanyaan tetap hidup di benaknya, siap untuk diambil ketika sedikit data yang relevan muncul dengan sendirinya.

---

Empat puluh tahun kemudian, di sisi lain Atlantik, seorang psikolog Harvard bernama William James mengajukan pertanyaan tentang bagaimana perbedaan orang dalam mengejar tujuan. Menjelang akhir karirnya yang panjang dan terkenal, James menulis esai tentang topik *Sains* (dulu dan sekarang jurnal akademik terkemuka, tidak hanya untuk psikologi tetapi untuk semua ilmu alam dan sosial). Itu berjudul "Energi Manusia."

Merefleksikan prestasi dan kegagalan teman dekat dan kolega, dan bagaimana kualitas usahanya sendiri bervariasi pada hari-hari baik dan buruknya, James mengamati:

Dibandingkan dengan apa yang seharusnya kita lakukan, kita hanya setengah terjaga. Api kami diredam, draf kami diperiksa. Kami hanya menggunakan sebagian kecil dari sumber daya mental dan fisik kami yang mungkin.

Ada gap, kata James, antara potensi dan aktualisasinya.

Tanpa menyangkal bahwa bakat kita berbeda-beda—salah satunya mungkin lebih bermusik daripada atletis atau lebih berwirausaha daripada artistik—James menegaskan bahwa "individu manusia biasanya hidup jauh di dalam batas kemampuannya; dia memiliki berbagai jenis kekuatan yang biasanya gagal dia gunakan. Dia memberi energi di bawah maksimumnya, dan dia berperilaku di bawah optimalnya.

"Tentu saja ada *batasannya*," James mengakui. "Pohon-pohon tidak tumbuh ke langit." Tetapi batas-batas luar di mana kita akan, pada akhirnya, berhenti berkembang ini sama sekali tidak relevan bagi sebagian besar dari kita: "Fakta yang jelas tetap bahwa manusia di seluruh dunia memiliki sumber daya dalam jumlah besar, yang hanya didorong oleh individu yang sangat luar biasa hingga penggunaan ekstrem mereka."

Kata-kata ini, yang ditulis pada tahun 1907, masih berlaku hari ini seperti sebelumnya. Jadi, mengapa kita begitu menekankan pada bakat? Dan mengapa terpaku pada batas ekstrim dari apa yang mungkin kita lakukan ketika, pada kenyataannya, kebanyakan dari kita berada di awal perjalanan kita, sejauh ini, jauh dari batas luar itu? Dan mengapa kita berasumsi

bahwa bakat kita, bukan upaya kita, yang akan menentukan di mana kita akan berakhir dalam jangka panjang?

---

Selama bertahun-tahun, beberapa survei nasional menanyakan: Mana yang lebih penting untuk sukses—bakat atau usaha? Orang Amerika sekitar dua kali lebih mungkin memilih upaya. Hal yang sama berlaku ketika Anda bertanya kepada orang Amerika tentang kemampuan atletik. Dan ketika ditanya, "Jika Anda mempekerjakan karyawan baru, manakah dari kualitas berikut yang menurut Anda paling penting?" Orang Amerika mendukung "pekerja keras" hampir lima kali lebih sering daripada mereka mendukung "kecerdasan".

Hasil survei ini konsisten dengan kuesioner yang diberikan oleh psikolog Chia-Jung Tsay kepada pakar musik, yang, ketika ditanya, dengan andal mendukung pelatihan usaha lebih penting daripada bakat alami. Tetapi ketika Chia menyelidiki sikap secara lebih tidak langsung, dia mengungkap bias yang mengarah ke arah yang berlawanan: kami menyukai yang alami.

Dalam eksperimen Chia, musisi profesional mempelajari tentang dua pianis yang biografinya identik dalam hal pencapaian sebelumnya. Subyek mendengarkan klip pendek dari orang-orang ini bermain piano; tanpa sepengetahuan pendengar, seorang pianis sebenarnya memainkan bagian yang berbeda dari karya yang sama. Apa yang bervariasi adalah bahwa seorang pianis digambarkan sebagai "alami" dengan bukti awal dari bakat bawaan. Yang lainnya digambarkan sebagai "pejuang" dengan bukti awal motivasi dan ketekunan yang tinggi. Bertentangan langsung dengan keyakinan yang mereka nyatakan tentang pentingnya upaya versus bakat, musisi menilai alam lebih mungkin untuk berhasil dan lebih dapat dipekerjakan.

Sebagai studi tindak lanjut, Chia menguji apakah ketidakkonsistenan yang sama ini akan terlihat dalam domain yang sangat berbeda di mana kerja keras dan usaha keras dirayakan: kewirausahaan. Dia merekrut ratusan orang dewasa dengan berbagai tingkat pengalaman dalam bisnis dan secara acak membagi mereka menjadi dua kelompok. Separuh dari subjek penelitiannya membaca profil seorang pengusaha "pejuang", yang digambarkan telah mencapai kesuksesan melalui kerja keras, usaha, dan pengalaman. Separuh lainnya membaca profil pengusaha "alami", yang digambarkan telah mencapai kesuksesan melalui kemampuan bawaan. Semua peserta mendengarkan rekaman audio proposal bisnis yang sama dan diberi tahu bahwa rekaman itu dibuat oleh pengusaha tertentu yang mereka baca.

Seperti dalam studinya tentang musisi, Chia menemukan bahwa naturalis dinilai lebih tinggi untuk kemungkinan sukses dan dapat dipekerjakan, dan bahwa proposal bisnis mereka dinilai unggul dalam kualitas. Dalam studi terkait, Chia menemukan bahwa ketika orang dipaksa memilih antara mendukung salah satu dari dua pengusaha—satu diidentifikasi sebagai pekerja keras, yang lain alami—mereka cenderung menyukai yang alami. Nyatanya, titik ketidakpedulian antara seorang pejuang dan alami hanya tercapai ketika pejuang memiliki empat tahun pengalaman kepemimpinan dan \$40.000 lebih dalam modal awal.

Riset Chia mengungkap ambivalensi kita terhadap bakat dan usaha. Apa yang kita *katakan* kita pedulikan mungkin tidak sesuai dengan apa— jauh di lubuk hati—yang sebenarnya kita *yakini* lebih berharga. Ini seperti mengatakan bahwa kita tidak peduli sama sekali tentang daya tarik fisik pasangan romantis dan kemudian, ketika benar-benar memilih siapa yang akan dikencani, memilih pria imut daripada pria baik.

"Bias kealamian" adalah prasangka tersembunyi terhadap mereka yang telah mencapai apa yang mereka miliki karena mereka bekerja untuk itu, dan preferensi tersembunyi bagi mereka yang menurut kami tiba di tempat mereka dalam hidup karena mereka secara alami berbakat. Kami mungkin tidak mengakui bias alami ini kepada orang lain; kita bahkan mungkin tidak mengakuinya pada diri kita sendiri. Tapi bias terlihat jelas dalam pilihan yang kita buat.

---

Kehidupan Chia sendiri adalah contoh menarik dari fenomena alam versus perjuangan. Sekarang seorang profesor di University College London, dia menerbitkan karya ilmiahnya di jurnal akademik paling bergengsi. Sebagai seorang anak, dia menghadiri kelas-kelas di Juilliard, yang program pra-perguruan tinggi mengundang siswa "yang menunjukkan bakat, potensi, dan pencapaian untuk mengejar karir di bidang musik" untuk mengalami "suasana di mana hadiah artistik dan keterampilan teknis dapat berkembang."

Chia memegang beberapa gelar dari Harvard. Gelar pertamanya adalah gelar sarjana psikologi; dia lulus magna cum laude dengan penghargaan tertinggi. Dia juga memiliki dua gelar master: satu dalam sejarah sains dan yang lainnya dalam psikologi sosial. Dan, terakhir, sambil menyelesaikan PhD-nya di bidang perilaku organisasi dan psikologi di Harvard, dia juga mengambil gelar PhD sekunder di bidang musik.

Terkesan? Jika tidak, izinkan saya menambahkan bahwa Chia juga memiliki gelar dari Peabody Conservatory dalam pertunjukan piano dan pedagogi—dan ya, dia

tampil di Carnegie Hall, belum lagi Lincoln Center, Kennedy Center, dan resital istana untuk memperingati kepresidenan Uni Eropa.

Jika Anda hanya melihat kredensialnya, Anda mungkin langsung menyimpulkan bahwa Chia terlahir lebih berbakat daripada siapa pun yang Anda kenal: “Ya Tuhan! Wanita muda yang luar biasa berbakat!” Dan, jika penelitian Chia benar, penjelasan itu akan memperindah pencapaiannya dengan lebih banyak kemilau, lebih banyak misteri, dan lebih banyak kekaguman daripada alternatifnya: “Ya Tuhan! Wanita muda pekerja keras yang luar biasa berdedikasi!”

Lalu apa yang akan terjadi? Ada sejumlah besar penelitian tentang apa yang terjadi ketika kita yakin seorang siswa sangat berbakat. Kami mulai memberikan perhatian ekstra pada mereka dan menahan mereka pada ekspektasi yang lebih tinggi. Kami berharap mereka unggul, dan harapan itu menjadi ramalan yang terpenuhi dengan sendirinya.

Saya telah bertanya kepada Chia apa yang dia dapatkan dari pencapaian musiknya sendiri. “Yah, kurasa aku mungkin punya bakat,” kata Chia. “Tapi saya pikir, lebih dari itu, saya sangat menyukai musik sehingga saya berlatih empat hingga enam jam sehari sepanjang masa kanak-kanak.” Dan di perguruan tinggi, terlepas dari jadwal kelas dan kegiatan yang padat, dia meluangkan waktu untuk berlatih hampir sebanyak itu. Jadi, ya, dia punya bakat—tapi dia juga seorang pekerja keras.

Mengapa Chia banyak berlatih? Aku bertanya-tanya. Apakah itu dipaksakan padanya? Telah melakukan dia punya pilihan dalam masalah ini?

“Oh, itu *aku*. Itu yang saya inginkan. Saya ingin menjadi lebih baik dan lebih baik dan lebih baik. Ketika saya berlatih piano, saya membayangkan diri saya di atas panggung di depan banyak penonton. Saya membayangkan mereka bertepuk tangan.”

---

Pada tahun saya meninggalkan McKinsey untuk mengajar, tiga mitra perusahaan menerbitkan laporan berjudul “The War for Talent”. Laporan itu dibaca secara luas dan akhirnya menjadi buku terlaris. Argumen dasarnya adalah bahwa perusahaan dalam ekonomi modern naik dan turun bergantung pada kemampuan mereka untuk menarik dan mempertahankan “Pemain A”.

“Apa yang kita maksud dengan *bakat*?” tanya penulis McKinsey di halaman pembuka buku. Menjawab pertanyaan mereka sendiri: “Dalam pengertian yang paling umum, bakat adalah jumlah dari kemampuan seseorang—karunia, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, kecerdasan, penilaian, sikap, karakter, dan dorongan intrinsiknya. Itu juga mencakup kemampuannya untuk belajar dan tumbuh.” Itu panjang

daftar, dan itu mengungkapkan perjuangan sebagian besar dari kita ketika kita mencoba mendefinisikan bakat dengan presisi apa pun. Tapi tidak mengejutkan saya bahwa "hadiah intrinsik" disebutkan lebih dulu.

Ketika majalah *Fortune* menempatkan McKinsey di sampulnya, artikel utama dimulai: "Ketika di hadapan mitra muda McKinsey, seseorang mendapat kesan yang berbeda bahwa jika dihidangkan dengan satu atau dua koktail, dia mungkin akan bersandar ke seberang meja dan menyarankan sesuatu yang canggung. , seperti membandingkan skor SAT." Hampir tidak mungkin, kata jurnalis itu, untuk melebih-lebihkan "premi yang ditempatkan dalam budaya McKinsey pada kemampuan analitik, atau seperti yang dikatakan penghuninya, pada menjadi 'cerdas.'"

McKinsey terkenal karena merekrut dan memberi penghargaan kepada pria dan wanita pintar — beberapa dengan gelar MBA dari tempat-tempat seperti Harvard dan Stanford, dan sisanya, seperti saya, yang memiliki beberapa kredensial lain yang menunjukkan bahwa kita harus memiliki otak yang sangat besar.

Wawancara saya dengan McKinsey terbuka seperti kebanyakan, dengan serangkaian brainteaser yang dirancang untuk menguji kemampuan analitik saya. Seorang pewawancara mendudukkan saya dan memperkenalkan dirinya, lalu bertanya: "Berapa banyak bola tenis yang diproduksi di Amerika Serikat per tahun?"

"Saya kira ada dua cara untuk mendekati pertanyaan itu," jawab saya.

"Cara pertama adalah menemukan orang yang tepat, atau mungkin organisasi perdagangan, untuk memberi tahu Anda." Pewawancara saya mengangguk, tetapi memberi saya pandangan yang mengatakan bahwa dia menginginkan jawaban yang lain.

"Atau Anda bisa mengambil beberapa asumsi dasar dan mengalikannya untuk mengetahuinya."

Pewawancara saya tersenyum lebar. Jadi saya memberikan apa yang dia inginkan.

Oke, asumsikan ada sekitar dua ratus lima puluh juta orang di Amerika Serikat. Katakanlah pemain tenis paling aktif berusia antara sepuluh dan tiga puluh tahun. Itu pasti, secara kasar, seperempat dari populasi. Saya kira itu memberi Anda lebih dari enam puluh juta pemain tenis potensial.

Sekarang pewawancara saya sangat bersemangat. Saya melanjutkan permainan logika, mengalikan dan membagi dengan angka menurut perkiraan saya yang sama sekali tidak tahu tentang berapa banyak orang yang benar-benar bermain tenis, dan seberapa sering rata-rata mereka bermain, dan berapa banyak bola yang akan mereka gunakan dalam permainan, dan kemudian seberapa sering mereka akan menggunakannya. perlu mengganti yang mati atau hilang.

Saya mendapat beberapa angka, yang mungkin sangat meleset, karena pada setiap langkah saya membuat asumsi lain yang kurang informasi, sampai taraf tertentu

atau yang lain, salah. Akhirnya, saya berkata: "Matematika di sini tidak terlalu sulit bagi saya. Saya sedang mengajar seorang gadis kecil yang sedang berlatih pecahan sekarang, dan kami melakukan banyak matematika mental bersama. Tetapi jika Anda ingin tahu apa yang akan saya lakukan jika saya perlu mengetahui jawaban atas pertanyaan itu, saya akan memberi tahu Anda: Saya akan menelepon seseorang yang benar-benar tahu.

Lebih banyak tersenyum, dan kemudian kepastian bahwa dia telah mempelajari semua yang dia butuhkan dari interaksi kami. Dan juga dari lamaran saya—termasuk skor SAT saya, yang sangat diandalkan McKinsey untuk melakukan penyortiran awal kandidat. Dengan kata lain, jika saran untuk perusahaan Amerika adalah menciptakan budaya yang menghargai bakat di atas segalanya, McKinsey mempraktikkan apa yang diajarkannya.

---

Begitu saya menerima tawaran untuk bergabung dengan kantor New York City, saya diberi tahu bahwa bulan pertama saya akan dihabiskan di sebuah hotel mewah di Clearwater, Florida. Di sana saya bergabung dengan sekitar tiga lusin karyawan baru lainnya yang, seperti saya, tidak memiliki pelatihan apa pun dalam bisnis. Sebaliknya, masing-masing dari kami telah mendapatkan beberapa lencana kehormatan akademik lainnya. Saya duduk di sebelah seorang pria dengan gelar PhD di bidang fisika, misalnya. Di sisi saya yang lain ada seorang ahli bedah, dan di belakang saya ada dua pengacara.

Tak satu pun dari kami yang tahu banyak tentang manajemen secara umum, atau tentang industri apa pun secara khusus. Tapi itu akan berubah: dalam satu bulan, kami akan menyelesaikan kursus kilat yang disebut "mini-MBA". Karena kami semua diuji untuk menjadi pembelajar super cepat, tidak diragukan lagi kami akan berhasil menguasai sejumlah besar informasi dalam waktu yang sangat singkat.

Baru dilengkapi dengan kenalan biasa dengan arus kas, perbedaan antara pendapatan dan keuntungan, dan beberapa fakta dasar lainnya tentang apa yang sekarang saya kenal sebagai "sektor swasta", kami dikirim ke kantor yang ditunjuk kami di seluruh dunia, di mana kami akan bergabunglah dengan tim konsultan lain dan dicocokkan dengan klien korporat untuk menyelesaikan masalah apa pun yang mereka hadapi.

Saya segera mengetahui bahwa proposisi bisnis dasar McKinsey sangat mudah. Dengan jumlah uang yang sangat besar per bulan, perusahaan dapat menyewa tim McKinsey untuk memecahkan masalah yang terlalu pelik untuk diselesaikan oleh orang-orang yang sudah mengerjakannya. Di akhir "pertunangan" ini, seperti yang disebut di perusahaan, kami seharusnya membuat laporan

secara dramatis lebih berwawasan daripada apa pun yang dapat mereka hasilkan di rumah.

Terpikir oleh saya, ketika saya menyusun slide yang meringkas rekomendasi yang berani dan luas untuk konglomerat produk medis bernilai miliaran dolar, bahwa, sungguh, saya tidak tahu apa yang saya bicarakan. Ada konsultan senior di tim yang mungkin tahu lebih banyak, tetapi ada juga lebih banyak konsultan junior yang baru lulus kuliah, pasti tahu lebih sedikit.

Lalu, mengapa mempekerjakan kami dengan biaya selangit? Nah, untuk satu hal, kami mendapat keuntungan dari perspektif orang luar yang tidak ternodai oleh politik orang dalam. Kami juga memiliki metode untuk memecahkan masalah bisnis yang didorong oleh hipotesis dan data. Mungkin ada banyak alasan bagus mengapa CEO membawa McKinsey. Tapi di antara mereka, menurut saya, kami seharusnya lebih tajam daripada orang-orang yang sudah ada di lokasi. Mempekerjakan McKinsey berarti mempekerjakan yang terbaik dan paling cerdas”—seolah-olah menjadi yang paling cerdas juga membuat kita menjadi yang terbaik.

---

Menurut *The War for Talent*, perusahaan yang unggul adalah perusahaan yang secara agresif mempromosikan karyawan yang paling berbakat sekaligus menyisihkan karyawan yang kurang berbakat secara agresif. Di perusahaan seperti itu, perbedaan besar dalam gaji tidak hanya dibenarkan tetapi juga diinginkan. Mengapa? Karena lingkungan yang kompetitif dan pemenang-mengambil-semua mendorong yang *paling* berbakat untuk bertahan dan yang *paling tidak* berbakat untuk mencari pekerjaan alternatif.

Duff McDonald, jurnalis yang melakukan penelitian paling mendalam tentang McKinsey hingga saat ini, menyarankan bahwa filosofi bisnis khusus ini akan lebih tepat diberi judul *The War on Common Sense*. McDonald menunjukkan bahwa perusahaan yang disorot dalam laporan asli McKinsey sebagai contoh dari strategi yang mereka dukung tidak berjalan dengan baik di tahun-tahun setelah laporan itu diterbitkan.

Wartawan Malcolm Gladwell juga mengkritik *The War for Talent*. Enron, dia menunjukkan, melambangkan pendekatan "pola pikir bakat" terhadap manajemen yang dianjurkan oleh McKinsey. Seperti yang kita semua tahu, kisah Enron tidak memiliki akhir yang bahagia. Pernah menjadi salah satu perusahaan perdagangan energi terbesar di dunia, Enron dinobatkan sebagai Perusahaan Paling Inovatif Amerika oleh majalah *Fortune* enam tahun berturut-turut. Namun, pada akhir tahun 2001, ketika bisnis tersebut mengajukan kebangkrutan, menjadi jelas bahwa

laba luar biasa perusahaan disebabkan oleh penipuan akuntansi yang masif dan sistematis. Ketika Enron runtuh, ribuan karyawannya, yang sama sekali tidak terlibat dalam kesalahan, kehilangan pekerjaan, asuransi kesehatan, dan tabungan pensiun. Pada saat itu, itu adalah kebangkrutan perusahaan terbesar dalam sejarah AS.

Anda tidak bisa menyalahkan bencana Enron pada kelebihan poin IQ. Anda juga tidak bisa menyalahkan kurangnya grit. Tetapi Gladwell berpendapat dengan meyakinkan bahwa menuntut karyawan Enron untuk membuktikan bahwa mereka lebih pintar daripada orang lain secara tidak sengaja berkontribusi pada budaya narsistik, dengan representasi berlebihan dari karyawan yang sangat sombong dan didorong oleh rasa tidak aman yang mendalam untuk terus pamer. Itu adalah budaya yang mendorong kinerja jangka pendek tetapi menghambat pembelajaran dan pertumbuhan jangka panjang.

Poin yang sama muncul dalam film dokumenter postmortem tentang Enron yang disebut, cukup tepat, *The Smartest Guys in the Room*. Selama kekuasaan perusahaan, itu adalah mantan konsultan McKinsey yang kurang ajar dan brilian bernama Jeff Skilling yang merupakan CEO Enron. Skilling mengembangkan sistem tinjauan kinerja untuk Enron yang terdiri dari menilai karyawan setiap tahun dan memecat 15 persen terbawah. Dengan kata lain, apa pun tingkat kinerja absolut Anda, jika Anda lemah, relatif terhadap orang lain, Anda akan dipecat. Di dalam Enron, praktik ini dikenal sebagai "rank and-yank". Skilling menganggapnya sebagai salah satu strategi terpenting yang dimiliki perusahaannya. Namun pada akhirnya, itu mungkin telah berkontribusi pada lingkungan kerja yang menghargai penipuan dan mematahkan semangat integritas.

---

Apakah bakat itu buruk? Apakah kita semua sama-sama berbakat? Tidak dan tidak. Kemampuan untuk dengan cepat menaiki kurva pembelajaran dari keterampilan apa pun jelas merupakan hal yang sangat bagus, dan suka atau tidak suka, sebagian dari kita lebih baik dalam hal itu daripada yang lain.

Jadi mengapa, kemudian, adalah hal yang buruk untuk lebih menyukai "yang alami" daripada "pejuang"? Apa kelemahan acara televisi seperti *America's Got Talent*, *The X Factor*, dan *Child Genius*? Mengapa kita tidak memisahkan anak-anak berusia tujuh atau delapan tahun menjadi dua kelompok: beberapa anak yang "berbakat dan berbakat" dan banyak lagi yang tidak? Apa salahnya, sebenarnya, dalam pertunjukan bakat yang disebut "pertunjukan bakat"?

Dalam pandangan saya, alasan terbesar keasyikan dengan bakat bisa berbahaya adalah sederhana: Dengan menyoroti bakat kita, kita berisiko meninggalkan

segala sesuatu yang lain dalam bayang-bayang. Kami secara tidak sengaja mengirim pesan bahwa faktor-faktor lain ini — termasuk grit — tidak terlalu penting seperti yang sebenarnya.

Perhatikan, misalnya, kisah Scott Barry Kaufman. Kantor Scott hanya berjarak dua pintu dari kantor saya, dan dia sangat mirip dengan psikolog akademis lainnya yang saya kenal: Dia menghabiskan sebagian besar waktunya untuk membaca, berpikir, mengumpulkan data, melakukan statistik, dan menulis. Dia mempublikasikan penelitiannya di jurnal ilmiah. Dia tahu banyak kata bersuku kata banyak. Dia memiliki gelar dari Carnegie Mellon, Universitas Cambridge, dan Yale. Dia memainkan cello *untuk bersenang-senang*.

Tetapi sebagai seorang anak, Scott dianggap sebagai pembelajar yang lambat — dan itu benar. “Pada dasarnya, saya sering mengalami infeksi telinga saat masih kecil,” jelas Scott. “Dan itu menyebabkan masalah dengan memproses informasi dari suara secara real time. Saya selalu satu atau dua langkah di belakang anak-anak lain di kelas saya.” Begitu terhentinya kemajuan akademisnya, bahkan, dia ditempatkan di kelas pendidikan khusus. Dia mengulang kelas tiga. Sekitar waktu yang sama, dia bertemu dengan seorang psikolog sekolah untuk mengikuti tes IQ. Dalam sesi tes yang penuh kecemasan yang dia gambarkan sebagai “mengerikan”, kinerja Scott sangat buruk sehingga dia dikirim ke sekolah khusus untuk anak-anak dengan ketidakmampuan belajar.

Baru pada usia empat belas tahun seorang guru pendidikan khusus yang jeli menarik Scott ke samping dan bertanya mengapa dia tidak berada di kelas yang lebih menantang. Sampai saat itu, Scott tidak pernah mempertanyakan status intelektualnya. Sebaliknya, dia berasumsi bahwa kurangnya bakatnya akan membuat batas yang sangat rendah pada apa yang mungkin dia lakukan dengan hidupnya.

Bertemu dengan seorang guru yang percaya pada potensinya merupakan titik balik kritis: titik balik dari *Hanya ini yang dapat Anda lakukan* menjadi *Siapa yang tahu apa yang dapat Anda lakukan?*

Pada saat itu, Scott mulai bertanya-tanya, untuk pertama kalinya: *Siapakah saya?*

*Apakah saya seorang anak cacat belajar tanpa masa depan yang nyata? Atau mungkin sesuatu yang lain?*

Dan kemudian, untuk mengetahuinya, Scott mendaftar untuk hampir semua tantangan yang ditawarkan sekolahnya. kelas latin. Musikal sekolah. Paduan suara. Dia tidak selalu unggul dalam segala hal, tetapi dia *belajar* dalam segala hal. Apa yang dipelajari Scott adalah bahwa dia tidak putus asa.

Sesuatu yang menurut Scott dia *pelajari* dengan cukup mudah adalah cello. Kakeknya telah menjadi pemain cello di Philadelphia Orchestra selama hampir lima puluh tahun, dan Scott berpendapat bahwa kakeknya dapat memberinya pelajaran. Dia melakukannya, dan pada musim panas saat Scott pertama kali mengambil cello, dia mulai berlatih delapan atau sembilan jam sehari. Dia sangat bertekad untuk berkembang, dan bukan hanya karena dia menyukai cello: “Saya sangat terdorong untuk menunjukkan kepada seseorang,

siapa pun, bahwa saya secara intelektual mampu melakukan apa saja. Pada titik ini saya bahkan tidak peduli apa itu.

Tingkatkan dia, dan pada musim gugur, dia mendapatkan kursi di orkestra sekolah menengahnya. Jika ceritanya berakhir di sana dan kemudian, itu mungkin bukan tentang grit. Tapi inilah yang terjadi selanjutnya. Scott terus—dan bahkan meningkatkan—latihannya. Dia melewatkan makan siang untuk berlatih. Kadang-kadang dia melewatkan kelas untuk berlatih. Pada tahun senior, dia adalah kursi kedua — dia adalah pemain cello terbaik kedua di orkestra — dan dia juga berada di paduan suara, dan memenangkan semua jenis penghargaan dari departemen musik.

Dia juga mulai berhasil di kelasnya, banyak di antaranya sekarang menjadi kelas kehormatan. Hampir semua temannya mengikuti program berbakat dan berbakat, dan Scott ingin bergabung dengan mereka. Dia ingin berbicara tentang Plato dan mengerjakan teka-teki mental dan belajar lebih banyak dari yang sudah dia pelajari. Tentu saja, dengan skor IQ-nya sejak kecil, tidak ada kemungkinan seperti itu. Dia ingat psikolog sekolah menggambar kurva berbentuk lonceng di bagian belakang serbet dan menunjuk ke puncaknya— “Ini rata-rata”— lalu pindah ke kanan— “Di sinilah Anda harus berada untuk kelas yang berbakat dan berbakat ”—lalu bergerak ke kiri—“Dan di sinilah Anda berada.”

"Pada titik apa," tanya Scott, "pencapaian mengalahkan potensi?"

Psikolog sekolah menggelengkan kepalanya dan menunjukkan pintu kepada Scott.

Musim gugur itu, Scott memutuskan dia ingin mempelajari hal yang disebut "kecerdasan" ini dan sampai pada kesimpulannya sendiri. Dia melamar ke program ilmu kognitif di Universitas Carnegie Mellon. Dan dia ditolak. Surat penolakan itu tidak menjelaskan mengapa, tentu saja, tetapi mengingat nilai-nilainya yang luar biasa dan prestasi ekstrakurikulerinya, Scott hanya dapat menyimpulkan bahwa hambatannya adalah nilai SAT-nya yang rendah.

“Saya memiliki ketabahan ini,” kenang Scott. “Saya berkata, ‘Saya akan melakukannya. Saya tidak peduli. Saya akan mencari cara untuk mempelajari apa yang ingin saya pelajari.’” Dan kemudian Scott mengikuti audisi untuk program opera Carnegie Mellon. Mengapa? Karena program opera tidak terlalu memperhatikan skor SAT, melainkan berfokus pada bakat dan ekspresi musik. Di tahun pertamanya, Scott mengambil mata kuliah psikologi sebagai mata kuliah pilihan. Segera setelah itu, dia menambahkan psikologi sebagai anak di bawah umur. Selanjutnya, ia memindahkan jurusannya dari opera ke psikologi. Dan kemudian dia lulus Phi Beta Kappa.

---

Seperti Scott, saya mengambil tes IQ di awal sekolah saya dan dianggap tidak cukup cerdas untuk mendapat manfaat dari kelas yang berbakat dan bertalenta. Untuk alasan apa pun—mungkin seorang guru meminta agar saya diuji ulang—saya dievaluasi lagi pada tahun berikutnya, dan saya lolos. Saya kira Anda bisa mengatakan saya berbakat batas.

Salah satu cara untuk menafsirkan kisah-kisah ini adalah bahwa bakat itu hebat, tetapi *ujian* bakat itu buruk. Pasti ada argumen yang dibuat bahwa tes bakat—dan tes apa pun yang dipelajari psikolog, termasuk grit—sangat tidak sempurna.

Namun kesimpulan lainnya adalah bahwa fokus pada bakat mengalihkan perhatian kita dari sesuatu yang setidaknya sama pentingnya, yaitu usaha. Di bab selanjutnya, saya akan berpendapat bahwa, sebanyak bakat dihitung, usaha dihitung dua kali.

## ➔ bagian 3

# USAHA DIHITUNG DUA KALI

Tidak sehari pun berlalu tanpa membaca atau mendengar kata *bakat*. Di setiap bagian surat kabar—mulai dari halaman olahraga hingga bagian bisnis, dari profil aktor dan musisi di suplemen akhir pekan, hingga berita halaman depan tentang bintang-bintang yang sedang naik daun dalam politik—banyak sekali kiasan hingga bakat. Tampaknya ketika seseorang mencapai prestasi yang layak untuk ditulis, kami buru-buru menyebut orang itu sebagai "berbakat" yang luar biasa.

Jika kita terlalu menekankan bakat, kita meremehkan yang lainnya. Dalam ekstim, seolah-olah, jauh di lubuk hati, kami menganggap hal berikut ini benar:



Misalnya, baru-baru ini saya mendengarkan seorang komentator radio membuat perbandingan antara Hillary dan Bill Clinton. Dia mengamati bahwa keduanya adalah komunikator yang luar biasa baik. Tetapi sementara suaminya, Bill, adalah seorang politikus berbakat, Hillary harus mengubah dirinya menjadi peran itu. Bill itu alami; Hillary hanyalah seorang pejuang. Implikasi yang tak terucapkan tetapi jelas adalah bahwa dia tidak akan pernah setara dengannya.

Saya juga mendapati diri saya melakukannya. Ketika seseorang benar-benar membuat saya terkesan, saya mungkin secara refleks berkata pada diri saya sendiri: *Jenius sekali!* Aku seharusnya tahu lebih baik. Saya bersedia. Jadi apa yang terjadi? Mengapa bias bawah sadar terhadap bakat bertahan?



Beberapa tahun yang lalu, saya membaca sebuah studi tentang perenang kompetitif berjudul "The Mundanity of Excellence." Judul artikel merangkum kesimpulan utamanya: pencapaian manusia yang paling mempesona sebenarnya adalah kumpulan elemen individu yang tak terhitung jumlahnya, yang masing-masing, dalam arti tertentu, biasa saja.

Dan Chambliss, sosiolog yang menyelesaikan studi tersebut, mengamati: "Kinerja superlatif benar-benar merupakan pertemuan lusinan keterampilan atau aktivitas kecil, yang masing-masing dipelajari atau ditemukan, yang telah dilatih dengan hati-hati menjadi kebiasaan dan kemudian dipasang bersama dalam satu kesatuan yang disintesis. . Tidak ada yang luar biasa atau manusia super dalam salah satu dari tindakan itu; hanya fakta bahwa mereka dilakukan secara konsisten dan benar, dan semuanya bersama-sama, menghasilkan keunggulan.

Tapi keduniawian adalah penjualan yang sulit. Saat menyelesaikan analisisnya, Dan membagikan beberapa bab dengan seorang rekan. "Kamu harus meramaikannya," kata temannya.

"Anda perlu membuat orang-orang ini lebih menarik. . . ."

Ketika saya menelepon Dan untuk menyelidiki beberapa pengamatannya, saya mengetahui bahwa dia menjadi terpesona dengan gagasan bakat — dan apa yang sebenarnya kami maksud dengan itu — sebagai perenang sendiri dan, selama beberapa tahun sesudahnya, sebagai pekerja paruh waktu. pelatih. Sebagai asisten profesor muda, Dan memutuskan untuk melakukan penelitian kualitatif yang mendalam tentang perenang. Secara total, Dan mengabdikan enam tahun untuk mewawancarai, menonton, dan terkadang tinggal dan bepergian dengan perenang dan pelatih di semua tingkatan — dari klub renang lokal hingga tim elit yang terdiri dari calon atlet Olimpiade.

"Bakat," dia mengamati, "mungkin merupakan penjelasan awam yang paling meresap yang kita miliki untuk kesuksesan atletik." Seolah-olah bakat adalah semacam "substansi di balik realitas penampilan yang tidak terlihat, yang akhirnya membedakan yang terbaik di antara atlet kita". Dan para atlet hebat ini tampaknya diberkahi "dengan karunia istimewa, hampir seperti 'sesuatu' di dalam diri mereka, yang tidak dimiliki oleh kita semua—mungkin fisik, genetik, psikologis, atau fisiologis. Beberapa memiliki 'itu', dan beberapa tidak. Beberapa adalah 'atlet alami', dan beberapa tidak."

Saya pikir Dan benar sekali. Jika kita tidak dapat menjelaskan bagaimana seorang atlet, musisi, atau siapa pun telah melakukan sesuatu yang sangat mengagumkan, kita cenderung akan mengangkat tangan dan berkata, "Ini hadiah! Tidak ada yang bisa mengajarmu itu." Dengan kata lain, ketika kita tidak dapat dengan mudah melihat bagaimana pengalaman dan pelatihan membawa seseorang ke tingkat keunggulan yang begitu jelas di luar norma, kita secara default memberi label orang itu sebagai "alami".

Dan menunjukkan bahwa biografi perenang hebat mengungkapkan banyak faktor yang berkontribusi pada kesuksesan akhir mereka. Misalnya, perenang paling berprestasi hampir selalu memiliki orang tua yang tertarik pada olahraga dan memperoleh cukup uang untuk membayar pelatihan, perjalanan untuk bertemu renang, dan yang tidak kalah penting: akses ke kolam renang. Dan, yang terpenting, ada ribuan jam latihan di kolam selama bertahun-tahun—semua dihabiskan untuk menyempurnakan banyak elemen individu yang jumlahnya menghasilkan satu kinerja sempurna.

Meskipun tampaknya salah untuk berasumsi bahwa bakat adalah penjelasan lengkap untuk performa yang memukau, hal ini juga dapat dimengerti. "Ini mudah dilakukan," Dan menjelaskan, "terutama jika seseorang hanya melihat atlet top setiap empat tahun sekali saat menonton Olimpiade di televisi, atau jika seseorang hanya melihatnya dalam pertunjukan daripada dalam latihan sehari-hari."

Poin lain yang dia buat adalah bahwa bakat minimal yang dibutuhkan untuk berhasil dalam berenang lebih rendah dari yang kita pikirkan.

"Kurasa kau tidak bermaksud mengatakan bahwa salah satu dari kita bisa menjadi Michael Phelps," kataku. "*Benarkah ?*"

"Tidak, tentu saja tidak," jawab Dan. "Pertama-tama, ada keuntungan anatomis tertentu yang tidak bisa Anda latih."

"Dan," saya melanjutkan, "tidakkah Anda mengatakan bahwa beberapa perenang meningkat lebih dari yang lain, bahkan jika mereka berusaha sama kerasnya dan mendapatkan pelatihan yang sama?"

"Ya, tapi yang utama adalah kehebatan itu bisa dilakukan. Kehebatan adalah banyak, banyak prestasi individu, dan masing-masing bisa dilakukan.

Maksud Dan adalah bahwa jika Anda memiliki film selang waktu dari jam dan hari dan minggu dan tahun yang menghasilkan keunggulan, Anda dapat melihat apa yang dia lihat: bahwa kinerja tingkat tinggi, pada kenyataannya, merupakan penambahan dari tindakan duniawi. Tapi apakah penguasaan tambahan komponen individu duniawi menjelaskan segalanya? Aku bertanya-tanya. Apakah hanya itu yang ada?

"Yah, kita semua suka misteri dan sihir," katanya. "Saya juga."

Kemudian Dan memberi tahu saya tentang hari ketika dia menonton putaran renang Rowdy Gaines dan Mark Spitz. "Spitz memenangkan tujuh medali emas di Olimpiade '72 dan merupakan hal besar sebelum Michael Phelps," jelasnya. "Pada tahun '84, dua belas tahun setelah pensiun, Spitz muncul. Dia berusia pertengahan tiga puluhan. Dan dia masuk ke air bersama Rowdy Gaines, yang pada saat itu memegang rekor dunia dalam seratus gratis. Mereka melakukan sekitar lima puluhan — dengan kata lain, dua panjang kolam, hanya lari cepat, seperti balapan kecil. Gaines memenangkan sebagian besar dari mereka,

tetapi pada saat mereka setengah jalan, seluruh tim berdiri di tepi kolam hanya untuk menyaksikan Spitz berenang.

Semua orang di tim telah berlatih dengan Gaines, dan mereka tahu betapa bagusnya dia. Mereka tahu dia disukai untuk memenangkan emas Olimpiade. Tetapi karena perbedaan usia, tidak ada yang berenang dengan Spitz.

Seorang perenang menoleh ke Dan dan berkata, sambil menunjuk ke Spitz, "Ya Tuhan. Dia seekor ikan."

Aku bisa mendengar keheranan dalam suara Dan. Bahkan seorang siswa duniawi, tampaknya, mudah terbuai dengan penjelasan bakat. Aku menekannya sedikit. Apakah pertunjukan megah semacam itu adalah sesuatu yang ilahi?

Dan menyuruhku membaca Nietzsche.

Nietzsche? Filsuf? Apa yang akan dikatakan oleh seorang filsuf Jerman abad ke-19 yang dapat menjelaskan Mark Spitz? Ternyata, Nietzsche juga telah berpikir panjang dan keras tentang pertanyaan yang sama.

---

"Dengan segala sesuatu yang sempurna," tulis Nietzsche, "kami tidak menanyakan bagaimana hal itu terjadi." Sebaliknya, "kami bersukacita atas fakta saat ini seolah-olah itu muncul dari tanah secara ajaib".

Ketika saya membaca bagian itu, saya memikirkan para perenang muda yang menonton bentuk pameran ikon Spitz mereka yang hampir tidak tampak seperti manusia.

"Tidak ada yang bisa melihat dalam karya seniman bagaimana jadinya," kata Nietzsche. "Itulah keuntungannya, karena di mana pun orang dapat melihat tindakan menjadi orang menjadi agak keren." Dengan kata lain, kami *ingin* percaya bahwa Mark Spitz dilahirkan untuk berenang dengan cara yang tidak ada di antara kami dan tidak ada di antara kami yang bisa. Kami tidak ingin duduk di kolam renang dan melihatnya berkembang dari amatir menjadi ahli. Kami lebih suka keunggulan kami terbentuk sepenuhnya. Kami lebih suka misteri daripada duniawi.

Tapi kenapa? Apa alasan membodohi diri sendiri dengan berpikir bahwa Mark Spitz tidak *mendapatkan* penguasaannya?

"Kesombongan kita, cinta diri kita, mempromosikan kultus kejeniusan," kata Nietzsche. "Karena jika kita menganggap kejeniusan sebagai sesuatu yang ajaib, kita tidak wajib membandingkan diri kita sendiri dan merasa diri kita kurang. . . . Menyebut seseorang 'ilahi' berarti: 'di sini tidak perlu bersaing.'"

Dengan kata lain, memitologi bakat alami membuat kita semua lolos. Ini memungkinkan kita bersantai dalam status quo. Itulah yang pasti terjadi di masa-masa awal saya mengajar ketika saya keliru menyamakan bakat dan prestasi,

dan dengan melakukan itu, menghilangkan upaya — baik siswa saya maupun saya sendiri — dari pertimbangan lebih lanjut.

Jadi apa realitas kebesaran? Nietzsche sampai pada kesimpulan yang sama dengan Dan Chambliss. Hal-hal hebat dicapai oleh “orang-orang yang pemikirannya aktif dalam *satu* arah, yang menggunakan segala sesuatu sebagai materi, yang selalu dengan rajin mengamati kehidupan batin mereka sendiri dan orang lain, yang melihat model dan insentif di mana-mana, yang tidak pernah lelah menggabungkan sarana tersedia bagi mereka.”

Dan bagaimana dengan bakat? Nietzsche memohon kepada kami untuk menganggap teladan, di atas segalanya, pengrajin: “Jangan bicara tentang bakat, bakat bawaan! Seseorang dapat menyebutkan orang-orang hebat dari segala jenis yang sangat sedikit berbakat. Mereka *memperoleh* kebesaran, menjadi 'jenius' (seperti yang kami katakan). . . . Mereka semua memiliki keseriusan pekerja efisien yang pertama-tama belajar membangun bagian-bagian dengan benar sebelum berusaha membentuk keseluruhan yang hebat; mereka membiarkan diri mereka sendiri waktu untuk itu, karena mereka lebih senang membuat hal-hal kecil yang sekunder dengan baik daripada efek keseluruhan yang mempesona.

---

Di tahun kedua sekolah pascasarjana saya, saya duduk dalam pertemuan mingguan dengan penasihat saya, Marty Seligman. Saya lebih dari sedikit gugup. Marty memiliki pengaruh itu pada orang-orang, terutama murid-muridnya.

Kemudian di usia enam puluhan, Marty telah memenangkan hampir semua penghargaan psikologi yang ditawarkan. Penelitian awalnya menghasilkan pemahaman yang belum pernah terjadi sebelumnya tentang depresi klinis. Baru-baru ini, sebagai presiden American Psychological Association, dia membaptis bidang Psikologi Positif, sebuah disiplin yang menerapkan metode ilmiah untuk pertanyaan perkembangan manusia.

Marty berdada tong dan bersuara bariton. Dia mungkin mempelajari kebahagiaan dan kesejahteraan, tapi *ceria* bukanlah kata yang akan saya gunakan untuk menggambarkannya.

Di tengah apa pun yang saya katakan — laporan tentang apa yang telah saya lakukan minggu lalu, saya kira, atau langkah selanjutnya dalam salah satu studi penelitian kami — Marty menyela. "Kamu belum punya ide bagus dalam dua tahun."

Aku menatapnya, membuka mulut, mencoba memproses apa yang baru saja dia katakan. Kemudian aku berkedip. Dua tahun? Aku bahkan belum lulus sekolah selama dua tahun!

*Kesunyian.*

Kemudian dia menyilangkan lengannya, mengerutkan kening, dan berkata: “Kamu bisa melakukan semua jenis statistik mewah. Anda entah bagaimana membuat setiap orang tua di sekolah mengembalikan mereka

lembar persetujuan. Anda telah membuat beberapa pengamatan mendalam. Tetapi Anda tidak memiliki teori. Anda tidak memiliki teori untuk psikologi pencapaian.”

*Kesunyian.*

"Apa itu teori?" Saya akhirnya bertanya, sama sekali tidak tahu apa yang dia bicarakan.

*Kesunyian.*

“Berhentilah membaca terlalu banyak dan berpikirlah.”

Saya meninggalkan kantornya, masuk ke kantor saya, dan menangis. Di rumah bersama suami saya, saya lebih banyak menangis. Aku mengutuk Marty pelan-pelan—dan juga dengan suara keras—karena bersikap brengsek. Mengapa dia mengatakan kepada saya apa yang saya lakukan salah? Mengapa dia tidak memuji saya atas apa yang saya lakukan dengan benar?

*Anda tidak punya teori. . . .*

Kata-kata itu berkecamuk di benak saya selama berhari-hari. Akhirnya, saya mengeringkan air mata saya, menghentikan kutukan saya, dan duduk di depan komputer saya. Saya membuka pengolah kata dan menatap kursor yang berkedip, menyadari bahwa saya belum melampaui pengamatan dasar bahwa bakat saja tidak cukup untuk berhasil dalam hidup. Saya belum menemukan bagaimana, tepatnya, bakat, usaha, keterampilan, dan pencapaian semuanya cocok satu sama lain.

---

Teori adalah penjelasan. Sebuah teori mengambil badai fakta dan pengamatan dan menjelaskan, dalam istilah yang paling mendasar, apa yang sedang terjadi. Karena kebutuhan, sebuah teori tidak lengkap. Itu terlalu menyederhanakan. Tetapi dengan melakukannya, itu membantu kita memahami.

Jika bakat kurang menjelaskan pencapaian, apa yang hilang?

Saya telah mengerjakan teori psikologi pencapaian sejak Marty memarahi saya karena tidak memilikinya. Saya memiliki halaman dan halaman diagram, mengisi lebih dari selusin buku catatan lab. Setelah lebih dari satu dekade memikirkannya, terkadang sendirian, dan terkadang bermitra dengan kolega dekat, saya akhirnya menerbitkan sebuah artikel di mana saya meletakkan dua persamaan sederhana yang menjelaskan bagaimana Anda beralih dari bakat ke pencapaian.

Di sini mereka:

**talent x effort = skill**



**skill x effort = achievement**

Bakat adalah seberapa cepat keterampilan Anda meningkat saat Anda menginvestasikan usaha. Pencapaian adalah apa yang terjadi ketika Anda mengambil keterampilan yang Anda peroleh dan menggunakannya. Tentu saja, peluang Anda—misalnya, memiliki pelatih atau guru yang hebat—juga sangat penting, dan mungkin lebih dari segalanya tentang individu tersebut. Teori saya tidak membahas kekuatan luar ini, juga tidak termasuk keberuntungan. Ini tentang psikologi pencapaian, tetapi karena psikologi bukanlah yang terpenting, itu tidak lengkap.

Tetap saja, saya pikir itu berguna. Apa yang dikatakan teori ini adalah bahwa ketika Anda mempertimbangkan individu dalam keadaan yang identik, apa yang dicapai masing-masing hanya bergantung pada dua hal, bakat dan usaha. Bakat—seberapa cepat kita meningkatkan keterampilan—sangat penting. Tetapi faktor upaya masuk ke dalam perhitungan *dua kali*, bukan sekali. Upaya membangun keterampilan. Pada saat yang sama, usaha membuat keterampilan menjadi *produktif*. Biarkan saya memberi Anda beberapa contoh.

---

Ada pembuat tembikar terkenal bernama Warren MacKenzie yang tinggal di Minnesota. Sekarang berusia sembilan puluh dua tahun, dia telah mengerjakan keahliannya, tanpa gangguan, selama hampir seluruh masa dewasanya. Sejak awal, dia dan mendiang istrinya, juga seorang seniman, mencoba banyak hal berbeda: “Kamu tahu, ketika kamu masih muda, kamu pikir kamu bisa melakukan apa saja, dan kami berpikir, oh, kami akan menjadi pembuat tembikar, kami akan menjadi pelukis, kami akan menjadi desainer tekstil, kami akan menjadi pembuat perhiasan, kami akan menjadi sedikit dari ini, sedikit dari itu. Kami akan menjadi orang-orang renaisans.

Segera menjadi jelas bahwa melakukan satu hal dengan lebih baik dan lebih baik mungkin lebih memuaskan daripada tetap menjadi amatir dalam banyak hal yang berbeda: “Akhirnya kami berdua berhenti menggambar dan melukis, melepaskan sablon, melepaskan desain tekstil, dan berkonsentrasi pada pekerjaan keramik, karena di situlah kami merasakan minat kami yang sebenarnya.”

MacKenzie memberi tahu saya "seorang pembuat tembikar yang baik dapat membuat empat puluh atau lima puluh pot dalam sehari." Dari jumlah tersebut, “ada yang bagus dan ada yang biasa-biasa saja dan

beberapa di antaranya buruk." Hanya sedikit yang akan layak dijual, dan dari jumlah itu, bahkan lebih sedikit lagi yang "akan terus menggunakan indra setelah penggunaan sehari-hari".

Tentu saja, bukan hanya jumlah pot bagus yang dibuat MacKenzie yang telah membawa dunia seni ke pintunya. Itu adalah keindahan dan bentuk pot: "Saya berusaha keras untuk membuat hal-hal yang paling menarik yang dapat saya buat yang sesuai dengan rumah orang." Namun, sebagai penyederhanaan, Anda dapat mengatakan bahwa jumlah pot yang sangat indah dan sangat berguna yang dapat diproduksi oleh MacKenzie, secara total, akan menjadi apa yang dia capai sebagai seorang seniman. Tidak akan memuaskan dia untuk menjadi pembuat tembikar yang paling ahli tetapi hanya menghasilkan, katakanlah, satu atau dua potong dalam hidupnya.

MacKenzie masih melempar tanah liat ke roda setiap hari, dan dengan susah payah keterampilannya telah meningkat: "Saya mengingat kembali beberapa pot yang kami buat saat pertama kali membuat tembikar, dan itu adalah pot yang sangat buruk. Kami pikir pada saat itu mereka bagus; mereka adalah yang terbaik yang bisa kami buat, tetapi pemikiran kami sangat mendasar sehingga pot-pot itu juga memiliki kualitas itu, sehingga mereka tidak memiliki kekayaan tentangnya yang saya cari dalam pekerjaan saya hari ini.

"10.000 pot pertama itu sulit," katanya, "lalu menjadi sedikit lebih mudah."

Ketika segalanya menjadi lebih mudah, dan ketika MacKenzie membaik, dia menghasilkan lebih banyak pot bagus setiap hari:

**bakat x usaha = keterampilan**

Pada saat yang sama, jumlah pot bagus yang dia bawa ke dunia meningkat:

**keterampilan x usaha = prestasi**

Dengan usaha, MacKenzie menjadi lebih baik dan lebih baik dalam membuat "hal paling menarik yang dapat saya buat yang sesuai dengan rumah orang". Pada saat yang sama, dengan upaya yang sama, dia menjadi lebih berhasil.

---

"GARP adalah pendongeng alami."

Ini adalah baris dari novel keempat John Irving, *The World Menurut Garp*. Seperti protagonis fiksi novel itu, Irving menceritakan kisah yang hebat. Dia dipuji sebagai "pendongeng sastra Amerika yang hebat saat ini". Ke

saat ini, dia telah menulis lebih dari selusin novel, yang sebagian besar menjadi best seller dan setengahnya telah dibuat menjadi film. *Dunia Menurut GARP* memenangkan National Book Award, dan skenario Irving untuk *The Cider House Rules* memenangkan Academy Award.

Tapi tidak seperti GARP, Irving tidak alami. Sementara GARP “dapat mengarang, satu demi satu, dan tampaknya cocok,” Irving menulis ulang draf demi draf novelnya. Dari upaya awalnya untuk menulis, Irving berkata, “Yang terpenting, saya menulis ulang semuanya. . .

Saya mulai menganggap kekurangan bakat saya dengan serius.”

Irving ingat mendapatkan nilai C– dalam bahasa Inggris sekolah menengah. Skor verbal SAT-nya adalah 475 dari 800, yang berarti hampir dua pertiga siswa yang mengikuti SAT lebih baik darinya. Dia harus tinggal di sekolah menengah satu tahun ekstra untuk memiliki kredit yang cukup untuk lulus. Irving ingat bahwa gurunya mengira dia “malas” dan “bodoh”.

Irving tidak malas atau bodoh. Tapi dia menderita disleksia parah: “Saya adalah orang yang tidak diunggulkan. . . . Jika teman sekelas saya dapat membaca tugas sejarah kami dalam satu jam, saya membiarkan diri saya dua atau tiga jam. Jika saya tidak bisa belajar mengeja, saya akan menyimpan daftar kata-kata saya yang paling sering salah eja.” Ketika putranya sendiri didiagnosis menderita disleksia, Irving akhirnya mengerti mengapa dia sendiri menjadi siswa yang begitu miskin. Putra Irving membaca jauh lebih lambat daripada teman-teman sekelasnya, “dengan jarinya mengikuti kalimat—saat saya membaca, saat saya *masih* membaca. Kecuali saya telah menulisnya, saya membaca apa pun 'itu' dengan sangat lambat—dan dengan jari saya.”

Karena membaca dan menulis tidak mudah, Irving belajar bahwa “untuk melakukan sesuatu dengan sangat baik, Anda harus bekerja terlalu keras. . . . Dalam kasus saya, saya belajar bahwa saya hanya perlu memberi perhatian dua kali lebih banyak. Saya menyadari bahwa dalam melakukan sesuatu berulang kali, sesuatu yang tidak pernah alami hampir menjadi kebiasaan. Anda belajar bahwa Anda memiliki kapasitas untuk itu, dan itu tidak datang dalam semalam.”

Apakah orang yang berbakat sebelum waktunya mempelajari pelajaran itu? Apakah mereka menemukan bahwa kemampuan untuk melakukan sesuatu berulang kali, untuk berjuang, untuk memiliki kesabaran, dapat dikuasai—tetapi tidak dalam semalam?

Beberapa mungkin. Tetapi mereka yang berjuang lebih awal dapat mempelajarinya dengan lebih baik: “Salah satu alasan saya percaya diri dalam menulis jenis novel yang saya tulis,” kata Irving, “adalah karena saya memiliki kepercayaan pada stamina saya untuk mengulang sesuatu berulang kali tidak peduli betapa sulitnya itu. adalah.” Setelah novel kesepuluhnya, Irving mengamati,

"Menulis ulang adalah hal terbaik yang saya lakukan sebagai penulis. Saya menghabiskan lebih banyak waktu untuk merevisi novel atau skenario daripada menulis draf pertama."

"Ini menjadi keuntungan," Irving mengamati ketidakmampuannya membaca dan mengeja selancar orang lain. "Dalam menulis novel, tidak ada salahnya siapa pun harus berjalan lambat. Tidak ada salahnya siapa pun sebagai penulis harus mengulang sesuatu berulang kali.

Dengan usaha sehari-hari, Irving menjadi salah satu penulis paling ahli dan produktif dalam sejarah. Dengan susah payah, ia menjadi seorang master, dan dengan susah payah, penguasaannya menghasilkan cerita yang telah menyentuh jutaan orang, termasuk Saya.

---

Musisi pemenang Grammy Award dan aktor nominasi Oscar Will Smith telah banyak memikirkan tentang bakat, usaha, keterampilan, dan pencapaian. "Saya tidak pernah menganggap diri saya sangat berbakat," dia pernah mengamati. "Di mana saya unggul adalah etos kerja yang konyol dan memuakkan."

Pencapaian, di mata Will, adalah tentang menempuh jarak. Diminta untuk menjelaskan kekuasaannya kepada elit hiburan, Will berkata:

Satu-satunya hal yang saya lihat sangat berbeda tentang saya adalah: Saya tidak takut mati di atas treadmill. Saya tidak akan bekerja keras, titik. Anda mungkin memiliki bakat lebih dari saya, Anda mungkin lebih pintar dari saya, Anda mungkin lebih seksi dari saya. Anda mungkin adalah semua itu. Anda mendapatkannya pada saya dalam sembilan kategori. Tapi jika kita naik treadmill bersama, ada dua hal: Anda turun lebih dulu, atau saya akan mati. Ini sangat sederhana.

Pada tahun 1940, para peneliti di Universitas Harvard memiliki ide yang sama. Dalam sebuah penelitian yang dirancang untuk memahami "karakteristik pria muda yang sehat" untuk "membantu orang hidup lebih bahagia, hidup lebih sukses," 130 mahasiswa tahun kedua diminta berlari di atas treadmill hingga lima menit. Treadmill dipasang pada sudut yang curam dan diputar hingga kecepatan yang sangat tinggi sehingga rata-rata pria hanya bertahan selama empat menit. Beberapa hanya berlangsung selama satu setengah menit.

Secara desain, Tes Treadmill melelahkan. Bukan hanya secara fisik tapi mental. Dengan mengukur dan kemudian menyesuaikan kebugaran fisik awal, para peneliti merancang Tes Treadmill untuk mengukur "stamina dan kekuatan kemauan". Secara khusus, para peneliti Harvard tahu bahwa berlari kencang bukanlah hal yang adil

fungsi kapasitas aerobik dan kekuatan otot tetapi juga sejauh mana "subjek bersedia untuk mendorong dirinya sendiri atau memiliki kecenderungan untuk berhenti sebelum hukuman menjadi terlalu berat."

Beberapa dekade kemudian, seorang psikiater bernama George Vaillant menindaklanjuti para pemuda tersebut dalam Tes Treadmill asli. Kemudian di usia enam puluhan, orang-orang ini telah dihubungi oleh para peneliti setiap dua tahun sejak lulus dari perguruan tinggi, dan untuk masing-masing ada folder file yang sesuai di Harvard yang benar-benar penuh dengan kuesioner, korespondensi, dan catatan dari wawancara mendalam. Misalnya, para peneliti mencatat pendapatan, kemajuan karier, hari sakit, aktivitas sosial, kepuasan yang dilaporkan sendiri terhadap pekerjaan dan pernikahan, kunjungan ke psikiater, dan penggunaan obat-obatan yang mengubah suasana hati seperti obat penenang untuk setiap pria. Semua informasi ini dimasukkan ke dalam perkiraan komposit penyesuaian psikologis pria secara keseluruhan di masa dewasa.

Ternyata waktu berjalan dalam Tes Treadmill pada usia dua puluh adalah prediktor penyesuaian psikologis yang sangat andal selama masa dewasa. George dan timnya menganggap bahwa tetap di treadmill juga merupakan fungsi dari seberapa bugar fisik para pria ini di masa muda mereka, dan temuan ini hanya menunjukkan bahwa kesehatan fisik memprediksi kesejahteraan psikologis di kemudian hari. Namun, mereka menemukan bahwa menyesuaikan kebugaran fisik awal "memiliki sedikit efek pada korelasi waktu berlari dengan kesehatan mental."

Dengan kata lain, Will Smith sedang melakukan sesuatu. Ketika datang ke bagaimana kita ongkos dalam maraton kehidupan, usaha sangat berarti.

"Berapa lama *Anda* akan tinggal di treadmill?" Saya bertanya kepada George baru-baru ini. Saya ingin tahu karena, di mata saya, George sendiri adalah teladan ketabahan. Di awal karirnya, tidak lama setelah menyelesaikan residensinya di psikiatri, George menemukan data treadmill, bersama dengan semua informasi lain tentang pria yang dikumpulkan hingga saat itu. Bagaikan sebuah tongkat estafet, penelitian ini telah berpindah dari satu tim peneliti ke tim peneliti lainnya, dengan minat dan energi yang semakin menipis. Hingga sampai padanya.

George menghidupkan kembali ruang belajar. Dia menjalin kembali kontak dengan orang-orang itu melalui surat dan telepon dan, sebagai tambahan, mewawancarai setiap orang secara langsung, melakukan perjalanan ke seluruh penjuru dunia untuk melakukannya. Sekarang di usia delapan puluhan, George telah hidup lebih lama dari sebagian besar pria dalam penelitian aslinya. Dia saat ini sedang menulis buku keempatnya tentang apa yang sekarang merupakan studi berkelanjutan terlama tentang perkembangan manusia yang pernah dilakukan.

Sebagai jawaban atas pertanyaan saya tentang ketekunan treadmillnya sendiri, George menjawab, “Oh, saya tidak terlalu gigih. Ketika saya mengerjakan teka-teki silang di pesawat, saya selalu melihat jawabannya ketika saya sedikit frustrasi.”

Jadi, tidak terlalu berpasir dalam hal teka-teki silang.

“Dan ketika ada sesuatu yang rusak di rumah, saya menyerahkannya kepada istri saya, dan dia memperbaikinya.”

"Jadi menurutmu kau tidak berpasir?" Saya bertanya.

“Alasan mengapa studi Harvard berhasil adalah karena saya telah melakukannya terus-menerus dan terus-menerus. Itu satu-satunya bola yang terus saya awasi. Karena aku benar-benar terpesona olehnya. Tidak ada yang lebih menarik daripada melihat orang tumbuh.”

Dan kemudian, setelah jeda singkat, George mengenang hari-harinya di sekolah persiapan, di mana, sebagai atlet lari universitas, dia berkompetisi dalam lompat galah. Untuk meningkatkan, dia dan pelompat lainnya melakukan pull-up, yang dia sebut "dagu", karena Anda mulai dengan menggantung palang dan kemudian menarik diri Anda ke tempat dagu Anda melayang tepat di atas, lalu Anda jatuh lagi, dan ulangi.

“Saya bisa melakukan lebih banyak dagu daripada siapa pun. Dan itu bukan karena aku sangat atletis—saya tidak. Alasannya adalah karena saya banyak *melakukan* chin-up. Saya berlatih.”

---

Penulis dan sutradara produktif Woody Allen, ketika ditanya tentang nasihatnya untuk seniman muda, pernah berkata:

Pengamatan saya adalah bahwa begitu seseorang benar-benar menyelesaikan sebuah drama atau novel, dia sedang dalam perjalanan untuk memproduksi atau menerbitkannya, berlawanan dengan sebagian besar orang yang memberi tahu saya bahwa ambisi mereka adalah menulis, tetapi yang menyerang tingkat pertama dan memang tidak pernah menulis drama atau buku.

Atau, dalam formulasi tajam Allen, "Delapan puluh persen kesuksesan dalam hidup muncul."

Kembali ke tahun 1980-an, baik George HW Bush maupun Mario Cuomo sering mengulangi sedikit kearifan ini dalam pidato demi pidato, mengubah pepatah tersebut menjadi semacam meme. Jadi, sementara para pemimpin partai Republik dan Demokrat ini pasti tidak setuju dalam banyak hal, mereka sepakat sepenuhnya tentang pentingnya menindaklanjuti apa yang telah dimulai.

Saya memberi tahu George Vaillant bahwa, jika saya berada di tim peneliti Harvard pada tahun 1940, saya akan memberikan saran. Saya akan mengizinkan para pemuda untuk kembali keesokan harinya, jika mereka mau, dan mencoba Tes Treadmill lagi. Saya menduga bahwa beberapa akan datang kembali untuk melihat apakah mereka bisa bertahan lebih lama, sedangkan yang lain akan puas dengan usaha pertama mereka. Mungkin beberapa akan bertanya kepada para peneliti apakah mereka mengetahui strategi apa pun, fisik atau mental, untuk bertahan lebih lama. Dan mungkin orang-orang ini bahkan akan tertarik pada percobaan ketiga, dan keempat. . . .

Kemudian

saya akan membuat skor grit berdasarkan berapa kali pria secara sukarela kembali untuk melihat apakah mereka dapat meningkat.

Tetap di treadmill adalah satu hal, dan menurut saya itu terkait dengan tetap setia pada komitmen kita bahkan saat kita merasa tidak nyaman. Tetapi kembali ke treadmill keesokan harinya, bersemangat untuk mencoba lagi, menurut saya lebih mencerminkan grit. Karena ketika Anda tidak kembali keesokan harinya—ketika Anda secara permanen menolak komitmen—usaha Anda merosot ke titik nol. Akibatnya, keterampilan Anda berhenti meningkat, dan pada saat yang sama, Anda berhenti menghasilkan apa pun dengan keterampilan apa pun yang Anda miliki.

Treadmill sebenarnya adalah metafora yang tepat. Menurut beberapa perkiraan, sekitar 40 persen orang yang membeli peralatan olahraga di rumah kemudian mengatakan bahwa mereka menggunakannya kurang dari yang diharapkan. Seberapa keras kita mendorong diri kita sendiri dalam latihan tertentu, tentu saja, tapi menurut saya hambatan yang lebih besar untuk maju adalah terkadang kita berhenti berolahraga sama sekali. Seperti yang dikatakan pelatih atau atlet mana pun kepada Anda, konsistensi upaya dalam jangka panjang adalah segalanya.

Seberapa sering orang memulai suatu jalan dan kemudian menyerah sepenuhnya? Berapa banyak treadmill, sepeda olahraga, dan set beban yang saat ini berdebu di ruang bawah tanah di seluruh negeri? Berapa banyak anak yang keluar untuk berolahraga dan kemudian berhenti bahkan sebelum musim berakhir? Berapa banyak dari kita yang bersumpah untuk merajut sweter untuk semua teman kita tetapi hanya mengelola setengah lengan baju sebelum meletakkan jarumnya? Ditto untuk kebun sayur rumahan, tempat sampah kompos, dan diet. Berapa banyak dari kita memulai sesuatu yang baru, penuh kegembiraan dan niat baik, dan kemudian menyerah—secara permanen—ketika kita menghadapi hambatan nyata pertama, dataran tinggi pertama yang sedang berjalan?

Banyak dari kita, tampaknya, menghentikan apa yang kita mulai terlalu dini dan terlalu sering. Bahkan lebih dari upaya yang dilakukan orang yang gigih dalam satu hari, yang penting adalah mereka bangun keesokan harinya, dan keesokan harinya, siap untuk naik treadmill itu dan terus berjalan.

---

Jika perhitungan saya kira-kira benar, maka seseorang yang dua kali lebih berbakat tetapi setengah pekerja keras seperti orang lain mungkin mencapai tingkat keterampilan yang sama tetapi masih menghasilkan lebih sedikit dari waktu ke waktu. Ini karena ketika para pejuang meningkatkan keterampilan, mereka juga *menggunakan* keterampilan itu — membuat pot, menulis buku, menyutradarai film, mengadakan konser. Jika kualitas dan kuantitas pot, buku, film, dan konser itu yang diperhitungkan, maka orang yang berjuang keras yang setara dengan orang yang memiliki keterampilan alami dengan bekerja lebih keras, dalam jangka panjang, akan mencapai lebih banyak.

“Pemisahan antara bakat dan keterampilan,” kata Will Smith, “adalah salah satu konsep yang paling disalahpahami bagi orang-orang yang berusaha menjadi unggul, yang memiliki impian, yang ingin melakukan sesuatu. Bakat yang Anda miliki secara alami. Keterampilan hanya dikembangkan selama berjam-jam dan berjam-jam mengalahkan keahlianmu.”

Saya akan menambahkan bahwa keterampilan juga tidak sama dengan pencapaian. Tanpa usaha, bakat Anda tidak lebih dari potensi Anda yang belum terpenuhi. Tanpa usaha, keahlian Anda tidak lebih dari apa yang bisa Anda lakukan tetapi tidak Anda lakukan. Dengan usaha, bakat menjadi keterampilan dan, pada saat yang sama, usaha membuat keterampilan *menjadi produktif*.

## ➔ Bab 4

# SEBERAPA BERANI ANDA?

Baru-baru ini saya memberikan kuliah tentang grit kepada mahasiswa di Wharton School of Business. Bahkan sebelum saya membersihkan catatan saya dari podium, seorang pengusaha yang bercita-cita tinggi bergegas untuk memperkenalkan dirinya.

Dia memesona—penuh dengan energi dan antusiasme yang membuat mengajar orang-orang muda begitu bermanfaat. Dengan terengah-engah, dia menceritakan sebuah kisah yang dimaksudkan untuk menggambarkan ketabahnya yang luar biasa. Awal tahun itu, dia telah mengumpulkan ribuan dolar untuk start-up-nya, berusaha keras untuk melakukannya, dan menarik beberapa malam dalam prosesnya.

Saya terkesan dan berkata begitu. Tapi saya buru-buru menambahkan bahwa grit lebih tentang stamina daripada intensitas. “Jadi, jika Anda mengerjakan proyek itu dengan energi yang sama dalam satu atau dua tahun, kirimkan email kepada saya. Saya bisa mengatakan lebih banyak tentang ketabahan Anda.”

Dia bingung. “Yah, aku mungkin tidak akan mengerjakan hal yang sama dalam beberapa tahun.”

Poin bagus. Banyak usaha yang tampak menjanjikan pada awalnya ternyata dengan buruk. Banyak rencana bisnis yang optimis berakhir di tempat sampah.

“Oke, jadi mungkin start-up *khusus* ini tidak akan menjadi apa yang sedang Anda kerjakan. Tetapi jika Anda tidak bekerja di industri yang sama, jika Anda mengejar sesuatu *yang sama sekali tidak berhubungan*, maka saya tidak yakin cerita Anda menggambarkan ketabahan.”

“Maksudmu, tinggal di satu perusahaan?” Dia bertanya.

“Belum tentu. Tapi melompat-lompat dari satu jenis pengejaran ke pengejaran lainnya—dari satu keahlian ke keahlian yang sama sekali berbeda—bukan itu yang dilakukan oleh orang-orang yang berani.”

“Tapi bagaimana jika saya banyak bergerak dan, saat saya melakukan itu, saya bekerja sangat keras?”

“Grit tidak *hanya* bekerja sangat keras. Itu hanya sebagian saja.”

Berhenti sebentar.

"Mengapa?"

"Yah, untuk satu hal, tidak ada jalan pintas menuju kesempurnaan. Mengembangkan keahlian nyata, mencari tahu masalah yang sangat sulit, semuanya membutuhkan waktu—lebih lama dari yang dibayangkan kebanyakan orang. Lalu, Anda tahu, Anda harus menerapkan keterampilan itu dan menghasilkan barang atau jasa yang berharga bagi orang. Roma tidak dibangun dalam sehari."

Dia mendengarkan, jadi saya melanjutkan.

"Dan inilah hal yang sangat penting. Grit adalah tentang bekerja sesuatu yang sangat Anda pedulikan sehingga Anda bersedia untuk tetap setia padanya.

"Itu melakukan apa yang Anda sukai. Saya mengerti."

"Benar, itu melakukan apa yang kamu sukai, tetapi tidak hanya jatuh *cinta* — *tetap* cinta."

---

Seberapa berpasirkah Anda? Di bawah ini adalah versi Skala Grit yang saya kembangkan untuk studi saya di West Point dan yang saya gunakan dalam studi lain yang dijelaskan dalam buku ini.

Baca setiap kalimat dan, di sebelah kanan, centang kotak yang masuk akal.

Jangan terlalu memikirkan pertanyaan. Alih-alih, tanyakan pada diri sendiri bagaimana Anda membandingkan — tidak hanya dengan rekan kerja, teman, atau keluarga Anda — tetapi dengan "kebanyakan orang".

	Sama sekali tidak seperti saya	Tidak seperti saya	Agak seperti saya	Kebanyakan seperti saya	Sangat mirip denganku
1. Ide dan proyek baru terkadang mengalihkan perhatian saya dari sebelumnya satu.	5	4	3	2	1
2. Kemunduran tidak membuat saya patah semangat. Saya tidak mudah menyerah.	1	2	3	4	5
3. Saya sering menetapkan tujuan tetapi kemudian memilihnya mengejar yang berbeda.	5	4	3	2	1

4. Saya seorang pekerja keras.	1	2	3	4	5
5. Saya mengalami kesulitan mempertahankan fokus saya pada proyek yang membutuhkan waktu lebih dari beberapa bulan untuk diselesaikan.	5	4	3	2	1
6. Saya menyelesaikan apapun yang saya mulai.	1	2	3	4	5
7. Minat saya berubah dari tahun ke tahun.	5	4	3	2	1
8. Saya rajin. Aku tidak pernah menyerah.	1	2	3	4	5
9. Saya pernah terobsesi dengan ide atau proyek tertentu untuk waktu yang singkat tetapi kemudian kehilangan minat.	5	4	3	2	1
10. Saya punya mengatasi kemunduran ke menaklukkan tantangan penting.	1	2	3	4	5

Untuk menghitung skor grit total Anda, tambahkan semua poin untuk kotak yang Anda centang dan bagi dengan 10. Skor maksimum pada skala ini adalah 5 (sangat berpasir), dan skor terendah yang mungkin adalah 1 (sama sekali tidak berpasir).

Anda dapat menggunakan bagan di bawah ini untuk melihat bagaimana skor Anda dibandingkan dengan sampel besar orang dewasa Amerika.

Persentil	Skor Grit
10%	2.5
20%	3.0
30%	3.3
40%	3.5
50%	3.8
60%	3.9
70%	4.1
80%	4.3
90%	4.5
95%	4.7
99%	4.9

Perlu diingat bahwa skor Anda adalah cerminan dari bagaimana Anda melihat diri Anda saat ini. Betapa gigihnya Anda pada saat ini dalam hidup Anda mungkin berbeda dari betapa tegarnya Anda ketika Anda masih muda. Dan jika Anda mengambil Skala Grit lagi nanti, Anda mungkin akan mendapatkan skor yang berbeda. Seperti yang akan terus diperlihatkan buku ini, ada banyak alasan untuk percaya bahwa grit dapat berubah.

Grit memiliki dua komponen: semangat dan ketekunan. Jika Anda ingin menggali lebih dalam, Anda dapat menghitung skor terpisah untuk setiap komponen: Untuk skor minat Anda, jumlahkan poin Anda untuk item bernomor ganjil dan bagi dengan 5. Untuk skor ketekunan Anda, tambahkan poin Anda untuk skor genap item bernomor dan membaginya dengan 5.

Jika Anda mendapat nilai tinggi dalam gairah, Anda mungkin juga mendapat nilai tinggi dalam ketekunan. Dan sebaliknya. Tetap saja, saya akan menebak bahwa skor ketekunan Anda sedikit lebih tinggi daripada skor hasrat Anda. Ini tidak berlaku untuk semua orang, tetapi berlaku untuk kebanyakan orang yang pernah saya pelajari. Misalnya, saya mengambil skala saat menulis bab ini, dan saya mendapat skor 4,6 secara keseluruhan. -ku

skor ketekunan adalah 5,0, dan skor hasrat saya hanya 4,2. Aneh kedengarannya, tetap fokus pada tujuan yang konsisten dari waktu ke waktu lebih merupakan perjuangan bagi saya daripada bekerja keras dan bangkit kembali dari kemunduran.

Pola yang konsisten ini—skor ketekunan lebih sering melampaui skor hasrat—merupakan petunjuk bahwa hasrat dan ketekunan bukanlah hal yang persis sama. Di sisa bab ini, saya akan menjelaskan perbedaannya dan menunjukkan cara memahaminya sebagai dua bagian dari keseluruhan.

---

Saat mengambil Skala Grit, Anda mungkin telah memperhatikan bahwa tidak ada pertanyaan gairah yang menanyakan seberapa *kuat* Anda berkomitmen pada tujuan Anda. Ini mungkin tampak aneh, karena kata *gairah* sering digunakan untuk menggambarkan emosi yang intens. Bagi banyak orang, gairah identik dengan kegilaan atau obsesi. Tetapi dalam wawancara tentang apa yang diperlukan untuk berhasil, orang-orang yang berprestasi tinggi sering berbicara tentang jenis komitmen yang berbeda. Alih-alih intensitas, yang muncul berulang kali dalam sambutan mereka adalah gagasan *konsistensi dari waktu ke waktu*.

Misalnya, saya pernah mendengar tentang koki yang dibesarkan dengan menonton Julia Child di televisi dan tetap terpesona dengan memasak hingga dewasa. Saya pernah mendengar tentang investor yang rasa ingin tahunya tentang pasar keuangan sama tajamnya dalam investasi dekade keempat atau kelima seperti pada hari pertama perdagangan mereka. Saya pernah mendengar tentang ahli matematika yang mengerjakan suatu masalah— masalah *yang sama*—siang dan malam selama bertahun-tahun, tanpa sekali pun memutuskan, “Oh, persetan dengan teorema ini! Saya pindah ke sesuatu yang lain. Dan itulah mengapa pertanyaan yang menghasilkan skor gairah Anda meminta Anda untuk merenungkan seberapa *mantap* Anda berpegang pada tujuan dari waktu ke waktu. Apakah *nafsu* adalah kata yang tepat untuk menggambarkan pengabdian yang berkelanjutan dan bertahan lama? Beberapa orang mungkin mengatakan saya harus menemukan kata yang lebih baik.

Mungkin begitu. Tapi yang penting adalah ide itu sendiri: Antusiasme itu biasa. Daya tahan jarang terjadi.

Pertimbangkan, misalnya, Jeffrey Gettleman. Selama sekitar satu dekade, Jeff telah menjadi kepala biro Afrika Timur untuk *New York Times*. Pada 2012, dia memenangkan Hadiah Pulitzer untuk Pelaporan Internasional untuk liputannya tentang konflik di Afrika Timur. Dia sedikit selebritas di dunia jurnalisme internasional, dikagumi secara luas karena keberaniannya untuk mengejar cerita yang mempertaruhkan nyawanya dan, juga, karena kesediaannya untuk melaporkan peristiwa mengerikan yang tak terbayangkan.

Saya bertemu Jeff ketika kami berusia awal dua puluhan. Saat itu, kami berdua sedang mengejar gelar master di Oxford University. Bagi saya, ini sebelum McKinsey, sebelum mengajar, dan sebelum menjadi psikolog. Bagi Jeff, ini sebelum dia menulis berita pertamanya. Saya pikir adil untuk mengatakan bahwa, saat itu, tidak satu pun dari kami yang tahu persis apa yang kami inginkan ketika kami tumbuh dewasa — dan kami berdua berusaha mati-matian untuk mengetahuinya.

Saya bertemu dengan Jeff di telepon baru-baru ini. Dia berada di Nairobi, markasnya di antara perjalanan ke bagian lain Afrika. Setiap beberapa menit, kami harus saling bertanya apakah kami masih bisa didengar. Setelah mengenang teman-teman sekelas kami dan bertukar kabar tentang anak-anak kami, saya meminta Jeff untuk merenungkan gagasan tentang gairah dan bagaimana hal itu terjadi dalam hidupnya.

"Untuk waktu yang sangat lama, saya memiliki perasaan yang sangat jelas tentang ke mana saya ingin pergi menjadi," Jeff memberitahuku. "Dan hasrat itu adalah untuk hidup dan bekerja di Afrika Timur."

"Oh, saya tidak tahu—saya menganggap hasrat Anda adalah jurnalisme, bukan wilayah tertentu di dunia. Jika Anda hanya bisa menjadi jurnalis atau hanya tinggal di Afrika Timur, mana yang akan Anda pilih?"

Saya berharap Jeff memilih jurnalisme. Dia tidak melakukannya.

"Dengar, jurnalisme sangat cocok untukku. Saya selalu tertarik untuk menulis. Saya selalu baik-baik saja berada dalam situasi baru. Bahkan sisi jurnalisme yang konfrontatif—itu mencerminkan kepribadian saya. Saya suka menantang otoritas. Tapi saya pikir jurnalisme, dalam arti tertentu, adalah alat untuk mencapai tujuan."

Gairah Jeff muncul selama beberapa tahun. Dan itu bukan hanya proses penemuan pasif—menggali permata kecil yang tersembunyi di dalam jiwanya—melainkan konstruksi aktif. Jeff tidak hanya mencari hasratnya—dia membantu mewujudkannya.

Pindah ke Ithaca, New York, dari Evanston, Illinois, Jeff, pada usia delapan belas tahun, tidak dapat meramalkan kariernya di masa depan. Di Cornell, dia akhirnya mengambil jurusan filsafat, sebagian karena "itu yang paling mudah untuk memenuhi persyaratan." Kemudian, musim panas setelah tahun pertamanya, dia mengunjungi Afrika Timur. Dan itulah awal dari permulaan: "Saya tidak tahu bagaimana menjelaskannya. Tempat ini hanya meniup pikiran saya. Ada semangat di sini yang ingin saya hubungkan, dan saya ingin menjadikannya bagian dari hidup saya."

Segera setelah dia kembali ke Cornell, Jeff mulai mengambil kursus bahasa Swahili, dan setelah tahun kedua, dia mengambil cuti setahun untuk melakukan perjalanan keliling dunia. Selama perjalanan itu, dia kembali ke Afrika Timur, mengalami keajaiban yang sama seperti yang dia rasakan saat pertama kali berkunjung.

Tetap saja, tidak jelas bagaimana dia mencari nafkah di sana. Bagaimana dia menemukan jurnalisme sebagai jalur karier? Seorang profesor yang mengagumi tulisan Jeff menyarankan, dan Jeff ingat berpikir, "Itu adalah ide terbodoh yang pernah saya dengar yang ingin bekerja untuk surat kabar yang membosankan?" (Saya ingat pernah memikirkan hal yang sama tentang menjadi profesor: *Siapa yang ingin menjadi profesor yang membosankan?*) Akhirnya, Jeff bekerja untuk makalah siswa, *Cornell Daily Sun*—tetapi sebagai fotografer, bukan penulis.

"Ketika saya sampai di Oxford, saya sangat tersesat secara akademis. Sangat mengejutkan bagi para profesor Oxford bahwa saya tidak benar-benar tahu apa yang ingin saya lakukan. Mereka seperti, 'Mengapa kamu di sini? Ini adalah tempat yang serius. Anda harus memiliki pemahaman yang kuat tentang apa yang ingin Anda pelajari atau Anda tidak seharusnya berada di sini.'"

Dugaan saya saat itu adalah Jeff akan menekuni jurnalisme foto. Dia mengingatkan saya pada Robert Kincaid, fotografer bijak yang diperankan oleh Clint Eastwood di *The Bridges of Madison County*, yang dirilis sekitar waktu kami menjadi teman. Nyatanya, saya masih ingat foto-foto yang ditunjukkan Jeff kepada saya dua puluh tahun lalu. Kupikir itu dari *National Geographic*, tapi sebenarnya dia mengambilnya sendiri.

Pada tahun keduanya di Oxford, dia menemukan bahwa jurnalisme lebih cocok: "Suatu kali saya belajar lebih banyak tentang menjadi jurnalis dan bagaimana hal itu dapat membawa saya kembali ke Afrika, dan betapa menyenangkan hal itu, dan saya dapat menulis lebih banyak. kreatif daripada yang saya bayangkan jurnalisme, lalu saya seperti, 'Persetan, ini yang akan saya lakukan.' Saya menetapkan jalur yang sangat disengaja yang memungkinkan, karena industri jurnalisme sangat hierarkis, dan jelas bagaimana berpindah dari A ke B ke C ke D, dan sebagainya.

Langkah A sedang menulis untuk surat kabar mahasiswa Oxford, *Cherwell*. Langkah B adalah magang musim panas di sebuah koran kecil di Wisconsin. Langkah C adalah *St. Petersburg Times* di Florida dengan ketukan Metro. Langkah D adalah *Los Angeles Times*. Step E adalah *New York Times* sebagai koresponden nasional di Atlanta. Step F dikirim ke luar negeri untuk meliput kisah-kisah perang, dan pada tahun 2006—lebih dari satu dekade sejak dia menetapkan tujuan untuk dirinya sendiri—dia akhirnya mencapai langkah G: menjadi kepala biro Afrika Timur di *New York Times*.

"Itu adalah jalan yang sangat berliku yang membawa saya ke berbagai tempat. Dan itu sulit, dan mengecilkan hati, dan melemahkan semangat, dan menakutkan, dan yang lainnya. Tapi akhirnya, saya sampai di sini. Saya mendapatkan tempat yang saya inginkan."

Adapun begitu banyak paragon grit lainnya, metafora gairah yang umum sebagai kembang api tidak masuk akal ketika Anda memikirkan apa arti gairah bagi Jeff Gettleman. Kembang api meletus dalam kobaran kemuliaan tetapi dengan cepat gagal, pergi

hanya gumpalan asap dan kenangan tentang apa yang dulunya spektakuler. Sebaliknya, apa yang disarankan oleh perjalanan Jeff adalah gairah sebagai *kompas*— hal yang membutuhkan waktu untuk Anda bangun, utak-atik, dan akhirnya menjadi benar, dan itu kemudian memandu Anda di jalan yang panjang dan berliku ke tempat yang, pada akhirnya, Anda inginkan.

---

Pelatih Seattle Seahawks Pete Carroll mengatakannya seperti ini: "Apakah Anda memiliki filosofi hidup?"

Bagi sebagian dari kita, pertanyaan itu tidak masuk akal. Kita mungkin berkata: *Yah, saya memiliki banyak hal yang saya kejar. Banyak gol. Banyak proyek. Yang mana maksudmu?*

Tetapi yang lain tidak masalah menjawab dengan keyakinan: *Inilah saya ingin.*

Semuanya menjadi sedikit lebih jelas ketika Anda memahami tingkat tujuan yang ditanyakan Pete. Dia tidak bertanya tentang apa yang ingin Anda selesaikan hari ini, khususnya, atau bahkan tahun ini. Dia bertanya apa yang Anda coba dapatkan dari hidup. Dalam istilah grit, dia bertanya tentang hasrat Anda.

Filosofi Pete adalah: *Lakukan hal-hal yang lebih baik daripada yang pernah dilakukan sebelumnya.* Seperti halnya Jeff, butuh beberapa saat untuk mencari tahu apa, dalam arti yang lebih luas, yang dia tuju. Momen penting datang pada titik terendah dalam karir kepelatihannya: tepat setelah dipecat sebagai pelatih kepala New England Patriots. Ini adalah tahun pertama dan satu-satunya dalam hidupnya ketika Pete tidak bermain atau melatih sepak bola. Pada saat itu, salah satu teman baiknya mendesaknya untuk mempertimbangkan sesuatu yang lebih abstrak daripada pekerjaan yang akan diambil selanjutnya: "Anda harus memiliki filosofi."

Pete menyadari dia tidak memilikinya dan perlu: "Jika saya akan mendapatkan kesempatan untuk menjalankan organisasi lagi, saya harus siap dengan filosofi yang akan mendorong semua tindakan saya." Pete banyak berpikir dan merenung: "Hidup saya di minggu-minggu dan bulan-bulan berikutnya diisi dengan menulis catatan dan mengisi binder." Pada saat yang sama, dia melahap buku-buku John Wooden, pelatih bola basket legendaris UCLA yang memenangkan sepuluh kejuaraan nasional yang memecahkan rekor.

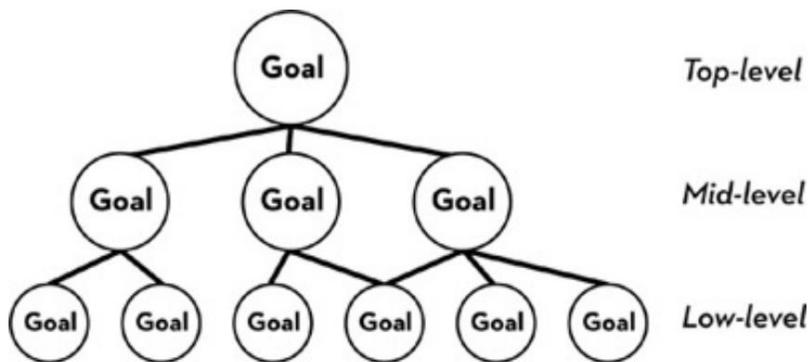
Seperti kebanyakan pelatih, Pete sudah membaca Wooden. Tapi kali ini, dia membaca Wooden dan memahaminya, pada level yang jauh lebih dalam, apa yang dikatakan ikon kepelatihan itu. Dan hal terpenting yang dikatakan Wooden adalah

bahwa, meskipun sebuah tim harus melakukan sejuta hal dengan baik, mencari tahu visi menyeluruh adalah yang paling penting.

Pete menyadari pada saat itu bahwa tujuan tertentu—memenangkan permainan tertentu, atau bahkan kejuaraan musiman, atau mencari tahu elemen barisan ofensif ini, atau cara berbicara dengan pemain—membutuhkan koordinasi, membutuhkan tujuan: “Sebuah tujuan yang jelas, baik. filosofi yang ditentukan memberi Anda pedoman dan batasan yang membuat Anda tetap di jalur, ”katanya.



Salah satu cara untuk memahami apa yang dibicarakan Pete adalah dengan membayangkan tujuan dalam hierarki.



Di bagian bawah hierarki ini adalah tujuan kami yang paling konkret dan spesifik — tugas yang kami miliki dalam daftar tugas jangka pendek kami: Saya ingin keluar dari pintu hari ini pukul delapan pagi. Saya ingin menelepon kembali mitra bisnis saya. Saya ingin menyelesaikan penulisan email yang saya mulai kemarin. Sasaran tingkat rendah ini ada hanya sebagai *alat untuk mencapai tujuan*. Kami ingin mencapainya hanya karena mereka memberi kami sesuatu *yang lain* yang kami inginkan. Sebaliknya, semakin tinggi tujuan dalam hierarki ini, semakin abstrak, umum, dan penting tujuan tersebut. Semakin tinggi tujuannya, semakin itu menjadi tujuan itu sendiri, dan semakin sedikit itu hanya sarana *untuk* mencapai tujuan.

Dalam diagram yang saya gambarkan di sini, hanya ada tiga level. Itu terlalu menyederhanakan. Antara level terendah dan tertinggi mungkin ada beberapa lapisan tujuan level menengah. Misalnya, keluar dari pintu jam delapan pagi adalah tujuan tingkat rendah. Itu hanya penting karena tujuan tingkat menengah: tiba di tempat kerja tepat waktu. Mengapa Anda peduli tentang itu? Karena ingin tepat waktu. Mengapa Anda peduli tentang itu? Karena tepat waktu menunjukkan rasa hormat kepada orang-orang yang bekerja dengan Anda. Mengapa itu penting?

Karena Anda berusaha untuk menjadi pemimpin yang baik.

Jika dalam perjalanan bertanya pada diri sendiri ini "Mengapa?" pertanyaan jawaban Anda hanyalah "Hanya karena!" maka Anda tahu bahwa Anda telah mencapai puncak hierarki sasaran. Sasaran tingkat atas bukanlah sarana untuk mencapai tujuan lain. Sebaliknya, itu adalah *tujuan itu sendiri*. Beberapa psikolog suka menyebut ini sebagai "perhatian utama".

Saya sendiri menganggap tujuan tingkat atas ini sebagai kompas yang memberikan arah dan arti bagi semua tujuan di bawahnya.

Pertimbangkan pitcher Hall of Fame Tom Seaver. Ketika dia pensiun pada tahun 1987 pada usia empat puluh dua tahun, dia mengumpulkan 311 kemenangan; 3.640 strikeouts; 61 penutupan; dan rata-rata lari yang diperoleh 2,86. Pada tahun 1992, ketika Seaver terpilih menjadi Hall of Fame, dia menerima persentase suara tertinggi yang pernah ada: 98,8 persen. Selama karir bisbol profesionalnya selama dua puluh tahun, Seaver bertujuan untuk melempar "yang terbaik yang saya bisa hari demi hari, tahun demi tahun." Inilah bagaimana niat itu memberi makna dan struktur pada semua tujuan tingkat rendahnya:

Melempar . . . menentukan apa yang saya makan, ketika saya pergi tidur, apa yang saya lakukan ketika saya bangun. Itu menentukan bagaimana saya menghabiskan hidup saya ketika saya tidak melempar.

Jika itu berarti saya harus datang ke Florida dan tidak bisa menjadi kecokelatan karena saya mungkin mendapatkan luka bakar yang akan membuat saya tidak bisa melempar selama beberapa hari, maka saya tidak akan pernah bertelanjang dada di bawah sinar matahari. . . . Jika itu berarti saya harus mengingatkan diri sendiri untuk memelihara anjing dengan tangan kiri saya atau melempar kayu ke api dengan tangan kiri saya, maka saya melakukannya juga. Jika itu berarti di musim dingin saya makan keju cottage daripada kue coklat untuk menjaga berat badan saya turun, maka saya makan keju cottage.

Kehidupan yang digambarkan Seaver terdengar suram. Tapi bukan itu yang dilihat Seaver: "Pitching adalah hal yang membuat saya bahagia. Saya telah mengabdikan hidup saya untuk itu. . . .

Saya sudah memutuskan apa yang ingin saya lakukan. Saya senang ketika saya melempar dengan baik jadi saya hanya melakukan hal-hal yang membantu saya menjadi bahagia."

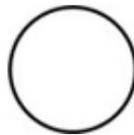
Yang saya maksud dengan gairah bukan hanya Anda memiliki sesuatu yang Anda pedulikan. Maksud saya adalah bahwa Anda peduli dengan tujuan akhir *yang sama* dengan cara yang patuh, setia, dan mantap. Anda tidak berubah-ubah. Setiap hari, Anda bangun memikirkan pertanyaan yang Anda pikirkan saat tertidur. Anda, dalam arti tertentu, menunjuk ke arah yang sama, selalu bersemangat untuk mengambil langkah maju yang terkecil sekalipun daripada mengambil langkah ke samping, menuju tujuan lain. Paling ekstrim, orang mungkin menyebut fokus Anda obsesif. Sebagian besar tindakan Anda mendapatkan signifikansinya dari kesetiaan mereka pada perhatian utama Anda, filosofi hidup Anda.

Anda memiliki prioritas Anda secara berurutan.

---

Grit adalah tentang mempertahankan tujuan tingkat atas yang sama untuk waktu yang sangat lama. Selain itu, "filosofi hidup" ini, seperti yang mungkin dikatakan oleh Pete Carroll, sangat menarik dan penting sehingga mengatur sebagian besar aktivitas bangun Anda. Pada orang yang sangat berpasir, sebagian besar tujuan tingkat menengah dan tingkat rendah, dalam satu atau lain cara, terkait dengan tujuan akhir tersebut. Sebaliknya, kurangnya grit dapat berasal dari struktur tujuan yang kurang koheren.

Berikut adalah beberapa cara kurangnya grit dapat menunjukkan dirinya. Saya telah bertemu banyak anak muda yang dapat mengartikulasikan mimpi—misalnya, menjadi dokter atau bermain bola basket di NBA—dan dapat membayangkan dengan jelas betapa indahinya hal itu, tetapi mereka tidak dapat menunjuk ke level menengah dan tujuan tingkat rendah yang akan membawa mereka ke sana. Hierarki sasaran mereka memiliki sasaran tingkat atas tetapi tidak mendukung sasaran tingkat menengah atau tingkat rendah:

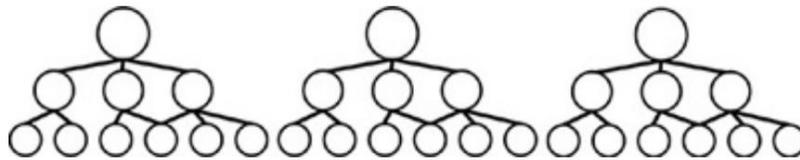


Inilah yang disebut teman baik saya dan sesama psikolog Gabriele Oettingen sebagai "fantasi positif". Riset Gabriele menunjukkan bahwa menuruti visi masa depan yang positif tanpa memikirkan cara mencapainya, terutama dengan mempertimbangkan hambatan yang menghadang, memiliki keuntungan jangka pendek tetapi biaya jangka panjang. Dalam jangka pendek, Anda merasa sangat senang dengan cita-cita Anda untuk menjadi seorang dokter. Dalam jangka panjang, Anda hidup dengan kekecewaan karena tidak mencapai tujuan Anda.

Yang lebih umum, menurut saya, adalah memiliki banyak tujuan tingkat menengah tidak sesuai dengan pemersatu, tujuan tingkat atas:



Atau memiliki beberapa hierarki tujuan yang bersaing yang sama sekali tidak terhubung satu sama lain:



Sampai batas tertentu, konflik tujuan adalah fitur yang diperlukan dari keberadaan manusia. Misalnya, saya memiliki satu hierarki tujuan sebagai seorang profesional dan satu lagi sebagai seorang ibu. Bahkan Tom Seaver mengakui bahwa jadwal perjalanan dan latihan seorang pemain bisbol profesional membuatnya sulit untuk menghabiskan waktu sebanyak yang dia inginkan dengan istri dan anak-anaknya. Jadi, meskipun melempar adalah hasrat profesionalnya, ada hierarki tujuan lain yang jelas penting baginya.

Seperti Seaver, saya memiliki satu hierarki tujuan untuk bekerja: *Gunakan ilmu psikologi untuk membantu anak berkembang*. Tetapi saya memiliki hierarki tujuan terpisah yang melibatkan menjadi ibu terbaik yang saya bisa untuk kedua putri saya. Seperti yang diketahui oleh setiap orang tua yang bekerja, memiliki dua "kekhawatiran utama" tidaklah mudah. Tampaknya tidak pernah ada cukup waktu, energi, atau perhatian untuk dibagikan. Saya telah memutuskan untuk hidup dengan ketegangan itu. Sebagai remaja putri, saya mempertimbangkan alternatif—tidak memiliki karier atau tidak berkeluarga—dan memutuskan bahwa, secara moral, tidak ada “keputusan yang tepat”, hanya keputusan yang tepat untuk saya.

Jadi, gagasan bahwa setiap momen terjaga dalam hidup kita harus dipandu oleh satu tujuan tingkat atas adalah ekstrem ideal yang mungkin tidak diinginkan bahkan bagi kita yang paling berani sekalipun. Namun, saya berpendapat bahwa adalah mungkin untuk memilah daftar panjang tujuan kerja tingkat menengah dan tingkat rendah sesuai dengan bagaimana mereka melayani tujuan yang sangat penting. Dan menurut saya *satu* tujuan *profesional* tingkat atas, daripada angka lainnya, adalah yang ideal.

Singkatnya, semakin bersatu, selaras, dan terkoordinasi hierarki tujuan kita, semakin baik.

---

Warren Buffett—miliarder swadaya yang kekayaan pribadinya, diperoleh seluruhnya dalam masa hidupnya sendiri, kira-kira dua kali lipat dari dana abadi Universitas Harvard—dilaporkan memberi pilotnya proses tiga langkah sederhana untuk memprioritaskan.

Ceritanya seperti ini: Buffett menoleh ke pilotnya yang setia dan mengatakan bahwa dia pasti memiliki mimpi yang lebih besar daripada menerbangkan Buffett ke tempat yang dia butuhkan.

pergi. Pilot mengaku bahwa, ya, benar. Dan kemudian Buffett membawanya melalui tiga langkah.

Pertama, Anda menuliskan daftar dua puluh lima tujuan karier.

Kedua, Anda melakukan pencarian jiwa dan melingkari lima tujuan dengan prioritas tertinggi. Hanya lima.

Ketiga, Anda perhatikan baik-baik dua puluh gol yang tidak Anda lingkari.

Ini yang Anda hindari dengan cara apa pun. Merekalah yang mengalihkan perhatian Anda; mereka menggerogoti waktu dan energi, mengalihkan perhatian Anda dari tujuan yang lebih penting.

Ketika saya pertama kali mendengar cerita ini, saya berpikir, *Siapa yang dapat memiliki sebanyak dua puluh lima tujuan karir yang berbeda? Itu agak konyol, bukan?* Kemudian saya mulai menulis di selembar kertas bergaris semua proyek yang sedang saya kerjakan. Ketika saya sampai di garis tiga puluh dua, saya menyadari bahwa saya dapat memperoleh manfaat dari latihan ini.

Menariknya, sebagian besar tujuan yang saya pikirkan secara spontan adalah tujuan tingkat menengah. Orang-orang pada umumnya memilih tingkat tujuan tersebut ketika mereka diminta untuk menuliskan sejumlah tujuan, bukan hanya satu.

Untuk membantu saya memprioritaskan, saya menambahkan kolom yang memungkinkan saya memilah seberapa menarik dan pentingnya proyek ini. Saya menilai setiap tujuan dalam skala dari 1 sampai 10, dari yang paling tidak menarik hingga yang paling menarik dan kemudian dari yang paling tidak penting hingga yang paling penting. Saya mengalikan angka-angka ini bersama-sama untuk mendapatkan angka dari 1 sampai 100. Tak satu pun dari sasaran saya memiliki peringkat "minat x kepentingan" setinggi 100, tetapi juga tidak ada yang serendah 1.

Kemudian saya mencoba mengikuti saran Buffett dan melingkari hanya beberapa tujuan yang paling menarik dan penting, menurunkan sisanya ke kategori yang harus dihindari.

Aku mencoba, tapi aku tidak bisa melakukannya.

Setelah satu atau dua hari bertanya-tanya siapa yang benar—saya atau Warren Buffett—saya menyadari bahwa banyak dari tujuan saya sebenarnya terkait satu sama lain. Sebagian besar, pada kenyataannya, adalah alat untuk mencapai tujuan, mengatur saya untuk membuat kemajuan menuju satu tujuan akhir: membantu anak-anak mencapai dan berkembang. Hanya ada beberapa tujuan profesional yang tidak benar. Dengan enggan, saya memutuskan untuk memasukkannya ke dalam daftar yang harus dihindari.

Sekarang, jika saya bisa duduk bersama Buffett dan membaca daftar saya bersamanya (yang tidak mungkin, karena saya meragukan kebutuhan saya menilai tempat dalam hierarki tujuannya), dia pasti akan memberi tahu saya bahwa inti dari latihan ini adalah menghadapi fakta bahwa waktu dan energi terbatas. Setiap orang sukses harus

memutuskan apa yang harus dilakukan sebagian dengan memutuskan apa yang *tidak* boleh dilakukan. Saya mengerti. Dan saya masih punya cara untuk menghitungnya.

Tetapi saya juga akan mengatakan bahwa memprioritaskan konvensional saja tidak cukup. Ketika Anda harus membagi tindakan Anda di antara sejumlah tujuan karir tingkat tinggi yang sangat berbeda, Anda sangat berkonflik. Anda memerlukan *satu* kompas internal—bukan dua, tiga, empat, atau lima.



Frank Modell, *Warga New York*, 7 Juli 1962, Koleksi Warga New York/Bank Kartun.

Jadi, untuk latihan tiga langkah Buffett dalam membuat prioritas, saya akan menambahkan langkah tambahan: Tanyakan pada diri Anda sendiri, *Sejauh mana sasaran-sasaran ini memiliki tujuan yang sama?* Semakin mereka menjadi bagian dari hierarki tujuan yang sama—penting karena mereka melayani tujuan akhir yang sama—semakin fokus hasrat Anda.

Jika Anda mengikuti metode penentuan prioritas ini, apakah Anda akan menjadi pelempar Hall of Fame atau menghasilkan lebih banyak uang daripada siapa pun dalam sejarah? Mungkin tidak. Namun, Anda akan memiliki kesempatan yang lebih baik untuk mencapai tempat yang Anda sukai—kesempatan yang lebih baik untuk bergerak lebih dekat ke tempat yang Anda *inginkan* .

---

Ketika Anda melihat tujuan Anda diatur dalam hierarki, Anda menyadari bahwa ketabahan sama sekali bukan tentang mengejar dengan keras kepala — dengan segala cara dan tanpa batas — setiap tujuan tingkat rendah dalam daftar Anda. Nyatanya, Anda dapat mengharapkan untuk meninggalkan beberapa hal yang sedang Anda kerjakan dengan sangat keras saat ini. Tidak semuanya akan berhasil. Tentu, Anda harus berusaha keras—bahkan sedikit lebih lama dari yang Anda anggap perlu. Tapi jangan membenturkan kepala ke dinding mencoba untuk menindaklanjuti sesuatu yang, hanya, sarana untuk tujuan yang lebih penting.

Saya berpikir tentang betapa pentingnya mengetahui bagaimana tujuan tingkat rendah masuk ke dalam hierarki keseluruhan seseorang ketika saya mendengarkan Roz Chast, kartunis *New Yorker* terkenal , memberikan ceramah di perpustakaan setempat. Dia memberi tahu kami bahwa tingkat penolakannya, pada tahap ini dalam kariernya, sekitar 90 persen. Dia mengklaim bahwa dulu jauh lebih tinggi.

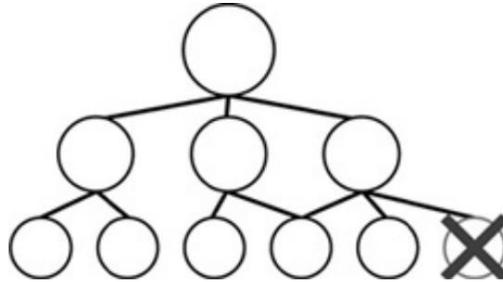
Saya menelepon Bob Mankoff, editor kartun untuk *New Yorker*, untuk menanyakan seberapa tipikal angka itu. Bagi saya, itu tampak sangat tinggi. Bob mengatakan kepada saya bahwa Roz memang sebuah anomali. *Fiu!* Saya pikir. Saya tidak ingin memikirkan semua kartunis di dunia ditolak sembilan dari sepuluh kali. Tetapi kemudian Bob memberi tahu saya bahwa kebanyakan kartunis hidup dengan *lebih banyak* penolakan. Di majalahnya, "kartunis kontrak", yang secara dramatis memiliki peluang lebih besar untuk diterbitkan daripada siapa pun, secara kolektif mengirimkan sekitar lima ratus kartun setiap minggu. Dalam masalah tertentu, rata-rata hanya ada ruang untuk sekitar tujuh belas dari mereka. Saya menghitung: itu adalah tingkat penolakan lebih dari 96 persen.

“Asap suci! Siapa yang akan terus maju ketika kemungkinannya begitu suram?

Salah satunya: Bob sendiri.

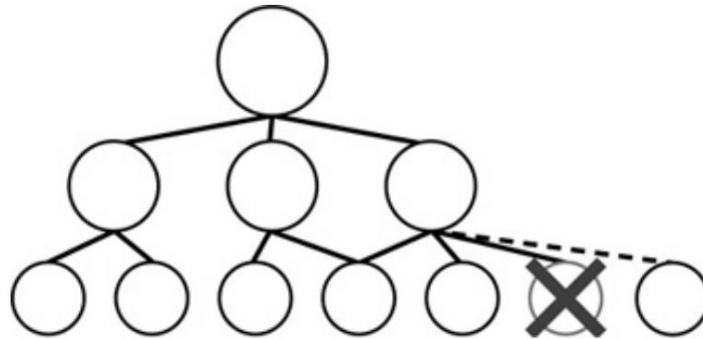
Kisah Bob mengungkapkan banyak hal tentang bagaimana ketekunan yang gigih menuju tujuan tingkat atas membutuhkan, mungkin secara paradoks, beberapa fleksibilitas pada tingkat yang lebih rendah dalam hierarki tujuan. Seolah-olah tujuan tingkat tertinggi ditulis dengan tinta, setelah Anda cukup hidup dan merenungkan untuk mengetahui apa tujuan itu, dan tujuan tingkat rendah ditulis dengan pensil, sehingga Anda dapat merevisinya dan terkadang menghapusnya sama sekali. , lalu mencari yang baru untuk menggantikannya.

Inilah gambar saya yang tidak berkualitas New Yorker untuk menunjukkan apa yang saya maksud:



Sasaran level rendah dengan X yang tampak marah menembusnya telah diblokir. Ini slip penolakan, kemunduran, jalan buntu, kegagalan. Orang yang berpasir akan kecewa, atau bahkan patah hati, tapi tidak lama.

Tak lama kemudian, orang yang berani mengidentifikasi tujuan tingkat rendah yang baru — seri kartun lain, misalnya—yang memiliki tujuan yang sama.



Salah satu semboyan Baret Hijau adalah: "Berimprovisasi, beradaptasi, atasi." Banyak dari kita diberitahu sebagai anak-anak, "Jika pada awalnya Anda tidak berhasil, coba lagi." Nasihat yang bagus, tetapi seperti yang mereka katakan "coba, coba lagi, lalu coba sesuatu yang berbeda." Di tingkat yang lebih rendah dari hierarki tujuan, itulah yang dibutuhkan.

Inilah kisah Bob Mankoff: Seperti Jeff

Gettleman, kepala biro Afrika Timur *New York Times* , Bob tidak selalu memiliki hasrat yang jelas. Sebagai seorang anak, Bob suka menggambar,

dan alih-alih menghadiri sekolah menengah setempat di Bronx, dia pergi ke Sekolah Tinggi Musik dan Seni LaGuardia, yang kemudian difiksi dalam film *Ketenaran*. Namun, sesampai di sana, dia melihat kompetisi dan terintimidasi.

“Terkena bakat menggambar yang nyata,” kenang Bob, “membuat saya layu. Saya tidak menyentuh pulpen, pensil, atau kuas selama tiga tahun setelah lulus.” Sebaliknya, dia mendaftar di Universitas Syracuse, tempat dia belajar filsafat dan psikologi.

Di tahun seniornya, dia membeli sebuah buku berjudul *Learning to Cartoon* oleh Syd Hoff yang legendaris, sebuah contoh dari pepatah "upaya dihitung dua kali". Selama hidupnya, Hoff menyumbangkan 571 kartun ke *New Yorker*, menulis dan mengilustrasikan lebih dari enam puluh buku anak-anak, menggambar dua komik strip bersindikasi, dan menyumbangkan ribuan gambar dan kartun untuk publikasi lain. Buku Hoff dibuka dengan ceria dengan “Apakah sulit menjadi kartunis? Tidak, tidak. Dan untuk membuktikannya, saya telah menulis buku ini. . . .” Itu diakhiri dengan bab berjudul "Bagaimana Bertahan dari Slip Penolakan." Di antaranya adalah pelajaran tentang komposisi, perspektif, sosok manusia, ekspresi wajah, dan sebagainya.

Bob menggunakan saran Hoff untuk membuat dua puluh tujuh kartun. Dia berjalan dari satu majalah ke majalah lain, mencoba melakukan penjualan — tetapi bukan *New Yorker*, yang tidak melihat kartunis secara langsung. Dan dia, tentu saja, ditolak mentah-mentah oleh setiap editor yang dia temui. Sebagian besar memintanya untuk mencoba lagi, dengan lebih banyak kartun, minggu depan. "Lagi?" Bob bertanya-tanya. "Bagaimana mungkin ada orang yang membuat lebih dari dua puluh tujuh kartun?"

Sebelum dia dapat membaca ulang bab terakhir Hoff tentang slip penolakan, Bob menerima pemberitahuan bahwa dia memenuhi syarat untuk direkrut untuk berperang di Vietnam. Dia tidak memiliki keinginan besar untuk pergi; sebenarnya, dia memiliki keinginan besar untuk *tidak* melakukannya. Jadi dia menggunakan kembali dirinya — dengan cepat — sebagai mahasiswa pascasarjana dalam psikologi eksperimental. Selama beberapa tahun berikutnya, saat menjalankan tikus di labirin, dia menemukan waktu, ketika dia bisa, untuk menggambar. Kemudian, tepat sebelum meraih gelar doktor, dia menyadari bahwa penelitian psikologi bukanlah panggilannya: “Saya ingat pernah berpikir bahwa karakteristik kepribadian saya yang menentukan adalah sesuatu yang lain. Saya pria paling lucu yang pernah Anda temui — begitulah cara saya memikirkan diri saya sendiri — saya *lucu*.”

Untuk sementara, Bob mempertimbangkan dua cara menjadikan humor sebagai kariernya: "Saya berkata, oke, saya akan melakukan stand-up, atau saya akan menjadi kartunis." Dia terjun ke keduanya dengan penuh semangat: “Sepanjang hari saya akan menulis rutinitas dan

kemudian, pada malam hari, saya menggambar kartun.” Namun seiring waktu, salah satu dari dua gol tingkat menengah ini menjadi lebih menarik daripada yang lain: “Dulu stand-up berbeda. Sebenarnya tidak ada klub komedi. Saya harus pergi ke Sabuk Borscht, dan saya tidak benar-benar menginginkannya. . . . Saya tahu humor saya tidak akan berhasil seperti yang saya inginkan untuk orang-orang ini.

Jadi Bob menghentikan komedi stand-up dan mencurahkan seluruh energinya untuk kartun. “Setelah dua tahun mengirimkan, yang harus saya tunjukkan hanyalah cukup slip penolakan *warga New York* untuk melapisi kamar mandi saya.” Ada kemenangan kecil — kartun dijual ke majalah lain — tetapi pada saat itu tujuan tingkat atas Bob menjadi jauh lebih spesifik dan ambisius: Dia tidak hanya ingin menjadi lucu untuk mencari nafkah, dia ingin menjadi yang terbaik. kartunis di dunia. “The *New Yorker* akan membuat kartun apa yang dilakukan New York Yankees untuk bisbol — Tim Terbaik,” jelas Bob. “Jika kamu bisa membuat tim itu, kamu juga salah satu yang terbaik.”

Tumpukan slip penolakan menyarankan kepada Bob bahwa “coba, coba lagi” tidak berhasil. Dia memutuskan untuk melakukan sesuatu yang berbeda. “Saya pergi ke Perpustakaan Umum New York dan mencari semua kartun dari tahun 1925 yang pernah dicetak di *New Yorker*.” Pada awalnya, dia berpikir mungkin dia tidak menggambar dengan cukup baik, tetapi jelas terlihat bahwa beberapa kartunis *New Yorker* yang sangat sukses adalah juru gambar kelas tiga. Kemudian Bob berpikir bahwa ada sesuatu yang salah dengan panjang keterangannya—terlalu pendek atau terlalu panjang—tetapi kemungkinan itu juga tidak didukung. Teks pada umumnya singkat, tetapi tidak selalu, dan bagaimanapun, Bob tampaknya tidak biasa dalam hal itu. Kemudian Bob berpikir mungkin dia kehilangan sasaran dengan *jenis* humornya. Tidak lagi: beberapa kartun sukses itu aneh, beberapa menyindir, beberapa filosofis, dan beberapa hanya menarik.

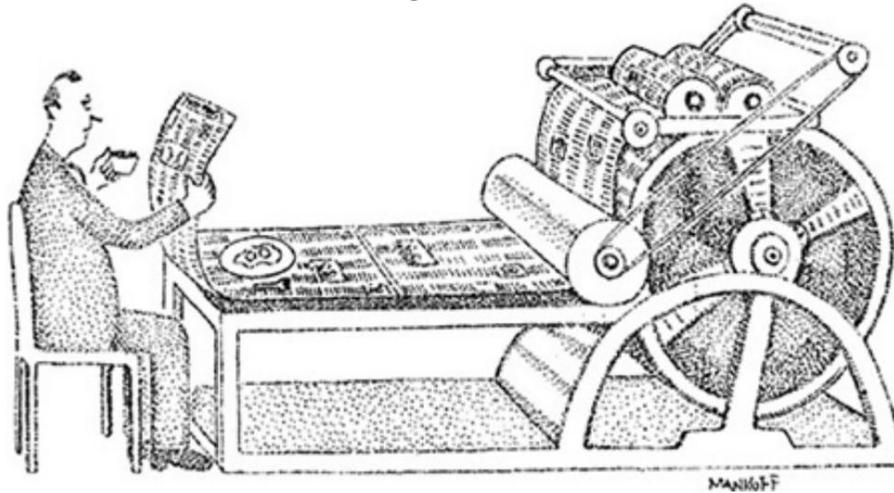
Satu kesamaan yang dimiliki semua kartun adalah ini: mereka membuat pembaca *berpikir*.

Dan inilah benang merah lainnya: setiap kartunis memiliki gaya pribadi yang menjadi ciri khas mereka sendiri. Tidak ada satu pun gaya “terbaik”. Sebaliknya, yang penting adalah gaya itu, dengan cara yang sangat dalam dan istimewa, merupakan ekspresi dari kartunis individu.

Membolak-balik, secara harfiah, setiap kartun yang pernah diterbitkan oleh *New Yorker*, Bob tahu dia bisa melakukannya juga. Atau lebih baik. “Saya pikir, ‘Saya bisa melakukan ini, saya bisa melakukan ini.’ Saya memiliki keyakinan penuh.” Dia tahu dia bisa menggambar kartun yang akan membuat orang berpikir, dan dia tahu dia bisa mengembangkan gayanya sendiri: “Saya mengerjakan berbagai gaya. Akhirnya saya melakukan gaya do

Gaya dot kartun Bob yang sekarang terkenal disebut stippling, dan Bob awalnya mencobanya di sekolah menengah, ketika ia menemukan impresionis Prancis Georges Seurat.

Setelah ditolak dari *New Yorker* sekitar dua ribu kali antara tahun 1974 dan 1977, Bob mengirimkan kartun, di bawah ini. Itu diterima.



Robert Mankoff, *New Yorker*, 20 Juni 1977, The *New Yorker* Collection/The Cartoon Bank.

Tahun berikutnya, dia menjual tiga belas kartun ke *New Yorker*, lalu dua puluh lima tahun berikutnya, lalu dua puluh tujuh. Pada tahun 1981, Bob menerima surat dari majalah yang menanyakan apakah dia mempertimbangkan untuk menjadi kartunis kontrak. Dia menjawab ya.

---

Dalam perannya sebagai editor dan mentor, Bob menyarankan calon kartunis untuk mengirimkan gambar mereka dalam kelompok sepuluh, "karena dalam pembuatan kartun, seperti dalam kehidupan, sembilan dari sepuluh hal tidak pernah berhasil."

Memang, menyerah pada tujuan tingkat rendah tidak hanya dapat dimaafkan, terkadang juga sangat diperlukan. Anda harus menyerah ketika satu tujuan tingkat rendah dapat ditukar dengan tujuan lain yang lebih layak. Masuk akal juga untuk mengalihkan jalur Anda ketika tujuan tingkat rendah yang berbeda — cara berbeda untuk tujuan yang sama — hanya lebih efisien, atau lebih menyenangkan, atau karena alasan apa pun lebih masuk akal daripada rencana awal Anda.

Dalam perjalanan panjang apa pun, jalan memutar diharapkan.

Namun, semakin tinggi level tujuannya, semakin masuk akal untuk menjadi keras kepala. Secara pribadi, saya mencoba untuk tidak terlalu terpaku pada aplikasi hibah yang ditolak, makalah akademis, atau eksperimen yang gagal. Rasa sakit dari kegagalan itu nyata, tetapi saya tidak memikirkannya lama sebelum melanjutkan. Sebaliknya, saya tidak mudah menyerah pada tujuan tingkat menengah, dan sejujurnya, saya tidak dapat membayangkan apa pun yang akan mengubah tujuan akhir saya, filosofi hidup saya, seperti yang mungkin dikatakan Pete. Kompas saya, begitu saya menemukan semua bagian dan menyatukannya, terus mengarahkan saya ke arah yang sama, minggu demi bulan demi tahun.

---

Jauh sebelum saya melakukan wawancara pertama yang menempatkan saya pada jejak ketabahan, seorang psikolog Stanford bernama Catharine Cox sendiri, membuat katalog karakteristik orang yang berprestasi tinggi.

Pada tahun 1926, Cox menerbitkan temuannya, berdasarkan rincian biografi dari 301 tokoh sejarah yang sangat berprestasi. Orang-orang terkemuka ini termasuk penyair, pemimpin politik dan agama, ilmuwan, tentara, filsuf, seniman, dan musisi. Semuanya hidup dan mati dalam empat abad sebelum penyelidikan Cox, dan semuanya meninggalkan catatan pencapaian yang layak untuk didokumentasikan dalam enam ensiklopedia populer.

Tujuan awal Cox adalah untuk memperkirakan seberapa pintar masing-masing individu ini, baik relatif satu sama lain maupun dibandingkan dengan umat manusia lainnya. Dalam mengejar perkiraan tersebut, dia menyalisir bukti yang tersedia, mencari tanda-tanda prekosititas intelektual—dan dari usia dan keunggulan pencapaian ini dia memperhitungkan IQ masa kecil setiap orang. Rangkuman penelitian ini yang telah diterbitkan—jika Anda dapat menyebut sebuah buku yang lebih dari delapan ratus halaman sebagai ringkasan—meliputi riwayat kasus untuk masing-masing Cox's 301, disusun dari yang paling kecil hingga yang paling cerdas.

Menurut Cox, yang paling cerdas dalam kelompok itu adalah filsuf John Stuart Mill, yang diperkirakan memperoleh skor IQ masa kanak-kanak 190 dengan belajar bahasa Yunani pada usia tiga tahun, menulis sejarah Roma pada usia enam tahun, dan membantu ayahnya mengoreksi bukti dari sejarah India pada usia dua belas. Yang paling tidak cerdas dalam peringkat Cox—yang perkiraan IQ masa kanak-kanaknya antara 100 hingga 110 hanya sehelai rambut di atas rata-rata manusia—termasuk pendiri astronomi modern, Nicolaus Copernicus; kimiawan dan fisikawan Michael Faraday; dan penyair dan novelis Spanyol Miguel de Cervantes. Isaac Newton berada tepat di tengah-tengah, dengan IQ 130—angka minimum yang dibutuhkan seorang anak agar memenuhi syarat untuk banyak program berbakat dan bertalenta saat ini.

Dari perkiraan IQ ini, Cox menyimpulkan bahwa, sebagai sebuah kelompok, berhasil tokoh sejarah lebih pintar dari kebanyakan dari kita. Tidak ada kejutan di sana.

Pengamatan yang lebih tak terduga adalah betapa kecilnya IQ penting dalam membedakan yang paling banyak dari yang paling tidak dicapai. Rata-rata IQ masa kanak-kanak dari para jenius paling terkemuka, yang dijuluki Cox sebagai Sepuluh Pertama, adalah 146. IQ rata-rata dari yang paling tidak unggul, yang dijuluki Sepuluh Terakhir, adalah 143. Penyebarannya sepele. Dengan kata lain, hubungan antara kecerdasan dan keunggulan dalam sampel Cox *sangat tipis*.

#### Sepuluh Pertama Cox (Jenius Paling Terkemuka)

Sir Francis Bacon

Napoleon Bonaparte  
Edmund Burke

Johann Wolfgang von Goethe  
Martin Luther

John Milton  
Isaac Newton

William Pitt  
Voltaire

George Washington

## Sepuluh Terakhir Cox (Genius Paling Terkemuka)

Christian KJ von Bunsen  
Thomas Chalmers  
Thomas Chatterton  
Richard Cobden  
Samuel Taylor Coleridge  
Georges J. Danton  
Joseph Haydn  
Hugues-Félicité-Robert de Lamennais  
Giuseppe Mazzini  
Joachim Murat

Jika bakat intelektual bukanlah penentu apakah seseorang naik ke Sepuluh Pertama atau diturunkan ke Sepuluh Terakhir, lalu apa? Sambil meneliti lebih dari ribuan halaman data biografi, Cox dan asistennya juga mengevaluasi enam puluh tujuh ciri kepribadian yang berbeda untuk subset dari seratus orang jenius. Cox dengan sengaja memilih pelangi sifat — sebenarnya, dia mencakup semua hal yang dianggap penting oleh para psikolog modern — untuk memungkinkan eksplorasi sepenuhnya dari perbedaan yang membedakan yang terkemuka dari umat manusia lainnya dan, lebih jauh, Sepuluh Pertama dari Sepuluh Terakhir.

Untuk sebagian besar dari enam puluh tujuh indikator, Cox hanya menemukan perbedaan sepele antara masyarakat terkemuka dan masyarakat umum. Misalnya, keunggulan tidak ada hubungannya dengan ekstrovertsi, keceriaan, atau selera humor. Dan tidak semua yang berprestasi tinggi mendapat nilai tinggi di sekolah. Sebaliknya, apa yang secara definitif membedakan yang terkemuka dari umat manusia lainnya adalah sekelompok empat indikator. Khususnya, ini juga membedakan Sepuluh Pertama dari Sepuluh Terakhir — yang unggul dari yang semata-mata terkemuka. Cox mengelompokkan ini bersama-sama dan menyebutnya "ketekunan motif".

Dua indikator dapat dengan mudah diubah menjadi item gairah untuk Skala Grit.

*Sejauh mana dia bekerja dengan objek yang jauh dalam pandangan (berlawanan dengan hidup dari tangan ke mulut). Persiapan aktif untuk kehidupan selanjutnya. Bekerja menuju tujuan yang pasti.*

*Kecenderungan untuk tidak meninggalkan tugas dari sekadar perubahan. Bukan mencari sesuatu yang segar karena kebaruan. Bukan "mencari perubahan".*

Dan dua lainnya dapat dengan mudah ditulis ulang sebagai item ketekunan untuk Skala Grit.

*Tingkat kekuatan kemauan atau ketekunan. Tekad yang tenang untuk tetap berpegang pada kursus yang pernah diputuskan.*

*Kecenderungan untuk tidak meninggalkan tugas saat menghadapi rintangan. Ketekunan, keuletan, kegigihan.*

Dalam komentar rangkumannya, Cox menyimpulkan bahwa "kecerdasan tinggi tetapi bukan kecerdasan tertinggi, dikombinasikan dengan tingkat kegigihan terbesar, akan mencapai keunggulan yang lebih tinggi daripada tingkat kecerdasan tertinggi dengan kegigihan yang agak kurang."

---

Bagaimanapun skor *Anda* pada Skala Grit, saya harap ini mendorong refleksi diri. Itu kemajuan hanya memperjelas tujuan Anda, dan sejauh mana mereka — atau tidak — selaras dengan satu hasrat yang sangat penting. Ini juga kemajuan untuk lebih memahami seberapa baik Anda saat ini dapat bertahan dalam menghadapi slip penolakan hidup.

Ini awal. Mari lanjutkan, di bab selanjutnya, untuk melihat bagaimana grit bisa dan memang berubah. Dan selanjutnya, di sisa buku ini, mari kita belajar bagaimana mempercepat pertumbuhan itu.

---

I. Jika, misalnya, skor Anda 4,1, Anda lebih gigih daripada sekitar 70 persen orang dewasa dalam sampel kami.

## ➔ Bab 5

# GRIT TUMBUH

"Berapa banyak grit kita dalam gen kita?"

Saya ditanyai beberapa versi dari pertanyaan ini hampir setiap kali saya memberikan ceramah tentang grit. Pertanyaan tentang alam-pemeliharaan adalah pertanyaan yang sangat mendasar. Kita memiliki intuisi bahwa beberapa hal tentang kita—seperti tinggi badan kita—sangat ditentukan dalam lotere genetik, sementara hal lain—seperti apakah kita berbicara bahasa Inggris atau Prancis—adalah hasil dari didikan dan pengalaman kita.

"Kamu tidak bisa melatih tinggi badan" adalah ungkapan populer dalam pelatihan bola basket, dan banyak orang yang belajar tentang grit ingin tahu apakah itu lebih seperti tinggi atau lebih seperti bahasa.

Untuk pertanyaan apakah kita mendapatkan grit dari DNA kita, ada jawaban singkat dan panjang. Jawaban singkatnya adalah "sebagian." Jawaban panjangnya, yah, lebih rumit. Menurut saya, jawaban yang lebih panjang patut kita perhatikan. Sains telah membuat langkah besar dalam mencari tahu bagaimana gen, pengalaman, dan interaksinya membuat kita menjadi diri kita sendiri. Dari apa yang dapat saya katakan, kompleksitas yang melekat pada fakta-fakta ilmiah ini, sayangnya, telah menyebabkan mereka terus-menerus disalahpahami.

Sebagai permulaan, saya dapat memberi tahu Anda dengan keyakinan penuh bahwa setiap sifat manusia dipengaruhi oleh *gen* dan pengalaman.

Pertimbangkan ketinggian. Tinggi memang diwariskan: perbedaan genetik adalah alasan utama mengapa beberapa orang sangat tinggi, beberapa sangat pendek, dan banyak orang memiliki tinggi yang berbeda-beda.

Namun benar juga bahwa tinggi *rata-rata* pria dan wanita telah meningkat secara dramatis hanya dalam beberapa generasi. Misalnya, catatan militer menunjukkan bahwa rata-rata pria Inggris tingginya lima kaki lima inci sekitar 150 tahun yang lalu, tetapi sekarang rata-rata tingginya lima kaki sepuluh inci. Tinggi

keuntungan bahkan lebih dramatis di negara lain; di Belanda, rata-rata pria sekarang tingginya hampir enam kaki satu—peningkatan lebih dari enam inci selama 150 tahun terakhir. Saya teringat akan peningkatan tinggi badan yang dramatis ini setiap kali saya berkumpul dengan kolaborator Belanda saya. Mereka membungkuk dengan hati-hati, tetapi masih terasa seperti berdiri di hutan kayu merah.

Tidak mungkin lumbung gen telah berubah secara dramatis hanya dalam beberapa generasi. Sebaliknya, penguat tinggi badan yang paling kuat adalah nutrisi, udara dan air bersih, dan obat-obatan modern. (Kebetulan, kenaikan berat badan dari generasi ke generasi bahkan lebih dramatis, dan sekali lagi, hal itu tampaknya merupakan konsekuensi dari makan lebih banyak dan lebih sedikit bergerak daripada perubahan DNA kita.) Bahkan dalam satu generasi, Anda dapat melihat pengaruh lingkungan terhadap tinggi. Anak-anak yang diberi makanan sehat dalam jumlah banyak akan tumbuh lebih tinggi, sedangkan kekurangan gizi akan menghambat pertumbuhan.

Demikian pula, sifat-sifat seperti kejujuran dan kemurahan hati dan, ya, ketabahan, dipengaruhi secara genetis dan, sebagai tambahan, dipengaruhi oleh pengalaman. Ditto untuk IQ, ekstroversi, menikmati alam bebas, menyukai makanan manis, kemungkinan Anda akan menjadi perokok berat, risiko terkena kanker kulit, dan sifat lain yang dapat Anda pikirkan. Alam itu penting, begitu juga pengasuhan.

---

Bakat, dalam segala ragamnya, juga dipengaruhi secara genetis. Beberapa dari kita dilahirkan dengan gen yang membuatnya lebih mudah untuk belajar memainkan nada, atau memasukkan bola basket, atau memecahkan persamaan kuadrat. Tetapi bertentangan dengan intuisi, bakat *tidak* sepenuhnya bersifat genetis: kecepatan kita mengembangkan keterampilan apa pun, yang terpenting, juga merupakan fungsi dari pengalaman.

Misalnya, sosiolog Dan Chambliss berenang secara kompetitif di sekolah menengah tetapi berhenti ketika tampaknya jelas dia tidak akan menjadikannya sebagai perenang peringkat nasional.

"Aku kecil," jelasnya, "dan pergelangan kakiku tidak bisa plantar flex." Datang lagi? "Saya tidak bisa menunjukkan jari kaki saya. Saya hanya bisa melenturkannya. Ini adalah keterbatasan anatomi. Artinya, pada dasarnya, pada level elite, saya hanya bisa berenang gaya dada." Setelah pertukaran kami, saya melakukan sedikit riset tentang fleksi plantar.

Latihan peregangan dapat meningkatkan jangkauan gerak Anda, tetapi panjangnya

tulang tertentu memang membuat perbedaan dalam seberapa fleksibel kaki dan pergelangan kaki Anda adalah.

Namun, hambatan terbesar untuk berkembang bukanlah anatomi; begitulah cara dia dilatih: “Kalau dipikirkan, saya melihat ke belakang sekarang dan dapat melihat saya memiliki pelatih yang sangat buruk di beberapa tempat penting. Salah satu pelatih sekolah menengah saya— Saya memilikinya selama empat tahun — benar-benar mengajari saya nol. Tidak ada apa-apa. Dia mengajari saya cara melakukan putaran gaya dada, dan dia mengajari saya dengan tidak benar.”

Apa yang terjadi ketika Dan akhirnya mengalami pembinaan yang baik, sebagian dari bergaul dengan pelatih nasional dan Olimpiade yang dia pelajari?

“Bertahun-tahun kemudian, saya kembali ke kolam, menjadi bugar lagi, dan berenang medley individu dua ratus yard secepat yang saya lakukan di sekolah menengah.

Sekali lagi, cerita yang sama. Bukan hanya alam, dan bukan hanya pengasuhan. Keduanya.

---

Bagaimana para ilmuwan mengetahui, dengan keyakinan yang tak tergoyahkan, bahwa baik alam maupun pengasuhan berperan dalam menentukan hal-hal seperti bakat dan ketabahan? Selama beberapa dekade terakhir, para peneliti telah mempelajari kembar identik dan kembar fraternal, yang dibesarkan dalam keluarga yang sama atau dibesarkan dalam keluarga yang berbeda. Kembar identik memiliki semua DNA yang sama, sedangkan kembar fraternal rata-rata hanya berbagi sekitar setengahnya.

Fakta itu, dan banyak statistik aneh (yah, tidak *terlalu* mewah — lebih biasa, sungguh, setelah seorang guru yang baik menjelaskannya kepada Anda), memungkinkan para peneliti untuk menyimpulkan, dari seberapa mirip si kembar tumbuh, heritabilitas suatu sifat.

Baru-baru ini, para peneliti di London memberi tahu saya bahwa mereka telah memberikan Skala Grit kepada lebih dari dua ribu pasang remaja kembar yang tinggal di Inggris Raya. Penelitian ini memperkirakan heritabilitas subskala ketekunan sebesar 37 persen dan subskala gairah sebesar 20 persen. Estimasi ini setara dengan estimasi heritabilitas untuk ciri-ciri kepribadian lainnya, dan dalam istilah yang paling sederhana, ini berarti bahwa beberapa variasi grit dalam populasi dapat dikaitkan dengan faktor genetik, dan sisanya dapat dikaitkan dengan pengalaman.

Saya buru-buru menambahkan bahwa tidak hanya ada *satu* gen yang menjelaskan heritabilitas grit. Sebaliknya, puluhan studi penelitian menunjukkan bahwa hampir semua sifat manusia bersifat poligenik, artinya sifat dipengaruhi oleh lebih dari satu gen. Banyak lagi sebenarnya. Tinggi badan, misalnya, dipengaruhi oleh, pada hitungan terakhir, setidaknya 697 gen berbeda. Dan beberapa gen yang memengaruhi tinggi badan memengaruhi sifat-sifat lain juga. Secara total, genom manusia mengandung as

sebanyak dua puluh lima ribu gen yang berbeda, dan mereka cenderung berinteraksi satu sama lain dan dengan pengaruh lingkungan dengan cara yang rumit, masih kurang dipahami.

Singkatnya, apa yang telah kita pelajari? Pertama: ketabahan, bakat, dan semua sifat psikologis lain yang relevan dengan kesuksesan dalam hidup dipengaruhi oleh gen dan juga oleh pengalaman. Kedua: tidak ada gen tunggal untuk ketabahan, atau sifat psikologis lainnya.

---

Saya ingin membuat poin ketiga yang penting: perkiraan heritabilitas menjelaskan mengapa orang berbeda dari rata-rata, tetapi mereka tidak mengatakan apa-apa tentang rata-rata itu sendiri.

Meskipun heritabilitas tinggi menjelaskan sesuatu tentang variabilitas—mengapa dalam populasi tertentu beberapa orang lebih tinggi dan beberapa lebih pendek—hal itu tidak menjelaskan apa pun tentang perubahan tinggi rata-rata. Ini penting karena memberikan bukti bahwa lingkungan tempat kita tumbuh benar-benar penting, dan itu sangat penting.

Inilah contoh mencolok lainnya, dan satu lagi yang relevan dengan ilmu kesuksesan: efek Flynn. Dinamai menurut Jim Flynn, ilmuwan sosial Selandia Baru yang menemukannya, efek Flynn mengacu pada peningkatan skor IQ yang mengejutkan selama seabad terakhir. Seberapa besar keuntungannya? Pada tes IQ yang paling banyak digunakan saat ini—Skala Kecerdasan Wechsler untuk Anak-anak dan Skala Kecerdasan Dewasa Wechsler—perolehan rata-rata lebih dari lima belas poin dalam lima puluh tahun terakhir di lebih dari tiga puluh negara yang telah dipelajari. Dengan kata lain, jika Anda menilai orang seabad yang lalu dengan norma modern, mereka akan memiliki skor IQ rata-rata 70—batas untuk keterbelakangan mental. Jika Anda menilai orang hari ini dengan norma seabad yang lalu, kita akan memiliki skor IQ rata-rata 130—skor potongan tipikal untuk program berbakat mental.

Ketika saya pertama kali mengetahui tentang efek Flynn, saya tidak percaya. Bagaimana mungkin kita semua menjadi lebih pintar dengan begitu cepat?

Saya menelepon Jim untuk menyampaikan ketidakpercayaan saya—dan keinginan saya untuk belajar lebih banyak—dan, dia adalah pengeliling dunia, dia benar-benar terbang jauh-jauh ke Philadelphia untuk bertemu dengan saya dan memberikan ceramah tentang pekerjaannya. Pada pertemuan pertama kami, saya ingat berpikir bahwa Jim tampak seperti karikatur seorang akademisi: tinggi, sedikit kurus, kacamata berbingkai kawat, dan rambut abu-abu baja keriting yang agak sulit diatur.

Flynn memulai pembicaraannya dengan fakta dasar tentang perubahan IQ. Menggali nilai mentah tes IQ yang diambil selama bertahun-tahun, dia menemukan bahwa peningkatan pada beberapa tes jauh lebih besar daripada yang lain. Dia pergi ke papan tulis dan membuat sketsa garis curam yang menunjukkan bahwa skor telah naik paling tajam untuk tes IQ yang menilai penalaran abstrak. Misalnya, banyak anak kecil saat ini dapat menjawab pertanyaan "Anjing dan kelinci: Bagaimana mereka sama?" Mereka mungkin memberi tahu Anda bahwa anjing dan kelinci sama-sama hidup, atau keduanya adalah binatang. Dalam manual penilaian, jawaban ini hanya mendapatkan setengah kredit. Beberapa anak mungkin mengatakan bahwa mereka berdua mamalia, dan untuk wawasan itu, mereka akan mendapat pujian penuh. Sebaliknya, anak kecil seabad yang lalu mungkin melihat Anda dengan bingung dan berkata, "Anjing Poin nol.

Sebagai spesies, kita menjadi semakin baik dalam penalaran abstrak.

Dengan cara menjelaskan keuntungan besar dalam subtes IQ tertentu tetapi tidak pada yang lain, Flynn bercerita tentang bola basket dan televisi. Bola basket, di semua tingkat kompetisi, menjadi lebih kompetitif selama satu abad terakhir. Flynn memainkan bola kecil sendiri sebagai siswa dan mengingat permainan berubah bahkan dalam beberapa tahun. Apa yang telah terjadi?

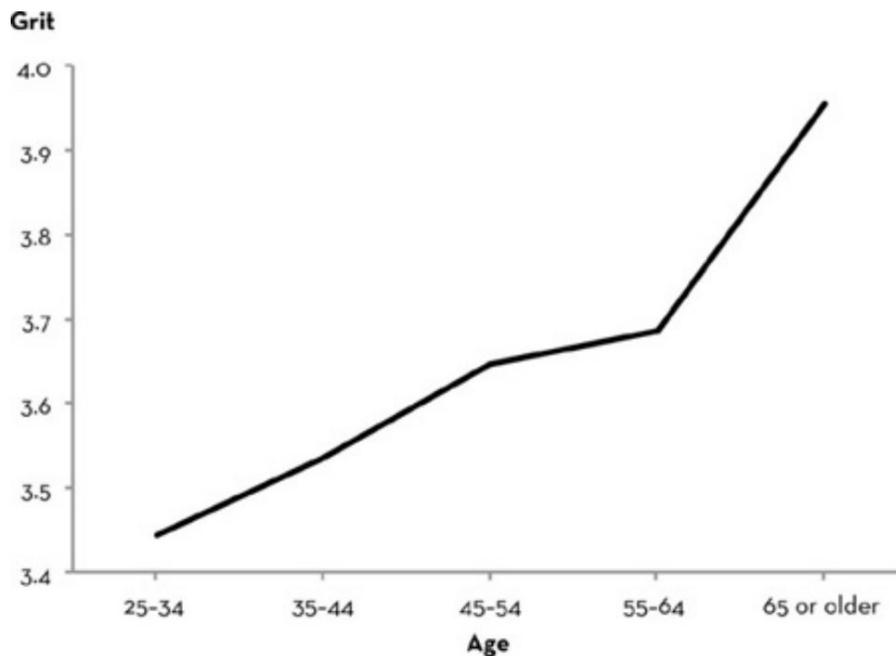
Menurut Flynn, yang terjadi adalah televisi. Bola basket adalah permainan yang bagus untuk ditonton di layar kecil dan pemaparannya memicu popularitas permainan tersebut. Begitu televisi menjadi perlengkapan rumah tangga, lebih banyak anak mulai bermain game, mencoba layup kidal, dribel silang, tembakan hook yang anggun, dan keterampilan lain yang tampaknya rutin di antara para pemain bintang. Dan dengan menjadi lebih baik, setiap anak secara tidak sengaja memperkaya lingkungan belajar untuk anak-anak lawan mainnya. Karena satu hal yang membuat Anda lebih baik dalam bola basket adalah bermain dengan anak-anak yang sedikit lebih terampil.

Flynn menyebut siklus peningkatan keterampilan yang baik ini sebagai efek pengganda sosial, dan dia menggunakan logika yang sama untuk menjelaskan perubahan generasi dalam penalaran abstrak. Semakin banyak, selama abad yang lalu, pekerjaan dan kehidupan sehari-hari kita meminta kita untuk berpikir secara analitis, logis. Kita pergi ke sekolah lebih lama, dan di sekolah, kita semakin banyak diminta untuk bernalar daripada mengandalkan hafalan.

Baik perbedaan lingkungan yang kecil, atau perbedaan genetik, dapat memicu siklus yang baik. Either way, efeknya berlipat ganda secara sosial, melalui budaya, karena kita masing-masing memperkaya lingkungan kita semua.

---

Berikut adalah grafik yang menunjukkan bagaimana skor Skala Grit bervariasi berdasarkan usia. Ini adalah data dari sampel besar orang dewasa Amerika, dan Anda dapat melihat dari sumbu horizontal bahwa orang dewasa paling berani dalam sampel saya berusia akhir enam puluhan atau lebih; yang paling tidak berpasir berusia dua puluhan.



Satu penjelasan untuk data ini adalah bahwa ada semacam "efek terbalik Flynn" untuk grit. Misalnya, mungkin saja orang dewasa dalam dekade ketujuh kehidupan mereka lebih grit karena mereka tumbuh di era budaya yang sangat berbeda, mungkin era yang nilai dan normanya lebih menekankan semangat dan ketekunan yang berkelanjutan daripada yang terjadi baru-baru ini. Dengan kata lain, bisa jadi Generasi Terhebat lebih grit daripada generasi milenial karena kekuatan budaya hari ini berbeda dengan kemarin.

Penjelasan tentang mengapa ketabahan dan usia berjalan seiring disarankan kepada saya oleh seorang kolega yang lebih tua yang, melihat ke belakang saya pada grafik yang sama, menggelengkan kepalanya dan berkata, "Saya tahu itu! Saya telah mengajar sarjana yang sama dengan mata kuliah yang sama di universitas yang sama selama beberapa dekade. Dan saya akan memberi tahu Anda, mereka tidak bekerja sekeras hari ini seperti dulu! Ayah saya, yang memberikan seluruh kehidupan profesionalnya sebagai ahli kimia untuk DuPont dan benar-benar pensiun dengan jam tangan emas, mungkin mengatakan hal yang sama tentang pengusaha Wharton yang mendekati saya setelah kuliah saya. Bahkan saat bekerja semalaman untuk usahanya saat ini, pemuda itu setengah berharap untuk melakukan sesuatu yang sama sekali baru dalam beberapa tahun.

---

Alternatifnya, mungkin tren usia ini tidak ada hubungannya dengan perubahan generasi dalam grit. Sebaliknya, apa yang mungkin ditunjukkan oleh data adalah bagaimana orang *menjadi dewasa* dari waktu ke waktu. Pengalaman saya sendiri, dan kisah paragon grit seperti Jeff Gettleman dan Bob Mankoff menunjukkan bahwa, memang, grit tumbuh saat kita mencari tahu filosofi hidup kita, belajar membersihkan diri setelah penolakan dan kekecewaan, dan belajar membedakan antara level rendah. tujuan yang harus ditinggalkan dengan cepat dan tujuan tingkat yang lebih tinggi yang menuntut lebih banyak keuletan. Kisah pendewasaan adalah kita *mengembangkan* kapasitas untuk hasrat dan ketekunan jangka panjang seiring bertambahnya usia.

Untuk membedakan antara penjelasan-penjelasan tandingan ini, kita membutuhkan studi yang berbeda. Untuk menghasilkan data yang baru saja saya tunjukkan kepada Anda, saya bertanya kepada orang-orang dari berbagai usia tentang tingkat ketabahan mereka saat ini. Apa yang saya dapatkan adalah potret ketabahan pada orang dewasa yang lebih muda dan lebih tua. Idealnya, saya mengikuti orang-orang ini selama sisa hidup mereka, seperti psikolog George Vaillant mengikuti orang-orang Harvard. Karena Grit Scale belum ada sejak lama, saya tidak dapat memutar film grit selang waktu selama perjalanan hidup. Yang saya inginkan adalah film itu. Apa yang saya miliki adalah snapshot.

Untungnya, banyak aspek lain dari kepribadian telah diperiksa secara longitudinal. Dalam lusinan penelitian yang telah mengikuti orang selama bertahun-tahun dan puluhan tahun, trennya jelas. Sebagian besar dari kita menjadi lebih teliti, percaya diri, peduli, dan tenang dengan pengalaman hidup. Banyak dari perubahan itu terjadi antara usia dua puluh dan empat puluh, tetapi, pada kenyataannya, tidak ada masa dalam rentang kehidupan manusia di mana kepribadian berhenti berkembang. Secara kolektif, data ini menunjukkan apa yang sekarang disebut psikolog kepribadian sebagai "prinsip kedewasaan".

Kami tumbuh dewasa. Atau setidaknya, kebanyakan dari kita melakukannya.

Sampai batas tertentu, perubahan ini terprogram dan biologis. Pubertas dan menopause adalah hal-hal yang mengubah kepribadian kita, misalnya. Namun secara keseluruhan, perubahan kepribadian lebih merupakan fungsi dari pengalaman hidup.

Tepatnya bagaimana pengalaman hidup mengubah kepribadian?

Salah satu alasan kita berubah adalah karena kita mempelajari sesuatu yang tidak kita ketahui sebelumnya. Misalnya, kita mungkin belajar melalui coba-coba bahwa berulang kali menukar satu ambisi karier dengan yang lain tidak memuaskan. Itulah yang terjadi pada saya di usia dua puluhan. Setelah menjalankan organisasi nirlaba, kemudian mengejar penelitian ilmu saraf, lalu konsultasi manajemen, lalu

mengajar, saya belajar bahwa menjadi "pemula yang menjanjikan" itu menyenangkan, tetapi menjadi seorang ahli yang sebenarnya jauh lebih memuaskan. Saya juga belajar bahwa kerja keras selama bertahun-tahun sering disalahartikan sebagai bakat bawaan, dan semangat itu sama pentingnya dengan ketekunan untuk keunggulan kelas dunia.

Demikian juga, kita belajar, seperti yang dilakukan oleh novelis John Irving, bahwa "untuk melakukan sesuatu dengan sangat baik, Anda harus memaksakan diri Anda sendiri," untuk menghargai bahwa, "dalam melakukan sesuatu berulang kali, sesuatu yang tidak pernah alami hampir menjadi kebiasaan," dan terakhir, kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang rajin "tidak datang dalam semalam".

Selain wawasan tentang kondisi manusia, apa lagi yang berubah seiring bertambahnya usia?

Yang berubah, menurut saya, adalah keadaan kita. Seiring bertambahnya usia, kita didorong ke dalam situasi baru. Kami mendapatkan pekerjaan pertama kami. Kita mungkin menikah. Orang tua kita bertambah tua, dan kita menemukan diri kita sebagai pengasuh mereka. Seringkali, situasi baru ini meminta kita untuk bertindak berbeda dari biasanya. Dan, karena tidak ada spesies di planet ini yang lebih bisa beradaptasi daripada kita, kita berubah. Kami naik ke kesempatan itu.

Dengan kata lain, kita berubah ketika kita *perlu*. Kebutuhan adalah ibu dari adaptasi.

Ini contoh sepele. Entah bagaimana, putri bungsu saya, Lucy, mencapai usia tiga tahun tanpa belajar menggunakan pispot. Suami saya dan saya telah melakukan yang terbaik untuk menyuap, membujuk, dan mengelabui dia agar meninggalkan popok.

Kami telah membaca semua buku tentang semua hal yang benar untuk dilakukan, dan kami telah mencoba melakukan semua hal itu—atau setidaknya kami berusaha sekuat tenaga untuk orang tua yang bekerja dengan hal-hal lain dalam daftar tugas mereka. Tidak berhasil. Kehendak Lucy terbukti lebih kuat dari kita.

Segera setelah ulang tahunnya yang ketiga, Lucy mengubah ruang kelas prasekolah: dari kelas balita, di mana hampir semua anak masih memakai popok, ke kelas "anak besar", yang bahkan tidak memiliki meja ganti. Hari pertama aku mengantarnya ke kamar baru, matanya melebar ke piring, mengamati lingkungan baru ini—sedikit takut, kurasa, dan kemungkinan besar berharap dia bisa tinggal di kamar lamanya, tempat dia dibesarkan. Nyaman.

Aku tidak akan pernah lupa menjemput Lucy sore itu. Dia tersenyum padaku dengan bangga dan mengumumkan bahwa dia telah menggunakan pispot. Dan kemudian, dengan banyak kata, dia memberi tahu saya bahwa dia sudah selesai dengan popok. Dan dia. Pelatihan pispot terjadi dalam satu saat dalam waktu. Bagaimana? Karena ketika seorang anak berbaris

untuk pispot dengan semua anak lain dan melihat bahwa dia diharapkan untuk mengambil gilirannya, dia melakukan hal itu. Dia belajar melakukan apa yang perlu dia lakukan.

Bernie Noe, kepala sekolah Lakeside School di Seattle, baru-baru ini membagikan kisah berikut tentang putrinya sendiri. Ini menggambarkan prinsip kedewasaan pada keluarga T. Noe yang tinggal di kampus, dan saat remaja, putrinya hampir setiap hari terlambat ke sekolah. Suatu musim panas, putrinya mendapat pekerjaan melipat pakaian di American Eagle setempat. Pada hari pertamanya, manajer toko berkata, "Oh, omong-omong, pertama kali Anda terlambat, Anda dipecat." Dia tertegun. Tidak ada kesempatan kedua? Sepanjang hidupnya, selalu ada kesabaran, pengertian, dan kesempatan kedua.

Lalu apa yang terjadi?

"Itu luar biasa," kenang Noe. "Secara harfiah, itu adalah perubahan perilaku paling cepat yang pernah saya lihat dia lakukan." Tiba-tiba, putrinya menyetel dua alarm untuk memastikan dia tepat waktu, atau lebih awal, untuk pekerjaan di mana terlambat tidak bisa ditoleransi. Sebagai seorang kepala sekolah yang bertugas menggembalakan anak-anak muda menuju kedewasaan, Noe menganggap kekuatannya untuk melakukannya agak terbatas. "Jika Anda adalah bisnis, Anda tidak peduli apakah seorang anak menganggap mereka istimewa. Yang Anda pedulikan adalah 'Bisakah Anda mengirim? Jika Anda tidak dapat mengirim, hei, kami tidak membutuhkan Anda.'"

Kuliah tidak memiliki setengah efek dari konsekuensi.

Apa prinsip kedewasaan, menurut saya, adalah ini. Seiring waktu, kita mempelajari pelajaran hidup yang tidak kita lupakan, dan kita beradaptasi sebagai respons terhadap tuntutan keadaan kita yang terus berkembang. Akhirnya, cara berpikir dan bertindak yang baru menjadi kebiasaan. Akan datang suatu hari ketika kita hampir tidak dapat mengingat diri kita yang belum dewasa. Kami telah beradaptasi, adaptasi itu menjadi tahan lama, dan, akhirnya, identitas kami—jenis orang yang kami lihat—telah berevolusi. Kami sudah dewasa.

Secara keseluruhan, data yang saya kumpulkan tentang grit dan usia konsisten dengan dua cerita berbeda. Satu cerita mengatakan bahwa ketabahan kita berubah sebagai fungsi dari era budaya tempat kita tumbuh dewasa. Kisah lainnya mengatakan bahwa kita menjadi lebih grit seiring bertambahnya usia. Keduanya bisa jadi benar, dan saya curiga keduanya, setidaknya sampai batas tertentu. Either way, snapshot ini mengungkapkan bahwa grit tidak sepenuhnya diperbaiki. Seperti setiap aspek karakter psikologis Anda, grit lebih plastis dari yang Anda kira.

---

Jika grit bisa tumbuh, bagaimana itu bisa terjadi?

Saya mendapatkan email dan surat hampir setiap hari dari orang-orang yang berharap memiliki lebih banyak ketabahan. Mereka menyesali bahwa mereka tidak pernah terjebak dengan apa pun untuk menjadi sangat ahli dalam hal itu. Mereka merasa telah menyia-nyiakan bakat mereka. Mereka sangat menginginkan tujuan jangka panjang, dan mereka ingin mengejar tujuan itu dengan semangat dan ketekunan.

Tapi mereka tidak tahu harus mulai dari mana.

Tempat yang baik untuk memulai adalah memahami di mana Anda berada hari ini. Jika Anda tidak sekeras yang Anda inginkan, tanyakan pada diri sendiri *mengapa*.

Jawaban paling jelas yang muncul dari orang-orang kira-kira seperti ini:

"Kurasa aku hanya malas."

Ini satu lagi: "Saya hanya serpihan."

Atau: "Saya secara bawaan tidak mampu bertahan dengan berbagai hal."

Semua jawaban ini, menurut saya, salah.

Faktanya, ketika orang keluar dari sesuatu, mereka melakukannya karena suatu alasan. Sebenarnya, mereka melakukannya untuk alasan *yang berbeda*. Salah satu dari empat pemikiran berikut mungkin terlintas di kepala Anda tepat sebelum Anda berhenti dari apa yang Anda lakukan:

"Saya bosan."

"Upaya itu tidak sepadan."

"Ini tidak penting bagiku."

"Aku tidak bisa melakukan ini, jadi sebaiknya aku menyerah."

Tidak ada yang salah—secara moral atau sebaliknya—dengan pemikiran seperti ini. Seperti yang saya coba tunjukkan di bab ini, paragon grit juga keluar dari tujuan. Tetapi semakin tinggi tingkat tujuan yang dipermasalahkan, semakin keras kepala mereka untuk mencapainya. Yang paling penting, paragon grit tidak bertukar kompas: ketika menyangkut satu tujuan yang sangat penting yang memandu hampir semua hal lain yang mereka lakukan, mereka yang sangat berpasir cenderung tidak mengucapkan *pernyataan* di atas.

---

Banyak hal yang saya pelajari tentang bagaimana ketabahan tumbuh berasal dari mewawancarai pria dan wanita yang melambangkan kualitas hasrat dan ketekunan.

Saya menyertakan cuplikan percakapan tersebut di sepanjang buku ini sehingga Anda juga dapat mengintip ke dalam pikiran dan hati paragon grit dan melihat apakah ada keyakinan, sikap, atau kebiasaan yang patut ditiru.

Kisah-kisah grit ini adalah salah satu jenis data, dan mereka melengkapi studi kuantitatif yang lebih sistematis yang telah saya lakukan di tempat-tempat seperti West Point dan National Spelling Bee. Bersama-sama, penelitian ini mengungkapkan aset psikologis yang dimiliki oleh paragon grit yang matang. Ada empat. Mereka melawan setiap buzz-killer yang tercantum di atas, dan mereka cenderung berkembang, selama bertahun-tahun, dalam urutan tertentu.

Pertama datang *minat*. Gairah dimulai dengan secara intrinsik menikmati apa yang Anda lakukan. Setiap orang berpasir yang saya pelajari dapat menunjukkan aspek pekerjaan mereka yang kurang mereka sukai daripada yang lain, dan sebagian besar harus mengerjakan setidaknya satu atau dua tugas yang sama sekali tidak mereka sukai. Namun demikian, mereka terpicat oleh usaha secara keseluruhan. Dengan daya tarik abadi dan keingintahuan seperti anak kecil, mereka praktis berteriak, "Saya suka apa yang saya lakukan!"

Berikutnya adalah kemampuan untuk *berlatih*. Salah satu bentuk ketekunan adalah disiplin setiap hari untuk mencoba melakukan sesuatu dengan lebih baik dari yang kita lakukan kemarin. Jadi, setelah Anda menemukan dan mengembangkan minat dalam bidang tertentu, Anda harus mengabdikan diri pada praktik keterampilan yang fokus, sepenuh hati, dan melampaui tantangan yang mengarah pada penguasaan. Anda harus membidik kelemahan Anda, dan Anda harus melakukannya berulang kali, selama berjam-jam sehari, minggu demi bulan demi tahun. Menjadi berpasir berarti melawan rasa puas diri. "Apa pun yang diperlukan, saya ingin meningkatkan!" adalah pengulangan dari semua paragon grit, tidak peduli minat khusus mereka, dan tidak peduli seberapa bagus mereka.

Ketiga adalah *tujuan*. Yang mematangkan gairah adalah keyakinan bahwa pekerjaan Anda penting. Bagi kebanyakan orang, minat tanpa tujuan hampir tidak mungkin dipertahankan seumur hidup. Oleh karena itu, sangat penting bagi Anda untuk mengidentifikasi pekerjaan Anda sebagai sesuatu yang menarik secara pribadi dan, pada saat yang sama, terhubung secara integral dengan kesejahteraan orang lain. Untuk beberapa orang, tujuan muncul lebih awal, tetapi bagi banyak orang, motivasi untuk melayani orang lain meningkat *setelah* pengembangan minat dan praktik disiplin selama bertahun-tahun. Terlepas dari itu, contoh grit yang benar-benar matang selalu memberi tahu saya, "Pekerjaan saya penting — baik bagi saya maupun orang lain."

Dan, akhirnya, *harapan*. Harapan adalah jenis ketekunan yang muncul pada saat itu. Dalam buku ini, saya membahasnya berdasarkan minat, praktik, dan tujuan—tetapi harapan tidak *menentukan* tahap terakhir dari ketabahan. Ini mendefinisikan *setiap* tahap.

Dari awal hingga akhir, sangatlah penting untuk belajar terus berjalan bahkan ketika keadaan sulit, bahkan ketika kita memiliki keraguan. Di berbagai titik, dengan cara besar dan kecil, kita dirobek. Jika kita tetap di bawah, grit akan hilang. Jika kita bangun, grit menang.

---

Tanpa campur tangan psikolog seperti saya, Anda mungkin sudah menemukan grit sendiri. Anda mungkin sudah memiliki minat yang dalam dan abadi, selera yang siap untuk tantangan terus-menerus, rasa tujuan yang berkembang, dan kepercayaan diri yang kuat pada kemampuan Anda untuk terus maju sehingga tidak ada kesulitan yang bisa tenggelam. Jika demikian, Anda mungkin mendekati 5 dari 5 Skala Grit. Saya memuji Anda!

Sebaliknya, jika Anda tidak sekeras yang Anda harapkan, maka ada sesuatu untuk Anda di bab-bab selanjutnya. Seperti kalkulus dan piano, Anda dapat mempelajari psikologi grit sendiri, tetapi sedikit bimbingan dapat sangat membantu.

Empat aset psikologis minat, praktik, tujuan, dan harapan bukanlah *Anda memilikinya atau Anda tidak memiliki* komoditas. Anda dapat belajar menemukan, mengembangkan, dan memperdalam minat Anda. Anda dapat memperoleh kebiasaan disiplin. Anda dapat menumbuhkan rasa tujuan dan makna. Dan Anda bisa mengajari diri sendiri untuk berharap.

Anda dapat menumbuhkan grit Anda dari dalam ke luar. Jika Anda ingin tahu caranya, baca terus.



Bagian II

# TUMBUH GRIT DARI LUAR DALAM

## ➔ Bab 6

# MINAT

*Ikuti hasrat Anda* adalah tema pidato pembukaan yang populer. Saya telah menjalani bagian yang adil, baik sebagai mahasiswa maupun profesor. Saya berani bertaruh bahwa setidaknya setengah dari semua pembicara, mungkin lebih, menggarisbawahi pentingnya melakukan sesuatu yang Anda sukai.

Misalnya, Will Shortz, editor lama teka-teki silang *New York Times*, memberi tahu para mahasiswa di Universitas Indiana: "Saran saya untuk Anda adalah, cari tahu apa yang paling Anda sukai dalam hidup, dan kemudian cobalah melakukannya penuh waktu. Hidup ini singkat. Ikuti hasrat Anda."

Jeff Bezos memberi tahu lulusan Princeton kisah tentang meninggalkan pekerjaan keuangan Manhattan dengan gaji tinggi dan berstatus tinggi untuk memulai Amazon: "Setelah banyak pertimbangan, saya mengambil jalan yang kurang aman untuk mengikuti hasrat saya." Dia juga berkata, "Apa pun yang ingin Anda lakukan, Anda akan menemukan dalam hidup bahwa jika Anda tidak bersemangat dengan apa yang sedang Anda kerjakan, Anda tidak akan dapat bertahan dengan itu."

Dan bukan hanya pada hari-hari bulan Juni yang panas dengan topi dan gaun kami kami mendapatkan nasihat ini. Saya mendengar hal yang sama—berulang kali, hampir persis kata demi kata—dari paragon grit yang saya wawancarai.

Begitu juga dengan Hester Lacey.

Hester adalah jurnalis Inggris yang telah mewawancarai orang-orang berprestasi sekaliber Shortz dan Bezos—satu per minggu—sejak 2011. Kolomnya muncul setiap minggu di *Financial Times*. Apakah mereka perancang busana (Nicole Farhi), penulis (Salman Rushdie), musisi (Lang Lang), komedian (Michael Palin), chocolatiers (Chantal Coady), atau bartender (Colin Field), Hester mengajukan pertanyaan yang sama, termasuk: "Apa yang mendorongmu?" dan "Jika Anda kehilangan segalanya besok, apa yang akan Anda lakukan?"

Saya bertanya kepada Hester apa yang dia pelajari dari berbicara kepada lebih dari dua ratus orang orang-orang "sangat sukses", seperti yang dia gambarkan selama percakapan kami.

"Satu hal yang muncul berkali-kali adalah: 'Saya menyukai apa yang saya lakukan.' Orang sofa itu berbeda. Cukup sering, mereka hanya mengatakan bahwa: 'Saya menyukai apa yang saya lakukan.' Tetapi mereka juga mengatakan hal-hal seperti 'Saya sangat beruntung, saya bangun setiap pagi menantikan untuk bekerja, saya tidak sabar untuk masuk ke studio, saya tidak sabar untuk mengerjakan proyek berikutnya.' Orang-orang ini melakukan sesuatu bukan karena mereka harus atau karena menguntungkan secara finansial. . . ."

---

*Ikuti hasrat Anda* bukanlah pesan yang saya dengar saat tumbuh dewasa.

Sebaliknya, saya diberi tahu bahwa kenyataan praktis untuk bertahan hidup "di dunia nyata" jauh lebih penting daripada orang muda mana pun yang menjalani "kehidupan terlindung" seperti yang dapat saya bayangkan. Saya diperingatkan bahwa mimpi yang terlalu idealis untuk "menemukan sesuatu yang saya sukai" sebenarnya bisa menjadi jalan pintas menuju kemiskinan dan kekecewaan. Saya diingatkan bahwa pekerjaan tertentu, seperti menjadi dokter, berpenghasilan tinggi dan berstatus tinggi, dan bahwa hal-hal ini akan lebih berarti bagi saya dalam jangka panjang daripada yang mungkin saya hargai di masa depan.

Seperti yang mungkin sudah Anda duga, orang yang memberikan nasihat ini adalah ayah saya.

"Jadi, kenapa kamu menjadi ahli kimia?" Saya pernah bertanya.

"Karena ayahku menyuruhku," jawabnya tanpa sedikit pun kebencian. "Ketika saya masih kecil, sejarah adalah mata pelajaran favorit saya." Dia kemudian menjelaskan bahwa dia juga menyukai matematika dan sains, tetapi benar-benar tidak ada pilihan dalam hal apa yang dia pelajari di perguruan tinggi. Bisnis keluarga adalah tekstil, dan kakek saya menugaskan masing-masing putranya untuk mempelajari perdagangan yang relevan dengan satu atau beberapa tahap produksi tekstil. "Bisnis kami membutuhkan ahli kimia, bukan sejarawan."

Ternyata, Revolusi Komunis di Cina mengakhiri bisnis tekstil keluarga sebelum waktunya. Tidak lama setelah dia menetap di sini di Amerika Serikat, ayah saya bekerja di DuPont. Tiga puluh lima tahun kemudian, dia pensiun sebagai ilmuwan berpangkat tertinggi di perusahaan.

Mengingat betapa asyiknya ayah saya dalam pekerjaannya—sering tenggelam dalam lamunan tentang beberapa masalah ilmiah atau manajemen—dan betapa suksesnya dia dalam kariernya, tampaknya ada baiknya mempertimbangkan kemungkinan bahwa yang terbaik adalah memilih kepraktisan daripada hasrat.

Betapa konyolnya *menasihati* kaum muda untuk pergi keluar dan melakukan apa yang mereka sukai? Dalam dekade terakhir ini, para ilmuwan yang mempelajari minat telah sampai pada jawaban yang pasti.

Pertama, penelitian menunjukkan bahwa orang jauh lebih puas dengan pekerjaan mereka ketika mereka melakukan sesuatu yang sesuai dengan minat pribadi mereka. Ini adalah kesimpulan dari meta-analisis yang mengumpulkan data dari hampir seratus studi berbeda yang secara kolektif menyertakan orang dewasa yang bekerja di hampir semua profesi yang ada. Misalnya, orang yang senang memikirkan ide-ide abstrak *tidak* senang mengelola hal-hal kecil dari proyek yang rumit secara logistik; mereka lebih suka memecahkan masalah matematika.

Dan orang-orang yang sangat senang berinteraksi dengan orang lain *tidak* senang jika pekerjaannya adalah bekerja sendirian di depan komputer sepanjang hari; mereka jauh lebih baik dalam pekerjaan seperti penjualan atau mengajar. Terlebih lagi, orang-orang yang pekerjaannya sesuai dengan minat pribadinya pada umumnya lebih bahagia dengan kehidupannya secara keseluruhan.

Kedua, orang *bekerja* lebih baik ketika apa yang mereka lakukan menarik minat mereka. Ini adalah kesimpulan dari meta-analisis lain dari enam puluh studi yang dilakukan selama enam puluh tahun terakhir. Karyawan yang minat pribadi intrinsiknya sesuai dengan pekerjaan mereka melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik, lebih membantu rekan kerja mereka, dan bertahan di pekerjaan mereka lebih lama. Mahasiswa perguruan tinggi yang minat pribadinya sejalan dengan jurusan mereka memperoleh nilai lebih tinggi dan kecil kemungkinannya untuk turun keluar.

Memang benar bahwa Anda tidak bisa mendapatkan pekerjaan hanya dengan melakukan *apa pun* yang Anda sukai. Sulit mencari nafkah dengan bermain Minecraft, tidak peduli seberapa bagus Anda melakukannya. Dan ada banyak orang di dunia yang keadaannya menghalangi kemewahan memilih di antara beragam pilihan pekerjaan. Suka atau tidak suka, ada kendala yang sangat nyata dalam pilihan yang bisa kita buat tentang bagaimana kita mencari nafkah.

Namun demikian, seperti yang dinubuatkan oleh William James seabad yang lalu, temuan ilmiah baru ini menegaskan kebijaksanaan pidato permulaan: “memilih” untuk seberapa baik yang dapat kita harapkan untuk dilakukan dalam upaya apa pun adalah “keinginan dan hasrat, kekuatan minat [kita]. . . .”

---

Dalam jajak pendapat Gallup tahun 2014, lebih dari dua pertiga orang dewasa mengatakan bahwa mereka tidak terlibat dalam pekerjaan, sebagian besar dari mereka “tidak terlibat secara aktif”.

Gambarannya bahkan lebih suram di luar negeri. Dalam survei terhadap 141 negara, Gallup menemukan bahwa setiap negara kecuali Kanada memiliki angka “tidak” yang lebih tinggi

terlibat” dan “aktif melepaskan” pekerja dari Amerika Serikat.

Di seluruh dunia, hanya 13 persen orang dewasa menyebut diri mereka "bertunangan" di tempat kerja.

Jadi tampaknya sangat sedikit orang yang akhirnya mencintai apa yang mereka lakukan untuk mencari nafkah.

Sulit untuk mendamaikan arahan langsung yang ditawarkan dalam pidato inspirasional dengan tingkat ketidakpedulian yang mewabah terhadap pekerjaan.

Ketika datang untuk menyelaraskan pekerjaan kita dengan apa yang kita nikmati, mengapa begitu banyak dari kita yang meleset? Dan apakah kesuksesan ayah saya memberikan contoh tandingan terhadap argumen hasrat? Apa yang harus kita buat dari fakta bahwa, pada saat saya datang, pekerjaan ayah saya benar-benar menjadi hasratnya?

Haruskah kita berhenti memberi tahu orang untuk *mengikuti hasrat Anda* dan, sebaliknya, memberi tahu mereka untuk *mengikuti perintah kita*?

Saya kira tidak demikian.

Nyatanya, saya melihat Will Shortz dan Jeff Bezos sebagai inspirasi hebat untuk pekerjaan apa yang bisa dilakukan. Meskipun naif untuk berpikir bahwa salah satu dari kita dapat mencintai setiap menit dari apa yang kita lakukan, saya yakin ribuan poin data dalam analisis meta tersebut, yang menegaskan intuisi akal sehat bahwa minat itu penting.

Tidak ada yang tertarik pada segalanya, dan semua orang tertarik pada sesuatu.

Jadi mencocokkan pekerjaan Anda dengan apa yang menarik perhatian dan imajinasi Anda adalah ide yang bagus. Itu mungkin tidak menjamin kebahagiaan dan kesuksesan, tetapi itu pasti membantu peluang.

Meski begitu, menurut saya kebanyakan anak muda tidak membutuhkan dorongan untuk mengikuti hasrat mereka. Sebagian besar *akan* melakukan hal itu—dalam sekejap—kalau saja mereka memiliki hasrat sejak awal. Jika saya pernah diundang untuk memberikan pidato pembukaan, saya akan mulai dengan nasihat untuk *menumbuhkan semangat*. Dan kemudian saya akan menghabiskan sisa waktu saya untuk mencoba mengubah pikiran anak muda tentang bagaimana hal itu sebenarnya terjadi.

---

Ketika saya pertama kali mulai mewawancarai paragon grit, saya berasumsi bahwa mereka semua memiliki cerita tentang momen tunggal ketika, tiba-tiba, mereka menemukan hasrat yang diberikan Tuhan. Di benak saya, ini adalah acara yang dapat difilmkan, dengan pencahayaan yang dramatis dan soundtrack musik orkestra yang meriah yang sepadan dengan impornya yang monumental dan mengubah hidup.

Dalam adegan pembuka *Julie & Julia*, Julia Child yang lebih muda dari yang kita tonton di televisi sedang makan di restoran Prancis yang mewah bersama suaminya, Paul. Julia menggigit satu-satunya meunière-nya — digoreng dengan indah dan dipotong dengan sempurna oleh pelayan sesaat sebelum dan sekarang tidur siang di

saus mentega Normandia, lemon, dan peterseli. Dia pingsan. Dia tidak pernah mengalami hal seperti ini sebelumnya. Dia selalu suka makan, tapi dia tidak pernah tahu makanan bisa sebagus *ini* .

“Seluruh pengalaman merupakan pembukaan jiwa dan semangat bagi saya,” kata Julia bertahun-tahun kemudian. "Saya terpikat, dan seumur hidup, ternyata."

Momen sinematik seperti itulah yang saya harapkan dari paragon grit saya. Dan saya pikir ini juga yang dibayangkan oleh para lulusan muda—memanggang topi dan gaun mereka, ujung kursi lipat yang keras menggigit paha mereka—seperti menemukan gairah hidup Anda. Suatu saat, Anda tidak tahu apa yang harus dilakukan dengan waktu Anda di bumi. Dan selanjutnya, semuanya jelas—Anda tahu persis siapa Anda seharusnya.

Namun, pada kenyataannya, sebagian besar paragon grit yang saya wawancarai memberi tahu saya bahwa mereka menghabiskan waktu bertahun-tahun menjelajahi beberapa minat yang berbeda, dan salah satu yang akhirnya memenuhi semua pikiran mereka saat bangun (dan sebagian saat tidur) tidak dapat dikenali sebagai takdir hidup mereka pada kenalan pertama. .

Perenang peraih medali emas Olimpiade Rowdy Gaines, misalnya, mengatakan kepada saya: “Ketika saya masih kecil, saya menyukai olahraga. Ketika saya masuk sekolah menengah, saya mengikuti sepak bola, bisbol, bola basket, golf, dan tenis, dalam urutan itu, sebelum saya berenang. Saya terus mencolokkan. Saya pikir saya akan terus dari satu olahraga ke olahraga berikutnya sampai saya menemukan sesuatu yang benar-benar membuat saya jatuh cinta.” Berenang macet, tapi itu bukan cinta pada pandangan pertama. “Pada hari saya mencoba untuk tim renang, saya pergi ke perpustakaan sekolah untuk memeriksa trek dan lapangan karena saya merasa saya akan dipotong. Saya pikir saya akan mencoba trek dan lapangan selanjutnya.

Sebagai seorang remaja, koki pemenang Penghargaan James Beard, Marc Vetri, sama tertariknya pada musik seperti halnya dalam memasak. Setelah kuliah, dia pindah ke Los Angeles. “Saya pergi ke sekolah musik di luar sana selama setahun, dan saya bekerja malam di restoran untuk menghasilkan uang. Belakangan, ketika saya masih di sebuah band, saya bekerja di pagi hari di restoran sehingga saya bisa mengerjakan musik di malam hari. Kemudian itu seperti, 'Ya, saya menghasilkan uang di restoran, dan saya benar-benar mulai menyukainya, dan saya tidak menghasilkan apa pun di musik.' Dan kemudian saya memiliki kesempatan untuk pergi ke Italia, dan hanya itu.” Sulit bagi saya untuk membayangkan koki favorit saya bermain gitar alih-alih membuat pasta, tetapi ketika saya bertanya apa pendapatnya tentang jalan yang tidak diambil, dia berkata, “Ya, musik dan memasak —keduanya adalah industri kreatif. Saya senang saya pergi ke sini, tapi saya pikir saya bisa menjadi seorang musisi.”

Adapun Julia Child, potongan halus dari *satu-satunya meunière* itu memang sebuah wahyu. Tapi pencerahannya adalah bahwa masakan Prancis klasik itu ilahi, *bukan* karena dia akan menjadi koki, penulis buku masak, dan, akhirnya, wanita yang akan mengajari Amerika membuat *coq au vin* di dapur mereka sendiri. Memang, otobiografi Julia mengungkapkan bahwa makanan yang tak terlupakan ini diikuti oleh *rangkaian* pengalaman yang membangkitkan minat. Daftar yang tidak lengkap akan mencakup makanan lezat yang tak terhitung jumlahnya di bistro Paris; percakapan dan pertemanan dengan penjual ikan yang ramah, tukang daging, dan penjual hasil bumi di pasar terbuka kota; pertemuan dengan dua buku masak Prancis ensiklopedis — yang pertama dipinjamkan kepadanya oleh guru bahasa Prancisnya dan yang kedua adalah hadiah dari suaminya yang selalu mendukung, Paul; berjam-jam kelas memasak di Le Cordon Bleu di bawah pengawasan Chef Bugnard yang sangat antusias namun menuntut; dan kenalan dua wanita Paris yang memiliki ide menulis buku masak untuk orang Amerika.

Apa yang akan terjadi jika Julia—yang pernah bercita-cita menjadi seorang novelis dan, sebagai seorang anak, memiliki, seperti yang dia katakan, “tidak tertarik pada kompor”—pulang ke California setelah gigitan ikan yang dimasak dengan sempurna itu? Kami tidak tahu pasti, tetapi yang jelas dalam romansa Julia dengan makanan Prancis, gigitan pertama sol itu hanyalah ciuman pertama. “Sungguh, semakin saya memasak, semakin saya suka memasak,” dia kemudian memberi tahu saudara iparnya. “Tidak disangka saya membutuhkan waktu empat puluh tahun untuk menemukan hasrat sejati saya (kecuali kucing dan suami).”

Jadi, meskipun kita mungkin iri pada mereka yang mencintai apa yang mereka lakukan untuk mencari nafkah, kita tidak boleh berasumsi bahwa mereka memulai dari tempat yang berbeda dari kita semua. Kemungkinannya, mereka membutuhkan waktu cukup lama untuk mencari tahu apa yang ingin mereka lakukan dengan hidup mereka. Pembicara pemula mungkin mengatakan tentang panggilan mereka, “Saya tidak dapat membayangkan melakukan hal lain,” tetapi, pada kenyataannya, ada waktu sebelumnya dalam hidup ketika mereka bisa melakukannya.

---

Beberapa bulan yang lalu, saya membaca postingan di Reddit berjudul “Minat Sekilas Semuanya, Tidak Ada Arah Karier”:

Saya berusia awal tiga puluhan dan tidak tahu harus berbuat apa dengan diri saya sendiri, dari segi karier. Sepanjang hidup saya, saya telah menjadi salah satu dari orang-orang yang diberi tahu seberapa pintar saya / seberapa besar potensi yang saya miliki. Saya tertarik pada begitu banyak hal sehingga saya lumpuh untuk mencoba apa saja. Sepertinya setiap pekerjaan

memerlukan sertifikat atau penunjukan khusus yang memerlukan waktu jangka panjang dan investasi finansial—bahkan sebelum Anda dapat mencoba pekerjaan itu, yang sedikit membosankan.

Saya memiliki banyak simpati untuk tiga puluh sesuatu yang menulis posting ini. Sebagai seorang profesor perguruan tinggi, saya juga memiliki banyak simpati untuk dua puluh sesuatu yang datang kepada saya untuk meminta nasihat karir.

Kolega saya Barry Schwartz telah memberikan nasihat kepada orang dewasa muda yang cemas lebih lama dari saya. Dia telah mengajar psikologi di Swarthmore College selama empat puluh lima tahun.

Barry berpendapat bahwa yang menghalangi banyak anak muda untuk mengembangkan minat karier yang serius adalah ekspektasi yang tidak realistis. “Ini benar-benar masalah yang sama yang dialami banyak anak muda dalam menemukan pasangan romantis,” katanya.

“Mereka menginginkan seseorang yang benar-benar menarik, cerdas, baik hati, berempati, bijaksana, dan lucu. Coba beri tahu anak berusia dua puluh satu tahun bahwa Anda tidak dapat menemukan seseorang yang benar-benar terbaik dalam *segala* hal. Mereka tidak mendengarkan. Mereka bertahan untuk kesempurnaan.

“Bagaimana dengan istriku yang luar biasa, Myrna?” Saya bertanya.

“Oh, dia *luar* biasa. Lebih hebat dari saya, tentu saja. Tapi apakah dia sempurna? Apakah dia *satu-satunya* orang yang bisa membuatku bahagia? Apakah saya *satu-satunya* pria di dunia yang dengannya dia bisa membuat pernikahan yang luar biasa? Saya kira tidak demikian.”

Masalah terkait, kata Barry, adalah mitologi bahwa jatuh cinta pada karier harus tiba-tiba dan cepat: “Ada banyak hal di mana seluk-beluk dan kegembiraan datang dengan bertahan untuk sementara waktu, masuk jauh ke dalam sesuatu. . Banyak hal tampak tidak menarik dan dangkal sampai Anda mulai melakukannya dan, setelah beberapa saat, Anda menyadari bahwa ada begitu banyak aspek yang tidak Anda ketahui pada awalnya, dan Anda tidak pernah dapat menyelesaikan masalah sepenuhnya, atau memahaminya sepenuhnya, atau apa yang Anda miliki. Nah, itu mengharuskan Anda mematuhi.”

Setelah jeda, Barry berkata, “Sebenarnya, mencari jodoh adalah analogi yang sempurna. Bertemu dengan calon pasangan—bukan satu-satunya pasangan yang sempurna, tapi yang menjanjikan—hanya permulaan.”

---

Ada banyak hal yang tidak kita ketahui tentang psikologi minat. Saya berharap kita tahu, misalnya, mengapa sebagian dari kita (termasuk saya) menganggap memasak a

subjek yang menarik, sementara banyak orang lain tidak peduli. Mengapa Marc Vetri tertarik pada upaya kreatif, dan mengapa Rowdy Gaines menyukai olahraga?

Selain penjelasan yang agak kabur bahwa minat, seperti semua hal lain tentang kita, sebagian dapat diwariskan dan sebagian merupakan fungsi dari pengalaman hidup, saya tidak dapat memberi tahu Anda. Namun penelitian ilmiah tentang evolusi minat telah menghasilkan beberapa wawasan penting. Perasaan saya adalah, sayangnya, fakta-fakta dasar ini tidak dipahami secara umum.

Apa yang sebagian besar dari kita pikirkan ketika kita memikirkan hasrat adalah penemuan yang tiba-tiba sekaligus sekaligus — gigitan pertama dari *satu-satunya meunière* yang membawa serta kepastian tahun-tahun yang akan Anda habiskan di dapur. . . tergelincir ke dalam air pada pertemuan renang pertama Anda dan keluar dengan pengetahuan sebelumnya bahwa suatu hari Anda akan menjadi seorang Olympian. . . mencapai akhir *The Catcher in the Rye* dan menyadari bahwa Anda ditakdirkan untuk menjadi seorang penulis. Tapi pertemuan pertama dengan apa yang *pada akhirnya* bisa mengarah pada hasrat seumur hidup persis seperti itu — hanya adegan pembuka dalam narasi yang jauh lebih lama dan tidak terlalu dramatis.

Kepada usia tiga puluhan di Reddit dengan "minat sekilas dalam segala hal" dan "tidak ada arah karier", inilah yang dikatakan sains: hasrat untuk pekerjaan Anda adalah sedikit penemuan, diikuti oleh banyak pengembangan, dan *kemudian* a pendalaman seumur hidup.

Mari saya jelaskan.

Pertama-tama, masa kanak-kanak umumnya terlalu dini untuk mengetahui apa yang kita inginkan ketika kita dewasa. Studi longitudinal yang mengikuti ribuan orang sepanjang waktu telah menunjukkan bahwa kebanyakan orang hanya *mulai* tertarik pada minat kejuruan tertentu, dan menjauh dari yang lain, sekitar sekolah menengah.

Ini tentu pola yang saya lihat dalam penelitian wawancara saya, dan itu juga yang ditemukan jurnalis Hester Lacey dalam wawancaranya dengan "sukses besar". Perlu diingat, bagaimanapun, bahwa siswa kelas tujuh — bahkan teladan ketabahan di masa depan — tidak mungkin memiliki hasrat yang sepenuhnya diartikulasikan pada usia itu. Seorang siswa kelas tujuh baru saja mulai mengetahui kesukaan dan ketidaksukaannya secara umum.

Kedua, minat *tidak* ditemukan melalui introspeksi. Sebaliknya, minat dipicu oleh interaksi dengan dunia luar. Proses penemuan minat bisa jadi berantakan, kebetulan, dan tidak efisien. Ini karena Anda tidak dapat benar-benar memprediksi dengan pasti apa yang akan menarik perhatian Anda dan apa yang tidak. Anda juga tidak bisa begitu saja *menyukai* sesuatu. Seperti yang diamati Jeff Bezos, "Salah satu kesalahan besar yang dilakukan orang adalah mereka mencoba memaksakan *minat* pada diri mereka sendiri." Tanpa bereksperimen, Anda tidak dapat mengetahui minat mana yang akan bertahan, dan mana yang tidak.

Paradoksnya, penemuan awal suatu minat sering kali luput dari perhatian penemunya. Dengan kata lain, ketika Anda mulai tertarik pada sesuatu, Anda bahkan mungkin tidak menyadari apa yang sedang terjadi. Emosi kebosanan selalu sadar diri—Anda mengetahuinya saat merasakannya—namun ketika perhatian Anda tertarik pada aktivitas atau pengalaman baru, Anda mungkin hanya memiliki sedikit apresiasi reflektif terhadap apa yang terjadi pada Anda. Artinya, pada awal usaha baru, tanyakan pada diri Anda dengan gugup setiap beberapa hari apakah Anda menganggap gairah Anda terlalu dini.

Ketiga, apa yang mengikuti penemuan awal minat adalah periode pengembangan minat yang jauh lebih panjang dan semakin proaktif. Yang terpenting, pemicu awal minat baru harus diikuti oleh pertemuan berikutnya yang memicu kembali perhatian Anda—lagi dan lagi dan lagi.

Misalnya, astronot NASA Mike Hopkins memberi tahu saya bahwa menonton peluncuran pesawat ulang-alik di televisi di sekolah menengahlah yang awalnya menginspirasi minat seumur hidup dalam perjalanan luar angkasa. Tapi bukan hanya *satu* peluncuran yang membuatnya ketagihan. Itu beberapa ditampilkan berturut-turut selama beberapa t. Tak lama kemudian, dia mulai menggali lebih banyak informasi tentang NASA, dan "satu informasi mengarah ke yang lain dan yang lain."

Bagi ahli pembuat tembikar Warren MacKenzie, kelas keramik di perguruan tinggi—yang awalnya hanya ia ambil, karena semua kelas melukis penuh—diikuti dengan penemuan *A Potter's Book* oleh Bernard Leach yang hebat, dan kemudian magang selama setahun dengan Leach. diri.

Akhirnya, minat berkembang ketika ada sekelompok pendukung yang menyemangati, termasuk orang tua, guru, pelatih, dan teman sebaya. Mengapa orang lain begitu penting? Untuk satu hal, mereka memberikan stimulasi dan informasi berkelanjutan yang penting untuk benar-benar menyukai sesuatu.

Juga—yang lebih jelas—umpan balik positif membuat kita merasa bahagia, kompeten, dan aman.

Ambil Marc Vetri sebagai contoh. Ada beberapa hal yang saya suka baca lebih dari buku masak dan esainya tentang makanan, tetapi dia adalah siswa C yang solid di seluruh sekolah. "Saya tidak pernah bekerja keras di bidang akademik," katanya kepada saya. "Saya selalu seperti, 'Ini agak membosankan.'" Sebaliknya, Marc menghabiskan Minggu sore yang menyenangkan di rumah neneknya di Sisilia di South Philly. "Dia membuat bakso dan lasagna dan semua itu, dan saya selalu suka turun lebih awal untuk membantunya. Pada saat saya berusia sebelas tahun atau lebih, saya juga mulai ingin membuat barang-barang itu di rumah."

Saat remaja, Marc bekerja paruh waktu mencuci piring di restoran setempat. “Dan aku menyukainya. Aku bekerja keras.” Mengapa? Menghasilkan uang adalah salah satu motivasi, tetapi motivasi lainnya adalah persahabatan di dapur. “Sekitar waktu itu saya semacam orang buangan sosial. Saya agak canggung. Saya gagap. Semua orang di sekolah menganggapku aneh. Saya seperti, 'Oh, di sini saya bisa mencuci piring, dan saya bisa melihat orang-orang di telepon [memasak] saat saya mencuci, dan saya bisa makan. Semua orang baik, dan mereka menyukai saya.’”

Jika Anda membaca buku masak Marc, Anda akan terkejut dengan berapa banyak teman dan mentor yang dia buat di dunia makanan. Buka halaman dan cari foto Marc sendirian, dan Anda akan kesulitan menemukan banyak. Dan baca ucapan terima kasih *Il Viaggio Di Vetri*. Itu mencapai dua halaman dengan nama orang-orang yang memungkinkan perjalanannya, termasuk catatan ini: “Ibu dan Ayah, Anda selalu membiarkan saya menemukan jalan saya sendiri dan membantu membimbing saya melewatinya. Anda tidak akan pernah tahu betapa saya menghargainya. Aku akan selalu membutuhkanmu.”

Apakah ini "hambatan" bahwa nafsu tidak datang kepada kita sekaligus, sebagai pencerahan, tanpa perlu mengembangkannya secara aktif? Mungkin. Tetapi kenyataannya adalah bahwa minat awal kita rapuh, samar-samar didefinisikan, dan membutuhkan kultivasi dan penyempurnaan yang energik selama bertahun-tahun.

---

Kadang-kadang, ketika saya berbicara dengan orang tua yang cemas, saya mendapat kesan bahwa mereka salah memahami apa yang saya maksud dengan ketabahan. Saya memberi tahu mereka bahwa setengah dari grit adalah ketekunan — sebagai tanggapan, saya mendapat anggukan kepala yang menghargai — tetapi saya *juga* memberi tahu mereka bahwa tidak ada yang bekerja keras pada sesuatu yang mereka anggap tidak menarik secara intrinsik. Di sini, kepala sering kali berhenti mengganggu dan, sebaliknya, miring ke samping.

"Hanya karena kamu menyukai sesuatu, bukan berarti kamu akan menjadi hebat," kata Amy Chua yang memproklamirkan diri sebagai Tiger Mom. “Tidak jika kamu tidak bekerja. Kebanyakan orang bau pada hal-hal yang mereka sukai. Saya sangat setuju. Bahkan dalam mengembangkan minat Anda, ada pekerjaan—berlatih, belajar, belajar—yang harus dilakukan. Tetap saja, poin saya adalah bahwa kebanyakan orang lebih bau *pada* apa yang *tidak* mereka sukai.

Jadi, para orang tua, calon orang tua, dan non-orang tua dari segala usia, saya punya pesan untuk Anda: *Sebelum kerja keras datanglah permainan*. Sebelum mereka yang belum terpaku pada hasrat siap menghabiskan berjam-jam sehari untuk mengasah keterampilan dengan rajin, mereka harus bermain-main, memicu dan memicu kembali minat. Tentu saja, mengembangkan minat membutuhkan waktu dan tenaga, dan ya, beberapa disiplin dan pengorbanan.

Tetapi pada tahap paling awal ini, para pemula *tidak* terobsesi untuk menjadi lebih baik. Mereka *tidak* berpikir bertahun-tahun ke depan. Mereka *tidak* tahu apa tujuan tingkat atas mereka yang berorientasi pada kehidupan nantinya. Lebih dari segalanya, mereka bersenang-senang.

Dengan kata lain, bahkan ahli yang paling ulung pun mulai sebagai pemula yang tidak serius.

Ini juga merupakan kesimpulan dari psikolog Benjamin Bloom, yang mewawancarai 120 orang yang mencapai keterampilan kelas dunia dalam olahraga, seni, atau sains—ditambah orang tua, pelatih, dan guru mereka. Di antara penemuan-penemuan penting Bloom adalah bahwa perkembangan keterampilan berlangsung melalui tiga tahap yang berbeda, masing-masing berlangsung selama beberapa tahun. Minat ditemukan dan dikembangkan dalam apa yang disebut Bloom sebagai “tahun-tahun awal”.

Dorongan selama tahun-tahun awal sangat penting karena para pemula masih mencari tahu apakah mereka ingin melakukan atau memotong umpan. Oleh karena itu, Bloom dan tim risetnya menemukan bahwa mentor terbaik pada tahap ini sangat hangat dan suportif: “Mungkin kualitas utama dari para guru ini adalah mereka membuat pembelajaran awal menjadi sangat menyenangkan dan bermanfaat. Sebagian besar pengenalan lapangan adalah aktivitas yang menyenangkan, dan pembelajaran di awal tahap ini sangat mirip dengan permainan.

Tingkat otonomi selama tahun-tahun awal juga penting.

Studi longitudinal melacak peserta didik mengkonfirmasi bahwa orang tua dan guru yang sombong mengikis motivasi intrinsik. Anak-anak yang orang tuanya membiarkan mereka membuat pilihan sendiri tentang apa yang mereka sukai lebih mungkin mengembangkan minat yang kemudian diidentifikasi sebagai hasrat. Jadi, sementara ayah saya di Shanghai pada tahun 1950 tidak berpikir dua kali tentang ayahnya yang memberinya jalur karier, kebanyakan anak muda saat ini akan merasa sulit untuk sepenuhnya “memiliki” minat yang diputuskan tanpa masukan mereka.

Psikolog olahraga Jean Côté menemukan bahwa mempersingkat tahap minat, penemuan, dan perkembangan yang santai dan menyenangkan ini memiliki konsekuensi yang mengerikan. Dalam penelitiannya, atlet profesional seperti Rowdy Gaines yang, sebagai anak-anak, mencicipi berbagai olahraga yang berbeda sebelum melakukannya, umumnya berjalan lebih baik dalam jangka panjang. Luasnya pengalaman awal ini membantu atlet muda mengetahui olahraga mana yang lebih cocok daripada yang lain. Sampling juga memberikan kesempatan untuk “melatih silang” otot dan keterampilan yang pada akhirnya akan melengkapi pelatihan yang lebih terfokus. Sementara atlet yang melewati tahap ini sering menikmati keuntungan awal dalam kompetisi melawan rekan-rekan yang kurang terspesialisasi, Côté menemukan bahwa mereka lebih mungkin mengalami cedera fisik dan kehabisan tenaga.

Kita akan membahas apa yang disebut Bloom sebagai "tahun-tahun pertengahan" di bab selanjutnya, tentang latihan. Terakhir, kita akan menyelami "tahun-tahun berikutnya" di bab 8 saat kita membahas tujuan.

Untuk saat ini yang ingin saya sampaikan adalah para ahli dan pemula memiliki kebutuhan motivasi yang berbeda. Di awal usaha, kita membutuhkan dorongan dan kebebasan untuk mencari tahu apa yang kita nikmati. Kami membutuhkan kemenangan kecil. Kami butuh tepuk tangan. Ya, kami dapat menangani tingtur kritik dan umpan balik korektif. Ya, kita perlu berlatih. Tapi jangan terlalu banyak dan jangan terlalu cepat. Terburu-buru seorang pemula dan Anda akan memukul minat mereka yang mulai tumbuh. Sangat, sangat sulit untuk mendapatkannya kembali setelah Anda melakukannya.

---

Mari kita kembali ke pembicara permulaan kita. Mereka adalah studi kasus dalam hasrat, jadi ada sesuatu yang bisa dipelajari dari bagaimana mereka menghabiskan tahun-tahun awal mereka.

Editor teka-teki *New York Times* Will Shortz memberi tahu saya bahwa ibunya adalah "seorang penulis dan pencinta kata-kata", dan ibunya, pada gilirannya, adalah penggemar teka-teki silang. Kecenderungan terhadap bahasa, Shortz berspekulasi, bisa jadi ada dalam gennya.

Namun jalan unik yang dia lalui bukan hanya masalah takdir genetik. Tidak lama setelah dia belajar membaca dan menulis, Shortz menemukan sebuah buku teka-teki. "Saya hanya terpesona olehnya," kenangnya. "Aku hanya ingin membuatnya sendiri."

Bisa ditebak, buku teka-teki pertama itu—pemicu awal rasa ingin tahunya—diikuti oleh banyak buku teka-teki lainnya. "Teka-teki kata, teka-teki matematika, sebut saja. . . ." Tak lama kemudian, Shortz mengenal semua pembuat teka-teki besar berdasarkan namanya, memperoleh koleksi Dover Books lengkap dari pahlawannya Sam Loyd, serta karya setengah lusin pembuat teka-teki lainnya yang namanya akrab dengan Shortz karena mereka asing. untuk saya.

Siapa yang membeli semua buku itu?

Ibunya.

Apa lagi yang dia lakukan?

"Saya ingat ketika saya masih sangat muda, ibu saya memiliki klub jembatan, dan untuk membuat saya diam di sore hari dia mengambil selebar kertas, mengaturnya menjadi kotak, dan menunjukkan kepada saya cara memasukkan kata-kata panjang ke atas dan ke bawah. Dan saya senang sepanjang sore membuat teka-teki kecil saya. Ketika

klub jembatan pergi, ibu saya masuk dan memberi nomor pada kisi-kisi untuk saya dan menunjukkan kepada saya cara menulis petunjuk. Jadi itu teka-teki silang pertamaku.”

Dan kemudian ibu Shortz melakukan apa yang beberapa ibu — termasuk saya — akan memiliki inisiatif atau pengetahuan untuk melakukannya: “Ibu saya mendorong saya untuk menjual teka-teki saya begitu saya mulai membuatnya, karena sebagai penulis, dia mengirimkan artikel untuk diterbitkan ke majalah. dan surat kabar. Begitu dia melihat minat yang saya miliki, dia menunjukkan kepada saya cara mengirimkan pekerjaan saya.

“Saya menjual teka-teki pertama saya saat berusia empat belas tahun, dan saya menjadi kontributor reguler majalah teka-teki Dell saat saya berusia enam belas tahun.”

Ibu Shortz jelas sedang mencari apa yang mungkin menarik minat putranya: “Ibuku melakukan banyak hal hebat,” katanya padaku. “Misalnya, saya suka mendengarkan radio dan musik pop dan musik rock ketika saya masih kecil. Ketika dia melihat minat ini, dia mengambil gitar dari tetangga dan meletakkannya di tempat tidur susun di atas tempat tidur saya. Saya memiliki kesempatan, jika saya menginginkannya, untuk mengambil gitar dan mulai bermain.”

Namun keinginan untuk membuat musik tidak ada apa-apanya dibandingkan dengan keinginan untuk membuat puzzle. “Setelah sembilan bulan, ketika saya tidak pernah menyentuh gitar itu, dia mengambilnya kembali. Saya kira saya suka mendengarkan musik, tetapi saya tidak tertarik memainkannya.”

Ketika Shortz mendaftar di Universitas Indiana, ibunyalah yang menemukan program individual yang memungkinkan Shortz menemukan jurusannya sendiri: hingga hari ini, Shortz tetap menjadi satu-satunya orang di dunia yang memiliki gelar sarjana di bidang enigmatologi—studi teka-teki.

---

Bagaimana dengan Jeff Bezos?

Masa kecil Jeff yang luar biasa penuh minat sangat berkaitan dengan masa kecilnya ibu yang luar biasa ingin tahu, Jackie.

Jeff lahir dua minggu setelah Jackie berusia tujuh belas tahun. “Jadi,” katanya kepada saya, “Saya tidak memiliki banyak prasangka tentang apa yang seharusnya saya lakukan.”

Dia ingat sangat tertarik dengan Jeff dan adik laki-laki dan perempuannya: “Saya sangat ingin tahu tentang makhluk kecil ini dan siapa mereka dan apa yang akan mereka lakukan. Saya memperhatikan apa yang menarik minat masing-masing—mereka semua berbeda—dan mengikuti petunjuk mereka. Saya merasa itu adalah tanggung jawab saya untuk membiarkan mereka mendalami apa yang mereka nikmati.”

Misalnya, pada pukul tiga, Jeff berkali-kali meminta untuk tidur di "ranjang besar". Jackie menjelaskan bahwa *pada akhirnya* dia akan tidur di "ranjang besar", tetapi belum. Dia masuk ke kamarnya keesokan harinya dan menemukannya, dengan obeng di tangan, membongkar tempat tidurnya. Jackie tidak memarahinya. Sebaliknya, dia duduk di lantai dan membantu. Jeff tidur di "ranjang besar" malam itu.

Di sekolah menengah, dia menemukan segala macam alat mekanis, termasuk alarm di pintu kamar tidurnya yang mengeluarkan suara mendengung keras setiap kali salah satu saudara kandungnya melewati ambang pintu. "Kami melakukan begitu banyak perjalanan ke RadioShack," kata Jackie sambil tertawa. "Terkadang kami kembali empat kali dalam sehari karena kami membutuhkan komponen lain.

"Suatu kali, dia mengambil tali dan mengikat semua pegangan lemari dapur bersama-sama, dan kemudian, ketika Anda membuka satu, semuanya akan terbuka.

Saya mencoba membayangkan diri saya dalam situasi ini. Saya mencoba membayangkan *agar tidak* panik. Saya mencoba membayangkan melakukan apa yang Jackie lakukan, yaitu memperhatikan bahwa putra sulungnya berkembang menjadi pemecah masalah kelas dunia, dan kemudian dengan riang memupuk minat itu.

"Moniker saya di rumah adalah 'Kapten Kekacauan,'" kata Jackie kepada saya, "dan itu karena apa saja yang ingin Anda lakukan dapat diterima dengan cara tertentu."

Jackie ingat bahwa ketika Jeff memutuskan untuk membangun kubus tanpa batas, pada dasarnya seperangkat cermin bermotor yang memantulkan gambar satu sama lain bolak-balik tanpa batas, dia sedang duduk di trotoar bersama seorang teman. "Jeff mendatangi kami dan memberi tahu kami semua sains di baliknya, dan saya mendengarkan dan mengangguk kepala serta mengajukan pertanyaan sesekali. Setelah dia pergi, teman saya bertanya apakah saya mengerti segalanya. Dan saya berkata, 'Tidak penting bahwa saya memahami segalanya. Penting bagi saya untuk mendengarkan.'"

Di sekolah menengah, Jeff telah mengubah garasi keluarga menjadi laboratorium untuk penemuan dan eksperimen. Suatu hari, Jackie mendapat telepon dari sekolah menengah Jeff mengatakan dia membolos setelah makan siang. Ketika dia sampai di rumah, dia bertanya ke mana dia pergi pada sore hari. Jeff memberi tahu dia bahwa dia telah menemukan seorang profesor lokal yang mengizinkannya bereksperimen dengan sayap pesawat dan gesekan dan tarikan, dan— "Oke," kata Jackie. "Saya mendapatkannya. Sekarang, mari kita lihat apakah kita bisa merundingkan cara legal untuk melakukan itu."

Di perguruan tinggi, Jeff mengambil jurusan ilmu komputer dan teknik elektro, dan setelah lulus, menerapkan keterampilan pemrogramannya untuk mengelola dana investasi. Beberapa tahun kemudian, Jeff membangun toko buku Internet yang dinamai dari sungai terpanjang di dunia: Amazon.com. (Dia juga mendaftarkan

URL [www.relentless.com](http://www.relentless.com); ketik ke browser Anda dan lihat ke mana Anda pergi. . . .)

---

"Saya selalu belajar," kata Will Shortz kepada saya. "Saya selalu mengembangkan otak saya dengan cara baru, mencoba mencari petunjuk baru untuk sebuah kata, mencari tema baru. Saya pernah membaca—seorang penulis mengatakan bahwa jika Anda bosan menulis, itu berarti Anda bosan dengan kehidupan. Saya pikir hal yang sama berlaku untuk teka-teki. Jika Anda bosan dengan teka-teki, Anda bosan dengan kehidupan, karena sangat beragam.

Hampir semua grit paragon yang saya ajak bicara, termasuk ayah saya sendiri, mengatakan hal yang sama. Dan dalam memeriksa satu demi satu studi skala besar, saya menemukan bahwa semakin grit seseorang, semakin sedikit perubahan karier yang mungkin mereka buat.

Sebaliknya, kita semua mengenal orang-orang yang biasanya terjun langsung ke proyek baru, mengembangkan minat yang kuat, hanya untuk beralih setelah tiga atau empat atau lima tahun ke sesuatu yang sama sekali berbeda. Tampaknya tidak ada salahnya mengejar berbagai hobi yang berbeda, tetapi mengencani pekerjaan baru tanpa henti, dan tidak pernah menetap hanya dengan satu, adalah masalah yang lebih serius.

"Saya menyebut mereka jangka pendek," kata Jane Golden kepada saya.

Jane telah mempromosikan seni publik di kota asal saya Philadelphia selama lebih dari tiga puluh tahun sebagai direktur Program Seni Mural yang dihormati. Pada hitungan terakhir, dia membantu mengubah dinding lebih dari 3.600 bangunan menjadi mural; miliknya adalah satu-satunya program seni publik terbesar di negara ini. Kebanyakan orang yang mengenalnya akan menggambarkan komitmennya pada seni mural sebagai "tanpa henti", dan Jane akan setuju.

"Pekerja jangka pendek datang bekerja di sini sebentar dan kemudian mereka pindah, lalu mereka pergi ke tempat lain, lalu ke tempat lain lagi, dan seterusnya. Saya selalu melihat mereka seolah-olah mereka berasal dari planet lain karena saya seperti, 'Bagaimana? Bagaimana Anda tidak mengunci sesuatu?'"

Tentu saja, fokus Jane yang tak tergoyahkan yang perlu dijelaskan, bukan rentang perhatian terbatas dari orang-orang jangka pendek yang datang dan pergi. Pada dasarnya, rasa bosan setelah melakukan sesuatu selama beberapa waktu merupakan reaksi yang sangat wajar. Semua manusia, bahkan sejak masa bayi, cenderung berpaling dari hal-hal yang telah mereka lihat dan sebaliknya mengalihkan pandangan mereka ke hal-hal yang baru dan mengejutkan. Sebenarnya, kata *minat* berasal dari bahasa Latin *interesse*, yang berarti "berbeda". Menarik adalah, secara harfiah, menjadi berbeda. Kami, pada dasarnya, adalah neophiles.

Meskipun bosan setelah beberapa saat adalah hal biasa, itu tidak bisa dihindari. Jika Anda meninjau kembali Skala Grit, Anda akan melihat bahwa separuh item menanyakan tentang seberapa konsisten minat Anda dalam rentang waktu yang lama. Hal ini berkaitan dengan fakta bahwa grit paragon tidak hanya menemukan sesuatu yang mereka sukai dan mengembangkan minat itu—mereka juga belajar untuk *mempertalamnya* .

Sebagai seorang wanita muda, Jane mengira dia akan menjadi seorang pelukis. Sekarang dia berjuang melawan birokrasi dan mengumpulkan uang serta berurusan dengan politik lingkungan. Saya bertanya-tanya apakah dia telah mengorbankan hidupnya untuk tujuan yang menurutnya lebih bermakna tetapi kurang menarik. Aku bertanya-tanya apakah dia sudah menyerah hal baru.

“Ketika saya berhenti melukis, itu sangat sulit,” kata Jane kepada saya. “Tapi kemudian saya menemukan bahwa mengembangkan Program Seni Mural bisa menjadi usaha yang kreatif. Dan itu bagus, karena saya orang yang sangat ingin tahu.

“Dari luar, Anda mungkin menganggap hidup saya biasa-biasa saja: 'Jane, Anda baru saja menjalankan Program Seni Mural dan Anda telah melakukannya selamanya.' Saya akan berkata, 'Tidak, dengar, hari ini saya pergi ke penjara dengan keamanan maksimum. Saya berada di Philly Utara. Saya pergi ke gereja. Saya berada di ruang rapat. Saya bertemu dengan seorang wakil komisaris. Saya bertemu dengan orang dewan kota. Saya bekerja di program residensi seniman. Saya melihat anak-anak lulus.'”

Kemudian Jane menggunakan analogi seorang pelukis: “Saya seperti seorang seniman yang melihat ke langit setiap pagi dan melihat berbagai warna yang sangat cemerlang di mana orang lain hanya akan melihat biru atau abu-abu. Saya melihat dalam satu hari kompleksitas dan nuansa yang luar biasa ini. Saya melihat sesuatu yang selalu berkembang dan kaya.”

---

Untuk bantuan memahami minat para ahli yang semakin dalam, saya beralih ke psikolog Paul Silvia.

Paulus adalah otoritas terkemuka pada emosi yang menarik. Dia memulai percakapan kami dengan menunjukkan bahwa bayi hanya tahu tentang nihil ketika mereka lahir. Tidak seperti hewan lain, yang memiliki naluri kuat untuk bertindak dengan cara tertentu, bayi perlu mempelajari hampir semua hal dari pengalaman. Jika bayi *tidak* memiliki dorongan yang kuat untuk hal-hal baru, mereka tidak akan belajar banyak, dan itu akan membuat kecil kemungkinan mereka untuk bertahan hidup. “Jadi, minat—keinginan untuk mempelajari hal-hal baru, menjelajahi dunia, mencari hal-hal baru, mencari perubahan dan variasi—itu adalah dorongan dasar.”

Lalu, bagaimana kita menjelaskan kepentingan abadi paragon grit?

Seperti saya, Paul telah menemukan bahwa para ahli sering mengatakan hal-hal seperti "Semakin banyak yang saya tahu, semakin sedikit yang saya mengerti." Sir John Templeton, misalnya, yang memelopori gagasan diversifikasi reksa dana, menjadikan moto yayasan filantropisnya "Betapa sedikit yang kita ketahui, betapa bersemangatnya untuk belajar."

Kuncinya, jelas Paul, adalah bahwa kebaruan bagi pemula datang dalam satu bentuk, dan kebaruan bagi ahli dalam bentuk lain. Bagi pemula, kebaruan adalah segala sesuatu yang belum pernah ditemui sebelumnya. *Bagi ahli, kebaruan adalah nuansa.*

"Ambil seni modern," kata Paul. "Banyak bagian yang terlihat sangat mirip dengan seorang pemula yang terlihat sangat berbeda dengan seorang ahli. Pemula tidak memiliki latar belakang pengetahuan yang diperlukan. Mereka hanya melihat warna dan bentuk. Mereka tidak yakin tentang apa semua ini." Tetapi ahli seni memiliki pemahaman yang relatif luar biasa. Dia telah mengembangkan kepekaan terhadap detail yang bahkan tidak bisa kita lihat.

Ini contoh lainnya. Pernah nonton olimpiade? Pernah mendengarkan komentator mengatakan hal-hal, secara real time, seperti "Oh! Triple lutz itu sedikit pendek!" "Tekanan itu tepat waktunya"? Anda duduk di sana dan bertanya-tanya bagaimana para komentator ini dapat melihat perbedaan mikroskopis dalam kinerja satu atlet versus atlet lainnya tanpa menonton pemutaran video dalam gerakan lambat. Saya membutuhkan pemutaran video itu. Saya tidak peka terhadap nuansa itu. Tetapi seorang ahli memiliki akumulasi pengetahuan dan keterampilan untuk melihat apa yang saya, seorang pemula, tidak bisa.

---

Jika Anda ingin mengikuti hasrat Anda tetapi belum memupuknya, Anda harus mulai dari awal: penemuan.

Tanyakan pada diri Anda beberapa pertanyaan sederhana: *Apa yang ingin saya pikirkan? Kemana pikiranku mengembara? Apa yang benar-benar saya pedulikan? Apa yang paling penting bagi saya? Bagaimana saya menikmati menghabiskan waktu saya? Dan, sebaliknya, apa yang menurut saya benar-benar tak tertahankan?* Jika Anda merasa sulit untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, cobalah mengingat masa-masa remaja Anda, tahap kehidupan di mana minat kejuruan biasanya tumbuh.

Segera setelah Anda memiliki arah umum, Anda harus memicu minat Anda yang baru lahir. Lakukan ini dengan pergi ke dunia luar dan *melakukan* sesuatu. Kepada lulusan muda yang bingung tentang apa yang harus dilakukan, saya katakan, *Eksperimen! Mencoba! Anda pasti akan belajar lebih banyak daripada jika tidak!*

Pada tahap awal eksplorasi ini, berikut adalah beberapa aturan praktis yang relevan yang diambil dari esai Will Shortz "How to Solve the *New York Times* Teka teki silang":

*Mulailah dengan jawaban yang paling Anda yakini dan bangun dari sana.*

Betapapun tidak jelasnya minat Anda, ada beberapa hal yang Anda tahu tidak akan Anda lakukan untuk mencari nafkah, dan beberapa hal yang tampaknya lebih menjanjikan daripada yang lain. Itu awal.

*Jangan takut untuk menebak.* Suka atau tidak suka, ada sejumlah trial and error yang melekat dalam proses penemuan minat. Berbeda dengan jawaban teka-teki silang, tidak hanya ada *satu* hal yang dapat Anda lakukan yang dapat berkembang menjadi hasrat. Ada banyak. Anda tidak perlu menemukan yang "tepat", atau bahkan yang "terbaik"—cukup arah yang terasa menyenangkan. Mungkin juga sulit untuk mengetahui apakah sesuatu akan cocok sampai Anda mencobanya sebentar.

*Jangan takut untuk menghapus jawaban yang tidak berhasil.* Pada titik tertentu, Anda dapat memilih untuk menulis tujuan tingkat atas Anda dengan tinta yang tak terhapuskan, tetapi sampai Anda yakin, kerjakan dengan pensil.

Sebaliknya, jika Anda sudah memiliki perasaan yang baik tentang apa yang Anda nikmati saat menghabiskan waktu, inilah saatnya untuk mengembangkan minat Anda. Setelah penemuan datanglah pengembangan.

Ingatlah bahwa minat harus dipicu berulang kali.

Temukan cara untuk mewujudkannya. Dan memiliki kesabaran. Perkembangan minat membutuhkan waktu. Terus ajukan pertanyaan, dan biarkan jawaban atas pertanyaan itu membawa Anda ke lebih banyak pertanyaan. Terus menggali. Carilah orang lain yang memiliki minat yang sama dengan Anda. Beralih ke mentor yang menyemangati.

Berapa pun usia Anda, seiring waktu peran Anda sebagai pembelajar akan menjadi lebih aktif dan terinformasi. Selama beberapa tahun, pengetahuan dan keahlian Anda akan tumbuh, dan seiring dengan itu kepercayaan diri dan keingintahuan Anda untuk mengetahui lebih banyak.

Terakhir, jika Anda telah melakukan sesuatu yang Anda sukai selama beberapa tahun dan masih belum bisa menyebutnya sebagai gairah, lihat apakah Anda dapat memperdalam minat Anda. Karena kebaruan adalah hal yang didambakan oleh otak Anda, Anda akan tergoda untuk beralih ke sesuatu yang baru, dan mungkin itulah yang paling masuk akal. Namun, jika Anda ingin tetap terlibat selama lebih dari beberapa tahun dalam upaya *apa pun*, Anda akan melakukannya

perlu menemukan cara untuk menikmati nuansa yang hanya bisa diapresiasi oleh pecinta sejati. "Yang lama dalam yang baru itulah yang menarik perhatian," kata William James. "Yang lama dengan giliran yang sedikit baru."

Singkatnya, arahan untuk *mengikuti hasrat Anda* bukanlah nasihat yang buruk. Tetapi yang mungkin lebih berguna adalah memahami bagaimana nafsu dipupuk sejak awal.

# ➔ Bab 7

## PRAKTIK

Dalam salah satu studi penelitian saya yang paling awal, saya menemukan bahwa anak-anak yang lebih berani di National Spelling Bee berlatih lebih banyak daripada pesaing mereka yang kurang berani. Jam latihan ekstra ini, pada gilirannya, menjelaskan kinerja superior mereka di kompetisi final.

Temuan ini sangat masuk akal. Sebagai seorang guru matematika, saya telah mengamati upaya yang sangat besar di antara murid-murid saya. Beberapa anak menghabiskan, secara harfiah, nol menit seminggu untuk pekerjaan rumah mereka; yang lain belajar selama berjam-jam sehari.

Mempertimbangkan semua penelitian yang menunjukkan bahwa orang yang tabah biasanya bertahan dengan komitmen mereka lebih lama daripada yang lain, sepertinya keuntungan utama dari grit adalah, sederhananya, *lebih banyak waktu untuk mengerjakan tugas*.

Pada saat yang sama, saya bisa memikirkan banyak orang yang telah mengumpulkan pengalaman puluhan tahun dalam pekerjaan mereka, namun tampaknya mandek pada tingkat kompetensi menengah. Saya yakin Anda juga bisa. Pikirkan tentang itu. Apakah Anda mengenal seseorang yang telah melakukan sesuatu untuk waktu yang sangat lama—mungkin sepanjang kehidupan profesional mereka—namun hal terbaik yang dapat Anda katakan tentang keahlian mereka adalah bahwa mereka cukup baik dan tidak cukup buruk untuk dipecat? Sebagai seorang kolega saya suka bercanda: beberapa orang mendapatkan pengalaman dua puluh tahun, sementara yang lain mendapatkan pengalaman *satu* tahun. . dua puluh kali dalam a baris.

*Kaizen* adalah bahasa Jepang untuk menolak dataran tinggi pembangunan yang ditahan. Terjemahan literalnya adalah: "perbaikan berkelanjutan." Beberapa waktu yang lalu, ide tersebut mendapat daya tarik dalam budaya bisnis Amerika ketika disebut-sebut sebagai prinsip inti di balik ekonomi manufaktur Jepang yang sangat efisien.

Setelah mewawancarai lusinan paragon grit, saya dapat memberi tahu Anda bahwa mereka semua memancarkan *kaizen*. Tidak ada pengecualian.

Demikian pula, dalam wawancaranya dengan orang-orang “sukses besar”, jurnalis Hester Lacey memperhatikan bahwa mereka semua menunjukkan keinginan yang kuat untuk melampaui tingkat keahlian mereka yang sudah luar biasa: “Seorang aktor mungkin berkata, 'Saya mungkin tidak akan pernah memainkan peran dengan sempurna, tapi aku ingin melakukannya sebaik mungkin. Dan di setiap peran, saya ingin menghadirkan sesuatu yang baru. Saya ingin berkembang.' Seorang penulis mungkin berkata, 'Saya ingin setiap buku yang saya buat menjadi lebih

baik daripada yang terakhir.' “Ini adalah keinginan yang gigih untuk berbuat lebih baik,” jelas Hester. “Ini kebalikan dari berpuas diri. Tapi itu adalah keadaan pikiran *yang positif*, bukan yang negatif. Itu tidak melihat ke belakang dengan ketidakpuasan. Itu melihat *ke depan* dan ingin tumbuh.

---

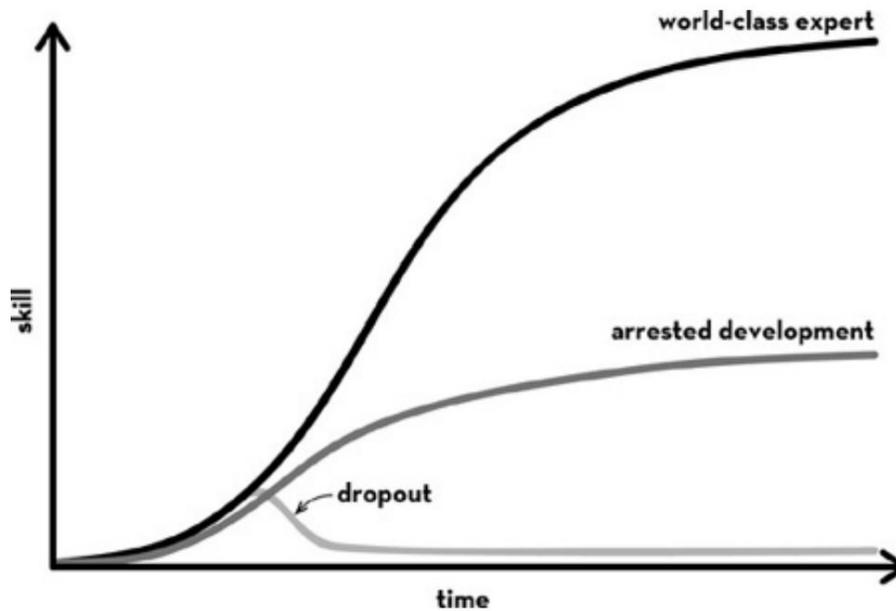
Penelitian wawancara saya membuat saya bertanya-tanya apakah ketabahan bukan hanya tentang *kuantitas* waktu yang dicurahkan untuk minat, tetapi juga *kualitas* waktu. Bukan hanya *lebih banyak waktu untuk tugas*, tetapi juga *waktu untuk tugas yang lebih baik*.

Saya mulai membaca semua yang saya bisa tentang bagaimana keterampilan berkembang.

Tak lama kemudian, hal ini membawa saya ke ambang pintu psikolog kognitif Anders Ericsson. Ericsson telah menghabiskan karirnya mempelajari bagaimana para ahli memperoleh keterampilan kelas dunia. Dia mempelajari atlet Olimpiade, grandmaster catur, pianis konser terkenal, balerina prima, pegolf PGA, juara Scrabble, dan ahli radiologi. Daftarnya terus berlanjut.

Begini: Ericsson adalah ahli dunia ahli dunia.

Di bawah ini, saya menggambar grafik yang meringkas apa yang dipelajari Ericsson. Jika Anda melacak perkembangan artis terkenal internasional, Anda selalu menemukan bahwa keterampilan mereka meningkat secara bertahap selama bertahun-tahun. Saat mereka menjadi lebih baik, tingkat peningkatan mereka melambat. Hal ini ternyata benar bagi kita semua. Semakin banyak Anda tahu tentang bidang Anda, semakin sedikit peningkatan Anda dari satu hari ke hari berikutnya.



Bahwa ada kurva belajar untuk pengembangan keterampilan tidaklah mengejutkan. Tetapi skala waktu di mana perkembangan itu terjadi adalah. Dalam salah satu studi Ericsson, pemain biola terbaik di akademi musik Jerman mengumpulkan sekitar sepuluh ribu jam latihan selama sepuluh tahun sebelum mencapai tingkat keahlian elit. Sebagai perbandingan, siswa yang kurang berprestasi mengumpulkan sekitar setengah dari jumlah latihan selama periode yang sama.

Mungkin tidak secara kebetulan, penari Martha Graham menyatakan, "Dibutuhkan sekitar sepuluh tahun untuk menjadi penari dewasa." Lebih dari seabad yang lalu, psikolog yang mempelajari operator telegraf mengamati bahwa mencapai kefasihan penuh dalam kode Morse jarang terjadi karena "masa magang yang sulit selama bertahun-tahun" diperlukan. Berapa tahun? "Bukti kami," para peneliti menyimpulkan, "adalah bahwa dibutuhkan sepuluh tahun untuk membuat seorang operator pers yang benar-benar berpengalaman."

Jika Anda telah membaca penelitian asli Ericsson, Anda tahu bahwa sepuluh ribu jam praktik yang tersebar selama sepuluh tahun hanyalah rata-rata kasar. Beberapa musisi yang dia pelajari mencapai tingkat keahlian tinggi sebelum itu, dan beberapa setelahnya. Tapi ada alasan bagus mengapa "aturan sepuluh ribu jam" dan "aturan sepuluh tahun" menjadi viral. Mereka memberi Anda gambaran mendalam tentang skala investasi yang dibutuhkan. Bukan beberapa jam, bukan lusinan, bukan skor, bukan ratusan. Ribuan dan ribuan jam latihan selama bertahun-tahun.

Namun, wawasan yang sangat penting dari penelitian Ericsson bukanlah *bahwa* para ahli mencatat lebih banyak jam praktik. Sebaliknya, para ahli berlatih *secara berbeda*.

Tidak seperti kebanyakan dari kita, para ahli mencatat ribuan demi ribuan jam dari apa yang disebut Ericsson sebagai *praktik yang disengaja*.

Saya menduga Ericsson dapat memberikan jawaban mengapa, jika praktik begitu penting, pengalaman tidak selalu menghasilkan keunggulan. Jadi saya memutuskan untuk bertanya kepadanya tentang hal itu, menggunakan diri saya sendiri sebagai contoh utama.

"Begini, Profesor Ericsson, saya telah jogging sekitar satu jam sehari, beberapa hari seminggu, sejak saya berusia delapan belas tahun. Dan saya tidak sedetik lebih cepat dari sebelumnya. Saya telah berlari selama ribuan jam, dan sepertinya saya tidak mendekati Olimpiade.

"Itu menarik," jawabnya. "Bolehkah saya mengajukan beberapa pertanyaan?"

"Tentu."

"Apakah Anda memiliki tujuan khusus untuk pelatihan Anda?"

"Agar sehat? Agar pas dengan jeans saya?"

"Ah iya. Tetapi ketika Anda berlari, apakah Anda memiliki target dalam hal kecepatan yang ingin Anda pertahankan? Atau gol jarak jauh? Dengan kata lain, apakah ada aspek *tertentu* dari lari Anda yang ingin Anda tingkatkan?"

"Ehm, tidak. Saya rasa tidak."

Kemudian dia bertanya apa yang saya pikirkan saat saya berlari.

"Oh, Anda tahu, saya mendengarkan NPR. Terkadang saya memikirkan hal-hal yang saya harus diselesaikan hari itu. Saya mungkin merencanakan apa yang akan saya buat untuk makan malam."

Kemudian dia memverifikasi bahwa saya tidak melacak lari saya dengan cara yang sistematis. Tidak ada buku harian tentang kecepatan saya, atau jarak saya, atau rute yang saya ambil, detak jantung akhir saya, atau berapa interval saya berlari daripada berlari. Mengapa saya perlu melakukan itu? Tidak ada variasi dalam rutinitas saya. Setiap lari seperti yang terakhir.

"Saya berasumsi Anda tidak memiliki pelatih?"

Saya tertawa.

"Ah," dia mendengkur. "Saya pikir saya mengerti. Anda tidak membaik karena Anda *tidak* melakukan latihan yang disengaja.

---

Beginilah cara para ahli berlatih:

Pertama, mereka menetapkan tujuan tambahan, memusatkan perhatian hanya pada satu aspek sempit dari keseluruhan kinerja mereka. Alih-alih fokus pada apa yang sudah mereka lakukan dengan baik, para ahli berusaha untuk memperbaiki kelemahan tertentu. Mereka sengaja mencari

tantangan yang belum bisa mereka temui. Perenang peraih medali emas Olimpiade Rowdy Gaines, misalnya, berkata, "Di setiap latihan, saya akan mencoba mengalahkan diri sendiri. Jika pelatih saya memberi saya sepuluh 100-an suatu hari dan meminta saya untuk memegang 1:15, maka keesokan harinya ketika dia memberi saya sepuluh 100-an, saya akan mencoba untuk memegang 1:14 . tumit Achilles Anda — aspek spesifik dari musik yang membutuhkan pemecahan masalah.

Kemudian, dengan perhatian penuh dan usaha keras, para ahli berusaha keras untuk mencapai tujuan mereka. Menariknya, banyak yang memilih untuk melakukannya saat tidak ada yang melihat. Pebasket hebat Kevin Durant pernah berkata, "Saya mungkin menghabiskan 70 persen waktu saya sendirian, mengerjakan permainan saya, hanya mencoba menyempurnakan setiap bagian dari permainan saya." Demikian pula, jumlah waktu yang dihabiskan musisi untuk berlatih sendiri merupakan prediktor yang jauh lebih baik tentang seberapa cepat mereka berkembang daripada waktu yang dihabiskan untuk berlatih dengan musisi lain.

Sesegera mungkin, para ahli dengan lapar mencari umpan balik tentang bagaimana mereka melakukannya. Tentu saja, banyak dari umpan balik itu negatif. Ini berarti bahwa para ahli lebih tertarik pada apa yang mereka lakukan *salah—sehingga* mereka dapat memperbaikinya—daripada apa yang mereka lakukan *dengan benar*. Pemrosesan umpan balik ini secara aktif sama pentingnya dengan kesegeraannya.

Begini cara Ulrik Christensen mempelajari pelajaran ini. Christensen adalah seorang dokter yang berubah menjadi pengusaha yang perangkat lunak pembelajaran adaptifnya dirancang berdasarkan prinsip-prinsip praktik yang disengaja. Salah satu proyek awalnya adalah permainan realitas virtual yang mengajarkan dokter penanganan yang tepat untuk kondisi jantung yang mendesak dan kompleks seperti stroke dan serangan jantung. Selama satu sesi latihan, dia mendapati dirinya sendirian dengan seorang dokter yang sepertinya tidak mampu menyelesaikannya.

"Saya tidak bisa mengetahuinya," kata Christensen kepada saya. "Orang ini tidak bodoh, tetapi setelah berjam-jam memberikan umpan balik mendetail tentang kesalahan yang dia lakukan, dia masih belum mendapatkan jawaban yang benar. Semua orang sudah pulang, dan di sanalah kami, terjebak. Jengkel, Christensen menghentikannya tepat sebelum dia mendapat umpan balik berikutnya. "Waktu habis," kata Christensen. "Apa yang baru saja kamu lakukan, merawat pasien ini, apakah ada sesuatu yang baru saja kamu lakukan di mana kamu ragu? Apa pun yang Anda tidak yakin telah memenuhi pedoman baru?"

Dokter berpikir sejenak dan kemudian membuat daftar keputusan yang dia yakini; lalu dia menyebutkan beberapa pilihan yang dia kurang yakin. Dengan kata lain, dia *merenungkan* sejenak tentang apa yang dia ketahui dan apa yang tidak dia ketahui.

Christensen mengangguk, mendengarkan, dan ketika dokter selesai, dia membiarkan dia melihat layar komputer dengan umpan balik yang sama seperti sebelumnya.

ditampilkan belasan kali sebelumnya. Pada percobaan berikutnya, dokter menjalankan prosedur dengan benar.

Dan setelah umpan balik, lalu apa?

Kemudian para ahli melakukannya lagi, dan lagi, dan lagi. Sampai akhirnya mereka menguasai apa yang ingin mereka lakukan. Hingga apa yang sebelumnya menjadi pergumulan kini menjadi lancar dan tanpa cela. Sampai ketidakmampuan sadar menjadi kompetensi tidak sadar.

Dalam kisah sang dokter yang akhirnya berpikir sejenak tentang apa yang dilakukannya, Christensen tetap menjalankan praktiknya hingga sang dokter melakukan prosedur tanpa ada kesalahan sama sekali. Setelah empat kali berturut-turut, pengulangan yang benar-benar sempurna, Christensen berkata, "Kerja bagus. Kami sudah selesai dengan ini untuk hari ini.

Lalu apa? Apa yang mengikuti penguasaan tujuan peregangan?

Kemudian para ahli memulai dari awal lagi dengan sasaran peregangan *baru*.

Satu per satu, penyempurnaan halus ini menambah penguasaan yang mempesona.

---

Latihan yang disengaja pertama kali dipelajari pada pemain catur dan kemudian pada musisi dan atlet. Jika Anda bukan pemain catur, musisi, atau atlet, Anda mungkin bertanya-tanya apakah prinsip umum latihan yang disengaja berlaku untuk Anda.

Tanpa ragu, saya dapat memberi tahu Anda jawabannya: YA. Bahkan kemampuan manusia yang paling kompleks dan kreatif dapat dipecah menjadi keterampilan komponennya, yang masing-masing dapat dipraktikkan, dipraktikkan, dipraktikkan.

Sebagai contoh, latihan yang disengaja adalah bagaimana Benjamin Franklin menggambarkan peningkatan tulisannya. Dalam otobiografinya, Franklin menggambarkan pengumpulan esai terbaik di majalah favoritnya, the *Spectator*. Dia membaca dan membacanya kembali, membuat catatan, dan kemudian dia menyembunyikan aslinya di dalam laci. Selanjutnya, Franklin menulis ulang esainya. "Kemudian saya membandingkan *Penonton* saya dengan aslinya, menemukan beberapa kesalahan saya, dan memperbaikinya." Seperti para ahli modern yang dipelajari Ericsson, Franklin memusatkan perhatian pada kelemahan spesifik dan melatihnya tanpa henti. Misalnya, untuk meningkatkan kemampuannya membuat argumen yang logis, Franklin akan mencampuradukkan catatannya pada esai dan kemudian mencoba menyusunnya dalam urutan yang masuk akal: "Ini untuk mengajari saya metode dalam pengaturan pemikiran." Demikian juga, untuk meningkatkan penguasaan bahasanya, Franklin berulang kali berlatih menerjemahkan prosa menjadi puisi dan puisi menjadi prosa.

Kata-kata mutiara Franklin yang jenaka membuatnya sulit untuk percaya bahwa dia bukanlah seorang penulis “alami” sejak awal. Tapi mungkin kita harus membiarkan Franklin sendiri yang memutuskan masalah ini: *Tidak ada keuntungan tanpa rasa sakit.*

Tetapi bagaimana jika Anda juga bukan seorang penulis?

Jika Anda berbisnis, dengarkan apa yang dikatakan guru manajemen Peter Drucker setelah seumur hidup menjadi penasihat CEO. Manajemen yang efektif “menuntut melakukan hal-hal tertentu—dan cukup sederhana—. Ini terdiri dari sejumlah kecil praktik. . . .”

Jika Anda seorang ahli bedah, pertimbangkan apa yang dikatakan Atul Gawande: “Orang sering berasumsi bahwa Anda harus memiliki tangan yang bagus untuk menjadi seorang ahli bedah, tetapi itu tidak benar.” Yang paling penting, kata Gawande, adalah “mempraktikkan satu hal yang sulit ini siang dan malam selama bertahun-tahun.”

Jika Anda ingin memecahkan rekor dunia, seperti yang dilakukan pesulap David Blaine ketika dia menahan napas di bawah air selama tujuh belas menit, tonton TED talk-nya.

Pada akhirnya, pria yang dapat mengontrol setiap aspek fisiologinya ini menangis tersedu-sedu: “Sebagai seorang pesulap, saya mencoba menunjukkan hal-hal yang tampaknya mustahil kepada orang-orang. Dan menurut saya sihir, apakah saya menahan napas atau mengocok setumpuk kartu, cukup sederhana. Ini latihan, ini latihan, dan itu”—dia terisak—“bereksperimen”—dia terisak lagi—“sambil berusaha melewati rasa sakit untuk menjadi yang terbaik yang saya bisa. Dan itulah keajaiban bagi saya. . . .”



Setelah mengenal satu sama lain sedikit lebih baik, Ericsson dan saya merancang sebuah studi untuk menemukan bagaimana, tepatnya, anak-anak yang berani menang di National Spelling Bee.

Saya sudah tahu bahwa pengeja yang lebih berani mengumpulkan lebih banyak latihan dan tampil lebih baik daripada pesaing mereka yang kurang berani. Yang tidak saya ketahui adalah apakah latihan yang disengaja mendorong peningkatan keterampilan ini, dan apakah ketabahanlah yang memungkinkan para pengeja melakukan lebih banyak hal.

Dengan bantuan siswa Ericsson, kami memulai dengan mewawancarai finalis spelling bee untuk mempelajari hal-hal apa saja yang mereka lakukan untuk mempersiapkan kompetisi. Secara paralel, kami meneliti buku-buku yang diterbitkan tentang topik tersebut, termasuk *Bagaimana Mengeja Seperti Seorang Juara* oleh direktur nasional lebah itu sendiri, Paige Kimble.

Kami belajar bahwa pada dasarnya ada tiga jenis aktivitas yang direkomendasikan oleh pengeja berpengalaman, orang tua, dan pelatih mereka: Pertama, membaca untuk kesenangan dan bermain permainan kata seperti Scrabble. Kedua, ditanyai oleh

orang lain atau program komputer. Ketiga, latihan ejaan tanpa bantuan dan soliter, termasuk menghafal kata-kata baru dari kamus, meninjau kata-kata dalam buku catatan ejaan, dan mengingat asal-usul kata Latin, Yunani, dan lainnya. Hanya kategori aktivitas ketiga ini yang memenuhi kriteria praktik yang disengaja.

Beberapa bulan sebelum kompetisi terakhir, para pengeja dikirimkan kuesioner. Selain Skala Grit, kami meminta mereka untuk melengkapi log di mana mereka memperkirakan jam per minggu yang mereka habiskan untuk berbagai aktivitas mengeja. Kami juga meminta mereka untuk menilai bagaimana rasanya melakukan aktivitas ini—dalam hal kesenangan dan usaha—pada saat mereka melakukannya.

Mei itu, ketika final ditayangkan di ESPN, Anders Ericsson dan saya menonton.

Siapa yang membawa pulang piala? Seorang gadis berusia tiga belas tahun bernama Kerry Close. Itu adalah tahun kelima kompetisinya secara berturut-turut, dan dari log yang dia selesaikan dalam penelitian kami, saya perkirakan dia telah mengumpulkan setidaknya tiga ribu jam latihan mengeja. Kata-kata terakhir kemenangan Kerry di mikrofon, diartikulasikan dengan percaya diri dan senyuman, adalah: "Ursprache. URSPRA CHE. Ursprache."

"Saya belajar sekeras yang saya bisa untuk tahun terakhir saya—untuk mewujudkannya," kata Kerry kepada seorang jurnalis yang memantau persiapannya. "Saya mencoba mempelajari kata-kata dari daftar reguler, untuk mempelajari lebih banyak kata-kata tidak jelas yang memiliki peluang untuk muncul." Setahun sebelumnya, jurnalis yang sama membuat pengamatan bahwa Kerry "melakukan lebih banyak studi kata sendiri. Dia bekerja dengan banyak panduan belajar mengeja, membuat daftar kata-kata menarik dari bacaannya, dan mengerjakan kamus."

Saat kami menganalisis data kami, pertama-tama kami mengonfirmasi apa yang saya temukan tahun sebelumnya: pengeja yang lebih rajin berlatih lebih dari pengeja yang tidak terlalu keras. Tetapi temuan yang paling penting adalah bahwa *jenis* latihan itu sangat penting.

*Latihan yang disengaja diprediksi melaju ke babak lebih lanjut di kompetisi final jauh lebih baik daripada persiapan lainnya.*

Ketika saya berbagi temuan ini dengan orang tua dan siswa, saya segera menambahkan bahwa ada banyak sekali manfaat belajar dari kuis. Menyoroti apa yang *menurut* Anda Anda ketahui tetapi *sebenarnya* belum Anda kuasai adalah salah satunya.

Memang, pemenang Kerry Close kemudian memberi tahu saya bahwa dia menggunakan kuis untuk mendiagnosis kelemahannya—untuk mengidentifikasi kata atau jenis kata tertentu yang dia salah eja secara konsisten sehingga dia dapat memfokuskan upayanya untuk menguasai

mereka. Dalam arti tertentu, kuis mungkin merupakan awal yang diperlukan untuk melakukan latihan yang lebih terarah, lebih efisien, dan disengaja.

Bagaimana dengan membaca untuk bersenang-senang? *Nada*. Hampir semua anak di National Spelling Bee tertarik pada bahasa, tetapi bahkan tidak ada sedikit pun *hubungan* antara membaca untuk bersenang-senang, yang mereka semua nikmati, dan kecakapan mengeja.

---

Jika Anda menilai latihan dari seberapa banyak hal itu meningkatkan keterampilan Anda, maka latihan yang disengaja tidak ada tandingannya. Pelajaran ini tampaknya semakin jelas bagi para pengeja karena mereka menghabiskan lebih banyak waktu untuk bersaing. Dengan pengalaman setiap tahun berturut-turut, mereka menghabiskan lebih banyak waktu berlatih dengan sengaja. Tren yang sama bahkan lebih terlihat di bulan sebelum final yang sebenarnya, ketika rata-rata pengeja mencurahkan sepuluh jam per minggu untuk latihan yang disengaja.

Namun, jika Anda menilai praktik berdasarkan rasanya, Anda mungkin sampai pada kesimpulan yang berbeda. Rata-rata, para pengeja menilai latihan yang disengaja jauh *lebih sulit*, dan jauh *lebih tidak menyenangkan*, daripada apa pun yang mereka lakukan untuk mempersiapkan kompetisi. Sebaliknya, para pengeja mengalami membaca buku untuk kesenangan dan bermain permainan kata seperti Scrabble semudah dan semenyenangkan seperti “makan makanan favorit Anda”.

Gambaran langsung yang jelas—jika agak melodramatis—tentang seperti apa rasanya latihan yang disengaja datang dari penari Martha Graham: “Menari tampak glamor, mudah, menyenangkan. Namun jalan menuju surga pencapaian itu tidak lebih mudah dari yang lain. Ada rasa lelah yang begitu hebat sehingga tubuh menangis bahkan dalam tidurnya. Ada saat-saat frustrasi total. Ada kematian kecil setiap hari.”

Tidak semua orang akan menggambarkan bekerja di luar zona nyaman mereka dalam istilah ekstrim seperti itu, tetapi Ericsson umumnya menemukan bahwa praktik yang disengaja dialami sebagai upaya yang luar biasa. Sebagai bukti bahwa bekerja di ujung keterampilan kita dengan konsentrasi penuh melelahkan, dia menunjukkan bahwa bahkan pemain kelas dunia di puncak *karir* mereka hanya dapat menangani maksimum satu jam latihan yang disengaja sebelum perlu istirahat, dan dalam total, hanya dapat melakukan sekitar tiga hingga lima jam latihan yang disengaja per hari.

Juga relevan bahwa banyak atlet dan musisi tidur siang setelah sesi latihan paling intensif mereka. Mengapa? Istirahat dan pemulihan tampaknya merupakan kebutuhan yang jelas bagi para atlet. Tapi nonatlet mengatakan hal yang sama tentang

pengerahan tenaga mereka yang paling intens, menunjukkan bahwa itu adalah pekerjaan mental, sebanyak tekanan fisik, yang membuat latihan yang disengaja begitu berat. Misalnya, beginilah cara sutradara Judd Apatow mendeskripsikan pembuatan film: “Setiap hari adalah eksperimen. Setiap adegan mungkin tidak berhasil sehingga Anda berkonsentrasi—Apakah berhasil? Haruskah saya mendapatkan baris tambahan untuk diedit? Apa yang akan saya ubah jika harus, jika saya membenci ini dalam tiga bulan, mengapa saya membencinya? Dan Anda berkonsentrasi dan Anda kelelahan. . . . Ini cukup intens.”

Dan, terakhir, pemain kelas dunia yang pensiun cenderung tidak mengikuti jadwal latihan yang disengaja dan hampir sama. Jika praktik secara intrinsik menyenangkan—menyenangkan demi dirinya sendiri—Anda akan berharap mereka terus melakukannya.

---

Setahun setelah Ericsson dan saya mulai bekerja sama, Mihaly Csikszentmihalyi menghabiskan musim panasnya di universitas saya sebagai sarjana di tempat tinggal. Csikszentmihalyi adalah seorang psikolog terkemuka seperti Ericsson, dan keduanya mengabdikan karir mereka untuk mempelajari para ahli. Tetapi catatan mereka tentang keahlian kelas dunia sangat berbeda.

Bagi Csikszentmihalyi, pengalaman khas para ahli adalah *flow*, keadaan konsentrasi penuh “yang mengarah pada perasaan spontanitas”. Flow bekerja pada tingkat tantangan yang tinggi namun merasa “mudah”, seperti “Anda tidak perlu memikirkannya, Anda hanya melakukannya”.

Misalnya, seorang konduktor orkestra memberi tahu Csikszentmihalyi:

Anda berada dalam keadaan gembira sedemikian rupa sehingga Anda merasa seolah-olah Anda hampir tidak ada. . . . Tangan saya tampaknya tanpa diri saya, dan saya tidak ada hubungannya dengan apa yang terjadi. Saya hanya duduk di sana menonton dalam keadaan kagum dan takjub. Dan [musik] mengalir begitu saja.

Dan sosok skater yang kompetitif memberikan gambaran tentang keadaan aliran ini:

Itu hanya salah satu program yang diklik. Maksud saya semuanya berjalan dengan baik, semuanya terasa baik. . . . itu hanya terburu-buru, seperti Anda bisa merasakannya bisa terus dan terus, seperti Anda tidak ingin berhenti karena berjalan dengan sangat baik. Seolah-olah Anda tidak perlu berpikir, semuanya berjalan secara otomatis tanpa berpikir. . . .

Csikszentmihalyi telah mengumpulkan laporan orang pertama serupa dari ratusan pakar. Di setiap bidang yang dipelajari, pengalaman optimal dijelaskan dengan istilah yang serupa.

Ericsson skeptis bahwa latihan yang disengaja dapat terasa menyenangkan seperti aliran. Dalam pandangannya, "orang-orang terampil kadang-kadang dapat mengalami kondisi yang sangat menyenangkan ('mengalir' seperti yang dijelaskan oleh Mihaly Csikszentmihalyi, 1990) selama penampilan mereka. Namun, keadaan ini tidak sesuai dengan praktik yang disengaja. .

. ." Mengapa? Karena latihan yang disengaja direncanakan dengan hati-hati, dan mengalir secara spontan. Karena latihan yang disengaja membutuhkan kerja di mana tantangan melebihi keterampilan, dan flow paling sering dialami ketika tantangan dan keterampilan seimbang. Dan, yang paling penting, karena latihan yang disengaja sangat memerlukan usaha, dan flow, menurut definisi, tidak memerlukan usaha.

Csikszentmihalyi telah menerbitkan pendapat yang berlawanan: "Para peneliti yang mempelajari perkembangan bakat telah menyimpulkan bahwa untuk mempelajari keterampilan kompleks apa pun dengan baik membutuhkan sekitar 10.000 jam latihan. Dan latihannya bisa sangat membosankan dan tidak menyenangkan. Meskipun keadaan ini terlalu sering benar, konsekuensinya sama sekali tidak terbukti dengan sendirinya." Csikszentmihalyi selanjutnya membagikan kisah pribadi yang membantu menjelaskan sudut pandangannya. Di Hongaria, tempat ia dibesarkan, di gerbang kayu tinggi di pintu masuk sekolah dasar setempat, tergantung sebuah tanda bertuliskan: *Akar pengetahuan itu pahit, tetapi buahnya manis*. Ini selalu menurutnya sangat tidak benar: "Bahkan ketika belajar itu sulit," tulisnya, "tidaklah pahit ketika Anda merasa itu berharga, bahwa Anda dapat menguasainya, bahwa mempraktikkan apa yang Anda pelajari akan mengungkapkan siapa diri Anda. dan membantu Anda mencapai apa yang Anda inginkan."

---

Jadi siapa yang benar?

Seperti sudah ditakdirkan, pada musim panas yang sama ketika Csikszentmihalyi berkunjung, Ericsson juga berada di kota. Saya mengatur agar mereka memperdebatkan topik "semangat dan kinerja kelas dunia" di hadapan sekitar delapan puluh pendidik.

Ketika mereka duduk di meja di depan ruang kuliah, saya menyadari bahwa kedua pria itu adalah doppelgänger yang nyaris sempurna. Keduanya tinggi dan kekar. Keduanya lahir di Eropa, dengan sedikit aksen yang entah bagaimana membuat mereka tampak lebih terkemuka dan terpelajar. Keduanya berjanggut pendek, dan meskipun hanya Csikszentmihalyi yang telah memutih, keduanya

akan menjadi pilihan yang baik jika Anda sedang mencari seseorang untuk bermain Sinterklas.

Pada hari panel, saya sedikit cemas. Saya tidak suka konflik—bahkan ketika itu bukan milikku.

Ternyata saya tidak perlu khawatir. Para pendukung praktik yang disengaja versus aliran berperilaku sebagai pria yang sempurna. Tidak ada penghinaan yang dipertukarkan. Bahkan tidak ada sedikit pun rasa tidak hormat.

Sebaliknya, Ericsson dan Csikszentmihalyi duduk bahu-membahu, masing-masing mengambil mikrofon saat giliran mereka, masing-masing secara metodis meringkas penelitian selama puluhan tahun yang mendukung perspektif yang sangat kontras. Ketika salah satu berbicara, yang lain tampak mendengarkan dengan penuh perhatian.

Dan kemudian mikrofon akan berpindah tangan. Jadi itu berlangsung selama sembilan puluh menit.

*Apakah para ahli menderita, saya ingin tahu. Atau apakah mereka gembira?*

Entah bagaimana, dialog yang saya harap akan menyelesaikan teka-teki ini dimainkan sebagai dua presentasi terpisah — satu tentang praktik yang disengaja dan yang lainnya tentang aliran — disambung menjadi satu.

Ketika semuanya berakhir, saya menemukan diri saya sedikit kecewa. Bukan drama yang saya lewatkan, itu adalah resolusinya. Saya masih belum memiliki jawaban untuk pertanyaan saya: Apakah kinerja ahli adalah masalah pengerahan tenaga yang sulit dan tidak terlalu menyenangkan pada saat itu, atau dapatkah itu tanpa usaha dan kegembiraan?

---

Selama bertahun-tahun setelah KTT antiklimaks itu, saya membaca dan memikirkan masalah tersebut. Akhirnya, karena saya tidak pernah mengembangkan keyakinan yang mungkin mendorong saya untuk menolak satu pihak dan mengambil pihak lain, saya memutuskan untuk mengumpulkan beberapa data. Saya bertanya kepada ribuan orang dewasa yang telah menggunakan Grit Scale secara online untuk mengisi kuesioner kedua yang menilai aliran. Para peserta dalam penelitian ini termasuk pria dan wanita dari segala usia yang mewakili segala macam profesi: aktor, tukang roti, teller bank, tukang cukur, dokter gigi, dokter, polisi, sekretaris, guru, pelayan, dan tukang las.

• • • untuk menyebutkan beberapa saja.

Di seluruh pekerjaan yang beragam ini, orang dewasa yang lebih berani dilaporkan mengalaminya *lebih banyak* mengalir, tidak kurang. Dengan kata lain, flow dan grit berjalan beriringan.

Menyatukan apa yang saya pelajari dari survei ini, temuan pada finalis Spelling Bee Nasional, dan inspeksi selama satu dekade terhadap literatur penelitian yang relevan, saya sampai pada kesimpulan berikut: Orang-orang yang giat melakukan lebih banyak latihan yang disengaja *dan* mengalami *lebih banyak aliran*. Tidak ada kontradiksi

di sini, karena dua alasan. Pertama, latihan yang disengaja adalah perilaku, dan aliran adalah pengalaman. Anders Ericsson berbicara tentang apa yang dilakukan para ahli; Mihaly Csikszentmihalyi berbicara tentang perasaan para ahli. Kedua, Anda tidak harus melakukan latihan yang disengaja dan mengalami aliran pada saat yang bersamaan.

Dan, nyatanya, menurut saya bagi sebagian besar pakar, mereka jarang cocok.

Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk menyelesaikan pertanyaan, dan dalam beberapa tahun ke depan, saya berharap Ericsson, Csikszentmihalyi, dan saya dapat berkolaborasi untuk melakukan hal itu.

Saat ini, pandangan saya adalah bahwa motivasi utama untuk melakukan latihan yang disengaja dengan usaha keras adalah untuk meningkatkan keterampilan Anda. Anda sedang berkonsentrasi seratus persen, dan Anda sengaja mengatur tingkat tantangan untuk melampaui tingkat keahlian Anda saat ini. Anda berada dalam mode "pemecahan masalah", menganalisis semua yang Anda lakukan untuk membawanya lebih dekat ke ideal—tujuan yang Anda tetapkan di awal sesi latihan. Anda mendapatkan umpan balik, dan banyak dari umpan balik itu tentang kesalahan yang Anda lakukan, dan Anda menggunakan umpan balik itu untuk melakukan penyesuaian dan mencoba lagi.

Motivasi yang mendominasi selama flow, sebaliknya, sama sekali berbeda. Keadaan aliran secara intrinsik menyenangkan. Anda tidak peduli apakah Anda meningkatkan beberapa aspek sempit dari rangkaian keahlian Anda. Dan meskipun Anda berkonsentrasi seratus persen, Anda sama sekali tidak dalam mode "pemecahan masalah". Anda tidak menganalisis apa yang Anda lakukan; Anda hanya melakukan. Anda mendapatkan umpan balik, tetapi karena tingkat tantangan hanya memenuhi tingkat keterampilan Anda saat ini, umpan balik itu memberi tahu Anda bahwa Anda melakukan banyak hal dengan benar. Anda merasa seperti Anda memegang kendali penuh, karena memang begitu. Anda mengambang. Anda lupa waktu. Tidak peduli seberapa cepat Anda berlari atau seberapa intens Anda berpikir, saat Anda sedang mengalir, semuanya terasa mudah.

Dengan kata lain, latihan yang disengaja adalah untuk persiapan, dan flow adalah untuk penampilan.

Mari kita kembali ke perenang Rowdy Gaines.

Gaines memberi tahu saya bahwa dia pernah membuat tabulasi berapa banyak latihan yang diperlukan untuk mengembangkan stamina, teknik, kepercayaan diri, dan penilaian untuk memenangkan medali emas Olimpiade. Dalam periode delapan tahun menjelang pertandingan tahun 1984, dia berenang, dengan kelipatan putaran lima puluh yard, setidaknya dua puluh ribu mil. Tentu saja, jika Anda menambahkan tahun-tahun sebelum dan sesudahnya, odometernya menjadi lebih tinggi.

"Saya berenang keliling dunia," katanya kepada saya sambil tertawa pelan, "untuk perlombaan yang berlangsung selama empat puluh sembilan detik."

"Apakah kamu menikmati mil itu?" Saya bertanya. "Maksudku, apakah kamu suka berlatih?"

"Aku tidak akan berbohong," jawabnya. "Saya tidak pernah benar-benar menikmati pergi berlatih, dan tentu saja saya tidak menikmatinya saat berada di sana. Faktanya, ada saat-saat singkat, berjalan ke kolam pada pukul empat atau empat tiga puluh pagi, atau kadang-kadang ketika saya tidak dapat menahan rasa sakit, ketika saya berpikir, 'Ya Tuhan, apakah ini sepadan?'"

"Jadi kenapa kamu tidak berhenti?"

"Ini sangat sederhana," kata Rowdy. "Itu karena aku suka berenang. . . memiliki hasrat untuk . . . bersaing, untuk *hasil* latihan, untuk merasa bugar, untuk menang, untuk bepergian, untuk bertemu teman. Saya benci latihan, tetapi saya memiliki hasrat untuk berenang."

Peraih medali emas Olimpiade Mads Rasmussen memberikan penjelasan yang sama tentang motivasinya: "Ini tentang kerja keras. Ketika itu tidak menyenangkan, Anda tetap melakukan apa yang perlu Anda lakukan. Karena ketika Anda mencapai hasil, itu sangat menyenangkan. Anda bisa menikmati 'Aha' pada akhirnya, dan itulah yang membuat Anda sering terseret."

Gagasan tentang praktik tantangan-melebihi-keterampilan selama bertahun-tahun yang mengarah ke momen-momen aliran tantangan-pertemuan-keterampilan menjelaskan mengapa kinerja elit dapat *terlihat* begitu mudah: dalam arti tertentu, memang begitu . Ini sebuah contoh. Perenang berusia delapan belas tahun Katie Ledecky baru-baru ini memecahkan rekor dunianya sendiri dalam gaya bebas 1.500 meter. Tidak mungkin, sejarah dibuat selama babak penyisihan di sebuah kompetisi di Kazan, Rusia. "Sejujurnya, rasanya cukup mudah," katanya kemudian. "Aku sangat santai." Tapi itu bukan aliran yang dipuji Ledecky dengan kecepatannya: "Memecahkan rekor itu adalah bukti dari pekerjaan yang telah saya lakukan dan bentuk saya saat ini."

Memang, Ledecky telah berenang sejak berusia enam tahun. Dia mengembangkan reputasi untuk bekerja sangat keras di setiap latihan, terkadang berlatih dengan perenang pria untuk menambah tantangan. Tiga tahun lalu, Ledecky menggambarkan sedikit kekosongan dalam perlombaan yang membuatnya memenangkan medali emas dalam gaya bebas delapan ratus meter. "Satu hal dalam hal berenang yang tidak benar-benar diketahui orang," katanya kemudian, "adalah bahwa pekerjaan yang Anda lakukan [selama] latihan akan terlihat bagus."

---

Inilah kisah saya sendiri tentang berjam-jam latihan yang disengaja yang mengarah ke momen-momen mengalir tanpa usaha. Beberapa tahun yang lalu, seorang produser bernama Juliet Blake menelepon untuk menanyakan apakah saya tertarik untuk memberikan ceramah TED selama enam menit. "Tentu," kataku. "Terdengar menyenangkan!"

"Luar biasa! Setelah pembicaraan Anda siap, kami akan mengadakan konferensi video di mana kami melihat Anda memberikannya, dan kami akan memberikan umpan balik kepada Anda. Anda tahu, sesuatu seperti latihan.

*Hmmm, "umpan balik" katamu? Sesuatu selain tepuk tangan? Lebih lambat, saya berkata, "Tentu . . . kedengarannya bagus."*

Saya menyiapkan ceramah dan pada hari yang ditentukan terhubung dengan Juliet dan bosnya, pemimpin TED, Chris Anderson. Menatap ke webcam, saya menyampaikan pembicaraan saya dalam waktu yang ditentukan. Kemudian saya menunggu pujian saya yang berlebihan.

Jika ada, saya melewatkannya.

Sebaliknya, yang saya dapatkan adalah Chris memberi tahu saya bahwa dia telah tersesat dalam semua jargon ilmiah saya. Terlalu banyak suku kata. Terlalu banyak slide. Dan tidak cukup contoh yang jelas dan dapat dimengerti. Selanjutnya, bagaimana saya sampai pada seluruh lini penelitian ini—jalan saya dari guru ke psikolog—tidak jelas dan tidak memuaskan. Juliet setuju. Dia menambahkan bahwa saya berhasil menceritakan sebuah kisah tanpa ketegangan sama sekali. Cara saya merancang ceramah saya seperti menceritakan intisari lelucon di awal.

Aduh! Seburuk itu, ya? Juliet dan Chris adalah orang-orang yang sibuk, dan aku tahu aku tidak akan mendapat kesempatan kedua untuk dilatih. Jadi saya memaksakan diri untuk mendengarkan. Setelah itu, saya merenungkan siapa yang lebih tahu bagaimana memberikan ceramah yang bagus tentang grit: mereka atau saya?

Tidak butuh waktu lama untuk menyadari bahwa *mereka* adalah pendongeng yang berpengalaman, dan saya adalah ilmuwan yang membutuhkan umpan balik untuk membuatnya berbicara lebih baik.

Jadi saya menulis ulang ceramahnya, berlatih di depan keluarga saya, dan mendapat lebih banyak umpan balik negatif. "Mengapa kamu mengatakan 'Um' sepanjang waktu?" putri sulung saya, Amanda, bertanya. "Ya, kenapa kamu melakukan itu, Bu?" putri bungsu saya, Lucy, menimpali. "Dan kamu menggigit bibir saat gugup.

Jangan lakukan itu. Itu mengganggu."

Lebih banyak latihan. Lebih banyak perbaikan.

Kemudian hari yang menentukan tiba. Saya memberikan ceramah yang hanya sedikit mirip dengan yang saya usulkan sebelumnya. Itu lebih baik. Jauh *lebih* baik.

Tonton pembicaraan itu dan Anda akan melihat saya mengalir. Telusuri YouTube untuk banyak latihan yang mendahuluinya—atau, dalam hal ini, cuplikan dari *siapa pun* yang melakukan latihan yang disengaja dengan susah payah, penuh kesalahan, berulang-ulang—dan tebakan saya adalah Anda tidak akan mendapatkan apa-apa.

Tidak ada yang ingin menunjukkan jam dan jam menjadi. Mereka akan lebih tepatnya menunjukkan puncak dari apa yang telah mereka jadi.

Setelah semuanya selesai, saya bergegas menemui suami dan ibu mertua saya, yang hadir pada hari itu untuk menyemangati saya. Segera setelah mereka berada dalam jarak pendengaran, saya berseru terlebih dahulu: "Hanya pujian yang berlebihan, tolong!" Dan mereka mengirim.

---

Akhir-akhir ini, saya telah meminta para pemain tangguh dan pelatih mereka di berbagai bidang untuk menguraikan bagaimana rasanya melakukan latihan yang disengaja. Banyak yang setuju dengan penari Martha Graham bahwa mencoba melakukan apa yang belum bisa Anda lakukan membuat frustrasi, tidak nyaman, dan bahkan menyakitkan.

Namun, beberapa orang berpendapat bahwa, pada kenyataannya, pengalaman praktik yang disengaja bisa sangat positif—tidak hanya dalam jangka panjang tetapi juga saat ini. *Menyenangkan* bukanlah kata yang mereka gunakan untuk menggambarkan latihan yang disengaja, tetapi juga tidak *pahit*. Dan, juga, para pelaku terbaik menunjukkan bahwa alternatif dari praktik yang disengaja—tanpa berpikir “melalui gerakan” tanpa perbaikan—bisa menjadi bentuk penderitaannya sendiri.

Saya bingung dengan pengamatan ini untuk sementara waktu, dan kemudian saya memutuskan untuk melihat kembali data buku harian yang telah dikumpulkan Ericsson dan saya dari finalis National Spelling Bee. Meskipun saya tahu bahwa para pengeja menilai latihan yang disengaja sebagai upaya yang sangat berat dan tidak menyenangkan, saya juga ingat bahwa ada banyak perbedaan di sekitar rata-rata ini. Dengan kata lain, tidak semua pengeja memiliki pengalaman yang persis sama.

Saya melihat bagaimana pesaing yang lebih tangguh mengalami praktik yang disengaja. Dibandingkan dengan pesaing mereka yang kurang bersemangat, kurang gigih, pengeja yang lebih rajin tidak hanya mencatat lebih banyak jam latihan yang disengaja, mereka menilainya *lebih menyenangkan* dan *lebih berusaha*. Itu benar. Anak-anak yang lebih grit melaporkan bekerja lebih keras daripada anak-anak lain ketika melakukan latihan yang disengaja tetapi, pada saat yang sama, mengatakan bahwa mereka juga lebih menikmatinya daripada anak-anak lain.

Sulit untuk mengetahui dengan pasti apa yang membuat temuan ini. Salah satu kemungkinannya adalah bahwa anak-anak yang lebih rajin menghabiskan lebih banyak waktu untuk melakukan latihan yang disengaja, dan bahwa, selama bertahun-tahun, mereka mengembangkan rasa untuk kerja keras saat mereka merasakan hasil dari kerja keras mereka. Ini adalah kisah "belajar mencintai luka bakar". Alternatifnya, bisa jadi anak-anak yang lebih grit lebih menikmati kerja keras, dan itu membuat mereka melakukan lebih banyak. Ini adalah kisah "beberapa orang menikmati tantangan".

Saya tidak dapat memberi tahu Anda akur mana yang akurat, dan jika saya harus menebak, saya akan mengatakan bahwa keduanya benar. Seperti yang akan kita pelajari di Bab 11, ada bukti ilmiah yang kuat bahwa pengalaman subjektif dari usaha—apa yang *dirasakannya*

suka bekerja keras—bisa dan memang berubah ketika, misalnya, usaha dihargai dengan cara tertentu. Saya telah menyaksikan putri saya sendiri belajar untuk menikmati bekerja keras lebih dari biasanya, dan saya dapat mengatakan hal yang sama untuk diri saya sendiri.

Di sisi lain, pelatih Katie Ledecy, Bruce Gemmell, mengatakan demikian *selalu* menyukai tantangan yang sulit.

"Ada klip video kecil yang dimiliki orang tua Katie tentang salah satu pertemuan renang pertamanya," kata Bruce padaku. "Ini hanya satu putaran. Dia berumur enam tahun. Dia berenang beberapa pukulan dan kemudian meraih garis jalur. Dia berenang beberapa pukulan lagi dan meraih garis jalur lagi. Akhirnya, dia sampai di ujung kolam dan keluar dari air. Ayah merekamnya, dan dia bertanya, 'Ceritakan tentang balapan pertamamu. Bagaimana itu?' Dia berkata, 'Hebat!' Beberapa detik kemudian, dia menambahkan, 'Itu sulit!' Dan dia berseri-seri — senyum dari telinga ke telinga.

Yang mengatakan itu semua di sana. Dia memiliki sikap itu dengan semua yang kami lakukan.

Dalam percakapan yang sama, Bruce memberi tahu saya bahwa Katie dengan rela melakukan latihan yang lebih disengaja daripada siapa pun yang pernah dia temui. "Kami akan mencoba latihan yang dia kuasai—sesuatu di mana dia akan memulai di sepertiga kelompok termiskin yang melakukannya. Kemudian saya akan menangkap waktu latihan menyelinapnya untuk menjadi lebih baik, jadi dalam jangka waktu tertentu, dia adalah salah satu yang terbaik di grup. Beberapa perenang lain, yah, mereka mencoba dan gagal, dan saya harus membujuk dan memohon mereka untuk mencobanya lagi.

Jika latihan yang disengaja bisa menjadi "luar biasa", dapatkah itu terasa seperti aliran yang mudah?

Ketika saya bertanya kepada jagoan pengejaan Kerry Close apakah dia pernah mengalami keadaan mengalir selama latihan yang disengaja, dia berkata, "Tidak, satu-satunya saat saya bisa mengatakan bahwa saya sedang mengalir adalah ketika saya tidak ditantang." Pada saat yang sama, dia menggambarkan praktik yang disengaja sebagai hal yang memuaskan dengan caranya sendiri: "Beberapa pembelajaran saya yang paling *memuaskan*," katanya kepada saya, "adalah saya sendiri, memaksa diri saya sendiri untuk membagi tugas besar menjadi beberapa bagian dan menyelesaikannya."

Sampai sekarang, tidak ada penelitian yang cukup untuk mengatakan apakah latihan yang disengaja dapat dialami sebagai aliran tanpa usaha. Dugaan saya adalah bahwa latihan yang disengaja bisa sangat memuaskan, tetapi dengan cara yang berbeda dari aliran. Dengan kata lain, ada *berbagai jenis* pengalaman positif: sensasi untuk menjadi lebih baik adalah salah satunya, dan ekstasi untuk melakukan yang terbaik adalah hal lainnya.

---

Selain menjadikan diri Anda seorang pelatih, mentor, atau guru yang hebat, bagaimana Anda bisa mendapatkan hasil maksimal dari latihan yang disengaja dan—karena Anda telah mendapatkannya—

mengalami lebih banyak aliran?

Pertama, *kenali ilmunya*.

Setiap persyaratan dasar dari praktik yang disengaja adalah biasa-biasa saja:

- Sasaran peregangan yang jelas
- Konsentrasi dan upaya penuh
- Umpan balik yang segera dan informatif
- Pengulangan dengan refleksi dan perbaikan

Tetapi berapa jam latihan yang dilakukan kebanyakan orang yang mencentang keempat *kotak* ini? Dugaan saya adalah bahwa banyak orang menjalani hidup dengan melakukan latihan yang disengaja setiap hari dengan tepat *not* jam.

Bahkan orang yang sangat termotivasi yang bekerja sampai kelelahan mungkin tidak melakukan latihan yang disengaja. Misalnya, ketika tim dayung Jepang mengundang peraih medali emas Olimpiade Mads Rasmussen untuk datang berkunjung, dia terkejut melihat berapa jam latihan yang dilakukan atlet mereka. Bukan berjam-jam kelelahan yang Anda kejar, katanya kepada mereka. Ini adalah tujuan pelatihan berkualitas tinggi dan bijaksana yang dikejar, seperti yang ditunjukkan oleh penelitian Ericsson, hanya beberapa jam sehari, yang teratas.

Noa Kageyama, seorang psikolog kinerja di fakultas Juilliard School of Music, mengatakan dia telah bermain biola sejak dia berusia dua tahun tetapi tidak benar-benar mulai berlatih dengan sengaja sampai dia berusia dua puluh dua tahun.

Mengapa tidak? Tidak ada kekurangan motivasi — pada satu titik, Noa muda mengambil pelajaran dengan empat guru yang berbeda dan, secara harfiah, pergi ke tiga kota berbeda untuk bekerja dengan mereka semua. Sungguh, masalahnya hanya Noa yang tidak tahu lebih baik. Begitu dia menemukan ada ilmu praktik yang sebenarnya — sebuah pendekatan yang akan meningkatkan keterampilannya dengan lebih efisien — baik kualitas praktiknya maupun kepuasannya terhadap kemajuannya meroket.

Dia sekarang mengabdikan dirinya untuk berbagi pengetahuan itu dengan musisi lain.

Beberapa tahun yang lalu, mahasiswa pascasarjana saya Lauren Eskreis-Winkler dan saya memutuskan untuk mengajari anak-anak tentang latihan yang disengaja. Kami menyusun pelajaran mandiri, lengkap dengan kartun dan cerita, yang menggambarkan perbedaan utama antara praktik yang disengaja dan cara belajar yang kurang efektif. Kami menjelaskan bahwa tidak peduli bakat awal mereka, pemain hebat di setiap bidang meningkat melalui latihan yang disengaja. Kami memberi tahu siswa bahwa tersembunyi di balik setiap penampilan yang mudah di YouTube adalah berjam-jam latihan yang tidak direkam, tidak terlihat oleh orang luar, menantang, penuh upaya, dan penuh kesalahan. Kami memberi tahu mereka bahwa mencoba melakukan hal-hal yang belum dapat mereka lakukan,

gagal, dan mempelajari apa yang perlu mereka lakukan secara berbeda *persis* seperti yang dipraktikkan para ahli. Kami membantu mereka memahami bahwa perasaan frustrasi belum tentu merupakan tanda bahwa mereka berada di jalur yang salah. Sebaliknya, kami memberi tahu mereka bahwa berharap mereka melakukan sesuatu dengan lebih baik adalah hal yang sangat umum selama pembelajaran. Kami kemudian menguji intervensi ini terhadap berbagai jenis aktivitas kontrol plasebo.

Apa yang kami temukan adalah bahwa siswa dapat mengubah cara berpikir mereka tentang praktik dan pencapaian. Misalnya, ditanya saran apa yang akan mereka berikan kepada siswa lain tentang cara sukses di sekolah, siswa yang belajar tentang latihan yang disengaja lebih cenderung merekomendasikan "fokus pada kelemahan Anda" dan "berkonsentrasi seratus persen". Diberikan pilihan antara melakukan latihan yang disengaja dalam matematika versus menghibur diri mereka sendiri dengan media sosial dan situs game, mereka memilih untuk melakukan lebih banyak latihan yang disengaja. Dan, terakhir, dalam kasus mereka yang berprestasi di bawah rata-rata di kelas, belajar tentang praktik yang disengaja meningkatkan nilai rapor mereka.

Yang mengarah ke saran *kedua* saya untuk mendapatkan hasil maksimal latihan yang disengaja: *Jadikan itu kebiasaan*.

Maksud saya, cari tahu kapan dan di mana Anda paling nyaman melakukan latihan yang disengaja. Setelah Anda menentukan pilihan, lakukan latihan yang disengaja saat itu juga setiap hari. Mengapa? Karena rutinitas adalah anugerah ketika harus melakukan sesuatu yang sulit. Segudang studi penelitian, termasuk beberapa dari saya sendiri, menunjukkan bahwa ketika Anda memiliki kebiasaan berlatih pada waktu yang sama dan di tempat yang sama setiap hari, Anda hampir tidak perlu berpikir untuk memulai. Anda hanya melakukannya.

Buku *Daily Rituals* oleh Mason Currey menggambarkan satu hari dalam kehidupan seratus enam puluh satu seniman, ilmuwan, dan pencipta lainnya. Jika Anda mencari aturan tertentu, seperti *Selalu minum kopi*, atau *Jangan pernah minum kopi*, atau *Hanya bekerja di kamar Anda*, atau *Jangan pernah bekerja di kamar Anda*, Anda tidak akan menemukannya. Namun jika Anda malah bertanya, "Apa kesamaan para pencipta ini?" Anda akan menemukan jawabannya tepat di judulnya: ritual harian. Dengan caranya masing-masing, semua ahli dalam buku ini secara konsisten menghabiskan waktu berjam-jam untuk latihan yang disengaja. Mereka mengikuti rutinitas. Mereka makhluk kebiasaan.

Misalnya, kartunis Charles Schulz, yang menggambar hampir delapan belas ribu komik strip *Peanuts* dalam kariernya, bangun subuh, mandi, bercukur, dan sarapan bersama anak-anaknya. Dia kemudian mengantarkan anak-anaknya ke sekolah dan pergi ke studionya, di mana dia bekerja sambil makan siang (ham

sandwich dan segelas susu) sampai anak-anaknya kembali dari sekolah.

Rutinitas penulis Maya Angelou adalah bangun dan minum kopi dengan suaminya, dan kemudian, pada pukul tujuh pagi, mengantarkan dirinya ke kamar hotel yang "kecil sekali" tanpa gangguan hingga pukul dua siang.

Akhirnya, jika Anda terus berlatih di waktu dan tempat yang sama, apa yang tadinya dimulai dengan pikiran sadar menjadi otomatis. "Tidak ada manusia yang lebih sengsara," kata William James, selain orang yang "awal dari setiap pekerjaan" harus diputuskan lagi setiap hari.

Saya sendiri mempelajari pelajaran itu dengan cepat. Saya sekarang tahu apa yang dimaksud Joyce Carol Oates ketika dia mengibaratkan menyelesaikan draf pertama sebuah buku dengan "mendorong kacang di lantai dapur yang sangat kotor dengan hidung Anda". Jadi apa yang saya lakukan? Inilah rencana harian sederhana yang membantu saya memulai: *Saat jam delapan pagi dan saya berada di kantor pusat, saya akan membaca ulang draf kemarin.* Kebiasaan ini memang tidak membuat menulis menjadi lebih mudah, tetapi jelas membuatnya lebih mudah untuk memulai.

Saran ketiga saya untuk mendapatkan hasil maksimal dari latihan yang disengaja adalah *mengubah cara Anda mengalaminya.*

Sekitar waktu saya meninjau kembali data National Spelling Bee saya dan menemukan betapa lebih menyenangkan pengalaman latihan yang disengaja bagi para pesaing yang lebih tangguh, saya menelepon seorang pelatih renang bernama Terry Laughlin. Terry telah melatih setiap level perenang, dari pemula hingga juara Olimpiade, dan memecahkan rekor dirinya sendiri dalam renang Master perairan terbuka. Saya sangat tertarik dengan sudut pandangnya karena dia sudah lama menganjurkan apa yang dia sebut sebagai pendekatan "menyelam total" untuk berenang—pada dasarnya pendekatan yang santai dan penuh perhatian untuk meluncur melalui air.

"Latihan yang disengaja bisa terasa luar biasa," kata Terry kepada saya. "Jika Anda mencoba, Anda bisa belajar merangkul tantangan daripada takut. Anda dapat melakukan semua hal yang seharusnya Anda lakukan selama latihan yang disengaja—tujuan yang jelas, umpan balik, semuanya—dan tetap merasa senang saat melakukannya.

"Ini semua tentang kesadaran diri saat ini *tanpa penilaian,*" lanjutnya. "Ini tentang melepaskan diri dari penilaian yang menghalangi menikmati tantangan."

Setelah berbicara dengan Terry, saya mulai berpikir tentang fakta bahwa bayi dan balita menghabiskan sebagian besar waktunya untuk mencoba melakukan hal-hal yang tidak dapat mereka lakukan, lagi dan lagi—namun mereka tidak tampak terlalu malu atau cemas. *Tanpa rasa sakit, tanpa keuntungan* adalah aturan yang tampaknya tidak berlaku untuk set prasekolah.

Elena Bodrova dan Deborah Leong, psikolog yang telah mengabdikan karir mereka untuk mempelajari bagaimana anak-anak belajar, setuju bahwa belajar dari kesalahan adalah sesuatu yang tidak dipermasalahkan oleh bayi dan balita. Perhatikan bayi berjuang untuk duduk, atau balita belajar berjalan: Anda akan melihat kesalahan demi kesalahan, kegagalan demi kegagalan, banyak tantangan melebihi keterampilan, banyak konsentrasi, banyak umpan balik, banyak pembelajaran. Secara emosional? Yah, mereka terlalu muda untuk bertanya, tapi anak-anak yang masih sangat kecil sepertinya tidak tersiksa saat mereka mencoba melakukan hal-hal yang belum bisa mereka lakukan.

Kemudian . . . sesuatu berubah. Menurut Elena dan Deborah, saat anak-anak memasuki taman kanak-kanak, mereka mulai menyadari bahwa kesalahan mereka menimbulkan reaksi tertentu pada orang dewasa. Apa yang kita lakukan? Kami mengerutkan kening. Pipi kami sedikit memerah. Kami bergegas ke anak kecil kami untuk menunjukkan bahwa mereka telah melakukan kesalahan . . . Dan apa pelajaran yang kita ajarkan? Malu. Takut. Malu. Pelatih Bruce Gemmell mengatakan bahwa itulah yang terjadi pada banyak perenang: "Di antara pelatih, orang tua, teman, dan media, mereka telah belajar bahwa kegagalan itu *buruk*, jadi mereka melindungi diri sendiri dan tidak mau menyerah dan memberikan yang terbaik. upaya."

"Rasa malu tidak membantumu memperbaiki apa pun," kata Deborah padaku.

Jadi apa yang harus dilakukan?

Elena dan Deborah meminta para guru untuk *mencontohkan* pembuatan kesalahan tanpa emosi. Mereka benar-benar menginstruksikan guru untuk melakukan kesalahan dengan sengaja dan kemudian membiarkan siswa melihat mereka berkata, sambil tersenyum, "Ya ampun, saya pikir ada *lima* balok di tumpukan ini! Biarkan saya menghitung lagi! Satu tiga lima. . . . . empat . . . *enam!* Ada *enam* blok! Besar! Saya belajar bahwa saya perlu menyentuh setiap balok saat saya menghitung!"

Apakah Anda dapat membuat latihan yang disengaja sebagai kegembiraan seperti aliran, saya tidak tahu, tetapi saya pikir Anda dapat mencoba mengatakan kepada diri sendiri, dan kepada orang lain, "Itu sulit! Itu luar biasa!"

---

I. Ini berarti berenang seratus meter dalam satu menit lima belas detik, lalu mencoba melakukan hal yang sama dalam satu menit empat belas detik, dan seterusnya.

II. Diucapkan *pipi-kirim-aku-tinggi*. Dan selama bertahun-tahun, Mihaly menggunakan "Mike".

## ➔ Bab 8

# TUJUAN

Minat adalah salah satu sumber gairah. Tujuan — niat untuk berkontribusi pada kesejahteraan orang lain — adalah hal lain. Gairah dewasa dari orang-orang yang berani bergantung pada keduanya.

Bagi sebagian orang, tujuan datang lebih dulu. Ini adalah satu-satunya cara saya dapat memahami paragon grit seperti Alex Scott. Sejak Alex ingat, dia sakit. Neuroblastomanya telah didiagnosis ketika dia berusia satu tahun.

Tak lama setelah ulang tahunnya yang keempat, Alex memberi tahu ibunya, "Ketika saya keluar dari rumah sakit, saya ingin memiliki kios limun." Dan dia melakukannya. Dia mengoperasikan stan limun pertamanya sebelum dia berusia lima tahun, mengumpulkan dua ribu dolar untuk dokternya untuk "membantu anak-anak lain, seperti mereka membantu saya." Ketika Alex meninggal empat tahun kemudian, dia telah mengilhami begitu banyak orang untuk membuat stan limun mereka sendiri sehingga dia berhasil mengumpulkan lebih dari satu juta dolar. Keluarga Alex melanjutkan warisannya, dan sampai saat ini, Alex's Lemonade Stand Foundation telah mengumpulkan lebih dari seratus juta dolar untuk penelitian kanker.

Alex luar biasa. Tetapi kebanyakan orang pertama-tama tertarik pada hal-hal yang mereka sukai dan baru kemudian menghargai bagaimana minat pribadi ini juga dapat bermanfaat bagi orang lain. Dengan kata lain, urutan yang lebih umum adalah memulai dengan minat yang relatif berorientasi pada diri sendiri, kemudian mempelajari praktik disiplin diri, dan akhirnya mengintegrasikan pekerjaan itu dengan tujuan yang berpusat pada orang lain.

Psikolog Benjamin Bloom adalah orang pertama yang memperhatikan hal ini perkembangan tiga fase.

Tiga puluh tahun yang lalu, ketika Bloom berangkat untuk mewawancarai atlet, seniman, matematikawan, dan ilmuwan kelas dunia, dia tahu dia akan belajar sesuatu tentang bagaimana orang mencapai puncak bidang mereka. Apa yang tidak dia perkirakan adalah bahwa dia akan menemukan model pembelajaran umum yang diterapkan pada semua bidang yang dia geluti

dipelajari. Terlepas dari perbedaan yang dangkal dalam pendidikan dan pelatihan mereka, semua orang luar biasa dalam studi Bloom telah berkembang melalui tiga periode perkembangan yang berbeda. Kami membahas apa yang disebut Bloom sebagai “tahun-tahun awal” di bab 6 tentang bunga dan “tahun-tahun pertengahan” di bab 7 tentang praktik. Kita sekarang sampai pada fase ketiga, terakhir, dan terpanjang dalam model Bloom—“tahun-tahun berikutnya”—ketika, seperti yang dia katakan, “tujuan dan makna yang lebih besar” dari pekerjaan akhirnya menjadi jelas.

---

Ketika saya berbicara dengan grit paragon, dan mereka memberi tahu saya bahwa apa yang mereka kejar memiliki *tujuan*, itu berarti sesuatu yang jauh lebih dalam daripada sekadar niat. Mereka tidak hanya berorientasi pada tujuan; sifat tujuan mereka adalah khusus.

Saat saya menyelidiki, bertanya, “Bisakah Anda memberi tahu saya lebih banyak? Apa maksudmu?” kadang-kadang terjadi perjuangan yang sungguh-sungguh dan tersandung untuk mengungkapkan perasaan mereka ke dalam kata-kata. Tapi selalu—selalu—kalimat berikutnya menyebutkan orang lain. Terkadang sangat khusus (“anak-anak saya”, “klien saya”, “murid-murid saya”) dan terkadang cukup abstrak (“negara ini”, “olahraga”, “sains”, “masyarakat”). Bagaimanapun mereka mengatakannya, pesannya sama: kerja keras siang dan malam yang panjang, kemunduran dan kekecewaan serta perjuangan, pengorbanan—semua ini sepadan karena, pada akhirnya, upaya mereka membuahkan hasil bagi orang lain .

Pada intinya, gagasan tentang tujuan adalah gagasan bahwa apa yang kita lakukan penting bagi orang lain selain diri kita sendiri.

Seorang altruis dewasa sebelum waktunya seperti Alex Scott adalah contoh yang mudah dipahami tujuan yang berpusat pada orang lain.

Begitu juga dengan aktivis seni Jane Golden, paragon grit yang kita temui di bab 6. Ketertarikan pada seni membuat Jane menjadi seorang muralis di Los Angeles setelah lulus kuliah. Di usia akhir dua puluhan, Jane didiagnosis menderita lupus dan diberi tahu bahwa dia tidak akan lama lagi hidup. “Berita itu sangat mengejutkan,” katanya padaku. “Itu memberi saya perspektif baru tentang kehidupan.” Ketika Jane pulih dari gejala penyakit yang paling akut, dia menyadari bahwa dia akan hidup lebih lama dari prediksi awal dokter, tetapi dengan rasa sakit yang kronis.

Pindah kembali ke kampung halamannya di Philadelphia, dia mengambil alih program anti-grafiti kecil di kantor walikota dan, selama tiga dekade berikutnya, mengembangkannya menjadi salah satu program seni publik terbesar di dunia.

Sekarang di usia akhir lima puluhan, Jane terus bekerja dari pagi hingga larut malam, enam atau tujuh hari seminggu. Seorang rekan mengibaratkan bekerja

bersamanya untuk menjalankan kantor kampanye pada malam sebelum pemilihan — kecuali Hari Pemilihan tidak pernah tiba. Bagi Jane, jam-jam itu diterjemahkan menjadi lebih banyak mural dan program, dan itu berarti lebih banyak kesempatan bagi masyarakat untuk menciptakan dan menikmati seni.

Ketika saya bertanya kepada Jane tentang lupusnya, dia mengakui, tanpa basa-basi, bahwa rasa sakit selalu menyertai. Dia pernah mengatakan kepada seorang jurnalis: “Ada saat-saat ketika saya menangis. Saya pikir saya tidak bisa melakukannya lagi, dorong batu itu ke atas bukit. Tapi mengasihani diri sendiri tidak ada gunanya, jadi saya mencari cara untuk mendapatkan energi.” Mengapa? Karena pekerjaannya menarik? Itu baru awal dari motivasi Jane. “Semua yang saya lakukan adalah dalam semangat pelayanan,” katanya kepada saya. “Saya merasa didorong olehnya. Ini adalah keharusan moral.” Sederhananya, dia berkata: “Seni menyelamatkan hidup.”

Paragon grit lainnya memiliki tujuan tingkat atas yang bertujuan dengan cara yang kurang jelas.

Kritikus anggur terkenal Antonio Galloni, misalnya, mengatakan kepada saya: “Penghargaan terhadap anggur adalah sesuatu yang saya sukai untuk dibagikan kepada orang lain. Saat saya masuk ke restoran, saya ingin melihat sebotol anggur yang indah di setiap meja.”

Antonio mengatakan misinya adalah “membantu orang memahami selera mereka sendiri”. Ketika itu terjadi, katanya, itu seperti bola lampu padam, dan dia ingin “membuat sejuta bola lampu padam.”

Jadi, meskipun minat terhadap Antonio datang lebih dulu—orang tuanya memiliki toko makanan dan anggur saat dia tumbuh dewasa, dan dia “selalu terpesona oleh anggur, bahkan di usia muda”—hasratnya sangat ditingkatkan dengan ide untuk membantu orang lain: “Saya bukan ahli bedah otak, saya tidak menyembuhkan kanker. Tapi dengan satu cara kecil ini, saya pikir saya akan membuat dunia lebih baik. Saya bangun setiap pagi dengan tujuan.”

Oleh karena itu, dalam “leksikon grit” saya, *tujuan* berarti “niat untuk berkontribusi pada kesejahteraan orang lain”.

---

Setelah mendengar, berulang kali, dari grit paragon seberapa dalam mereka merasakan hubungan pekerjaan mereka dengan orang lain, saya memutuskan untuk menganalisis hubungan itu lebih dekat. Tentu, tujuan mungkin penting, tetapi seberapa *pentingkah* itu, relatif terhadap prioritas lainnya? Tampaknya mungkin bahwa fokus satu pikiran pada tujuan tingkat atas sebenarnya lebih *egois* daripada *tanpa pamrih*.

Aristoteles termasuk orang pertama yang menyadari bahwa setidaknya ada dua cara untuk mengejar kebahagiaan. Dia menyebut yang satu "eudaimonic"—selaras dengan kebaikan (*eu*) batin seseorang (*daemon*)—dan yang lainnya "hedonis"—yang ditujukan pada pengalaman positif, pada saat itu, yang secara inheren berpusat pada diri sendiri. Aristoteles dengan jelas memihak pada masalah ini, menganggap kehidupan hedonis primitif dan vulgar, dan menjunjung tinggi kehidupan eudaimonik sebagai mulia dan murni.

Namun nyatanya, kedua pendekatan menuju kebahagiaan ini memiliki akar evolusi yang sangat dalam.

Di satu sisi, manusia mencari kesenangan karena, pada umumnya, hal-hal yang membuat kita senang adalah hal-hal yang meningkatkan peluang kita untuk bertahan hidup. Jika nenek moyang kita tidak mendambakan makanan dan seks, misalnya, mereka tidak akan hidup lama atau memiliki banyak keturunan. Sampai batas tertentu, kita semua, seperti yang dikatakan Freud, didorong oleh "prinsip kesenangan".

Di sisi lain, manusia telah berevolusi untuk mencari makna dan tujuan. Dalam cara yang paling mendalam, kita adalah makhluk sosial. Mengapa? Karena dorongan untuk terhubung dan melayani orang lain *juga* mendorong kelangsungan hidup. Bagaimana?

Karena orang yang bekerja sama lebih mungkin bertahan daripada penyendiri.

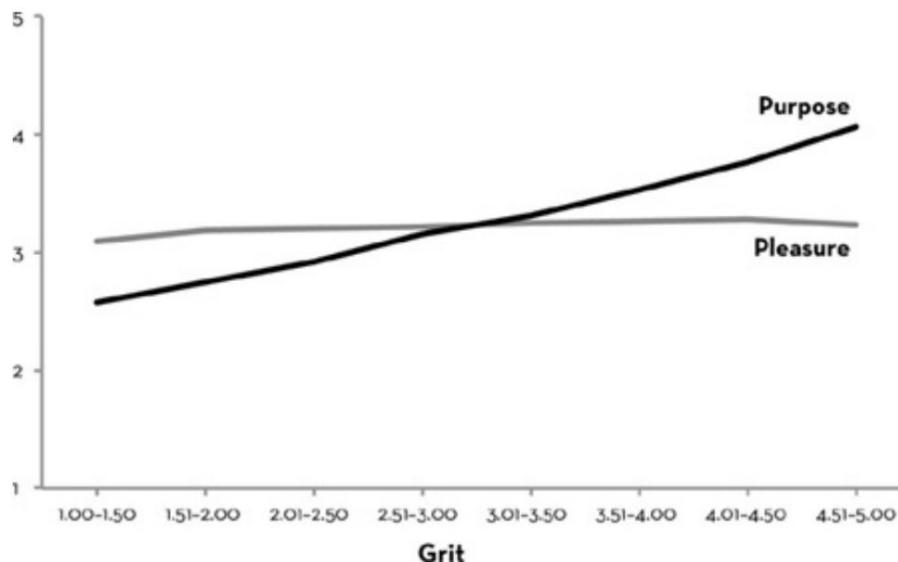
Masyarakat bergantung pada hubungan interpersonal yang stabil, dan masyarakat dalam banyak hal memberi kita makan, melindungi kita dari unsur-unsur, dan melindungi kita dari musuh. Keinginan untuk terhubung adalah kebutuhan dasar manusia seperti selera kita akan kesenangan.

Sampai batas tertentu, kita *semua* terprogram untuk mengejar kebahagiaan hedonis dan eudaimonik. Tetapi bobot *relatif* yang kami berikan pada kedua jenis pengejaran ini dapat bervariasi. Beberapa dari kita lebih peduli pada tujuan daripada kita peduli pada kesenangan, dan sebaliknya.

Untuk menyelidiki motivasi yang mendasari grit, saya merekrut enam belas ribu orang dewasa Amerika dan meminta mereka menyelesaikan Skala Grit. Sebagai bagian dari kuesioner tambahan yang panjang, peserta studi membaca pernyataan tentang *tujuan*—misalnya, "Apa yang saya lakukan penting bagi masyarakat"—dan menunjukkan sejauh mana masing-masing diterapkan pada mereka. Mereka melakukan hal yang sama untuk enam pernyataan tentang pentingnya *kesenangan*—misalnya, "Bagi saya, kehidupan yang baik adalah kehidupan yang menyenangkan." Dari tanggapan ini, kami menghasilkan skor mulai dari 1 sampai 5 untuk masing-masing orientasi mereka terhadap tujuan dan kesenangan.

Di bawah ini, saya memplot data dari penelitian berskala besar ini. Seperti yang Anda lihat, orang yang berani bukanlah biksu, juga bukan hedonis. Dalam hal mencari kesenangan, mereka sama seperti orang lain; kesenangan itu cukup penting tidak peduli seberapa keras Anda. Sebaliknya, Anda dapat melihat orang-orang yang lebih grit

*secara dramatis* lebih termotivasi daripada yang lain untuk mencari kehidupan yang bermakna dan berpusat pada orang lain. Skor yang lebih tinggi sesuai tujuan berkorelasi dengan skor *yang lebih tinggi* pada Skala Grit.



Ini bukan untuk mengatakan bahwa semua paragon grit adalah orang suci, melainkan, kebanyakan orang yang berpasir melihat tujuan akhir mereka sangat terhubung dengan dunia di luar diri mereka.

Klaim saya di sini adalah, bagi kebanyakan orang, tujuan adalah sumber motivasi yang sangat kuat. Mungkin ada pengecualian, tetapi kelangkaan pengecualian ini membuktikan aturannya.



Apa yang saya lewatkan?

Ya, kecil kemungkinan sampel saya mencakup banyak teroris atau pembunuh berantai. Dan memang benar saya belum pernah mewawancarai penguasa politik atau bos Mafia. Saya kira Anda bisa berargumen bahwa saya mengabaikan seluruh populasi paragon grit yang tujuannya murni egois atau, lebih buruk lagi, diarahkan untuk merugikan orang lain.

Pada titik ini, saya mengakui. Sebagian. Secara teori, Anda bisa menjadi teladan grit yang misantropis dan salah arah. Joseph Stalin dan Adolf Hitler, misalnya, sangat tegas. Mereka juga membuktikan bahwa gagasan tentang tujuan dapat diselewengkan. Berapa juta orang tak berdosa telah tewas di tangan para demagog yang *menyatakan* niatnya untuk berkontribusi pada kesejahteraan orang lain?

Dengan kata lain, tujuan altruistik yang benar-benar positif bukanlah persyaratan mutlak dari ketabahan. Dan saya harus mengakui bahwa, ya, menjadi penjahat yang berani itu mungkin.

Tapi, secara keseluruhan, saya mengambil data survei yang telah saya kumpulkan, dan paragon grit apa yang memberi tahu saya secara langsung, begitu saja. Jadi, sementara minat sangat penting untuk mempertahankan hasrat dalam jangka panjang, demikian juga keinginan untuk terhubung dan membantu orang lain.

Dugaan saya adalah, jika Anda meluangkan waktu sejenak untuk merenungkan saat-saat dalam hidup Anda ketika Anda benar-benar berada dalam kondisi terbaik Anda—ketika Anda menghadapi tantangan di hadapan Anda, menemukan kekuatan untuk melakukan apa yang tampaknya mustahil—Anda akan menyadari bahwa tujuan yang Anda capai terkait dengan cara, bentuk, atau bentuk tertentu untuk kepentingan *orang lain*.

Singkatnya, mungkin ada penjahat tangguh di dunia, tetapi penelitian saya menunjukkan bahwa ada lebih banyak pahlawan pemberani.

---

Sungguh beruntung mereka yang memiliki tujuan tingkat atas yang begitu penting bagi dunia sehingga hal itu mengilhami semua yang mereka lakukan, tidak peduli seberapa kecil atau membosankan, dengan signifikansi.

Pertimbangkan perumpamaan tukang batu: Tiga tukang batu ditanya: "Apa yang kamu lakukan?"

Yang pertama berkata, "Saya sedang meletakkan batu bata."

Yang kedua berkata, "Saya sedang membangun gereja."

Dan yang ketiga berkata, "Saya sedang membangun rumah Tuhan."

Tukang batu pertama punya pekerjaan. Yang kedua memiliki karier. Yang ketiga memiliki panggilan.

Banyak dari kita ingin menjadi seperti tukang batu ketiga, tetapi malah mengidentifikasi dengan yang pertama atau kedua.

Profesor manajemen Yale, Amy Wrzesniewski, telah menemukan bahwa orang-orang sama sekali tidak mengalami kesulitan untuk memberi tahu dia siapa dari tiga tukang batu yang mereka kenal. Dalam jumlah yang hampir sama, pekerja mengidentifikasi diri mereka memiliki:

pekerjaan ("Saya memandang pekerjaan saya hanya sebagai kebutuhan hidup, seperti bernafas atau tidur"), karir

("Saya melihat pekerjaan saya terutama sebagai batu loncatan untuk pekerjaan lain"),

atau

sebuah panggilan ("Pekerjaan saya adalah salah satu hal terpenting dalam hidup saya").

Dengan menggunakan ukuran Amy, saya juga menemukan bahwa hanya sebagian kecil pekerja yang menganggap pekerjaan mereka sebagai panggilan. Tidak mengherankan, mereka yang melakukannya secara signifikan lebih pemaarah daripada mereka yang merasa bahwa "pekerjaan" atau "karier" lebih tepat menggambarkan pekerjaan mereka.

Orang-orang beruntung yang melihat pekerjaan mereka sebagai panggilan—bukan pekerjaan atau karier—dengan andal mengatakan "pekerjaan saya membuat dunia menjadi tempat yang lebih baik."

Dan orang-orang inilah yang tampaknya paling puas dengan pekerjaan dan kehidupan mereka secara keseluruhan. Dalam sebuah penelitian, orang dewasa yang merasa pekerjaan mereka adalah panggilan kehilangan setidaknya sepertiga hari kerja lebih sedikit daripada mereka yang memiliki pekerjaan atau karier.

Demikian pula, survei baru-baru ini terhadap 982 penjaga kebun binatang—yang memiliki profesi di mana 80 persen pekerjanya memiliki gelar sarjana namun rata-rata mendapatkan gaji sebesar \$25.000—menemukan bahwa mereka yang mengidentifikasi pekerjaan mereka sebagai panggilan ("Bekerja dengan hewan terasa seperti panggilan hidup saya") juga mengungkapkan tujuan yang mendalam ("Pekerjaan yang saya lakukan membuat dunia menjadi tempat yang lebih baik"). Penjaga kebun binatang yang terpanggil juga lebih rela mengorbankan waktu yang tidak dibayar, setelah jam kerja, untuk merawat hewan yang sakit. Dan itu adalah penjaga kebun binatang dengan panggilan yang mengungkapkan rasa kewajiban moral ("Saya memiliki kewajiban moral untuk memberikan perawatan terbaik kepada hewan saya").

---

Saya akan menunjukkan hal yang sudah jelas: tidak ada yang "salah" dengan tidak memiliki ambisi profesional selain mencari nafkah dengan jujur. Tetapi kebanyakan dari kita mendambakan lebih banyak lagi. Ini adalah kesimpulan jurnalis Studs Terkel, yang pada tahun 1970-an mewawancarai lebih dari seratus pekerja dewasa dalam berbagai profesi.

Tidak mengherankan, Terkel menemukan bahwa hanya sebagian kecil pekerja yang mengidentifikasi pekerjaan mereka sebagai sebuah panggilan. Tapi itu bukan karena kurangnya keinginan. Kita semua, Terkel menyimpulkan, sedang mencari "makna sehari-hari serta makanan sehari-hari untuk semacam kehidupan daripada semacam kematian Senin sampai Jumat."

Keputusasaan karena menghabiskan sebagian besar waktu terjaga kita untuk melakukan sesuatu yang tidak memiliki tujuan diwujudkan dengan jelas dalam kisah Nora Watson, seorang staf penulis berusia dua puluh delapan tahun untuk sebuah institusi yang menerbitkan informasi perawatan kesehatan: "Sebagian besar dari kita mencari untuk panggilan, bukan pekerjaan," katanya kepada Terkel. "Tidak ada yang akan saya nikmati lebih dari pekerjaan yang begitu berarti bagi saya sehingga saya membawanya pulang." Namun, dia mengaku melakukan sekitar dua jam kerja nyata sehari dan menghabiskan sisa waktunya

berpura-pura bekerja. “Aku satu-satunya orang di seluruh gedung sialan ini dengan meja menghadap jendela, bukan pintu. Saya hanya membalikkan diri dari semua yang saya bisa.

“Saya rasa saya tidak memiliki panggilan—saat ini—kecuali untuk menjadi diri saya sendiri,” kata Nora menjelang akhir wawancaranya. “Tapi tidak ada yang membayarmu untuk menjadi dirimu, jadi aku di Institusi—untuk saat ini. . . .”

Selama penelitiannya, Terkel memang bertemu dengan "beberapa orang bahagia yang menikmati pekerjaan sehari-hari mereka". Dari sudut pandang orang luar, mereka yang memiliki panggilan tidak selalu bekerja dalam profesi yang lebih kondusif untuk tujuan daripada Nora. Salah satunya tukang batu, yang lain penjilid buku. Seorang pemungut sampah berusia lima puluh delapan tahun bernama Roy Schmidt memberi tahu Terkel bahwa pekerjaannya melelahkan, kotor, dan berbahaya. Dia tahu sebagian besar pekerjaan lain, termasuk pekerjaan kantoran sebelumnya, akan dianggap lebih menarik bagi kebanyakan orang. Namun, dia berkata: "Saya tidak meremehkan pekerjaan saya dalam hal apa pun yang berarti bagi masyarakat." jalan. . . .

Bandingkan kata-kata penutup Nora dengan akhir wawancara Roy: “Suatu kali saya diberi cerita oleh seorang dokter. Bertahun-tahun yang lalu, di Prancis jika Anda tidak mendukung raja, mereka akan memberi Anda pekerjaan terendah, membersihkan jalan-jalan di Paris—yang pasti berantakan pada masa itu. Seorang penguasa melakukan kesalahan di suatu tempat di sepanjang garis, jadi mereka menugaskannya untuk bertanggung jawab. Dan dia melakukan pekerjaan yang luar biasa sehingga dia dipuji karenanya. Pekerjaan terburuk di kerajaan Prancis dan dia ditepuk punggung atas apa yang dia lakukan. Itu adalah cerita pertama yang pernah saya dengar tentang sampah yang benar-benar *berarti* .

---

Dalam perumpamaan tukang batu, setiap orang memiliki pekerjaan yang sama, tetapi pengalaman subjektif mereka—bagaimana mereka sendiri *memandang* pekerjaan mereka—sangat berbeda.

Demikian pula, penelitian Amy menunjukkan bahwa pemanggilan tidak ada hubungannya dengan deskripsi pekerjaan formal. Faktanya, dia percaya bahwa pekerjaan *apa* pun bisa menjadi pekerjaan, karier, atau panggilan. Misalnya, ketika dia belajar sekretaris, awalnya dia berharap sangat sedikit yang mengidentifikasi pekerjaan mereka sebagai sebuah panggilan. Ketika datanya kembali, dia menemukan bahwa sekretaris mengidentifikasi diri mereka memiliki pekerjaan, karier, atau panggilan dalam jumlah yang sama—proporsi yang hampir sama dengan yang dia identifikasi dalam sampel lain.

Kesimpulan Amy adalah bahwa beberapa jenis pekerjaan tidak selalu merupakan pekerjaan dan yang lain adalah karier dan yang lain lagi adalah panggilan. Alih-alih, yang penting adalah apakah orang yang melakukan pekerjaan *percaya* bahwa meletakkan batu bata berikutnya hanyalah sesuatu yang harus dilakukan, atau justru sesuatu yang akan mengarah pada kesuksesan pribadi lebih lanjut, atau, akhirnya, pekerjaan yang menghubungkan individu dengan sesuatu yang jauh. Lebih besar dari diri sendiri.

Saya setuju. Bagaimana Anda *melihat* pekerjaan Anda lebih penting daripada jabatan Anda.

Dan ini berarti Anda dapat beralih dari pekerjaan ke karier ke panggilan—semuanya tanpa mengubah pekerjaan Anda.

"Apa yang Anda katakan kepada orang-orang," saya baru-baru ini bertanya kepada Amy, "ketika mereka meminta nasihat dari Anda?"

"Banyak orang berasumsi bahwa yang perlu mereka lakukan adalah *menemukan* panggilan mereka," katanya. "Saya pikir banyak kecemasan datang dari anggapan bahwa panggilan Anda seperti entitas magis yang ada di dunia, menunggu untuk ditemukan."

Itu juga cara orang keliru memikirkan minat, saya tunjukkan. Mereka tidak menyadari bahwa mereka perlu berperan aktif dalam *mengembangkan dan memperdalam* minat mereka.

"Panggilan bukanlah hal yang sepenuhnya terbentuk yang Anda temukan," katanya kepada para pencari nasihat. "Ini jauh lebih dinamis. Apa pun yang Anda lakukan—apakah Anda seorang petugas kebersihan atau CEO—Anda dapat terus melihat apa yang Anda lakukan dan bertanya bagaimana hubungannya dengan orang lain, bagaimana hubungannya dengan gambaran yang lebih besar, bagaimana itu bisa menjadi ekspresi dari nilai terdalam Anda. "

Dengan kata lain, seorang tukang batu yang suatu hari berkata, "Saya sedang memasang batu bata" mungkin pada titik tertentu *menjadi* tukang batu yang mengakui "Saya sedang membangun rumah Tuhan."

---

Pengamatan Amy bahwa individu yang sama dalam pekerjaan yang sama dapat pada waktu yang berbeda menganggapnya sebagai pekerjaan, karier, atau panggilan mengingatkan Joe Leader.

Joe adalah wakil presiden senior di NYC Transit. Pada dasarnya, dia adalah insinyur utama kereta bawah tanah Kota New York. Ini adalah tugas dengan proporsi yang hampir tak terbayangkan. Setiap tahun, lebih dari 1,7 miliar perjalanan dilakukan dengan kereta bawah tanah kota, menjadikannya sistem kereta bawah tanah tersibuk di Amerika Serikat. Ada 469 stasiun. Diletakkan dari ujung ke ujung, rel untuk sistem kereta bawah tanah akan mencapai Chicago.

Sebagai seorang pemuda, Pemimpin tidak mencari panggilan. Dia sedang mencari membayar kembali pinjaman mahasiswa.

“Ketika saya keluar dari perguruan tinggi,” katanya kepada saya, “kekhawatiran terbesar saya hanyalah mendapatkan pekerjaan. Pekerjaan apapun. Transit datang ke kampus kami untuk merekrut insinyur, dan saya diterima bekerja.”

Sebagai magang, Pemimpin ditugaskan untuk bekerja di trek. “Saya melempar rel, saya sedang menarik ikatan, saya sedang melakukan pekerjaan kabel untuk rel ketiga.

Tidak semua orang menganggap pekerjaan itu menarik, tetapi Joe melakukannya. “Itu menyenangkan. Ketika saya pertama kali bekerja, dan semua teman saya adalah orang bisnis atau komputer, kami biasa pergi keluar, dan dalam perjalanan pulang dari bar di malam hari, mereka biasa berlari naik turun platform dan berkata, 'Joe, apa ini, apa ini?' Saya biasa memberi tahu mereka: itu isolator rel ketiga, itu sambungan terisolasi. Bagi saya, itu menyenangkan.”

Jadi, minat adalah benih dari hasratnya.

Joe segera melakukan banyak pekerjaan perencanaan, yang juga dia nikmati. Saat minat dan keahliannya semakin dalam, dan dia mulai membedakan dirinya, dia mulai melihat teknik transit sebagai karir jangka panjang. “Pada hari libur saya, saya pergi ke binatu untuk mencuci pakaian. Anda tahu meja besar untuk melipat pakaian Anda? Nah, semua wanita biasa tertawa karena saya membawa gambar teknik saya dan meletakkannya dan mengerjakannya. Saya benar-benar jatuh cinta dengan bagian pekerjaan itu.”

Dalam setahun, Joe berkata bahwa dia mulai memandang pekerjaannya secara berbeda. Kadang-kadang, dia melihat baut atau paku keling dan menyadari bahwa beberapa orang telah memasangnya beberapa dekade yang lalu, dan ini dia, masih di tempat yang sama, masih membuat kereta berjalan, masih membantu orang mencapai tempat yang mereka inginkan. .

“Saya mulai merasa seperti memberikan kontribusi kepada masyarakat,” katanya kepada saya. “Saya mengerti bahwa saya bertanggung jawab untuk memindahkan orang setiap hari. Dan ketika saya menjadi manajer proyek, saya akan meninggalkan pekerjaan instalasi besar ini—Anda tahu, seratus panel atau seluruh [sinyal] yang saling terkait—dan saya tahu bahwa apa yang telah kami lakukan akan bertahan selama tiga puluh tahun. Saat itulah saya merasa memiliki panggilan, atau saya akan mengatakan, sebuah panggilan.”

---

Mendengar Joe Leader berbicara tentang pekerjaannya mungkin membuat Anda bertanya-tanya apakah, setelah setahun tidak menganggap pekerjaan Anda sebagai panggilan, Anda harus menyerah. Di antara mahasiswa MBA-nya, Amy Wrzesniewski menemukan bahwa banyak yang memberi

pekerjaan hanya beberapa tahun sebelum menyimpulkan bahwa itu tidak mungkin menjadi gairah hidup mereka.

Mungkin menghibur Anda mengetahui bahwa Michael Baime membutuhkan waktu lebih lama.

Baime adalah profesor penyakit dalam di University of Pennsylvania. Anda mungkin mengira pemanggilannya adalah untuk menyembuhkan dan mengajar. Itu hanya sebagian benar. Gairah Michael adalah kesejahteraan melalui kesadaran. Butuh waktu bertahun-tahun baginya untuk mengintegrasikan minat pribadinya dalam perhatian penuh dengan tujuan yang berpusat pada orang lain untuk membantu orang menjalani hidup yang lebih sehat dan lebih bahagia. Hanya ketika minat dan tujuan menyatu, dia merasa seperti sedang melakukan apa yang harus dia lakukan di planet ini.

Saya bertanya kepada Michael bagaimana dia tertarik pada mindfulness, dan dia membawa saya kembali ke masa kanak-kanaknya. "Aku sedang melihat ke langit," katanya padaku.

"Dan hal yang paling aneh terjadi. Saya merasa seperti benar-benar tersesat di langit. Saya merasakannya sebagai semacam pembukaan, seperti saya menjadi jauh lebih besar. Itu adalah pengalaman terindah yang pernah saya alami."

Belakangan, Michael menemukan bahwa dia dapat mewujudkan hal yang sama hanya dengan memperhatikan pikirannya sendiri. "Saya menjadi terobsesi," katanya kepada saya. "Aku tidak tahu harus menyebutnya apa, tapi aku akan melakukannya sepanjang waktu."

Beberapa tahun kemudian, Michael sedang melihat-lihat di toko buku bersama ibunya ketika dia menemukan sebuah buku yang menggambarkan pengalamannya dengan tepat. Buku itu ditulis oleh Alan Watts, seorang filsuf Inggris yang menulis tentang meditasi untuk khalayak Barat jauh sebelum menjadi mode.

Dengan dorongan orang tuanya, Michael mengambil kelas meditasi selama sekolah menengah dan perguruan tinggi. Menjelang kelulusan, dia harus memutuskan apa yang harus dilakukan selanjutnya. *Mediator profesional* bukanlah pekerjaan penuh waktu yang sebenarnya. Ia memutuskan untuk menjadi seorang dokter.

Beberapa tahun di sekolah kedokteran, Michael mengaku kepada salah satu guru meditasinya, "Ini sebenarnya bukan yang ingin saya lakukan. Ini tidak cocok untukku." Kedokteran memang penting, tetapi tidak sesuai dengan minat pribadinya yang terdalam. "Tetaplah," kata guru itu. "Kamu akan membantu lebih banyak orang jika kamu menjadi dokter."

Michael tetap tinggal.

Setelah menyelesaikan kursusnya, Michael berkata, "Saya tidak benar-benar tahu apa yang ingin saya lakukan. Untuk semacam tapak air, saya baru saja mendaftar untuk tahun pertama magang.

Yang mengejutkan, dia menikmati praktik kedokteran. "Itu adalah cara yang bagus untuk membantu orang. Itu tidak seperti sekolah kedokteran, yang tidak begitu banyak tentangnya

membantu orang seperti memotong mayat dan menghafal siklus Krebs.”

Dengan cepat, ia berkembang dari dokter magang ke rekan kerja untuk menjalankan klinik medis menjadi asisten direktur residensi dan, akhirnya, kepala penyakit dalam umum.

Tetap saja, obat-obatan bukanlah panggilan yang dianggap Michael sebagai panggilan.

“Ketika saya berlatih, saya menyadari bahwa hal yang benar-benar dibutuhkan oleh banyak pasien saya bukanlah resep atau sinar-X, tetapi sebenarnya apa yang telah saya lakukan untuk diri saya sendiri sejak saya masih kecil. Apa yang dibutuhkan banyak pasien adalah berhenti dan bernapas dan terhubung sepenuhnya dengan pengalaman hidup mereka.”

Kesadaran itu membuat Michael membuat kelas meditasi untuk pasien dengan kondisi kesehatan yang serius. Itu terjadi pada tahun 1992. Sejak itu, dia memperluas programnya dan, baru tahun ini, menjadikannya sebagai pekerjaan penuh waktu. Hingga saat ini, sekitar lima belas ribu pasien, perawat, dan dokter telah dilatih.

Baru-baru ini, saya meminta Michael untuk memberikan ceramah tentang mindfulness untuk guru sekolah setempat. Pada hari ceramahnya, dia naik ke podium dan menatap pendengarnya dengan saksama. Satu per satu, dia melakukan kontak mata dengan masing-masing dari tujuh puluh pendidik yang melewatkan Minggu sore mereka untuk mendengarkan apa yang dia katakan. Ada jeda yang panjang.

Dan kemudian, dengan senyuman yang hanya bisa saya gambarkan sebagai berseri-seri, dia memulai: “Saya memiliki panggilan.”

---

Saya berusia dua puluh satu tahun ketika saya pertama kali mengalami kekuatan tujuan tingkat atas yang memiliki tujuan .

Pada musim semi tahun pertama saya di perguruan tinggi, saya pergi ke pusat layanan karir untuk mencari sesuatu untuk dilakukan pada musim panas itu. Membalik halaman pengikat tiga cincin besar berlabel SUMMER PUBLIC SERVICE, saya menemukan sebuah program bernama Summerbridge. Program tersebut mencari mahasiswa untuk merancang dan mengajar kelas pengayaan musim panas untuk siswa sekolah menengah dari latar belakang kurang mampu.

*Mengajar anak-anak untuk musim panas sepertinya ide yang bagus, pikirku. Saya bisa mengajar biologi dan ekologi. Saya akan menunjukkan kepada mereka cara membuat oven surya dari kertas timah dan karton. Kami akan memanggang hot dog. Ini akan menyenangkan.*

Saya tidak berpikir, *Pengalaman ini akan mengubah segalanya.*

Saya tidak berpikir, *Tentu, Anda sudah siap sekarang, tapi tidak lama.*

Saya tidak berpikir, *Pegang erat-erat—Anda akan menemukan kekuatan dari tujuan.*

Sejujurnya, saya tidak bisa memberi tahu Anda banyak tentang musim panas itu. Detailnya lolos dari saya. Saya tahu saya bangun jauh sebelum fajar setiap hari, termasuk akhir pekan, untuk mempersiapkan kelas saya. Saya tahu saya bekerja sampai larut malam. Saya ingat anak-anak tertentu, dan momen-momen tertentu. Tetapi baru setelah saya kembali ke rumah dan memiliki waktu untuk merenung, saya menyadari apa yang telah terjadi. Saya melihat sekilas kemungkinan bahwa hubungan seorang anak dengan seorang guru dapat mengubah hidup—untuk keduanya.

Ketika saya kembali ke kampus musim gugur itu, saya mencari mahasiswa lain yang pernah mengajar di program Summerbridge. Salah satu siswa tersebut, Philip King, kebetulan tinggal di asrama yang sama. Seperti saya, dia merasakan urgensi yang nyata untuk memulai program Summerbridge lainnya. Gagasan itu terlalu menarik. Kami *tidak bisa tidak* mencoba.

Kami tidak punya uang, tidak tahu bagaimana memulai organisasi nirlaba, tidak ada koneksi, dan, dalam kasus saya, tidak ada apa-apa selain skeptisisme dan kekhawatiran dari orang tua yang yakin bahwa ini adalah cara yang sangat bodoh untuk menggunakan pendidikan Harvard.

Philip dan saya tidak punya apa-apa, namun kami memiliki apa yang kami butuhkan. Kami memiliki tujuan.

Siapa pun yang telah memulai organisasi dari awal dapat memberitahu Anda, ada sejuta tugas, besar dan kecil, dan tidak ada instruksi manual untuk tugas tersebut. Jika Philip dan saya melakukan sesuatu yang hanya menarik, kami tidak dapat melakukannya sama sekali. Tetapi karena membuat program ini ada dalam pikiran kami—dan dalam *hati kami*—*sangat* penting bagi anak-anak, hal itu memberi kami keberanian dan energi yang belum pernah kami ketahui sebelumnya.

Karena kami tidak meminta untuk diri kami sendiri, Philip dan saya menemukan keberanian untuk mengetuk pintu hampir setiap usaha kecil dan restoran di Cambridge, meminta sumbangan. Kami menemukan kesabaran untuk duduk di ruang tunggu kekuasaan yang tak terhitung jumlahnya. Kami menunggu dan menunggu, terkadang berjam-jam, sampai figur otoritas ini punya waktu untuk menemui kami.

Kemudian kami menemukan kekeraskepalaan untuk terus bertanya dan bertanya sampai kami mendapatkan apa yang kami butuhkan.

Jadi itu berlaku untuk semua yang harus kami lakukan—karena kami tidak melakukannya untuk diri kami sendiri, kami melakukannya untuk tujuan yang lebih besar.

Dua minggu setelah Philip dan saya lulus, kami membuka pintu untuk program tersebut. Musim panas itu, tujuh siswa sekolah menengah dan perguruan tinggi menemukan bagaimana rasanya menjadi seorang guru. Anak laki-laki dan perempuan kelas tiga puluh lima menemukan bagaimana rasanya menghabiskan liburan musim panas mereka dengan belajar, belajar, bekerja

keras, dan—meskipun mungkin tampak mustahil sebelum mereka benar-benar melakukannya—bersenang-senang pada saat yang sama.

Itu lebih dari dua puluh tahun yang lalu. Sekarang disebut Breakthrough Greater Boston, program ini telah berkembang jauh melampaui apa yang Philip dan saya bayangkan, memberikan pengayaan akademik sepanjang tahun tanpa biaya kuliah untuk ratusan siswa setiap tahun. Sampai saat ini, lebih dari seribu pria dan wanita muda telah mengajar dalam program ini, banyak dari mereka telah mengejar karir penuh waktu di bidang pendidikan.

Summerbridge menuntun saya untuk mengejar pengajaran. Mengajar membawa saya pada minat abadi dalam membantu anak-anak melakukan jauh lebih banyak hal dalam hidup mereka daripada yang pernah mereka impikan.

Dan lagi . . .

Bagi saya, mengajar saja tidak cukup. Masih belum terpenuhi adalah gadis kecil dalam diri saya yang mencintai sains, yang terpesona oleh sifat manusia, yang, ketika dia berusia enam belas tahun dan memiliki kesempatan untuk mengikuti kelas pengayaan musim panas, memilih — dari semua kursus di katalog — psikologi.

Menulis buku ini menyadarkan saya bahwa saya adalah seseorang yang memiliki firasat tentang minat saya di masa remaja, kemudian beberapa kejelasan tentang tujuan di usia dua puluhan, dan akhirnya, di usia tiga puluhan, pengalaman dan keahlian untuk mengatakan bahwa kehidupan tingkat atas saya -Tujuan pengorganisasian adalah, dan akan sampai nafas terakhir saya: *Gunakan ilmu psikologi untuk membantu anak-anak berkembang.*

---

Salah satu alasan ayah saya sangat kesal tentang Summerbridge adalah karena dia mencintai saya. Dia pikir saya akan mengorbankan kesejahteraan saya untuk kesejahteraan orang lain yang, sejujurnya, dia tidak mencintai putrinya sendiri.

Memang, konsep grit dan tujuan, pada prinsipnya, tampaknya bertentangan. Bagaimana mungkin untuk tetap fokus secara sempit pada tujuan tingkat atas Anda sendiri sementara juga memiliki visi periferal untuk mengkhawatirkan orang lain? Jika ketabahan adalah tentang memiliki piramida tujuan yang semuanya melayani satu tujuan pribadi, bagaimana *orang lain* bisa masuk ke dalam gambar?

“Kebanyakan orang menganggap motivasi yang berorientasi pada diri sendiri dan berorientasi pada orang lain adalah ujung yang berlawanan dari sebuah kontinum,” kata kolega saya dan profesor Wharton, Adam Grant. “Namun, saya secara konsisten menemukan bahwa mereka benar-benar mandiri. Anda tidak dapat memiliki keduanya, dan Anda dapat memiliki keduanya. Dengan kata lain, Anda mungkin ingin menjadi yang terbaik dan, pada saat yang sama, terdorong untuk membantu orang lain.

Riset Adam menunjukkan bahwa para pemimpin dan karyawan yang selalu memikirkan kepentingan pribadi *dan* prososial akan bekerja lebih baik dalam jangka panjang daripada mereka yang 100 persen termotivasi oleh keegoisan.

Misalnya, Adam pernah bertanya kepada petugas pemadam kebakaran kota, “Mengapa Anda termotivasi untuk melakukan pekerjaan Anda?” Dia kemudian melacak jam lembur mereka selama dua bulan ke depan, mengharapkan petugas pemadam kebakaran yang lebih termotivasi untuk membantu orang lain menunjukkan ketabahan terbesar. Tetapi banyak dari mereka yang terdorong untuk membantu orang lain bekerja *lebih sedikit*. Mengapa?

Motivasi kedua hilang: minat pada pekerjaan itu sendiri. Hanya ketika mereka menikmati pekerjaannya, keinginan untuk membantu orang lain menghasilkan lebih banyak usaha. Bahkan, petugas pemadam kebakaran yang menyatakan motif prososial (“Karena saya ingin membantu orang lain melalui pekerjaan saya”) *dan* minat intrinsik dalam pekerjaan mereka (“Karena saya menikmatinya”) rata-rata lembur lebih dari 50 persen per minggu daripada yang lain.

Ketika Adam mengajukan pertanyaan yang sama—“Mengapa Anda termotivasi untuk melakukan pekerjaan Anda?”—dari 140 penggalang dana di call center untuk universitas negeri, dia menemukan hasil yang hampir sama. Hanya penggalang dana yang mengungkapkan motif prososial yang lebih kuat *dan* yang menganggap pekerjaan itu secara intrinsik menarik membuat lebih banyak panggilan dan, pada gilirannya, mengumpulkan lebih banyak uang untuk universitas.

Psikolog perkembangan David Yeager dan Matt Bundick menemukan pola hasil yang sama pada remaja. Misalnya, dalam sebuah penelitian, David mewawancarai sekitar seratus remaja, meminta mereka untuk mengatakan kepadanya, dengan kata-kata mereka sendiri, apa yang mereka inginkan saat dewasa, dan mengapa.

Beberapa berbicara tentang masa depan mereka dalam istilah yang murni berorientasi pada diri sendiri menjadi perancang busana karena itu hal yang menyenangkan untuk dilakukan. . . . (“Saya ingin . Apa penting . . . adalah bahwa Anda benar-benar menikmati [karir Anda]”).

Yang lain hanya menyebutkan motif yang berorientasi lain (“Saya ingin menjadi dokter. I ingin membantu orang keluar. . .”).

Dan, terakhir, beberapa remaja menyebutkan motif yang berorientasi pada diri sendiri *dan* orang lain: “Jika saya seorang ahli biologi kelautan, saya akan mendorong [untuk] menjaga semuanya tetap bersih. . . Saya akan memilih tempat tertentu dan pergi membantu tempat itu, seperti ikan dan segalanya. . . . Saya selalu suka memiliki tangki ikan dan ikan karena mereka bisa berenang dan, seperti, gratis. Ini seperti terbang di bawah air atau semacamnya.”

Dua tahun kemudian, anak-anak muda yang menyebutkan motif berorientasi *diri* dan orang lain menilai tugas sekolah mereka lebih bermakna secara pribadi daripada teman sekelas yang menyebutkan salah satu motif saja.

---

Untuk banyak paragon grit yang telah saya wawancarai, jalan menuju gairah yang menarik dan memiliki tujuan tidak dapat diprediksi.

Aurora dan Franco Fonte adalah pengusaha Australia yang perusahaan layanan fasilitasnya memiliki 2.500 karyawan dan menghasilkan pendapatan tahunan lebih dari \$130 juta.

Dua puluh tujuh tahun yang lalu, Aurora dan Franco baru saja menikah dan bangkrut. Mereka mendapat ide untuk memulai sebuah restoran tetapi tidak memiliki cukup uang untuk meluncurkannya. Sebaliknya, mereka mulai membersihkan pusat perbelanjaan dan gedung perkantoran kecil—bukan karena panggilan, tetapi karena membayar tagihan.

Tak lama kemudian, ambisi karier mereka berubah. Mereka bisa melihat masa depan yang lebih cerah dalam pemeliharaan gedung daripada di perhotelan. Mereka berdua bekerja sangat keras, bekerja selama delapan puluh jam seminggu, kadang-kadang dengan anak-anak mereka yang masih bayi dalam gendongan yang diikatkan di dada mereka, menggosok ubin kamar mandi di bangunan pelanggan seolah-olah bangunan milik mereka sendiri.

Melalui semua suka dan duka—dan ada banyak—Franco memberi tahu saya: “Kami selalu bertahan. Kami tidak menyerah pada rintangan. Tidak mungkin kami membiarkan diri kami gagal.”

Saya mengaku kepada Aurora dan Franco bahwa sulit bagi saya untuk membayangkan bagaimana membersihkan kamar mandi—atau bahkan membangun perusahaan jutaan dolar yang membersihkan kamar mandi—dapat terasa seperti sebuah panggilan.

"Ini bukan tentang pembersihan," Aurora menjelaskan, suaranya menegang karena emosi. "Ini tentang membangun sesuatu. Ini tentang klien kami dan memecahkan masalah mereka. Yang terpenting, ini tentang orang-orang luar biasa yang kami pekerjakan— mereka memiliki jiwa terbesar, dan kami merasakan tanggung jawab yang sangat besar terhadap mereka."

---

Menurut psikolog perkembangan Stanford, Bill Damon, orientasi di luar diri seperti itu dapat dan harus dikembangkan dengan sengaja. Sekarang dalam dekade kelima karirnya yang terkenal, Bill mempelajari bagaimana remaja belajar menjalani kehidupan yang memuaskan secara pribadi dan, pada saat yang sama, bermanfaat bagi komunitas yang lebih luas. Mempelajari tujuan, katanya, adalah panggilannya.

Dalam kata-kata Bill, tujuan adalah jawaban akhir untuk pertanyaan “*Mengapa? Mengapa* kamu melakukan ini?”

Apa yang dipelajari Bill tentang asal usul tujuan?

“Dalam kumpulan data setelah kumpulan data,” katanya kepada saya, “ada pola. Setiap orang memiliki percikan. Dan itulah awal dari tujuan. Percikan itu adalah sesuatu yang Anda minati.

Selanjutnya, Anda perlu mengamati seseorang yang memiliki tujuan. Teladan yang disengaja bisa jadi anggota keluarga, tokoh sejarah, tokoh politik.

Tidak masalah siapa itu, dan bahkan tidak masalah apakah tujuan itu terkait dengan apa yang akan dilakukan anak pada akhirnya. “Yang penting,” Bill menjelaskan, “adalah bahwa *seseorang* menunjukkan bahwa mencapai sesuatu atas nama orang lain adalah mungkin.”

Nyatanya, dia tidak dapat mengingat satu kasus pun di mana pengembangan tujuan terungkap tanpa pengamatan sebelumnya dari panutan yang bertujuan. “Idealnya,” katanya, “anak benar-benar dapat melihat betapa sulitnya tujuan hidup—semua frustrasi dan hambatan—tetapi juga betapa memuaskannya, pada akhirnya, hal itu bisa terjadi.”

Berikut ini adalah wahyu, seperti yang dikatakan Bill. Orang tersebut menemukan masalah di dunia yang perlu dipecahkan. Penemuan ini bisa datang dalam banyak cara. Terkadang dari kehilangan atau kesulitan pribadi. Terkadang dari belajar tentang kehilangan dan kesulitan yang dihadapi orang lain.

Tetapi melihat seseorang membutuhkan bantuan kita tidaklah cukup, Bill buru-buru menambahkan. Tujuan membutuhkan wahyu kedua: “*Saya secara pribadi* dapat membuat perbedaan.” Keyakinan ini, niat untuk mengambil tindakan, katanya, adalah mengapa sangat penting untuk mengamati panutan yang memberlakukan tujuan dalam hidup mereka sendiri. “Kamu harus percaya bahwa usahamu tidak akan sia-sia.”

---

Kat Cole adalah seseorang yang memiliki panutan untuk ketabahan yang digerakkan oleh tujuan.

Saya bertemu Kat ketika dia adalah presiden berusia tiga puluh lima tahun dari jaringan toko roti Cinnabon. Jika Anda mendengarkan ceritanya tanpa banyak merenungkannya, Anda mungkin akan menjulukinya “kain gombal”, tetapi jika Anda bersandar dan memperhatikan, Anda akan mendengar tema yang berbeda: “dari kemiskinan menuju tujuan”.

Kat dibesarkan di Jacksonville, Florida. Ibunya, Jo, memberanikan diri untuk meninggalkan ayah Kat yang pecandu alkohol ketika Kat berusia sembilan tahun. Jo melakukan tiga pekerjaan untuk menghasilkan cukup uang untuk menghidupi Kat dan kedua saudara perempuannya, namun masih menemukan waktu untuk menjadi pemberi. “Dia akan membuat kue untuk seseorang, menjalankan tugas untuk seseorang—dia secara intuitif melihat setiap kesempatan kecil untuk melakukan sesuatu untuk orang lain. Semua orang yang dia kenal, apakah mereka rekan kerja atau hanya orang-orang di komunitas, menjadi keluarga baginya.”

Kat meniru etos kerja ibunya dan keinginannya yang mendalam untuk membantu.

Namun, sebelum kita sampai pada motivasi Kat, mari kita pertimbangkan pendakiannya yang tidak mungkin menaiki tangga perusahaan. Resume Kat dimulai dengan tugas, pada usia lima belas tahun, menjual pakaian di mal setempat. Pada usia delapan belas tahun, dia sudah cukup umur untuk menjadi pelayan. Dia mendapat pekerjaan sebagai "gadis Hooters" dan satu tahun kemudian diminta untuk membantu membuka restoran Hooters pertama di Australia. Ditto untuk Mexico City, Bahama, dan kemudian Argentina. Pada usia dua puluh dua, dia menjalankan departemen dengan sepuluh orang. Pada usia dua puluh enam, dia adalah wakil presiden. Sebagai anggota tim eksekutif, Kat membantu memperluas franchise Hooters ke lebih dari empat ratus situs di dua puluh delapan negara. Ketika perusahaan tersebut dibeli oleh perusahaan ekuitas swasta, Kat, pada usia tiga puluh dua tahun, memiliki rekam jejak yang sangat mengesankan sehingga Cinnabon merekrutnya untuk menjadi presidennya.

Di bawah pengawasan Kat, penjualan Cinnabon tumbuh lebih cepat daripada yang mereka miliki selama lebih dari satu dekade, dan dalam empat tahun melebihi satu miliar dolar.

Sekarang mari kita lihat apa yang membuat Kat tergerak.

Suatu kali di awal hari-hari Kat menjadi pramusaji di Hooters, para juru masak berhenti di tengah giliran kerja mereka. "Jadi," dia memberi tahu saya tanpa basa-basi, "Saya kembali dengan manajer dan membantu memasak makanan sehingga semua meja tersaji."

Mengapa?

"Pertama-tama, saya selamat dari tip. Begitulah cara saya membayar tagihan saya. Jika orang tidak mendapatkan makanan mereka, mereka tidak akan membayar cek mereka, dan mereka pasti tidak akan meninggalkan tip. Kedua, saya sangat ingin tahu apakah saya bisa melakukannya. Dan ketiga, saya ingin membantu."

Kiat dan rasa ingin tahu adalah motivasi yang cukup berorientasi pada diri sendiri, tetapi keinginan untuk membantu, secara harfiah, berorientasi pada orang lain. Berikut adalah contoh bagaimana satu tindakan—melompat ke belakang kompor untuk membuat makanan bagi semua pelanggan yang menunggu—menguntungkan individu *dan* orang-orang di sekitarnya.

Hal berikutnya yang diketahui Kat, dia sedang melatih karyawan dapur dan membantu operasi back-office. "Kemudian suatu hari, bartender harus pergi lebih awal, dan hal yang sama terjadi. Suatu hari, manajer berhenti, dan saya belajar bagaimana menjalankan shift. Selama enam bulan, saya telah mengerjakan setiap pekerjaan di gedung itu. Saya tidak hanya melakukan pekerjaan itu, saya menjadi pelatih untuk membantu mengajarkan semua peran itu kepada orang lain."

Melompat ke pelanggaran dan menjadi sangat membantu bukanlah langkah yang diperhitungkan untuk maju dalam korporasi. Namun demikian, itu di luar panggilan-of-

kinerja tugas menyebabkan undangan untuk membantu membuka lokasi internasional, yang mengarah ke posisi eksekutif perusahaan, dan seterusnya.

Bukan kebetulan, itu adalah hal yang akan dilakukan ibunya, Jo. "Gairah saya adalah membantu orang," kata Jo kepada saya. "Tidak masalah dalam bisnis, atau jauh dari bisnis, jika Anda membutuhkan seseorang untuk datang dan membangun sesuatu, atau membantu dengan cara tertentu, saya adalah orang yang ingin berada di sana untuk Anda. Bagi saya, kesuksesan apa pun yang saya miliki, itu karena saya suka berbagi. Tidak ada cadangan dalam diri saya — apa pun yang saya miliki, saya bersedia memberikannya kepada Anda atau orang lain.

Kat mengaitkan filosofinya dengan ibunya, yang membesarkannya "untuk bekerja keras dan memberi kembali". Dan etika itu masih membimbingnya hari ini.

"Secara bertahap, saya menjadi semakin sadar bahwa saya sangat pandai memasuki lingkungan baru dan membantu orang menyadari bahwa mereka mampu melakukan lebih dari yang mereka ketahui. Saya menemukan bahwa ini adalah hal saya. Dan saya mulai menyadari bahwa jika saya dapat membantu orang —individu—melakukan itu, maka saya dapat membantu tim. Jika saya dapat membantu tim, saya dapat membantu perusahaan. Jika saya dapat membantu perusahaan, saya dapat membantu merek. Jika saya dapat membantu merek, saya dapat membantu komunitas dan negara."

Belum lama ini, Kat memposting esai di blognya, berjudul "Lihat Apa yang Mungkin, dan Bantu Orang Lain Melakukan Hal yang Sama". "Saat saya berada di sekitar orang," tulis Kat, "hati dan jiwa saya terpancar dengan kesadaran bahwa saya berada di hadapan keagungan. Mungkin keagungan tidak ditemukan, atau keagungan terbelakang, tetapi potensi atau keberadaan kebesaran tetap ada.

Anda tidak pernah tahu siapa yang akan melakukan hal-hal baik atau bahkan hebat atau menjadi pemberi pengaruh hebat berikutnya di dunia—jadi perlakukan setiap orang seperti mereka adalah orang itu."

---

Berapa pun usia Anda, tidak pernah ada kata terlalu dini atau terlambat untuk mulai menumbuhkan tujuan hidup. Saya memiliki tiga rekomendasi, masing-masing dipinjam dari salah satu tujuan yang disebutkan peneliti dalam bab ini.

David Yeager merekomendasikan untuk *merenungkan bagaimana pekerjaan yang sudah Anda lakukan dapat memberikan kontribusi positif bagi masyarakat.*

Dalam beberapa eksperimen longitudinal, David Yeager dan rekannya Dave Paunesku bertanya kepada siswa sekolah menengah, "Bagaimana dunia bisa menjadi tempat yang lebih baik?" dan kemudian meminta mereka untuk menarik hubungan dengan apa yang mereka pelajari di sekolah. Sebagai tanggapan, seorang siswa kelas sembilan menulis, "Saya ingin mendapatkan pekerjaan sebagai peneliti genetika. Saya akan menggunakan pekerjaan ini untuk membantu

memperbaiki dunia dengan kemungkinan merekayasa tanaman untuk menghasilkan lebih banyak makanan. . . .” Yang lain berkata, “Saya pikir memiliki pendidikan memungkinkan Anda untuk memahami dunia di sekitar Anda. . . . Saya tidak akan bisa membantu siapa pun tanpa terlebih dahulu pergi ke sekolah.”

Latihan sederhana ini, yang membutuhkan waktu kurang dari satu periode kelas untuk menyelesaikannya, secara dramatis meningkatkan keterlibatan siswa. Dibandingkan dengan latihan kontrol plasebo, merenungkan tujuan membuat siswa melipatgandakan jumlah waktu yang mereka habiskan untuk belajar untuk ujian yang akan datang, bekerja lebih keras pada soal matematika yang membosankan ketika diberi pilihan untuk menonton video yang menghibur, dan, di kelas matematika dan sains, membawa pulang nilai rapor yang lebih baik.

Amy Wrzesniewski merekomendasikan untuk *memikirkan bagaimana, dengan cara kecil namun bermakna, Anda dapat mengubah pekerjaan Anda saat ini untuk meningkatkan hubungannya dengan nilai inti Anda.*

Amy menyebut ide ini "membuat pekerjaan", dan ini adalah intervensi yang dia pelajari dengan sesama psikolog Jane Dutton, Justin Berg, dan Adam Grant. Ini bukan ide Pollyanna, setiap pekerjaan bisa menjadi nirwana. Sederhananya, gagasan bahwa apa pun pekerjaan Anda, Anda dapat bermanuver dalam deskripsi pekerjaan Anda—menambah, mendelegasikan, dan menyesuaikan apa yang Anda lakukan agar sesuai dengan minat dan nilai Anda.

Amy dan kolaboratornya baru-baru ini menguji ide ini di Google. Karyawan yang bekerja di posisi yang tidak segera mengingat kata *tujuan*—dalam penjualan, pemasaran, keuangan, operasi, dan akuntansi, misalnya—ditugaskan secara acak ke bengkel pembuatan pekerjaan. Mereka datang dengan ide mereka sendiri untuk mengubah rutinitas harian mereka, setiap karyawan membuat "peta" yang dipersonalisasi untuk pekerjaan yang lebih bermakna dan menyenangkan. Enam minggu kemudian, manajer dan rekan kerja menilai karyawan yang menghadiri lokakarya ini secara signifikan lebih bahagia dan lebih efektif.

Terakhir, Bill Damon merekomendasikan untuk *menemukan inspirasi dalam panutan yang memiliki tujuan.* Dia ingin Anda menanggapi secara tertulis beberapa pertanyaan yang dia gunakan dalam penelitian wawancaranya, termasuk, “Bayangkan diri Anda lima belas tahun dari sekarang. Menurut Anda apa yang paling penting bagi Anda saat itu? dan “Dapatkah Anda memikirkan seseorang yang hidupnya menginspirasi Anda untuk menjadi orang yang lebih baik? Siapa? Mengapa?”

Ketika saya melakukan latihan Bill, saya menyadari bahwa orang dalam hidup saya yang, lebih dari siapa pun, telah menunjukkan keindahan tujuan yang berpusat pada orang lain adalah ibu saya. Dia, tanpa berlebihan, adalah orang paling baik yang pernah saya temui.

Tumbuh dewasa, saya tidak selalu menghargai semangat dermawan Ibu. Aku membenci orang asing yang berbagi meja dengan kami setiap Thanksgiving—bukan hanya kerabat jauh yang baru saja beremigrasi dari China, tapi juga teman sekamar mereka, dan teman teman sekamar mereka. Hampir semua orang yang tidak punya tempat tujuan yang kebetulan bertemu dengan ibuku di bulan November disambut hangat di rumah kami.

Suatu tahun, Ibu memberikan hadiah ulang tahun saya sebulan setelah saya membukanya, dan satu tahun lagi, dia memberikan seluruh koleksi boneka binatang saudara perempuan saya. Kami mengamuk dan menangis dan menuduhnya tidak mencintai kami. “Tapi ada anak-anak yang lebih membutuhkan mereka,” katanya, sangat terkejut dengan reaksi kami. “Kamu punya begitu banyak. Mereka punya sangat sedikit.”

Ketika saya memberi tahu ayah saya bahwa saya tidak akan mengikuti ujian MCAT untuk sekolah kedokteran dan, sebaliknya, akan mengabdikan diri untuk membuat program Summerbridge, dia menderita apoplektik. “Mengapa kamu peduli dengan anak-anak miskin? Mereka bukan keluarga! Kamu bahkan tidak mengenal mereka!” Saya sekarang menyadari mengapa. Sepanjang hidup saya, saya telah melihat apa yang dapat dilakukan oleh satu orang—ibu saya—untuk membantu banyak orang. Saya telah menyaksikan kekuatan tujuan.

## ➔ Bab 9

### HARAPAN

Ada pepatah Jepang kuno: *Jatuh tujuh, bangun delapan*. Jika saya pernah mendapatkan tato, saya akan mendapatkan empat kata sederhana ini dengan tinta yang tak terhapuskan.

Apa itu harapan?

Salah satu jenis harapan adalah harapan bahwa hari esok akan lebih baik dari hari ini. Ini adalah harapan yang membuat kita mendambakan cuaca yang lebih cerah, atau jalan yang lebih mulus di depan. Itu datang tanpa beban tanggung jawab. Tanggung jawab ada pada alam semesta untuk membuat segalanya lebih baik.

Grit bergantung pada jenis harapan yang berbeda. Itu bertumpu pada harapan bahwa upaya kita sendiri dapat meningkatkan masa depan kita. *Saya merasa besok akan lebih baik* berbeda dengan *tekad saya untuk menjadikan hari esok lebih baik*. Harapan bahwa orang-orang yang tabah tidak ada hubungannya dengan keberuntungan dan semuanya berkaitan dengan bangkit kembali.

---

Pada semester musim semi tahun pertama saya kuliah, saya mendaftar di neurobiologi.

Saya akan datang ke setiap kelas lebih awal dan duduk di barisan depan, tempat saya menyalin setiap persamaan dan diagram ke dalam buku catatan saya. Di luar kuliah, saya melakukan semua bacaan yang ditugaskan dan set masalah yang diperlukan. Memasuki kuis pertama, saya sedikit goyah di beberapa area — itu adalah kursus yang sulit, dan kursus biologi sekolah menengah saya meninggalkan banyak hal yang diinginkan — tetapi secara keseluruhan saya merasa cukup percaya diri.

Kuis dimulai dengan baik tetapi dengan cepat menjadi lebih sulit. Saya mulai panik, berpikir berulang kali: *Saya tidak akan selesai! Saya tidak tahu apa yang saya lakukan! Aku akan gagal!* Ini, tentu saja, adalah ramalan yang terpenuhi dengan sendirinya.

Semakin pikiran saya dipenuhi oleh pikiran yang membuat jantung berdebar itu, semakin saya tidak bisa berkonsentrasi. Waktu habis bahkan sebelum saya membaca masalah terakhir.

Beberapa hari kemudian, sang profesor mengembalikan kuis tersebut. Saya melihat ke bawah dengan putus asa pada nilai saya yang menyedihkan dan, tidak lama kemudian, pindah ke kantor asisten pengajar yang ditugaskan. "Anda harus benar-benar mempertimbangkan untuk membatalkan kursus ini," sarannya. "Kau hanya mahasiswa baru. Anda memiliki tiga tahun lagi. Anda selalu dapat mengambil kelas nanti.

"Saya mengambil AP Bio di sekolah menengah," balas saya.

"Bagaimana Anda melakukannya?"

"Saya mendapat nilai A, tetapi guru saya tidak banyak mengajari kami, mungkin itulah sebabnya saya tidak mengikuti ujian AP yang sebenarnya." Ini menegaskan intuisinya bahwa saya harus membatalkan kursus.

Hampir skenario yang sama berulang dengan ujian tengah semester, yang saya pelajari dengan gila-gilaan, dan setelah itu, saya menemukan diri saya di kantor asisten pengajar sekali lagi. Kali ini nadanya lebih mendesak. "Anda *tidak* ingin nilai gagal pada transkrip Anda. Belum terlambat untuk mundur dari kursus. Jika Anda melakukannya, tidak ada yang akan diperhitungkan dalam IPK Anda."

Saya mengucapkan terima kasih atas waktunya dan menutup pintu di belakang saya. Di lorong, aku mengejutkan diriku sendiri dengan tidak menangis. Sebaliknya, saya meninjau fakta dari situasinya: dua kegagalan dan hanya satu ujian lagi—final—sebelum akhir semester. Saya menyadari bahwa saya seharusnya memulai di kursus tingkat rendah, dan sekarang, lebih dari setengah semester, jelas pembelajaran energik saya tidak terbukti cukup. Jika saya tetap tinggal, ada kemungkinan besar saya akan tersedak di final dan berakhir dengan nilai F di transkrip saya. Jika saya membatalkan kursus, saya akan memotong kerugian saya.

Aku mengepalkan tangan, mengatupkan rahang, dan langsung berjalan ke kantor pendaftaran. Pada saat itu, saya memutuskan untuk tetap terdaftar di—dan, faktanya, *mengambil jurusan*—neurobiologi.

Menengok ke belakang pada hari yang sangat penting itu, saya dapat melihat bahwa saya telah dirobuhkan —atau, lebih tepatnya, tersandung dengan kedua kaki saya sendiri dan jatuh tertelungkup. Terlepas dari itu, itu adalah saat ketika saya bisa tetap diam. Saya bisa saja berkata pada diri sendiri: *Saya idiot! Tidak ada yang saya lakukan cukup baik!* Dan saya bisa saja turun kelas.

Alih-alih, self-talk saya penuh harapan: *Saya tidak akan berhenti! Saya bisa mengetahuinya!*

Selama sisa semester, saya tidak hanya berusaha lebih keras, saya mencoba hal-hal yang belum pernah saya lakukan sebelumnya. Saya pergi ke setiap jam kantor asisten pengajar. aku bertanya untuk

kerja tambahan. Saya berlatih mengerjakan soal yang paling sulit di bawah tekanan waktu—meniru kondisi yang saya perlukan untuk menghasilkan kinerja yang sempurna. Saya tahu saraf saya akan menjadi masalah pada waktu ujian, jadi saya memutuskan untuk mencapai tingkat penguasaan di mana tidak ada yang bisa mengejutkan saya. Pada saat ujian akhir tiba, saya merasa bisa menulisnya sendiri.

Saya lulus final. Nilai keseluruhan saya dalam kursus adalah B—nilai terendah yang saya dapatkan dalam empat tahun, tetapi, pada akhirnya, nilai yang membuat saya paling bangga.

---

Sedikit yang saya tahu ketika saya menjadi pendiri di kelas neurobiologi saya bahwa saya menciptakan kembali kondisi dari eksperimen psikologi terkenal.

Biarkan saya memutar waktu ke tahun 1964. Dua mahasiswa doktoral psikologi tahun pertama bernama Marty Seligman dan Steve Maier berada di laboratorium tanpa jendela, menyaksikan seekor anjing yang dikurung menerima kejutan listrik di kaki belakangnya.

Guncangan datang secara acak dan tanpa peringatan. Jika anjing tidak melakukan apa-apa, kejutan berlangsung selama lima detik, tetapi jika anjing mendorong hidungnya ke panel di bagian depan kandang, kejutan berakhir lebih awal. Di kandang terpisah, anjing lain menerima kejutan yang sama pada interval yang persis sama, tetapi tidak ada panel untuk mendorong. Dengan kata lain, kedua anjing mendapatkan dosis kejutan yang sama persis pada waktu yang sama, tetapi hanya anjing pertama yang mengendalikan berapa lama setiap kejutan berlangsung. Setelah enam puluh empat kejutan, kedua anjing kembali ke kandangnya, dan anjing baru dibawa masuk untuk prosedur yang sama.

Keesokan harinya, satu per satu, semua anjing ditempatkan di kandang berbeda yang disebut shuttle box. Di tengah, ada tembok rendah, cukup tinggi sehingga anjing bisa melompati penghalang jika mereka mencobanya. Sebuah nada bernada tinggi dimainkan, menandakan kejutan yang akan datang, yang terdengar dari lantai setengah dari kotak antar-jemput tempat anjing itu berdiri. Hampir semua anjing yang memiliki kendali atas kejutan di hari sebelumnya belajar untuk melompati penghalang. Mereka mendengar nada dan melompati tembok ke tempat yang aman. Sebaliknya, dua pertiga dari anjing yang *tidak* memiliki kendali atas kejutan pada hari sebelumnya hanya berbaring merintih, secara pasif menunggu hukuman berhenti.

Eksperimen ini membuktikan untuk pertama kalinya bahwa itu bukanlah penderitaan yang mengarah pada keputusan. Ini adalah penderitaan yang Anda pikir tidak dapat Anda kendalikan.

Bertahun-tahun setelah memutuskan untuk mengambil jurusan dalam mata pelajaran yang saya gagal, saya duduk di bilik mahasiswa pascasarjana beberapa pintu dari kantor Marty, membaca

tentang percobaan tentang ketidakberdayaan yang dipelajari ini. Saya segera melihat kesejajaran dengan pengalaman saya sebelumnya. Kuis neurobiologi pertama membawa rasa sakit yang tak terduga. Saya berjuang untuk memperbaiki situasi saya, tetapi ketika ujian tengah semester tiba, saya terkejut lagi. Kotak antar-jemput adalah sisa semester. Akankah saya menyimpulkan dari pengalaman saya sebelumnya bahwa saya tidak berdaya untuk mengubah situasi saya? Lagi pula, pengalaman langsung saya menunjukkan bahwa dua hasil bencana akan diikuti oleh yang ketiga.

Atau apakah saya akan seperti beberapa anjing yang, terlepas dari ingatan baru-baru ini tentang rasa sakit yang tak terkendali, berpegang teguh pada harapan? Akankah saya menganggap penderitaan saya sebelumnya sebagai akibat dari kesalahan tertentu yang dapat saya hindari di masa depan? Apakah saya akan memperluas fokus saya melampaui masa lalu, mengingat berkali-kali saya mengabaikan kegagalan dan akhirnya menang?

Ternyata, saya berperilaku seperti sepertiga anjing di ruang kerja Marty dan Steve yang bertahan. Saya bangkit lagi dan terus berjuang.

---

Dalam dekade setelah percobaan tahun 1964 itu, percobaan tambahan mengungkapkan bahwa penderitaan tanpa kendali secara andal menghasilkan gejala depresi klinis, termasuk perubahan nafsu makan dan aktivitas fisik, masalah tidur, dan konsentrasi yang buruk.

Ketika Marty dan Steve pertama kali mengusulkan bahwa hewan dan manusia dapat *mengetahui* bahwa mereka tidak berdaya, teori mereka dianggap sangat tidak masuk akal oleh sesama peneliti. Tidak seorang pun pada saat itu menganggap serius kemungkinan bahwa anjing dapat memiliki pemikiran yang kemudian memengaruhi perilakunya. Nyatanya, hanya sedikit psikolog yang memikirkan kemungkinan bahwa *orang* memiliki pemikiran yang memengaruhi perilaku mereka. Sebaliknya, kebijaksanaan yang diterima adalah bahwa *semua* hewan yang hidup hanya menanggapi hukuman dan penghargaan secara mekanis.

Setelah segunung data terakumulasi, mengesampingkan setiap penjelasan alternatif yang mungkin, komunitas ilmiah, akhirnya, yakin.

Setelah benar-benar menyelami konsekuensi bencana dari stres yang tidak terkendali di laboratorium, Marty semakin tertarik pada apa yang bisa dilakukan untuk mengatasinya. Dia memutuskan untuk berlatih kembali sebagai psikolog klinis. Dengan bijak, dia memilih untuk melakukannya di bawah pengawasan Aaron Beck, seorang psikiater dan rekan perintis dalam memahami akar penyebab dan penangkal praktis untuk depresi.

Yang terjadi selanjutnya adalah eksplorasi yang kuat dari sisi lain dari ketidakberdayaan yang dipelajari, yang kemudian disebut Marty sebagai *optimisme yang dipelajari*. Wawasan penting yang menyemai karya baru Marty tersedia sejak awal: Sementara dua pertiga dari anjing yang mengalami syok tak terkendali kemudian menyerah untuk mencoba membantu diri mereka sendiri, sekitar sepertiga tetap tangguh. Terlepas dari trauma mereka sebelumnya, mereka terus mencoba manuver yang akan menghilangkan rasa sakit.

Anjing-anjing tangguh itulah yang membuat Marty mempelajari analogi *saya tidak akan berhenti* menanggapi kesulitan pada manusia. Orang optimis, Marty segera menemukan, kemungkinan besar menghadapi peristiwa buruk seperti orang pesimis. Di mana mereka berbeda dalam penjelasan mereka: optimis biasanya mencari penyebab sementara dan spesifik dari penderitaan mereka, sedangkan pesimis menganggap penyebab permanen dan meresap harus disalahkan.

Berikut adalah contoh dari tes yang dikembangkan Marty dan murid-muridnya untuk membedakan orang optimis dari orang pesimis: *Bayangkan: Anda tidak dapat menyelesaikan semua pekerjaan yang diharapkan orang lain dari Anda. Sekarang bayangkan satu penyebab utama peristiwa ini. Apa yang terlintas dalam pikiran?* Setelah Anda membaca skenario hipotetis itu, Anda menuliskan tanggapan Anda, dan kemudian, setelah Anda ditawarkan lebih banyak skenario, tanggapan Anda dinilai berdasarkan seberapa sementara (versus permanen) dan seberapa spesifik (versus meresap) mereka.

Jika Anda seorang pesimis, Anda mungkin berkata, *saya mengacaukan segalanya*. Atau: *Saya pecundang*. Penjelasan ini semuanya permanen; tidak banyak yang dapat Anda lakukan untuk mengubahnya. Mereka juga meresap; mereka cenderung memengaruhi banyak situasi kehidupan, bukan hanya kinerja pekerjaan Anda. Penjelasan permanen dan meresap untuk kesulitan mengubah komplikasi kecil menjadi bencana besar. Mereka membuatnya tampak logis untuk menyerah. Sebaliknya, jika Anda seorang yang optimis, Anda mungkin berkata, *saya salah mengatur waktu*. Atau: *Saya tidak bekerja secara efisien karena gangguan*. Penjelasan ini semuanya bersifat sementara dan spesifik; "kemampuan untuk diperbaiki" mereka memotivasi Anda untuk mulai membersihkannya sebagai masalah.

Dengan menggunakan tes ini, Marty menegaskan bahwa dibandingkan dengan orang yang optimis, orang yang pesimis lebih mungkin menderita depresi dan kecemasan. Terlebih lagi, orang optimis lebih baik dalam domain yang tidak terkait langsung dengan kesehatan mental. Misalnya, mahasiswa S1 yang optimis cenderung mendapatkan nilai yang lebih tinggi dan kecil kemungkinannya untuk putus sekolah. Orang dewasa muda yang optimis tetap sehat sepanjang usia paruh baya dan, pada akhirnya, hidup lebih lama daripada orang yang pesimis. Orang optimis lebih puas dengan pernikahan mereka. Sebuah studi lapangan selama satu tahun

Agensi asuransi MetLife menemukan bahwa orang yang optimis dua kali lebih mungkin bertahan dalam pekerjaan mereka, dan bahwa mereka menjual asuransi sekitar 25 persen lebih banyak daripada rekan mereka yang pesimis. Demikian pula, studi tentang tenaga penjualan di bidang telekomunikasi, real estat, produk kantor, penjualan mobil, perbankan, dan industri lainnya menunjukkan bahwa orang yang optimis menjual lebih banyak dari orang yang pesimis sebesar 20 sampai 40 persen.

Dalam sebuah penelitian, perenang elit, banyak di antaranya berlatih untuk AS uji coba Olimpiade, mengambil tes optimisme Marty. Selanjutnya, pelatih meminta setiap perenang untuk berenang dalam acara terbaiknya dan kemudian dengan sengaja memberi tahu setiap perenang bahwa mereka berenang sedikit *lebih lambat* dari yang sebenarnya. Diberikan kesempatan untuk mengulangi peristiwa mereka, orang yang optimis melakukannya setidaknya sama baiknya dengan upaya pertama mereka, tetapi orang yang pesimis tampil jauh lebih buruk.

Bagaimana grit paragon berpikir tentang kemunduran? Secara luar biasa, saya telah menemukan bahwa mereka menjelaskan peristiwa secara optimis. Jurnalis Hester Lacey menemukan pola mencolok yang sama dalam wawancaranya dengan orang-orang yang sangat kreatif. "Apa kekecewaan terbesar Anda?" dia bertanya pada mereka masing-masing. Apakah mereka seniman atau pengusaha atau aktivis komunitas, tanggapan mereka hampir sama. "Yah, aku tidak benar-benar berpikir dalam hal kekecewaan. Saya cenderung berpikir bahwa semua yang terjadi adalah sesuatu yang dapat saya pelajari. Saya cenderung berpikir, 'Baiklah, itu tidak berjalan dengan baik, tapi saya kira saya akan melanjutkan.'"

---

Sekitar waktu Marty Seligman mengambil jeda dua tahun dari penelitian laboratorium, mentor barunya Aaron Beck mempertanyakan pelatihannya sendiri dalam psikoanalisis Freudian. Seperti kebanyakan psikiater pada saat itu, Beck diajari bahwa semua bentuk penyakit mental berakar pada konflik masa kanak-kanak yang tidak disadari.

Beck tidak setuju. Dia memiliki keberanian untuk mengatakan bahwa seorang psikiater dapat benar-benar berbicara langsung dengan pasien tentang apa yang mengganggu mereka, dan bahwa pikiran pasien—percakapan mereka sendiri—dapat menjadi sasaran terapi. Wawasan mendasar dari pendekatan baru Beck adalah bahwa kejadian *objektif yang sama*—kehilangan pekerjaan, bertengkar dengan rekan kerja, lupa menelepon teman—dapat menimbulkan *interpretasi subjektif yang sangat berbeda*. Dan interpretasi itulah—bukan peristiwa objektif itu sendiri—yang dapat memunculkan perasaan dan perilaku kita.

Terapi perilaku kognitif — yang bertujuan untuk mengobati depresi dan penyakit psikologis lainnya dengan membantu pasien berpikir lebih objektif dan berperilaku dengan cara yang lebih sehat — telah menunjukkan bahwa, apa pun penderitaan masa kecil kita, umumnya kita dapat belajar untuk mengamati pembicaraan diri sendiri yang negatif dan mengubah perilaku maladaptif kita. . Seperti keterampilan lainnya, kita dapat berlatih menafsirkan apa yang terjadi pada kita dan merespons seperti yang dilakukan oleh orang yang optimis. Terapi perilaku kognitif sekarang menjadi pengobatan psikoterapi yang dipraktikkan secara luas untuk depresi, dan telah terbukti efeknya lebih tahan lama daripada obat antidepresan.

---

Beberapa tahun setelah saya mendapatkan pijakan dalam penelitian grit, Wendy Kopp, pendiri dan kemudian CEO dari Teach For America, datang mengunjungi Marty.

Saat itu masih mahasiswa pascasarjana, saya sangat ingin bergabung dengan pertemuan mereka karena dua alasan. Pertama, Teach For America mengirim ratusan lulusan perguruan tinggi baru ke distrik sekolah yang kurang beruntung di seluruh negeri. Dari pengalaman pribadi, saya tahu mengajar sebagai profesi yang menuntut ketabahan, tidak lebih dari di ruang kelas perkotaan dan pedesaan tempat guru TFA ditugaskan.

Kedua, Wendy sendiri adalah teladan ketabahan.

Terkenal, dia memahami TFA selama tahun seniornya di Princeton dan, tidak seperti banyak idealis yang akhirnya menyerah pada impian mereka, dia bertahan dengan itu, mulai dari nol dan menciptakan salah satu organisasi nirlaba pendidikan terbesar dan paling berpengaruh di negara. "Pengejaran tanpa henti" adalah nilai inti dari TFA dan ungkapan yang sering digunakan oleh teman dan rekan kerja untuk menggambarkan gaya kepemimpinan Wendy.

Pada pertemuan itu, kami bertiga mengembangkan sebuah hipotesis: Guru yang memiliki cara optimis dalam menafsirkan kesulitan memiliki lebih banyak grit daripada rekan mereka yang lebih pesimistis, dan grit, pada gilirannya, memprediksi pengajaran yang lebih baik. Misalnya, seorang guru yang optimis mungkin terus mencari cara untuk membantu siswa yang tidak kooperatif, sedangkan seorang pesimis mungkin menganggap tidak ada lagi yang bisa dilakukan. Untuk menguji apakah itu benar, kami memutuskan untuk mengukur optimisme dan ketabahan sebelum guru menginjakkan kaki di kelas dan, setahun kemudian, melihat seberapa efektif guru telah meningkatkan kemajuan akademik siswanya.

Agustus itu, empat ratus guru TFA menyelesaikan Skala Grit dan, sebagai tambahan, kuesioner Marty yang menilai optimisme mereka. Sejauh mereka memikirkan penyebab sementara dan spesifik untuk kejadian buruk, dan

penyebab permanen dan meresap dari peristiwa baik, kami mengkode tanggapan mereka sebagai optimis. Sejauh mereka melakukan sebaliknya, kami mengkode tanggapan mereka sebagai pesimis.

Dalam survei yang sama, kami mengukur satu hal lagi: kebahagiaan. Mengapa? Untuk satu hal, ada bukti ilmiah yang kecil namun berkembang bahwa kebahagiaan bukan hanya konsekuensi *dari* kinerja yang baik di tempat kerja, itu mungkin juga merupakan penyebab penting. Kami juga ingin tahu betapa bahagianya para guru yang paling berani itu. Apakah hasrat dan ketekunan yang berpikiran tunggal harus dibayar mahal? Atau bisakah Anda menjadi berpasir dan bahagia pada saat yang sama?

Satu tahun kemudian, ketika Teach For America membuat tabulasi peringkat keefektifan untuk setiap guru berdasarkan pencapaian akademik siswa mereka, kami menganalisis data kami. Seperti yang kami duga, guru yang optimis lebih tabah dan lebih bahagia, dan pada gilirannya, tabah dan bahagia menjelaskan mengapa guru yang optimis membuat siswa mereka berprestasi lebih banyak selama tahun ajaran.

Setelah menatap hasil ini sebentar, saya mulai mengenang pengalaman saya sendiri dalam mengajar di kelas. Saya ingat banyak sore hari saya pulang ke rumah dengan putus asa dan kelelahan. Saya ingat berjuang melawan bencana self-talk tentang kemampuan saya sendiri—*Ya Tuhan, saya benar-benar idiot!—dan orang-orang muda saya—Dia salah lagi? Dia tidak akan pernah belajar ini!* Dan aku ingat pagi hari ketika aku bangun dan memutuskan, bahwa ada satu taktik lagi yang patut dicoba: *Mungkin jika aku membawa sebatang Hershey dan memotongnya menjadi beberapa bagian, mereka akan mendapatkan ide tentang pecahan. Mungkin jika saya menyuruh semua orang membersihkan loker mereka pada hari Senin, mereka akan terbiasa menjaga kebersihan loker mereka.*

Data dari studi guru muda ini, bersama dengan intuisi Wendy Kopp, wawancara dengan paragon grit, dan setengah abad penelitian psikologis semuanya mengarah pada kesimpulan yang sama dan masuk akal: Ketika Anda terus mencari cara untuk mengubah situasi Anda menjadi lebih baik, Anda memiliki kesempatan untuk menemukan mereka. Saat Anda berhenti mencari, dengan asumsi mereka tidak dapat ditemukan, Anda menjamin mereka tidak akan menemukannya.

Atau seperti yang sering dikutip oleh Henry Ford, “Apakah Anda pikir Anda bisa, atau berpikir Anda tidak bisa—Anda benar.”

---

Sekitar waktu Marty Seligman dan Steve Maier menghubungkan keputusan dengan kurangnya kontrol yang dirasakan, seorang jurusan psikologi muda bernama Carol Dweck berhasil lulus kuliah. Carol punya

selalu tertarik bahwa beberapa orang bertahan sementara yang lain dalam keadaan yang sama menyerah. Tepat setelah lulus, dia mendaftar di program doktoral di bidang psikologi dan mengejar pertanyaan ini.

Karya Marty dan Steve memiliki pengaruh besar pada Carol muda. Dia percaya temuan mereka tetapi tidak puas. Tentu, menghubungkan kesengsaraan Anda dengan penyebab di luar kendali Anda memang melemahkan, tetapi dari mana asalnya atribusi ini? Dia bertanya, mengapa satu orang tumbuh menjadi optimis dan yang lainnya pesimis?

Dalam salah satu studi pertama Carol, dia bekerja dengan sekolah menengah untuk mengidentifikasi anak laki-laki dan perempuan yang, berdasarkan konsensus guru mereka, kepala sekolah, dan psikolog sekolah, secara khusus "tidak berdaya" ketika dihadapkan pada kegagalan. Firasatnya adalah bahwa anak-anak ini percaya bahwa kurangnya kemampuan intelektual menyebabkan kesalahan, bukan kurangnya usaha. Dengan kata lain, dia curiga bahwa bukan *hanya* rangkaian panjang kegagalan yang membuat anak-anak ini pesimis, melainkan keyakinan inti mereka tentang kesuksesan dan pembelajaran.

Untuk menguji idenya, Carol membagi anak-anak menjadi dua kelompok. Setengah dari anak-anak ditugaskan untuk program *sukses saja*. Selama beberapa minggu, mereka memecahkan masalah matematika dan, di akhir setiap sesi, tidak peduli berapa banyak yang telah mereka selesaikan, mereka menerima pujian karena melakukannya dengan baik. Separuh anak lainnya dalam studi Carol ditugaskan ke program *pelatihan ulang atribusi*. Anak-anak ini juga menyelesaikan soal matematika, tetapi kadang-kadang diberi tahu bahwa mereka belum cukup menyelesaikan soal selama sesi tertentu dan, yang terpenting, bahwa mereka "seharusnya berusaha lebih keras".

Setelah itu, semua anak diberi kombinasi mudah dan sangat masalah yang sulit untuk dilakukan.

Carol beralasan bahwa, jika kegagalan sebelumnya adalah akar penyebab ketidakberdayaan, program *hanya sukses* akan meningkatkan motivasi. Sebaliknya, jika masalah sebenarnya adalah bagaimana anak-anak menafsirkan kegagalan mereka, maka program *pelatihan ulang atribusi* akan lebih efektif.

Apa yang ditemukan Carol adalah bahwa anak-anak dalam program *hanya sukses* menyerah dengan mudah setelah menghadapi masalah yang sangat sulit seperti yang mereka alami sebelum pelatihan. Sebaliknya, anak-anak dalam program *pelatihan ulang atribusi* berusaha lebih keras setelah menemui kesulitan. Sepertinya mereka telah belajar untuk mengartikan kegagalan sebagai isyarat untuk berusaha lebih keras daripada sebagai konfirmasi bahwa mereka tidak memiliki kemampuan untuk berhasil.

---

Selama empat dekade berikutnya, Carol menggali lebih dalam.

Dia segera menemukan bahwa orang-orang dari segala usia membawa teori-teori pribadi tentang bagaimana dunia bekerja. Sudut pandang ini sadar bahwa jika Carol bertanya kepada Anda tentang mereka, Anda memiliki jawaban yang siap. Tapi seperti pemikiran yang Anda kerjakan ketika Anda pergi ke terapis perilaku kognitif, Anda mungkin tidak menyadarinya sampai Anda diminta.

Berikut adalah empat pernyataan yang digunakan Carol untuk menilai teori kecerdasan seseorang. Bacalah sekarang dan pertimbangkan seberapa besar Anda setuju atau tidak setuju dengan masing-masing:

Kecerdasan Anda adalah sesuatu yang sangat mendasar tentang diri Anda yang tidak dapat Anda ubah terlalu banyak.

Anda dapat mempelajari hal-hal baru, tetapi Anda tidak dapat benar-benar mengubah kecerdasan Anda.

Tidak peduli berapa banyak kecerdasan yang Anda miliki, Anda selalu dapat mengubahnya sedikit.

Anda selalu dapat secara substansial mengubah seberapa cerdas Anda.

Jika Anda mendapati diri Anda mengangguk setuju pada dua pernyataan pertama tetapi menggelengkan kepala karena tidak setuju dengan dua pernyataan terakhir, maka Carol akan mengatakan bahwa Anda memiliki lebih banyak pola pikir tetap. Jika Anda memiliki reaksi sebaliknya, maka Carol akan mengatakan Anda cenderung ke pola pikir berkembang.

Saya suka memikirkan mindset berkembang seperti ini: Beberapa dari kita percaya, jauh di lubuk hati, bahwa orang benar-benar *bisa* berubah. Orang-orang yang berorientasi pada pertumbuhan ini beranggapan bahwa adalah mungkin, misalnya, untuk menjadi lebih pintar *jika* Anda diberi peluang dan dukungan yang tepat dan *jika* Anda berusaha cukup keras dan *jika* Anda yakin dapat melakukannya. Sebaliknya, beberapa orang mengira Anda dapat mempelajari keterampilan, seperti cara mengendarai sepeda atau melakukan penjualan, tetapi *kemampuan* Anda untuk mempelajari keterampilan—bakat Anda—tidak dapat dilatih. Masalah dengan memegang pandangan mindset tetap yang terakhir—dan banyak orang yang menganggap diri mereka berbakat—adalah bahwa tidak ada jalan tanpa rintangan. Akhirnya, Anda akan memukul satu. Pada saat itu, memiliki pola pikir tetap menjadi tanggung jawab yang luar biasa. Ini adalah saat C-, surat penolakan, tinjauan kemajuan yang mengecewakan di tempat kerja, atau kemunduran lainnya dapat menggagalkan Anda. Dengan mindset tetap, Anda cenderung menafsirkan kemunduran ini sebagai bukti bahwa, bagaimanapun juga, Anda tidak memiliki "barang yang tepat"—Anda tidak cukup baik. Dengan pola pikir berkembang, Anda percaya bahwa Anda dapat belajar untuk berbuat lebih baik.

Pola pikir telah terbukti membuat perbedaan dalam semua domain kehidupan yang sama dengan optimisme. Misalnya, jika Anda memiliki mindset berkembang, Anda

lebih mungkin berprestasi di sekolah, menikmati kesehatan emosional dan fisik yang lebih baik, dan memiliki hubungan sosial yang lebih kuat dan lebih positif dengan orang lain.

Beberapa tahun yang lalu, Carol dan saya meminta lebih dari dua ribu siswa sekolah menengah atas untuk mengisi kuesioner mindset berkembang. Kami telah menemukan bahwa siswa dengan pola pikir berkembang secara signifikan lebih grit daripada siswa dengan pola pikir tetap. Terlebih lagi, siswa yang lebih rajin mendapatkan nilai rapor yang lebih tinggi dan, setelah lulus, lebih mungkin untuk mendaftar dan bertahan hingga perguruan tinggi. Saya telah mengukur pola pikir pertumbuhan dan ketabahan pada anak-anak yang lebih muda dan orang dewasa yang lebih tua, dan di setiap sampel, saya menemukan bahwa pola pikir pertumbuhan dan ketabahan berjalan seiring.

---

Ketika Anda bertanya kepada Carol dari mana pola pikir kita berasal, dia akan menunjukkan sejarah kesuksesan dan kegagalan pribadi orang-orang dan bagaimana orang-orang di sekitar mereka, terutama mereka yang memiliki otoritas, menanggapi hasil ini.

Pertimbangkan, misalnya, apa yang dikatakan orang kepada Anda ketika, sebagai seorang anak, Anda melakukan sesuatu dengan sangat baik. Apakah Anda dipuji karena bakat Anda? Atau apakah Anda dipuji karena usaha Anda? Either way, kemungkinan Anda menggunakan bahasa yang sama hari ini ketika mengevaluasi kemenangan dan kekalahan.

Memuji upaya dan pembelajaran atas “bakat alam” merupakan target eksplisit pelatihan guru di sekolah-sekolah KIPP. KIPP adalah singkatan dari Knowledge Is Power Program, dan dimulai pada tahun 1994 oleh Mike Feinberg dan Dave Levin, dua guru muda yang gigih, Teach For America. Saat ini, sekolah KIPP melayani tujuh puluh ribu siswa SD, SMP, dan SMA di seluruh negeri. Sebagian besar KIPPsters, demikian mereka dengan bangga menyebut diri mereka sendiri, berasal dari keluarga berpenghasilan rendah. Melawan kemungkinan, hampir semua lulus dari sekolah tinggi, dan lebih dari 80 persen melanjutkan ke perguruan tinggi.

Para guru KIPP mendapatkan sedikit thesaurus selama pelatihan. Di satu sisi, ada dorongan yang sering digunakan guru dengan niat baik. Di sisi lain, ada bahasa yang secara halus mengirimkan pesan bahwa hidup adalah tentang menantang diri sendiri dan belajar melakukan apa yang sebelumnya tidak dapat Anda lakukan. Lihat di bawah untuk contoh yang sesuai untuk orang dari segala usia. Apakah Anda orang tua, manajer, pelatih, atau jenis mentor lainnya, saya sarankan Anda mengamati bahasa Anda sendiri selama beberapa hari ke depan, mendengarkan keyakinan yang mungkin diperkuat oleh kata-kata Anda dalam diri Anda dan orang lain.

---

---

"Kamu alami! Saya suka itu."

"Kamu pembelajar! Saya suka itu."

"Yah, setidaknya kamu sudah mencoba!"

"Itu tidak berhasil. Mari kita bicara tentang bagaimana Anda mendekatinya dan apa yang mungkin berhasil lebih baik."

"Kerja bagus! Kamu sangat berbakat!"

"Kerja bagus! Apa satu hal yang bisa menjadi lebih baik?"

"Ini sulit. Jangan merasa buruk jika Anda tidak bisa melakukannya dia."

"Ini sulit. Jangan merasa buruk jika Anda belum bisa melakukannya."

"Mungkin ini bukan kekuatanmu. Jangan khawatir—Anda memiliki hal-hal lain untuk disumbangkan."!

"Saya memiliki standar yang tinggi. Aku memelukmu karena aku tahu kita bisa menjangkau mereka bersama-sama."

---

Bahasa adalah salah satu cara untuk menumbuhkan harapan. Namun mencontoh pola pikir berkembang—menunjukkan melalui *tindakan* kita bahwa kita benar-benar yakin orang dapat belajar untuk belajar—mungkin bahkan lebih penting.

Penulis dan aktivis James Baldwin pernah berkata seperti ini: "Anak-anak tidak pernah pandai mendengarkan orang tua mereka, tetapi mereka tidak pernah gagal untuk meniru mereka." Ini adalah salah satu kutipan favorit Dave Levin, dan saya telah melihatnya memulai banyak lokakarya pelatihan KIPP dengan kutipan tersebut.

Seorang psikolog di lab saya, Daeun Park, baru-baru ini menemukan hal ini. Dalam studi selama setahun di ruang kelas satu dan dua, dia menemukan bahwa guru yang memberikan hak istimewa khusus kepada siswa berprestasi tinggi dan menekankan bagaimana mereka dibandingkan dengan orang lain secara tidak sengaja menanamkan pola pikir tetap di antara siswa muda. Selama setahun, siswa guru yang bertindak seperti ini semakin menyukai permainan dan soal yang mudah, "agar Anda bisa menyelesaikan banyak hal dengan benar". Pada akhir tahun, mereka lebih cenderung setuju bahwa "seseorang cukup pintar, dan hampir sama."

Demikian pula, Carol dan kolaboratornya menemukan bahwa anak-anak lebih mengembangkan pola pikir tetap ketika orang tua mereka bereaksi terhadap kesalahan seolah-olah itu berbahaya dan bermasalah. Ini benar bahkan ketika para orang tua ini *mengatakan bahwa* mereka memiliki mindset berkembang. Anak-anak kita memperhatikan kita, dan mereka meniru apa yang kita lakukan.

Dinamika yang sama berlaku dalam pengaturan perusahaan. Profesor Berkeley Jennifer Chatman dan kolaboratornya baru-baru ini mensurvei karyawan perusahaan Fortune 1000 tentang pola pikir, motivasi, dan kesejahteraan. Mereka menemukan bahwa, di setiap perusahaan, terdapat konsensus tentang pola pikir. Di perusahaan dengan pola pikir tetap, karyawan setuju dengan pernyataan seperti "Dalam hal menjadi sukses, perusahaan ini tampaknya percaya bahwa orang memiliki bakat tertentu, dan mereka benar-benar tidak dapat berbuat banyak untuk mengubahnya." Mereka merasa bahwa hanya sedikit pemain bintang yang dihargai tinggi dan perusahaan tidak benar-benar berinvestasi dalam pengembangan karyawan lain. Responden ini juga mengaku menyimpan rahasia, mengambil jalan pintas, dan curang untuk maju. Sebaliknya, dalam budaya pola pikir berkembang, karyawan 47 persen lebih cenderung mengatakan bahwa kolega mereka dapat dipercaya, 49 persen lebih mungkin mengatakan bahwa perusahaan mereka mendukung inovasi, dan 65 persen lebih mungkin mengatakan bahwa perusahaan mereka mendukung pengambilan risiko.

Bagaimana *Anda* memperlakukan orang yang berprestasi tinggi? Bagaimana reaksi Anda ketika orang lain mengecewakan Anda?

Dugaan saya adalah bahwa tidak peduli seberapa banyak Anda menerima gagasan pola pikir berkembang, Anda sering gagal menggunakan pola pikir tetap. Setidaknya, inilah yang terjadi pada Carol, Marty, dan saya. Kita semua tahu bagaimana kita ingin *bereaksi* ketika, katakanlah, seseorang yang kita awasi memberi kita pekerjaan yang tidak sesuai harapan.

Kami ingin refleks spontan kami menjadi tenang dan menyemangati. Kami bercita-cita untuk memiliki *Oke, apa yang harus dipelajari di sini?* sikap terhadap kesalahan.

Tapi kita manusia. Jadi, lebih sering daripada yang kita inginkan, kita menjadi frustrasi. Kami menunjukkan ketidaksabaran kami. Dalam menilai kemampuan seseorang, kita membiarkan secercah keraguan mengalihkan perhatian kita sejenak dari tugas yang lebih penting tentang apa yang dapat mereka lakukan selanjutnya untuk meningkat.

Kenyataannya adalah bahwa kebanyakan orang memiliki pola pikir tetap pesimis dalam diri mereka tepat di samping optimis pola pikir pertumbuhan batin mereka. Menyadari hal ini penting karena mudah membuat kesalahan dengan mengubah apa yang kita katakan *tanpa* mengubah bahasa tubuh, ekspresi wajah, dan perilaku kita.

Jadi apa yang harus kita lakukan? Langkah pertama yang baik adalah memperhatikan ketidaksesuaian antara kata-kata dan tindakan kita. Ketika kita tergelincir—dan kita *akan melakukannya*—kita dapat dengan mudah mengakui bahwa sulit untuk menjauh dari pandangan dunia yang kaku dan pesimistis. Salah satu kolega Carol, Susan Mackie, bekerja dengan para CEO dan mendorong mereka untuk memberi nama pada karakter mindset tetap batin mereka. Kemudian mereka dapat mengatakan hal-hal seperti "Ups. Kurasa aku membawa Pengendali Claire ke rapat hari ini. Biarkan saya mencobanya lagi. Atau:

"Olivia yang kewalahan sedang berjuang untuk menghadapi semua tuntutan yang bersaing, dapatkah Anda membantu saya memikirkan hal ini?"

Pada akhirnya, mengadopsi perspektif berpasir melibatkan pengakuan bahwa orang menjadi lebih baik dalam berbagai hal—mereka *tumbuh*. Sama seperti kita ingin memupuk kemampuan untuk bangkit dari lantai ketika hidup telah menjatuhkan kita, kita ingin memberi orang-orang di sekitar kita manfaat dari keraguan ketika sesuatu yang telah mereka coba tidak berhasil. Selalu ada hari esok.

---

Saya baru-baru ini menelepon Bill McNabb untuk meminta perspektifnya. Sejak 2008, Bill menjabat sebagai CEO Vanguard, penyedia reksa dana terbesar di dunia.

"Kami benar-benar melacak para pemimpin senior di sini di Vanguard dan bertanya mengapa beberapa lebih baik dalam jangka panjang daripada yang lain. Saya dulu menggunakan kata 'puas diri' untuk menggambarkan orang-orang yang tidak berhasil, tetapi semakin saya merenungkannya, semakin saya menyadari bahwa itu tidak cukup. Benar-benar keyakinan bahwa 'Saya tidak bisa belajar lagi. Aku apa adanya. Beginilah cara saya melakukan sesuatu.'"

Dan bagaimana dengan para eksekutif yang pada akhirnya unggul?

"Orang-orang yang terus sukses di sini tetap berada di lintasan pertumbuhan. Mereka terus mengejutkan Anda dengan seberapa banyak mereka tumbuh. Kami memiliki orang-orang yang, jika Anda melihat resume mereka masuk, Anda akan berkata, 'Wow, bagaimana orang itu bisa begitu sukses?' Dan kami memiliki orang lain yang datang dengan kredensial yang luar biasa, dan Anda bertanya-tanya, 'Mengapa mereka tidak melangkah lebih jauh?'"

Ketika Bill menemukan penelitian tentang mindset berkembang dan ketabahan, hal itu menegaskan intuisinya—bukan hanya sebagai pemimpin perusahaan tetapi sebagai seorang ayah, mantan guru bahasa Latin SMA, pelatih dayung, dan atlet. "Saya benar-benar berpikir orang mengembangkan teori tentang diri mereka sendiri dan dunia, dan itu menentukan apa yang mereka lakukan."

Ketika kami sampai pada pertanyaan tentang di mana, tepatnya, salah satu dari kami mulai merumuskan teori-teori ini, Bill berkata, "Percaya atau tidak, saya sebenarnya memulai dengan lebih banyak pola pikir tetap." Dia mencatat pola pikir itu, sebagian, karena orang tuanya mendaftarkannya, ketika dia masih di sekolah dasar, dalam sebuah studi penelitian di universitas terdekat. Dia ingat mengambil serangkaian tes kecerdasan dan, pada akhirnya, diberi tahu, "Kamu melakukannya dengan sangat baik, dan kamu akan melakukannya dengan sangat baik di sekolah."

Untuk sementara, diagnosis bakat yang otoritatif, dikombinasikan dengan kesuksesan awal, meningkatkan kepercayaan dirinya: "Saya sangat bangga bisa menyelesaikan tes lebih cepat daripada orang lain. Saya tidak selalu mendapatkan seratus persen, tetapi saya biasanya mendekati, dan saya sangat senang tidak bekerja sekeras itu untuk mencapai apa yang saya lakukan."

Bill mengaitkan peralihannya ke mindset berkembang dengan bergabung dengan tim kru di perguruan tinggi. "Saya belum pernah mendayung sebelumnya, tetapi saya merasa senang berada di atas air. Saya suka berada di luar. Saya menyukai latihan ini. Saya agak jatuh cinta dengan olahraga ini."

Mendayung adalah hal pertama yang ingin dilakukan Bill dengan baik yang tidak datang dengan mudah: "Saya tidak alami," katanya kepada saya. "Saya mengalami banyak kegagalan sejak awal. Tapi saya terus berjalan, dan akhirnya, saya mulai menjadi lebih baik. Tiba-tiba, mulai masuk akal: 'Tundukkan kepalamu dan lakukan dengan keras. Kerja keras benar-benar penting.'" Di akhir musim pertamanya, Bill berada di kapal universitas junior. Kedengarannya tidak terlalu buruk bagi saya, tetapi Bill menjelaskan bahwa, secara statistik, penempatan ini menunjukkan bahwa tidak ada peluang untuk menjadi universitas. Musim panas itu, dia tinggal di kampus dan mendayung sepanjang musim panas.

Semua latihan itu membuahkan hasil. Bill dipromosikan menjadi "kursi pukulan" di perahu universitas junior, menjadikannya orang yang mengatur kecepatan tujuh pendayung lainnya. Selama musim, salah satu pendayung universitas cedera, dan Bill berkesempatan untuk menunjukkan apa yang bisa dia lakukan. Berdasarkan pengakuannya, dan juga kapten tim, dia melakukannya dengan sangat baik. Namun, ketika pendayung yang cedera pulih, pelatih menurunkan lagi Bill.

"Pelatih itu memiliki pola pikir tetap—dia hanya tidak percaya bahwa saya telah meningkat sebanyak yang saya lakukan."

Ada lebih banyak pasang surut, tetapi mindset berkembang Bill terus ditegaskan. "Karena saya hampir saja berhenti dan tetap bertahan di sana, dan karena semuanya akhirnya berhasil, saya mendapat pelajaran yang tidak akan pernah saya lupakan. Pelajarannya adalah, ketika Anda mengalami kemunduran dan kegagalan, Anda tidak bisa bereaksi berlebihan terhadapnya. Anda perlu melangkah mundur, menganalisisnya, dan belajar darinya. Tapi Anda juga harus tetap optimis."

Bagaimana pelajaran itu membantu Bill di kemudian hari? "Ada saat-saat dalam karir saya di mana saya merasa putus asa. Saya akan melihat orang lain dipromosikan sebelum saya. Saya ingin hal-hal berjalan dengan cara tertentu, dan sebaliknya.

Pada saat itu, saya akan berkata pada diri sendiri, 'Teruslah bekerja keras dan belajar, dan semuanya akan berhasil.'"

---

"Apa yang tidak membunuhku membuatku lebih kuat," kata Nietzsche suatu kali. Kanye West dan Kelly Clarkson menggemakan sentimen yang sama, dan ada alasan mengapa kami terus mengulanginya. Banyak dari kita dapat mengingat saat, seperti Bill McNabb, kita dihadapkan pada tantangan namun muncul di sisi lain dengan lebih percaya diri daripada saat kita memulai.

Pertimbangkan, misalnya, program Outward Bound, yang mengirim remaja atau orang dewasa ke alam liar bersama pemimpin berpengalaman, biasanya selama beberapa minggu. Sejak dimulainya setengah abad yang lalu, premis Outward Bound—dinamai begitu sebuah kapal meninggalkan pelabuhan menuju laut lepas—adalah bahwa situasi luar ruang yang menantang mengembangkan "keuletan dalam pengejaran" dan "semangat yang tak terkalahkan". Faktanya, dalam lusinan penelitian, program ini telah terbukti meningkatkan kemandirian, kepercayaan diri, ketegasan, dan keyakinan bahwa apa yang terjadi dalam hidup sebagian besar berada di bawah kendali Anda. Terlebih lagi, manfaat tersebut cenderung meningkat, bukannya berkurang, dalam enam bulan setelah keikutsertaan dalam program.

Meski begitu, tidak dapat disangkal bahwa apa yang tidak membunuh kita terkadang membuat kita *lebih lemah*. Pertimbangkan anjing-anjing yang disetrum berulang kali tanpa kendali. Sepertiga anjing tahan terhadap kesulitan ini, tetapi tidak ada bukti bahwa anjing mana pun dalam kondisi stres yang tidak terkendali mendapat manfaat dari pengalaman itu dengan cara apa pun. Sebaliknya, sebagian besar jauh lebih rentan terhadap penderitaan segera setelahnya.

Jadi, terkadang apa yang tidak membunuh Anda membuat Anda lebih kuat, dan terkadang justru sebaliknya. Pertanyaan mendesaknya menjadi: Kapan? Kapan perjuangan berujung pada harapan, dan kapan perjuangan berujung pada keputusasaan?

Beberapa tahun yang lalu, Steve Maier dan murid-muridnya merancang percobaan yang hampir sama dengan yang dia dan Marty Seligman lakukan empat puluh tahun sebelumnya: Sekelompok tikus menerima kejutan listrik, tetapi jika mereka memutar roda kecil dengan kaki depannya, mereka bisa matikan shock sampai sidang berikutnya. Kelompok kedua menerima dosis kejutan listrik yang sama persis seperti yang pertama tetapi tidak memiliki kendali atas durasinya.

Satu perbedaan krusial adalah, dalam percobaan baru, tikus-tikus itu baru berumur lima minggu—itu masa remaja dalam siklus hidup tikus. Perbedaan kedua adalah bahwa efek dari pengalaman ini dinilai lima minggu kemudian, ketika tikus sudah dewasa sepenuhnya. Pada saat itu, kedua kelompok tikus menjadi sasaran kejutan listrik yang tak terkendali dan, keesokan harinya, diamati dalam uji eksplorasi sosial.

Inilah yang dipelajari Steve. Tikus remaja yang mengalami stres yang *tidak* dapat mereka kendalikan tumbuh menjadi tikus dewasa yang, setelah mengalami kejutan tak terkendali untuk kedua kalinya, berperilaku malu-malu. Ini bukanlah hal yang aneh—mereka belajar menjadi tak berdaya dengan cara yang sama seperti tikus lainnya. Sebaliknya, tikus remaja yang mengalami stres yang *dapat* mereka kendalikan tumbuh menjadi lebih suka berpetualang dan, yang paling mencengangkan, tampaknya diinokulasi melawan ketidakberdayaan yang dipelajari di masa dewasa. Itu benar—ketika "tikus tangguh" ini tumbuh dewasa, prosedur kejut tak terkendali yang biasa tidak lagi membuat mereka tak berdaya.

Dengan kata lain, apa yang tidak membunuh tikus muda, jika dengan usaha mereka sendiri mereka bisa *mengendalikan* apa yang terjadi, membuat mereka lebih kuat untuk hidup.

---

Ketika saya mengetahui tentang karya eksperimental baru Steve Maier, saya hanya perlu berbicara langsung dengannya. Saya naik pesawat ke Colorado.

Steve mengantar saya berkeliling laboratoriumnya dan menunjukkan kepada saya kandang khusus yang dilengkapi dengan roda-roda kecil yang, jika diputar, memutus arus ke sengatan listrik. Setelah itu, mahasiswa pascasarjana yang menjalankan percobaan pada tikus remaja yang baru saja saya jelaskan berbicara tentang sirkuit otak dan neurotransmiter yang terlibat. Akhirnya, ketika Steve dan saya duduk bersama, saya memintanya untuk menjelaskan, dari eksperimen ini dan semua hal lain yang telah dia lakukan dalam karirnya yang panjang dan terkemuka, neurobiologi harapan.

Steve berpikir sejenak. "Ini kesepakatannya dalam beberapa kalimat. Anda punya banyak tempat di otak yang merespons pengalaman yang tidak menyenangkan. Seperti amigdala. Faktanya, ada banyak area limbik yang merespons stres."

Aku mengangguk.

"Sekarang yang terjadi adalah struktur limbik ini diatur oleh area otak tingkat tinggi, seperti korteks prefrontal. Jadi, jika Anda memiliki penilaian, pemikiran, keyakinan—apa pun sebutannya—yang mengatakan, 'Tunggu sebentar, saya bisa melakukan sesuatu untuk ini!' atau 'Ini tidak terlalu buruk!' atau apa pun, maka struktur penghambat di korteks ini diaktifkan.

Mereka mengirim pesan: 'Dinginkan di sana! Jangan terlalu aktif. Ada sesuatu yang bisa kita lakukan.'"

Saya mendapatkannya. Tapi aku masih tidak mengerti, sepenuhnya, mengapa Steve pergi ke kesulitan bereksperimen dengan tikus remaja.

“Cerita jangka panjang membutuhkan penjelasan lebih lanjut,” lanjutnya. “Kami pikir ada plastisitas di sirkuit itu. Jika Anda mengalami kesengsaraan—sesuatu yang cukup kuat—yang Anda atasi sendiri selama masa muda Anda, Anda akan mengembangkan cara lain untuk menghadapi kesulitan di kemudian hari. Sangat penting bahwa kesulitannya cukup kuat. Karena area otak ini benar-benar harus menyatu dengan cara tertentu, dan itu tidak terjadi hanya dengan ketidaknyamanan kecil.

Jadi Anda tidak bisa *begitu saja* membujuk seseorang untuk percaya bahwa mereka bisa menguasai tantangan?

"Itu benar. Hanya memberi tahu seseorang bahwa mereka dapat mengatasi kesulitan tidaklah cukup. Agar pengkabelan ulang terjadi, Anda harus mengaktifkan sirkuit kontrol pada saat yang sama dengan area level rendah tersebut. Itu terjadi ketika Anda mengalami penguasaan pada saat yang sama dengan kesulitan."

Dan bagaimana dengan riwayat hidup penuh tantangan *tanpa* kendali?

“Saya sangat khawatir tentang anak-anak dalam kemiskinan,” kata Steve. “Mereka mendapatkan banyak pengalaman ketidakberdayaan. Mereka tidak mendapatkan pengalaman penguasaan yang cukup. Mereka tidak belajar: 'Saya bisa melakukan ini. Saya bisa berhasil dalam hal itu.' Spekulasi saya adalah bahwa pengalaman sebelumnya dapat memiliki efek yang sangat bertahan lama. Anda perlu belajar bahwa ada kemungkinan antara tindakan Anda dan apa yang terjadi pada Anda: 'Jika saya melakukan sesuatu, maka sesuatu akan terjadi.'”

---

Penelitian ilmiah sangat jelas bahwa mengalami trauma tanpa kendali dapat melemahkan. Tapi saya juga khawatir tentang orang-orang yang menjalani hidup, bebas gesekan, untuk waktu yang sangat lama sebelum menghadapi kegagalan nyata pertama mereka. Mereka memiliki begitu sedikit latihan jatuh dan bangun lagi.

Mereka memiliki begitu banyak alasan untuk bertahan dengan mindset tetap.

Saya melihat banyak orang berprestasi tinggi yang rentan tersandung di masa dewasa muda dan berjuang untuk bangkit kembali. Saya menyebut mereka "sempurna rapuh".

Kadang-kadang saya bertemu orang-orang sempurna yang rapuh di kantor saya setelah ujian tengah semester atau final. Dengan sangat cepat, menjadi jelas bahwa orang-orang yang cerdas dan luar biasa ini tahu bagaimana cara sukses tetapi tidak tahu cara gagal.

Tahun lalu, saya tetap berhubungan dengan mahasiswa baru di Penn bernama Kayvon Asemani. Kayvon memiliki semacam resume yang mungkin membuat Anda khawatir dia seorang yang rapuh dan sempurna: pidato perpisahan kelas sekolah menengahnya, presiden organisasi siswa, atlet bintang

... daftarnya terus berlanjut.

Tetapi saya yakinkan Anda bahwa Kayvon adalah perwujudan dari mindset berkembang dan optimisme. Kami bertemu ketika dia menjadi senior di Milton Hershey School, sekolah berasrama bebas biaya yang awalnya didirikan oleh pembuat cokelat Milton Hershey untuk anak laki-laki yatim piatu dan, hingga hari ini, surga bagi anak-anak dari latar belakang yang sangat kurang beruntung. Kayvon dan saudara-saudaranya berakhir di Hershey tepat sebelum Kayvon memasuki kelas lima — satu tahun setelah ayahnya hampir mencekik ibunya sampai mati, meninggalkannya dalam keadaan koma permanen.

Di Hershey, Kayvon berkembang pesat. Dia menemukan hasrat untuk musik, memainkan trombone di dua band sekolah. Dan dia menemukan kepemimpinan, memberikan pidato kepada politisi negara bagian, membuat situs web berita sekolah yang dikelola siswa, memimpin komite yang mengumpulkan puluhan ribu dolar untuk amal, dan di tahun seniornya, menjabat sebagai presiden badan siswa.

Pada bulan Januari, Kayvon mengirim email untuk memberi tahu saya bagaimana semester pertamanya berjalan. “Saya menyelesaikan semester pertama dengan 3,5,” tulisnya. “Tiga A dan satu C. Saya tidak sepenuhnya puas dengan itu. Saya tahu apa yang saya lakukan dengan benar untuk mendapatkan nilai A dan saya tahu kesalahan apa yang saya lakukan untuk mendapatkan nilai C.”

Adapun nilainya yang paling buruk? “C dalam Ekonomi itu menarik perhatian saya karena pikiran saya yang bertentangan tentang tempat ini dan apakah saya cocok. .

· · Saya pasti bisa melakukan lebih baik daripada 3.5, dan 4.0 tidak keluar dari pertanyaan. Mentalitas semester pertama saya adalah saya harus banyak belajar dari anak-anak ini. Mentalitas baru saya adalah saya memiliki banyak hal untuk diajarkan kepada mereka.”

Semester musim semi juga tidak berjalan mulus. Kayvon mendapat banyak nilai A, tetapi tidak sebaik yang dia harapkan dalam dua kursus kuantitatifnya. Kami berbicara, secara singkat, tentang opsi untuk pindah dari Wharton, sekolah bisnis Penn yang sangat kompetitif, dan saya menunjukkan bahwa tidak ada salahnya beralih ke jurusan lain. Kayvon tidak memilikinya.

Berikut kutipan dari emailnya kepada saya di bulan Juni: “Angka dan pelaksanaan konsep kuantitatif selalu sulit bagi saya. Tapi saya menerima tantangan itu, dan saya akan menerapkan semua ketabahan yang saya miliki untuk meningkatkan diri saya dan menjadikan diri saya lebih baik, bahkan jika itu berarti lulus dengan IPK kurang dari apa yang akan saya peroleh jika saya hanya mengambil jurusan di sesuatu yang tidak. Saya tidak perlu memanipulasi angka.”

Saya yakin Kayvon akan terus bangkit, berulang kali, selalu belajar dan berkembang.

---

Secara kolektif, bukti yang saya sajikan menceritakan kisah berikut: Pola pikir tetap tentang kemampuan mengarah pada penjelasan pesimis tentang kesulitan, dan itu, pada gilirannya, mengarah pada menyerah pada tantangan dan menghindarinya sejak awal. Sebaliknya, mindset berkembang mengarah pada cara-cara optimis dalam menjelaskan kesulitan, dan itu, pada gilirannya, mengarah pada ketekunan dan mencari tantangan baru yang pada akhirnya akan membuat Anda semakin kuat.



Rekomendasi saya untuk mengajari diri sendiri tentang harapan adalah mengambil setiap langkah urutan di atas dan tanyakan, *Apa yang dapat saya lakukan untuk meningkatkan yang satu ini?*

Saran pertama saya dalam hal itu adalah *memperbarui keyakinan Anda tentang kecerdasan dan bakat.*

Saat Carol dan kolaboratornya mencoba meyakinkan orang bahwa kecerdasan, atau bakat lainnya, dapat meningkat dengan usaha, dia memulai dengan menjelaskan tentang otak. Misalnya, dia menceritakan sebuah penelitian yang diterbitkan di jurnal ilmiah terkemuka *Nature* yang melacak perkembangan otak remaja. Banyak remaja dalam penelitian ini meningkatkan skor IQ mereka dari usia empat belas tahun, saat penelitian dimulai, hingga usia delapan belas tahun, saat penelitian berakhir. Fakta ini—bahwa skor IQ tidak sepenuhnya tetap selama rentang hidup seseorang—biasanya mengejutkan. Terlebih lagi, lanjut Carol, remaja yang sama ini menunjukkan perubahan yang cukup besar dalam struktur otak: "Mereka yang menjadi lebih baik dalam keterampilan matematika memperkuat area otak yang berhubungan dengan matematika, dan hal yang sama berlaku untuk keterampilan bahasa Inggris."

Carol juga menjelaskan bahwa otak sangat adaptif. Seperti otot yang semakin kuat saat digunakan, otak berubah dengan sendirinya saat Anda berjuang untuk menguasai tantangan baru. Faktanya, tidak pernah ada waktu dalam hidup ketika otak benar-benar "tetap". Sebaliknya, sepanjang hidup kita, neuron kita mempertahankan potensi untuk menumbuhkan koneksi baru satu sama lain dan memperkuat koneksi yang sudah kita miliki. Terlebih lagi, sepanjang masa dewasa, kita mempertahankan kemampuan untuk menumbuhkan myelin, semacam selubung penyekat yang melindungi neuron dan mempercepat sinyal yang melintas di antaranya.

Saran saya selanjutnya adalah *berlatih self-talk yang optimis.*

Hubungan antara terapi perilaku kognitif dan ketidakberdayaan yang dipelajari mengarah pada pengembangan "pelatihan ketahanan". Intinya, kurikulum interaktif ini adalah dosis pencegahan dari terapi perilaku kognitif. Dalam sebuah penelitian, anak-anak yang menyelesaikan pelatihan ini menunjukkan tingkat yang lebih rendah

pesimisme dan mengembangkan lebih sedikit gejala depresi selama dua tahun ke depan. Dalam studi serupa, mahasiswa pesimistis menunjukkan lebih sedikit kecemasan selama dua tahun berikutnya dan lebih sedikit depresi selama tiga tahun.

Jika, membaca bab ini, Anda menyadari diri Anda sebagai orang yang sangat pesimis, saran saya adalah mencari terapis perilaku kognitif. Saya tahu betapa tidak memuaskannya rekomendasi ini. Bertahun-tahun yang lalu, sebagai seorang remaja, saya menulis surat kepada Dear Abby tentang masalah yang saya alami. "Pergi menemui terapis," tulisnya kembali. Saya ingat merobek suratnya, marah dia tidak mengusulkan solusi yang lebih rapi, lebih cepat, dan lebih mudah. Namun demikian, menyarankan bahwa membaca dua puluh halaman tentang ilmu harapan sudah cukup untuk menghilangkan bias pesimistis yang sudah mendarah daging adalah naif. Masih banyak yang bisa dikatakan tentang terapi perilaku kognitif dan pelatihan ketahanan daripada yang bisa saya rangkum di sini.

Intinya adalah Anda sebenarnya dapat memodifikasi self-talk Anda, dan Anda dapat belajar untuk tidak membiarkannya mengganggu Anda bergerak menuju tujuan Anda. Dengan latihan dan bimbingan, Anda dapat mengubah cara Anda berpikir, merasakan, dan, yang paling penting, bertindak saat keadaan menjadi sulit.

Sebagai peralihan ke bagian terakhir buku ini, "Menumbuhkan Ketabahan dari Luar Ke Dalam", izinkan saya menawarkan satu saran terakhir untuk mengajari diri sendiri tentang harapan: *Mintalah bantuan*.

Beberapa tahun yang lalu, saya bertemu dengan seorang pensiunan ahli matematika bernama Rhonda Hughes. Tidak seorang pun di keluarga Rhonda yang pernah kuliah, tetapi sebagai seorang gadis, dia lebih menyukai matematika daripada stenografi. Rhonda akhirnya memperoleh gelar PhD dalam matematika dan, setelah tujuh puluh sembilan dari delapan puluh lamarannya untuk posisi fakultas ditolak, dia mengambil pekerjaan di satu universitas yang memberinya tawaran.

Salah satu alasan Rhonda menghubungi saya adalah untuk memberi tahu saya bahwa dia memiliki masalah dengan item pada Skala Grit. "Saya tidak suka item yang mengatakan, 'Kemunduran tidak mematahkan semangat saya.' Itu tidak masuk akal. Maksud saya, siapa yang tidak berkecil hati karena kemunduran? Saya tentu saja. Saya pikir itu harus dikatakan, 'Kemunduran tidak membuat saya patah semangat lama. Saya bangkit kembali.'"

Tentu saja, Rhonda benar, dan dalam banyak kata, saya mengubah itemnya.

Tetapi hal terpenting tentang cerita Rhonda adalah dia hampir tidak pernah bangkit sendiri. Sebaliknya, dia menemukan bahwa meminta bantuan adalah cara yang baik untuk mempertahankan harapan.

Inilah salah satu cerita yang dia ceritakan kepada saya: “Saya memiliki mentor yang tahu, bahkan sebelum saya melakukannya, bahwa saya akan menjadi ahli matematika. Semuanya berawal ketika saya mengerjakan salah satu tesnya dengan sangat buruk, dan saya pergi ke kantornya dan menangis. Tiba-tiba, dia melompat dari kursinya dan, tanpa sepatah kata pun, berlari keluar ruangan. Ketika, akhirnya, dia kembali, dia berkata, 'Nona muda, kamu harus pergi ke sekolah pascasarjana di bidang matematika. Tapi Anda mengambil semua kursus yang salah.' Dan dia telah memetakan semua mata kuliah *yang seharusnya* saya ambil, dan janji pribadi dari fakultas lain bahwa mereka akan membantu.”

Sekitar dua puluh tahun yang lalu, Rhonda ikut mendirikan Program EDGE bersama Sylvia Bozeman, seorang rekan matematikawan. EDGE adalah singkatan dari Enhancing Diversity in Graduate Education, dan misinya adalah untuk mendukung siswa perempuan dan minoritas yang mengejar pelatihan doktoral di bidang matematika. “Orang-orang menganggap Anda harus memiliki bakat khusus untuk mengerjakan matematika,” kata Sylvia. “Mereka pikir Anda dilahirkan dengan itu, atau tidak. Tapi Rhonda dan saya terus berkata, 'Kamu benar-benar *mengembangkan* kemampuan untuk mengerjakan matematika. *Jangan menyerah !*'”

“Sudah berkali-kali dalam karir saya ketika saya ingin mengemasnya, ketika saya ingin menyerah dan melakukan sesuatu yang lebih mudah,” kata Rhonda kepada saya.

“Tapi selalu ada seseorang yang, dengan satu atau lain cara, mengatakan kepada saya untuk terus maju. Saya pikir semua orang membutuhkan seseorang seperti itu. Bukan begitu?”

---

I. Ada ungkapan dalam olahraga: "Adu kekuatanmu dan latih kelemahanmu." Saya setuju dengan kebijaksanaan pepatah ini, tetapi saya juga berpikir penting bagi orang-orang untuk menyadari bahwa keterampilan meningkat dengan latihan.



Bagian III

# TUMBUH GRIT DARI DI LUAR DALAM

# ➔ Bab 10

## PENGASUH UNTUK GRIT

*Apa yang dapat saya lakukan untuk mendorong ketabahan pada orang yang saya sayangi?*

Saya ditanya pertanyaan ini setidaknya sekali sehari.

Terkadang seorang pelatih yang bertanya; kadang-kadang itu adalah seorang pengusaha atau CEO. Minggu lalu, itu adalah guru kelas empat, dan minggu sebelumnya, seorang profesor matematika di sebuah perguruan tinggi. Saya juga pernah mendengar pertanyaan ini dari para jenderal angkatan darat dan laksamana angkatan laut, tetapi paling sering ibu atau ayah yang khawatir bahwa anak mereka tidak menyadari potensi mereka.

Semua orang yang menanyai saya berpikir seperti orang tua, tentu saja—walaupun mereka *bukan* orang tua. Kata *parenting* berasal dari bahasa Latin dan berarti “melahirkan.” Anda bertindak seperti orang tua jika Anda meminta panduan tentang cara terbaik untuk memunculkan minat, praktik, tujuan, dan harapan pada orang yang Anda sayangi.

---

Ketika saya membalikkan keadaan dan meminta orang-orang untuk intuisi mereka sendiri tentang bagaimana “menjadi orang tua untuk ketabahan”, saya mendapatkan jawaban yang berbeda.

Beberapa percaya grit ditempa dalam wadah kesulitan. Yang lain dengan cepat memparafrasekan Nietzsche: “Apa yang tidak membunuhmu membuatmu lebih kuat.” I Doa semacam itu menyulap gambar ibu dan ayah yang cemberut mengeluarkan kritik tanpa akhir di sela-sela permainan yang lebih baik menjadi kemenangan, atau merantai anak-anak mereka ke bangku piano atau dudukan biola, atau membumikannya karena dosa A–.

Perspektif ini mengasumsikan bahwa menawarkan dukungan yang penuh kasih dan menuntut standar yang tinggi adalah dua ujung dari sebuah kontinum, dengan orang tua otoriter dari yang berpasir jauh di kanan tengah.

Seandainya saya ada untuk mencari pendapat seabad yang lalu, itu akan menjadi perspektif John Watson, ketua psikologi di Universitas Johns Hopkins.

Dalam panduan pengasuhannya yang laris tahun 1928, *Psychological Care of Infant and Child*, Watson mengemukakan tentang cara membesarkan seorang anak “yang kehilangan dirinya dalam bekerja dan bermain, yang dengan cepat belajar mengatasi kesulitan kecil di lingkungannya dan yang akhirnya memasuki usia dewasa. begitu dibentengi dengan pekerjaan yang stabil dan kebiasaan emosional sehingga tidak ada kesulitan yang dapat membuatnya kewalahan.”

Inilah nasihat Watson: “Jangan pernah memeluk dan mencium mereka. Jangan biarkan mereka duduk di pangkuan Anda. Jika harus, cium mereka sekali di dahi saat mereka mengucapkan selamat malam. Berjabat tangan dengan mereka di pagi hari. Beri mereka tepukan di kepala jika mereka telah melakukan pekerjaan yang luar biasa bagus dari tugas yang sulit. Watson lebih lanjut merekomendasikan membiarkan anak-anak mengatasi masalah mereka sendiri "hampir sejak lahir", merotasi pengasuh yang berbeda untuk mencegah keterikatan yang tidak sehat dengan satu orang dewasa, dan sebaliknya menghindari kasih sayang yang memanjakan yang mencegah seorang anak dari "menaklukkan dunia".

Terkadang, tentu saja, orang mengambil sikap sebaliknya.

Mereka yakin bahwa ketekunan dan terutama semangat berkembang ketika anak-anak dicurahkan dengan kasih sayang dan dukungan tanpa syarat. Para juara pengasuhan yang lebih baik dan lembut ini menganjurkan pelukan erat dan tali kekang yang panjang dan menunjukkan bahwa anak-anak pada dasarnya adalah makhluk pencari tantangan yang keinginan bawaannya untuk kompetensi hanya membutuhkan cinta dan kasih sayang tanpa syarat kita untuk mengungkapkan dirinya. Setelah tidak terkekang oleh tuntutan orang tua yang angkuh, anak-anak akan mengikuti minat intrinsik mereka sendiri, dan praktik disiplin serta ketangguhan dalam menghadapi kemunduran akan mengikuti.

Pada kontinum antara pengasuhan yang mendukung dan menuntut, para pendukung pendekatan "berpusat pada anak" ini berada di sebelah kiri tengah.

---

Jadi yang mana itu? Apakah ketabahan ditempa dalam wadah standar tinggi yang tak henti-hentinya atau dipupuk dalam pelukan hangat dukungan penuh kasih?

Sebagai seorang ilmuwan, saya tergoda untuk menjawab bahwa kita membutuhkan lebih banyak penelitian tentang topik tersebut. Ada banyak penelitian tentang parenting, dan beberapa penelitian tentang grit, tetapi belum ada penelitian tentang parenting *dan* grit.

Tapi sebagai ibu dari dua remaja, saya tidak punya waktu untuk semua data masuk. Seperti orang tua yang menanyakan *pertanyaan* ini, saya harus mengambil keputusan.

Hari ini. Gadis-gadis saya tumbuh dewasa, dan setiap hari dalam hidup mereka, suami saya dan saya mengasuh mereka, baik atau buruk. Terlebih lagi, sebagai profesor dan direktur lab, saya berinteraksi dengan lusinan anak muda—dan saya juga ingin mendorong ketabahan mereka.

Jadi, sebagai langkah untuk menyelesaikan perdebatan, saya telah menyelidiki bukti dari masing-masing pihak. Seorang penganjur pola asuh yang ketat dan kuno menyarankan agar saya berbicara dengan paragon grit Steve Young, quarterback pemecah rekor yang asuhan Mormonnya mencakup rute koran harian, kelas Alkitab sebelum sekolah, dan sama sekali tidak memaki atau minum. Sementara itu, seorang advokat dengan kecenderungan yang lebih liberal menunjuk saya ke arah Francesca Martinez, komik stand-up Inggris yang blak-blakan yang ayah penulis dan ibunya yang pencinta lingkungan mengizinkannya putus sekolah ketika dia berusia enam belas tahun dan tidak peduli ketika dia memberinya judul. memoir *What the \*\*\*\* Is Normal?!*

---

Mari kita mulai dengan Steve Young.

Gelandang legendaris San Francisco 49ers dua kali dinobatkan sebagai Pemain Paling Berharga di National Football League. Dan dia terpilih sebagai Pemain Paling Berharga di Super Bowl XXIX, di mana dia menyelesaikan enam operan touchdown yang memecahkan rekor. Saat pensiun, dia adalah gelandang berperingkat tertinggi dalam sejarah NFL.

"Orang tua saya adalah yayasan saya," kata Steve. "Pengasuhan yang baik adalah sesuatu yang saya harap bisa dimiliki semua orang."

Inilah sebuah cerita untuk mengilustrasikan maksudnya.

Meskipun Steve telah menjadi bintang tim sepak bola sekolah menengahnya dan banyak direkrut oleh perguruan tinggi di seluruh negeri, dia masuk Universitas Brigham Young sebagai quarterback string kedelapan mereka. Karena tujuh gelandang lainnya berdiri di antara Steve dan waktu bermain, pelatihnya menurunkannya ke "pasukan hamburger" — sebuah unit yang terdiri dari pemain paling tidak berharga yang peran utamanya adalah menjalankan permainan sehingga garis pertahanan BYU dapat berlatih.

"Bung, aku ingin pulang," kenang Steve. "Saya pergi ke sekolah selama semester pertama dengan membawa tas. . . . Saya ingat menelepon [ayah saya] dan hanya berkata, 'Pelatih tidak tahu nama saya. Saya hanya boneka tekel besar untuk pertahanan. Ayah, itu mengerikan. Dan ini bukan yang saya harapkan. . . dan saya pikir saya ingin pulang.'"

Ayah Steve, yang digambarkan Steve sebagai “orang yang paling tangguh,” mengatakan kepadanya: “Kamu bisa berhenti. Tapi Anda tidak bisa pulang karena saya tidak akan hidup dengan mudah menyerah. Anda sudah tahu itu sejak Anda masih kecil. Kamu tidak akan kembali ke sini.” Steve tinggal.

Sepanjang musim, Steve yang pertama berlatih dan yang terakhir pergi. Setelah pertandingan terakhir tim, dia meningkatkan latihan pribadinya: “Ada jaring besar yang tergantung di ujung lapangan rumah. Saya berjongkok di belakang pusat imajiner; mengambil snap; melakukan drop tiga langkah, dan melemparkan ke jaring. Dari awal Januari hingga akhir Februari, saya melempar lebih dari 10.000 spiral.

Lenganku sakit. Tapi saya ingin menjadi gelandang.”

Pada tahun kedua, Steve naik dari quarterback nomor delapan ke nomor dua. Pada tahun pertamanya, dia adalah gelandang awal BYU. Di tahun seniornya, Steve menerima penghargaan Davey O'Brien untuk quarterback paling menonjol di negara ini.

Ada beberapa kali dalam karir atletiknya ketika kepercayaan dirinya goyah. Setiap kali, dia sangat ingin berhenti. Setiap kali, dia memohon kepada ayahnya—yang tidak mengizinkannya.

Satu tantangan awal datang saat bermain bisbol di sekolah menengah. “Saya berumur tiga belas tahun,” kenang Steve. “Saya tidak mendapatkan pukulan sepanjang tahun, dan itu semakin memalukan. . . . Pertandingan demi pertandingan, saya tidak bisa mendapatkan pukulan.” Saat musim berakhir, Steve memberi tahu ayahnya bahwa dia sudah mendapatkannya. “Ayah saya menatap lurus ke mata saya dan berkata, 'Kamu tidak bisa berhenti. Kamu punya kemampuan, jadi kamu harus kembali dan menyelesaikannya.'” Jadi Steve dan ayahnya kembali ke lapangan. “Saya ingat saat itu sangat dingin dan sengsara, hujan, hujan es, dan salju, dan dia akan melempar bola dan saya akan memukul mereka.” Pada tahun seniornya di sekolah menengah, sebagai kapten tim bisbol universitas, Steve memukul 0,384.

Pelajaran bahwa kegigihan pada akhirnya membuahkan hasil adalah pelajaran yang diandalkan Steve selama empat tahun dia duduk di bangku cadangan bersama San Francisco 49ers. Alih-alih meminta perdagangan, Steve magang pada Joe Montana, gelandang awal yang menjadi kapten tim untuk empat kemenangan Super Bowl. “Jika saya ingin mengetahui seberapa baik yang bisa saya dapatkan, saya harus tinggal di San Francisco dan belajar, bahkan jika itu sangat sulit dilakukan. .

· · Saya berkali-kali berpikir untuk berhenti. . . . Saya mendengar ejekan selama malam-malam saya tidak bisa tidur, tetapi saya takut menelepon ayah saya. Saya tahu apa yang akan dia katakan: 'Bertahan sampai akhir, Steve.'”

---

Pada titik ini dalam narasi saya tentang pendakian Steve Young yang mustahil, Anda mungkin menyimpulkan bahwa orang tua dari anak-anak yang berani adalah otoriter. Anda mungkin melompat ke kesimpulan bahwa mereka berpusat pada standar mereka sendiri dan cukup tidak peka terhadap kebutuhan khusus anak-anak mereka.

Namun, sebelum Anda mengeluarkan putusan akhir, duduklah bersama orang tua Steve, Sherry dan LeGrande Young. Dan sebelum Anda melakukannya, perhatikan bahwa LeGrande lebih suka nama panggilan masa kecil yang dengan tepat menggambarkan pendekatan hidupnya: "Grit". "Dia semua tentang kerja keras dan menjadi tangguh dan tidak merengek," Saudara laki-laki Steve, Mike, pernah berkata tentang ayahnya. "Nama itu sangat cocok untuknya."

Sebagai pengacara perusahaan, Grit Young jarang melewatkan satu hari kerja. Sekitar dua puluh lima tahun yang lalu, Grit sedang berolahraga di YMCA lokalnya ketika seorang sesama pengunjung gym menantanginya untuk kompetisi sit-up yang sedang berlangsung. Setelah satu tahun, setiap pria masing-masing dapat melakukan sekitar seribu sit-up, pada saat itu sang penantang menyerah. Saat itu, Grit bersaing melawan dirinya sendiri. Dia terus melakukannya, selama bertahun-tahun, sampai dia bisa melakukan sepuluh ribu sit-up berturut-turut.

Ketika saya menelepon untuk berbicara dengan orang tua Steve tentang putra mereka yang terkenal dan cara mereka membesarkannya, saya mengharapkan ketegasan dan formalitas. Hal pertama yang dikatakan Sherry adalah, "Kami senang berbicara dengan Anda! Steve kami adalah anak yang hebat!" Grit kemudian bercanda bahwa, mengingat bidang studi pilihan saya, dia terkejut karena saya butuh waktu lama untuk sampai ke sana.

Bahu saya sedikit melunak, dan saya duduk kembali saat masing-masing memberi tahu saya bagaimana mereka belajar bekerja keras di awal kehidupan. "Kami adalah satu generasi dari pertanian," Sherry menjelaskan. "Ada harapan." Sherry memetik ceri pada usia sepuluh tahun. Grit melakukan hal yang sama, dan untuk mendapatkan uang untuk sarung tangan bisbol dan pakaian, dia memotong rumput, mengantarkan koran dengan sepedanya ke rumah-rumah yang terpisah bermil-mil, dan mengambil pekerjaan pertanian apa pun yang dia bisa.

Ketika tiba waktunya untuk membesarkan anak-anak mereka, baik Sherry maupun Grit dengan sengaja memberikan tantangan yang sama. "Tujuan saya adalah untuk mengajari mereka disiplin," kata Grit, "dan melakukan hal-hal sulit seperti yang saya pelajari. Anda harus mempelajari hal-hal itu. Mereka tidak terjadi begitu saja. Penting bagi saya untuk mengajari anak-anak menyelesaikan apa yang Anda mulai."

Dengan tegas, Steve dan saudara-saudaranya dibuat untuk memahami bahwa, apa pun yang mereka daftarkan, mereka *harus* menyelesaikannya sampai akhir. "Kami memberi tahu mereka, Anda harus pergi ke semua tempat latihan. Anda tidak bisa mengatakan, 'Oh, saya bosan dengan ini.' Setelah Anda berkomitmen, Anda mendisiplinkan diri untuk melakukannya. Akan ada saatnya Anda tidak ingin pergi, tetapi Anda harus pergi.

Kedengarannya ketat, bukan? Dulu. Tetapi jika Anda mendengarkan dengan seksama, Anda akan menemukan itu the Youngs juga sangat mendukung.

Steve menceritakan kisah tentang dijegal bermain sepak bola Pop Warner saat berusia sembilan tahun dan mendongak untuk melihat ibunya, masih membawa tasnya, berjalan melewatinya untuk meraih seorang anak laki-laki di tim lawan dengan bantalan bahu untuk memberitahunya bahwa dia *tidak* akan melawan Steve secara ilegal lagi. Seiring bertambahnya usia Steve dan saudara-saudaranya, rumah mereka menjadi tempat nongkrong favorit. "Ruang bawah tanah kami selalu dipenuhi anak-anak," kata Sherry.

Sebagai pengacara perusahaan, Grit sering bepergian. "Kebanyakan pria yang saya kenal akan tinggal di akhir pekan, di mana pun kami berada, karena urusan Anda belum selesai pada hari Jumat, dan Anda harus mulai lagi pada hari Senin. Bukan saya. Saya selalu, *selalu* melakukan semua yang saya bisa untuk pulang pada akhir pekan. Kadang-kadang, perjalanan pulang akhir pekan juga merupakan demonstrasi dari karakter yang membuat Grit mendapat julukannya: "Suatu kali saya berada di Montana bernegosiasi dengan pabrik aluminium. Jumat malam, saya naik taxi ke bandara, dan semuanya berkabut. Semua penerbangan dibatalkan."

Saya mempertimbangkan apa yang mungkin saya lakukan dalam situasi yang sama, dan kemudian sedikit tersipu saat mendengarkan cerita selanjutnya. Grit menyewa mobil, pergi ke Spokane, terbang ke Seattle, lalu penerbangan kedua ke San Francisco, dan akhirnya penerbangan ketiga—mata merah yang tiba di JFK keesokan paginya saat fajar. Dia kemudian naik mobil sewaan lain dan kembali ke Greenwich, Connecticut. "Aku tidak menepuk punggungku," kata Grit. "Hanya saja menurut saya penting untuk bersama anak-anak, mendukung mereka, apakah itu kegiatan atletik atau apa pun."

Sherry dan Grit juga selaras dengan kebutuhan emosional anak-anak mereka. Steve, misalnya, sangat cemas. "Kami memperhatikan ada hal-hal yang tidak akan dia lakukan," kata Grit. "Ketika dia di kelas dua, dia menolak untuk pergi ke sekolah. Ketika dia berusia dua belas tahun, dia tidak mau pergi ke perkemahan Pramuka. Dia tidak pernah tidur di rumah anak lain. Dia tidak mau melakukannya."

Sulit bagi saya untuk menyamakan citra Steve Young, quarterback all-star yang tak kenal takut, dengan bocah pemalu yang digambarkan Sherry dan Grit. Demikian juga, baik Sherry maupun Grit tidak tahu apa yang membuat ketakutan putra sulung mereka. Suatu kali, kata Grit, dia pergi menjemput Steve dari sekolah untuk membawanya ke rumah paman dan bibinya pada hari itu, dan Steve tidak bisa berhenti menangis. Dia takut berada jauh dari rumahnya sendiri. Grit terperangah. Saya menunggu untuk mendengar bagaimana dia dan Sherry bereaksi. Apakah mereka menyuruh putra mereka untuk menjadi dewasa? Apakah mereka menghapus beberapa hak istimewanya?

Tidak dan tidak. Deskripsi Grit tentang pembicaraan yang dia lakukan dengan putranya ketika Steve menolak untuk pergi ke sekolah memperjelas bahwa Grit lebih banyak bertanya dan mendengarkan daripada memberi kuliah dan mengkritik: "Saya berkata, 'Nah, apakah ada yang mengganggumu?' Dia berkata, 'Tidak.' Apakah kamu menyukai gurumu? 'Saya mencintai guru saya.' Nah, kenapa kamu tidak pergi ke sekolah? 'Aku tidak tahu. Saya hanya tidak ingin pergi ke sekolah.'"

Sherry akhirnya duduk di ruang kelas dua Steve selama berminggu-minggu  
Hingga akhirnya Steve merasa nyaman pergi ke sekolah sendirian.

"Itu adalah kecemasan akan perpisahan," kata Sherry kepada saya. "Saat itu, kami tidak tahu harus menyebutnya apa. Tapi kami tahu dia sangat ketat di dalam, dan kami tahu bahwa dia perlu mengatasi semua itu.

Belakangan, ketika saya meminta Steve untuk menguraikan semester pertamanya yang bermasalah di BYU, saya menunjukkan bahwa, jika seseorang hanya mendengar anekdot itu dan tidak ada yang lain, mereka mungkin menyimpulkan bahwa ayahnya, Grit, adalah seorang tiran. Orang tua macam apa yang bisa menolak permintaan putranya untuk pulang?

"Oke," kata Steve. "Baiklah. Semuanya kontekstual, kan?"

Aku mendengarkan.

"Konteksnya adalah bahwa ayah saya *mengenal* saya. Dia tahu yang ingin saya lakukan hanyalah berlari pulang, dan dia tahu bahwa jika dia membiarkan saya melakukan itu, itu berarti membiarkan saya menyerah pada ketakutan saya.

"Itu adalah tindakan yang penuh kasih," Steve menyimpulkan. "Itu sulit, tapi itu penuh kasih."

Tapi itu garis tipis antara cinta yang kuat dan intimidasi, bukan? Apa bedanya?

"Saya tahu keputusan ada di tangan saya," kata Steve. "Dan aku tahu ayahku tidak ingin aku menjadi dia. Pertama, orang tua perlu menetapkan tahap yang membuktikan kepada anak, 'Saya tidak mencoba untuk membuat Anda melakukan apa yang saya katakan, mengendalikan Anda, membuat Anda menjadi seperti saya, membuat Anda melakukan apa yang saya lakukan, meminta Anda untuk melakukannya. menebus apa yang tidak saya lakukan.' Ayah saya menunjukkan kepada saya lebih awal bahwa ini bukan tentang dia dan apa yang dia butuhkan. Itu benar-benar 'Saya memberikan semua yang saya punya.'"

"Ada rasa tidak mementingkan diri sendiri yang mendasari cinta yang kuat," lanjut Steve. "Saya pikir itu penting. Jika salah satu dari cinta yang kuat adalah tentang orang tua yang hanya mencoba mengendalikan Anda, anak-anak akan menciumnya. Dengan segala cara yang memungkinkan, saya tahu orang tua saya berkata, 'Kami ingin melihat kesuksesan *Anda*. Kami telah meninggalkan diri kami sendiri.'"

---

Jika mengenal Youngs membantu Anda memahami bahwa "cinta yang kuat" belum tentu merupakan kontradiksi, pertahankan pemikiran itu — dan temui Francesca Martinez dan orang tuanya, Tina dan Alex.

Dinamakan oleh *Pengamat* sebagai salah satu komik terlucu di Inggris, Francesca tampil untuk penonton yang terjual habis di seluruh dunia. Dalam rutinitas yang biasa, dia melanggar aturan larangan memaki dari keluarga Young, dan setelah pertunjukan, dia pasti akan melanggar larangan minum. Seperti orang tuanya, Francesca adalah seorang vegetarian seumur hidup, tidak religius, dan secara politik, berada di sebelah kiri progresif.

Francesca didiagnosis dengan cerebral palsy pada usia dua tahun. Dia lebih suka istilah "goyah". Diberitahu bahwa putri mereka yang rusak otak "tidak akan pernah menjalani kehidupan normal", Tina dan Alex dengan cepat memutuskan bahwa tidak ada dokter yang dapat meramalkan akan menjadi seperti apa putri mereka nantinya. Mencapai ketenaran komedi membutuhkan ketabahan tidak peduli siapa Anda, tetapi mungkin lebih dari itu ketika itu adalah tantangan hanya untuk melafalkan konsonan Anda atau berjalan ke panggung. Jadi, seperti calon komika lainnya, Francesca telah bertahan selama empat jam berkendara (sekali jalan) untuk tampil selama sepuluh menit tanpa bayaran dan menelepon produser televisi yang pasif dan sibuk. Tapi tidak seperti kebanyakan teman sebayanya, dia perlu melakukan latihan pernapasan dan suara sebelum setiap pertunjukan.

"Saya tidak menghargai kerja keras dan semangat saya," katanya kepada saya. "Saya rasa kualitas ini datang dari keluarga saya, yang sangat penyayang dan sangat stabil. Dukungan dan kepositifan mereka yang luar biasa adalah alasan mengapa tidak ada batasan untuk ambisi saya."

Tidak mengherankan, konselor di sekolah Francesca meragukan hiburan sebagai jalur karier bagi seorang gadis yang berjuang untuk berjalan dan berbicara dengan irama normal. Mereka bahkan lebih waspada jika dia putus sekolah untuk melakukannya. "Oh, Francesca," kata mereka sambil mendesah, "pikirkan sesuatu yang lebih masuk akal. Seperti komputer." Pikiran tentang pekerjaan kantoran adalah nasib yang mengerikan seperti yang bisa dibayangkan Francesca. Dia bertanya kepada orang tuanya apa yang harus dia lakukan.

"Pergi dan ikuti impianmu," kata Alex kepada putrinya, "dan jika tidak berolahraga, maka Anda dapat menilai kembali.

"Ibuku sama membesarkan hatinya," kata Francesca. Kemudian, sambil tersenyum: "Pada dasarnya, mereka senang saya meninggalkan pendidikan formal pada usia enam belas tahun untuk beracting di televisi. Mereka membiarkan saya menghabiskan akhir pekan dengan clubbing dengan teman-teman, dikelilingi oleh laki-laki yang curiga dan koktail dengan nama yang eksplisit secara seksual."

Saya bertanya kepada Alex tentang nasihat "ikuti impian Anda". Sebelum menjelaskan, dia mengingatkan saya bahwa saudara laki-laki Francesca, Raoul, juga diizinkan putus sekolah—untuk magang di seorang pelukis potret terkenal.

"Kami tidak pernah menekan salah satu dari mereka untuk menjadi dokter atau pengacara atau semacamnya. Saya benar-benar percaya bahwa ketika Anda melakukan sesuatu yang benar-benar ingin Anda lakukan, itu menjadi panggilan. Francesca dan saudara laki-lakinya adalah pekerja keras yang luar biasa, tetapi mereka sangat menyukai subjek mereka, jadi bagi mereka itu sama sekali tidak menindas.

Tina sepenuhnya setuju: "Saya selalu memiliki perasaan naluriah bahwa kehidupan dan alam serta evolusi telah menanamkan pada anak-anak kemampuan mereka sendiri—takdir mereka sendiri. Seperti tanaman, jika diberi makan dan disiram dengan cara yang benar, mereka akan tumbuh dengan indah dan kuat. Ini hanya soal menciptakan lingkungan yang tepat—tanah yang mengasuh, yang mendengarkan dan tanggap terhadap kebutuhan mereka. Anak-anak membawa dalam diri mereka benih-benih masa depan mereka sendiri. Kepentingan mereka sendiri akan muncul jika kita mempercayai mereka."

Francesca menghubungkan dukungan tanpa syarat yang diberikan oleh orang tuanya yang "sangat keren" kepadanya dengan harapan yang dia pertahankan bahkan ketika harapan tampaknya hilang: "Begitu banyak bertahan dengan hal-hal yang percaya bahwa Anda dapat melakukannya. Keyakinan itu berasal dari harga diri. Dan itu berasal dari bagaimana orang lain telah membuat kita merasa dalam hidup kita.

Sejauh ini, Alex dan Tina tampak sebagai contoh pola asuh yang permisif. Saya bertanya kepada mereka apakah mereka melihat diri mereka seperti itu.

"Sebenarnya," kata Alex, "sepertinya aku alergi anak manja. Anak-anak harus dicintai dan diterima, tetapi kemudian, tanpa komplikasi, mereka perlu diajari: 'Tidak, kamu tidak boleh memukul kepala adikmu dengan tongkat itu. Ya, Anda harus berbagi. Tidak, Anda tidak bisa mendapatkan semua yang Anda inginkan saat Anda menginginkannya.' Ini pengasuhan tanpa basa-basi.

Sebagai contoh, Alex mendorong Francesca untuk melakukan latihan terapi fisik yang diresepkan oleh dokternya. Dia membenci mereka. Selama bertahun-tahun, dia dan ayahnya bertengkar. Francesca tidak mengerti mengapa dia tidak bisa begitu saja mengatasi keterbatasannya, dan Alex yakin tanggung jawabnya adalah berdiri teguh. Seperti yang dia katakan dalam bukunya: "Meskipun bahagia dalam banyak hal, beberapa tahun berikutnya diselingi dengan barisan intens yang dipenuhi dengan gedoran pintu dan air mata serta lemparan benda."

Apakah pertempuran kecil ini dapat ditangani dengan lebih terampil adalah pertanyaan terbuka — Alex yakin dia bisa melakukan pekerjaan yang lebih baik dengan menjelaskan kepada putri kecilnya *mengapa* dia begitu ngotot. Itu mungkin begitu, tapi apa sebenarnya

Yang mengejutkan saya tentang aspek masa kanak-kanak Francesca ini adalah anggapan bahwa orang tua yang penuh kasih sayang dan mengikuti impian Anda tetap dapat merasa terdorong untuk menetapkan undang-undang tentang masalah disiplin. Tiba-tiba, pandangan satu dimensi tentang Alex dan Tina sebagai orang tua hippy-dippy sepertinya tidak lengkap.

Itu menceritakan, misalnya, mendengar Alex, yang adalah seorang penulis, berbicara tentang etos kerja yang dia teladani untuk anak-anaknya: "Untuk menyelesaikan sesuatu, Anda harus memasukkan pekerjaan. Ketika saya masih muda, saya akan bertemu banyak orang. orang-orang yang sedang menulis sesuatu. Mereka akan mengatakan kepada saya, 'Oh ya, saya juga seorang penulis tetapi saya tidak pernah menyelesaikan apa pun.' Nah, dalam hal ini, Anda bukan seorang penulis. Anda hanyalah seseorang yang duduk dan menulis sesuatu di atas secarik kertas. Jika Anda memiliki sesuatu untuk dikatakan, silakan dan katakan dan selesaikan.

Tina setuju bahwa meskipun anak-anak membutuhkan kebebasan, mereka juga membutuhkan batasan. Dia seorang tutor sekaligus aktivis lingkungan, dan dia menyaksikan banyak orang tua terlibat dalam apa yang dia sebut negosiasi mengemis dan memohon dengan anak-anak mereka. "Kami mengajari anak-anak kami untuk hidup dengan prinsip dan pedoman moral yang jelas," katanya. "Kami menjelaskan alasan kami, tetapi mereka selalu tahu di mana batasannya.

"Dan tidak ada televisi," tambahnya. "Saya merasa itu adalah media hipnotis, dan saya tidak ingin itu menggantikan interaksi dengan orang. Jadi kami tidak punya televisi. Jika anak-anak ingin menonton sesuatu yang istimewa, mereka akan berjalan ke rumah kakek-nenek mereka."

---

Apa yang bisa kita pelajari dari kisah Steve Young dan Francesca Martinez? Dan apa yang bisa kita pelajari dari bagaimana paragon grit lainnya menggambarkan orang tua mereka?

Bahkan, saya telah memperhatikan sebuah pola. Bagi kita yang ingin menjadi orang tua untuk ketabahan, polanya adalah cetak biru yang bermanfaat, panduan untuk membuat banyak keputusan yang harus kita geluti saat membesarkan anak-anak kita.

Sebelum saya mengatakan lebih banyak, izinkan saya mengulangi peringatan bahwa, sebagai seorang ilmuwan, saya ingin mengumpulkan lebih banyak poin data sebelum sampai pada kesimpulan yang tegas. Dalam satu dekade, saya seharusnya tahu lebih banyak tentang mengasuh anak untuk ketabahan daripada yang saya ketahui sekarang. Tetapi karena tidak ada tombol jeda untuk mengasuh orang yang kita sayangi, saya akan melanjutkan dan memberi tahu Anda firasat saya. Sebagian besar, saya didorong untuk melakukannya karena pola yang saya amati cocok dengan lusinan studi penelitian yang dilakukan dengan hati-hati tentang pengasuhan anak (tetapi bukan grit). Polanya juga masuk akal, mengingat apa yang telah dipelajari tentang motivasi manusia sejak zaman John

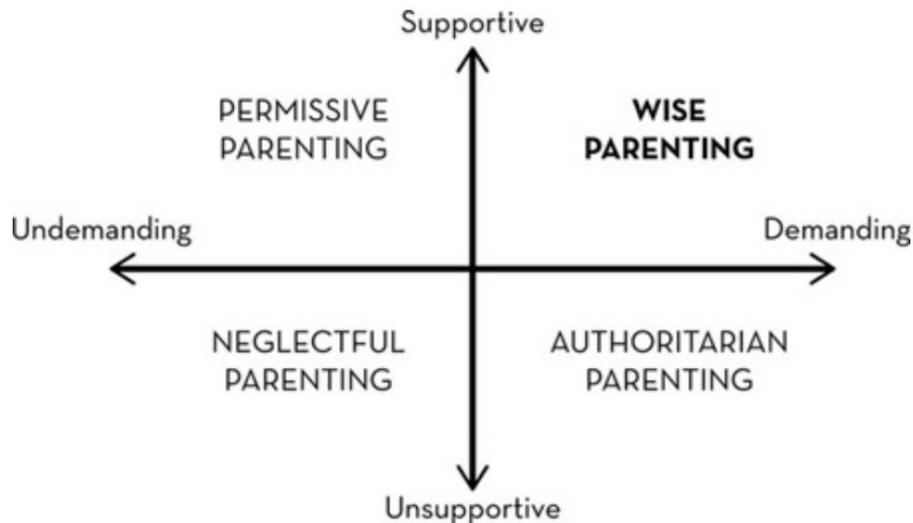
Watson membagikan nasihat *Jangan Memanjakan mereka*. Dan, akhirnya, pola yang saya lihat cocok dengan wawancara atlet, seniman, dan cendekiawan kelas dunia yang diselesaikan oleh psikolog Benjamin Bloom dan timnya tiga puluh tahun lalu. Meskipun mengasuh anak bukanlah fokus eksplisit dari studi Bloom—orang tua awalnya dimasukkan sebagai "pengamat untuk memverifikasi" detail biografi—pentingnya mengasuh anak berakhir sebagai salah satu kesimpulan utamanya.

Inilah yang saya lihat.

Pertama dan terpenting, tidak ada salah satu/atau trade-off antara pengasuhan yang mendukung dan pengasuhan yang menuntut. Kesalahpahaman umum untuk memikirkan "cinta yang kuat" sebagai keseimbangan antara kasih sayang dan rasa hormat di satu sisi, dan harapan yang ditegakkan dengan kuat di sisi lain. Pada kenyataannya, tidak ada alasan Anda tidak dapat melakukan keduanya. Sangat jelas, inilah yang dilakukan oleh orang tua Steve Young dan Francesca Martinez. The Youngs itu tangguh, tetapi mereka juga penyayang. Keluarga Martinez penuh kasih sayang, tetapi mereka juga tangguh. Kedua keluarga itu "berpusat pada anak" dalam arti bahwa mereka dengan jelas mengutamakan kepentingan anak-anak mereka, tetapi tidak ada keluarga yang merasa bahwa anak-anak selalu menjadi hakim yang lebih baik tentang apa yang harus dilakukan, seberapa keras bekerja, dan kapan harus menyerah pada sesuatu.

Di bawah ini adalah angka yang mewakili berapa banyak psikolog yang sekarang mengkategorikan gaya pengasuhan. Alih-alih satu kontinum, ada dua. Di kuadran kanan atas adalah orang tua yang menuntut dan mendukung. Istilah teknisnya adalah "pengasuhan otoritatif", yang sayangnya mudah dikacaukan dengan "pengasuhan otoriter". Untuk menghindari kebingungan seperti itu, saya akan mengacu pada pola asuh otoritatif sebagai *pola asuh yang bijak*, karena orang tua di kuadran ini adalah penilai yang akurat atas kebutuhan psikologis anak-anak mereka.

Mereka menghargai bahwa anak-anak membutuhkan cinta, batasan, dan kebebasan untuk mencapai potensi penuh mereka. Otoritas mereka didasarkan pada pengetahuan dan kebijaksanaan, bukan kekuasaan.



Di kuadran lain ada tiga gaya pengasuhan umum lainnya, termasuk pendekatan yang tidak menuntut dan tidak mendukung dalam membesarkan anak yang dicontohkan oleh orang tua yang lalai. Pengasuhan yang lalai menciptakan iklim emosional yang sangat beracun, tetapi saya tidak akan mengatakan lebih banyak tentang hal itu di sini karena itu bahkan bukan pesaing yang masuk akal untuk bagaimana orang tua yang berani membesarkan anak-anak mereka.

Orang tua otoriter menuntut dan tidak mendukung, persis seperti pendekatan yang dianjurkan John Watson untuk memperkuat karakter pada anak-anak. Sebaliknya, orang tua yang permisif mendukung dan tidak menuntut.

Ketika psikolog Larry Steinberg menyampaikan pidato kepresidenannya tahun 2001 kepada Society for Research on Adolescence, dia mengusulkan moratorium penelitian lebih lanjut tentang gaya pengasuhan karena, seperti yang dia lihat, ada begitu banyak bukti manfaat pengasuhan yang mendukung dan menuntut sehingga para ilmuwan dapat melakukannya. menguntungkan beralih ke pertanyaan penelitian yang lebih sulit. Memang, selama empat puluh tahun terakhir, penelitian demi penelitian yang dirancang dengan hati-hati telah menemukan bahwa anak-anak dari orang tua yang bijaksana secara psikologis lebih baik daripada anak-anak yang dibesarkan dalam jenis rumah tangga lainnya.

Dalam salah satu penelitian Larry, misalnya, sekitar sepuluh ribu remaja Amerika mengisi kuesioner tentang perilaku orang tua mereka.

Terlepas dari jenis kelamin, etnis, kelas sosial, atau status perkawinan orang tua, remaja dengan orang tua yang hangat, penuh hormat, dan menuntut memperoleh nilai lebih tinggi di sekolah, lebih mandiri, menderita lebih sedikit kecemasan dan depresi, dan cenderung tidak terlibat dalam perilaku tunggakan. Pola yang sama bereplikasi di hampir setiap negara yang telah dipelajari dan di setiap tahap

perkembangan anak. Penelitian longitudinal menunjukkan bahwa manfaatnya dapat diukur selama satu dekade atau lebih.

---

Salah satu penemuan utama penelitian parenting adalah bahwa yang lebih penting daripada pesan yang ingin disampaikan orang tua adalah pesan yang diterima anak-anak mereka.

Apa yang *tampak* sebagai pola asuh otoriter dalam buku teks—kebijakan tanpa televisi, misalnya, atau larangan mengumpat—bisa jadi memaksa atau tidak. Alternatifnya, apa yang *tampak* permisif—misalnya, membiarkan seorang anak putus sekolah—mungkin hanya mencerminkan perbedaan dalam aturan yang dianggap penting oleh orang tua. Dengan kata lain, jangan menghakimi orangtua yang menceramahi anaknya di lorong sereal supermarket. Dalam kebanyakan kasus, Anda tidak memiliki konteks yang cukup untuk memahami bagaimana anak menginterpretasikan pertukaran, dan, pada akhirnya, pengalaman anaklah yang paling penting.

Apakah Anda orang tua yang bijak secara psikologis? Gunakan penilaian pengasuhan anak di halaman berikutnya, yang dikembangkan oleh psikolog dan pakar pengasuhan anak Nancy Darling, sebagai daftar periksa untuk mencari tahu. Berapa banyak dari pernyataan ini yang akan ditegaskan oleh anak Anda tanpa ragu-ragu?

Anda akan melihat bahwa beberapa item dicetak miring. Ini adalah item "kode terbalik", yang berarti bahwa jika anak Anda setuju dengan mereka, Anda mungkin kurang bijaksana secara psikologis daripada yang Anda pikirkan.

Mendukung: Hangat

- Saya dapat mengandalkan orang tua saya untuk membantu saya jika saya memiliki masalah.
- Orang tua saya menghabiskan waktu hanya berbicara dengan saya.
- Orang tua saya dan saya melakukan hal-hal yang menyenangkan bersama.
- Orang tua saya tidak terlalu suka saya menceritakan masalah saya kepada mereka.
- Orang tua saya hampir tidak pernah memuji saya karena melakukannya dengan baik.

Mendukung: Menghargai

- Orang tua saya percaya bahwa saya memiliki hak atas sudut pandang saya sendiri.
- Orang tua saya memberi tahu saya bahwa ide mereka benar dan saya tidak boleh mempertanyakannya.
- Orang tua saya menghargai privasi saya.
- Orang tua saya memberi saya banyak kebebasan.
- Orang tua saya membuat sebagian besar keputusan tentang apa yang dapat saya lakukan.

Menuntut

Orang tua saya sangat mengharapkan saya untuk mengikuti aturan keluarga.

Orang tua saya benar-benar membiarkan saya lolos begitu saja.

Orang tua saya menunjukkan cara-cara yang dapat saya lakukan dengan lebih baik.

Ketika saya melakukan kesalahan, orang tua saya tidak menghukum saya.

Orang tua saya mengharapkan saya untuk melakukan yang terbaik bahkan ketika itu sulit.

---

Tumbuh dengan dukungan, rasa hormat, dan standar tinggi memberi banyak manfaat, salah satunya sangat relevan dengan grit—dengan kata lain, pola asuh yang bijak mendorong anak-anak untuk *meniru* orang tua mereka.

Sampai batas tertentu, tentu saja, anak kecil *meniru* ibu dan ayah mereka. Ketika kita tidak memiliki hal lain untuk dilalui, pilihan apa lagi yang kita miliki, selain meniru aksen, kebiasaan, dan sikap orang-orang di sekitar kita? Kami berbicara seperti mereka berbicara. Kami makan apa yang mereka makan. Kami mengadopsi suka dan tidak suka mereka.

Naluri seorang anak kecil untuk meniru orang dewasa sangatlah kuat. Dalam eksperimen psikologi klasik yang dilakukan lebih dari lima puluh tahun yang lalu di Universitas Stanford, misalnya, anak-anak prasekolah menyaksikan orang dewasa bermain dengan berbagai mainan dan kemudian diberi kesempatan untuk bermain dengan mainan itu sendiri.

Separuh dari anak laki-laki dan perempuan menonton orang dewasa dengan tenang bermain dengan Tinkertoys sambil mengabaikan boneka tiup ukuran anak-anak di ruangan yang sama. Separuh anak lainnya menyaksikan orang dewasa mulai merakit Tinkertoys dan, setelah satu menit, berbalik untuk menyerang boneka itu dengan kejam. Orang dewasa itu memukul boneka itu dengan tinjunya dan kemudian palu, melemparkan boneka itu ke udara dan, akhirnya, sambil berteriak dan berteriak, dengan agresif menendang boneka itu ke sekitar ruangan.

Ketika diberi kesempatan untuk bermain dengan mainan yang sama, anak-anak yang melihat orang dewasa bermain diam-diam mengikutinya. Sebaliknya, anak-anak yang melihat orang dewasa memukul boneka itu juga agresif, dalam banyak kasus sangat meniru kekerasan orang dewasa yang mereka lihat sebelumnya sehingga para peneliti menggambarkan perilaku mereka sebagai "salinan karbon" virtual.

Namun, ada perbedaan besar antara *imitasi* dan *emulasi*.

Seiring bertambahnya usia, kita mengembangkan kapasitas untuk merenungkan tindakan kita dan menilai apa yang kita kagumi dan hina pada orang lain. Ketika orang tua kita penuh kasih, hormat, dan menuntut, kita tidak hanya mengikuti teladan mereka, kita juga menghormatinya. Kami tidak hanya memenuhi permintaan mereka, kami memahami mengapa mereka membuatnya. Kami menjadi sangat bersemangat untuk mengejar minat yang sama—misalnya, bukan kebetulan bahwa ayah Steve Young adalah

dirinya seorang pemain sepak bola yang menonjol di BYU, atau Francesca Martinez, seperti ayahnya, mengembangkan kecintaan awal pada menulis.

Benjamin Bloom dan timnya mencatat pola yang sama dalam studi mereka tentang pemain kelas dunia. Hampir tanpa kecuali, orang tua yang suportif dan menuntut dalam penelitian Bloom adalah “model etos kerja dimana mereka dianggap sebagai pekerja keras, mereka melakukan yang terbaik dalam apapun yang mereka coba, mereka percaya bahwa kerja harus didahulukan sebelum bermain, dan bahwa seseorang harus melakukannya. bekerja menuju tujuan yang jauh.” Selain itu, “kebanyakan orang tua menganggap wajar untuk mendorong anak-anak mereka berpartisipasi dalam kegiatan kesukaan mereka”. Memang, salah satu kesimpulan ringkasan Bloom adalah bahwa “kepentingan orang tua entah bagaimana dikomunikasikan kepada anak. . . . Kami menemukan berulang kali bahwa orang tua dari pianis akan mengirim anak mereka ke pelajaran tenis tetapi mereka akan membawa anak mereka ke pelajaran piano. Dan kami menemukan kebalikannya untuk rumah tenis.

Sungguh luar biasa berapa banyak teladan ketabahan yang memberi tahu saya, dengan bangga dan kagum, bahwa orang tua mereka adalah panutan mereka yang paling dikagumi dan berpengaruh. Dan itu sama seperti mengatakan bahwa begitu banyak teladan, dengan satu atau lain cara, mengembangkan minat yang sangat mirip dengan minat orang tua mereka. Jelas, contoh grit ini tumbuh tidak hanya meniru orang tua mereka tetapi juga meniru mereka.

Logika ini mengarah pada kesimpulan spekulatif bahwa tidak *semua* anak dengan orang tua yang bijak secara psikologis akan tumbuh menjadi orang yang berpasir, karena tidak semua orang tua yang bijak secara psikologis *mencontohkan* sifat berpasir. Meskipun mereka mungkin mendukung dan menuntut, ibu dan ayah kuadran kanan atas mungkin atau mungkin tidak menunjukkan semangat dan ketekunan untuk tujuan jangka panjang.

Jika Anda ingin menumbuhkan ketabahan pada anak Anda, tanyakan dulu seberapa besar semangat dan ketekunan yang Anda miliki untuk tujuan hidup Anda sendiri. Kemudian tanyakan pada diri Anda seberapa besar kemungkinan pendekatan Anda dalam mengasuh anak mendorong anak Anda untuk meniru Anda. Jika jawaban untuk pertanyaan pertama adalah "sangat banyak", dan jawaban Anda untuk pertanyaan kedua adalah "sangat mungkin", Anda sudah mengasuh grit.

---

Bukan hanya ibu dan ayah yang meletakkan dasar ketabahan.

Ada ekosistem orang dewasa yang lebih besar yang melampaui keluarga inti. Kita semua adalah “orang tua” bagi kaum muda selain anak-anak kita sendiri dalam arti bahwa, secara kolektif, kita bertanggung jawab untuk “memunculkan”

generasi selanjutnya. Dalam peran sebagai mentor yang suportif tetapi menuntut bagi anak-anak orang lain, kita dapat memberikan dampak yang sangat besar.

Pengusaha teknologi Tobi Lütke adalah teladan ketabahan yang memiliki mentor seperti itu dalam hidupnya. Tobi keluar dari sekolah menengah Jermannya ketika dia berusia enam belas tahun tanpa pengalaman belajar yang mengesankan. Saat magang di sebuah perusahaan teknik di kampung halamannya, dia bertemu Jürgen, seorang programmer yang bekerja di sebuah ruangan kecil di ruang bawah tanah. Tobi dengan penuh kasih menggambarkan Jürgen sebagai "seorang rocker beruban berambut panjang, berusia lima puluh tahun, yang pasti akan betah di geng Hells Angels mana pun."

Di bawah asuhannya, Tobi menemukan bahwa ketidakmampuan belajar yang telah didiagnosisnya sebagai siswa yang gagal tidak menghambat kemajuannya sebagai pemrogram komputer.

"Jürgen adalah seorang guru besar," kata Tobi. "Dia menciptakan lingkungan di mana tidak hanya memungkinkan tetapi juga mudah untuk menjalani sepuluh tahun pengembangan karier setiap tahun."

Setiap pagi, Tobi tiba di tempat kerja untuk menemukan cetakan kode yang dia tulis sehari sebelumnya, ditutupi dengan spidol merah dengan komentar, saran, dan koreksi. Jürgen tak tanggung-tanggung menunjukkan cara-cara spesifik agar karya Tobi bisa lebih baik. "Ini mengajari saya untuk tidak melibatkan ego saya dalam kode yang saya tulis," kata Tobi. "Selalu ada cara untuk memperbaikinya dan mendapatkan umpan balik ini adalah hadiah."

Suatu hari, Jürgen meminta Tobi untuk memimpin penugasan perangkat lunak untuk General Motors. Perusahaan memberi Tobi uang ekstra untuk membeli setelan pertamanya untuk presentasi dan pemasangan. Tobi mengharapkan Jürgen untuk melakukan semua pembicaraan, tetapi sehari sebelum pemasangan, Jürgen dengan santai menoleh ke Tobi dan mengatakan kepadanya bahwa dia harus pergi ke tempat lain. Tobi akan mengunjungi General Motors sendirian.

Penuh gentar, Tobi pergi. Instalasi berhasil.

"Pola ini terus berulang," kata Tobi. "Jürgen entah bagaimana mengetahui sejauh mana zona nyaman saya dan membuat situasi yang sedikit di luarnya. Saya mengatasinya melalui coba-coba, melalui melakukan. . . .

Saya berhasil."

Tobi kemudian menemukan Shopify, sebuah perusahaan perangkat lunak yang mendukung puluhan ribuan toko online dan baru-baru ini melampaui pendapatan \$100 juta.

---

Faktanya, penelitian yang muncul tentang pengajaran menunjukkan kesamaan yang luar biasa dengan pengasuhan anak. Tampaknya guru yang bijak secara psikologis dapat menghasilkan banyak uang

perbedaan dalam kehidupan siswanya.

Ron Ferguson adalah seorang ekonom Harvard yang telah mengumpulkan lebih banyak data yang membandingkan guru yang efektif dan tidak efektif daripada siapa pun yang saya kenal. Dalam satu studi baru-baru ini, Ron bermitra dengan Gates Foundation untuk mempelajari siswa dan guru di 1.892 ruang kelas yang berbeda. Dia menemukan bahwa guru yang menuntut—yang siswanya mengatakan tentang mereka, "Guru saya menerima tidak kurang dari upaya terbaik kami," dan "Siswa di kelas ini berperilaku seperti yang guru saya inginkan"—menghasilkan keuntungan tahun-ke-tahun yang terukur dalam kemampuan akademik siswanya. Guru yang suportif dan penuh hormat—yang siswanya mengatakan, "Guru saya sepertinya tahu jika ada sesuatu yang mengganggu saya," dan "Guru saya ingin kita berbagi pemikiran"—meningkatkan kebahagiaan siswa, upaya sukarela di kelas, dan cita-cita perguruan tinggi.

Mungkin, menurut Ron, menjadi guru yang bijaksana secara psikologis, sama seperti mungkin untuk bersikap permisif, otoriter, atau lalai. Dan guru yang bijaklah yang tampaknya mempromosikan kompetensi selain kesejahteraan, keterlibatan, dan harapan tinggi untuk masa depan.

Baru-baru ini, psikolog David Yeager dan Geoff Cohen melakukan percobaan untuk melihat apa pengaruh pesan harapan tinggi dalam hubungannya dengan dukungan yang tak kunjung padam terhadap siswa. Mereka meminta guru kelas tujuh untuk memberikan umpan balik tertulis tentang esai siswa, termasuk saran untuk perbaikan dan kata-kata penyemangat yang biasanya mereka berikan. Seperti biasa, guru mengisi margin esai siswa dengan komentar.

Selanjutnya, para guru memberikan semua esai yang diberi markup kepada peneliti, yang secara acak memilahnya menjadi dua tumpukan. Pada setengah dari esai, peneliti membubuhkan catatan Post-it yang berbunyi: *Saya memberi Anda komentar ini agar Anda mendapatkan umpan balik pada makalah Anda.* Ini adalah kondisi kontrol plasebo.

Di separuh esai lainnya, peneliti membubuhkan catatan Post-it yang berbunyi: *Saya memberi Anda komentar ini karena saya memiliki harapan yang sangat tinggi dan saya tahu Anda dapat mencapainya.* Ini adalah kondisi umpan balik yang bijak.

Agar guru tidak melihat siswa mana yang menerima catatan yang mana, dan agar siswa tidak memperhatikan bahwa beberapa teman sekelas mereka telah menerima catatan yang berbeda dari yang mereka miliki, peneliti menempatkan setiap esai di folder agar guru menyerahkan kembali kepada siswa selama kelas. .

Siswa kemudian diberi pilihan untuk merevisi esai mereka pada minggu berikutnya.

Ketika esai dikumpulkan, David menemukan bahwa sekitar 40 persen siswa yang menerima kontrol plasebo Post-it note memutuskan untuk menyerahkan esai yang direvisi, dibandingkan dengan sekitar dua kali *jumlah* itu—80 persen siswa—yang menerima catatan Post-it yang mengomunikasikan umpan balik yang bijak.

Dalam studi replikasi dengan sampel yang berbeda, siswa yang menerima umpan balik bijak Post-it —“Saya memberi Anda komentar ini karena saya memiliki ekspektasi yang sangat tinggi dan saya tahu Anda dapat mencapainya”—mengedit dua kali lebih banyak pada esai sebagai siswa dalam kondisi kontrol plasebo.

Yang pasti, catatan Post-it bukanlah pengganti gerak tubuh, komentar, dan tindakan sehari-hari yang mengomunikasikan kehangatan, rasa hormat, dan harapan yang tinggi. Tetapi eksperimen ini benar-benar menjelaskan efek motivasi yang kuat yang dapat dimiliki oleh sebuah pesan sederhana.

---

Tidak semua grit paragon mendapat manfaat dari ayah dan ibu yang bijak, tetapi setiap orang yang saya wawancarai dapat menunjukkan *seseorang* dalam hidup mereka yang, pada waktu yang tepat dan dengan cara yang benar, mendorong mereka untuk mencapai tujuan yang tinggi dan memberikan yang sangat dibutuhkan. percaya diri dan dukungan.

Pertimbangkan Cody Coleman.

Beberapa tahun yang lalu, Cody mengirim saya email. Dia telah melihat TED saya berbicara tentang grit dan ingin tahu apakah kami bisa berbicara kapan-kapan. Dia pikir mungkin kisah pribadinya mungkin bisa membantu. Dia mengambil jurusan teknik elektro dan ilmu komputer di MIT dan hampir lulus dengan IPK yang nyaris sempurna. Dari sudut pandangnya, bakat dan peluang tidak ada hubungannya dengan pencapaiannya. Sebaliknya, kesuksesan adalah tentang semangat dan ketekunan yang dipertahankan selama bertahun-tahun.

Tentu, kataku, mari kita bicara. Inilah yang saya pelajari.

Cody lahir tiga puluh mil sebelah timur Trenton, New Jersey, di Lembaga Pemasyarakatan Monmouth County. Ibunya dinyatakan gila oleh FBI dan, ketika Cody datang, dipenjara karena mengancam akan membunuh anak seorang senator. Cody belum pernah bertemu ayahnya. Nenek Cody mengambil hak asuh Cody dan saudara laki-lakinya, dan mungkin menyelamatkan hidupnya dengan melakukannya. Tapi dia bukan orang tua yang bijak secara prototipikal. Dia mungkin *ingin* mencintai dan tegas, tetapi tubuh dan pikirannya sedang menurun.

Seperti yang dijelaskan Cody, dia segera melakukan lebih banyak mengasuh anak — dan memasak serta membersihkan — daripada dia.

"Kami miskin," jelas Cody. "Ketika sekolah saya mengadakan pembagian makanan, makanan itu diberikan kepada keluarga saya, karena kami adalah yang termiskin di lingkungan itu. Dan lingkungan itu sendiri tidak terlalu bagus. Distrik sekolah saya mendapat nilai di bawah rata-rata di setiap kategori yang bisa dibayangkan.

"Lebih buruk lagi," lanjut Cody, "Saya sebenarnya bukan orang yang atletis atau pintar. Saya mulai di kelas bahasa Inggris remedial. Nilai matematika saya rata-rata, paling banter."

Lalu apa yang terjadi?

"Suatu hari, kakak tertua saya—dia delapan belas tahun lebih tua dari saya—dia pulang. Itu adalah musim panas setelah tahun pertama saya di sekolah menengah. Dia berkendara dari Virginia untuk menjemput saya untuk menghabiskan dua minggu bersamanya, dan dalam perjalanan kembali ke tempatnya, dia berbalik dan bertanya kepada saya, 'Kamu ingin kuliah di mana?'"

Cody mengatakan kepadanya, "Saya tidak tahu. . . . Saya ingin pergi ke sekolah yang bagus. Mungkin di suatu tempat seperti Princeton." Dan segera, dia mengambilnya kembali: "Tidak mungkin sekolah seperti Princeton akan menerima saya."

"Mengapa Princeton tidak mau membawamu?" Kakak Cody bertanya padanya. "Kamu baik-baik saja di sekolah. Jika Anda bekerja lebih keras, jika Anda terus mendorong diri sendiri, Anda bisa mencapai level itu. Anda tidak akan rugi dengan mencoba.

"Saat itulah sebuah saklar membalik di kepalaku," kata Cody. "Saya beralih dari 'Kenapa repot-repot?' menjadi 'Mengapa tidak?' Saya tahu saya mungkin tidak masuk ke perguruan tinggi yang benar-benar bagus, tetapi saya pikir, jika saya mencoba, saya punya kesempatan. Jika saya tidak pernah mencoba, maka saya tidak memiliki kesempatan sama sekali."

Tahun berikutnya, Cody menyibukkan diri dengan tugas sekolahnya. Pada tahun pertama dia mendapatkan A langsung. Sebagai seorang senior, Cody mulai mencari perguruan tinggi terbaik di negeri ini untuk ilmu dan teknik komputer. Dia mengubah sekolah impiannya dari Princeton menjadi MIT. Selama periode transformatif ini, dia bertemu Chantel Smith, seorang guru matematika yang sangat bijak yang mengadopsinya.

Chantel-lah yang membayar pelajaran mengemudi Cody. Chantel-lah yang mengumpulkan "dana asrama perguruan tinggi" untuk membayar perlengkapan yang dia perlukan begitu dia pindah. Chantel-lah yang mengirimkan sweter, topi, sarung tangan, dan kaus kaki hangat kepadanya untuk musim dingin di Boston, yang mengkhawatirkannya setiap hari, yang menyambutnya pulang setiap liburan, yang berdiri di samping Cody di pemakaman neneknya. Di rumah Chantel itulah Cody pertama kali bangun pada pagi hari Natal untuk memberikan hadiah dengan namanya di sana, di mana dia berada

menghias telur Paskah untuk pertama kalinya, dan di mana, pada usia dua puluh empat tahun, dia mengadakan pesta ulang tahun keluarga pertamanya.

MIT tidak sepenuhnya mulus, tetapi tantangan baru datang dengan "ekosistem dukungan", seperti yang dikatakan Cody. Dekan, profesor, mahasiswa yang lebih tua dalam persaudaraan, teman sekamar, dan teman-teman—dibandingkan dengan apa yang dia alami saat tumbuh dewasa, MIT adalah surga perhatian.

Setelah lulus dengan penghargaan tertinggi, Cody melanjutkan untuk mendapatkan gelar masternya di bidang teknik elektro dan ilmu komputer, mendapatkan IPK sempurna saat melakukannya dan, pada saat yang sama, menerima tawaran dari program doktoral dan perekrut Silicon Valley.

Dalam memutuskan antara karir yang langsung menguntungkan dan sekolah pascasarjana, Cody berpikir keras tentang bagaimana dia sampai ke tempatnya sekarang. Musim gugur mendatang, dia akan memulai program PhD dalam ilmu komputer di Stanford. Inilah kalimat pertama dari esai lamarannya: "Misi saya adalah memanfaatkan kecintaan saya pada ilmu komputer dan pembelajaran mesin untuk memberi manfaat bagi masyarakat luas, sekaligus menjadi contoh kesuksesan yang akan membentuk masa depan masyarakat kita."

Jadi, Cody Coleman tidak memiliki ibu, ayah, atau kakek nenek yang bijak secara psikologis. Saya berharap dia punya. Apa yang dia *miliki* adalah seorang saudara laki-laki yang mengatakan hal yang benar pada waktu yang tepat, seorang guru matematika sekolah menengah yang luar biasa bijaksana dan luar biasa, dan ekosistem guru, mentor, dan sesama siswa lainnya yang secara kolektif menunjukkan kepadanya apa yang mungkin dan membantunya untuk mendapatkan di sana.

Chantel menolak memuji kesuksesan Cody. "Sebenarnya Cody telah menyentuh hidupku lebih dari aku menyentuh hidupnya. Dia mengajari saya bahwa tidak ada yang mustahil dan tidak ada tujuan yang tidak dapat dicapai. Dia adalah salah satu manusia paling baik yang pernah saya temui, dan saya sangat bangga ketika dia memanggil saya 'Ibu.'"

Sebuah stasiun radio lokal baru-baru ini mewawancarai Cody. Menjelang akhir percakapan, Cody ditanya apa yang dia katakan kepada pendengar yang berjuang untuk mengatasi keadaan hidup yang serupa. "Tetap positif," kata Cody. "Lewati keyakinan negatif itu tentang apa yang mungkin dan tidak mungkin dan cobalah saja."

Cody mengucapkan kata-kata terakhir ini: "Anda tidak perlu menjadi orang tua untuk membuat perbedaan dalam hidup seseorang. Jika Anda hanya peduli tentang mereka dan mengetahui apa yang terjadi, Anda dapat membuat dampak. Cobalah untuk memahami apa yang terjadi

dalam hidup mereka dan membantu mereka melalui itu. Itu yang saya alami secara langsung. Itu membuat perbedaan.”

---

I. Ketika saya mendengarnya, saya terkadang menyela dengan inti dari penelitian Steve Maier yang menunjukkan bahwa, sebenarnya, menemukan jalan keluar *dari* penderitaan itulah yang memperkuat.

## ➔ Bab 11

# BIDANG BERMAIN GRIT

Suatu hari, ketika dia berusia sekitar empat tahun, putriku Lucy duduk di meja dapur, berjuang untuk membuka sekotak kecil kismis. Dia lapar. Dia menginginkan kismis itu. Tapi bagian atas kotak itu dengan keras kepala menolak usahanya.

Setelah kira-kira satu menit, dia meletakkan kotak yang belum dibuka sambil mendesah dan berjalan pergi. Saya menonton dari ruangan lain, dan saya hampir terkesiap. *Ya Tuhan, putriku telah dikalahkan oleh sekotak kismis! Seberapa besar kemungkinan dia akan tumbuh untuk memiliki grit?*

Saya bergegas dan mendorong Lucy untuk mencoba lagi. Saya melakukan yang terbaik untuk mendukung dan menuntut. Namun demikian, dia menolak.

Tidak lama kemudian, saya menemukan studio balet di sudut jalan dan mendaftarkannya.

Seperti kebanyakan orang tua, saya memiliki intuisi yang kuat bahwa ketabahan ditingkatkan dengan melakukan aktivitas seperti balet atau piano. . . atau sepak bola atau benar-benar kegiatan ekstrakurikuler terstruktur apa pun. Kegiatan ini memiliki dua fitur penting yang sulit ditiru di tempat lain. Pertama, ada orang dewasa yang bertanggung jawab—idealnya, orang yang mendukung dan menuntut—yang bukan *orang* tua.

Kedua, pengejaran ini *dirancang* untuk memupuk minat, praktik, tujuan, dan harapan. Studio balet, aula resital, dojo, lapangan basket, lapangan hijau—ini adalah lapangan bermain grit.

---

Bukti kegiatan ekstrakurikuler tidak lengkap. Saya tidak dapat menunjukkan satu studi pun di mana anak-anak ditugaskan secara acak untuk memainkan olahraga atau alat musik, bersaing dalam tim debat, melakukan pekerjaan sepulang sekolah, atau bekerja di koran sekolah. Jika Anda memikirkannya sejenak, Anda akan melakukannya

menyadari mengapa. Tidak ada orang tua yang ingin merelakan anak-anak mereka untuk melakukan sesuatu (atau tidak) dengan lemparan koin, dan untuk alasan etis, tidak ada ilmuwan yang benar-benar dapat memaksa anak-anak untuk tetap di dalam (atau di luar) aktivitas.

Namun demikian, sebagai orang tua dan sebagai ilmuwan sosial, saya akan merekomendasikan bahwa segera setelah anak Anda cukup besar, Anda menemukan sesuatu yang mungkin mereka sukai di *luar kelas* dan mendaftarkan mereka. Bahkan, jika saya bisa mengayunkan tongkat sihir, saya akan membuat semua anak di dunia terlibat dalam setidaknya satu kegiatan ekstrakurikuler pilihan mereka, dan untuk anak-anak di sekolah menengah, saya akan meminta mereka tetap dengan setidaknya satu kegiatan selama lebih dari satu tahun.

Apakah menurut saya setiap momen dalam hari anak harus dituliskan? Sama sekali tidak. Tapi saya pikir anak-anak berkembang ketika mereka menghabiskan setidaknya sebagian dari minggu mereka melakukan hal-hal sulit yang menarik bagi mereka.

---

Seperti yang saya katakan, bukti untuk rekomendasi yang begitu berani tidak lengkap.

Tapi penelitian yang *telah* dilakukan, menurut saya, sangat sugestif. Gabungkan semuanya, dan Anda memiliki kasus yang menarik untuk anak-anak belajar ketabahan di dekat instruktur balet yang bijak, pelatih sepak bola, atau guru biola.

Sebagai permulaan, beberapa peneliti telah membekali anak-anak dengan penyeranta sehingga, sepanjang hari, mereka dapat diminta untuk melaporkan apa yang mereka lakukan dan apa yang mereka rasakan saat itu. Saat anak-anak berada di kelas, mereka melaporkan merasa tertantang—tetapi khususnya tidak termotivasi. Nongkrong dengan teman, sebaliknya, tidak terlalu menantang tetapi sangat menyenangkan. Lalu bagaimana dengan kegiatan ekstrakurikuler? Ketika anak-anak bermain olahraga atau musik atau berlatih untuk drama sekolah, mereka merasa *tertantang* dan bersenang-senang.

Tidak ada pengalaman lain dalam kehidupan kaum muda yang secara andal memberikan kombinasi tantangan dan motivasi intrinsik ini.

Inti dari penelitian ini adalah: Sekolah itu sulit, tetapi bagi banyak anak itu tidak menarik secara intrinsik. Mengirim SMS ke teman memang menarik, tetapi tidak sulit. Tapi balet? Balet bisa menjadi keduanya.

---

Pengalaman sesaat adalah satu hal, tetapi bagaimana dengan manfaat jangka panjang?

Apakah ekstrakurikuler terbayar dengan cara yang terukur?

Ada banyak studi penelitian yang menunjukkan bahwa anak-anak yang lebih terlibat dalam ekstrakurikuler mendapatkan hasil yang lebih baik di hampir setiap metrik yang dapat dibayangkan—mereka mendapatkan nilai yang lebih baik, memiliki harga diri yang lebih tinggi, cenderung tidak

mendapat masalah dan sebagainya. Beberapa studi ini bersifat longitudinal, artinya para peneliti menunggu untuk melihat apa yang terjadi pada anak-anak di kemudian hari.

Studi jangka panjang ini sampai pada kesimpulan yang sama: lebih banyak partisipasi dalam aktivitas memprediksi hasil yang lebih baik.

Penelitian yang sama dengan jelas menunjukkan bahwa *overdosis* pada ekstrakurikuler cukup langka. Saat ini, rata-rata remaja Amerika melaporkan menghabiskan lebih dari tiga jam sehari menonton televisi dan bermain video game.

Waktu tambahan terkuras untuk memeriksa umpan media sosial, mengirim link ke teman-teman ke video kucing, dan melacak Kardashians saat mereka mencari tahu pakaian mana yang akan dikenakan — yang membuat sulit untuk membantah bahwa waktu tidak dapat disisihkan untuk klub catur atau sekolah bermain, atau aktivitas apa pun yang terstruktur, berfokus pada keterampilan, dan dipandu orang dewasa.

Tapi bagaimana dengan pasir? Bagaimana dengan menyelesaikan sesuatu yang membutuhkan waktu bertahun-tahun, bukan berbulan-bulan, pekerjaan? Jika grit adalah tentang berpegang teguh pada tujuan jangka panjang, dan jika kegiatan ekstrakurikuler adalah cara melatih grit, masuk akal bahwa itu sangat bermanfaat ketika kita melakukannya *selama lebih dari setahun*.

Faktanya, pelajaran yang didapat saat bekerja untuk meningkatkan dari satu musim ke musim lainnya selanjutnya muncul berulang kali dalam wawancara saya dengan paragon grit.

Berikut contohnya: Setelah melewati musim yang tidak bersemangat di tahun pertamanya di sepak bola sekolah menengah atas, Hall of Famer NFL masa depan Steve Young pergi ke toko kayu sekolah menengah dan membuat sepak bola kayu dengan selotip untuk tali sepatu. Di salah satu ujungnya, dia memasang pengait mata dan menggunakannya untuk mengunci bola ke mesin beban di gym sekolah menengah. Kemudian, mencengkeram bola, dia akan memindahkannya bolak-balik dalam gerakan mengoper, resistensi tambahan mengembangkan lengan dan bahunya. Jarak passingnya menjadi dua kali lipat tahun berikutnya.

Bukti yang lebih meyakinkan tentang manfaat kegiatan ekstrakurikuler jangka panjang datang dari sebuah penelitian yang dilakukan oleh psikolog Margo Gardner. Margo dan kolaboratornya di Universitas Columbia mengikuti sebelas ribu remaja Amerika sampai mereka berusia dua puluh enam tahun untuk melihat apa pengaruhnya, jika ada, berpartisipasi dalam ekstrakurikuler sekolah menengah selama dua tahun, bukan hanya satu, terhadap kesuksesan di masa dewasa.

Inilah yang ditemukan Margo: anak-anak yang menghabiskan lebih dari satu tahun di ekstrakurikuler secara signifikan lebih mungkin untuk lulus dari perguruan tinggi dan, sebagai orang dewasa muda, menjadi sukarelawan di komunitas mereka. Jam per minggu anak-anak

mengabdikan diri untuk ekstrakurikuler juga memperkirakan memiliki pekerjaan (bukan menganggur saat dewasa muda) dan menghasilkan lebih banyak uang, tetapi *hanya* untuk anak-anak yang berpartisipasi dalam kegiatan selama dua tahun daripada satu tahun.

---

Salah satu ilmuwan pertama yang mempelajari pentingnya mengikuti kegiatan ekstrakurikuler—bukan sekadar mencoba-coba—adalah Warren Willingham.

Pada tahun 1978, Willingham adalah direktur Proyek Kualitas Pribadi. Bahkan saat ini, penelitian ini tetap menjadi upaya paling ambisius untuk mengidentifikasi faktor penentu kesuksesan di masa dewasa muda.

Proyek ini didanai oleh Layanan Pengujian Pendidikan. ETS, demikian sebutannya, menempati kampus yang luas di Princeton, New Jersey, dan mempekerjakan lebih dari seribu ahli statistik, psikolog, dan ilmuwan lainnya—semuanya dikhususkan untuk pengembangan tes yang memprediksi pencapaian di sekolah dan tempat kerja. Jika Anda telah mengikuti SAT, Anda telah mengikuti tes ETS. Ditto untuk GRE, TOEFL, Praxis, dan salah satu dari tiga lusin ujian penempatan lanjutan. Pada dasarnya, ETS adalah untuk menguji standar apa yang dimaksud dengan tisu Kleenex: Tentu, ada organisasi lain yang membuat tes standar, tetapi kebanyakan dari kita kesulitan memikirkan nama mereka.

Jadi, apa yang memotivasi ETS untuk melampaui tes standar?

Lebih baik dari siapa pun, Willingham dan ilmuwan lain di ETS tahu bahwa, bersama-sama, nilai sekolah menengah dan nilai ujian hanya dapat memprediksi kesuksesan di kemudian hari. Sangat sering terjadi bahwa dua anak dengan nilai dan nilai ujian yang sama akan berakhir dengan nasib yang sangat berbeda di kemudian hari. Pertanyaan sederhana yang ingin dijawab oleh Willingham adalah *Kualitas pribadi apa yang penting?*

Untuk mengetahuinya, tim Willingham mengikuti beberapa ribu siswa selama lima tahun, dimulai pada tahun terakhir sekolah menengah mereka.

Pada awal penelitian, bahan aplikasi kuliah, kuesioner, sampel menulis, wawancara, dan catatan sekolah dikumpulkan untuk setiap siswa. Informasi ini digunakan untuk menghasilkan peringkat numerik untuk *lebih dari seratus* karakteristik pribadi yang berbeda. Ini termasuk variabel latar belakang keluarga, seperti pekerjaan orang tua dan status sosial ekonomi, serta minat karir yang dinyatakan sendiri, motivasi untuk gelar sarjana, tujuan pendidikan, dan banyak lagi.

Kemudian, saat siswa melanjutkan ke perguruan tinggi, ukuran objektif keberhasilan dikumpulkan dalam tiga kategori besar: Pertama, apakah siswa membedakan dirinya secara akademis? Selanjutnya, sebagai dewasa muda, apakah individu ini menunjukkan kepemimpinan? Dan, terakhir, sejauh mana pria dan wanita muda ini menunjukkan pencapaian yang signifikan dalam sains dan teknologi, seni, olahraga, menulis dan berbicara, kewirausahaan, atau pengabdian masyarakat?

Dalam arti tertentu, Proyek Kualitas Pribadi adalah pacuan kuda. Masing-masing dari seratus ukuran lebih pada awal studi dapat berakhir sebagai prediktor terkuat untuk kesuksesan selanjutnya. Jelas dari membaca laporan pertama, yang diselesaikan beberapa tahun sebelum data akhir dikumpulkan, bahwa Willingham sama sekali tidak memihak pada masalah ini. Dia secara metodis menjelaskan setiap variabel, alasannya dimasukkan, bagaimana pengukurannya, dan seterusnya.

Tapi ketika semua data akhirnya masuk, Willingham tegas dan tegas tentang apa yang telah dia pelajari. Satu kuda memang menang, dan akhirnya: *tindak lanjut*.

Ini adalah bagaimana Willingham dan timnya memberi nomor: "Peringkat tindak lanjut melibatkan bukti komitmen yang disengaja dan berkelanjutan untuk jenis kegiatan tertentu (di sekolah menengah) versus upaya sporadis di berbagai bidang."

Siswa yang memperoleh peringkat tindak lanjut teratas berpartisipasi dalam dua kegiatan ekstrakurikuler SMA yang berbeda masing-masing selama beberapa tahun dan, dalam kedua kegiatan tersebut, meningkat secara signifikan dalam beberapa hal (misalnya, menjadi editor surat kabar, memenangkan MVP untuk tim bola voli, memenangkan hadiah untuk karya seni). Sebagai contoh, Willingham menggambarkan seorang siswa yang "menjadi staf surat kabar sekolahnya selama tiga tahun dan menjadi redaktur pelaksana, dan berada di tim lari selama tiga tahun dan akhirnya memenangkan pertemuan penting."

Sebaliknya, siswa yang tidak berpartisipasi dalam satu kegiatan multi-tahun memperoleh peringkat tindak lanjut serendah mungkin. Beberapa siswa dalam kategori ini sama sekali tidak berpartisipasi dalam kegiatan apa pun di SMA. Tetapi banyak, banyak lainnya yang hanya berpindah-pindah, bergabung dengan klub atau tim satu tahun tetapi kemudian, tahun berikutnya, pindah ke sesuatu yang sama sekali berbeda.

Kekuatan prediktif dari tindak lanjut sangat mencolok: Setelah mengontrol nilai sekolah menengah atas dan nilai SAT, tindak lanjut dalam ekstrakurikuler sekolah menengah memperkirakan kelulusan dari perguruan tinggi dengan penghargaan akademik

lebih baik dari variabel apapun. Demikian pula, tindak lanjut adalah satu-satunya prediktor terbaik untuk memegang posisi kepemimpinan yang ditunjuk atau dipilih di masa dewasa muda. Dan, akhirnya, lebih baik daripada salah satu dari lebih dari seratus karakteristik pribadi yang telah diukur Willingham, tindak lanjut prediksi pencapaian penting bagi seorang dewasa muda di semua bidang, mulai dari seni dan menulis hingga kewirausahaan dan pelayanan masyarakat.

Khususnya, pengejaran *khusus* yang dilakukan siswa di sekolah menengah tidak menjadi masalah—apakah itu tenis, organisasi siswa, atau tim debat. Kuncinya adalah siswa telah mendaftar untuk *sesuatu*, mendaftar *lagi* pada tahun berikutnya, dan selama itu telah membuat semacam *kemajuan*.

---

Saya belajar tentang Proyek Kualitas Pribadi beberapa tahun setelah saya mulai mempelajari grit. Ketika saya mendapatkan laporan penelitian yang asli, saya membacanya dari sampul ke sampul, meletakkannya sejenak, dan kemudian mulai lagi di halaman satu.

Malam itu, saya tidak bisa tidur. Sebaliknya, saya berbaring sambil berpikir: *Asap suci! Apa yang disebut Willingham sebagai "tindak lanjut" terdengar sangat mirip grit!*

Segera — dengan putus asa — saya ingin melihat apakah saya dapat meniru temuannya.

Satu motif praktis.

Seperti kuesioner laporan diri lainnya, Skala Grit sangat bisa dipalsukan. Dalam studi penelitian, peserta tidak memiliki insentif nyata untuk berbohong, tetapi sulit membayangkan menggunakan Skala Grit dalam pengaturan berisiko tinggi di mana, pada kenyataannya, ada sesuatu yang diperoleh dengan berpura-pura bahwa "Saya menyelesaikan apa pun yang saya mulai." Mengukur grit seperti yang dilakukan Willingham adalah strategi pengukuran yang tidak bisa dengan mudah dimainkan. Tidak, setidaknya, tanpa berbohong.

Dalam kata-kata Willingham sendiri: "Mencari tanda yang jelas dari tindak lanjut yang produktif adalah cara yang berguna untuk menggali rekam jejak siswa."

Tetapi tujuan yang lebih penting adalah untuk melihat apakah tindak lanjut akan memprediksi hasil yang muncul-bukan-putus-putus yang sama yang merupakan ciri dari grit.

Untuk mendukung studi longitudinal baru, saya beralih ke yang terbesar penyandang dana filantropi di bidang pendidikan: Bill and Melinda Gates Foundation.

Saya segera mengetahui bahwa yayasan tersebut sangat tertarik pada mengapa mahasiswa putus sekolah dalam jumlah yang begitu besar. Saat ini, angka putus sekolah untuk

perguruan tinggi dua dan empat tahun di Amerika Serikat termasuk yang tertinggi di dunia. Meningkatnya biaya kuliah dan labirin bantuan keuangan di negara ini adalah dua faktor yang berkontribusi. Persiapan akademik yang sangat tidak memadai adalah hal lain. Namun, siswa dengan keadaan keuangan yang sama dan skor SAT yang sama putus sekolah dengan tingkat yang sangat berbeda. Memprediksi siapa yang akan bertahan sampai perguruan tinggi dan mendapatkan gelar mereka dan siapa yang tidak adalah salah satu masalah yang paling keras kepala di semua ilmu sosial. Tidak ada yang memiliki jawaban yang sangat memuaskan.

Dalam pertemuan dengan Bill dan Melinda Gates, saya mendapat kesempatan untuk menjelaskan perspektif saya secara langsung. Belajar menindaklanjuti sesuatu yang sulit di sekolah menengah, kataku, sepertinya persiapan terbaik untuk melakukan hal yang sama di kemudian hari.

Dalam percakapan itu, saya mengetahui bahwa Bill sendiri sudah lama menghargai pentingnya kompetensi selain bakat. Kembali pada hari-hari ketika dia memiliki peran yang lebih langsung dalam mempekerjakan pemrogram perangkat lunak di Microsoft, misalnya, dia mengatakan dia akan memberi pelamar tugas pemrograman yang dia tahu akan membutuhkan berjam-jam pemecahan masalah yang membosankan. Ini bukan tes IQ, atau tes keterampilan pemrograman. Sebaliknya, itu adalah ujian kemampuan seseorang untuk melewati, terus maju, sampai ke garis finis. Bill hanya mempekerjakan programmer yang menyelesaikan apa yang mereka mulai.



Dengan dukungan yang murah hati dari Gates Foundation, saya merekrut 1.200 senior dan, seperti yang telah dilakukan Willingham, meminta mereka untuk menyebutkan kegiatan ekstrakurikuler mereka (jika ada), kapan mereka berpartisipasi di dalamnya, dan bagaimana mereka menonjolkan diri mereka sendiri. mereka, jika sama sekali. Di sekitar lab, saat kami melakukan penelitian ini, kami mulai menamai ukuran ini seperti apa: Grit Grid.

*Petunjuk: Sebutkan kegiatan-kegiatan di mana Anda menghabiskan banyak waktu di luar kelas. Itu bisa berupa segala jenis pengejaran, termasuk olahraga, kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan sukarela, kegiatan penelitian/akademik, pekerjaan berbayar, atau hobi. Jika Anda tidak memiliki aktivitas kedua atau ketiga, kosongkan baris tersebut:*

Aktivitas	Tingkat partisipasi 9-10-11-12	Prestasi, penghargaan, posisi kepemimpinan, jika ada

	□—□—□—□	
	□—□—□—□	
	□—□—□—□	

Mengikuti petunjuk Willingham, tim riset saya menghitung skor Grit Grid dengan menghitung komitmen multi-tahun dan peningkatan hingga dua aktivitas.

Khususnya, setiap aktivitas yang dilakukan siswa selama dua tahun atau lebih memperoleh poin grit; aktivitas yang dilakukan siswa hanya selama satu tahun tidak memperoleh poin dan tidak dinilai lebih lanjut. Kegiatan yang dilakukan siswa selama *beberapa* tahun dan di mana mereka dapat menunjukkan semacam kemajuan (misalnya, anggota organisasi siswa satu tahun dan bendahara pada tahun berikutnya) masing-masing memperoleh poin kedua. Akhirnya, ketika kemajuan dapat secara wajar dianggap "tinggi" versus hanya "sedang" (presiden badan siswa, MVP tim bola basket, karyawan bulan ini), kami memberikan poin grit ketiga.

Singkatnya, siswa dapat memperoleh skor mulai dari nol di Grit Grid (jika mereka sama sekali tidak berpartisipasi dalam komitmen multi-tahun) hingga enam poin (jika mereka mengejar dua komitmen multi-tahun yang berbeda dan, dalam keduanya, menunjukkan pencapaian yang tinggi).

Seperti yang diharapkan, kami menemukan bahwa siswa dengan skor Grit Grid yang lebih tinggi menilai diri mereka lebih tinggi dalam grit, begitu pula guru mereka.

Lalu kami menunggu.

Setelah lulus dari sekolah menengah, siswa dalam sampel kami berakhir di lusinan perguruan tinggi di seluruh negeri. Setelah dua tahun, hanya 34 persen dari 1.200 siswa dalam penelitian kami yang terdaftar di perguruan tinggi dua atau empat tahun. Seperti yang kami duga, peluang untuk tetap bersekolah sangat bergantung pada skor Grit Grid: 69 persen siswa yang mendapat skor 6 dari 6 di Grit Grid masih kuliah. Sebaliknya, hanya 16 persen siswa yang mendapat nilai 0 dari 6 yang masih berada di jalur yang tepat untuk mendapatkan gelar sarjana.

Dalam studi terpisah, kami menerapkan sistem penilaian Grit Grid yang sama untuk ekstrakurikuler perguruan tinggi guru pemula. Hasilnya sangat mirip. Guru yang, di perguruan tinggi, telah menunjukkan tindak lanjut yang produktif dalam beberapa komitmen ekstrakurikuler lebih mungkin untuk tetap mengajar dan, lebih jauh lagi, lebih efektif dalam menghasilkan pencapaian akademik pada siswa mereka. Sebaliknya, ketekunan dan keefektifan dalam mengajar

sama sekali tidak memiliki hubungan terukur dengan nilai SAT guru, IPK perguruan tinggi mereka, atau peringkat wawancara tentang potensi kepemimpinan mereka.

---

Dipertimbangkan bersama, bukti yang telah saya sajikan sejauh ini dapat ditafsirkan dalam dua cara berbeda. Saya berpendapat bahwa kegiatan ekstrakurikuler adalah cara anak muda untuk berlatih, dan karena itu mengembangkan semangat dan ketekunan, untuk tujuan jangka panjang. Tetapi mungkin juga mengikuti ekstrakurikuler adalah sesuatu yang hanya dilakukan oleh orang-orang yang berani. Penjelasan ini tidak eksklusif satu sama lain: sangat mungkin bahwa *kedua* faktor tersebut—kultivasi dan seleksi—berperan.

Dugaan terbaik saya adalah bahwa menindaklanjuti komitmen kita sementara kita tumbuh *membutuhkan* ketabahan dan, pada saat yang sama, *membangunnya*.

Salah satu alasan menurut saya demikian adalah, secara umum, situasi yang membuat orang tertarik cenderung meningkatkan karakteristik yang membawa kita ke sana. Teori perkembangan kepribadian ini disebut sebagai *prinsip koresponsif* oleh Brent Roberts, otoritas terkemuka tentang apa yang menyebabkan perubahan yang bertahan lama dalam cara orang berpikir, merasakan, dan bertindak dalam situasi yang berbeda.

Ketika Brent adalah seorang mahasiswa pascasarjana psikologi di Berkeley, pandangan yang berlaku adalah bahwa, setelah masa kanak-kanak, kepribadian kurang lebih "ditetapkan seperti plester". Brent dan peneliti kepribadian lainnya sejak itu telah mengumpulkan cukup banyak data longitudinal—mengikuti, secara harfiah, *ribuan* orang selama bertahun-tahun dan puluhan tahun—untuk menunjukkan bahwa kepribadian memang berubah setelah masa kanak-kanak.

Brent dan peneliti kepribadian lainnya telah menemukan bahwa proses kunci dalam pengembangan kepribadian melibatkan situasi dan ciri-ciri kepribadian yang secara timbal balik "memanggil" satu sama lain. Prinsip koresponsif menunjukkan bahwa sifat yang mengarahkan kita menuju situasi kehidupan tertentu adalah sifat yang sama yang didorong, diperkuat, dan diperkuat oleh situasi tersebut. Dalam hubungan ini ada kemungkinan siklus baik dan buruk.

Misalnya, dalam satu penelitian, Brent dan kolaboratornya mengikuti seribu remaja di Selandia Baru saat mereka memasuki usia dewasa dan mendapatkan pekerjaan. Selama bertahun-tahun, remaja yang bermusuhan berakhir dengan pekerjaan dengan prestise rendah dan melaporkan kesulitan membayar tagihan mereka. Kondisi ini, pada gilirannya, menyebabkan *peningkatan* tingkat permusuhan, yang semakin mengikis prospek pekerjaan mereka. Sebaliknya, remaja yang lebih menyenangkan memasuki siklus yang baik

dari perkembangan psikologis. "Anak-anak baik" ini mendapatkan pekerjaan dengan status lebih tinggi yang menawarkan keamanan finansial yang lebih besar—hasil yang *meningkatkan* kecenderungan mereka untuk bersosialisasi.

Sejauh ini, belum ada studi prinsip grit yang koresponsif.

Biarkan saya berspekulasi. Dibiarkan sendiri, seorang gadis kecil yang, setelah gagal membuka sekotak kismis dan berkata pada dirinya sendiri, "Ini terlalu sulit! Saya keluar!" mungkin memasuki lingkaran setan yang memperkuat menyerah. Dia mungkin belajar untuk menyerah satu demi satu, setiap kali kehilangan kesempatan untuk memasuki siklus perjuangan yang baik, diikuti oleh kemajuan, diikuti oleh kepercayaan diri untuk mencoba sesuatu yang lebih keras.

Tapi bagaimana dengan seorang gadis kecil yang ibunya mengajaknya ke balet, meski sulit? Meskipun gadis kecil itu tidak terlalu *ingin* mengenakan leotardnya saat itu, karena dia sedikit lelah. Padahal, pada latihan terakhir, guru baletnya memarahinya karena cara memegang tangannya yang salah, yang jelas sedikit perih. Bagaimana jika gadis kecil itu didorong untuk mencoba dan mencoba lagi dan, pada satu latihan, mengalami kepuasan dari sebuah terobosan?

Mungkinkah kemenangan itu mendorong gadis kecil itu untuk berlatih hal-hal sulit *lainnya* ?

Mungkinkah dia belajar menerima tantangan?

---

Setahun setelah Warren Willingham menerbitkan Proyek Kualitas Pribadi, Bill Fitzsimmons menjadi dekan penerimaan di Harvard.

Dua tahun kemudian, ketika saya melamar ke Harvard, Bill-lah yang meninjau lamaran saya. Saya tahu karena, pada suatu saat sebagai sarjana, saya mendapati diri saya terlibat dalam proyek layanan masyarakat dengan Bill. "Oh, Nona Roh Sekolah!" serunya saat kami diperkenalkan. Dan kemudian dia menandai, dengan akurasi yang luar biasa, berbagai aktivitas yang saya lakukan di sekolah menengah.

Baru-baru ini saya menelepon Bill untuk menanyakan pendapatnya tentang tindak lanjut ekstrakurikuler. Tidak mengherankan, dia sangat akrab dengan penelitian Willingham.

"Saya memilikinya di suatu tempat di sini," katanya, tampak memindai rak bukunya. "Tidak pernah jauh dari jangkauan."

Oke, jadi apakah dia setuju dengan kesimpulan Willingham? Apakah penerimaan Harvard benar-benar peduli pada hal lain selain nilai SAT dan nilai sekolah menengah?

Saya ingin tahu, karena pendapat Willingham, pada saat dia menerbitkan temuannya, adalah bahwa kantor penerimaan perguruan tinggi tidak

menimbang tindak lanjut dalam ekstrakurikuler seberat yang disarankan oleh penelitiannya.

Setiap tahun, Bill Fitzsimmons menjelaskan, beberapa ratus mahasiswa diterima di Harvard berdasarkan kredensial akademik yang benar-benar luar biasa. Prestasi ilmiah awal mereka menunjukkan bahwa pada suatu saat mereka akan menjadi akademisi kelas dunia.

Tetapi Harvard mengakui setidaknya sebanyak siswa yang, dalam kata-kata Bill, "telah membuat komitmen untuk mengejar sesuatu yang mereka sukai, yakini, dan hargai—dan [telah melakukannya] dengan energi tunggal, disiplin, dan kerja keras biasa."

Tak seorang pun di kantor penerimaan menginginkan atau membutuhkan siswa ini untuk mengejar kegiatan yang sama ketika mereka sampai di kampus. "Mari kita ambil atletik sebagai contoh," kata Bill. "Katakanlah orang tersebut terluka, atau memutuskan untuk tidak bermain, atau tidak masuk tim. Apa yang cenderung kami temukan adalah bahwa semua energi, dorongan, dan komitmen itu—semua ketabahan itu—yang dikembangkan melalui atletik hampir selalu dapat ditransfer ke hal lain."

Bill meyakinkan saya bahwa, sebenarnya, Harvard memberikan perhatian penuh untuk tindak lanjut. Setelah menjelaskan penelitian kami yang lebih baru yang mengonfirmasi temuan Willingham, dia memberi tahu saya bahwa mereka menggunakan skala peringkat yang sangat mirip: "Kami meminta staf penerimaan kami untuk melakukan persis seperti yang Anda lakukan dengan Grit Grid Anda."

Ini membantu menjelaskan mengapa dia mempertahankan ingatan yang begitu jelas, lebih dari setahun setelah dia membaca lamaran saya, tentang bagaimana saya menghabiskan waktu saya di luar kelas di sekolah menengah. Dalam *aktivitas saya*, seperti halnya hal lain dalam catatan saya, dia menemukan bukti bahwa saya telah mempersiapkan diri untuk kerasnya—dan peluang—perguruan tinggi.

"Perasaan saya, sejak menjadi mahasiswa selama lebih dari empat puluh tahun," Bill menyimpulkan, "kebanyakan orang dilahirkan dengan potensi yang luar biasa. Pertanyaan sebenarnya adalah apakah mereka didorong untuk menggunakan kerja keras kuno yang baik dan ketabahan mereka, jika Anda mau, secara maksimal. Pada akhirnya, mereka adalah orang-orang yang tampaknya paling sukses."

Saya menunjukkan bahwa tindak lanjut ekstrakurikuler mungkin hanya merupakan sinyal ketabahan, daripada sesuatu yang akan mengembangkannya. Bill setuju, tetapi menegaskan kembali penilaiannya bahwa aktivitas bukan *sekadar* sinyal. Intuisinya adalah bahwa menindaklanjuti hal-hal sulit mengajarkan pelajaran yang kuat dan dapat ditransfer kepada orang muda. "Anda belajar dari orang lain, Anda mencari tahu lebih banyak

dan lebih melalui pengalaman apa prioritas Anda, Anda sedang mengembangkan karakter.

“Dalam beberapa kasus,” lanjut Bill, “siswa melakukan aktivitas karena orang lain, mungkin orang tua, mungkin konselor, menyarakannya. Namun yang sering terjadi adalah bahwa pengalaman ini benar-benar *transformatif*, dan siswa benar-benar mempelajari sesuatu yang sangat penting, lalu mereka terjun dan berkontribusi dalam aktivitas ini dengan cara yang tidak pernah terbayangkan oleh mereka dan orang tua serta konselor mereka.”

---

Yang paling mengejutkan saya tentang percakapan saya dengan Bill adalah betapa dia mengkhawatirkan anak-anak yang tidak diberi kesempatan untuk berlatih ketabahan dalam kegiatan ekstrakurikuler.

“Semakin banyak sekolah menengah yang mengurangi atau menghilangkan seni dan musik serta kegiatan lainnya,” kata Bill kepada saya, dan kemudian menjelaskan bahwa, tentu saja, terutama sekolah yang melayani anak-anak miskin yang melakukan pemotongan ini. “Ini adalah lapangan bermain paling tidak seimbang yang bisa dibayangkan.”

Penelitian oleh ilmuwan politik Harvard Robert Putnam dan kolaboratornya mengungkapkan bahwa siswa sekolah menengah Amerika yang kaya telah berpartisipasi dalam kegiatan ekstrakurikuler dengan tingkat tinggi yang konsisten selama beberapa dekade terakhir. Sebaliknya, partisipasi di kalangan siswa miskin telah menurun drastis.

Kesenjangan yang melebar dalam partisipasi ekstrakurikuler antara si kaya dan si miskin memiliki beberapa faktor penyebab, jelas Putnam. Olahraga berbayar untuk bermain seperti tim sepak bola keliling adalah salah satu kendala untuk partisipasi yang setara. Bahkan ketika partisipasi “gratis”, tidak semua orang tua mampu membeli seragam. Tidak semua orang tua mampu atau mau mengantar anak-anak mereka ke dan dari latihan dan permainan. Untuk musik, biaya les privat dan instrumen bisa jadi mahal.

Seperti yang diperkirakan Putnam, ada korelasi yang mengkhawatirkan antara pendapatan keluarga dan skor Grit Grid. Rata-rata, skor Grit Grid untuk siswa sekolah menengah atas dalam sampel kami yang memenuhi syarat untuk makanan bersubsidi federal adalah poin penuh lebih rendah daripada siswa yang lebih beruntung.

---

Seperti Robert Putnam, Geoffrey Canada adalah ilmuwan sosial lulusan Harvard.

Geoff sama berpasirnya dengan mereka. Semangatnya memungkinkan anak-anak yang tumbuh dalam kemiskinan untuk menyadari potensi mereka. Baru-baru ini, Geoff telah menjadi selebritas. Tetapi selama beberapa dekade dia bekerja keras dalam ketidakjelasan relatif sebagai direktur program pendidikan intensif yang radikal di New York City yang disebut Harlem Children's Zone. Anak-anak pertama yang berhasil lulus sekarang sudah kuliah, dan pendekatan program yang luar biasa komprehensif, ditambah dengan hasil yang luar biasa sukses, telah menarik perhatian nasional.

Beberapa tahun yang lalu, Geoff datang ke Penn untuk menyampaikan pidato pembukaan kami. Saya berhasil memasukkan pertemuan pribadi ke dalam jadwalnya yang sibuk.

Mengingat waktu kami yang terbatas, saya langsung ke intinya.

"Saya tahu Anda dilatih sebagai ilmuwan sosial," saya memulai. "Dan saya tahu ada banyak hal yang kami punya banyak bukti dan tidak kami lakukan dalam pendidikan, dan ada hal-hal yang kami tidak punya bukti dan tetap melakukannya. Tapi saya ingin tahu, dari semua yang telah Anda lihat dan lakukan, apa yang menurut Anda *sebenarnya* adalah cara mengeluarkan anak-anak dari kemiskinan.

Geoff duduk ke depan dan mengatupkan kedua tangannya seperti hendak berdoa.

"Aku akan memberitahumu secara langsung. Saya seorang ayah dari empat anak. Saya telah menyaksikan banyak, banyak anak yang bukan milik saya tumbuh dewasa. Saya mungkin tidak memiliki tugas acak, studi double-blind untuk membuktikannya, tetapi saya dapat memberi tahu Anda apa yang dibutuhkan anak-anak miskin.

Mereka membutuhkan semua hal yang Anda dan saya berikan kepada anak-anak kita sendiri. Yang dibutuhkan anak-anak miskin itu banyak. Tetapi Anda dapat menyimpulkannya dengan mengatakan bahwa yang mereka butuhkan adalah masa kecil yang layak."

Sekitar setahun kemudian, Geoff memberikan ceramah TED, dan saya cukup beruntung berada di antara hadirin. Banyak dari apa yang dilakukan Harlem Children's Zone, Kanada menjelaskan, didasarkan pada bukti ilmiah yang kuat — pendidikan prasekolah, misalnya, dan kegiatan pengayaan musim panas. Tapi ada satu hal yang disediakan programnya tanpa bukti ilmiah yang cukup untuk membenarkan biaya: kegiatan ekstrakurikuler.

"Anda tahu mengapa?" Dia bertanya. "Karena aku *sebenarnya* suka anak-anak."

Penonton tertawa, dan dia mengatakannya lagi: "*Saya sebenarnya suka anak-anak.*"

"Anda belum pernah membaca studi dari MIT yang mengatakan bahwa memberikan instruksi dansa kepada anak Anda akan membantu mereka mengerjakan aljabar dengan lebih baik," akunya. "Tapi Anda akan memberikan instruksi menari kepada anak itu, dan Anda akan senang bahwa anak itu ingin melakukan instruksi menari, dan itu akan membuat hari Anda menyenangkan."

---

Geoffrey Kanada benar. Semua penelitian yang saya bicarakan dalam bab ini bersifat noneksperimental. Saya tidak tahu apakah akan ada hari ketika para ilmuwan mencari tahu logistik—dan etika—secara acak menugaskan anak-anak ke kelas balet selama bertahun-tahun dan kemudian menunggu untuk melihat apakah manfaatnya ditransfer ke penguasaan aljabar.

Namun nyatanya, para ilmuwan *telah* melakukan eksperimen jangka pendek untuk menguji apakah melakukan hal-hal sulit mengajarkan seseorang untuk melakukan hal-hal sulit lainnya.

Psikolog Robert Eisenberger di University of Houston adalah otoritas terkemuka dalam topik ini. Dia menjalankan lusinan studi di mana tikus secara acak ditugaskan untuk melakukan sesuatu yang sulit — seperti menekan tuas dua puluh kali untuk mendapatkan satu pelet makanan tikus — atau sesuatu yang mudah, seperti menekan tuas itu dua kali untuk mendapatkan hadiah yang sama. Setelah itu, Bob memberi *semua* tikus tugas sulit yang berbeda. Dalam eksperimen demi eksperimen, dia menemukan hasil yang sama: Dibandingkan dengan tikus dalam "kondisi mudah", tikus yang sebelumnya diharuskan bekerja keras untuk mendapatkan hadiah kemudian menunjukkan lebih banyak kekuatan dan daya tahan pada tugas kedua.

Eksperimen Bob favorit saya adalah yang paling pintar. Dia memperhatikan bahwa tikus laboratorium umumnya diberi makan dengan salah satu dari dua cara. Beberapa peneliti menggunakan hopper wire-mesh yang diisi dengan chow, yang mengharuskan tikus menggerogoti pelet makanan melalui lubang kecil di jaring. Peneliti lain hanya menyebarkan pelet di lantai kandang. Bob membayangkan bahwa bekerja untuk makan malam Anda, bisa dikatakan, mungkin mengajari tikus untuk bekerja lebih keras pada tugas latihan yang berat. Faktanya, itulah yang dia temukan. Dia memulai eksperimennya dengan melatih tikus muda untuk berlari di papan sempit untuk mendapatkan hadiah. Kemudian, ia membagi tikus menjadi dua kelompok. Satu kelompok tinggal di kandang dengan pengumpan hopper, dan yang lainnya di kandang tempat pelet makanan berserakan di lantai. Setelah sebulan bekerja untuk mendapatkan makanan dari hopper, tikus melakukan tugas landasan pacu lebih baik daripada tikus yang hanya berjalan ke makanan mereka ketika mereka lapar.

Karena istrinya adalah seorang guru, Bob berkesempatan untuk mencoba versi jangka pendek dari percobaan yang sama dengan anak-anak. Misalnya, dalam satu penelitian, dia memberikan uang receh kepada siswa kelas dua dan tiga untuk menghitung benda, menghafal gambar, dan mencocokkan bentuk. Untuk beberapa anak, Bob dengan cepat meningkatkan kesulitan tugas-tugas ini saat anak-anak meningkat. Anak-anak lain berulang kali diberi versi mudah dari tugas yang sama.

Semua anak mendapat uang dan pujian.

Setelah itu, anak-anak dalam kedua kondisi tersebut diminta melakukan pekerjaan membosankan yang sama sekali berbeda dari tugas sebelumnya: menyalin daftar kata ke selembar kertas. Temuan Bob persis sama dengan apa yang dia temukan pada tikus: anak-anak yang dilatih untuk tugas-tugas yang sulit (bukannya yang mudah) bekerja lebih keras dalam tugas penyalinan.

Kesimpulan Bob? Dengan latihan, ketekunan bisa dipelajari.

Sebagai penghormatan kepada karya Seligman dan Maier sebelumnya tentang ketidakberdayaan yang dipelajari, di mana ketidakmampuan untuk menghindari hukuman membuat hewan menyerah pada tugas menantang kedua, Bob menjuluki fenomena ini sebagai *ketekunan yang dipelajari*. Kesimpulan utamanya hanyalah bahwa hubungan antara kerja keras dan penghargaan dapat dipelajari. Bob akan melangkah lebih jauh dan mengatakan bahwa *tanpa* secara langsung mengalami hubungan antara usaha dan imbalan, hewan, apakah itu tikus atau manusia, gagal dalam kemalasan. Bagaimanapun juga, upaya pembakaran kalori adalah sesuatu yang evolusi telah membentuk kita untuk dihindari sebisa mungkin.

---

Putri saya, Lucy, masih bayi ketika saya pertama kali membaca karya Bob tentang ketekunan terpelajar, dan saudara perempuannya, Amanda, masih balita. Dengan kedua gadis itu, saya segera menemukan bahwa saya tidak cocok untuk memainkan peran yang dimiliki Bob dalam eksperimennya. Sulit bagi saya untuk menciptakan kontingensi yang diperlukan untuk belajar—dengan kata lain, lingkungan di mana aturan yang diakui adalah *Jika Anda bekerja keras, Anda akan mendapat imbalan. Jika tidak, Anda tidak akan melakukannya*.

Memang, saya berjuang untuk memberikan umpan balik yang saya tahu dibutuhkan anak-anak saya. Saya menemukan diri saya dengan antusias memuji mereka tidak peduli apa yang mereka lakukan. Dan inilah salah satu alasan mengapa kegiatan ekstrakurikuler menawarkan lapangan bermain yang unggul untuk ketabahan—pelatih dan guru ditugaskan untuk menumbuhkan ketabahan pada anak-anak yang bukan anak mereka.

Di kelas balet tempat saya mengantarkan gadis-gadis itu setiap minggu, ada seorang guru hebat yang menunggu untuk menerima mereka. Kecintaan guru pada balet ini menular. Dia sama suportifnya dengan saya, dan, sejujurnya, jauh lebih menuntut. Ketika seorang siswa datang terlambat ke kelas, mereka mendapat pelajaran keras tentang pentingnya menghargai waktu orang lain. Jika seorang siswa lupa memakai triko hari itu, atau meninggalkan sepatu baletnya di rumah, mereka duduk dan mengawasi anak-anak lain sepanjang kelas dan tidak diizinkan untuk berpartisipasi. Ketika sebuah gerakan dilakukan dengan tidak benar, ada pengulangan dan penyesuaian tanpa henti sampai, akhirnya, guru ini

standar tinggi yang puas. Kadang-kadang, pelajaran ini disertai dengan ceramah singkat tentang sejarah balet, dan bagaimana tanggung jawab masing-masing penari dalam menjalankan tradisi itu.

Kasar? Saya kira tidak demikian. Standar tinggi? Sangat.

Jadi di kelas balet, lebih dari di rumah, Lucy dan Amanda harus berlatih mengembangkan minat, rajin mempraktikkan hal-hal yang belum bisa mereka lakukan, menghargai tujuan di luar diri dari upaya mereka, dan, ketika buruk hari akhirnya menjadi hari yang baik, dapatkan harapan untuk mencoba, coba lagi.

---

Di keluarga kami, kami hidup dengan Aturan Hal yang Keras. Ini memiliki tiga bagian. Yang pertama adalah setiap orang—termasuk Ibu dan Ayah—harus melakukan hal yang berat. Hal yang sulit adalah sesuatu yang membutuhkan latihan yang disengaja setiap hari. Saya telah memberi tahu anak-anak saya bahwa penelitian psikologis adalah hal yang sulit, tetapi saya juga berlatih yoga. Ayah berusaha menjadi lebih baik dan lebih baik dalam menjadi pengembang real estat; dia melakukan hal yang sama dengan berlari. Putri sulung saya, Amanda, telah memilih bermain piano sebagai hal yang sulit baginya. Dia melakukan balet selama bertahun-tahun, tetapi kemudian berhenti. Begitu pula Lu

Ini membawa saya ke bagian kedua dari Aturan Hal yang Sulit: Anda dapat berhenti. Tetapi Anda tidak dapat berhenti sampai musim berakhir, pembayaran uang sekolah habis, atau titik pemberhentian "alami" lainnya telah tiba. Anda harus, setidaknya untuk interval yang telah Anda komitmenkan sendiri, menyelesaikan apa pun yang Anda mulai. Dengan kata lain, Anda tidak boleh berhenti pada hari ketika guru Anda membentak Anda, atau Anda kalah dalam perlombaan, atau Anda harus melewatkan acara menginap karena ada resital keesokan paginya. Anda tidak dapat berhenti pada hari yang buruk.

Dan, terakhir, Aturan Benda Keras menyatakan bahwa *Anda* harus memilih benda keras Anda. Tidak ada yang memilihnya untuk Anda karena, bagaimanapun juga, tidak masuk akal untuk melakukan hal yang sulit yang bahkan samar-samar Anda tidak tertarik. Bahkan keputusan untuk mencoba balet datang setelah diskusi tentang berbagai kelas lain yang bisa dipilih putri saya sebagai gantinya.

Faktanya, Lucy bersepeda melewati setengah lusin hal sulit. Dia memulai masing-masing dengan antusias tetapi akhirnya menemukan bahwa dia *tidak* ingin melanjutkan dengan balet, senam, trek, kerajinan tangan, atau piano. Pada akhirnya, dia mendarat di biola. Dia sudah melakukannya selama tiga tahun, selama waktu itu minatnya semakin meningkat daripada berkurang. Tahun lalu, dia bergabung dengan sekolah dan orkestra semua kota, dan ketika saya baru-baru ini bertanya apakah dia ingin mengubah hal sulitnya menjadi sesuatu yang lain, dia memandang saya seperti saya gila.

Tahun depan, Amanda akan duduk di bangku SMA. Adiknya akan mengikuti tahun berikutnya. Pada saat itu, Aturan Hal Keras akan berubah. Persyaratan keempat akan ditambahkan: setiap gadis harus berkomitmen untuk setidaknya satu aktivitas, baik sesuatu yang baru atau piano dan biola yang sudah mereka mulai, setidaknya selama *dua tahun*.

Kejam? Saya tidak percaya itu. Dan jika komentar Lucy dan Amanda baru-baru ini tentang topik tersebut bukanlah pemolesan apel yang disamarkan, begitu pula putri saya. Mereka ingin tumbuh lebih grit seiring bertambahnya usia, dan, seperti keterampilan apa pun, mereka tahu grit membutuhkan latihan. Mereka tahu mereka beruntung memiliki kesempatan untuk melakukannya.

Bagi orang tua yang ingin mendorong ketabahan tanpa menghilangkan kapasitas anak-anak mereka untuk memilih jalan mereka sendiri, saya merekomendasikan Aturan Hal Keras.

## ➔ Bab 12

# BUDAYA GRIT

Pertandingan sepak bola pertama yang saya tonton dari awal hingga akhir adalah Super Bowl XLVIII. Pertandingan berlangsung pada 2 Februari 2014, dan mengadu Seattle Seahawks melawan Denver Broncos. Seahawks menang, 43–8.

Sehari setelah kemenangan mereka, pelatih kepala Seahawks Pete Carroll adalah diwawancarai oleh mantan anggota San Francisco 49ers.

“Saya tahu ketika saya bersama (Empat Puluh) Niners,” pewawancara memulai, “Anda ada di sana. . . .”

Itu berarti menjadi seorang Niner, bukan pemain sepak bola.

Saat Anda dan John Schneider sedang mencari pemain, beri tahu saya: Apa filosofi itu, apa artinya menjadi Seahawk?

Pete terkekeh pelan. “Aku tidak akan memberikan semuanya padamu, tapi. . . .”

“Ayo, bung. Berikan padaku, Pete.”

“Saya akan memberi tahu Anda bahwa kami sedang mencari pesaing yang hebat. Itu benar-benar di mana itu dimulai. Dan itulah orang-orang yang benar-benar memiliki *ketabahan*. Pola pikir bahwa mereka akan selalu berhasil, bahwa mereka harus membuktikan sesuatu.

Mereka tangguh, mereka tidak akan membiarkan kemunduran menahan mereka. Mereka tidak akan tergoyahkan, Anda tahu, oleh tantangan, rintangan, dan lain-lain. . . .

Sikap itu — kami benar-benar menyebutnya sebagai *ketabahan*.

Saya tidak bisa mengatakan saya terkejut, baik dengan komentar Pete atau dengan kinerja kemenangan timnya sehari sebelumnya.

Mengapa tidak? Karena sembilan bulan sebelumnya, saya menerima telepon dari Pete. Rupanya, dia baru saja menonton TED saya berbicara tentang grit. Yang mendorong panggilannya adalah dua emosi yang mendesak.

Pertama, dia penasaran—ingin belajar lebih banyak tentang grit daripada yang bisa saya lakukan untuk menyampaikan dalam enam menit yang telah diberikan TED kepada saya.

Kedua, dia kesal. Tidak dengan sebagian besar dari apa yang harus saya katakan. Itu hanya bagian akhir yang membuatnya kesal. Sains, saya akui dalam pembicaraan itu, pada saat itu hanya sedikit yang mengecewakan tentang membangun grit. Pete kemudian memberi tahu saya bahwa dia baru saja akan melompat dari kursinya, secara praktis berteriak pada gambar saya di layar bahwa membangun grit adalah *inti* dari budaya Seahawks.

Kami akhirnya berbicara selama kira-kira satu jam: saya di salah satu ujung antrean, duduk di meja saya di Philadelphia, dan Pete dan stafnya di ujung lainnya, berkerumun di sekitar speakerphone di Seattle. Saya memberi tahu dia apa yang saya pelajari dalam penelitian saya, dan Pete membalas dengan memberi tahu saya tentang apa yang dia coba capai dengan Seahawks.

"Datang dan perhatikan kami. Yang kami lakukan hanyalah membantu orang menjadi pesaing yang hebat. Kami ajari mereka cara bertahan. Kami melepaskan hasrat mereka. *Hanya* itu yang kami lakukan."

---

Disadari atau tidak, budaya tempat kita hidup, dan yang kita kenali, dengan kuat membentuk hampir setiap aspek keberadaan kita.

Yang saya maksud dengan budaya bukanlah batas-batas geografis atau politik yang memisahkan satu orang dari orang lain sebanyak batas-batas psikologis tak terlihat yang memisahkan *kita* dari *mereka*. Pada intinya, budaya ditentukan oleh norma dan nilai bersama dari sekelompok orang. Dengan kata lain, budaya yang berbeda ada kapan saja sekelompok orang sepakat tentang bagaimana kita melakukan sesuatu di sekitar sini dan mengapa. Adapun bagaimana seluruh dunia beroperasi, semakin tajam kontrasnya, semakin kuat ikatan di antara mereka yang oleh para psikolog disebut "dalam kelompok".

Jadi Seattle Seahawks dan sekolah piagam KIPP—seperti halnya bangsa mana pun—merupakan budaya yang bonafide. Jika Anda seorang Seahawk, Anda bukan hanya pemain sepak bola. Jika Anda seorang KIPPster, Anda bukan hanya seorang siswa. Seahawks dan KIPPsters melakukan sesuatu dengan cara tertentu, dan mereka melakukannya untuk alasan tertentu. Demikian pula, West Point memiliki budaya yang berbeda—budaya yang berusia lebih dari dua abad, namun, seperti yang akan segera kita temukan, terus berkembang.

Bagi kebanyakan dari kita, perusahaan tempat kita bekerja merupakan kekuatan budaya yang penting dalam hidup kita. Misalnya, saat tumbuh dewasa, ayah saya suka menyebut dirinya sebagai DuPonter. Semua pensil di rumah kami dikeluarkan oleh perusahaan, dihias dengan frasa seperti *Safety First*, dan ayah saya akan bersemangat setiap kali iklan DuPont muncul di televisi, kadang-kadang bahkan menimpali.

pengisi suara: "Hal-hal yang lebih baik untuk kehidupan yang lebih baik." Saya pikir ayah saya hanya bertemu dengan CEO DuPont beberapa kali, tetapi dia akan bercerita tentang penilaiannya yang baik seperti Anda berbicara tentang pahlawan perang keluarga.

Bagaimana Anda tahu bahwa Anda adalah bagian dari budaya yang, dalam arti sebenarnya, telah menjadi bagian dari diri Anda? Saat Anda mengadopsi suatu budaya, Anda membuat kesetiaan *kategoris* pada kelompok itu. Anda bukan "semacam" Seahawk, atau "semacam" West Pointer. Anda juga atau tidak. Anda berada *di* grup, atau *keluar* dari itu. Anda dapat menggunakan kata benda, bukan hanya kata sifat atau kata kerja, untuk menggambarkan komitmen Anda. Ternyata, sangat tergantung pada kelompok mana Anda berkomitmen.

Intinya tentang budaya dan grit adalah: *Jika Anda ingin lebih grit, temukan budaya grit dan bergabunglah. Jika Anda seorang pemimpin, dan Anda ingin orang-orang di organisasi Anda lebih gigih, ciptakan budaya yang berani.*

---

Baru-baru ini saya menelepon Dan Chambliss, sosiolog yang kami temui di bab 3 yang menghabiskan enam tahun pertama kehidupannya profesionalnya untuk mempelajari perenang.

Pertanyaan saya untuk Dan adalah apakah, dalam tiga dekade sejak studi keahliannya yang penting, dia berubah pikiran tentang kesimpulan provokatifnya.

Apakah dia, misalnya, masih percaya bahwa bakat sebagian besar adalah ikan merah ketika harus memahami asal-usul keunggulan kelas dunia? Apakah dia mendukung pengamatan bahwa beralih dari tim klub lokal Anda menjadi kompetitif di tingkat negara bagian dan nasional dan, akhirnya, menjadi keahlian kelas dunia, tingkat Olimpiade memerlukan peningkatan keterampilan kualitatif, bukan hanya "lebih banyak jam" di kolam renang? Dan apakah keunggulan yang menakjubkan, pada akhirnya, benar-benar pertemuan dari tindakan yang tak terhitung jumlahnya, dieksekusi dengan sempurna namun biasa-biasa saja, dapat dilakukan?

*Ya, ya, dan ya.*

"Tapi aku meninggalkan hal yang paling penting," kata Dan. "Cara sebenarnya untuk menjadi perenang yang hebat berarti bergabung dengan tim yang hebat."

Logika itu mungkin menurut Anda aneh. Anda mungkin berasumsi bahwa *pertama* seseorang menjadi perenang yang hebat dan *kemudian* dia bergabung dengan tim yang hebat. Dan memang benar, tentu saja, tim hebat tidak mengambil sembarang orang. Ada tryout. Ada sejumlah tempat terbatas. Ada standar. Dan semakin elit tim tersebut, semakin kuat keinginan mereka yang sudah berada di tim untuk menjaga standar tersebut tetap tinggi.

Apa yang Dan maksudkan adalah efek timbal balik dari budaya khusus tim pada orang yang bergabung. Selama bertahun-tahun masuk dan keluar dari kolam, dia telah melihat panah kausalitas antara tim yang hebat dan pemain individu yang hebat berjalan dua arah. Akibatnya, dia telah menyaksikan prinsip yang sesuai dari perkembangan kepribadian: dia telah melihat bahwa karakteristik yang dipilih untuk situasi tertentu, pada gilirannya, ditingkatkan oleh mereka.

“Begini, ketika saya mulai mempelajari Olimpiade, saya berpikir, 'Orang aneh macam apa yang bangun setiap hari jam empat pagi untuk pergi latihan renang?' Saya berpikir, 'Ini pasti orang-orang luar biasa yang melakukan hal semacam itu.' Tapi masalahnya, ketika Anda pergi ke tempat di mana pada dasarnya *semua orang* yang Anda kenal bangun jam empat pagi untuk pergi berlatih, itulah yang Anda lakukan. Ini bukan masalah besar. Itu menjadi kebiasaan.”

Berulang kali, Dan telah mengamati perenang baru bergabung dengan tim yang melakukan hal-hal satu atau dua tingkat lebih baik daripada yang biasa mereka lakukan. Sangat cepat, pendatang baru menyesuaikan dengan norma dan standar tim.

“Berbicara untuk diri saya sendiri,” Dan menambahkan, “Saya tidak memiliki banyak disiplin diri. Tetapi jika saya dikelilingi oleh orang-orang yang menulis artikel dan memberi kuliah dan bekerja keras, saya cenderung mengantre. Jika saya berada di tengah kerumunan orang yang melakukan sesuatu dengan cara tertentu, saya akan mengikuti.”

Dorongan untuk menyesuaikan diri—untuk menyesuaikan diri dengan kelompok—sangat kuat. Beberapa eksperimen psikologi terpenting dalam sejarah telah menunjukkan seberapa cepat, dan biasanya tanpa kesadaran, individu sejalan dengan kelompok yang bertindak atau berpikir dengan cara yang berbeda.

“Jadi menurut saya,” Dan menyimpulkan, “bahwa ada cara yang sulit untuk mendapatkan grit dan ada cara yang mudah. Cara yang sulit adalah melakukannya sendiri. Cara mudahnya adalah menggunakan konformitas—dorongan dasar manusia untuk menyesuaikan diri—karena jika Anda berada di sekitar banyak orang yang tabah, Anda akan bertindak lebih tabah.”

---

Efek konformitas jangka pendek bukanlah hal yang menggairahkan saya tentang kekuatan budaya untuk memengaruhi ketabahan. Tidak tepat.

Yang paling menggairahkan saya adalah gagasan bahwa, dalam jangka panjang, budaya memiliki kekuatan untuk membentuk identitas kita. Seiring waktu dan dalam keadaan yang tepat, norma dan nilai kelompok tempat kita berada menjadi milik kita sendiri. Kami menginternalisasi mereka. Kami membawa mereka bersama kami. *Cara kita melakukan sesuatu di sekitar sini dan mengapa* akhirnya menjadi *Cara saya melakukan sesuatu dan mengapa*.

Identitas memengaruhi setiap aspek karakter kita, tetapi memiliki relevansi khusus dengan grit. Seringkali, keputusan kritis-atau-tidak yang kita buat — untuk bangun sekali lagi; untuk bertahan melewati musim panas yang menyedihkan dan melelahkan ini; untuk berlari lima mil dengan rekan satu tim kita ketika sendirian kita mungkin hanya berlari sejauh tiga mil — adalah masalah identitas lebih dari apa pun. Seringkali, hasrat dan ketekunan kita tidak muncul dari analisis yang dingin dan penuh perhitungan tentang biaya dan manfaat alternatif. Sebaliknya, sumber kekuatan kita adalah orang yang kita kenal sebagai diri kita sendiri.

James March, seorang ahli pengambilan keputusan di Stanford University, menjelaskan perbedaannya sebagai berikut: Terkadang, kita kembali ke analisis biaya-manfaat untuk membuat pilihan. Tentu saja, Maret tidak berarti bahwa, dalam memutuskan apa yang akan dipesan untuk makan siang atau kapan harus tidur, kita mengeluarkan kertas dan kalkulator. Maksudnya adalah, kadang-kadang ketika membuat pilihan, kita mempertimbangkan bagaimana kita bisa mendapatkan keuntungan, dan apa yang harus kita bayar, dan seberapa besar kemungkinan manfaat dan biaya ini akan menjadi seperti yang kita pikirkan. Kita bisa melakukan semua ini di kepala kita, dan memang, ketika saya memutuskan apa yang akan dipesan untuk makan siang atau kapan harus tidur, saya sering memikirkan pro dan kontra sebelum membuat keputusan. Ini sangat logis.

Tetapi di lain waktu, kata March, kami sama sekali tidak memikirkan konsekuensi dari tindakan kami. Kami tidak bertanya pada diri sendiri: *Apa manfaatnya? Berapa biayanya? Apa saja risikonya?* Sebaliknya, kita bertanya pada diri sendiri: *Siapakah saya? Apa situasi ini? Apa yang dilakukan orang seperti saya dalam situasi seperti ini?*

Berikut contohnya: Tom

Deierlein memperkenalkan dirinya kepada saya seperti ini: "Saya seorang West Pointer, Airborne Ranger, dan CEO dua kali. Saya mendirikan dan menjalankan organisasi nirlaba. Saya tidak istimewa atau luar biasa dalam hal apa pun. Kecuali satu: ketabahan."

Saat bertugas aktif di Bagdad selama musim panas 2006, Tom ditembak oleh seorang penembak jitu. Peluru itu menghancurkan panggul dan sakrumnya. Tidak ada cara untuk mengetahui bagaimana tulang-tulang itu akan bersatu kembali dan fungsi seperti apa yang mungkin dimiliki Tom ketika mereka melakukannya. Dokter mengatakan kepadanya bahwa dia mungkin tidak akan pernah bisa berjalan lagi.

"Kamu tidak mengenalku," jawab Tom singkat. Dan kemudian, pada dirinya sendiri, dia berjanji untuk menjalankan Ten-Miler Angkatan Darat, perlombaan yang telah dia latih sebelum dia ditembak.

Ketika, tujuh bulan kemudian, dia akhirnya cukup sehat untuk bangun dari tempat tidur dan memulai terapi fisik, Tom bekerja keras, tanpa henti, melakukan semua latihan yang ditugaskan dan lebih banyak lagi. Terkadang, dia mendengus kesakitan atau

meneriakkan dorongan untuk dirinya sendiri. "Para pasien lain sedikit terkejut pada awalnya," kata Tom, "tetapi mereka menjadi terbiasa, dan kemudian — semuanya menyenangkan — mereka mengejek saya dengan dengusan palsu mereka sendiri."

Setelah latihan yang sangat berat, Tom merasakan "semangat", rasa sakit yang tajam yang menghantam kakinya. "Mereka hanya bertahan satu atau dua detik," kata Tom, "tetapi mereka kembali secara acak sepanjang hari, benar-benar membuat saya melompat dari keterkejutan." Tanpa gagal, setiap hari, Tom menetapkan tujuan, dan selama beberapa bulan, rasa sakit dan keringat terbayar. Akhirnya, dia hampir tidak bisa berjalan dengan alat bantu jalan, lalu hanya dengan tongkat, lalu sendirian. Dia berjalan lebih cepat dan lebih jauh, kemudian dapat berlari di atas treadmill selama beberapa detik sambil berpegangan pada pagar, dan kemudian selama satu menit penuh, dan seterusnya sampai, setelah empat bulan membaik, dia mencapai dataran tinggi.

"Terapis fisik saya berkata, 'Kamu sudah selesai. Kerja bagus.' Dan saya berkata, 'Saya masih datang.' Dan dia berkata, 'Kamu melakukan apa yang perlu kamu lakukan. Kamu baik.' Dan saya berkata, 'Tidak, tidak, saya tetap datang.'"

Dan kemudian Tom terus melakukannya selama delapan bulan penuh melampaui titik di mana ada peningkatan yang nyata. Secara teknis, terapis fisiknya tidak diizinkan untuk merawatnya lagi, tetapi Tom tetap kembali sendiri untuk menggunakan peralatan tersebut.

Apakah ada manfaatnya untuk bulan-bulan ekstra itu? Mungkin. Mungkin tidak. Tom tidak dapat mengatakan dengan pasti bahwa latihan tambahan itu bermanfaat. Dia *tahu* bahwa dia dapat memulai pelatihan untuk Ten-Miler Angkatan Darat pada musim panas mendatang. Sebelum tertembak, dia bertujuan untuk berlari tujuh menit mil, menyelesaikan balapan dalam waktu tujuh puluh menit atau kurang. Setelah tertembak, dia merevisi tujuannya: dia berharap untuk berlari dua belas menit mil dan menyelesaikannya dalam dua jam. Waktu selesainya? Satu jam lima puluh enam menit.

Tom tidak bisa mengatakan bahwa menjalankan Ten-Miler Angkatan Darat—dan, setelah itu, dua triathlon—adalah keputusan yang juga berakar pada biaya dan keuntungan. "Saya tidak akan gagal hanya karena saya tidak peduli atau tidak mencoba. Itu bukanlah saya."

Memang, biaya dan manfaat yang diperhitungkan dari semangat dan ketekunan tidak selalu bertambah, setidaknya dalam jangka pendek. Seringkali lebih "masuk akal" untuk menyerah dan melanjutkan hidup. Bisa bertahun-tahun atau lebih sebelum dividen grit terbayar.

Dan itulah mengapa budaya dan identitas sangat penting untuk memahami bagaimana orang-orang yang tabah menjalani hidup mereka. Logika antisipasi

biaya dan manfaat tidak menjelaskan pilihan mereka dengan baik. Logika identitas tidak.

---

Populasi Finlandia hanya lebih dari lima juta. Jumlah orang Finlandia di dunia lebih sedikit daripada orang New York. Negara Nordik yang kecil dan dingin ini—jauh di utara sehingga, di musim dingin yang dalam, mereka hanya mendapat siang hari hampir enam jam—telah berkali-kali diserang oleh tetangga yang lebih besar dan lebih kuat. Apakah tantangan meteorologi dan sejarah itu berkontribusi pada bagaimana orang Finlandia memandang diri mereka sendiri adalah pertanyaan yang bagus. Terlepas dari itu, tidak dapat disangkal bahwa orang Finlandia melihat diri mereka sebagai salah satu orang paling berani di dunia.

Kata yang paling dekat dengan *grit* dalam bahasa Finlandia adalah *sisu* (diucapkan *see-sue*). Terjemahannya tidak sempurna. Grit menentukan memiliki hasrat untuk mencapai tujuan tingkat atas tertentu *dan* ketekunan untuk menindaklanjutinya. *Sisu*, di sisi lain, sebenarnya hanya tentang ketekunan. Secara khusus, *sisu* mengacu pada sumber kekuatan batin—semacam modal psikologis—yang diyakini orang Finlandia mereka miliki sejak lahir berkat warisan Finlandia mereka. Secara harfiah, *sisu* mengacu pada bagian dalam seseorang, nyali mereka.

Pada tahun 1939, Finlandia adalah underdog dalam Perang Musim Dingin, melawan tentara Soviet yang memiliki tentara tiga kali lebih banyak, pesawat tiga puluh kali lebih banyak, dan tank seratus kali lebih banyak. Pasukan Finlandia bertahan selama beberapa bulan — secara dramatis lebih lama dari yang diharapkan Soviet atau siapa pun. Pada tahun 1940, majalah *Time* memuat fitur tentang *sisu*:

Finlandia memiliki sesuatu yang mereka sebut *sisu*. Ini adalah kombinasi keberanian dan keberanian, keganasan dan keuletan, kemampuan untuk terus berjuang setelah kebanyakan orang berhenti, dan bertarung dengan keinginan untuk menang.

Orang Finlandia menerjemahkan *sisu* sebagai "roh Finlandia" tetapi itu adalah kata yang jauh lebih memilukan dari itu.

Pada tahun yang sama, *New York Times* memuat fitur yang disebut "Sisu: Kata yang Menjelaskan Finlandia". Seorang Finn menjelaskan kepada orang-orang sebangsanya kepada wartawan seperti ini: "Tipikal orang Finlandia adalah orang yang keras kepala yang percaya untuk mengatasi nasib buruk dengan membuktikan bahwa dia bisa bertahan lebih buruk."

Ketika saya memberi kuliah tentang grit ke kelas sarjana saya, saya suka memasukkan penyimpangan singkat tentang *sisu*. Saya mengajukan pertanyaan retorik kepada siswa saya: Bisakah kita

membentuk budaya — seperti yang jelas-jelas dianggap oleh pelatih Seahawks Pete Carroll — yang merayakan dan mendukung kualitas seperti *sisu* dan grit?

Beberapa tahun yang lalu, secara kebetulan, seorang wanita muda Finlandia bernama Emilia Lahti hadir saat saya menyebut *sisu*. Setelah ceramah, dia bergegas menyapa saya dan memastikan bahwa pandangan orang luar saya tentang *sisu* benar. Kami sepakat ada kebutuhan mendesak untuk penyelidikan sistematis tentang *sisu*, bagaimana orang Finlandia memikirkannya, bagaimana penyebarannya.

Emilia menjadi mahasiswa pascasarjana saya tahun berikutnya, menyelesaikan tesis masternya tentang pertanyaan-pertanyaan itu. Dia bertanya kepada seribu orang Finlandia bagaimana pendapat mereka tentang *sisu* dan menemukan bahwa sebagian besar memiliki mindset berkembang tentang perkembangannya. Ketika ditanya, "Apakah menurut Anda *sisu* dapat dipelajari atau dikembangkan melalui upaya sadar?" 83 persen menjawab, "Ya." Seorang responden kemudian menawarkan: "Misalnya, partisipasi dalam tamasya asosiasi kepanduan Finlandia, di mana anak usia tiga belas tahun mungkin bertanggung jawab atas anak usia sepuluh tahun sendirian di hutan, tampaknya memiliki korelasi dengan *sisu*. "

Sebagai seorang ilmuwan, saya tidak menganggap serius anggapan bahwa orang Finlandia, atau anggota dari negara lain mana pun, memiliki cadangan energi aktual yang tersembunyi di usus mereka, menunggu pelepasan pada saat kritis. Meski begitu, ada dua pelajaran ampuh yang bisa kita ambil dari *sisu*.

Pertama, menganggap diri Anda sebagai seseorang yang mampu mengatasi kesulitan yang luar biasa sering mengarah pada perilaku yang menegaskan konsepsi diri tersebut. Jika Anda orang Finlandia dengan "*roh sisu*" itu, Anda akan bangkit lagi bagaimanapun caranya. Demikian pula, jika Anda seorang Seattle Seahawk, Anda adalah seorang pesaing. Anda memiliki apa yang diperlukan untuk berhasil. Anda tidak membiarkan kemunduran menahan Anda. Grit adalah siapa Anda.

Kedua, bahkan jika gagasan tentang sumber energi dalam yang sebenarnya tidak masuk akal, metafora itu sangat tepat. Kadang-kadang terasa seperti kita tidak punya apa-apa lagi untuk diberikan, namun, di saat-saat kelam dan putus asa itu, kita menemukan bahwa jika kita terus meletakkan satu kaki di depan yang lain, ada cara untuk mencapai apa yang tampaknya ditentang oleh semua *alasan* . .

---

Gagasan *sisu* telah menjadi bagian integral dari budaya Finlandia selama berabad-abad. Tetapi budaya dapat diciptakan dalam kerangka waktu yang jauh lebih singkat. Dalam pencarian saya untuk memahami apa yang memunculkan grit, saya telah menemukan beberapa organisasi dengan pemimpin yang sangat grit yang, menurut pandangan saya, telah berhasil menempa budaya grit.

Pertimbangkan, misalnya, Jamie Dimon, CEO JPMorgan Chase.

Jamie bukan satu-satunya dari 250.000 lebih karyawan bank yang berkata, "Saya memakai jersey ini dan saya mengeluarkan darah ini." Karyawan lain yang pangkatnya jauh lebih rendah mengatakan hal-hal seperti "Apa yang saya lakukan setiap hari untuk klien kami sebenarnya penting. Tidak ada seorang pun di sini yang tidak penting. Dan setiap detail, setiap karyawan, penting. . . . Saya bangga menjadi bagian dari perusahaan besar ini."

Jamie telah menjadi CEO JPMorgan Chase, bank terbesar di Amerika Serikat, selama lebih dari satu dekade. Dalam krisis keuangan 2008, Jamie membawa banknya ke tempat yang aman, dan sementara bank lain runtuh seluruhnya, JPMorgan Chase entah bagaimana menghasilkan keuntungan \$5 miliar.

Secara kebetulan, moto almamater sekolah persiapan Jamie, Browning School, adalah "grytte", sebuah grit versi bahasa Inggris Kuno yang didefinisikan dalam buku tahunan tahun 1897 sebagai "keteguhan, keberanian, tekad yang memenangkan mahkota kesuksesan-sejati dalam semua usaha." Di tahun terakhir Jamie di Browning, guru kalkulusnya mengalami serangan jantung, dan guru penggantinya tidak mengetahui kalkulus. Separuh anak laki-laki berhenti; separuh lainnya, termasuk Jamie, memutuskan untuk tetap menggunakannya dan menghabiskan sepanjang tahun di ruang kelas terpisah, sendirian, belajar sendiri.

"Anda harus belajar mengatasi rintangan di jalan dan kesalahan serta kemunduran," katanya kepada saya ketika saya menelepon untuk berbicara tentang budaya yang dia bangun di JPMorgan Chase. "Kegagalan akan terjadi, dan bagaimana Anda menghadapinya mungkin menjadi hal terpenting untuk menentukan apakah Anda berhasil. Anda membutuhkan tekad yang kuat. Anda harus bertanggung jawab. Anda menyebutnya pasir. Saya menyebutnya ketabahan."

Ketabahan bagi Jamie Dimon sama seperti *sisu* bagi Finlandia. Jamie ingat bahwa dipecat dari Citibank pada usia tiga puluh tiga tahun, dan kemudian menghabiskan satu tahun penuh untuk merenungkan pelajaran apa yang bisa diambil dari episode tersebut, membuatnya menjadi pemimpin yang lebih baik. Dan dia percaya pada ketabahan yang cukup untuk menjadikannya nilai inti bagi seluruh bank JPMorgan Chase. "Hal utama adalah kita harus tumbuh seiring waktu."

Apakah benar-benar mungkin, saya bertanya, seorang pemimpin dapat memengaruhi budaya perusahaan sebesar itu? Benar, budaya JPMorgan Chase, dengan sedikit kasih sayang, digambarkan sebagai "kultus Jamie". Tetapi ada ribuan dan ribuan karyawan JPMorgan Chase yang belum pernah ditemui Jamie secara langsung.

"Tentu saja," kata Jamie. "Dibutuhkan komunikasi tanpa henti — benar-benar tanpa henti —. Itu adalah apa yang Anda katakan dan bagaimana Anda mengatakannya."

Mungkin juga seberapa *sering* Anda mengatakannya. Bagaimanapun, Jamie adalah penginjil yang tak kenal lelah, melintasi negara untuk tampil di apa yang dia sebut pertemuan balai kota dengan karyawannya. Pada suatu pertemuan dia ditanya, "Apa yang Anda cari dalam tim kepemimpinan Anda?" Jawabannya? "Kemampuan, karakter, dan cara mereka memperlakukan orang." Belakangan, dia memberi tahu saya bahwa dia bertanya pada dirinya sendiri dua pertanyaan tentang manajemen senior. Pertama: "Apakah saya akan membiarkan mereka menjalankan bisnis tanpa saya?" Kedua: "Apakah saya akan membiarkan anak-anak saya bekerja untuk mereka?"

Jamie memiliki kutipan Teddy Roosevelt favorit yang dia suka ulangi:

Bukan kritikus yang diperhitungkan; bukan orang yang menunjukkan bagaimana orang kuat itu tersandung, atau di mana pelaku perbuatan bisa melakukannya dengan lebih baik. Penghargaan itu milik orang yang benar-benar ada di arena, yang wajahnya dirusak oleh debu, keringat, dan darah; yang berjuang dengan gagah berani; siapa yang khilaf, siapa yang selalu kekurangan, karena tidak ada usaha tanpa kesalahan dan kekurangan; tetapi siapa yang benar-benar berusaha untuk melakukan perbuatan itu; yang mengetahui antusiasme yang besar, devosi yang besar; yang menghabiskan dirinya untuk tujuan yang layak; yang paling tahu pada akhirnya kemenangan pencapaian tinggi, dan siapa yang paling buruk, jika dia gagal, setidaknya gagal dengan sangat berani, sehingga tempatnya tidak akan pernah bersama jiwa-jiwa yang dingin dan penakut yang tidak tahu kemenangan atau kekalahan. .

Dan inilah cara Jamie menerjemahkan puisi Roosevelt ke dalam prosa manual JPMorgan Chase, berjudul *How We Do Business*: "Miliki tekad kuat dalam segala hal yang Anda lakukan." "Tunjukkan tekad, ketahanan, dan keuletan." "Jangan biarkan kemunduran sementara menjadi alasan permanen."

Dan, terakhir, "Gunakan kesalahan dan masalah sebagai kesempatan untuk menjadi lebih baik—bukan alasan untuk berhenti."

---

Anson Dorrance memiliki tantangan untuk menanamkan ketabahan pada lebih sedikit orang. Tiga puluh satu wanita, tepatnya, yang merupakan daftar lengkap tim sepak bola wanita di University of North Carolina di Chapel Hill.

Anson adalah pelatih pemenang dalam sejarah sepak bola wanita. Rekornya mencakup dua puluh dua kejuaraan nasional dalam kompetisi tiga puluh satu tahun. Pada tahun 1991, dia melatih Tim Nasional Wanita AS untuk meraih gelar juara dunia pertamanya.

Selama masa mudanya, bermain, Anson adalah kapten tim sepak bola pria UNC. Dia tidak terlalu berbakat, tetapi permainannya yang penuh kecepatan dan agresif di setiap menit latihan dan kompetisi mendapatkan kekaguman dari rekan satu timnya, yang menjulukinya Hack and Hustle. Ayahnya pernah menyatakan, "Anson, kamu adalah orang paling percaya diri tanpa bakat apa pun yang pernah saya temui." Di mana Anson dengan cepat menjawab, "Ayah, saya menganggap itu sebagai pujian." Bertahun-tahun kemudian, sebagai pelatih, Anson mengamati bahwa "bakat itu biasa; apa yang Anda investasikan untuk mengembangkan bakat itu adalah ukuran akhir yang kritis dari kehebatan."

Banyak pengagum Anson menghubungkan kesuksesannya yang belum pernah terjadi sebelumnya dengan perekrutan. "Itu tidak benar," katanya padaku. "Kami direkrut oleh lima atau enam sekolah secara reguler. Kesuksesan kami yang luar biasa adalah tentang apa yang kami lakukan begitu para pemain tiba di sini. Itu adalah budaya kami."

Membangun budaya, kata Anson, adalah masalah eksperimen terus menerus. "Pada dasarnya, kami akan mencoba apa saja, dan jika berhasil, kami akan terus melakukannya."

Misalnya, setelah mengetahui penelitian saya tentang grit, Anson meminta setiap pemainnya untuk mengisi Skala Grit dan memastikan masing-masing menerima skor mereka. "Sejujurnya, saya benar-benar terkejut. Dengan hanya satu atau dua pengecualian, peringkat grit pada pengujian Anda adalah cara saya mengevaluasi grit mereka." Anson sekarang memastikan seluruh tim menilai diri mereka sendiri berdasarkan grit setiap musim semi sehingga mereka memiliki "apresiasi yang lebih dalam terhadap kualitas kritis orang-orang sukses". Setiap pemain dapat melihat skornya karena, seperti yang dikatakan Anson, "dalam beberapa kasus, skala menangkap mereka, dan dalam beberapa kasus mengekspos mereka." Pemain yang kembali mengambil skala lagi — dan lagi — setiap tahun sehingga mereka dapat membandingkan grit mereka sekarang dengan yang dulu.

Eksperimen lain yang macet adalah Tes Bip, yang dimulai setiap musim Tumit Tar. Semua pemain berbaris, bahu-membahu, dan saat terdengar bunyi bip elektronik, berlari ke garis yang berjarak dua puluh meter, tiba tepat waktu untuk bunyi bip lain, yang memberi tanda kepada mereka untuk berbalik dan berlari kembali ke tempat mereka memulai. . Bolak-balik mereka berlari, menambah kecepatan saat interval antara bunyi bip semakin pendek. Dalam beberapa menit, para pemain melakukan sprint habis-habisan — pada saat itu, bunyi bip semakin cepat.

Satu per satu, pemain keluar, selalu jatuh ke posisi merangkak karena kelelahan saat mereka melakukannya. Seberapa jauh mereka melangkah, seperti hal lain yang dilakukan para pemain dalam latihan dan kompetisi, dicatat dengan cermat dan, tanpa penundaan, dipasang di ruang ganti untuk dilihat semua orang.

Tes Bip awalnya dirancang oleh ahli fisiologi olahraga Kanada sebagai tes kapasitas aerobik maksimal, tetapi mengukur kebugaran hanyalah salah satu alasan mengapa Anson menyukainya. Seperti para peneliti di Laboratorium Kelelahan Harvard yang, pada tahun 1940, merancang tes treadmill untuk menilai ketekunan melalui rasa sakit fisik, Anson melihat Tes Bip sebagai tes karakter ganda. “Saya memberikan sedikit pidato sebelumnya tentang apa yang akan dibuktikan oleh hal ini kepada saya,” katanya kepada saya. “Jika Anda melakukannya dengan baik, apakah Anda memiliki disiplin diri karena Anda telah berlatih sepanjang musim panas, atau Anda memiliki ketangguhan mental untuk mengatasi rasa sakit yang tidak bisa dilakukan kebanyakan orang. Idealnya, tentu saja, Anda memiliki keduanya.” Tepat sebelum bunyi bip pertama, Anson mengumumkan, “Nyonya, ini adalah ujian mentalitas Anda. *Pergi!*”

Bagaimana lagi Anson membangun budaya grit? Seperti Jamie Dimon, dia menaruh banyak stok dalam komunikasi. Ini tentu bukan satu-satunya hal yang dia lakukan, tetapi sebagai jurusan filsafat dan bahasa Inggris dia memiliki apresiasi khusus untuk kekuatan kata-kata: “Bagi saya, bahasa adalah segalanya.”

Selama bertahun-tahun, Anson telah mengembangkan daftar dua belas nilai inti yang disusun dengan hati-hati yang mendefinisikan apa artinya menjadi UNC Tar Heel, berbeda dengan pemain sepak bola biasa. “Jika Anda ingin menciptakan budaya yang hebat,” katanya kepada saya, “Anda harus memiliki sekumpulan nilai inti yang dimiliki setiap orang.” Separuh nilai inti tim adalah tentang kerja sama tim. Setengahnya tentang grit. Bersama-sama, mereka mendefinisikan budaya yang disebut Anson dan para pemainnya sebagai “kualifikasi kompetitif”.

Tetapi banyak organisasi memiliki nilai-nilai inti, saya tunjukkan, yang diabaikan setiap hari. Anson setuju. “Tentu saja, tidak ada yang memotivasi tentang pernyataan bahwa dalam budaya Anda, Anda bekerja keras. Maksudku, itu sangat *dangkal*.”

Solusinya untuk menyelamatkan nilai-nilai inti dari banalitas dalam beberapa hal sama sekali tidak dapat diprediksi dan dengan cara lain persis seperti yang Anda harapkan dari seseorang dengan latar belakang humaniora Anson.

Inspirasi muncul saat Anson membaca artikel tentang Joseph Brodsky, penyair pengasingan Rusia dan peraih Nobel. Brodsky, Anson belajar, meminta mahasiswa pascasarjana di Universitas Columbia untuk menghafal sejumlah puisi Rusia setiap semester. Secara alami, sebagian besar siswa menganggap permintaan ini tidak masuk akal dan kuno, dan mereka berbaris ke kantornya untuk memberi tahu dia. Brodsky berkata bahwa mereka dapat melakukan apa yang mereka suka, tetapi jika mereka tidak menghafal ayat-ayat yang diminta, mereka tidak akan mendapatkan gelar PhD. “Jadi mereka keluar dari kantornya,” kenang Anson, “dengan ekor terselip kuat

di antara kedua kaki mereka, dan mereka mulai bekerja.” Apa yang terjadi selanjutnya adalah, seperti yang dikatakan Anson, "hanya transformasional". Tiba-tiba, setelah mengingat sebuah syair, para siswa Brodsky "merasa dan hidup serta menghirup Rusia".

Apa yang mati di halaman itu menjadi hidup.

Daripada membaca anekdot ini dan segera melupakannya, Anson segera menghargai relevansinya dengan tujuan tingkat atas yang ingin dia capai.

Seperti hampir semua hal lain yang dia baca, lihat, atau lakukan, dia bertanya pada dirinya sendiri, *Bagaimana hal ini dapat membantu saya mengembangkan budaya yang saya inginkan?*

Setiap tahun Anda bermain sepak bola untuk Anson Dorrance, Anda harus menghafal tiga kutipan sastra yang berbeda, masing-masing dipilih sendiri untuk mengomunikasikan nilai inti yang berbeda. “Anda akan diuji di depan tim di pramusim,” memonya kepada tim berbunyi, “dan kemudian diuji lagi di setiap konferensi pemain. Anda tidak hanya harus menghafalnya, tetapi Anda harus memahaminya. Jadi renungkan juga mereka. . . .”

Pada tahun senior, atlet Anson hafal semua dua belas, dimulai dengan nilai inti pertama—Kami *tidak merengek*—dan kutipan yang sesuai, milik penulis drama George Bernard Shaw:

“Kegembiraan sejati dalam hidup adalah menjadi kekuatan keberuntungan alih-alih sekumpulan kecil penyakit dan keluhan yang demam dan egois yang mengeluh bahwa dunia tidak akan mengabdikan dirinya untuk membuat Anda bahagia.

---

Menghafal kata demi kata adalah tradisi berusia berabad-abad yang membanggakan di West Point. Anda dapat menemukan daftar lagu, puisi, kode, kredo, dan lain-lain yang sangat, sangat panjang yang harus dihafal oleh semua kadet tahun pertama—“plebes” dalam bahasa West Point—di sebuah dokumen yang disebut West Point sebagai Bugle Notes.

Tetapi pengawas West Point saat ini, Letnan Jenderal Robert Caslen, adalah orang pertama yang menunjukkan bahwa kata-kata, bahkan kata-kata yang diingat, tidak mempertahankan budaya ketika menyimpang dari tindakan.

Ambil, misalnya, Definisi Disiplin Schofield. Kata-kata ini, pertama kali diucapkan dalam pidato tahun 1879 kepada para kadet oleh pengawas saat itu John Schofield, adalah kata-kata yang Anda harapkan akan diketahui oleh West Pointer. Perikop yang harus dihafalkan oleh para kadet dimulai dengan: “Disiplin yang membuat tentara negara bebas dapat diandalkan dalam pertempuran tidak *diperoleh* dengan perlakuan kasar atau tirani. Sebaliknya, perlakuan seperti itu jauh lebih mungkin menghancurkan daripada membentuk pasukan.”

Schofield selanjutnya mengatakan—dan para kadet juga harus mengingat ini—bahwa perintah yang sama dapat dikeluarkan dengan cara yang menginspirasi kesetiaan atau benih kebencian. Dan perbedaannya bermuara pada satu hal penting: rasa hormat. Menghormati bawahan untuk komandan mereka? Tidak, kata Schofield. Asal usul kepemimpinan yang hebat dimulai dari rasa hormat sang panglima kepada bawahannya.

Ironi melafalkan kata-kata semangat Schofield, bahkan saat Anda diteriaki dan diteriaki oleh kakak kelas, tidak hilang dari Caslen ketika dia mengingatnya sebagai seorang kampungan berusia delapan belas tahun pada tahun 1971. Di era itu, perpeloncoan tidak hanya ditoleransi tetapi didorong. “Para penyintaslah yang berhasil,” kenang Caslen. “Itu bukanlah tantangan fisik seperti ketangguhan mental yang dibutuhkan untuk mengatasi semua teriakan dan jeritan.”

Memang, empat puluh tahun yang lalu, 170 kadet yang memulai Beast Barracks berhenti sebelum berakhir. Itu 12 persen, dua kali lipat proporsi yang keluar dari Beast saat saya datang ke West Point untuk mempelajari grit satu dekade lalu. Tahun lalu, gesekan turun menjadi kurang dari 2 persen.

Salah satu penjelasan untuk tren penurunan ini adalah perpeloncoan, atau, lebih tepatnya, ketiadaan tren tersebut. Praktik menimbulkan tekanan fisik dan psikologis pada taruna tahun pertama telah lama dianggap sebagai bagian penting untuk memperkuat perwira masa depan. Manfaat kedua, demikian logikanya, adalah menyisihkan yang lemah, secara efektif menghilangkan kelemahan dalam korps dengan mendorong keluar mereka yang tidak bisa mengatasinya. Selama beberapa dekade, daftar ritual perpeloncoan yang disetujui semakin dibatasi, dan pada tahun 1990, perpeloncoan secara resmi dilarang sama sekali.

Jadi, menghilangkan perpeloncoan mungkin menjelaskan penurunan gesekan Beast di akhir abad ke-20, tetapi apa yang menjelaskan penurunan tajam dekade terakhir? Apakah penerimaan West Point melakukan pekerjaan yang lebih baik dalam memilih grit? Dari data grit tahun ke tahun yang saya lihat, sama sekali tidak. Skor grit rata-rata kadet yang masuk tidak berubah sejak West Point mulai mengumpulkannya.

Menurut Jenderal Caslen, apa yang terjadi di akademi adalah perubahan budaya yang disengaja. “Ketika hanya para penyintas yang berhasil, itulah *model gesekan*,” jelasnya. “Ada jenis kepemimpinan lain. Saya menyebutnya *model pengembangan*. Standarnya persis sama—tinggi—tetapi dalam satu kasus, Anda menggunakan rasa takut untuk membuat bawahan Anda mencapai standar tersebut. Dan dalam kasus lain, Anda memimpin dari depan.”

Di medan perang, memimpin dari depan berarti, secara harfiah, tampil di depan bersama prajurit Anda, melakukan kerja keras yang sama, dan menghadapi risiko mematikan yang sama. Di West Point, itu berarti memperlakukan kadet dengan rasa hormat tanpa syarat dan, ketika mereka gagal memenuhi standar akademi yang luar biasa tinggi, mencari tahu dukungan yang perlu mereka kembangkan.

“Misalnya,” Caslen menjelaskan, “pada tes kebugaran jasmani, jika ada taruna yang berjuang dengan lari dua mil dan saya adalah pemimpin mereka, yang akan saya lakukan adalah duduk bersama mereka dan menyusun program pelatihan. Aku akan memastikan rencananya masuk akal. Beberapa sore, saya akan mengatakan, 'Oke, ayo lari,' atau 'Ayo berolahraga,' atau 'Ayo lakukan interval.' Saya akan memimpin dari depan untuk membawa kadet ke standar. Sangat sering, kadet yang tidak dapat melakukannya sendiri tiba-tiba sekarang termotivasi, dan begitu mereka mulai meningkat, motivasi mereka meningkat, dan ketika mereka mencapai tujuan tersebut, mereka semakin percaya diri. Pada titik tertentu, mereka mencari tahu bagaimana melakukan sesuatu sendiri.

Teladan Caslen mengingatkan saya pada sebuah kisah West Pointer Tom Deierlein menceritakan kepada saya tentang pelatihan yang bahkan lebih keras dari Binatang yang dia alami untuk menjadi seorang Penjaga Lintas Udara. Pada satu titik dalam pelatihan, dia menggantung di permukaan batu — pendakian yang pernah dia gagal sekali — dengan setiap otot di tubuhnya bergetar memberontak. "Aku tidak bisa!" teriak Tom kepada instruktur Penjaga Hutan di dataran tinggi di atas. “Saya mengharapkan dia untuk berteriak kembali, 'Itu benar. Berhenti! Kamu pecundang!' Orang ini, untuk alasan apa pun, malah mengatakan, 'Ya, Anda bisa! Bangun di sini!' Dan saya melakukannya. Saya memanjat, dan saya bersumpah pada diri sendiri saya tidak akan pernah mengatakan 'Saya tidak bisa' lagi.

Adapun kritik terhadap budaya perkembangan baru West Point, Caslen menunjukkan bahwa standar akademik, fisik, dan militer untuk lulus dari West Point, jika ada, tumbuh lebih ketat dari waktu ke waktu. Dia yakin bahwa akademi menghasilkan pemimpin yang lebih baik, lebih kuat, dan lebih cakap daripada sebelumnya. “Jika Anda ingin mengukur West Point dengan seberapa banyak teriakan dan jeritan yang terjadi di sekitar sini, maka saya akan membiarkan Anda mengeluh. Pria dan wanita muda hari ini tidak menanggapi teriakan dan jeritan.”

Selain standar kinerja yang obyektif, apa lagi yang *tidak* berubah di West Point dalam sepuluh tahun terakhir? Norma kesopanan dan kesopanan tetap begitu kuat sehingga, selama kunjungan saya, saya mendapati diri saya memeriksa arloji saya untuk memastikan saya datang beberapa menit lebih awal untuk setiap pertemuan dan, tanpa berpikir,

memanggil setiap pria dan wanita yang saya temui dengan "Tuan" dan "Nyonya". Selain itu, seragam lengkap berwarna abu-abu yang dikenakan oleh taruna pada acara-acara resmi tetap sama, menjadikan taruna masa kini sebagai bagian dari "garis abu-abu panjang" West Pointers yang terbentang dua abad sebelumnya. Terakhir, bahasa gaul kadet masih dituturkan dengan lancar oleh West Pointers dan menyertakan istilah yang didefinisikan secara mustahil seperti *firsties* untuk "kadet tahun keempat", *spoony* untuk "penampilan fisik rapi", dan *huah* untuk segala hal mulai dari "Aku mengerti kamu" hingga "gung ho" menjadi "setuju" menjadi "kerja bagus".

Caslen tidak begitu naif untuk berpikir bahwa empat tahun pengembangan budaya di West Point dapat dipercaya mengubah 2 dan 3 pada Skala Grit menjadi 5. Tapi sekali lagi, para atlet universitas, ketua kelas, dan pembawa pidato perpisahan yang berhasil melewati proses penerimaan dua tahun West Point bukanlah yang paling bawah. Yang penting, dia melihat orang berubah. Dia menyaksikan kadet berkembang. Dia memiliki mindset berkembang. "Anda tidak pernah benar-benar tahu siapa yang akan menjadi Schwarzkopf atau MacArthur."

---

Dua tahun setelah Pete Carroll menelepon untuk berbicara tentang grit, saya naik pesawat ke Seattle. Saya ingin melihat secara langsung apa yang dimaksud Pete ketika dia mengatakan bahwa Seahawk sedang membangun budaya paling berani di NFL.

Saat itu saya telah membaca otobiografinya, *Win Forever*, yang dia bicarakan menemukan kekuatan hasrat dan ketekunan dalam hidupnya sendiri:

Secara pribadi, saya telah belajar bahwa jika Anda membuat *visi* untuk diri sendiri dan menaatinya, Anda dapat mewujudkan hal-hal menakjubkan dalam hidup Anda. Pengalaman saya adalah begitu Anda telah melakukan pekerjaan untuk menciptakan visi yang jelas, disiplin *dan* upaya *untuk* mempertahankan visi itulah yang dapat membuat semuanya menjadi kenyataan. Kedua berjalan beriringan. Saat Anda telah menciptakan visi itu, Anda sedang dalam perjalanan, tetapi ketekunan yang Anda gunakan untuk berpegang pada visi itulah yang memungkinkan Anda untuk sampai ke sana.

Menyampaikan hal itu kepada para pemain adalah pekerjaan yang konstan.

Saya juga menyaksikan Pete berbicara tentang ketabahan dan budaya dalam banyak wawancaranya. Pertama, Pete berada di atas panggung di sebuah auditorium di University of Southern California, kembali sebagai tamu kehormatan ke sekolah tempat dia melatih USC Trojans dengan rekor enam kemenangan dalam tujuh pertandingan kejuaraan selama sembilan tahun. "Apa yang baru? Apa yang kamu pelajari?" tanya pewawancara Pete.

Pete menceritakan penelitian saya tentang grit dan resonansinya dengan pendekatannya sendiri selama puluhan tahun untuk melatih. "Dalam program kami," kata Pete, staf kepelatihannya memperkuat budaya ketabahan melalui "peluang, momen, dan ilustrasi kompetitif yang tak terhitung banyaknya. . . . Sungguh apa yang kami lakukan adalah kami hanya mencoba membuatnya lebih berpasir. Kami mencoba mengajari mereka cara bertahan. Kami mencoba mengilustrasikan kepada mereka bagaimana mereka dapat menunjukkan lebih banyak semangat."

Lalu dia memberi contoh. Dalam praktiknya, Seahawks bermain untuk menang — pemain ofensif dan defensif bersaing satu sama lain dengan agresinya penuh dan intensitas menghancurkan musuh dari permainan nyata. Ritual latihan tingkat kompetisi mingguan, yang disebut Rabu Kompetisi, dapat ditelusuri kembali ke Anson Dorrance, yang bukunya tentang melatih Pete melahapnya saat dia menyusun pendekatannya sendiri. "Jika Anda menganggapnya sebagai siapa yang menang dan siapa yang kalah, Anda akan melewatkan intinya. . . .

Benar-benar pria di seberang kita yang membuat kita menjadi diri kita sendiri. Lawan kita, jelas Pete, menciptakan tantangan yang membantu kita menjadi diri kita yang terbaik.

Orang luar budaya Seahawks dengan mudah melewatkan poin itu. "Teman-teman tidak langsung memahaminya," kata Pete. "Mereka tidak mengerti, tetapi seiring berjalannya waktu kami berhasil melewatinya." Bagi Pete, ini berarti berbagi—dengan cara yang paling transparan—semua yang terjadi di kepalanya, tujuannya, alasan di balik pendekatannya. "Jika saya tidak membicarakannya, mereka tidak akan tahu itu.

Mereka akan berpikir, 'Apakah saya akan menang atau saya akan kalah?' Tetapi ketika kita cukup membicarakannya, mereka memahami *mengapa* mereka bersaing.

Pete mengakui bahwa beberapa pemain mungkin memiliki lebih banyak hal untuk diajarkan daripada yang harus mereka pelajari. Keamanan bebas Seahawk, Earl Thomas, misalnya, datang kepadanya sebagai "pria paling kompetitif dan berani yang pernah Anda bayangkan. .Dia mendorong dan berlatih dengan intensitas yang luar biasa. Dia fokus, belajar, melakukan segalanya." Tetapi keajaiban budaya adalah bahwa ketabahan seseorang dapat menjadi model bagi orang lain. Setiap hari, Earl "menunjukkan dengan berbagai cara tentang apa yang dia miliki." Jika ketabahan setiap orang meningkatkan ketabahan pada orang lain, maka, seiring waktu, Anda mungkin mengharapkan apa yang oleh ilmuwan sosial Jim Flynn disebut sebagai efek "pengganda sosial". Dalam arti tertentu, ini adalah analogi motivasi dari kubus tak terhingga dari cermin refleksi diri yang dibangun Jeff Bezos sebagai anak laki-laki—ketabahan satu orang meningkatkan ketabahan orang lain, yang pada gilirannya mengilhami lebih banyak ketabahan pada orang itu, dan seterusnya, tanpa akhir. .

Apa yang dikatakan Earl Thomas tentang menjadi Seahawk? “Rekan setim saya telah mendorong saya sejak hari pertama. Mereka membantu saya menjadi lebih baik, dan sebaliknya. Anda harus memiliki penghargaan yang tulus untuk rekan satu tim yang bersedia bekerja keras, membeli ke dalam sistem, dan tidak pernah puas dengan apa pun kecuali terus berkembang. Sungguh luar biasa melihat ketinggian yang kami capai dari sikap rendah hati itu.”

---

Pada saat saya mengunjungi fasilitas pelatihan Seahawks, rasa ingin tahu saya meningkat dua kali lipat. Berhasil mencapai pertandingan kejuaraan di tahun-tahun berturut-turut terkenal sulit, tetapi Seahawks telah menentang rintangan dan berhasil mencapai Super Bowl lagi tahun itu. Berbeda sekali dengan kemenangan tahun sebelumnya, yang dirayakan oleh penggemar Seattle dengan parade pita ticker biru dan hijau yang merupakan pertemuan publik terbesar dalam sejarah Seattle, kekalahan tahun ini mengakibatkan lolongan, tangisan, dan kertakan gigi — atas olahraga apa. komentator menganggap "panggilan terburuk dalam sejarah NFL."

Berikut rekapnya: Dengan waktu dua puluh enam detik, Seahawks menguasai bola dan berjarak satu yard dari touchdown yang memenangkan pertandingan. Semua orang mengharapkan Pete untuk melakukan permainan lari. Bukan hanya zona akhir yang begitu dekat. Itu juga karena Seahawks memiliki Marshawn Lynch, yang julukannya adalah Beast Mode dan yang secara luas setuju untuk menjadi pemain terbaik di seluruh NFL.

Sebaliknya, quarterback Seahawks Russell Wilson melakukan umpan, bolanya dicegat, dan New England Patriots membawa pulang trofi.

Karena Super Bowl XLIX hanyalah pertandingan sepak bola ketiga yang saya tonton tanpa gangguan sepanjang hidup saya—yang kedua adalah pertandingan kejuaraan NFC yang dimenangkan Seahawks minggu sebelumnya—saya tidak dapat memberikan pendapat ahli apakah, memang, lulus alih-alih berlari adalah lambang kesalahan penilaian pembinaan. Yang lebih membuat saya tertarik ketika saya tiba di Seattle adalah reaksi Pete dan seluruh tim.

Idola Pete, pelatih bola basket John Wooden, gemar mengatakan, “Sukses tidak pernah final; kegagalan tidak pernah fatal. Keberanianlah yang penting.” Yang ingin saya ketahui adalah bagaimana budaya grit berlanjut tidak hanya setelah kesuksesan, tetapi setelah kegagalan. Yang ingin saya ketahui adalah bagaimana Pete dan Seahawk menemukan keberanian untuk melanjutkan.

---

Saat saya melihat kembali sekarang, kunjungan saya memiliki perasaan "saat ini":

Janji temu saya dimulai dengan rapat di kantor Pete—ya, itu di sudut kantor, tapi tidak, itu tidak besar atau mewah, dan pintunya tampaknya selalu terbuka, secara harfiah, memungkinkan musik rock yang keras mengalir ke *lorong*. "Angela," Pete membungkuk untuk bertanya, "bagaimana hari ini bisa membantumu?"

Saya menjelaskan motif saya. Hari ini saya seorang antropolog, di sini untuk mencatat budaya Seahawks. Jika saya memiliki helm pith, saya akan memakainya.

Dan itu, tentu saja, membuat Pete bersemangat. Dia mengatakan kepada saya bahwa itu bukan hanya satu hal. Ini sejuta hal. Ini sejuta detail. Itu substansi dan gayanya.

Setelah seharian bersama Seahawks, saya harus setuju. Ini adalah hal-hal kecil yang tak terhitung jumlahnya, masing-masing dapat dilakukan—tetapi masing-masing begitu mudah untuk dirusak, dilupakan, atau diabaikan. Dan meskipun detailnya tidak terhitung, ada beberapa tema.

Yang paling jelas adalah bahasa. Salah satu pelatih Pete pernah berkata, "Saya fasih berbicara Carroll." Dan berbicara Carroll berarti fasih berbicara Seahawk: *Selalu bersaing. Anda bersaing atau tidak. Bersaing dalam segala hal yang Anda lakukan. Anda seorang Seahawk 24-7. Akhiri dengan kuat. Pembicaraan diri yang positif. Tim dulu.*

Selama hari saya bersama tim, saya tidak dapat memberi tahu Anda berapa kali seseorang — seorang pemain, pelatih, pencari bakat — dengan antusias menawarkan salah satu dari potongan ini, tetapi saya dapat memberi tahu Anda bahwa saya tidak pernah mendengar variasi. Salah satu ucapan favorit Pete adalah "Tidak ada sinonim". Mengapa tidak? "Jika Anda ingin berkomunikasi secara efektif, Anda harus jelas dengan kata-kata yang Anda gunakan."

Semua orang yang saya temui membumbui kalimat mereka dengan Carrollisms ini. Dan sementara tidak ada yang memiliki energi remaja bertenaga neutron dari pelatih kepala berusia enam puluh tiga tahun, anggota keluarga Seahawks lainnya, sebagaimana mereka suka menyebut diri mereka sendiri, sama tulusnya dalam membantu saya memecahkan kode apa sebenarnya arti diktum ini. .

"Bersaing," kataku, bukan seperti yang kupikirkan. Ini bukan tentang menang atas orang lain, sebuah gagasan yang selalu membuat saya tidak nyaman. Bersaing berarti keunggulan. "Bersaing berasal dari bahasa Latin," jelas Mike Gervais, peselancar kompetitif yang berubah menjadi psikolog olahraga yang merupakan salah satu mitra Pete dalam pembangunan budaya. "Secara harfiah, itu berarti *berjuang bersama*. Asal-usulnya tidak ada tentang orang lain yang kalah.

Mike memberi tahu saya bahwa ada dua faktor utama yang mendorong keunggulan individu dan tim: "dukungan yang dalam dan kaya serta tantangan tanpa henti untuk berkembang". Ketika dia mengatakan itu, bola lampu menyala di kepalaku. Pengasuhan yang suportif dan menuntut secara psikologis bijaksana dan mendorong anak-anak untuk melakukannya

meniru orang tuanya. Masuk akal bahwa kepemimpinan yang mendukung dan menuntut akan melakukan hal yang sama.

Saya mulai mengerti. Untuk tim sepak bola profesional ini, ini bukan semata-mata tentang mengalahkan tim lain, ini tentang mendorong melampaui apa yang dapat Anda lakukan hari ini sehingga besok Anda sedikit lebih baik. Ini tentang keunggulan. Jadi, bagi Seahawks, *Selalu bersaing* berarti *Jadilah apa saja yang Anda bisa, apa pun itu untuk Anda. Raih yang terbaik.*

Setelah salah satu pertemuan, seorang asisten pelatih menemui saya di lorong dan berkata, "Saya tidak tahu apakah ada yang menyebutkan *finishing* untuk Anda."

Menyelesaikan?

"Satu hal yang benar-benar kami yakini di sini adalah ide penyelesaian yang kuat."

Kemudian dia memberi saya contoh: Seahawks menyelesaikan permainan dengan kuat, bermain sepenuh hati hingga detik terakhir setiap jam. Seahawks menyelesaikan musim dengan kuat.

Seahawk menyelesaikan setiap latihan dengan kuat. Dan saya bertanya, "Tapi mengapa menyelesaikannya dengan kuat? Bukankah masuk akal untuk memulai dengan kuat juga?"

"Ya," kata pelatih, "tetapi memulai dengan kuat itu mudah. Dan untuk Seahawks, 'menyelesaikan' tidak secara harfiah berarti 'menyelesaikan.'"

Tentu saja tidak. *Finishing* kuat berarti konsisten fokus dan berbuat kemampuan terbaik Anda setiap saat, dari awal hingga akhir.

Tak lama kemudian, saya menyadari bukan hanya Pete yang berkhotbah. Pada satu titik, selama pertemuan yang dihadiri oleh lebih dari dua puluh asisten pelatih, seluruh ruangan secara spontan menyanyikan nyanyian, dalam irama yang sempurna: *Tidak ada rengekan. Tidak mengeluh. Tidak ada alasan.* Ini seperti berada di paduan suara dari semua bariton. Sebelum ini, mereka bernyanyi: *Selalu lindungi tim. Setelah itu: Datanglah lebih awal.*

Lebih awal? Saya memberi tahu mereka bahwa, setelah membaca buku Pete, saya membuat resolusi "Jadilah lebih awal". Sejauh ini, saya belum datang lebih awal untuk hampir semua hal. Ini menimbulkan beberapa tawa. Rupanya, saya bukan satu-satunya yang berjuang dengan yang satu itu. Tapi sama pentingnya, pengakuan ini membuat salah satu dari mereka berbicara tentang mengapa penting untuk datang lebih awal: "Ini tentang rasa hormat. Ini tentang detailnya. Ini tentang keunggulan." Oke, oke, saya mengerti.

Sekitar tengah hari, saya memberikan kuliah tentang grit kepada tim. Ini setelah memberikan presentasi serupa kepada para pelatih dan pramuka, dan sebelum berbicara dengan seluruh staf front-office.

Setelah sebagian besar anggota tim melanjutkan makan siang, salah satu Seahawks bertanya kepada saya apa yang harus dia lakukan terhadap adik laki-lakinya. Kakaknya sangat pintar, katanya, tetapi pada suatu saat, nilainya mulai merosot. Sebagai insentif, dia

membeli konsol video-game Xbox baru dan meletakkannya, masih dalam kemasannya, di kamar tidur saudara laki-lakinya. Kesepakatannya adalah, ketika rapor pulang dengan nilai A, dia akan membuka permainannya. Pada awalnya, skema ini tampaknya berhasil, tetapi kemudian saudara laki-lakinya mengalami kemerosotan. "Haruskah saya memberinya Xbox?" dia bertanya padaku.

Sebelum saya bisa menjawab, pemain lain berkata, "Ya ampun, mungkin dia tidak *mampu* mendapatkan nilai A."

Aku menggelengkan kepala. "Dari apa yang kudengar, kakakmu cukup pintar untuk membawa pulang nilai A. Dia melakukannya sebelumnya."

Pemain setuju. "Dia anak yang cerdas. Percayalah, dia anak yang cerdas."

Saya masih berpikir ketika Pete melompat dan berkata, dengan kegembiraan yang tulus: "Pertama-tama, sama sekali tidak mungkin Anda memberikan permainan itu kepada saudara Anda. Anda membuatnya termotivasi. Oke, itu awal. Itu awal. Sekarang apa? Dia membutuhkan beberapa *pelatihan!* Dia membutuhkan seseorang untuk menjelaskan apa yang perlu dia lakukan, khususnya, untuk kembali ke nilai bagus! Dia butuh rencana! Dia membutuhkan bantuan Anda dalam mencari tahu langkah selanjutnya.

Ini mengingatkan saya pada sesuatu yang dikatakan Pete di awal kunjungan saya: "Setiap kali saya membuat keputusan atau mengatakan sesuatu kepada pemain, saya berpikir, 'Bagaimana saya akan memperlakukan anak saya sendiri?' Anda tahu apa yang saya lakukan yang terbaik? Saya seorang ayah yang hebat. Dan di satu sisi, itulah cara saya melatih.

Di penghujung hari, saya di lobi, menunggu taksi saya. Pete ada bersamaku, memastikan aku baik-baik saja. Saya menyadari bahwa saya belum menanyakannya secara langsung bagaimana dia dan Seahawk menemukan keberanian untuk melanjutkan setelah dia melakukan "panggilan terburuk yang pernah ada". Pete kemudian memberi tahu *Ilustrasi olah Raga* bahwa itu bukanlah keputusan terburuk, itu adalah "hasil terburuk yang mungkin terjadi". Dia menjelaskan bahwa seperti setiap pengalaman negatif lainnya, dan setiap pengalaman positif, "itu menjadi bagian dari diri Anda. Aku tidak akan mengabaikannya. Aku akan menghadapinya. Dan ketika itu meluap, saya akan memikirkannya dan melanjutkannya. Dan gunakan itu. *Gunakan!*"

Tepat sebelum saya pergi, saya berbalik dan melihat ke atas. Dan di sana, dua puluh kaki di atas kami, dengan huruf krom setinggi kaki, terdapat kata KARAKTER. Di tangan saya, saya memegang tas barang curian Seahawk biru dan hijau, termasuk segenggam gelang karet biru bertanda hijau dengan LOB: Love Our Brothers.

## ➔ Bab 13

# KESIMPULAN

Buku ini membahas tentang kekuatan grit untuk membantu Anda mencapai potensi Anda. Saya menulisnya karena apa yang kita capai dalam maraton kehidupan sangat bergantung pada ketabahan kita—hasrat dan ketekunan kita untuk tujuan jangka panjang. Obsesi terhadap bakat mengalihkan perhatian kita dari kebenaran sederhana itu.

Buku ini telah menjadi cara saya mengajak Anda minum kopi dan memberi tahu Anda apa yang saya ketahui.

Saya hampir selesai.

Izinkan saya menutup dengan beberapa pemikiran terakhir. Yang pertama adalah Anda *bisa* menumbuhkan grit Anda.

Saya melihat dua cara untuk melakukannya. Sendiri, Anda dapat menumbuhkan ketabahan Anda "dari dalam ke luar": Anda dapat memupuk minat Anda. Anda dapat mengembangkan kebiasaan latihan tantangan-melebihi-keterampilan setiap hari. Anda dapat menghubungkan pekerjaan Anda dengan tujuan di luar diri Anda. Dan Anda bisa belajar untuk berharap ketika semuanya tampak hilang.

Anda juga bisa menumbuhkan grit Anda "dari luar ke dalam." Orang tua, pelatih, guru, bos, mentor, teman—mengembangkan ketabahan pribadi Anda sangat bergantung pada orang lain.

---

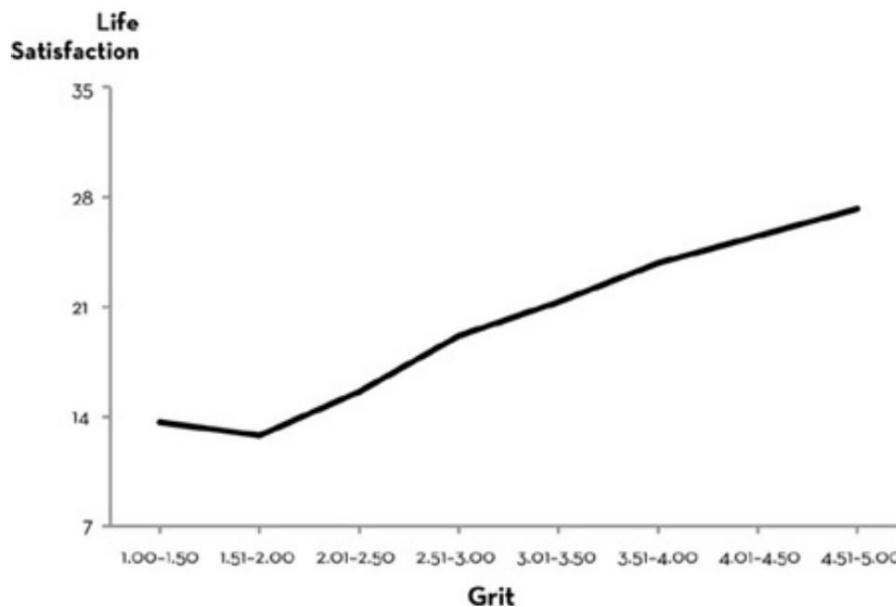
Pemikiran penutup kedua saya adalah tentang kebahagiaan. Sukses—apakah diukur dengan siapa yang memenangkan National Spelling Bee, berhasil melewati West Point, atau memimpin divisi dalam penjualan tahunan—bukan satu-satunya hal yang Anda pedulikan.

Tentunya, Anda juga ingin bahagia. Dan meskipun kebahagiaan dan kesuksesan berhubungan, keduanya tidak identik.

Anda mungkin bertanya-tanya, Jika saya menjadi lebih gigih dan menjadi lebih sukses, akankah kebahagiaan saya merosot?

Beberapa tahun lalu, saya berusaha menjawab pertanyaan ini dengan menyurvei dua ribu orang dewasa Amerika. Grafik di bawah menunjukkan bagaimana ketabahan berhubungan dengan kepuasan hidup, diukur pada skala yang berkisar dari 7 hingga 35 dan termasuk item seperti, "Jika saya dapat menjalani hidup saya, saya hampir tidak akan mengubah apa pun."

Dalam studi yang sama, saya mengukur emosi positif seperti kegembiraan dan emosi negatif seperti rasa malu. Saya menemukan bahwa semakin grit seseorang, semakin besar kemungkinan mereka akan menikmati kehidupan emosional yang sehat. Bahkan di puncak Skala Grit, grit berjalan seiring dengan kesejahteraan, tidak peduli bagaimana saya mengukurnya.



Ketika murid-murid saya dan saya menerbitkan hasil ini, kami mengakhiri laporan kami seperti ini: "Apakah pasangan dan anak-anak dari orang yang paling berani juga lebih bahagia? Bagaimana dengan rekan kerja dan karyawan mereka? Penyelidikan tambahan diperlukan untuk mengeksplorasi kemungkinan kerugian grit."

Saya belum punya jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan itu, tapi saya pikir itu bagus untuk ditanyakan. Ketika saya berbicara dengan grit paragon, dan mereka memberi tahu saya betapa senangnya mereka bekerja dengan semangat seperti yang mereka lakukan untuk tujuan yang lebih besar dari diri mereka sendiri, saya tidak tahu apakah keluarga mereka merasakan hal yang sama.

Saya tidak tahu, misalnya, apakah tahun-tahun itu dikhususkan untuk tingkat atas tujuan kepentingan tunggal datang dengan biaya yang belum saya ukur.

Apa yang *telah* saya lakukan adalah bertanya kepada putri saya, Amanda dan Lucy, bagaimana rasanya tumbuh dengan ibu yang sabar. Mereka melihat saya mencoba hal-hal yang belum pernah saya lakukan sebelumnya—seperti menulis buku—dan mereka melihat saya menangis ketika hal itu terjadi.

sangat kasar. Mereka telah melihat betapa menyiksanya meretas keterampilan yang tak terhitung jumlahnya, tetapi sulit dilakukan. Mereka bertanya, saat makan malam: “Apakah kita harus *selalu* berbicara tentang latihan yang disengaja? Mengapa *semuanya* harus kembali ke penelitian Anda?”

Amanda dan Lucy berharap saya bisa sedikit santai dan, Anda tahu, berbicara lebih banyak tentang Taylor Swift.

Tapi mereka tidak berharap ibu mereka adalah teladan dari ketabahan.

Padahal, Amanda dan Lucy bercita-cita untuk mencapai hal yang sama. Mereka telah melihat kepuasan yang datang dari melakukan sesuatu yang penting—untuk diri sendiri dan orang lain—dan melakukannya dengan baik, dan melakukannya meskipun sangat sulit. Mereka menginginkan lebih dari itu. Mereka menyadari bahwa rasa puas diri memiliki daya tariknya sendiri, tetapi tidak ada yang berharga untuk ditukar dengan pemenuhan potensi mereka.

---

Inilah pertanyaan lain yang belum saya jawab dalam penelitian saya: Bisakah Anda memiliki *terlalu* banyak grit?

Aristoteles berpendapat bahwa terlalu banyak (atau terlalu sedikit) hal yang baik itu buruk. Dia berspekulasi, misalnya, bahwa terlalu sedikit keberanian adalah kepengecutan, tetapi terlalu banyak keberanian adalah kebodohan. Dengan logika yang sama, Anda bisa menjadi terlalu baik, terlalu murah hati, terlalu jujur, dan terlalu mengendalikan diri. Ini adalah argumen yang ditinjau kembali oleh psikolog Adam Grant dan Barry Schwartz. Mereka berspekulasi bahwa ada fungsi U terbalik yang menggambarkan manfaat dari sifat apa pun, dengan jumlah optimal berada di antara ekstrem.

Sejauh ini, dengan grit saya belum menemukan jenis invers U yang diprediksi Aristoteles atau yang ditemukan Barry dan Adam untuk sifat-sifat lain, seperti ekstroversi. Terlepas dari itu, saya menyadari bahwa ada kompromi untuk pilihan apa pun, dan saya dapat menghargai bagaimana hal itu dapat diterapkan pada grit. Tidak sulit untuk memikirkan situasi di mana menyerah adalah tindakan terbaik. Anda mungkin ingat saat-saat Anda terjebak dengan ide, olahraga, pekerjaan, atau pasangan romantis lebih lama dari yang seharusnya.

Dalam pengalaman saya sendiri, menyerah pada piano ketika menjadi jelas bahwa saya tidak tertarik padanya atau bakat yang jelas adalah keputusan yang bagus. Sebenarnya, saya bisa menyerah lebih awal, dan menyelamatkan guru saya dari keharusan mendengarkan saya membaca sekilas semua bagian yang belum saya latih minggu sebelumnya. Menyerah untuk menjadi fasih berbahasa Prancis juga merupakan ide yang bagus, meskipun saya menikmatinya

dan mengambilnya lebih cepat daripada piano. Lebih sedikit waktu yang dihabiskan untuk piano dan bahasa Prancis membebaskan waktu untuk pengejaran yang menurut saya lebih memuaskan.

Jadi, menyelesaikan apa pun yang Anda mulai *tanpa kecuali* adalah cara yang baik untuk melewatkan kesempatan memulai sesuatu yang berbeda, mungkin lebih baik. Idealnya, bahkan jika Anda menghentikan satu aktivitas dan memilih tujuan tingkat rendah yang berbeda, Anda masih berpegang teguh pada perhatian utama Anda.

Salah satu alasan saya tidak terlalu khawatir tentang epidemi grit adalah prospek seperti itu tampaknya begitu jauh dari realitas kita saat ini. Sudah berapa hari Anda pulang kerja dan berkata kepada pasangan Anda, “Astaga, semua orang di kantor terlalu berpasir! Mereka bertahan dengan tujuan mereka yang paling berharga terlalu lama!

Mereka berusaha terlalu keras! Saya berharap mereka kurang bergairah!”

Baru-baru ini, saya meminta tiga ratus orang dewasa Amerika untuk mengambil Skala Grit dan, setelah menerima skor mereka, untuk memberi tahu saya bagaimana perasaan mereka. Banyak yang mengatakan mereka senang dengan skor mereka, dan beberapa ingin menjadi lebih grit. Namun demikian, di seluruh sampel, tidak ada satu orang pun yang, setelah direnungkan, bercita-cita menjadi *kurang* berpasir.

Saya yakin sebagian besar dari kita akan lebih baik dengan lebih banyak grit, bukan lebih sedikit. Mungkin ada pengecualian—outlier grit yang tidak perlu lebih grit—tetapi pengecualian itu jarang terjadi.

---

Saya pernah ditanya, lebih dari satu kali, mengapa saya merasa ketabahan adalah satu-satunya hal yang penting. Nyatanya, saya tidak.

Saya dapat memberi tahu Anda, misalnya, bahwa ketabahan bukanlah *satu* -satunya hal yang saya ingin anak-anak saya kembangkan saat mereka mulai dari masa kanak-kanak hingga dewasa. Apakah saya ingin mereka menjadi hebat dalam apa pun yang mereka lakukan? Sangat. Tapi kehebatan dan kebaikan itu berbeda, dan jika terpaksa harus memilih, saya akan mendahulukan kebaikan.

Sebagai seorang psikolog, saya dapat memastikan bahwa ketabahan bukanlah satu-satunya—atau bahkan yang paling penting—aspek dari karakter seseorang. Faktanya, dalam studi tentang bagaimana orang menilai orang lain, moralitas mengalahkan semua aspek penting dari karakter. Tentu, kita memperhatikan jika tetangga kita tampak malas, tetapi kita khususnya tersinggung jika mereka tampak kurang memiliki sifat seperti kejujuran, integritas, dan dapat dipercaya.

Jadi, grit bukanlah segalanya. Ada banyak hal lain yang dibutuhkan seseorang agar tumbuh dan berkembang. Karakter itu jamak.

Salah satu cara untuk berpikir tentang grit adalah dengan memahami hubungannya dengan aspek lain dari karakter. Dalam menilai ketabahan bersama dengan kebajikan lainnya, saya menemukan tiga

cluster yang handal. Saya menyebutnya sebagai dimensi karakter intrapersonal, interpersonal, dan intelektual. Anda juga bisa menyebutnya kekuatan kemauan, hati, dan pikiran.

Karakter intrapersonal termasuk grit. Kumpulan kebajikan ini juga mencakup pengendalian diri, terutama yang berkaitan dengan menolak godaan seperti SMS dan video game. Artinya, orang yang berpasir cenderung mengendalikan diri dan sebaliknya. Secara kolektif, kebajikan yang memungkinkan tercapainya tujuan yang dihargai secara pribadi juga disebut "karakter kinerja" atau "keterampilan manajemen diri". Komentator sosial dan jurnalis David Brooks menyebut ini "kebajikan resume" karena itu adalah hal-hal yang membuat kita dipekerjakan dan membuat kita tetap bekerja.

Karakter interpersonal meliputi rasa syukur, kecerdasan sosial, dan pengendalian diri terhadap emosi seperti marah. Kebajikan ini membantu Anda bergaul dengan—dan memberikan bantuan kepada—orang lain. Terkadang, kebajikan ini disebut sebagai "karakter moral". David Brooks lebih suka istilah "kebajikan pidato" karena, pada akhirnya, itu mungkin lebih penting bagi cara orang mengingat kita daripada hal lainnya. Ketika kita berbicara dengan kagum tentang seseorang yang "sangat baik", saya pikir kumpulan kebajikan inilah yang sedang kita pikirkan.

Dan, akhirnya, karakter intelektual mencakup kebajikan seperti keingintahuan dan semangat. Ini mendorong keterlibatan aktif dan terbuka dengan dunia ide.

Studi longitudinal saya menunjukkan ketiga kelompok kebajikan ini memprediksi hasil yang berbeda. Untuk prestasi akademik, termasuk nilai rapor bintang, kluster yang berisi grit adalah yang paling prediktif. Tetapi untuk fungsi sosial yang positif, termasuk berapa banyak teman yang Anda miliki, karakter interpersonal lebih penting. Dan untuk postur yang positif dan mandiri terhadap pembelajaran, kebajikan intelektual mengalahkan yang lain.

Pada akhirnya, pluralitas karakter bertentangan dengan salah satu kebajikan menjadi unik penting.

---

Saya sering ditanya apakah mendorong grit merugikan anak-anak dengan menetapkan ekspektasi terlalu tinggi. "Hati-hati, Dr. Duckworth, atau anak-anak akan tumbuh dengan berpikir bahwa mereka adalah Usain Bolt, Wolfgang Mozart, atau Albert Einstein."

Jika kita tidak bisa menjadi Einstein, apakah layak belajar fisika? Jika kita tidak bisa menjadi Usain Bolt, haruskah kita lari pagi ini? Apakah ada gunanya mencoba lari

sedikit lebih cepat atau lebih lama dari yang kita lakukan kemarin? Menurut saya, ini adalah pertanyaan yang tidak masuk akal. Jika putri saya berkata kepada saya, "Bu, saya seharusnya tidak berlatih piano hari ini karena saya tidak akan pernah menjadi Mozart," saya akan membalasnya, "Ibu tidak berlatih piano untuk menjadi Mozart."

Kita semua menghadapi batasan—tidak hanya dalam bakat, tetapi juga dalam kesempatan. Tetapi lebih sering daripada yang kita pikirkan, batasan kita ditentukan sendiri. Kami mencoba, gagal, dan menyimpulkan bahwa kami telah membenturkan kepala ke langit-langit kemungkinan. Atau mungkin setelah mengambil beberapa langkah saja kita mengubah arah. Bagaimanapun, kami tidak pernah menjelajah sejauh yang kami bisa.

Menjadi berpasir berarti tetap meletakkan satu kaki di depan yang lain. Menjadi berpasir berarti berpegang teguh pada tujuan yang menarik dan terarah. Menjadi berpasir berarti berinvestasi, hari demi minggu demi tahun, dalam praktik yang menantang. Menjadi berpasir berarti jatuh tujuh kali, dan bangkit delapan kali.

Saya baru-baru ini diwawancarai oleh seorang jurnalis. Sambil mengemasi catatannya, dia berkata, "Jadi, sudah jelas kamu bisa berbicara sepanjang hari. Kamu sangat menyukai mata pelajaran ini."

"Astaga. Adakah yang semenarik psikologi pencapaian? Mungkinkah ada *sesuatu* yang lebih penting?"

Dia terkekeh. "Anda tahu," katanya, "Saya juga sangat menyukai apa yang saya lakukan. Sungguh menakjubkan bagi saya berapa banyak orang yang saya kenal yang berusia empat puluhan dan belum benar-benar berkomitmen pada apa pun. Mereka tidak tahu apa yang mereka lewatkan."

---

Satu pemikiran terakhir.

Awal tahun ini, penghargaan jenius MacArthur terbaru diumumkan. Salah satu pemenangnya adalah Ta-Nehisi Coates, jurnalis yang buku keduanya, *Antara Dunia dan Aku*, menjadi best seller yang luar biasa.

Delapan tahun lalu, Coates menganggur, baru-baru ini diberhentikan oleh majalah *Time*, dan berebut untuk mendapatkan pekerjaan lepas. Itu adalah waktu yang sulit. Dia menduga dia mendapatkan tiga puluh pound dari ketegangan. "Saya tahu penulis seperti apa yang saya inginkan. Saya tidak menjadi penulis seperti itu. Saya membenturkan kepala ke dinding dan tidak ada yang keluar."

Istrinya, katanya, "sangat mendukung." Tetap saja, mereka memiliki anak muda putra. Ada realitas praktis. "Aku sedang mempertimbangkan untuk mengendarai taksi."

Dia akhirnya bangkit kembali, dan setelah melewati "tekanan luar biasa" dari bukunya, dia mulai melangkah. "Tulisannya

sangat, sangat berbeda. Kalimat-kalimat itu memiliki kekuatan yang jauh lebih besar.”

Dalam video tiga menitnya yang diposting di situs web MacArthur, hal pertama yang dikatakan Coates adalah: “Kegagalan mungkin merupakan faktor terpenting dalam semua pekerjaan saya. Menulis *adalah* kegagalan. Berulang kali.” Kemudian dia menjelaskan, bahwa sebagai anak laki-laki, dia sangat ingin tahu. Tumbuh di Baltimore, dia sangat terobsesi dengan gagasan keamanan fisik, dan kekurangannya, dan tetap demikian sejak saat itu. Jurnalisme, katanya, memungkinkan dia terus mengajukan pertanyaan yang menarik minatnya.

Menjelang akhir video, Coates memberikan gambaran terbaik tentang bagaimana rasanya menulis yang pernah saya dengar. Untuk memberi Anda gambaran tentang intonasinya, dan iramanya, saya menyusun kata-kata yang saya dengar—sebagai sebuah puisi:

*Tantangan menulis adalah  
melihat kengerian Anda di halaman.  
Untuk melihat kengerianmu  
Dan kemudian pergi tidur.*

*Dan bangun keesokan harinya,  
Dan ambillah keburukan itu dan keburukan itu, Dan perbaiki  
itu, Dan jadikan  
itu tidak begitu buruk dan tidak begitu mengerikan.  
Dan kemudian pergi tidur lagi.*

*Dan datanglah keesokan  
harinya, Dan perbaiki sedikit lagi,  
Dan buatlah tidak terlalu buruk.  
Dan kemudian pergi tidur keesokan harinya.*

*Dan lakukan lagi,  
Dan buat mungkin rata-rata.  
Dan sekali lagi, Jika Anda  
beruntung, Mungkin  
Anda menjadi baik.*

*Dan jika Anda telah  
melakukannya, Itu sukses.*

Anda mungkin berpikir Coates sangat sederhana. Dia . Tapi dia juga sangat berpasir. Dan saya belum pernah bertemu dengan MacArthur Fellow, peraih Nobel, atau juara Olimpiade yang mengatakan bahwa apa yang mereka capai datang dengan cara lain.

"Kamu tidak jenius," kata ayahku ketika aku masih kecil. SAYA menyadari sekarang dia berbicara pada dirinya sendiri sebanyak dia berbicara kepada saya.

Jika Anda mendefinisikan jenius sebagai mampu mencapai hal-hal besar dalam hidup tanpa usaha, maka dia benar: Saya bukan jenius, dan dia juga tidak.

Tetapi jika, sebaliknya, Anda mendefinisikan kejeniusan sebagai bekerja menuju keunggulan, tanpa henti, dengan setiap elemen keberadaan Anda—maka, sebenarnya, ayah saya *adalah* seorang jenius, begitu juga saya, begitu pula Coates, dan, jika Anda mau, kamu juga.

# UCAPAN TERIMA KASIH

Ketika saya mengambil buku untuk pertama kalinya, saya langsung membuka Ucapan Terima Kasih. Seperti kebanyakan pembaca, saya sangat ingin mengintip di balik tirai; Saya ingin bertemu dengan para pemeran dan kru yang bertanggung jawab atas pertunjukan tersebut. Menulis buku saya sendiri hanya memperdalam penghargaan saya atas upaya tim yang diwakili oleh pekerjaan apa pun. Jika Anda menyukai buku ini, ketahuilah bahwa penghargaan atas penciptaannya dibagikan di antara manusia luar biasa yang diakui di sini. Sudah waktunya bagi banyak suporter ini untuk melangkah ke lampu kaki sejenak dan membungkuk dengan hormat. Jika saya meninggalkan siapa pun di sayap, saya minta maaf; ada kelalaian yang tidak disengaja.

Pertama-tama, saya ingin berterima kasih kepada rekan-rekan saya. Saya menulis buku ini dengan sudut pandang orang pertama tunggal, menggunakan "Saya" padahal sebenarnya hampir semua yang telah saya lakukan sebagai peneliti atau penulis dicapai dengan pluralitas. "Kami" yang berhak mendapatkan penghargaan—khususnya rekan penulis pada penelitian yang diterbitkan—disebutkan satu per satu dalam Catatan. Atas nama mereka, saya menyampaikan terima kasih yang tulus kepada tim peneliti kami yang, secara kolektif, memungkinkan penelitian

Untuk buku itu sendiri, saya harus berterima kasih kepada tiga orang secara khusus: Pertama dan terpenting, saya sangat berterima kasih kepada editor saya, Rick Horgan, yang meningkatkan tulisan dan pemikiran saya lebih dari yang saya kira. Jika saya beruntung, dia akan mengizinkan saya bekerja dengannya lagi (dan lagi). Max Nesterak adalah editor, asisten peneliti, dan hati nurani saya sehari-hari. Sederhananya, jika bukan karena Max, buku ini tidak akan ada di tangan Anda hari ini. Dan, terakhir, ayah baptis dan agen peri saya, Richard Pine, adalah orang yang awalnya, dan akhirnya, mewujudkan buku ini. Delapan tahun yang lalu, Richard mengirim saya email yang menanyakan, "Pernahkah ada yang memberi tahu Anda bahwa Anda harus menulis buku?" saya keberatan. Berpasir dan gagah, dia terus bertanya, tapi tidak pernah memaksa, sampai aku siap. Terima kasih, Richard, untuk semuanya.

Para sarjana berikut berbaik hati meninjau draf buku ini, mendiskusikan karya mereka yang relevan, atau keduanya—tentu saja, kesalahan apa pun yang tersisa adalah

milikku: Elena Bodrova, Mihály Csíkszentmihályi, Dan Chambliss, Jean Côté, Sidney D'Mello, Bill Damon, Nancy Darling, Carol Dweck, Bob Eisenberger, Anders Ericsson, Lauren Eskreis-Winkler, Ronald Ferguson, James Flynn, Brian Galla, Margo Gardner, Adam Grant, James Gross, Tim Hatton, Jerry Kagan, Scott Barry Kaufman, Dennis Kelly, Emilia Lahti, Reed Larson, Luc Leger, Deborah Leong, Susan Mackie, Steve Maier, Mike Matthews, Darrin McMahon, Barbara Mellers, Cal Newport, Gabrielle Oettingen, Daeun Park, Pat Quinn, Ann Renninger, Brent Roberts, Todd Rogers, James Rounds, Barry Schwartz, Marty Seligman, Paul Silvia, Larry Steinberg, Rong Su, Phil Tetlock, Chia-Jung Tsay, Eli Tsukayama, Elliot Tucker-Drob, George Vaillant, Rachel White, Dan Willingham, Warren Willingham, Amy Wrzesniewski, and David Yeager.

Saya terkejut, dan sangat terharu, bahwa orang-orang berikut bersedia membagikan cerita mereka untuk buku ini; bahkan ketika saya tidak dapat memasukkan detail dalam buku itu sendiri, perspektif mereka memperdalam pemahaman saya tentang grit dan perkembangannya: Hemalatha Annamalai, Kayvon Asemani, Michael Baime, Jo Barsh, Mark Bennett, Jackie Bezos, Juliet Blake, Geoffrey Canada, Pete Carroll, Robert Caslen, Ulrik Christensen, Kerry Close, Roxanne Coady, Kat Cole, Cody Coleman, Daryl Davis, Joe de Sena, Tom Deierlein, Jamie Dimon, Anson Dorrance, Aurora Fonte, Franco Fonte, Bill Fitzsimmons, Rowdy Gaines, Antonio Galloni, Bruce Gemmell, Jeffrey Gettleman, Jane Golden, Temple Grandin, Mike Hopkins, Rhonda Hughes, Michael Joyner, Noa Kageyama, Paige Kimble, Sasha Kosanic, Hester Lacey, Emilia Lahti, Terry Laughlin, Joe Leader, Michael Lomax, David Luong, Tobi Lütke, Warren MacKenzie, Willy MacMullen, Bob Mankoff, Alex Martinez, Francesca Martinez, Tina Martinez, Duff McDonald, Bill McNabb, Bernie Noe, Valerie Rainford, Mads Rasmussen, Anthony Seldon, Will Shortz, Chantel Smith, Are Traasdahl, Marc Vetri, Kris Wink, Grit Young, Sherry Young, Steve Young, Sam Zell, dan Kai Zhang.

Banyak teman dan anggota keluarga membantu menyempurnakan draf sebelumnya. Atas komentar mereka yang tak ternilai, saya berterima kasih kepada Steve Arnold, Ben Malcolmson, Erica Dewan, Feroz Dewan, Joe Duckworth, Jordan Ellenberg, Ira Handler, Donald Kamentz, Annette Lee, Susan Lee, Dave Levin, Felicia Lewis, Alyssa Matteucci, David Meketon, Evan Nesterak, Rick Nichols, Rebecca Nyquist, Tanya Schlam, Robert Seyfarth, Naomi Shavin, Paul Solman,

Danny Southwick, Sharon Parker, Dominic Randolph, Richard Shell, Paolo Terni, Paul Tough, Amy Wax, dan Rich Wilson.

Angka-angka dalam buku ini adalah milik Stephen Few. Seorang ahli dunia tentang visualisasi data, Stephen juga jiwa kemurahan hati dan kesabaran.

Saya sangat berterima kasih atas dukungan yang tak kunjung padam dari begitu banyak individu luar biasa di Simon & Schuster. Satu-satunya hal yang sulit dalam menulis buku ini adalah penulisannya; yang lainnya, orang-orang luar biasa ini menjadi mudah. Secara khusus, saya ingin berterima kasih kepada Nan Graham, yang optimismenya, energinya, dan kasih sayangnya yang tulus kepada penulisnya tidak ada bandingannya. Katie Monaghan dan Brian Belfiglio dengan ahli mengatur kampanye publisitas kelas dunia, memastikan bahwa buku ini akan berakhir di tangan Anda.

Atas penanganan ahli dalam produksi buku ini, saya berterima kasih kepada Carla Benton dan timnya. David Lamb, Anda benar-benar profesional; komitmen Anda pada keunggulan di setiap tahap proses editorial membuat semua perbedaan. Dan, terakhir, untuk sampul buku yang indah ini, saya berterima kasih kepada Jaya Miceli.

Terima kasih banyak kepada tim kelas dunia di InkWell Management, termasuk Eliza Rothstein, Lindsey Blessing, dan Alexis Hurley. Anda menangani begitu banyak hal dengan sangat baik, dan dengan penuh keanggunan dan profesionalisme.

Seperti paragon grit yang diprofilkan dalam buku ini, saya mendapat manfaat dari guru yang sangat suportif dan menuntut. Matthew Carr mengajari saya menulis dan mencintai kata-kata. Kay Merseeth mengingatkan saya, di banyak titik kritis, bahwa kita masing-masing adalah penulis kisah hidup kita sendiri. Marty Seligman mengajari saya bahwa pertanyaan yang tepat setidaknya sama pentingnya dengan jawaban yang benar. Almarhum Chris Peterson menunjukkan kepada saya bahwa guru sejati adalah guru yang mengutamakan siswa. Sigal Barsade menunjukkan kepada saya, dengan cara yang tak terhitung banyaknya, apa artinya menjadi seorang profesor dan bagaimana menjadi seorang profesor yang baik. Walter Mischel menunjukkan kepada saya bahwa pada puncaknya, sains adalah seni. Dan Jim Heckman mengajari saya bahwa keingintahuan yang tulus adalah pendamping terbaik untuk ketabahan sejati.

Saya sangat berterima kasih kepada institusi dan individu yang telah mendukung penelitian saya, termasuk National Institute on Aging, Bill & Melinda Gates Foundation, Pinkerton Foundation, Robert Wood Johnson Foundation, KIPP Foundation, John Templeton Foundation, the Spencer Yayasan, Yayasan Lone Pine, Yayasan Keluarga Walton, Yayasan Keluarga Richard King Mellon, Yayasan Penelitian Universitas Pennsylvania, Acco Brands, Pusat Penelitian Pensiun Michigan, Universitas Pennsylvania, Melvyn dan Carolyn Miller, Ariel Kor, dan Amy Abrams.

Dewan dan staf Lab Karakter pantas mendapatkan ucapan terima kasih khusus karena mereka adalah masa lalu, sekarang, dan pastinya masa depan dari semua yang saya lakukan.

Dan terakhir, terima kasih untuk keluargaku. Amanda dan Lucy, kesabaran, humor yang bagus, dan cerita Anda membuat buku ini bisa terwujud. Ibu dan Ayah, Anda menyerahkan segalanya untuk anak-anak Anda, dan kami mencintaimu untuk itu. Jason, kamu membuatku menjadi orang yang lebih baik setiap hari —buku ini untukmu.

## BACAAN YANG DIREKOMENDASIKAN

- Brooks, David. *Jalan Menuju Karakter*. New York: Rumah Acak, 2015.
- Brown, Peter C., Henry L. Roediger III, dan Mark A. McDaniel. *Make It Stick: Ilmu Pembelajaran yang Berhasil*. Cambridge, MA: Belknap Press, 2014.
- Damon, William. *Jalan Menuju Tujuan: Bagaimana Kaum Muda Menemukan Mereka Panggilan dalam Hidup*. New York: Pers Bebas, 2009.
- Deci, Edward L. dengan Richard Flaste. *Mengapa Kami Melakukan Apa yang Kami Lakukan: Memahami Motivasi Diri*. New York: Grup Penguin, 1995.
- Duhigg, Charles. *Kekuatan Kebiasaan: Mengapa Kita Melakukan Apa yang Kita Lakukan dalam Hidup dan Bisnis*. New York: Rumah Acak, 2012.
- Dweck, Carol. *Pola Pikir: Psikologi Kesuksesan Baru*. New York: Rumah Acak, 2006.
- Emmons, Robert A. *Terima kasih!: Bagaimana Ilmu Syukur Baru Dapat Membuat Anda Lebih Bahagia*. New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2007.
- Ericsson, Anders dan Robert Pool. *Puncak: Rahasia dari Ilmu Baru Keahlian*. New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2016.
- Heckman, James J., John Eric Humphries, dan Tim Kautz (eds.). *Mitos Tes Prestasi: GED dan Peran Karakter dalam Kehidupan Amerika*. Chicago: Universitas Chicago Press, 2014.
- Kaufman, Scott Barry dan Carolyn Gregoire. *Wired to Create: Mengungkap Misteri Pikiran Kreatif*. New York: Perigee, 2015.
- Lewis, Sara. *Kebangkitan: Kreativitas, Karunia Kegagalan, dan Pencarian Penguasaan*. New York: Simon dan Schuster, 2014.
- Matthews, Michael D. *Head Strong: Bagaimana Psikologi Merevolusi Perang*. New York: Oxford University Press, 2013.
- McMahon, Darrin M. *Divine Fury: A History of Genius*. New York: Dasar Buku, 2013.

- Mischel, Walter. *Tes Marshmallow: Menguasai Pengendalian Diri*. Baru York: Sedikit, Coklat, 2014.
- Oettingen, Gabriele. *Memikirkan Kembali Berpikir Positif: Di Dalam Ilmu Motivasi Baru*. New York: Grup Penguin, 2014.
- Pink, Daniel H. *Drive: Kebenaran Mengejutkan Tentang Apa yang Memotivasi Kami*. New York: Buku Riverhead, 2009.
- Renninger, K. Ann dan Suzanne E. Hidi. *Kekuatan Minat untuk Motivasi dan Keterlibatan*. New York: Routledge, 2015.
- Seligman, Martin EP *Mempelajari Optimisme: Cara Mengubah Pikiran dan Hidup Anda*. New York: Alfred A. Knopf, 1991.
- Steinberg, Laurence. *Zaman Peluang: Pelajaran dari Ilmu Pengetahuan Baru Masa remaja*. New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2014.
- Tetlock, Philip E. dan Dan Gardner. *Peramalan Super: Seni dan Sains Prediksi*. New York: Mahkota, 2015.
- Sulit, Paulus. *Bagaimana Anak-Anak Berhasil: Ketabahan, Keingintahuan, dan Kekuatan Karakter yang Tersembunyi*. New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2012.
- Willingham, Daniel T. *Mengapa Siswa Tidak Menyukai Sekolah: Seorang Ilmuwan Kognitif Menjawab Pertanyaan Tentang Bagaimana Pikiran Bekerja dan Apa Artinya bagi Ruang Kelas*. San Fransisco: Jossey-Bass, 2009.

# ABOUT THE AUTHOR



FOTO OLEH ZACH TERIS

Angela Duckworth adalah profesor psikologi di University of Pennsylvania dan MacArthur Fellow 2013. Dia mempelajari ketabahan dan atribut lain yang memprediksi kesuksesan dalam hidup. Seorang mantan guru matematika SMP dan SMA, Angela baru-baru ini ikut mendirikan Lab Karakter, sebuah organisasi nirlaba yang misinya adalah untuk memajukan ilmu pengetahuan dan praktik pengembangan karakter pada anak-anak.

TEMUKAN PENULIS, TONTON VIDEO DAN LAINNYA DI

[SimonandSchuster.com](https://www.SimonandSchuster.com)

[author.simonandschuster.com/Angela-Duckworth](https://author.simonandschuster.com/Angela-Duckworth)

Kami harap Anda menikmati membaca eBuku Scribner ini.

---

Bergabunglah dengan milis kami dan dapatkan pembaruan tentang rilis baru, penawaran, konten bonus, dan buku hebat lainnya dari Scribner dan Simon & Schuster.

[KLIK DI SINI UNTUK MENDAFTAR](#)

atau kunjungi kami secara online untuk  
mendaftar di [eBookNews.SimonandSchuster.com](http://eBookNews.SimonandSchuster.com)

# CATATAN

## BAB 1: MUNCUL

**lebih dari 14.000 pelamar:** Untuk informasi lebih lanjut tentang West Point, termasuk proses penerimaannya, lihat [www.usma.edu](http://www.usma.edu).

**drop out sebelum lulus:** Data disediakan oleh Akademi Militer Amerika Serikat. **"kadet baru untuk Prajurit":** "Informasi untuk Kadet dan Orang Tua Baru," Akademi Militer Amerika Serikat–West Point, 2015, [www.usma.edu/parents/SiteAssets/Info-4-New-Cadets\\_Class-of\\_19.pdf](http://www.usma.edu/parents/SiteAssets/Info-4-New-Cadets_Class-of_19.pdf).

**"West Point menguatkan Anda":** Ibid.

**dan siapa yang akan pergi:** Untuk informasi lebih lanjut tentang pandangan Jerry tentang memprediksi hasil West Point, lihat Jerome Kagan, *An Argument for Mind* (New Haven, CT: Yale University Press, 2006), 49–54.

**Penerimaan West Point:** Untuk informasi lebih lanjut tentang Skor Kandidat Utuh dan sejarahnya, lihat Lawrence M. Hanser dan Mustafa Oguz, *Akademi Layanan Amerika Serikat Penerimaan: Memilih untuk Sukses di Akademi Militer/West Point dan sebagai Perwira* (Santa Monica, CA : RAND Corporation, 2015).

**mereka yang terendah:** Angela L. Duckworth, Christopher Peterson, Michael D. Matthews, dan Dennis R. Kelly, "Grit: Ketekunan dan Gairah untuk Tujuan Jangka Panjang," *Jurnal Kepribadian dan Psikologi Sosial* 92 (2007): 1087– 1101.

**"Saya lelah, kesepian, frustrasi":** Michael D. Matthews, *Head Strong: How Psychology Is Perang Revolusi* (New York: Oxford University Press, 2014), 16.

**sikap "tidak pernah menyerah":** Mike Matthews, profesor psikologi teknik di AS Akademi Militer di West Point, dalam perbincangan dengan penulis, 25 Mei 2015.

**tanda kebugaran fisik:** Hanser dan Oguz, *Memilih untuk Sukses*.

**tujuh puluh satu kadet telah keluar:** Duckworth et al., "Grit." 55

**persen tenaga penjualan:** Lauren Eskreis-Winkler, Elizabeth P. Shulman, Scott A. Beal, dan Angela L. Duckworth, "The Grit Effect: Predicting Retention in the Military, the Workplace, School and Marriage," *Frontiers in Psychology* 5 (2014): 1–12.

**gelar sarjana lebih grittier:** Duckworth, et al., "Grit." **setinggi**

**80 persen:** Untuk informasi lebih lanjut tentang tingkat putus kuliah di Amerika Serikat, lihat "Tingkat Retensi Institusional dan Tingkat Kelulusan untuk Mahasiswa Sarjana," Pusat Statistik Pendidikan Nasional, terakhir diperbarui Mei 2015, [http://nces.ed.gov/programs/coe/indicator\\_cva.asp](http://nces.ed.gov/programs/coe/indicator_cva.asp). **"di mana kita memutuskan":** Dick Couch, *Chosen Soldier: The Making of a Special Forces Warrior* (Baru

York: Three Rivers Press, 2007), 108.

**42 persen kandidat:** Eskreis-Winkler et al., "The Grit Effect."

**Sukses di bidang militer, bisnis, dan pendidikan:** Ibid. Yang penting, hubungan bivariat antara grit dan hasil dalam semua kasus juga signifikan.

untuk semua 273 pengeja: Duckworth et al., "Grit."

**Skor SAT dan grit:** Ibid. Lihat juga Kennon M. Sheldon, Paul E. Jose, Todd B. Kashdan, dan Aaron Jarden, "Personality, Effective Goal-Striving, and Enhanced Well-Being: Membandingkan 10 Kekuatan Kepribadian Kandidat," *Personality and Social Psychology Bulletin* 1 (2015), 1–11. Dalam studi longitudinal satu tahun ini, grit muncul sebagai prediktor pencapaian tujuan yang lebih andal daripada kekuatan kepribadian terukur lainnya. Demikian pula, rekan saya Phil Tetlock dan Barbara Mellers telah menemukan dalam penelitian longitudinal mereka bahwa orang yang meramalkan peristiwa masa depan dengan akurasi yang mencengangkan jauh lebih grittier daripada yang lain: "Prediktor terkuat untuk naik ke jajaran peramal super adalah perpetual beta, sejauh mana berkomitmen untuk memperbaiki keyakinan dan perbaikan diri. Ini kira-kira tiga kali lebih kuat sebagai prediktor daripada saingan terdekatnya, kecerdasan. Lihat Philip E. Tetlock dan Dan Gardner, *Superforecasting: The Art and Science of Prediction* (New York: Crown, 2015), halaman 192.

## BAB 2: TERGANGGU OLEH BAKAT

**di kelas:** Sekolah tempat saya mengajar diciptakan oleh alumni Teach For America Daniel Oscar, dan menurut saya, guru terbaik di sekolah itu adalah seorang pria bernama Neil Dorosin. Baik Daniel maupun Neil masih berada di garda depan reformasi pendidikan.

**"Saya sedikit tertinggal":** David Luong, dalam sebuah wawancara dengan penulis, 8 Mei

2015. **belajar menjadi mudah:** Karl Pearson, *The Life, Letters and Labours of Francis Galton*, vol. 1 (Cambridge, Inggris: Cambridge University Press, 1930), 66.

**"kapasitas untuk kerja keras":** Francis Galton, *Hereditary Genius* (London: Macmillan, 1869), 38. Penting untuk diperhatikan di sini bahwa ketertarikan Galton pada hereditas salah arah. Sementara kesimpulannya tentang pentingnya semangat dan kerja keras serta kemampuan telah didukung oleh penelitian modern, kesimpulannya yang keliru tentang faktor keturunan dan ras tidak didukung.

**"perbedaan yang sangat penting":** Charles Darwin, Surat kepada Francis Galton, 23 Desember 1869.

Frederick Burkhardt et al., ed., *The Correspondence of Charles Darwin*, vol. 17, 1869 (Cambridge, Inggris: Cambridge University Press, 2009), 530.

**kecerdasan supernatural:** Lihat Leonard Mlodinow, *The Upright Thinkers: The Human Journey from Living in Trees to Understanding the Cosmos* (New York: Pantheon Books, 2015), 195.

Catharine Morris Cox, "Sifat Mental Awal dari Tiga Ratus Jenius," dalam *Genetic Studies of Genius*, vol.

2, ed. Lewis M. Terman, (Stanford, CA: Stanford University Press, 1926), 399. **"no great quickness":** Charles Darwin, *The Autobiography of Charles Darwin* (London: Collins Clear-Type Press, 1958), 140–41.

**data muncul dengan sendirinya:** Adam S. Wilkins, "Charles Darwin: Genius or Plodder?" *Genetika* 183 (2009): 773–77.

**"The Energies of Men":** William James, "The Energies of Men," *Science* 25 (1907): 321–32. **bahwa**

**bakat kita berbeda-beda:** Bakat, tentu saja, jamak. Untuk pembaca yang tertarik, lihat Howard Gardner, *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences* (New York: Basic Books, 1983). Juga, Ellen Winner, *Gifted Children: Myths and Realities* (New York: Basic Books, 1996). Robert J. Sternberg dan James C. Kaufman, "Kemampuan Manusia," *Tinjauan Tahunan Psikologi* 49 (1998): 479–502.

**dua kali lebih mungkin untuk memilih upaya:** Survey of America's Inner Financial Life, *Worth Magazine*, Nopember 1993.

**tentang kemampuan atletik:** "CBS News Poll: Does Practice Make Perfect in Sports?", situs web CBS News, 6 April 2014, [www.cbsnews.com/news/cbs-news-poll-does-practice-make-perfect-in-olahraga](http://www.cbsnews.com/news/cbs-news-poll-does-practice-make-perfect-in-olahraga).

**mendukung "kecerdasan":** The 60 Minutes/Vanity Fair Poll, *Vanity Fair*, Januari 2010.

lebih mungkin untuk berhasil: Chia-Jung Tsay dan Mahzarin R. Banaji, "Naturals and Strivers: Preferences and Beliefs About Sources of Achievement," *Journal of Experimental Social Psychology* 47 (2011): 460–65. [natural dinilai lebih tinggi](#): Chia-Jung Tsay,

"Privileging Naturals Over Strivers: The Cost of the Bias Kealamian," *Buletin Psikologi Kepribadian dan Sosial* (2015). [mendukung yang alami](#):

Ibid. "[keterampilan teknis dapat berkembang](#)": "Juilliard Pre-College," The Juilliard School, diakses 10 Agustus 2015, <http://www.juilliard.edu/youth-adult-programs/juilliard-pre-college> a self-fulfilling prophecy : Robert Rosenthal, "Pygmalion Effect," dalam *The Corsini Encyclopedia of Psychology*, ed. Irving B. Weiner dan W. Edward Craighead (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2010), 1398–1399.

"[Saya ingin menjadi lebih baik](#)": Chia-Jung Tsay, asisten profesor di University College London School of Management, dalam wawancara dengan penulis, 8 April 2015.

"[The War for Talent](#)": Elizabeth Chambers dkk., "The War for Talent," *McKinsey Quarterly* 3 (1998): 44–57.

[menjadi buku terlaris](#): Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, dan Beth Axelrod, *The War for Bakat* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).

"[Apa yang kami maksud dengan bakat?](#)": Ibid., xii.

"[seperti membandingkan skor SAT](#)": John Huey, "How McKinsey Does It," *Fortune*, November 1993: 56–81.

[tentang menjadi "cerah"](#): Ibid., 56.

[The War on Common Sense](#): Duff McDonald, "McKinsey's Dirty War: 'War for Talent' Bogus Melayani Diri Sendiri (dan Gagal)," *New York Observer*, 5 November 2013.

[Gladwell juga mengkritik](#): Malcolm Gladwell, "The Talent Myth," *New Yorker*, 22 Juli 2002. [kebangkrutan](#)

[perusahaan terbesar](#): Clinton Free, Norman Macintosh, dan Mitchell Stein, "Management Controls: The Organizational Fraud Triangle of Leadership, Culture, and Kendali di Enron," *Ivey Business* 2007, <http://iveybusinessjournal.com/publication/management-controls-the-organizational-fraud-triangle-of-leadership-culture-and-control-in-enron/>. [memecat 15 persen terbawah](#):

Ibid. "[selalu selangkah atau dua langkah di belakang](#)":

Scott Barry Kaufman, direktur Institut

Imajinasi, dalam sebuah

wawancara dengan penulis, 3 Mei 2015. Lihat juga [www.scottbarrykaufman.com](http://www.scottbarrykaufman.com).

"[Saya sangat terdorong](#)": Scott Barry Kaufman, "Dari Evaluasi ke Inspirasi: Scott Barry Kaufman di video, TEDxManhattanBeach," Youtube diposting Januari 2014, 6, [https://youtu.be/HQ6fW\\_GDEpA](https://youtu.be/HQ6fW_GDEpA).

"[apakah pencapaian mengalahkan potensi?](#)": Ibid.

"[Saya memiliki ketabahan ini](#)": Kaufman,

wawancara. [dianggap kurang cerdas](#): Saya tahu dua orang lain yang bakatnya yang diuji tidak terlalu prognostik terhadap apa yang akan mereka capai. Yang pertama adalah Darrin McMahon, seorang sejarawan terkemuka di Dartmouth College. Dalam buku Darrin, *Divine Fury: A History of Genius* (New York: Basic Books, 2013), dia menunjukkan bahwa kejeniusan memicu ambivalensi. Di satu sisi, gagasan bahwa beberapa dari kita berdiri di atas yang lain berdasarkan karunia pemberian Tuhan memiliki daya tarik abadi. Di sisi lain, kami menyukai gagasan kesetaraan; kami suka berpikir bahwa kami semua memiliki kesempatan yang sama untuk berhasil dalam hidup. Dalam percakapan baru-baru ini tentang topik ini, Darrin memberi tahu saya, "Apa yang kami lihat sekarang adalah demokratisasi kejeniusan. Sebagian dari kita ingin percaya bahwa setiap orang bisa menjadi jenius." Saya tidak pernah menjadi siswa sejarah yang sangat baik, dan terkadang saya adalah siswa yang sangat miskin. Jadi saya sangat terkejut bahwa saya tidak bisa meletakkan buku Darrin. Itu ditulis dengan indah. Penelitian yang cermat dan argumentasi yang hati-hati entah bagaimana tidak menghalangi cerita. Kemudian,

di bagian paling akhir, di halaman 243, saya menyampaikan ucapan terima kasih: "Tidak diragukan lagi saya telah menderita banyak delusi dalam hidup saya—dan tidak diragukan lagi masih banyak lagi yang menderita. Tapi menjadi jenius bukanlah salah satunya." Kemudian Darrin berkata, dengan humor dan kasih sayang, bahwa ketika dia tumbuh dewasa, orang tuanya memastikan bahwa putra mereka "tidak pernah menjadi terlalu besar untuk celananya". Dan yang lebih penting lagi, dia ingat pernah diuji sebagai seorang anak untuk program sekolahnya yang berbakat. Ada "bentuk dan gambar dan sejenisnya", tetapi satu-satunya hal yang dia ingat dengan pasti adalah "Saya tidak lulus". Darrin ingat saat melihat teman-teman sekelasnya "pergi setiap minggu ke kelas khusus untuk mereka yang diberkahi secara khusus". Dan kemudian dia merenungkan apakah diberi label tidak berbakat, pada akhirnya, merupakan berkah atau kutukan: "Pada usia dini, saya diberi tahu, dengan semua objektivitas sains, bahwa saya bukanlah penerima hadiah. Saya mungkin baru saja menyerah saat itu juga, tetapi saya adalah orang yang keras kepala, dan saya menghabiskan waktu bertahun-tahun untuk memperdebatkan putusan tersebut, bekerja keras untuk membuktikan kepada diri saya sendiri dan orang lain, sial, bahwa saya tidak diremehkan saat lahir. Demikian pula, Michael Lomax tidak mudah diidentifikasi sebagai keajaiban apa pun. Namun demikian, dia memiliki resume yang terkenal: dia adalah presiden dan CEO dari United Negro College Fund, posisi kepemimpinan yang dia pegang selama lebih dari satu dekade. Sebelumnya, Michael adalah presiden Universitas Dillard. Dia telah mengajar bahasa Inggris di Emory University, Spelman College, dan Morehouse College dan merupakan calon walikota dua kali untuk kota Atlanta. "Sejujurnya, saya tidak dianggap sebagai anak terpintar," kata Michael kepada saya baru-baru ini. Ketika dia berusia enam belas tahun, ibunya tetap menulis kepada presiden Morehouse College untuk menanyakan apakah putranya dapat diterima di sekolah persiapannya. "Tentu saja, tidak ada sekolah persiapan di Morehouse!" Michael terkekeh. Presiden Morehouse memutuskan, berdasarkan nilai Michael yang luar biasa, untuk menerimanya sebagai mahasiswa baru di perguruan tinggi tersebut. "Saya sampai di sana. Aku membencinya. Saya ingin pergi. Saya nomor satu di kelas saya, tetapi saya ingin pindah. Saya berpikir bahwa saya akan lebih cocok di Williams College, jadi saya mendaftar. Saya telah melakukan segalanya, dan mereka akan menerima saya, dan kemudian direktur penerimaan berkata, 'Oh, omong-omong, kami membutuhkan skor SAT.'" Karena dia diterima di Morehouse tanpa aplikasi formal, Michael belum pernah mengikuti SAT sebelumnya.

"Tes itu membuat-atau-menghancurkan bagi saya. Aku duduk dan mengambilnya. Dan saya tidak melakukannya dengan baik. Williams tidak mengakui saya." Jadi Michael tinggal di Morehouse dan memanfaatkannya dengan sebaik-baiknya, lulus dari Phi Beta Kappa dengan gelar dalam bahasa Inggris. Kemudian, ia memperoleh gelar master dalam bahasa Inggris dari Universitas Columbia, dan gelar PhD dalam sastra Amerika dan Afrika-Amerika dari Universitas Emory. Sekarang berusia enam puluh delapan tahun, Michael memberi tahu saya, "Pada usia saya, saya pikir itu lebih dari sekadar kejeniusan karakter. Saya tahu semua jenis orang yang sangat berbakat yang menyia-nyiaikan bakat hebat mereka, atau yang tidak puas dan tidak bahagia karena menganggap bakat saja sudah cukup. Bahkan, itu bahkan tidak cukup *dekat*. Apa yang saya katakan kepada anak-anak saya, apa yang saya coba sampaikan kepada cucu-cucu saya, dan siapa pun yang mendapat kesempatan untuk saya bimbing adalah ini: Keringatnya, kerja kerasnya, ketekunannya, tekadnya. Itu adalah bangun dan membersihkan diri. Itulah masalahnya. Untuk mengantisipasi surat kebencian tentang bagian tentang program berbakat dan berbakat ini, izinkan saya mengatakan ini: Saya *dengan sepenuh hati* mendukung memberi anak-anak semua stimulasi intelektual yang dapat mereka tangani. Pada saat yang sama, saya mendesak agar program-program itu dibuka untuk semua anak yang mungkin mendapat manfaat. Tiga puluh tahun yang lalu, Benjamin Bloom mengatakannya dengan sangat baik: "Kami di negara ini percaya bahwa kami dapat mengetahui siapa yang akan menjadi musisi hebat dengan memberikan tes bakat musik, siapa yang akan menjadi ahli matematika hebat dengan memberikan tes bakat matematika. Melakukan hal itu menghitung beberapa orang masuk dan yang lainnya keluar terlalu dini. . . . Semua anak harus diberi kesempatan untuk mengeksplorasi bidang yang mungkin mereka minati." Ronald S. Brandt, "On Talent Development: A Conversation with Benjamin Bloom," *Educational Leadership* 43 (1985): 33–35.

### BAB 3: UPAYA DIHITUNG DUA KALI

"[The Mundanity of Excellence](#)": Daniel F. Chambliss, "The Mundanity of Excellence: Sebuah Laporan Etnografi tentang Stratifikasi dan Perenang Olimpiade," *Teori Sosiologis* 7 (1989): 70–86.

"[lusinan keterampilan kecil](#)": Ibid., 81.



"kurangnya bakat saya": John Irving, *Pacar Imajiner: A Memoir* (New York: Ballantine, 1996), 10.

Skor verbal SAT adalah 475: Sally Shaywitz, *Overcoming Dyslexia: A New and Complete Science Based Program for Reading Problems at Any Level* (New York: Alfred A. Knopf, 2003), 345–50.

"malas" dan "bodoh": Ibid., 346.

"kata-kata yang sering salah eja": Irving, *Imaginary Girlfriend*, 9. "perlahan—dan dengan jari saya": Shaywitz, *Mengatasi Disleksia*, 346. "Anda harus memaksakan diri": Ibid., 347. "betapa sulitnya": Ibid.

"Menulis ulang adalah keahlian terbaik saya": John Irving, "Tanya Jawab Penulis," Katalog Daring Rumah Acak, 2002.

"harus berjalan lambat": Shaywitz, *Mengatasi Disleksia*, 347. "etos

kerja yang memuakkan": *60 Menit*, CBS, 2 Desember 2007, <http://www.cbsnews.com/news/will-smith-my-work-etika-itu-memuakkan>. Sebuah lirik di salah satu rap Will Smith berbunyi: "Jika Anda mengatakan Anda akan berlari sejauh tiga mil, dan Anda hanya berlari sejauh dua mil, saya tidak perlu khawatir kehilangan apa-apa bagi Anda." Lihat "Will Smith Interview: Will Power," *Reader's Digest*, Desember 2006. "or

I'm going to die": Tavis Smiley, PBS, 12 Desember 2007. "healthy

young men": Clark W. Heath, *What People Are: Sebuah Studi tentang Pria Muda Normal* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1945), 7.

hanya selama empat menit: Katharine A. Phillips, George E. Vaillant, dan Paula Schnurr, "Beberapa Pendahulu Fisiologis Kesehatan Mental Orang Dewasa," *The American Journal of Psychiatry* 144 (1987): 1009–13.

"kekuatan

kemauan": Heath, *Pria Muda Normal*, 75. "menjadi terlalu

parah": Ibid., 74. "dengan kesehatan

mental": Phillips, Vaillant, and Schnurr, "Beberapa Pendahulu Fisiologis," 1012.

"Saya tidak terlalu gigih": George Vaillant, profesor di Harvard Medical School dan mantan direktur Grant Study, dalam sebuah wawancara dengan penulis, 8 April 2015. "tidak pernah menulis

drama atau buku": William Safire, "Tentang Bahasa; The Elision Fields, *New York Waktu*, 13 Agustus 1989.

"Delapan puluh persen kesuksesan dalam hidup muncul": Ibid.

kurang dari yang mereka harapkan: *Consumer Reports*, "Home Exercise Machines," Agustus 2011.

"beating on your craft": *Today show*, NBC, 23 Juni 2008.

#### BAB 4: SEBERAPA GRITTY ANDA?

**Skala Grit:** Skala Grit dua belas item asli, dari mana versi sepuluh item ini diadaptasi, diterbitkan di Duckworth et al., "Grit." Korelasi antara kedua versi skala ini adalah  $r = 0,99$ . Perhatikan juga bahwa, seperti yang akan Anda pelajari di bab 9, saya telah merevisi item 2, menambahkan, "Saya tidak mudah menyerah" menjadi "Kemunduran tidak mematahkan semangat

saya." **bagaimana skor Anda dibandingkan:** Data untuk norma-norma ini berasal dari Duckworth et al., Studi "Grit" 1. Perhatikan bahwa ada banyak batasan ukuran apa pun, termasuk kuesioner laporan diri seperti Skala Grit. Untuk pembahasan lebih lanjut, lihat Angela L. Duckworth dan David S. Yeager, "Masalah Pengukuran: Menilai Kualitas Pribadi Selain Kemampuan Kognitif untuk Tujuan Pendidikan," *Peneliti Pendidikan* 44 (2015): 237–51.

"bekerja di Afrika Timur": Jeffrey Gettleman, kepala biro Afrika Timur untuk *New York Times*, dalam sebuah wawancara dengan penulis, 22 Mei 2015.

"itu yang paling mudah untuk memenuhi persyaratan": Abigail Warren, "Gettleman Shares Anecdotes,

Penawaran

Nasihat,"

*Cornell*

*Kronik*,

Maret 2015, 2,

<http://www.news.cornell.edu/stories/2015/03/gettleman-shares-anecdotes-offers-advice>.

"Saya ingin menjadikannya bagian dari hidup saya": Gettleman, wawancara.

"siapa yang ingin bekerja untuk surat kabar yang membosankan?": Max Schindler, "New York Times Reporter Jeffrey Gettleman '94 Chronicles His Time in Africa," *Cornell Daily Sun*, 6 April 2011.

"Saya sangat tersesat secara akademis": Gettleman, wawancara.

"memiliki filosofi hidup": Pete Carroll, pelatih kepala Seattle Seahawks, dalam sebuah wawancara dengan penulis, 2 Juni 2015.

yang pernah dilakukan sebelumnya: Untuk informasi lebih lanjut tentang perspektif Pete, lihat Pete Carroll, *Win Forever: Live, Work, and Play Like a Champion* (New York: Penguin, 2010). Beberapa kutipan di bagian ini, dan kemudian di buku ini, berasal dari wawancara dengan penulis antara tahun 2014 dan 2015. Yang lainnya dari buku Pete atau ceramah umum.

"mendorong semua tindakan saya": Carroll, *Win Forever*,

73. "dan mengisi pengikat": Ibid., 78.

tujuan dalam hierarki: Materi dalam bab ini tentang struktur hierarki tujuan dari Angela Duckworth dan James J.

Gross, "Pengendalian diri dan Grit: Penentu Kesuksesan yang Berhubungan tetapi Dapat Dipisahkan." *Arahan Saat Ini dalam Ilmu Psikologi* 23 (2014): 319–25. Pada hierarki tujuan secara lebih umum, lihat Arie W.

Kruglanski et al., "A Theory of Goal Systems," dalam *Advances in Experimental Social Psychology* 34 (2002): 331–78. Dan, terakhir, untuk tinjauan teori penetapan tujuan, lihat Edwin A. Locke dan Gary P. Latham,

"Membangun Teori Penetapan Tujuan dan Motivasi Tugas yang Praktis Berguna: Pengembaraan 35 Tahun," *Psikolog Amerika* 57 (2002): 705–17. sebuah "kekhawatiran utama": Robert A. Emmons, *The Psychology*

of Ultimate Concerns: Motivasi

dan Spiritualitas dalam Kepribadian (New York: Guilford Press, 1999).

ketika dia pensiun pada tahun 1987: Ira Berkow, "Sports of the Times; Perpisahan, Sweet Pitcher," *New York Times*, 23 Juni 1987.

"hari demi hari, tahun demi tahun": Pat Jordan, "Tom Terrific and His Mystic Talent," *Sports Illustrated*, 24 Juli 1972, <http://www.si.com/vault/1972/07/24/612578/tom-terrific-and-his-mystic-talent>. "lalu saya makan keju cottage":

Ibid. "bantu

saya menjadi bahagia": Ibid. "berfantasi

positif": Gabriele Oettingen,

"Future Thought and Behavior Change," *European Review of Social Psychology* 23 (2012): 1–63. Untuk ringkasan hebat, dan saran praktis, tentang penetapan tujuan dan perencanaan, lihat Gabriele Oettingen, *Rethinking Positive Thinking: Inside the New Science of Motivation* (New York: Penguin, 2014).

dilaporkan memberikan pilot pribadinya: James Clear, "Strategi 'Dua Daftar' Warren Buffett: Cara Memaksimalkan Fokus Anda dan Menguasai Prioritas Anda," *Huffington Post*, awalnya diposting 24 Oktober 2014, diperbarui 24 Desember 2014, [http://www.huffingtonpost.com/james-clear/warren-buffetts-dua-daftar-strategi-bagaimana-memaksimalkan-fokus-Anda-\\_b\\_6041584.html](http://www.huffingtonpost.com/james-clear/warren-buffetts-dua-daftar-strategi-bagaimana-memaksimalkan-fokus-Anda-_b_6041584.html).

akhir yang lebih penting: Misalnya, dalam satu penelitian, orang dewasa muda menuliskan tujuan tingkat tinggi, tingkat menengah, dan tingkat rendah mereka; selama dua minggu berikutnya, mereka melaporkan frustrasi setiap hari. Orang-orang yang tujuannya menunjukkan struktur hierarkis yang lebih terorganisir kemudian menunjukkan ketahanan yang lebih besar dalam menghadapi frustrasi sehari-hari. Secara khusus, ketika dihadapkan dengan pengalaman yang membuat frustrasi, mereka mempertahankan perasaan bahwa mereka memegang kendali untuk mencapai tujuan mereka. Dalam studi terkait, struktur tujuan yang lebih hierarkis memprediksikan perasaan kurang marah dan jengkel dalam menghadapi frustrasi sehari-hari selama dua minggu ke depan. Lihat Michael D. Robinson dan Sara K. Moeller, "Frustrasi, tapi Tidak Bingung: Manfaat Pendekatan Hierarkis Motivasi untuk Mengatasi Frustrasi Harian," *Motivasi*

dan Emosi 38 (2014): 547–59. "berimprovisasi, beradaptasi, mengatasi": Michael Martel, *Berimprovisasi, Beradaptasi, Mengatasi: Merawat Baret Way* (Seattle: Amazon Digital Services, Inc., 2012).

"membuat milikku layu": Robert Mankoff, *Bagaimana Dengan Never—Is Never Good for You?: My Life in Kartun* (New York: Henry Holt and Company, 2014), 34.

"Saya telah menulis buku ini": Syd Hoff, *Learning to Cartoon* (New York: Stravon Educational Press, 1966), vii.

"Bagaimana orang bisa membuat lebih dari dua puluh tujuh kartun?": Mankoff, *How About Never*, 38.

"Saya pria terlucu yang pernah Anda temui": Bob Mankoff, editor kartun *New Yorker*, dalam sebuah wawancara dengan penulis, 10 Februari 2015.

"Saya akan menjadi kartunis": Mankoff, wawancara. "wallpaper kamar mandi saya": Mankoff, *How About Never*, 44. "Anda juga salah satu yang terbaik": *Ibid.*, 46.

"Saya melihat semua kartun": Mankoff, wawancara.

"Saya memiliki keyakinan penuh": *Ibid.*

"segalanya tidak pernah berhasil": Mankoff, *How About Never*, 114.

301 sangat berhasil: Cox, "Early Mental Traits."

"Sepuluh Pertama Cox": *Ibid.*, 181. Disajikan di sini dalam urutan abjad menurut nama belakang. "dengan ketekunan yang agak kurang": *Ibid.*, 187.

## BAB 5: GRIT TUMBUH

**patut kita perhatikan:** Psikolog Steve Heine telah melakukan penelitian yang menunjukkan bahwa jika Anda menganggap sesuatu bersifat genetik, maka menurut Anda itu "alami" dan karena itu "seharusnya". Misalnya, jika Anda memberi tahu orang gemuk bahwa obesitas memiliki dasar genetik, mereka mengurangi upaya dietnya. Lihat Ilan Dar-Nimrod dan Steven J. Heine, "Genetic Essentialism: On the Deceptive Determinism of DNA," *Psychological Bulletin* 137 (2011): 800–18. Mungkin orang tidak akan memiliki reaksi spontan jika mereka memahami lebih baik bahwa interaksi antara gen dan lingkungan itu kompleks dan dinamis. Pembaca yang tertarik mungkin menganggap karya Elliot Tucker-Drob tentang topik ini sangat mencerahkan; misalnya, lihat Daniel A. Briley dan Elliot M. Tucker-Drob, "Membandingkan Genetika Perkembangan Kognisi dan Kepribadian Selama Masa Hidup," *Jurnal Kepribadian* (2015): 1–14.

**150 tahun yang lalu:** Timothy J. Hatton dan Bernice E. Bray, "Tren Jangka Panjang di Ketinggian Pria Eropa, Abad ke-19–20," *Ekonomi dan Biologi Manusia* 8 (2010): 405–13. **rata-rata lima kaki sepuluh inci:** Alison Moody, "Adult Anthropometric Measures, Overweight and Obesity," dalam *Health Survey for England 2013*, ed. Rachel Craig dan Jennifer Mindell (London: Pusat Informasi Perawatan Kesehatan dan Sosial, 2014).

**keuntungan lebih dari enam inci:** Hatton, "Tren Jangka Panjang." Yvonne Schonbeck et al., "Bangsa Tertinggi di Dunia Telah Berhenti Tumbuh Lebih Tinggi: Ketinggian Anak Belanda dari 1955 hingga 2009," *Pediatric Research* 73 (2013): 371–77. **kejujuran dan kemurahan hati:** Lihat Eric Turkheimer, Erik Pettersson, dan Erin E. Horn, "A Phenotypic Null Hypothesis for the Genetics of Personality," *Tinjauan Tahunan Psikologi* 65 (2014): 515–40.

**Ditto untuk IQ:** Richard E. Nisbett dkk., "Kecerdasan: Temuan Baru dan Perkembangan Teoretis," *Psikolog Amerika* 67 (2012): 130–59. **menikmati alam bebas:** Niels G. Waller, David T. Lykken, dan Auke Tellegen, "Minat Pekerjaan, Minat Waktu Luang, dan Kepribadian: Tiga Domain atau Satu? Temuan dari Minnesota Twin Registry." Dalam *Menilai Perbedaan Individu dalam Perilaku Manusia: Konsep Baru, Metode, dan Temuan*, ed. David John Lubinski dan René V. Dawis (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, 1995): 233–59.

**menyukai makanan manis:** Fiona M. Breen, Robert Plomin, dan Jane Wardle, "Heritability of Food Preferensi pada Anak Kecil," *Fisiologi & Perilaku* 88 (2006): 443–47.

**berakhir dengan perokok berat:** Gary E. Swan et al., "Merokok dan Konsumsi Alkohol pada Pria Kembar Dewasa: Warisan Genetik dan Pengaruh Lingkungan Bersama," *Journal of Substance Abuse* 2 (1990): 39–50.

**terkena kanker kulit:** Paul Lichtenstein et al. "Faktor Lingkungan dan Warisan dalam Penyebab Kanker— Analisis Kelompok Kembar dari Swedia, Denmark, dan Finlandia," *New England Journal of Medicine* 343 (2000): 78–85.

**bawakan lagu:** Elizabeth Theusch dan Jane Gitschier, "Studi dan Segregasi Kembar Absolut Analisis," *Penelitian Kembar dan Genetika Manusia* 14 (2011): 173–78.

**mencelupkan bola basket:** Lisa M. Guth dan Stephen M. Roth, "Pengaruh Genetik dan Performa Atletik," *Opini Saat Ini di Pediatrics* 25 (2013): 653–58. **memecahkan**

**persamaan kuadrat:** Bonamy Oliver et al., "Studi Kembar tentang Kinerja Matematika yang Dilaporkan Guru dan Kinerja Rendah pada Anak Usia 7 Tahun," *Jurnal Psikologi Pendidikan* 96 (2004): 504–17.

"**Saya hanya bisa berenang gaya dada**": Chambliss, wawancara.

"**Saya memiliki pelatih yang sangat buruk**": Chambliss, wawancara. Pentingnya kualitas guru untuk lintasan pencapaian akademik didokumentasikan dalam Eric A. Hanushek, "Menghargai Guru: Berapa Nilai Seorang Guru yang Baik?" *Pendidikan* 11 Berikutnya (2011), 40–45. **peneliti di London:**

Komunikasi pribadi dengan Robert Plomin, 21 Juni 2015. Untuk ulasan tentang heritabilitas ciri-ciri kepribadian, lihat Turkheimer, Pettersson, dan Horn, "Phenotypic Null Hypothesis." Perlu dicatat bahwa ada studi genetika perilaku yang tidak bergantung pada anak kembar, dan juga heritabilitas adalah topik yang terlalu rumit untuk dirangkum sepenuhnya di sini. Secara khusus, ada interaksi antara gen yang berbeda, antara gen dan lingkungan, dan efek epigenetik.

Terkait, ada perdebatan yang sedang berlangsung mengenai proporsi pengaruh lingkungan yang dapat dikaitkan dengan pola asuh. Jelas-jelas memisahkan efek pengasuhan dari warisan genetik itu sulit.

Terutama, ini karena Anda tidak dapat secara acak menukar anak manusia untuk hidup dengan orang tua yang berbeda. Namun, Anda dapat melakukannya dengan anak tikus dan induknya. Anda dapat, misalnya, menugaskan anak tikus secara acak untuk tumbuh bersama ibu yang sangat mengasuh atau yang sangat lalai. Neurobiolog Michael Meaney telah melakukan hal itu, dan dia telah menemukan bahwa memelihara tikus — yang menjilat dan merawat serta merawat anak anjingnya lebih dari rata-rata — membesarkan anak anjing yang tidak terlalu stres saat menghadapi situasi yang menantang. Efeknya bertahan hingga dewasa, dan faktanya, anak tikus yang lahir dari ibu yang penjilat rendah tetapi, dalam dua puluh empat jam setelah lahir, dialihkan untuk dibesarkan oleh ibu penjilat tinggi, tumbuh menjadi ibu penjilat itu sendiri.

Lihat Darlene Francis, Josie Diorio, Dong Liu, dan Michael J. Meaney, "Nongenomic Transmission Across Generations of Maternal Behavior and Stress Responses in the Rat," *Science*

286 (1999): 1155–58. **sifat bersifat poligenik:** Christopher F. Chabris et al., "Hukum Genetika Perilaku Keempat," *Arah Saat Ini dalam Ilmu Psikologi* 24 (2015): 304–12. **setidaknya**

**697 gen yang berbeda:** Andrew R. Wood et al., "Mendefinisikan Peran Variasi Umum dalam Arsitektur Genomik dan Biologi Tinggi Manusia Dewasa," *Genetika Alam* 46 (2014): 1173–86.

**sebanyak dua puluh lima ribu gen berbeda:** "Panduan Singkat Genomik," Nasional Penelitian Genom Manusia <http://www.genome.gov/18016863>. Institute, dimodifikasi 27 Agustus 2015,

**Skala Kecerdasan Dewasa Wechsler:** Tes Wechsler sekarang diterbitkan oleh Pearson's Clinical Penilaian.

**dalam lima puluh tahun terakhir:** Informasi tentang efek Flynn berasal dari komunikasi pribadi dengan James Flynn dari tahun 2006 hingga 2015. Untuk informasi lebih lanjut tentang efek Flynn, lihat James R. Flynn, *Are We Getting Smarter?: Meningkatnya IQ di Dua Puluh Satu Abad* (Cambridge, Inggris: Cambridge

University Press, 2012). Lihat juga Jakob Pietschnig dan Martin Voracek, "One Century of Global IQ Gains: A Formal Meta-Analysis of the Flynn Effect (1909–2013)," *Perspectives on Psychological Science* 10 (2015): 282–306. Dalam analisis terhadap 271 sampel independen ini, berjumlah hampir empat juta orang dari tiga puluh satu negara, muncul beberapa temuan kunci: peningkatan IQ ada di mana-mana dan positif selama abad yang lalu; keuntungan bervariasi dalam besarnya berdasarkan domain kecerdasan; keuntungan kurang dramatis dalam beberapa tahun terakhir; dan, akhirnya, penyebab kandidat termasuk, selain efek multipler sosial, perubahan dalam pendidikan, gizi, kebersihan, perawatan medis, dan kecanggihan ujian.

**efek pengganda sosial:** William T. Dickens dan James R. Flynn, "Heritability Estimates Versus Large Environmental Effects: The IQ Paradox Resolved," *Psychological Review* 108 (2001): 346–69.

**Grit dan usia:** Data ini awalnya dilaporkan di Duckworth et al., "Grit," 1092. **lebih teliti,**

**percaya diri, peduli, dan tenang:** Avshalom Caspi, Brent W. Roberts, dan Rebecca L. Shiner, "Personality Development: Stability and Change," *Tinjauan Tahunan Psikologi* 56 (2005): 453–84. **"prinsip kedewasaan":** Ibid., 468. **"tidak datang dalam**

**semalam":** Shaywitz, *Mengatasi Disleksia*,

347. **"Anda terlambat, Anda dipecat":** Bernie Noe, kepala sekolah, Lakeside

School, Seattle, dalam sebuah wawancara dengan penulis, 29 Juli 2015. **minat tanpa tujuan:** Ken M. Sheldon, "Becoming Oneself: The Central

Role of Self-Concordant Goal Selection," *Review Psikologi Kepribadian dan Sosial* 18 (2014): 349–65. Lihat karya psikolog Ken Sheldon tentang kesenangan dan kepentingan sebagai dua komponen dari apa yang dia sebut tujuan yang termotivasi secara mandiri. Ken menunjukkan bahwa kita semua memiliki tanggung jawab yang harus kita penuhi karena kewajiban atau kebutuhan. Tetapi tidak peduli seberapa besar kita berpikir bahwa kita peduli dengan tujuan yang dimotivasi secara eksternal, pencapaian mereka jarang memuaskan kita seperti tujuan yang menarik dan terarah. Banyak orang dalam studi Ken berpendidikan tinggi dan kelas menengah atas yang sangat nyaman namun sangat kurang dalam tujuan yang termotivasi secara mandiri. Mereka memberi tahu Ken bahwa mereka merasa seperti berada di kursi penumpang dalam hidup mereka sendiri. Dengan mengikuti orang-orang ini dari waktu ke waktu, Ken belajar bahwa mereka cenderung tidak mencapai tujuan mereka; bahkan ketika mereka benar-benar mencapainya, kepuasan mereka berkurang karena telah melakukannya. Baru-baru ini, saya mengumpulkan data dari ratusan orang dewasa, berusia dua puluh lima hingga tujuh puluh lima tahun dan menemukan bahwa ukuran motivasi otonom Ken berkorelasi positif dengan grit.

## BAB 6: BUNGA

**"ikuti hasrat Anda":** Universitas Indiana, "Pidato Permulaan 2008 Will Shortz,"

CSPAN, <http://www.c-span.org/video/?205168-1/indiana-university-commencement-address>. **"untuk mengikuti hasrat saya":** Princeton University, "Jeff Bezos' 2010 Baccalaureate Remarks," TED, [https://www.ted.com/talks/jeff\\_bezos\\_gifts\\_vs\\_choices](https://www.ted.com/talks/jeff_bezos_gifts_vs_choices).

**"tidak akan bisa bertahan dengan itu":** Taylor Soper, "Nasihat dari Pendiri Amazon Jeff Bezos: Banggalah dengan Pilihan Anda, Bukan Hadiah Anda," *GeekWire*, 13 Oktober 2013, <http://www.geekwire.com/2013/advice-amazon-founder-jeff-bezos-proud-choices-gifts>. **mengajukan pertanyaan yang sama:** Hester

Lacey, "The Inventory," diterbitkan mingguan di *Financial Waktu*.

**"Saya menyukai apa yang saya lakukan":** Hester Lacey, jurnalis *Financial Times*, dalam sebuah wawancara dengan penulis, 2 Juni 2015.

**sesuai dengan minat pribadi mereka:** Mark Allen Morris, "A Meta-Analytic Investigation of Vocational Interest-Based Job Fit, and Its Relationship to Job Satisfaction, Performance, and Turnover" (Disertasi PhD, University of Houston, 2003).

**lebih bahagia dengan hidup mereka:** Rong Su, Louis Tay, dan Qi Zhang, “Kesesuaian Minat dan Kepuasan Hidup: A Studi Lintas Budaya di Sepuluh Negara” (manuskrip dalam persiapan).”

**berkinerja lebih baik:** Christopher D. Nye, Rong Su, James Rounds, dan Fritz Drasgow, “Minat dan Kinerja Kejuruan: Ringkasan Kuantitatif Penelitian Lebih dari 60 Tahun,” *Perspektif Ilmu Psikologi* 7 (2012), 384–403. **Kendala yang sangat nyata:** Lihat Cal Newport, *Begitu Baik Mereka*

*Tidak Dapat Mengabaikan Anda: Mengapa Keahlian Trump Gairah dalam Pencarian Pekerjaan yang Anda Cintai* (New York: Hachette Book Group, 2012). Cal menunjukkan bahwa menjadi sangat ahli dalam sesuatu dan karena itu menjadikan diri Anda berharga bagi orang lain sering kali mendahului mengidentifikasi apa yang Anda lakukan sebagai hasrat Anda.

**“kekuatan minat [kita]”:** William James, *Talks to Teachers on Psychology; dan kepada Siswa tentang Beberapa Cita-Cita Kehidupan* (New York: Henry Holt and Company, 1916), 114. **“bertunangan”**

**di tempat kerja:** Gallup, *Keadaan Tempat Kerja Global: Wawasan Keterlibatan Karyawan untuk Pemimpin Bisnis di Seluruh Dunia* (Washington, DC: Gallup, Inc., 2013).

**makanan bisa sebagus ini:** *Julie & Julia*, dir. Nora Ephron, Gambar Columbia, 2009.

**“Saya terikat, dan seumur hidup”:** Marilyn Mellowes, “About Julia Child,” PBS, 15 Juni 2005, <http://www.pbs.org/wnet/americanmasters/julia-child-about-julia-child/555>.

**“Saya benar-benar bisa jatuh cinta”:** Rowdy Gaines, perenang peraih medali emas Olimpiade, dalam sebuah wawancara dengan penulis, 15 Juni 2015.

**“Saya senang saya pergi ke sini”:** Marc Vetri, chef, dalam wawancara dengan penulis, 2 Februari 2015. **menulis buku masak untuk orang Amerika:** Julia Child dengan Alex Prud'homme, *My Life in France* (New York: Alfred A. Knopf, 2006). **“tidak tertarik pada**

**kompas”:** Ibid., 3. **“untuk menemukan hasrat**

**sejati saya”:** Mellowes, “Tentang Julia Child.”

**“No Career Direction”:** “Fleeting Interest in Everything, No Career Direction,” Reddit, diakses 17 Juni 2015, [https://www.reddit.com/r/jobs/comments/1asw10/fleeting\\_interest\\_in\\_everything\\_no\\_career](https://www.reddit.com/r/jobs/comments/1asw10/fleeting_interest_in_everything_no_career).

**“Mereka bertahan untuk kesempurnaan”:** Barry Schwartz, Profesor Teori Sosial dan Aksi Sosial Dorwin Cartwright di Swarthmore College, dalam sebuah wawancara dengan penulis, 27 Januari 2015.

**sekitar sekolah menengah:** Douglas KS Low, Mijung Yoon, Brent W. Roberts, dan James Rounds.

“Stabilitas Minat Kejuruan dari Remaja Awal hingga Dewasa Tengah: Tinjauan Kuantitatif Studi Longitudinal.”

*Buletin Psikologis* 131 (2005): 713–37. **dengan dunia luar:** Sebagian besar isi bab tentang perkembangan minat ini berasal dari wawancara antara penulis dan Ann Renninger, Profesor Studi Pendidikan Eugene M. Lang di Swarthmore College, pada 13 Juli 2015. tinjauan mendalam, pembaca yang tertarik dirujuk ke K. Ann Renninger dan Suzanne Hidi, *The Power of Interest for Motivation and Engagement* (London: Routledge, 2015).

**“untuk memaksakan minat”:** Rob Walker, “25 Pengusaha yang Kami Cintai: Jeff Bezos, *Amazon.com*,” *Inc.* majalah, April 2004, 150.

**“satu informasi mengarah ke yang lain”:** Mike Hopkins, astronot dan kolonel NASA di Angkatan Udara AS, dalam wawancara dengan penulis, 12 Mei 2015.

**“Saya mulai ingin membuatnya”:** Vetri, wawancara.

**“Aku akan selalu membutuhkanmu”:** Marc Vetri, *Il Viaggio Di Vetri: Perjalanan Kuliner* (New York: Sepuluh Kecepatan Press, 2008), ix.

**“pada hal-hal yang mereka sukai”:** Amy Chua, *Battle Hymn of the Tiger Mother* (New York: Penguin, 2011), 213.

**120 orang yang berprestasi:** Benjamin Bloom, *Mengembangkan Bakat di Kaum Muda* (New York: Ballantine, 1985).

**"tahun-tahun awal"**: Ibid. Saya ingin menunjukkan di sini bahwa meskipun minat biasanya mendahului praktik yang penuh usaha yang akan kita bahas di bab berikutnya, telah ditunjukkan juga bahwa menginvestasikan upaya ke dalam usaha secara timbal balik dapat meningkatkan gairah. Lihat Michael M. Gielnik et al., "'Saya Berusaha, Karena Itu Saya Bergairah': Menyelidiki Jalan dari Upaya ke Gairah dalam Kewirausahaan," *Jurnal Akademi Manajemen* 58 (2015): 1012–31.

**Dorongan selama tahun-tahun awal**: Untuk pekerjaan terkait, lihat Stacey R. Finkelstein dan Ayelet Fishbach, "Tell Me What I Do Wrong: Experts Seek and Response to Negative Feedback," *Jurnal Riset Konsumen* 39 (2012): 22–38. **"mungkin**

**kualitas utama"**: Bloom, *Mengembangkan Bakat*, 514. **mengikis motivasi**

**intrinsik**: Robert Vallerand, Nathalie Houliort, dan Jacques Forest, "Passion for Work: Determinants and Outcomes," dalam *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determinasi Teori*, ed. Marylène Gagné (Oxford, UK: Oxford University Press, 2014), 85–105.

**terluka secara fisik dan kelelahan**: Jean Côté, Profesor Psikologi di Queen's University, dalam wawancara dengan penulis, 24 Juli 2015. Lihat juga, Jean Côté, Karl Erickson, dan Bruce Abernethy, "Play and Practice During Childhood," dalam *Kondisi Perkembangan Bakat Anak di Bidang Olahraga*, ed. Jean Côté dan Ronnie Lidor (Morgantown, WV: Teknologi Informasi Kebugaran, 2013), 9–20. Côté, Baker, dan Abernethy, "Practice and Play in the Development of Sport Exercise," dalam *Handbook of Sport Psychology*, ed. Gershon Tenenbaum dan Robert C. Eklund (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2007), 184–202.

**kebutuhan motivasi yang berbeda**: Robert J. Vallerand, *The Psychology of Passion: A Dualistic Model* (Oxford, UK: Oxford University Press, 2015). Vallerand telah menemukan bahwa hasrat mengarah pada praktik yang disengaja, dan bahwa dukungan otonomi dari guru dan orang tua mengarah pada hasrat.

**"Saya hanya ingin membuatnya sendiri"**: Will Shortz, editor teka-teki silang untuk *New York Times*, dalam wawancara dengan penulis, 28 Februari 2015. **"teka-teki silang**

**pertama saya"**: Elisabeth Andrews, "20 Pertanyaan untuk Will Shortz, Majalah Mekar , Desember 2007/Januari 2008, 58.

**"Saya menjual puzzle pertama saya"**: Shortz,

wawancara. **"apa yang seharusnya saya lakukan"**: Jackie Bezos, dalam sebuah wawancara dengan penulis, 6 Agustus 2015.

Jackie juga memberi tahu saya bahwa kecintaan awal Jeff pada ruang tidak pernah berkurang. Pidato pidato perpisahan sekolah menengahnya adalah tentang menjajah ruang. Beberapa dekade kemudian, dia menciptakan Blue Origin untuk membangun kehadiran

permanen di luar angkasa: [www.blueorigin.com](http://www.blueorigin.com). **"karena**

**mereka sangat beragam"**: Shortz, wawancara. **"sebut mereka jangka pendek"**: Jane Golden, pendiri dan direktur eksekutif Seni Mural Program, dalam wawancara dengan penulis, 5 Juni 2015.

**"Ini dorongan dasar"**: Paul Silvia, profesor psikologi di University of North Carolina di Greensboro, dalam wawancara dengan penulis, 22 Juli 2015.

**minat abadi**: Paul J. Silvia, "Minat—Emosi Penasaran," *Arah Saat Ini di Ilmu Psikologi* 17 (2008): 57–60. **"Betapa**

**bersemangatnya untuk belajar"**: Lihat [www.templeton.org](http://www.templeton.org).

**"mereka tidak yakin tentang semua ini"**: Silvia, wawancara.

**"Bagaimana Memecahkan Teka-Teki Silang New York Times"**: Will Shortz, "Bagaimana Memecahkan Teka-Teki Silang *New York Times* ," *Majalah New York Times*, 8 April 2001.

**"dengan perubahan yang sedikit baru"**: James, *Talks to Teachers*, 108.

## BAB 7: PRAKTEK

**anak-anak grittier di National Spelling Bee**: Duckworth et al., "Grit."

**“menjadi lebih baik dari yang terakhir”**: Lacey,

wawancara. **pakar dunia pakar dunia**: Anders Ericsson dan Robert Pool, *Peak: Secrets from the New Science of Expertise* (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2016). Lihat juga, K. Anders Ericsson, “Pengaruh Pengalaman dan Praktik yang Disengaja pada Pengembangan Kinerja Pakar Unggul,” dalam *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*, ed. K. Anders Ericsson et al. (Cambridge, Inggris: Cambridge University Press, 2006). K. Anders Ericsson, Ralf Th. Krampe, dan Clemens Tesch-Römer, “Peran Praktik yang Disengaja dalam Akuisisi Kinerja Pakar,” *Tinjauan Psikologis* 100 (1993): 363–406.

**tingkat peningkatan mereka melambat**: Lihat K. Anders Ericsson dan Paul Ward, “Menangkap Kinerja Unggul yang Terjadi Secara Alami dari Para Ahli di Laboratorium,” *Current Directions in Psychological Science* 16 (2007): 346–50. Lihat juga Allen Newell dan Paul S. Rosenbloom, “Mechanisms of Skill Acquisition and the Law of Practice,” dalam *Cognitive Skills and Their Acquisition*, ed. John R. Anderson (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1981), 1–56.

Paragon grit memberi tahu saya, dalam banyak kata, bahwa jika Anda memiliki kaca pembesar, Anda akan melihat bahwa kurva belajar sama sekali tidak mulus. Sebaliknya, ada dataran tinggi “mini”—terjebak pada masalah selama berjam-jam, sehari-hari, berminggu-minggu atau bahkan lebih lama, dan kemudian tiba-tiba muncul terobosan. MacArthur Fellow yang berusia sembilan puluh enam tahun dan penyair Irving Feldman mengatakan kepada saya seperti ini: “Belajar bukanlah lereng yang naik secara merata, tetapi serangkaian lompatan dari dataran tinggi ke dataran tinggi.”

**sepuluh ribu jam latihan**: Ericsson et al., “The Role of Deliberate Practice.” **“make a mature**

**dancer”**: Martha Graham, “I Am a Dancer,” pada *This I Believe karya Edward R. Murrow*, CBS, sekitar tahun 1953. Diterbitkan ulang di NPR, “An Athlete of God,” 4 Januari 2006, <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=5065006>. **“penerbit pers berpengalaman”**: Bryan

Lowe William dan Noble Harter, “Studi tentang Bahasa Telegraf: Akuisisi Hierarki Kebiasaan,” *Tinjauan Psikologis* 6 (1899): 358. Juga relevan adalah John R. Hayes, “Proses Kognitif dalam Kreativitas,” dalam *Buku Pegangan Kreativitas*, ed.

John A. Glover, Royce R. Ronning, dan Cecil R. Reynolds (New York: Springer, 1989), 135–145. **hanyalah**

**rata-rata kasar**: Lihat K. Anders Ericsson, “The Danger of Delegating Education to Journalists: Why the APS Observer Needs Peer Review When Summarizing New Scientific Developments” (naskah tidak diterbitkan, 2012), <https://psy.fsu.edu/faculty/ericsson/ericsson.hp.html>.

**“tidak melakukan praktik yang disengaja”**: K. Anders Ericsson, profesor psikologi di Florida State Universitas, dalam percakapan dengan penulis, Desember 2005.

**sengaja mencari tantangan**: Ericsson et al., “The Role of Deliberate Practice.”

**“Saya akan mencoba menahan 1:14”**: Gaines,

wawancara. **“yang membutuhkan pemecahan masalah”**: Roberto Díaz, presiden dan CEO Curtis Institute of Music, dalam wawancara dengan penulis, 7 Oktober

2015. **“setiap bagian dari permainan saya”**: Tambahan 15 persen dari waktunya, dia mengatakan, adalah untuk bermain pick-up, baik satu lawan satu atau tiga lawan tiga, sehingga perbaikan mikro yang dia kerjakan dapat diintegrasikan ke dalam permainan tim. Dan terakhir, 15 persen terakhir adalah untuk permainan terorganisir. “Kevin Durant,” *Proyek Ruang Film*.

**“di sanalah kami, terjebak”**: Ulrik Juul Christensen, ketua eksekutif Area9 dan rekan senior di McGraw-Hill Education, dalam sebuah wawancara dengan penulis, 15 Juli

2015. **pertama kali belajar pada pemain catur**: Herbert A. Simon dan William G. Chase, “Skill in Chess: Eksperimen dengan Tugas Bermain Catur dan Simulasi Komputer dari Performa Terampil Throw Light on Some Human Perceptual and Memory Processes,” *American Scientist* 61 (1973): 394–403. Lihat juga: Ericsson et al., “The Role of Deliberate Practice.” **“dan mengoreksinya”**:

*The Autobiography of Benjamin Franklin: With an Introduction and Notes* (New York: MacMillan Company, 1921), 14.

“tidak ada keuntungan tanpa rasa sakit”: Benjamin Franklin, “The Way to Wealth,” dalam *Memoirs of Benjamin Franklin* (New York: Harper & Brothers, 1839), 7.

“sejumlah kecil praktik”: Peter F. Drucker, *The Effective Executive: The Definitive Guide to Menyelesaikan Hal yang Benar* (New York: HarperCollins, 2006), ix.

“selama bertahun-tahun”: Atul Gawande, “Kurva Pembelajaran: Seperti Orang Lain, Ahli Bedah Membutuhkan Praktik. Di situlah Anda Datang,” *New Yorker*, 28 Januari 2002.

“itulah keajaiban bagi saya”: David Blaine, “How I Hold My Breath for 17 Minutes,” video TED, difilmkan Oktober 2009, [http://www.ted.com/talks/david\\_blaine\\_how\\_i\\_held\\_my\\_breath\\_for\\_17\\_min](http://www.ted.com/talks/david_blaine_how_i_held_my_breath_for_17_min). Lihat juga Roy F.

Baumeister dan John Tierney, *Tekad: Menemukan Kembali Kekuatan Manusia Terbesar* (New York: Penguin, 2011).

meneliti melalui buku-buku yang diterbitkan: Barrie Trinkle, Carolyn Andrews, dan Paige Kimble, *How to Eja Seperti Juara: Akar, Daftar, Aturan, Permainan, Trik, dan Kiat Memenangkan Lebah dari Para Profesional* (New York: Workman Publishing Company, 2006)

“belajar sekeras yang saya bisa”: James Maguire, *American Bee: The National Spelling Bee and the Budaya Kutu Buku Kata* (Emmaus, PA: Rodale, 2006), 360.

prediksi praktik yang disengaja: Angela Duckworth et al., “Latihan yang Disengaja Mantra Sukses: Mengapa Pesaing yang Lebih Grittier Menang di National Spelling Bee,” *Ilmu Psikologi Sosial dan Kepribadian* 2 (2011): 174–81. Mendapatkan kuis juga diperkirakan berhasil dalam kompetisi, tetapi ketika membandingkan anak-anak yang mendapat kuis dalam jumlah waktu yang sama satu sama lain, saya menemukan bahwa mereka yang melakukan lebih banyak latihan dengan sengaja melakukannya lebih baik. Sebaliknya, ketika membandingkan anak-anak yang melakukan latihan yang disengaja dalam jumlah yang sama satu sama lain, saya menemukan bahwa lebih banyak kuis tidak menghasilkan keuntungan. manfaat kuis: Henry L. Roediger dan Jeffrey D. Karpicke, “The Power of Testing Memory: Basic Research and Implications for Educational Practice,” *Perspektif Ilmu Psikologi* 1 (2006): 181–210.

sepuluh jam per minggu: Duckworth et al., “Spells Success,” 177.

sampai pada kesimpulan yang berbeda: Tentang upaya belajar, lihat juga Elizabeth L. Bjork dan Robert Bjork, “Making Things on Yourself, but in a Good Cara: Menciptakan Kesulitan yang Diinginkan untuk Meningkatkan Pembelajaran,” dalam *Psikologi dan Dunia Nyata: Esai yang Mengilustrasikan Kontribusi Mendasar untuk Masyarakat*, ed. Morton A. Gernsbacher dkk. (New York: Worth Publishers, 2011), 56–64. Lihat juga Sidney K. D’Mello dan Arthur C. Graesser, “Confusion” dalam *International Handbook of Emotions in Education*, ed. Reinhard Pekrun dan Lisa Linnenbrink Garcia (New York: Routledge, 2014), 289–310.

dialami sebagai upaya yang luar biasa: Ericsson et al., “The Role of Deliberate Practice.” “kematian kecil setiap hari”: Graham, “Saya Seorang Penari.”

“Anda berkonsentrasi dan Anda kelelahan”: Judd Apatow, diwawancarai oleh Charlie Rose, *Charlie Rose*, 31 Juli 2009, diterbitkan ulang di Apatow, *Sick in the Head: Percakapan Tentang Kehidupan dan Komedi* (New York: Random House, 2015), 26.

untuk terus melakukannya: K. Anders Ericsson, “How Experts Attain and Maintain Superior Performance: Implications for the Enhancement Skilled Performance in Older Individuals,” *Journal of Aging and Physical Activity* 8 (2000): 366–72.

“perasaan spontanitas”: Karen Stansberry Beard, “Berbicara Secara Teoritis: Wawancara dengan Mihaly Csikszentmihalyi tentang Pengembangan Teori Aliran dan Kegunaannya dalam Mengatasi Tantangan Kontemporer dalam Pendidikan,” *Tinjauan Psikologi Pendidikan* 27 (2015): 358. Csikszentmihalyi telah menekankan bahwa yang penting bagi kualitas pengalaman sesaat kita adalah tingkat tantangan *subyektif* dan tingkat keahlian *subyektif*. “mengalir begitu

saja”: Mihaly Csikszentmihalyi, “Play and Intrinsic Rewards,” *Journal of Psikologi Humanistik* 15 (1975): 50.

"secara otomatis tanpa berpikir": Mihaly Csikszentmihalyi, "Flow: The Joy of Reading," dalam *Applications of Flow in Human Development: The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi* (Dordrecht, Belanda: Springer, 2014), 233. "tidak sesuai dengan praktik yang disengaja" :

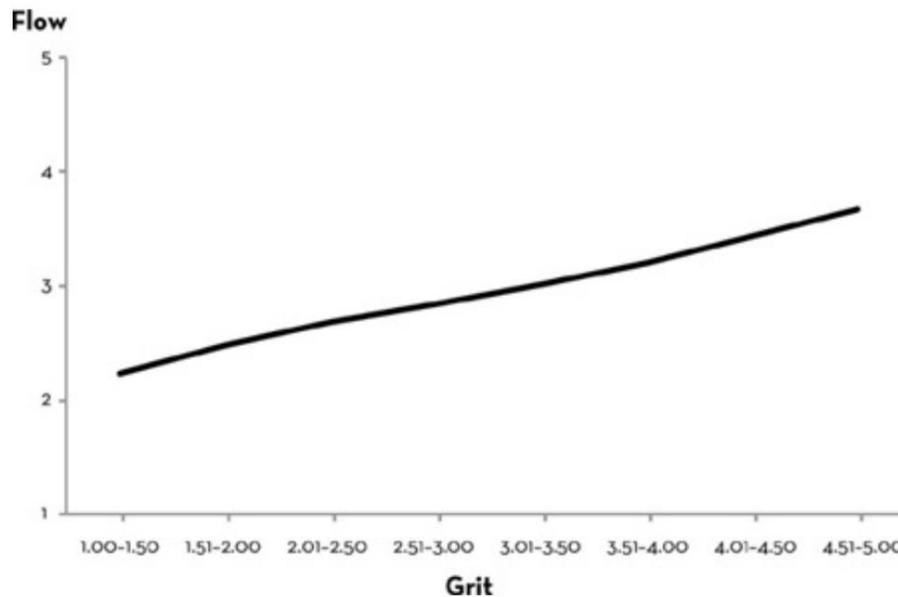
K. Anders Ericsson dan Paul Ward, "Menangkap Kinerja Unggul yang Terjadi Secara Alamiah dari Para Ahli di Laboratorium," *Current Directions in Psychological Science* 16 (2007): 349.

"sama sekali tidak terbukti dengan sendirinya": Csikszentmihalyi, *Applications of Flow*, xx. "tetapi buahnya manis": Ibid.

"mencapai apa yang Anda inginkan":

Ibid. "gairah dan kinerja kelas dunia": Mihaly Csikszentmihalyi dan K. Anders Ericsson, "Gairah dan Kinerja Kelas Dunia" (presentasi, University of Pennsylvania, Philadelphia, PA, Agustus 2006).

**flow and grit**: Dalam penelitian ini, flow diukur dengan menggunakan kuesioner enam item yang telah divalidasi sebelumnya yang kemungkinan skornya berkisar dari minimal 1 dan maksimal 5. Contoh item: "Baik saat bekerja atau bermain, saya biasanya 'di zona' dan tidak sadar akan diri saya sendiri. Lihat Katherine R. Von Culin, Eli Tsukayama, dan Angela L. Duckworth, "Membongkar Grit: Korelasi Motivasi Ketekunan dan Gairah untuk Tujuan Jangka Panjang," *Jurnal Psikologi Positif* 9 (2014): 1–7.



"Saya berenang keliling dunia": Gaines, wawancara.

"Ini tentang kerja keras": Mads Rasmussen, pendayung Denmark dan peraih medali emas Olimpiade, dalam sebuah wawancara dengan penulis, 28 Juni 2015.

"bukti karya": Rod Gilmour, "Ledecky Betters Own 1500m Freestyle World Record," Reuters, 3 Agustus 2015, <http://in.reuters.com/article/2015/08/03/swimming-world-1500m-idINKCN0Q813Y20150803>.

"pamer dalam pertemuan": Ashley Branca, "Katie Ledecky: 'Saya Selalu Merasa Nyaman di Air dari Hari Pertama,'" *Guardian*, 10 Maret 2015. **mengatakan**

**mereka lebih menikmatinya**: Duckworth et al., "Spells Success." "dia

**memiliki sikap itu**": Bruce Gemmill, pelatih renang Tim Nasional AS, dalam sebuah wawancara dengan penulis, 24 Agustus 2015.

"dan menyelesaikannya": Kerry Close, juara Scripps National Spelling Bee 2006, dalam sebuah wawancara dengan penulis, 10 Agustus 2015.

**persyaratan dasar praktik yang disengaja**: K. Anders Ericsson, "Pengaruh Pengalaman dan Praktik yang Disengaja pada Pengembangan Kinerja Pakar Unggul," dalam *Buku Pegangan Keahlian dan Kinerja Pakar Cambridge* ed. K. Anders Ericsson et al. (Cambridge, Inggris: Cambridge University Press), 685–706. Untuk studi yang menarik tentang pentingnya berlatih "secara strategis", lihat Robert Duke, Amy Simmons, dan Carla Davis Cash, "Bukan Berapa Banyaknya; It's How: Characteristics of Practice Behavior and Retention of Performance Skills," *Journal of Research in Music Education* 56 (2009): 310–21. **it's not of brute-force**: Rasmussen, interview. **sampai dia berusia dua puluh**

**dua tahun**: Noa Kageyama, psikolog kinerja di The Julliard

School, dalam sebuah wawancara dengan penulis, 21 September 2015. **latihan yang menantang dan penuh**

**usaha**: Lauren Eskreis-Winkler et al., "Using Wise

Interventions to Motivate Deliberate Practice," *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* (sedang dicetak).

**Anda cukup melakukannya**: Judith A. Ouellette dan Wendy Wood, "Kebiasaan dan Niat dalam Kehidupan Sehari-hari: Berbagai Proses yang dengannya Perilaku Masa Lalu Memprediksi Perilaku Masa Depan," *Buletin Psikologis* 124 (1998): 54–74. Lihat juga, Charles Duhigg, *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business* (New York: Random House, 2012).

**bangun saat fajar**: Mason Currey, *Ritual Harian: Bagaimana Seniman Bekerja* (New York: Alfred A. Knopf, 2013), 217–18.

**kamar hotel yang "kecil sekali"**: Ibid., 122.

**"awal dari setiap pekerjaan"**: William James, "The Laws of Habits," *The Popular Science Monthly* 30 (1887): 447.

**"with your nose"**: Robert

Compton, "Joyce Carol Oates Terus Memukul," *Dallas Morning News*, 17 November 1987.

**"merasa hebat saat Anda melakukannya"**: Terry Laughlin, pelatih kepala dan kepala eksekutif yang optimis (tidak bercanda, itulah gelar aslinya) dari Total Immersion Swimming, dalam sebuah wawancara dengan penulis, 24 Juli 2015.

**balita tidak keberatan sama sekali**: Elena Bodrova dan Deborah Leong, pencipta kurikulum Tools of the Mind untuk pendidikan anak usia dini, dalam sebuah wawancara dengan penulis, 15 Juli 2015. Lihat juga Adele Diamond dan Kathleen Lee, "Interventions Shown untuk Membantu Pengembangan Fungsi Eksekutif pada Anak Usia 4 hingga 12 Tahun," *Science* 333 (2011): 959–64. Clancy Blair dan C. Cybele Raver, "Menutup Kesenjangan Pencapaian Melalui Modifikasi Fungsi Neurokognitif dan Neuroendokrin," *PLoS ONE* 9 (2014): 1–13. **"berikan upaya terbaik mereka"**:

Gemmell, wawancara.

## BAB 8: TUJUAN "memiliki kios

**limun**: Alex's Lemonade Stand, <http://www.alexslimonade.org>. **perkembangan tiga fase ini**:

Mekar, *Mengembangkan Bakat*. **"tujuan dan makna yang lebih**

**besar"**: Bloom, *Mengembangkan Bakat*, 527. **"perspektif baru tentang**

**kehidupan"**: Golden, wawancara.

**Hari Pemilihan tidak pernah tiba**: Melissa Dribben, "Menghiasi Kota Jane Golden Telah Menjadikan Seni Mural sebagai Program Seni Publik Teratas Bangsa," *Philadelphia Inquirer*, 27 Juli 2008, [http://articles.philly.com/2008-07-27/news/25245217\\_1\\_jane-seymour-golden-globes-philadelphia-s-mural-arts-program](http://articles.philly.com/2008-07-27/news/25245217_1_jane-seymour-golden-globes-philadelphia-s-mural-arts-program).

**"jadi saya menemukan cara untuk**

**mendapatkan energi"**: Ibid. **"itu adalah**

**kewajiban moral"**: Golden, wawancara.

"sebotol anggur yang indah": Antonio Galloni, kritikus anggur dan pendiri *Vinous*, dalam wawancara dengan penulis, 24 Juli 2015 "sejuta bola lampu":

"Wawancara Liv-Ex dengan Antonio Galloni, Bagian Satu," *Liv-Ex Blog*, 13 Desember 2013, [www.blog.liv-ex.com/2013/12/liv-ex-interview-with-antonio-galloni-part one.html](http://www.blog.liv-ex.com/2013/12/liv-ex-interview-with-antonio-galloni-part-one.html). "sense of purpose": Galloni, wawancara. *tujuan*,

*kesenangan*, dan *usia*: Data ini awalnya

dilaporkan di Von Culin, Tsukayama, dan Duckworth, "Unpacking Grit." *kesejahteraan orang lain*: Sarjana yang berbeda menggunakan kata *tujuan*

dengan cara yang sedikit berbeda. Seringkali ditekankan bahwa suatu tujuan, agar memiliki tujuan, harus bermakna bagi diri sendiri dan, pada saat yang sama, bermanfaat bagi orang lain. Di sini saya menekankan aspek tujuan di luar diri karena kita telah membahas motivasi minat yang lebih berorientasi pada diri sendiri di bab terakhir.

*kehidupan eudaimonic*: Aristoteles, *The Nicomachean Ethics*, trans. David Ross (Oxford, Inggris: Oxford University Press, 2009), 5.

"prinsip kesenangan": Sigmund Freud, "Formulasi Mengenai Dua Prinsip dalam Fungsi Mental," dalam *Edisi Standar Karya Psikologis Lengkap Sigmund Freud*, vol. 12, trans. James Strachey dan Anna Freud (London: Hogarth Press, 1958), 218–26. *berevolusi untuk mencari makna*: Lihat John T. Cacioppo dan William Patrick, *Loneliness: Human Nature and the Need for Social Connection* (New York: WW Norton & Company, 2008). Lihat juga Roy F.

Baumeister dan Mark R. Leary, "The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation," *Psychological Bulletin* 117 (1995): 497–529. Terakhir, lihat Edward L. Deci dengan Richard Flaste, *Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation* (New York: Penguin, 1995). Perhatikan bahwa studi primata baru-baru ini menunjukkan bahwa umur panjang dan keberhasilan reproduksi bergantung pada kemampuan untuk membentuk ikatan sosial yang kuat dan langgeng dengan orang lain. Keinginan untuk terhubung adalah kebutuhan dasar manusia—bahkan mamalia—sebagai kebutuhan akan kesenangan. Lihat Robert M. Seyfarth dan Dorothy L. Cheney, "The Evolutionary Origins of Friendship," *Tinjauan Tahunan Psikologi* 63 (2012): 153–77. *daripada kita peduli tentang*

*kesenangan*: Richard M. Ryan dan Edward L. Deci, "On Happiness and Human Potential: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being," *Annual Review of Psychology* 52 (2001): 141–66. *yang mana dari tiga tukang batu*: Amy Wrzesniewski,

Clark McCauley, Paul Rozin, dan Barry Schwartz, "Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work," *Journal of Research in Personality* 31 (1997): 25. *pekerjaan mereka panggilan*: Kami mengumpulkan data ini pada tahun 2015. *dibandingkan*

*mereka yang memiliki pekerjaan*: Wrzesniewski et al., "Pekerjaan, Karir,

dan Panggilan," 25. *survei terhadap 982 penjaga kebun binatang*: J. Stuart Bunderson dan

Jeffery A. Thompson, "Panggilan dari Liar: Penjaga Kebun Binatang, Panggilan, dan Pedang Bermata Dua dari Pekerjaan yang Sangat Bermakna," *Ilmu Administrasi Triwulanan* 54 (2009): 32–57.

"Senin sampai Jumat seperti sekarat": Studs Terkel, *Working: People Talk About What They Do All Day and How They Feel About What They Do* (New York: Pantheon Books, 1974), xi.

Perhatikan bahwa nama-nama pekerja dalam buku Terkel adalah nama samaran.

"Saya rasa saya tidak memiliki panggilan": Ibid., 521–24. "temukan

kenikmatan dalam pekerjaan sehari-hari mereka": Ibid., xi.

"Ini berarti bagi masyarakat": Ibid., 103–6. *ketika*

*dia mempelajari sekretaris*: Wrzesniewski et al., "Pekerjaan, Karir, dan Panggilan." "menunggu

*untuk ditemukan*": Amy Wrzesniewski, profesor perilaku organisasi di Yale School of Management, dalam sebuah wawancara dengan penulis, 27 Januari 2015.

sampai ke Chicago: Metropolitan Transit Authority, "Facts and Figures," diakses 10 Maret 2015, <http://web.mta.info/nyct/facts/ffsubway.htm>.

"dan saya dipekerjakan": Joe Leader, wakil presiden senior di New York City Transit, dalam wawancara dengan penulis, 26 Februari 2015.

"pengalaman yang pernah saya alami": Michael Baime, profesor kedokteran klinis di University of Pennsylvania dan direktur Penn Program for Mindfulness, dalam sebuah wawancara dengan penulis, 21 Januari 2015.

bersenang-senang pada saat yang sama: Tahun berikutnya, kami melipatgandakan ukuran dan, untuk mendukung siswa kami dengan lebih baik, mengembangkan program pengayaan setelah sekolah. Tahun berikutnya, program tersebut memenangkan Better Government Award untuk negara bagian Massachusetts. Sekitar waktu yang sama, profesor di Harvard Kennedy School of Government menulis kisah Summerbridge Cambridge sebagai studi kasus dalam kewirausahaan sosial.

ratusan siswa setiap tahun: Untuk informasi lebih lanjut tentang Breakthrough Greater Boston, lihat [www.breakthroughgreaterboston.org](http://www.breakthroughgreaterboston.org).

"Anda dapat memiliki keduanya": Adam Grant, Profesor Manajemen Wharton Kelas 1965, dalam sebuah wawancara dengan penulis, 15 Juli 2015.

minat prososial dalam pikiran berbuat lebih baik: Adam Grant, *Memberi dan Menerima: Mengapa Membantu Orang Lain Mendorong Kesuksesan Kami* (New York: Penguin, 2014).

minat pada pekerjaan itu sendiri: Adam Grant, "Apakah Motivasi Intrinsik Memicu Api Prososial?"

Sinergi Motivasi dalam Memprediksi Ketekunan, Kinerja, dan Produktivitas," *Jurnal Psikologi Terapan* 93 (2008): 48–58. [mengumpulkan lebih banyak](#)

uang: Ibid. [sekitar seratus](#)

remaja: David S. Yeager dan Matthew J. Bundick, "The Role of Purposeful Work Goals in Mempromosikan Makna dalam Kehidupan dan Tugas Sekolah Selama Masa Remaja," *Journal of Adolescent Research* 24 (2009): 423–52. Sehubungan dengan itu, telah ditunjukkan bahwa nilai-nilai yang menegaskan dapat meningkatkan kinerja karena alasan lain, terutama dengan mempertahankan rasa kecukupan pribadi.

Geoffrey L. Cohen dan David K. Sherman, "Psikologi Perubahan: Penegasan Diri dan Intervensi Psikologis Sosial," *Tinjauan Tahunan Psikologi* 65 (2014): 333–71. ["tidak menyerah pada rintangan"](#):

Aurora dan Franco Fonte, istri dan suami pendiri dan direktur dari Assetlink, dalam wawancara dengan penulis, 13 Maret 2015.

"sesuatu yang Anda minati": Bill Damon, profesor psikologi di Stanford Graduate School of Education, dalam wawancara dengan penulis, 20 Juli 2015.

kehilangan atau kesengsaraan pribadi: Misalnya, detektif yang telah menjadi korban kejahatan lebih gigih dan, pada gilirannya, lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Lihat Lauren Eskreis-Winkler, Elizabeth P. Shulman, dan Angela L. Duckworth, "Misi Penyintas: Apakah Mereka yang Bertahan Hidup Memiliki Dorongan untuk Berkembang di Tempat Kerja?" *Jurnal Psikologi Positif* 9 (2014): 209–18.

"menjadi keluarga baginya": Kat Cole, presiden Cinnabon, dalam sebuah wawancara dengan penulis, 1 Februari 2015.

melebihi satu miliar dolar: Charlotte Alter, "How to Run a Billion Dollar Brand Before You're 35," *Time*, 2 Desember 2014.

"Keinginan saya adalah membantu orang": Jo Barsh, dalam wawancara dengan penulis, 31 Juli 2015.

"seolah-olah mereka adalah orang itu": Kat Cole, "Lihat Apa yang Mungkin, dan Bantu Orang Lain Melakukan Hal yang Sama," dari Kat Blog Cole, *The Difference*, 7 Agustus 2013, <http://www.katcole.net/2013/08/see-whats-possible-and-help-others-do.html>.

"menjadi tempat yang lebih baik?": David S. Yeager et al., "Membosankan tapi Penting: Tujuan Transenden Diri untuk Belajar Mendorong Regulasi Diri Akademik," *Sikap dan Kognisi Sosial* 107 (2014): 559–80.

**menyebut ide ini kerajinan pekerjaan:** Amy Wrzesniewski dan Jane E. Dutton, "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work," *Academy of Management Review* 26 (2001): 179–201. Lihat juga [www.jobcrafting.org](http://www.jobcrafting.org) dan Hibah, *Beri dan Terima*, 262–63. Bagian ini juga mencerminkan korespondensi pribadi antara penulis dan Amy Wrzesniewski, profesor perilaku organisasi di Yale School of Management, 20 Oktober 2015.

**"menjadi orang yang lebih baik":** Pembaca yang tertarik dapat menemukan daftar pertanyaan yang lebih lengkap yang digunakan Bill Damon dalam bukunya, *The Path to Purpose: How Young People Find Their Calling in Life* (New York: Free Press, 2008), 183–86.

## BAB 9: HARAPAN

**bangkit lagi:** Untuk diskusi yang lebih luas tentang bagaimana harapan dapat dikonseptualisasikan, lihat Kevin L. Rand, Allison D. Martin, dan Amanda M. Shea, "Harapan, tapi Bukan Optimisme, Memprediksi Prestasi Akademik Mahasiswa Hukum Melampaui Prestasi Akademik Sebelumnya," *Jurnal Penelitian Kepribadian* 45 (2011): 683–86. Lihat juga Shane J. Lopez, *Mewujudkan Harapan: Ciptakan Masa Depan yang Anda Inginkan untuk Diri Sendiri dan Orang Lain* (New York: Atria Books, 2013). **jurusan—neurobiologi:** Di Harvard hingga tahun 2006, Anda benar-benar mendeklarasikan "konsentrasi" Anda (yang merupakan terminologi Harvard untuk "jurusan"), pada musim semi tahun pertama Anda dan pada saat yang sama memetakan setiap kelas yang ingin Anda ambil. Konsentrasi resmi saya adalah jalur neurobiologi dalam biologi, karena neurobiologi sebagai konsentrasi terpisah baru dibuat bertahun-tahun kemudian.

**hukuman untuk dihentikan:** Steven F. Maier dan Martin E. Seligman, "Ketidakberdayaan yang Dipelajari: Teori dan Bukti," *Jurnal Psikologi Eksperimental* 105 (1976): 3–46. Studi ini tentang ketidakberdayaan yang dipelajari sebenarnya memiliki desain triadik, artinya ada kondisi ketiga: anjing yang tidak menerima kejutan sama sekali. Secara umum, anjing-anjing ini berperilaku serupa dengan mereka yang mengalami stres dengan kendali. Beberapa materi dalam bab ini diambil dari wawancara antara Seligman dan penulis, 20 Juli 2015. Lihat juga Martin EP Seligman, *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life* (New York: Pocket Books, 1990). **penangkal praktis untuk depresi:** Untuk informasi lebih lanjut tentang Aaron Beck, lihat [www.beckinstitute.org](http://www.beckinstitute.org). **membedakan optimis dari pesimis:** Christopher Peterson et al., "The Attributional Style Questionnaire," *Cognitive Therapy and Research* 6 (1982): 287–

300. Lihat juga Lyn Y. Abramson, Gerald I. Metalsky, dan Lauren B. Alloy, "Hopelessness Depression: A Theory-Based Subtype of Depression," *Psychological Review* 96 (1989): 358–72.

**menderita depresi dan kecemasan:** Peter Schulman, Camilo Castellon, dan Martin EP Seligman, "Menilai Gaya Penjelasan: Analisis Isi Penjelasan Verbatim dan Kuesioner Gaya Atribusi," *Penelitian Perilaku dan Terapi* 27 (1989): 505–9. **drop out of school:** Leslie P. Kamen dan Martin EP Seligman, "Explanatory Style Predicts College Grade Point Average" (manuskrip tidak diterbitkan, 1985). Christopher Peterson dan Lisa C. Barrett, "Explanatory Style and Academic Performance Among University Freshman," *Journal of Personality and Social Psychology* 53 (1987): 603–7.

**tetap sehat:** Toshihiko Maruto, Robert C. Colligan, Michael Malinchoc, dan Kenneth P. Offord, "Optimis vs. Pesimis: Tingkat Kelangsungan Hidup Di Antara Pasien Medis Selama Periode 30 Tahun," *Mayo Clinic Proceedings* 75 (2000): 140–43. Christopher Peterson, Martin EP Seligman, "Gaya Penjelasan Pesimistis Merupakan Faktor Risiko Penyakit Fisik: Studi Longitudinal Tiga Puluh Lima Tahun," *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 55 (1988): 23–27. **puas dengan**

**pernikahan mereka:** Karen J. Horneffer dan Frank D. Fincham, "Konstruksi Gaya Atribusi dalam Depresi dan Distres Perkawinan," *Jurnal Psikologi Keluarga* 9 (1995):

186–95. Lihat juga, Horneffer dan Fincham, “Model Depresi dan Distres Atribusi,”

*Buletin Psikologi Kepribadian dan Sosial* 22 (1996): 678–89. [menjual](#)

[asuransi sekitar 25 persen lebih banyak](#): Mengenai optimisme dan penjualan, lihat Martin EP Seligman dan Peter Schulman, “Explanatory Style as a Predictor of Productivity and Quitting Among Life Insurance Sales Agents,” *Journal of Personality and Social Psychology* 50 (1986): 832–38.

Shulman, “Gaya Penjelasan.” Lihat juga Peter Schulman, “Menerapkan Optimisme yang Dipelajari untuk Meningkatkan Produktivitas Penjualan,” *Jurnal Penjualan Pribadi & Manajemen Penjualan* 19 (1999): 31–37.

[berenang di acara terbaiknya](#): Martin EP Seligman, “Explanatory Style as a Mechanism of

Performa Atletik yang Mengecewakan,” *Ilmu Psikologis* 1 (1990): 143–46.

“[Saya akan melanjutkan](#)”: Lacey, wawancara.

[bisa menjadi target terapi](#): Aaron T. Beck, A. John Rush, Brian F. Shaw, dan Gary Emery, *Cognitive Therapy of Depression* (New York: Guilford Press, 1979). Perhatikan juga bahwa, di era yang sama, Albert Ellis mengembangkan pendekatan serupa. Jadi Beck dan Ellis bersama-sama diakui sebagai pelopor dalam apa yang sekarang sering disebut sebagai terapi perilaku kognitif.

[efeknya lebih tahan lama](#): Robert J. DeRubeis et al., “Terapi Kognitif vs Obat dalam Pengobatan Depresi Sedang hingga Berat,” *Arsip Psikiatri Umum* 62 (2005): 409–16.

Steven D. Hollon et al., “Pencegahan Kekambuhan Mengikuti Terapi Kognitif vs Pengobatan dalam Depresi Sedang hingga Berat,” *Arsip Psikiatri Umum* 62 (2005): 417–22. Beberapa pasien bergumul dengan aspek CBT yang melibatkan upaya untuk berbicara sendiri dari pembicaraan diri sendiri yang negatif. Pasien-pasien ini mengatakan hal-hal seperti: “Di kepala saya, saya tahu tidak adil menyebut diri saya pecundang. Saya melabeli diri saya sendiri, saya terlibat dalam pemikiran semua atau tidak sama sekali. Tapi di dalam hatiku, sebagian dari diriku masih merasa seperti pecundang—sepertinya aku tidak akan pernah cukup baik.” Bentuk baru CBT, terapi penerimaan dan komitmen (ACT), mengatasi masalah ini. Di ACT, tujuannya hanyalah untuk memperhatikan setiap self-talk negatif dan menerimanya, sementara tidak membiarkannya mengendalikan tindakan Anda.

“[Pengejaran tanpa henti](#)”: Informasi tentang misi dan sejarah Teach For America dapat ditemukan di [www.teachforamerica.org](http://www.teachforamerica.org).

[guru yang optimis lebih grittier](#): Claire Robertson-Kraft dan Angela L. Duckworth, “Ketabahan Sejati: Ketekunan dan Semangat untuk Tujuan Jangka Panjang Memprediksi Keefektifan dan Retensi Di Antara Guru Pemula,” *Catatan Perguruan Tinggi Guru (1970)* 116 (2014): 1–24 .

[salah satu studi pertama Carol](#): Carol S. Dweck, “The Role of Expectations and Attributions in the Alleviation of Learned Helplessness,” *Journal of Personality and Social Psychology* 31 (1975): 674–85.

[menilai teori kecerdasan seseorang](#): Ukuran ini dikembangkan oleh Carol Dweck, Sheri Levy, Valanne MacGyvers, CY Chiu, dan Ying-yi Hong. Untuk pembaca yang tertarik, saya sangat merekomendasikan Carol Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success* (New York: Ballantine Books, 2008).

[hubungan sosial yang positif](#): Lihat Carol S. Dweck, “Pola Pikir dan Sifat Manusia: Mempromosikan Perubahan di Timur Tengah, Halaman Sekolah, Kesenjangan Rasial, dan Kemauan,” *Psikolog Amerika* (2012): 614–22.

[bertahan hingga perguruan tinggi](#):

Brian Galla et al., “Intellective, Motivational, and Self-Regulatory Determinants of High School Grades, SAT Scores, and College Persistence” (manuskrip sedang ditinjau, 2015).

[Sekolah KIPP](#): Untuk informasi lebih lanjut tentang KIPP, lihat [www.kipp.org](http://www.kipp.org).

[Mempromosikan Pertumbuhan Pola Pikir dan Ketabahan](#): Tesaurus ini awalnya dikembangkan oleh psikolog David Yeager, yang saya ucapkan terima kasih atas revisi umum usia ini. Tentang pernyataan generik, lihat Daeun Park et al., “Bagaimana Pernyataan Generik Mempengaruhi Kinerja? Bukti Keyakinan Entitas,” *Ilmu Perkembangan* (dalam pers, 2015). Dan terakhir, tentang pentingnya mindset berkembang yang “asli”, lihat Carol S. Dweck, “Carol Dweck Revisits the ‘Growth Mindset’” *Education Week*, September 22, 2015.

“tidak pernah gagal meniru mereka”: James Baldwin, *Nobody Knows My Name* (New York: Vintage Books, 1993), 61–62. [secara](#)

[tidak sengaja menanamkan pola pikir tetap](#): Daeun Park et al., "Kerangka Kerja Motivasi Anak Muda dan Prestasi Matematika: Kaitannya dengan Praktik Instruksional yang Dilaporkan Guru, tetapi Bukan Teori Kecerdasan Guru," *Jurnal Psikologi Pendidikan* (dalam pers, 2015). [orang tua bereaksi terhadap](#)

[kesalahan](#): Kyla Haimovitz dan Carol S. Dweck, "Apa yang Memprediksi Pola Pikir Tetap dan Pertumbuhan Anak? Bukan Pandangan Orang Tua tentang Kecerdasan Tapi Pandangan Orang Tua tentang Kegagalan" (manuskrip dalam ulasan, 2015).

[berlaku di lingkungan perusahaan](#): Harvard Business Review Staff, "How Companies Can Profit from a 'Growth Mindset'" *Harvard Business Review*, November 2014. ["tracked senior](#)

[leaders"](#): Bill McNabb, CEO Vanguard, dalam sebuah wawancara dengan penulis, Agustus 20, 2015.

“membuat saya lebih kuat”: Friedrich Nietzsche, *The Anti-Christ, Ecce Homo, Twilight of the Idols: and Other Writings*, ed. Aaron Ridley, trans. Judith Norman (Cambridge, Inggris: Cambridge University Press, 2005), 157.

[menyanyikan kata-kata yang sama](#): Kanye West, "Stronger," *Wisuda*, 2007. Kelly Clarkson menyanyikan versi yang dipopulerkan dari frasa, "Apa yang tidak membunuhmu membuatmu lebih kuat," dalam "Stronger (What Does Not Kill You)," *Lebih kuat*, 2011.

[lebih percaya diri](#): Faktanya, gagasan bahwa penderitaan dapat membuat kita lebih mampu tidak lekang oleh waktu. Setiap tradisi agama besar menyertakan perumpamaan di mana penderitaan diperlukan untuk pencerahan. Akar kata Latin dari kata *passion* adalah *pati*, yang artinya "menderita". *OED Online*, Oxford University Press, September 2015.

“keuletan dalam pengejaran”: Untuk informasi lebih lanjut tentang Outward Bound, lihat

[www.outwardbound.org](#). [manfaat cenderung meningkat](#): John A. Hattie, Herbert W. Marsh, James T. Neill, dan Garry E. Richards, "Adventure Education and Outward Bound: Out-of-Class Experiences That Make a Lasting Difference," *Review of Educational Psychology* 67 (1997): 43–87. [jauh lebih](#)

[rentan](#): Maier dan Seligman, "Ketidakberdayaan yang Dipelajari".

[Steve Maier dan murid-muridnya](#): Kenneth H. Kubala et al., "Konsekuensi Jangka Pendek dan Panjang dari Pengendalian Stressor pada Tikus Remaja," *Behavioral Brain Research* 234 (2012): 278–84. ["menanggapi](#)

[stres"](#): Steven F. Maier, profesor psikologi dan direktur Center for Neuroscience di University of Colorado di Boulder, dalam wawancara dengan penulis, 2 April 2015.

[Sekolah Milton Hershey](#): Bukan kebetulan, Milton Hershey sendiri mencontohkan ketabahan, setelah memulai beberapa perusahaan yang gagal sebelum mengembangkan, melalui coba-coba, formula untuk cokelat susu yang akan segera menjadikan perusahaannya panganan terbesar di dunia. Dia dan istrinya tidak dapat memiliki anak dan karena itu mendirikan Sekolah Hershey, yang memiliki saham mayoritas di Hershey. Untuk informasi lebih lanjut tentang Sekolah Milton Hershey dan pendirinya, kunjungi [www.mhskids.org](#).

[selalu belajar dan berkembang](#): Jika Anda ingin mendengar musik Kayvon, kunjungi [www.kayvonmusic.com](#).

[meningkatkan skor IQ mereka](#): Sue Ramsden et al., "Verbal and Non-Verbal Intelligence Changes in the Teenage Brain," *Nature* 479 (2011): 113–16.

[kemampuan menumbuhkan myelin](#): Carol S. Dweck, "The Secret to Raising Smart Kids," *Scientific American* 23 (2015). Lisa S. Blackwell, Kali H. Trzesniewski, dan Carol S. Dweck, "Teori Implisit Kecerdasan Memprediksi Pencapaian Sepanjang Transisi Remaja: Studi Longitudinal dan Intervensi," *Perkembangan Anak* 78 (2007): 246–63. Joshua Aronson, Carrie B. Fried dan Catherine Good, "Mengurangi Efek Ancaman Stereotip pada Mahasiswa Afrika-Amerika dengan Membentuk Teori Kecerdasan," *Jurnal Psikologi Eksperimental* 38 (2002): 113–25. David Paunesku et al., "Mind-Set Interventions Are a Scalable Treatment for Academic

Underachievement," *Ilmu Psikologis* (2015): 1–10. Allyson P. Mackey, Kirstie J. Whitaker, dan Silvia A. Bunge, "Plastisitas Bergantung Pengalaman dalam Mikrostruktur Materi Putih: Pelatihan Penalaran Mengubah Konektivitas Struktural," *Perbatasan dalam Neuroanatomy* 6 (2012): 1–9.

Robert J. Zatorre, R. Douglas Fields, dan Heidi Johansen-Berg, "Plastisitas dalam Abu-abu dan Putih: Perubahan Neuroimaging dalam Struktur Otak Selama Pembelajaran," *Ilmu Saraf Alam* 15 (2012): 528–36.

"**pelatihan ketahanan**": Program Ketahanan Penn dikembangkan oleh Jane Gillham, Karen Reivich, dan Lisa Jaycox. Program berbasis sekolah ini mengajarkan keterampilan kognitif-perilaku dan sosial emosional kepada siswa menggunakan permainan peran, permainan, dan kegiatan interaktif. Lihat JE Gillham, KJ Reivich, LH Jaycox, dan MEP Seligman, "Mencegah Gejala Depresi pada Anak Sekolah: Tindak Lanjut Dua Tahun," *Ilmu Psikologi* 6 (1995): 343–51. Martin EP Seligman, Peter Schulman, Robert J. DeRubeis, dan Steven D. Hollon, "Pencegahan Depresi dan Kecemasan," *Pencegahan dan Pengobatan* 2 (1999). Perhatikan bahwa tinjauan meta analitik yang lebih baru menegaskan manfaat program selama dua belas bulan pasca intervensi dibandingkan dengan tanpa pengobatan, tetapi bukan pengobatan aktif, kondisi kontrol: Steven M. Brunwasser, Jane E. Gillham, dan Eric S. Kim, "Tinjauan Meta-Analitik Efek Program Ketahanan Penn pada Gejala Depresi," *Jurnal Konsultasi dan Psikologi Klinis* 77 (2009): 1042–54.

**terapi perilaku kognitif**: Untuk informasi lebih lanjut tentang terapi kognitif, lihat [www.beckinstitute.org](http://www.beckinstitute.org).

"**Saya bangkit kembali**": Rhonda Hughes, Profesor Emeritus Matematika Helen Herrmann di Bryn Mawr College dan salah satu pendiri Program EDGE, dalam percakapan dengan penulis, 25 Mei 2013.

"**Jangan menyerah!**": Sylvia Bozeman, profesor emeritus matematika di Spelman College, dalam korespondensi dengan penulis, 14 Oktober 2015. Sylvia telah membuat pernyataan serupa di Edna Francisco, "Mengubah Budaya Matematika," *Sains*, September 16, 2005. Saya juga harus mencatat bahwa kadang-kadang tidak ada orang yang bisa memberi tahu Anda untuk melanjutkan. Psikolog Kristin Neff menyarankan untuk memikirkan tentang apa yang akan Anda katakan kepada seorang teman yang berjuang dengan situasi yang sama, dan kemudian berlatih mengatakan hal-hal yang penuh kasih dan pengertian yang serupa kepada diri Anda sendiri.

## BAB 10: PENGASUHAN BAGI GRIT "**bisa membuatnya**

**kewalahan**": John B. Watson, *Psychological Care of Infant and Child* (London:

Unwin Brothers, 1928), 14. "**beri**

**mereka tepukan di kepala**": Ibid., 73. "**orang tua**

**saya adalah yayasan saya**": Don Amore, "Penebusan untuk Pelintas Murni?" *Hartford*

*Courant*, 29 Januari 1995.

"**Saya ingin pulang**": *Grit: Kisah Nyata Steve Young*, disutradarai oleh Kevin Doman (Cedar

Fort, KSL Television, dan HomeSports, 2014), DVD.

"**Anda tidak akan kembali ke sini**": Ibid.

"**Saya melemparkan lebih dari 10.000 spiral**": Steve Young dengan Jeff Benedict, "Ten Thousand Spirals," bab dalam buku yang akan datang, 2015, <http://www.jeffbenedict.com/index.php/blog/389-ten-thousand-spirals> .

"**Saya tidak bisa mendapatkan pukulan**": Doman, *Grit: The True*

*Story*. "**Anda tidak dapat berhenti**": Christopher W. Hunt, "Awet Muda, Bagian II: Tekad dalam Menghadapi Kegagalan," *Waktu Greenwich*, 2 Februari 2013. "**dan**

**saya akan memukul mereka**": Doman, *Grit: The True Story*.

"**Bertahan sampai akhir, Steve**": Hall of Fame Sepak Bola Profesional, "Percandian Steve Young Transkrip Pidato," 7 Agustus 2005.

"**Nama itu sangat cocok untuknya**": Doman, *Grit: The True Story*.

sepuluh ribu sit-up berturut-turut: Kevin Doman, "Grit: The True Story of Steve Young," *Deseret Berita*, 4 April 2014.

"Steve kami adalah anak yang hebat!": Sherry dan Grit Young, orang tua dari Steve Young, dalam sebuah wawancara dengan penulis, 23 Agustus 2015.

"Semuanya kontekstual": Steve Young, mantan quarterback San Francisco 49ers, dalam wawancara dengan penulis, 18 Agustus 2015. **komik terlucu di Inggris**: *Observer*, "The AZ of Laughter (Part Two)," *Guardian*, Desember 7, 2003.

"berasal dari keluarga saya": Francesca Martinez, komedian, dalam sebuah wawancara dengan penulis, 4 Agustus 2015.

"maka kamu bisa menilai kembali": Francesca Martinez, *Apa sih yang Normal?!* (London: Buku Perawan, 2014), 185.

"meninggalkan pendidikan formal": Martinez, wawancara. Dalam bukunya, Francesca memberikan catatan serupa.

"melempar benda": Martinez, *What the \*\*\*\* Is Normal?!*, 48. **"pengasuhan otoritatif"**:

Wendy S. Grolnick dan Richard M. Ryan, "Gaya Orang Tua Terkait dengan Pengaturan Diri Anak dan Kompetensi di Sekolah," *Jurnal Psikologi Pendidikan* 81 (1989): 143–54. Earl S. Schaefer, "A Configurational Analysis of Children's Reports of Parent Behavior," *Journal of Consulting Psychology* 29 (1965): 552–57. Diana Baumrind, "Authoritative Parenting Revisited: History and Current Status," dalam *Authoritative Parenting: Synthesizing Nurture and Discipline for Optimal Child Development*, ed. Robert E. Larzelere, Amanda Sheffield Morris, dan Amanda W. Harrist (Washington, DC: American Psychological Association, 2013), 11–34.

**moratorium penelitian lebih lanjut**: Laurence Steinberg, "Pidato Kepresidenan: Kami Tahu Beberapa Hal: Hubungan Orang Tua-Remaja dalam Retrospeksi dan Prospek," *Jurnal Penelitian tentang Remaja* 11 (2001): 1–19. **orang tua yang hangat, penuh hormat, dan**

**menuntut**: Laurence Steinberg, Nina S. Mounts, Susie D.

Lamborn, dan Sanford M. Dornbusch, "Authoritative Parenting and Adolescent Adjustment Across Varied Ecological Niches," *Journal of Research on Adolescence* 1 (1991): 19–36. **selama satu dekade atau lebih**: Koen Luyckx et al., "Pengasuhan dan Lintasan Perilaku Maladaptif Anak: Studi Komunitas Prospektif 12 tahun," *Jurnal Psikologi Anak & Remaja Klinis* 40 (2011): 468–78. **pesan yang diterima anak-anak mereka**: Earl S. Schaefer, "Children's Reports of Parental Behavior: An Inventory," *Child Development* 36 (1965): 413–24. Nancy Darling dan Laurence Steinberg, "Gaya Pengasuhan sebagai Konteks: Model Integratif," *Buletin Psikologis* 113 (1993): 487–96. **asesmen pengasuhan**: Diadaptasi dengan izin dari Nancy Darling dan Teru Toyokawa, "Konstruksi dan Validasi Inventarisasi Gaya Pengasuhan II (PSI-II)," (naskah tidak diterbitkan, 1997).

**sebagai "salinan karbon" virtual**: Albert Bandura, Dorothea Ross, dan Sheila Ross, "Imitation of Film Mediated Aggressive Models," *Journal of Abnormal and Social Psychology* 66 (1963): 3–11. **"bekerja menuju tujuan yang jauh"**:

Bloom, *Mengembangkan Bakat*, 510. **"minat orang tua sendiri"**:

Ronald S. Brandt, "Tentang Pengembangan Bakat: Percakapan dengan Benjamin Bloom," *Kepemimpinan Pendidikan* 43 (1985): 34.

**generasi berikutnya**: Center for Promise, *Don't Quit on Me: What Young People Who Left School Say About the Power of Relationships* (Washington, DC: America's Promise Alliance, 2015), [www.gradnation.org/report/dont-quit](http://www.gradnation.org/report/dont-quit) -Saya.

**"fifty-something, grizzled rocker"**: Tobi Lütke,

"The Apprentice Programmer," blog Tobi Lütke, 3 Maret 2013, <http://tobi.lutke.com/blogs/news/11280301-the-apprentice-programmer>.

penelitian baru tentang pengajaran: Kathryn R. Wentzel, “Apakah Guru yang Efektif Seperti Orang Tua yang Baik? Gaya Mengajar dan Penyesuaian Siswa pada Masa Remaja Awal,” *Perkembangan Anak* 73 (2002): 287–301. Douglas A. Bernstein, “Pengasuhan dan Pengajaran: Apa Hubungannya di Ruang Kelas Kita?” *Guru Psikologi* September 2013, <http://jaringapa.org/ed/precollege/ptn/2013/09/parenting-teaching.aspx>.

1.892 ruang kelas yang berbeda: Ronald F. Ferguson dan Charlotte Danielson, “Bagaimana Kerangka Pengajaran dan Bukti Tripod 7C Membedakan Komponen Kunci Pengajaran Efektif,” dalam *Merancang Sistem Evaluasi Guru: Panduan Baru dari Pengukuran Proyek Pengajaran Efektif*, ed. Thomas J. Kane, Kerri A. Kerr, dan Robert C. Pianta (San Francisco: Jossey-Bass, 2014), 98–133.

David Yeager dan Geoff Cohen: David Scott Yeager dkk., “Memutus Siklus Ketidakpercayaan: Intervensi Bijaksana untuk Memberikan Umpan Balik Kritis Melintasi Kesenjangan Rasial,” *Jurnal Psikologi Eksperimental* 143 (2013): 804–24. Untuk penelitian tentang tutor yang sangat efektif yang awalnya mengilhami intervensi ini, lihat Mark R. Lepper dan Maria Woolverton, “The Wisdom of Practice: Lessons Learned from the Study of Highly Effective Tutors,” dalam *Improving Academic Achievement: Impact of Psychological Factors on Education*, ed. Joshua Aronson (New York: Academic Press, 2002), 135–58.

“memiliki harapan yang sangat tinggi”: Yeager et al., “Breaking the Cycle”

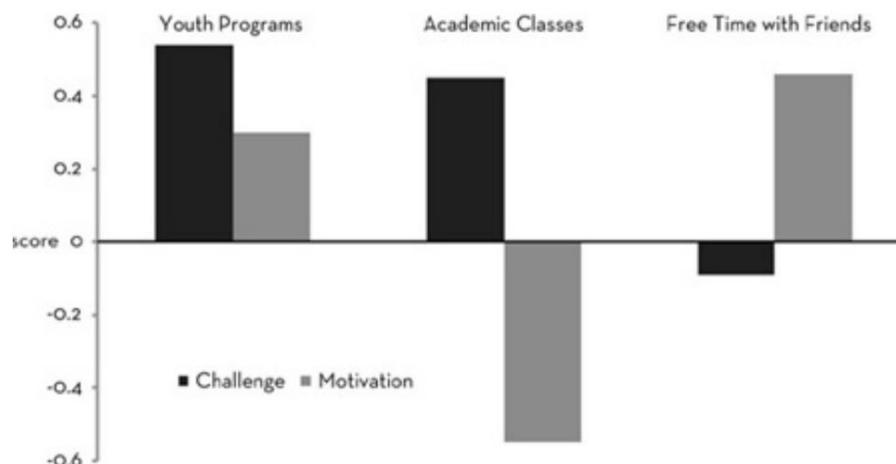
Cody Coleman: Cody Coleman, kandidat PhD dalam ilmu komputer di Universitas Stanford, dalam percakapan dengan penulis, 24 Mei 2013.

Chantel Smith: Chantel Smith, guru matematika di Winslow Township High School, dalam percakapan dengan penulis, 15 Maret 2015.

“Tetap positif”: Cody Coleman, wawancara oleh Stephanie Renée, 900AM-WURD, 31 Oktober 2014.

## BAB 11: BERMAIN BIDANG GRIT **menantang sekaligus**

**bersenang-senang**: Reed W. Larson dan Douglas Kleiber, “Daily Experience of Adolescents,” dalam *Handbook of Clinical Research and Practice with Adolescents*, ed. Patrick H. Tolan dan Bertram J. Cohler (Oxford, Inggris: John Wiley & Sons, 1993), 125–45. Reed W. Larson, “Positive Development in a Disorderly World,” *Journal of Research on Adolescence* 21 (2011): 317–34. Data berasal dari Reed W. Larson, Giovanni Moneta, Maryse H. Richards, dan Suzanne Wilson, “Continuity, Stability, and Change in Daily Emotional Experience Across Adolescence,” *Child Development* 73 (2002): 1151–65.



Diadaptasi dengan izin dari Young et al. poster

Lihat juga David J. Shernoff, Mihaly Csikszentmihalyi, Barbara Schneider, dan Elisa Steele Shernoff, "Student Engagement in High School Classrooms from the Perspective of Flow Theory," *School Psychology Quarterly* 18 (2003): 158–76. David J. Shernoff dan Deborah Lowe Vandell, "Keterlibatan dalam Kegiatan Program Setelah Sekolah: Kualitas Pengalaman dari Perspektif Peserta," *Jurnal Pemuda dan Remaja* 36 (2007): 891–903.

Kiyoshi Asakawa dan Mihaly Csikszentmihalyi, "Kualitas Pengalaman Remaja Asia-Amerika dalam Kegiatan Akademik: Eksplorasi Prestasi Pendidikan," *Jurnal Penelitian Remaja* 8 (1998): 241–62.

**terlibat dalam ekstrakurikuler:** Reed W. Larson, "Toward a Psychology of Positive Youth Development," *American Psychologist* 55 (2000): 170–83. Lihat juga Robert D. Putnam, *Our Kids: The American Dream in Crisis* (New York: Simon & Schuster, 2015), 174–182.

**memprediksi hasil yang lebih baik:** Misalnya, lihat Jennifer Fredricks dan Jacquelynne S. Eccles, "Partisipasi Ekstrakurikuler Terkait dengan Hasil yang Menguntungkan? Hubungan Bersamaan dan Longitudinal," *Psikologi Perkembangan* 42 (2006): 698–713.

**bermain video game:** Biro Statistik Tenaga Kerja, "Survei Penggunaan Waktu Amerika," Rata-rata Jam yang Dhabiskan Per Hari dalam Aktivitas Santai dan Olahraga, oleh Grafik Populasi Termuda dan Terlama, 2013, <http://www.bls.gov/TUS/CHARTS/KENYAMANAN.HTM>. Lihat juga Vanessa R. Wight, Joseph Price, Suzanne M. Bianchi, dan Bijou R. Hunt, "The Time Use of Teenagers," *Social Science Research* 38 (2009): 792–809.

**sukses di masa dewasa:** Margo Gardner, Jodie Roth, dan Jeanne Brooks-Gunn, "Partisipasi Remaja dalam Kegiatan Terorganisir dan Sukses Perkembangan 2 dan 8 Tahun Setelah Sekolah Menengah Atas: Apakah Pensionsponsoran, Durasi, dan Intensitas Penting?" *Psikologi Perkembangan* 44 (2008): 814–30.

**Willingham adalah direktur:** Warren H. Willingham, *Sukses di Perguruan Tinggi: Peran Kualitas Pribadi dan Kemampuan Akademik* (New York: Badan Ujian Masuk Perguruan Tinggi, 1985). Sekitar waktu Warren Willingham melakukan penelitian ini, putra remajanya Dan pergi ke perguruan tinggi untuk belajar psikologi. Dan sekarang menjadi profesor psikologi di University of Virginia dan, dalam semangat warisan ayahnya, berdedikasi untuk membantu anak-anak mendapatkan manfaat dari kemajuan psikologi kognitif. Buku favorit saya adalah *Mengapa Siswa Tidak Menyukai Sekolah?* (San Francisco: Jossey Bass, 2009).

**di luar tes standar:** Validitas prediktif tes prestasi standar untuk hasil akademik dan profesional didokumentasikan dengan baik. Lihat karya psikolog Paul Sackett dan Nathan Kuncel pada khususnya. Klaim saya di sini bukanlah bahwa tes prestasi itu tidak valid, melainkan bahwa tes itu adalah metrik yang tidak lengkap dan tidak sempurna untuk apa yang diketahui dan dapat dilakukan siswa. Lihat Angela L. Duckworth, Patrick D. Quinn, dan Eli Tsukayama, "What *No Child Left Behind* Leaves Behind: Peran IQ dan Pengendalian Diri dalam Memprediksi Nilai Tes Prestasi Standar dan Nilai Rapor," *Jurnal Psikologi Pendidikan* 104 (2012): 439–51. Lihat juga James J. Heckman, John Eric Humphries, dan Tim Kautz, ed., *The Myth of Achievement Tests: The GED and the Role of Character in American Life* (Chicago: University of Chicago Press, 2014).

**"bertujuan, komitmen berkelanjutan":** Willingham, *Sukses di Perguruan Tinggi*, 213.

**"memenangkan pertemuan penting":** Michael Wines, "Pekerjaan Ekstrakurikuler Memacu Kesuksesan di Perguruan Tinggi," *Los Angeles Times*, 17 Oktober 1985.

**"tindak lanjut yang produktif":** Willingham, *Success in College*, 193. Untuk tinjauan keuntungan dan kerugian dari berbagai pendekatan untuk mengukur kualitas seperti grit, lihat Duckworth dan Yeager, "Measurement Matters."

**pada tingkat yang sangat berbeda:** Brian M. Galla et al., "Penentu Kognitif dan Nonkognitif dari Nilai Sekolah Menengah Atas, Skor SAT, dan Ketekunan Perguruan Tinggi," *Jurnal Psikologi Pendidikan* (sedang ditinjau, 2015).

**the Grit Grid:** Alyssa J. Matteucci et al., "Mengukur Grit dari Kegiatan Ekstrakurikuler: Ukuran Biodata Gairah dan Ketekunan untuk Tujuan Jangka Panjang" (manuskrip dalam persiapan, 2015).

**ekstrakurikuler guru pemula:** Robertson-Kraft dan Duckworth, **prinsip korespondensi** "True Grit" : Brent

W. Roberts dan Avshalom Caspi, "Model Kesinambungan Kumulatif Pengembangan Kepribadian: Mencapai Keseimbangan Antara Kesinambungan dan Perubahan Sifat Kepribadian Sepanjang Kursus Kehidupan," dalam *Memahami Perkembangan Manusia: Dialog dengan Psikologi Masa Hidup*, ed. Ursula M. Staudinger dan Ulman Lindenberger (Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 2003), 183–214. **"set like plaster"**: William James mengklaim pada tahun 1890 bahwa pada usia tiga puluh tahun, kepribadian "set like plaster."

Dikutip dalam Brent W. Roberts dan Wendy F. DeVecchio, "The Rank-Order Consistency of Personality Traits from Childhood to Old Age: A Quantitative Review of Longitudinal Studies," *Buletin Psikologis* 126 (2000): 6.

**berubah setelah masa kanak-kanak:** Ibid. Avshalom Caspi, Brent W. Roberts, dan Rebecca L. Shiner, "Pengembangan Kepribadian: Stabilitas dan Perubahan," *Tinjauan Tahunan Psikologi* 56 (2005): 453– 84. Brent W. Roberts, Kate E. Walton, dan Wolfgang Viechtbauer, "Pola Perubahan Tingkat Rata-Rata dalam Ciri-ciri Kepribadian Sepanjang Kursus Kehidupan: Analisis Meta Studi Longitudinal," *Buletin Psikologis* 132 (2006): 1–25.

**kecenderungan untuk bersosialisasi:** Brent W. Roberts, Avshalom Caspi, dan Terrie E. Moffitt, "Pengalaman Kerja dan Pengembangan Kepribadian di Dewasa Muda," *Jurnal Kepribadian dan Psikologi Sosial* 84 (2003): 582–93.

**"Tidak pernah jauh dari jangkauan"**: William R. Fitzsimmons, dekan penerimaan dan bantuan keuangan di Harvard College, dalam wawancara dengan penulis, 17 Februari 2015.

**"kerja keras biasa"**: William R. Fitzsimmons, "Kantor Bimbingan: Jawaban dari Harvard's York September Dean, Bagian tag/harvarddean. "semua grit itu": Fitzsimmons, wawancara 2009, <http://www.itsidekai.com>, Jennifer M. Silva, Carl B. Frederick, dan Robert D.

Putnam, "The Engagement Gap: Social Mobility and Extracurricular Participation Among American Youth," *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 657 (2015): 194–207.

**Zona Anak Harlem:** Untuk informasi lebih lanjut tentang Geoffrey Canada dan Harlem Children's Zona, kunjungi [www.hcz.org](http://www.hcz.org).

**"masa kecil yang baik"**: Geoffrey Canada, pendiri dan presiden Harlem Children's Zone, dalam percakapan dengan penulis, 14 Mei 2012.

**"Saya sebenarnya menyukai anak-anak"**: Geoffrey Canada, "Our Failing Schools. Cukup Sudah Cukup!" Pembicaraan Pendidikan video, difilmkan TED Mei 2013, [https://www.ted.com/talks/geoffrey\\_canada\\_our\\_failing\\_schools\\_enough\\_is\\_enough?bahasa=en](https://www.ted.com/talks/geoffrey_canada_our_failing_schools_enough_is_enough?bahasa=en).

**Bob Eisenberger:** Untuk ringkasan penelitiannya, lihat Robert Eisenberger, "Learned Industriousness," *Psychological Review* 99 (1992): 248–67 dan buku Eisenberger *Blue Monday: The Loss of the Work Ethic in America* (New York: Paragon House, 1989). **arena bermain untuk ketabahan:** Bahkan bagi kita yang berada

di luar masa sekolah menengah dan perguruan tinggi kita, ada banyak aktivitas yang dapat kita daftarkan untuk menawarkan tantangan dan dukungan. Misalnya, saya belajar banyak tentang grit dari Joe De Sena, pendiri Spartan Race. Berikut cerita dari wawancara kami: "Kami tinggal di Vermont. Itu menjadi sangat dingin. Putraku ada di tim ski. Suatu hari, dia datang satu jam sebelum makan siang. Dia memberitahuku dia datang lebih awal karena dia kedinginan." Ternyata anggota tim yang lain masih keluar untuk berlatih. "Oke," kata Joe kepada putranya, "Aku mengerti kamu kedinginan. Tapi Anda berada di tim, dan tim bermain ski, jadi sekarang Anda berada di tim saya, dan tim saya tidak mengambil

kursi gantung.” Ayah dan anak kemudian melanjutkan perjalanan ke luar dan mendaki gunung dengan berjalan kaki, sang anak kesal dan mengeluh sepanjang jalan. Dan kemudian mereka meluncur turun. Pelajaran selesai. “Kedengarannya seperti siksaan,” kataku, setengah bercanda. “Intinya bukan untuk menyiksanya,” jawab Joe. “Intinya adalah untuk menunjukkan kepadanya bahwa itu bisa jauh lebih buruk. Kami tidak pernah mengalami masalah itu lagi karena sekarang dia memiliki kerangka acuan yang mengatakan, ‘Oke, ini tidak nyaman, tapi bisa jauh lebih buruk.’” Lalu Joe berhenti. “Kau tahu, aku sudah berhenti balapan sebelumnya. Saya belajar bahwa ada jauh lebih buruk daripada berurusan dengan rasa sakit di depan saya. Itu pelajaran yang Anda butuhkan bantuan belajar. Anda tidak dilahirkan mengetahui hal itu.

## BAB 12: BUDAYA GRIT

“**benar-benar memiliki ketabahan**”: Pete Carroll, diwawancarai oleh Eric Wayne Davis, *NFL AM*, diposting oleh Seattle Seahawks, “Pete Carroll: ‘We’re Looking for Grit,’” 3 Februari 2014, <http://www.seahawks.com/video/2014/02/03/pete-carroll-were-looking-grit>.

“**jadilah pesaing yang hebat**”: Pete Carroll, pelatih kepala Seattle Seahawks, dalam percakapan telepon dengan penulis, 13 Mei 2013.

“**bergabunglah dengan tim yang hebat**”: Chambliss,

wawancara. **berpikir dengan cara yang berbeda**: Lee Ross dan Richard E. Nisbett, *Orang dan Situasi: Perspektif Psikologi Sosial* (London: McGraw-Hill, 1991). Buku ini merangkum semua penelitian ini dengan indah.

**James March**: James G. March, “How Decisions Happen in Organizations,” *Interaksi Manusia-Komputer* 6 (1991): 95–117.

“**Saya seorang West Pointer**”: Tom Deierlein, salah satu pendiri dan CEO ThunderCat Technology, dalam sebuah email dengan penulis, 29 Oktober 2011.

“**mereka sudah terbiasa**”: Deierlein, dalam email ke penulis, 17 September 2015. “**the**

**Finnish spirit**”: *Time*, “Northern Theatre: Sisu,” 8 Januari 1940. “**dia bisa bertahan**

**lebih buruk**”: Hudson Strode, “Sisu: Kata yang Menjelaskan Finlandia,” *New York Times*, 14 Januari 1940.

**tanya seribu orang Finlandia**: Emilia Lahti, “Di Atas dan Melampaui Ketekunan: Eksplorasi Sisu” (Masters Capstone, University of Pennsylvania, 2013).

“**Saya memakai jersey ini**”: Betty Liu, *Work Smarts: Apa Kata CEO yang Perlu Anda Ketahui untuk Maju* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2014), 7.

“**Tidak seorang pun di sini yang tidak berarti**”: Thomas II, ulasan Amazon tentang “Last Man Standing: The Ascent of Jamie Dimon and JP Morgan Chase,” 8 Oktober 2009, <http://www.amazon.com/Last-Man-Standing-Pendakian-JPMorgan/dp/B003STCKNO>. “**grytte**”: Ben

Smith, “Master Howard Dean,” *Observer*, 8 Desember 2003, <http://observer.com/2003/12/master-howard-dean>.

**tahun senior di Browning**: Duff McDonald, *Last Man Standing: The Ascent of Jamie Dimon* (Baru York: Simon dan Schuster, 2009), 5.

“**Saya menyebutnya ketabahan**”: Jamie Dimon, ketua, presiden, dan CEO JPMorgan Chase, dalam percakapan dengan penulis, 14 April 2015.

“**hal pamungkas**”: Dimon, wawancara.

“**bagaimana mereka memperlakukan orang**”: Nick Summers dan Max Abelson, “Mengapa Jamie Dimon dari JPMorgan begitu Wall Street’s Indispensable Man,” *Bloomberg Businessweek*, 16 Mei 2013.

“**biarkan anak-anak saya bekerja untuk mereka?**”: Dimon,

wawancara. “**sebenarnya di arena**”: Theodore Roosevelt, “Pria di Arena. Kewarganegaraan di Republik,” pidato disampaikan di Sorbonne, Paris, 1910. “**bukan alasan**

**untuk berhenti**”: JPMorgan Chase & Co., *How We Do Business*, 2014, <http://www.jpmorganchase.com/corporate/About->

JPMC/document/20140711\_Website\_PDF\_FINAL.pdf.

“itu sebagai pujian”: Tim Crothers, *The Man Watching: Anson Dorrance and the University of Dinasti Sepak Bola Wanita Carolina Utara* (New York: Thomas Dunne, 2006), 37. “ukuran akhir kehebatan”: Ibid., 106.

“Ini adalah budaya kita”: Anson Dorrance, pelatih kepala tim sepak bola wanita Universitas Carolina Utara, dalam wawancara dengan penulis, 21 Agustus 2015. **Tes Bip**: Luc A. Léger, D. Mercier, C. Gadoury, dan J. Lambert, “Tes Lari Antar-Jemput Multistage 20 Meter untuk Kebugaran Aerobik,” *Journal of Sports Sciences* 6 (1988): 93–101. “ini adalah ujian bagi mentalitas Anda”: Dorrance, dalam wawancara dengan penulis, 30 September 2015. “bahasa adalah segalanya”: Dimon, wawancara. “membuatmu bahagia”: George Bernard Shaw, *Man and Superman: A Comedy and a Philosophy* (New York: Penguin, 1903), 32. Bagian aslinya berbunyi: “Ini adalah kegembiraan sejati dalam hidup, digunakan untuk suatu tujuan diakui oleh diri Anda sendiri sebagai yang perkasa sebagai kekuatan Alam alih-alih gumpalan kecil penyakit dan keluhan egois yang mengeluh bahwa dunia tidak akan mengabdikan dirinya untuk membuat Anda bahagia.

Catatan Terompet: West-Point.org, “Bugle Notes,” diakses 10 Februari 2015, <http://www.westpoint.org/academy/malo-wa/inspirations/buglenotes.html>.

“daripada membuat pasukan”: Mayor Jenderal John M. Schofield, mantan pengawas Akademi Militer Amerika Serikat, pidato kepada para kadet, 11 Agustus 1879. “teriakan dan jeritan”: Letnan Jenderal Robert L. Caslen, pengawas Serikat

Akademi Militer Amerika Serikat, dalam wawancara dengan penulis, 4 September 2015.

kurang dari 2 persen: Data disediakan oleh Akademi Militer Amerika Serikat.

“memungkinkan Anda untuk sampai ke sana”: Carroll, *Win*

*Forever*, 183. “mereka dapat menunjukkan semangat”: “Pete Carroll Kembali ke USC, Wawancara Lengkap, 2014,” YouTube video, 1:57:42, diposting 20 Maret 2014, <https://youtube.com/jSizvISegeN>.

“mereka membantu saya untuk menjadi lebih baik”: Earl Thomas, “Ambil Tidak Ada yang Diberikan,” blog Earl Thomas, 25 Januari 2014, <http://www.earlthomas.com/2014/01/25/take-nothing-diberikan>.

“panggilan terburuk dalam sejarah NFL”: Don Banks, “Panggilan Permainan Terburuk dalam Sejarah NFL Akan Terus Menghantui Seahawks pada 2015,” *Sports Illustrated*, 21 Juli

2015. “kegagalan tidak pernah fatal”: “Kebijaksanaan Penyihir: 'Woodenisme,’” ESPN, 5 Juni 2010.

“Dan gunakan itu. Gunakan!”: Greg Bishop, “Pete Carroll, Optimis Abadi NFL, Siap Mengubah *Olahraga* Patah Hati Agustus 2015, <http://www.si.com/nfl/2015/07/28/pete-carroll-seahawks-2015-musim-super> 3

## BAB 13: KESIMPULAN

bergandengan tangan dengan kesejahteraan: Victoria Young, Yuchen Lin, dan Angela L. Duckworth, “Associations Between Grit and Subjective Well-Being in a Large Sample of US Adults,” poster yang dipresentasikan pada Konvensi Tahunan ke-16 Society for Personality dan Psikologi Sosial, Long Beach, CA, Februari 2015.

antara ekstrem: Aristoteles, *Etika Nicomachean*. Adam M. Grant dan Barry Schwartz, “Terlalu Banyak Hal Baik: Tantangan dan Peluang U Terbalik,” *Perspektif dalam Ilmu Psikologi* 6 (2011): 61–76.

ingin lebih grittier: Data ini dikumpulkan pada tahun 2015 dan belum dipublikasikan. kejujuran

mengalahkan segalanya: Geoffrey P. Goodwin, Jared Piazza, dan Paul Rozin, “Karakter Moral Mendominasi Persepsi dan Evaluasi Pribadi,” *Jurnal Kepribadian dan Psikologi Sosial* 106 (2014): 148–68.

**karakter itu jamak:** Saya berharap saya dapat menghargai ungkapan, "karakter itu jamak". Saya tidak bisa.

Banyak orang lain telah melakukan pengamatan yang sama, termasuk Christopher Peterson dan Martin Seligman dalam *Character Strengths and Virtues* (New York: Oxford University Press, 2004), 10.

**dimensions of character:** Daeun Park et al., "A Tripartit Taxonomy of Character: Bukti untuk Kompetensi Interpersonal, Intrapersonal, dan Intelektual di Remaja," (manuskrip dalam peninjauan, 2015). Perhatikan bahwa ketiga kelompok kebajikan yang sama ini, secara kasar, bersesuaian dengan dimensi kepribadian Lima Besar dari kehati-hatian, kesesuaian, dan keterbukaan terhadap pengalaman.

**cenderung mengendalikan diri:** Saya melihat pengendalian diri terkait tetapi berbeda dari grit. Anda dapat mengendalikan diri tentang tujuan yang bukan merupakan perhatian utama Anda. Dan pengendalian diri tidak berhubungan langsung dengan mengatasi kemunduran dan kegagalan. Namun, ketabahan dan pengendalian diri adalah tentang mencapai tujuan yang berharga. Lihat Angela L. Duckworth dan James J. Gross, "Self-Control and Grit: Related but Separable Determinants of Success," *Current Directions in Psychological Science* 23 (2014): 319–25. Saya pribadi percaya bahwa pengendalian diri adalah kebajikan yang luar biasa penting, dan untuk mempelajari lebih lanjut tentang strategi yang memfasilitasinya dan manfaatnya, lihat Walter Mischel, *Tes Marshmallow: Menguasai Pengendalian Diri* (New York: Little, Brown, 2014), dan Roy F. Baumeister dan John Tierney, *Tekad: Menemukan Kembali Kekuatan Manusia Terbesar* (New York: Penguin, 2011).

**"melanjutkan kebajikan"; "kebajikan eulogi":** David Brooks, *Jalan Menuju Karakter* (New York: Random House, 2015), xi.

**dunia ide:** Saya belum menyentuh kreativitas dalam buku ini. Dalam banyak upaya, kreativitas sangatlah penting, dan saya mengarahkan pembaca yang tertarik ke Scott Barry Kaufman dan Carolyn Gregoire, *Wired to Create: Unraveling the Mysteries of the Creative Mind* (New York: Perigee Books, 2015).

**memprediksi**

**hasil yang berbeda:** Park et al., "Tripartite Taxonomy." "tidak ada yang

**keluar":** "Advice on Writing from the *Atlantic's* Ta-Nehisi Coates," Video Atlantik, 27 September 2013, <http://www.theatlantic.com/video/archive/2013/09/advice-on-menulis-dari-i-the-Atlantic-is-ta-nehisi-coates/280025>.

**"menulis adalah kegagalan":** "Journalist Ta-Nehisi Coates, 2015 MacArthur Fellow," video MacArthur Foundation, diposting 28 September 2015, <https://www.macfound.org/fellows/931>.

# INDEKS

Catatan tentang indeks: Halaman yang dirujuk dalam indeks ini mengacu pada nomor halaman dalam edisi cetak. Mengklik nomor halaman akan membawa Anda ke lokasi ebook yang sesuai dengan awal halaman tersebut dalam edisi cetak. Untuk daftar lengkap lokasi kata atau frasa apa pun, gunakan fungsi pencarian sistem bacaan Anda.

Academy Awards, [44](#)  
Penerimaan dan terapi komitmen (ACT), [310n](#) Age and grit,  
84–89 Airborne  
Rangers, [248](#), [260](#) Alex's  
Lemonade Stand Foundation, [143](#) Allen, Woody,  
[49](#) *Amazon.com*, [95](#),  
[111](#) *America's Got Talent*  
(program televisi), [31](#) Anderson, Chris, [134](#) Angelou,  
Maya, [140](#) Eksperimen  
hewan. *Lihat* Anjing,  
percobaan; Tikus, percobaan pada Kecemasan, [174](#) Apatow, Judd, 127–28  
Aristoteles,  
[146](#), 271–72 Pasukan  
Operasi Khusus Angkatan  
Darat. *Lihat* Ten-Miler Tentara Baret Hijau, 249–50 Asemani,  
Kayvon, 190–91 Program  
pelatihan ulang atribusi, [179](#)  
Model gesekan, [259](#) Pengasuhan otoriter,  
[200](#), [203](#), [211](#), [212](#), [213](#)  
Pengasuhan otoritatif. *Lihat* Pengasuhan yang bijak  
(berwibawa) Tujuan yang termotivasi secara otonom, [297n](#)

Bacon, Fransiskus, [76](#)  
Baime, Michael, 155–57  
Baldwin, James, [183](#)  
Bola Basket, [84](#)  
Beast Barracks, [4–7](#), [9–10](#), [12](#)  
    karakteristik kadet yang sukses, 5–7 penurunan  
    tingkat gesekan masuk, [259](#) hari  
    biasa, [4](#)  
Beck, Harun, [173](#), 175–76  
Tes Bip, 255–56  
Berg, Justin, [166](#)  
*Antara Dunia dan Aku* (Coates), [275](#)  
Bezos, Jeff, [95](#), [96](#), [99](#), [104](#), 110–11, [263](#)  
Yayasan Bill dan Melinda Gates, [218](#), 230–31

Blaine, David, [124](#)  
Blake, Juliet, [133–34](#)  
Bloom, Benjamin, [107](#), [108](#), [144](#), [211](#), 215–16 Bodrova,  
Elena, 141–42 Bonaparte,  
Napoleon, [76](#) Kebosanan,  
[104](#), 111–12 Bozeman,  
Sylvia, [194](#) Terobosan  
Greater Boston, [158](#) Bricklayers,  
perumpamaan tentang, 149–50, [152](#), [153](#) Brigham  
Young University (BYU), [202](#), [206](#), [215](#) Brodsky, Joseph,  
[257](#) Brooks, David, [274](#)  
Browning School, [253](#)  
Buffett, Warren, 66–68  
Bugle Notes, [258](#) Bugnard,  
Chef, [101](#) Bundick,  
Matt, [160](#) Bunsen,  
Christian KJ von, [76](#)  
Burke, Edmund, [76](#) Bush, George  
HW, [49](#)

Menelepon, 149–  
    57 mengembangkan vs.  
    menemukan, [153](#) meluangkan waktu  
    untuk mengidentifikasi, 155–57 jalur  
tidak konvensional menuju,  
161–62 Universitas Cambridge,  
[31](#) Kanada, Geoffrey, 237–38 Universitas  
Carnegie Mellon,  
    [31](#), [33](#) Carroll, Pete, [74](#) kehidupan  
    filosofi, [61–62](#), [64](#) budaya Seahawk dan, 243–44, [251](#), 261–68  
Caslen, Robert, 258–61  
Cervantes, Miguel de, [75](#)  
Chalmers, Thomas, [76](#)  
Chambliss, Dan, [36–38](#), [39](#), [81](#), 245–47  
Karakter, 273–74  
Chast, Roz, [69](#)  
Chatman, Jennifer, [183](#)  
Chatterton, Thomas, [76](#)  
Sekolah Umum Chicago, [11](#)  
Anak, Julia, [57](#), [99–101](#)  
Pendekatan pengasuhan yang berpusat pada anak, [201](#), [211](#)  
*Genius Anak* (program televisi), [31](#)  
Christensen, Ulrik, 122–23  
Asam, Amy, [106](#)  
*Aturan Rumah Cider, The* (film), [44](#)  
Rantai roti kayu manis, [163](#), [164](#)  
Clarkson, Kelly, [187](#)  
Clinton, Bill, 35–36  
Clinton, Hillary, 35–36

Tutup, Kerry, 125–26, [137](#)  
Coady, Chantal, [96](#)  
Coates, Ta-Nehisi, 275–76  
Cobden, Richard, [76](#)  
Terapi perilaku kognitif, [176](#), 193, [310n](#)  
Cohen, Geoff, 218–19  
Cole, Kat, 163–65  
Coleman, Cody, 220–22  
Coleridge, Samuel Taylor, [76](#)  
Pendidikan perguruan tinggi, [11](#), 230–32  
Universitas Columbia, [226](#), [257](#)  
Komunikasi, [253](#), [256](#)  
Akademi komunitas, [11](#)  
Metafora kompas, [60](#), [63](#), [67](#), [90](#)  
Persaingan, 262–63, 265–66  
Kompetisi Rabu, [262](#)  
Copernicus, Nicholas, [75](#)  
Prinsip korespondensi, 233–34, 246  
Analisis biaya-manfaat, [248](#), [250](#)  
Cote, John, [107–8](#)  
Cox, Catharina, 74–78  
Desain teka-teki silang, [95](#), 108–10, 111–12, [115](#)  
Csikszentmihalyi, Mihaly, 128–31  
Budaya, 243–68  
    kesetiaan kategoris, [245](#)  
    ditentukan,  
    [244](#) perbedaan generasi dan, [85–86](#), [89](#)  
    identitas dan, 247–50  
    organisasi, 252–58  
Cuomo, Mario, [49](#)  
Currey, Mason, [139](#)  
  
*Ritual Harian* (Currey), [139](#)  
Damon, Bill, 162–63, [167](#)  
Danton, Georges J., [76](#)  
Darling, Nancy, [213](#)  
Darwin, Charles, 20–22  
penghargaan Davy O'Brien,  
[203](#) Dear Abby,  
[193](#) Deierlein, Tom, 248–50,  
[260](#) Praktek yang disengaja,  
    120–42 penerapan prinsip, 123–  
    24 pengalaman penulis, 133–35  
    upaya, 127–28 umpan  
    balik dan, 122–23, [132](#), [134](#)  
    mengalir dan, 128–32,  
    [137](#) mendapatkan paling banyak  
    dari, 137–42  
    sebagai kebiasaan, 139–40 pengalaman  
    positif, 135–37, 140–42 ilmu pengetahuan, 137–39

gol peregangan masuk, 121–23

Gaya pengasuhan yang menuntut, 201–7, 211

Denver Broncos, 243

Depresi, 173, 174, 176, 193

DeSena, Joe, 319n

Model perkembangan, 259–61

Diaz, Roberto, 121

Dimon, Jamie, 252–54, 256

*Kemarahan Ilahi: Sejarah Kejeniusan* (McMahon), 288–89n

Anjing, eksperimen pada, 171–73, 187

Dorrance, Anson, 254–58, 262

Dorsin, Neil, 286n

Tingkat putus sekolah

- perguruan tinggi, 11, 230–32
- Titik Barat, 3–4, 259

Drucker, Peter, 124

Duckworth, putri

- Angela Amanda, 134, 240, 241, 242, 271 putri
- Lucy, 87–88, 134, 223, 240–41, 242, 271 ayah dari, xiii–xv, 96–97, 98, 107, 159, 167, 277
- Skor Skala Grit dari, 57
- Aturan Benda Keras dan, 241–42
- Skor tes IQ dari, 34
- studi longitudinal dilakukan oleh, 230–32
- MacArthur Fellowship diberikan kepada, xiii–xiv di
- McKinsey, 15, 18, 27–29 ibu dari, 167 kelas
- neurobiologi, 169–71 derajat ilmu
- saraf, 15 psikologi teori
- pencapaian, 40–42 tujuan dialami oleh, 157–59 karir mengajar dari, 15–20, 117, 157–59, 177–78
- Pembicaraan TED tentang, 133–35, 220, 244

DuPont, 86, 97, 245

Durant, Kevin, 121–22

Duton, Jane, 166

Dweck, Carol, 178–81, 183, 184, 192

Disleksia, 15, 45

“Tahun-tahun awal,” 107–8,

144 Program EDGE (Enhancing Diversity in Graduate Education), 194

Education. *Lihat juga* Perguruan

- tinggi guru, 11, 230–32 tingkat putus sekolah, 11, 230–32 tingkat
- pascasarjana, 11, 194 program KIPP dan, 181–83, 245 bakat vs. ketabahan dalam kesuksesan akademik, 15–20

Layanan Pengujian Pendidikan (ETS), 227

Upaya, 34,

- keberhasilan akademik 35–51 dan, 17–18

ambivalensi terhadap, 23–25  
konsistensi, 50 latihan  
yang disengaja dan, 127–28 KIPP  
dan, 181  
kemampuan musik dan, 23–24  
Nietzsche on, 38–40  
renang dan, 36–39 bakat  
dan interaksi keterampilan dengan, 42–44, 50–51 Tes  
Treadmill, 46–50, 256 tulisan dan,  
44–46 Eisenberger,  
Robert, 238–40 Emulasi (orang  
tua), 214–16 Dorongan dan dukungan  
yang diminta, 193–95 minat, 105–  
6, 107, 109–11 dari  
orang tua, 207–10, 211 “Energies of  
Men, The” (James), 22–23  
Enigmatology, 110 Enron, 30–31 Kewirausahaan,  
24 Pengaruh/  
pengalaman  
lingkungan, 79–83, 296n  
Ericsson, Anders, 118–21, 124–31, 135, 138 Eskreis-Winkler,  
Lauren, 138 Kebahagiaan Eudaimonik, 146–47  
Kebajikan pujian, 274 Kelebihan grit  
(kurangnya bukti), 271–73 Pengalaman.  
*Lihat* Pengaruh/  
pengalaman lingkungan Kegiatan ekstrakurikuler, 223–  
42 transfer manfaat dari, 238–40 kelebihan, kelangkaan, 225  
kepentingan tindak lanjut, 226–36  
    manfaat jangka panjang dari, 225  
    anak berpenghasilan rendah  
    dan, 236–38

*Kelaparan* (film), 71  
Faraday, Michael, 75  
Farhi, Nicole, 96  
Umpan balik, 122–23, 132, 134, 218–19  
Feinberg, Mike, 181  
Ferguson, Ron, 218  
Bidang, Colin, 96  
*Financial Times*, 96  
Finlandia, 250–52, 253  
Fitzsimmons, Bill, 234–36  
Pola pikir tetap, 180, 181, 183, 184, 185–86, 190, 191–92  
“Minat Sekejap dalam Segalanya, Tidak Ada Arah Karir” (pos Reddit), 101  
Arus, 128–32, 137  
Flynn, Jim, 83–84, 263  
Efek Flynn, 83–84, 85, 296–97n  
Air Mancur, Aurora, 161–62

Fonte, Franco, Sepak

Bola 161–62 . *Lihat* Carroll, Pete; Seattle Seahawks; Young, majalah Steve *Fortune* , 27,

30 perusahaan Fortune 1000, 183–

84 Fragile perfects,

190 Franklin, Benjamin, 123–

24 Freud, Sigmund, 147

Gaines, Rowdy, 38, 100, 103, 107, 121, 132–33

Galloni, Antonio, 145–46

jajak pendapat

Gallup, 98 Galton, Francis, 20–21,

286–87n Gardner,

Margo, 226

Gates, Bill, 230

Gates , Melinda, Yayasan 230 Gates. *Lihat* Yayasan Bill dan Melinda Gates

Gawande, Atul, 124 Gemmell,

Bruce, 136–37, 141

Genetics, 79–83, 296n Genius,

xiii–xiv, 277, 288–89n

Gervais, Mike, 265–66 Gettleman,

Jeffrey, 58 –60, 61, 70,

86 Gladwell, Malcolm, 30

Hierarki tujuan, 62–74, 294n

meninggalkan tujuan tingkat rendah,

68–74 struktur tujuan yang koheren

di dalam, 64–66 tujuan

bersama di dalam tujuan,

68 konflik tujuan di dalam,

65–66 tingkat tujuan masuk, 62–63

memprioritaskan tujuan

masuk, 66–68

Goethe, Johann

Wolfgang von, 76 Golden, Jane,

112–13, 145 Kebaikan, 273

Google, 166–67

Pendidikan tingkat

pascasarjana, 11, 194

Graham, Martha, 119,

127, 135 Grammy Awards, 46

Grant, Adam, 166, 272 Greatness, 38, 39–40, 273 Baret Hijau, 11–12, 70 Grit Grid, 231–32, 235, 237 Skala Grit, 9–14, 54–58, 7

usia dan skor, 84–86

perkembangan, 9–10

kepalsuan, 229

kebahagiaan berkorelasi dengan skor, 270

pada konsistensi minat, 113

tujuan berkorelasi dengan skor pada, 147–48

pengejaan diuji, 125

pengambilan dan penilaian, 55– 56

Tar Heels diuji, [255](#) guru  
diuji, [177](#) kembar diuji, [82](#)

Kadet West Point diuji pada, [9–10](#), [54](#), [259](#)  
Pola pikir berkembang, [180–86](#), [190](#), [192](#),  
[251](#) manfaat yang terkait  
dengan, [181](#) pentingnya bahasa  
dalam, [182](#) kualitas yang terkait  
dengan, [180](#) panutan, [182–84](#)

Pembentukan kebiasaan,  
[139–40](#) Hall of Fame,  
[63](#), [226](#)

Kebahagiaan eudaimonic vs.  
hedonic, [146–47](#) grit berkorelasi  
dengan, [177](#), [270–71](#) Hard  
Thing Rule, [241–42](#) Harlem Children's  
Zone, [237–38](#) Universitas Harvard, [25](#), [46–47](#), [48](#), [49](#), [86](#), [234](#),  
[237](#), [256](#) Haydn,  
Joseph, [76](#)  
Hazing, [258–59](#) Kebahagiaan  
hedonis, [146–47](#) Tinggi, interaksi alam-pengasuhan di,  
[79–80](#), [82–83](#) Hershey, Milton,  
[190](#), [312n](#) Hitler,  
Adolf, [148](#) Hoff,  
Syd, [71](#) restoran Hooters, [163–](#)  
[64](#) Hope, [91–92](#), [169–95](#), [269](#)  
kontrol dan, [188–90](#)  
didefinisikan,  
[169](#) bahasa, [182](#)  
pola pikir dan (*lihat* Pola pikir tetap; Growth mindset)  
neurobiologi dari, [189](#)  
optimisme dan (*lihat* Optimisme)  
Hopkins, Mike, [104–5](#)  
“Cara Memecahkan Teka-teki Silang *New York Times*” (Shortz), [115](#) Cara  
*Mengeja Seperti Seorang Juara* (Kimble), [125](#)  
*Bagaimana Kita Melakukan Bisnis* (panduan JPMorgan  
Chase), [254](#) Hughes,  
Rhonda, [193–95](#) Genom manusia, [82](#)

Identitas dan budaya, [247–50](#)  
*Perjalanan Kacamata* (Kaca), [106](#)  
Imitasi (dari orang tua), [214–16](#)  
Universitas Indiana, [95](#), [109–10](#)

Dalam kelompok, [245](#)

Dimensi intelektual karakter, [273](#), [274](#)  
Minat, [95–116](#), [269](#)

pemula dan, [106–8](#), [114](#)  
manfaat mengikuti, konsistensi  
[97–98](#), [111–14](#)

kendala pada pilihan dan, [96–97](#), [98](#)  
pendalaman, [103](#), [113–14](#), [116](#), [153](#)  
pengembangan, [103](#), [104–6](#), [107](#), [115–16](#), [153](#) penemuan,  
[103–4](#), [107](#), [114–15](#) ahli dan, [113–14](#)  
menjelajah, [100–101](#)  
bermain dan, [106–8](#)  
dalam model  
perkembangan tiga fase, [143](#)  
Dimensi karakter interpersonal, [273](#), [274](#)  
Dimensi karakter intrapersonal, [273–74](#)  
IQ/kecerdasan, [32](#), [33](#) skor  
  penulis pada tes, [34](#) berprestasi  
  tinggi, [75–76](#) peningkatan, [83–](#)  
  [84](#), [192](#), pola pikir [297n](#) aktif , [180](#)  
  peserta spelling bee,  
  [13](#), [14](#) memperbarui keyakinan aktif, [192–](#)  
  [93](#)  
  Irving, John, [44–46](#), [87](#)  
Sarjana Ivy League, [14](#)

James, William, [22–23](#), [98](#), [116](#), [140](#)  
Penghargaan James Beard, [100](#)  
Jepang, [118](#)  
Pembuatan pekerjaan, [166–67](#)  
JPMorgan Chase, [252–54](#)  
*Julia & Julia* (film), [99](#)  
Sekolah Musik Julliard, [25](#), [138](#)  
Jurgen (mentor), [217](#)

Kagan, Jerry, [5](#)  
Kageyama, Noa, [138](#)  
*Kaizen*, [118](#)  
Kashyap, Anurag, [14](#)  
Kaufman, Scott Barry, [31–34](#)  
Kimble, Paige, [13](#), [125](#)  
Raja, Filipus, [157–58](#)  
KIPP (Program Pengetahuan Adalah Kekuatan), [181–83](#), [245](#)  
Kopp, Wendy, [176-78](#)

Lacey, Hester, [95–96](#), [104](#), [118](#), [175](#)  
Sekolah Tinggi Musik dan Seni LaGuardia, [70–71](#)  
Lahti, Emilia, [251–52](#)  
Sekolah Tepi Danau, [88](#)  
Lamennais, Hughes-Felicite-Robert de, [76](#)  
Lang Lang, [96](#)  
Bahasa, pentingnya, [182](#), [256](#), [265](#)  
"Tahun-tahun berikutnya," [108](#), [144](#)  
Laughlin, Terry, [140–41](#)  
Leach, Bernard, [105](#)  
Pemimpin, Joe, [153](#)  
Ketidakberdayaan yang dipelajari, [171–73](#), [188](#), [193](#), [240](#), [309n](#)

Belajar rajin, [240](#)  
Belajar optimisme, [173](#)  
*Belajar Kartun* (Hoff), [71](#)  
Ledecky, Katie, [133](#), [136–37](#)  
Leong, Debora, [141–42](#)  
Levin, Dave, [181](#), [183](#)  
Filsafat hidup, [61–62](#), [64](#)  
Lomax, Michael, [289–90n](#)  
Studi longitudinal  
    tentang kegiatan ekstrakurikuler, [225](#), [226–29](#), [230–32](#)  
    tentang minat, [103–4](#), [107](#)  
    tentang dampak pengasuhan,  
    [213](#) tentang perubahan kepribadian, [86](#), [233–34](#)  
SMA Lowell, [18–20](#)  
Loyd, Sam, [109](#)  
Luong, David, [18–20](#)  
Luther, Martin, [76](#)  
Lütke, Tobi, [217-18](#)  
Lynch, Marshawn (“Mode Binatang”), [264](#)  
  
Persekutuan MacArthur, [xiii–xiv](#), [275](#)  
MacKenzie, Warren, [42-44](#), [105](#)  
Mackie, Susan, [184](#)  
Maier, Steve, [171–73](#), [178](#), [188–90](#), [200n](#), [240](#)  
Mankoff, Bob, [69](#), [86](#)  
Maret, Yakobus, [248](#)  
Martinez, Alex, [207–10](#)  
Martinez, Francesca, [201](#), [207–10](#), [211](#), [215](#)  
Martinez, Raul, [208](#)  
Martinez, Tina, [207–10](#)  
Matematika, [16–20](#), [117](#), [193–95](#)  
Matthews, Mike, [6–7](#), [9](#)  
Prinsip kedewasaan, [86–89](#)  
Mazzini, Giuseppe, [76](#)  
McDonald, Duff, [30](#)  
McKinsey, [58](#)  
    karir penulis dengan, [15](#), [18](#), [27–29](#) bakat  
    ditekankan oleh, [26–30](#)  
McMahon, Darrin, [288–89n](#)  
McNabb, Bill, [185–87](#)  
Meaney, Michael, [296n](#)  
Orang sukses besar, [96](#), [104](#), [118](#)  
Mentor, [107](#), [116](#), [194](#), [217](#)  
Agen asuransi MetLife, [174–75](#)  
Microsoft, [230](#)  
"Tahun-tahun pertengahan," [108](#), [144](#)  
Mill, John Stuart, [75](#)  
Milton, John, [76](#)  
Sekolah Milton Hershey, [190](#), [312n](#)  
Perhatian penuh, [155–57](#)

Pola pikir. *Lihat* Pola pikir tetap; Pola pikir berkembang Kesalahan, menanggapi, 141–42, [183](#) MIT, [220](#), 221–22 Montana, Joe, [203](#) Penghargaan Pemain Paling Berharga, [202](#) “Mundanity of Excellence, The” (studi), [36](#) Program Seni Mural, [112](#), [113](#) Murat , Joachim, [76](#) Musik, [23–24](#), [26](#), 32–33 Myelin, [193](#)

NASA, [104–5](#)

“Nasty Nick” (halangan), [12](#) National Book Award, [44](#) Naturals, [23–25](#), [31](#), [36](#), [37](#), [51](#) *Nature*, [192](#)

Pengasuhan

yang mengabaikan, [212](#) New

England Patriots, [61](#), [264](#) Newton,

Isaac , [75](#), [76](#) kartun

*New Yorker* , [68](#), [69](#), 71–74 *New York*

*Times*, [58](#), [60](#), [70](#), [251](#) teka-teki

silang *New York Times* . *Lihat* desain teka-teki silang Selandia Baru, [233](#)

Nietzsche, Friedrich,

[38–40](#), [187](#), 199–200 Noe, Bernie, 88–89

Novelty, [112](#), [114](#),

[116](#) NYC Transit, [153](#)

Oates, Joyce Carol, [140](#)

*Pengamat*, [207](#)

Oettingen, Gabriele, [65](#)

Atlet olimpiade, [38](#), [100](#), [114](#)

optimisme dan, [175](#)

latihan dan, [118](#), [121](#), [132](#), [133](#), [138](#), [140](#)

Optimisme, 173–75, [190](#), [193](#)

mindset berkembang dan, [181](#),

[192](#) dipelajari,

[173](#) pada guru, 176–78

Oscar, Daniel, [286n](#)

Penyimpangan, 20–21

Batas Luar, [187](#)

Universitas Oxford, [15](#), [58](#), [59](#), [60](#)

Palin, Michael, [96](#)

Pengasuhan, 199–

222 otoriter, [200](#), [203](#), [211](#), [212](#), [213](#)

berpusat pada anak, [201](#),

[211](#) rangkaian pandangan tentang,

199–201 gaya menuntut, 201–

7, [211](#) persaingan oleh anak dan, 214–

16 mendorong/mendukung , 207–10, [211](#)

lalai, 212 oleh  
bukan orang tua, 216–  
22 pola sukses, 210–13  
permisif, 209, 212, 213  
bijak (berwibawa), 211–16

Park, Daeun, 183

Parker, James,  
12 Passion, 8, 56–60, 61, 64, 68, 261–  
62 usia  
dan, 86 konsistensi dari waktu  
ke waktu, 57–60  
asuh, 99–101 genetika dan  
pengalaman dalam, 82 ukuran Skala  
Grit, 9, 56–57, 82 indikator  
berprestasi tinggi dari,  
77 identitas dan, 248, 250 intensitas  
tidak berkorelasi dengan, 57, 60 minat  
dan, 91, 95–101, 103,  
116, 143 kepraktisan  
vs., 96–97 tujuan  
dan, 91, 143 Paunesku,  
Dave, 166 Peabody  
Conservatory, 25 *Kacang Tanah*  
(strip komik), 140 Pengasuhan  
permisif,  
209, 212, 213  
Ketekunan, 56–57, 91, 261–62  
usia dan, 86 fleksibilitas dan, 69–  
74 genetika dan pengalaman  
dalam, 82 Ukuran  
Skala Grit dari, 9, 57, 82  
indikator  
pencapaian tinggi, 77 identitas dan, 248,  
250 Kegigihan motif, 77 Prinsip  
korespondensi kepribadian dan, 233–34, 246  
prinsip kedewasaan dan, 86–89 Proyek  
Kualitas Pribadi, 226–  
29, 234–35  
Pesimisme, 174–75,  
177, 178, 191–92 Phelps,  
Mikael, 37, 38 Pitt, William,  
76 Berfantasi positif, 65  
Psikologi Positif, 40 Eksperimen  
Post-it note, 219  
Potensi, 14, 22–23, 51, 236 *Potter's  
Book, A* (Leach), 105 Latihan,  
91, 117 –42 jumlah waktu yang disengaja  
(lihat Latihan yang  
disengaja) dan, 118–20 ejaan, 13, 117,  
124–27, 135–36, 140 berenang, 37, 132–33 dalam model perkembangan tiga fase, 144 Korteks prefrontal, 189

Universitas Princeton, [95](#)

*Perawatan Psikologis Bayi dan Anak* (Watson), [200](#)

Hadiah Pulitzer, [58](#)

Tujuan, [91](#), [143–67](#), [269](#)

    pengalaman penulis dengan, [157–59](#)

    memupuk rasa, [165–67](#)

    mendefinisikan,

[143](#) kebahagiaan dan, [146–](#)

    47 asal mula, [162](#)

    berorientasi pada orang lain, [144–49](#), [159–61](#),

    164–65 berorientasi pada

    diri sendiri, [159–61](#) dalam model perkembangan

    tiga fase, [144](#) jalan yang tidak dapat diprediksi, [161–62](#)

Putnam, Robert, [236–37](#)

Rasmussen, Mads, [133](#), [138](#)

Tikus, percobaan pada, [188–89](#), [238–39](#), [296n](#)

Reddit, [101](#), [103](#)

Pelatihan ketahanan, [193](#), [313n](#)

Ringkasan virtual, [274](#)

Membalikkan efek Flynn, [85](#)

Roberts, Brent, [233](#)

Panutan

    mindset berkembang, [182–84](#)

    orang tua sebagai,

    214–16 tujuan, [162–65](#), [167](#)

Roosevelt, Teddy, [254](#)

Rushdi, Salman, [96](#)

Penjualan, [10–11](#)

San Francisco 49ers, [202](#), [203](#), [243](#)

SAT, [3](#), [6](#), [14](#), [28](#), [33](#), [44](#), [227](#), [229](#), [230](#), [232](#), [235](#)

Schmidt, Roy, [151–52](#)

Schneider, John, [243](#)

Schoffield, John, [258](#)

Definisi Disiplin Schoffield, [258](#)

Schultz, Charles, [140](#)

Schwartz, Barry, [102](#), [272](#)

*Sains*, [22](#)

Scott, Alex, [143](#), [145](#)

Scripps National Spelling Bee, [12–14](#), [91](#), [131](#), [270](#) aktivitas

    peningkatan kinerja untuk, [125](#) latihan untuk, [13](#),

[117](#), [124–27](#), [135–36](#), [140](#) IQ verbal peserta, [13](#), [14](#)

Seattle Seahawks, [61](#), [243–44](#), [245](#), [251](#), [252](#), [261–68](#) kompetisi

    masuk, [262–63](#), [265–66](#) finishing kuat

    dan, [266](#) bahasa, [265](#)

Seaver, Tom, [63–64](#), [65](#)

Sekretaris, [152](#)

“Lihat Apa yang Mungkin, dan Bantu Orang Lain Melakukan Hal yang Sama” (Cole), [165](#)

Pengendalian diri, [273](#),  
[322n](#) Ramalan yang terpenuhi  
dengan sendirinya, [26](#), [170](#)  
Bicara sendiri, [175–76](#), [193](#), [310n](#)  
    Seligman, Marty, [171–75](#),  
    [178](#), [184](#) sebagai penasihat penulis, [40–41](#) eksperimen  
    ketidakberdayaan yang dipelajari, [171](#) –  
[73](#), [188](#), [240](#) guru  
optimis dipelajari oleh, [176–77](#)  
Seurat, Georges, [73](#)  
Shaw, George  
    Bernard, [257–58](#) Sheldon, Ken, [297n](#) Shopify,  
[218](#) Shortz, Will, [95](#),  
[96](#), [99](#), [108–10](#),  
[111–12](#), [115](#) Silvia, Paul, [113–14](#) *Sisu*, [250–52](#), [253](#) “Sisu: Kata  
yang Menjelaskan Finlandia” ( artikel  
    *Times* ), [251](#)  
    Pengembangan  
    keterampilan, [42–44](#),  
kurva pembelajaran [50–51](#) untuk, [119](#) tiga tahap dari,  
[107](#) Keterampilan, Jeff, [30–](#)  
[31](#) *Orang Terpintar di*  
*Ruangan, The* (film dokumenter),  
[30](#) Smith, Chantel, [221](#), [222](#) Smith, Will, [46](#),  
[47](#), [51](#) Efek  
pengganda sosial, [84](#), [263](#) Masyarakat  
untuk Penelitian Remaja ,  
[212](#) Spartan Race, Kursus Seleksi  
Pasukan Khusus [319n](#) , [12](#) majalah *Spectator* , [123](#)  
*Spellbound* (film  
dokumenter), [12–14](#)  
Spelling bees. *Lihat*  
Scripps National Spelling Bee Spitz, Mark,  
[38](#), [39](#) *Sports Illustrated*,  
[268](#) Stalin, Joseph,  
[148](#) Stanford University, [162](#),  
[215](#), [222](#), [248](#) Steinberg, Larry, [212–13](#)  
Stretch goal, [121–23](#) Strivers,  
[24](#), [26](#), [31](#), [36](#), [50–51](#) Program

Summerbridge, [157–59](#),  
    [167](#) Super Bowl,  
    [202](#), [243](#), [263–64](#) Swarthmore  
    College, [20](#), [102](#)  
    Budaya berenang, [245–47](#) upaya dan, [36–39](#) genetika dan pengalaman dalam, [81](#) optimisme dan, [175](#) latihan dan, [37](#), [132–3](#)

Bakat, [15–34](#), [35–44](#), [255](#)  
    keberhasilan akademis dan, [15–](#)  
    [20](#) perbedaan, [31](#)  
    sisi negatif dari terlalu menekankan, [31](#), [35](#), [269](#)

literatur awal tentang, 20–  
23 usaha interaksi dengan, 42–44,  
51 di Enron, 30–  
31 genetika dan pengalaman dalam,  
80–81 di Ivy League sarjana, 14  
tampilan KIPP, 181  
penekanan McKinsey pada, 26–30  
kemampuan musik dan, 23–  
24 mitologi, 39  
Nietzsche di, 39, 40  
keterampilan dipisahkan  
dari, 51 mengeja  
dan, 14 berenang dan,  
36–39 tes untuk,  
ketidaksempurnaan, 34  
memperbarui kepercayaan,  
192–93 di kadet West  
Point, 9– 10 Tar Heels, UNC, 254–58 Guru. *Lihat juga* Pendidikan  
karir penulis sebagai, 15–20, 117, 157–59, 177–78  
dampak umpan balik dari, 218–19  
optimisme dalam, 176–  
78 Mengajar Untuk Amerika (TFA), 176–  
78, 181 pembicaraan TED, 124, 133– 35,  
220, 238, 244  
Televisi, 84, 210  
Templeton, John, 114 Aturan sepuluh ribu  
jam/sepuluh tahun,  
119–20 Terkel, Studs, 151 TFA.  
*Lihat* Teach For  
America Thomas, Earl,  
263 *majalah*  
*Time* , 251, 276 Tough love,  
211 Treadmill Test,  
46–50, 256 Trojans, USC,  
262 Tsay, Chia-Jung, 23–26 studi Kembar, 81–82

UCLA, 20  
Ultimate concern, 63, 66, 68, 272  
Britania Raya, 82  
Akademi Militer Amerika Serikat di West Point, 3–7, 90–91, 270. *Lihat juga* proses penerimaan  
Beast Barracks untuk, 3  
budaya, 245, 258 –61  
tingkat putus sekolah, 3–  
4, 259 Skala Grit diberikan pada, 9–10, 54,  
259 perpeloncoan,  
258–59 Skor Kandidat Utuh dan, 6, 9,  
10 University College London, 25  
University of California, Berkeley, 233  
Universitas Houston, 238  
Universitas Carolina Utara di Chapel Hill (UNC), 254–58

Universitas Pennsylvania, [155](#), [190](#), [191](#), [237](#)

Universitas California Selatan (USC), [262](#)

Vaillant, George, [47–48](#), [49](#), [86](#)

Nilai. *Lihat* Nilai inti

Pelopop, [185](#)

Vetri, Marc, [100](#), [103](#), [105–6](#)

Voltaire, [76](#)

*War for Talent, The* (Michaels, Hanfield-Jones, dan Axelrod), [26–27](#), [29–30](#)

“War for Talent, The” (laporan), [26](#)

Washington, George, [76](#)

Watson, John, [200](#), [211](#), [212](#)

Watson, Nora, [151–52](#)

Watt, Alan, [155](#)

Skala Kecerdasan Dewasa Wechsler,  
[83](#) Skala Kecerdasan Wechsler untuk Anak-anak, [83](#) West,

Kanye, [187](#) West Point. *Lihat* Akademi Militer Amerika Serikat di West Point Wharton School of Business, [53](#), [86](#),

[159](#), [191](#) *Apa sih yang Normal?!* (Martinez),  
[201](#) Skor Kandidat Utuh (West Point), [6](#), [9](#), [10](#)

“Mengapa?” pertanyaan,

[63](#), [89](#) Willingham, Dan,

[317n](#) Willingham, Warren, [226–30](#), [231](#), [234–35](#),

[317n](#) Wilson, Russell,

[264](#) *Win Forever* (Carroll), [261–](#)

[62](#) Winter War, [250–](#)

[51](#) Pengasuhan yang bijaksana

(otoritatif) , [211–16](#)

Wooden, John, [61](#), [264](#)

Bekerja sebagai

panggilan (*lihat*

Memanggil) perubahan

karier dan, [112](#) nilai inti

dalam, [166–67](#) pelepasan

dalam, [98](#) kurangnya arah dalam, [101–3](#)

hasrat untuk,

[97–99](#), [103](#) *Dunia Menurut GARP, The* (Irving), [44](#) Menulis, [44–46](#) Wrzesniewski, Amy, [149–50](#), [152–53](#), [155](#), [166–67](#)

*X Factor, The* (program televisi), [31](#)

Universitas Yale, [31](#), [149](#)

Yeager, David, [160](#), [166](#), [218–19](#)

Muda, LeGrande (“Grit”), [202](#), [203](#), [204–7](#)

Muda, Mike, [204](#)

Muda, Sherry, [204–6](#)

Muda, Steve, [201–7](#), [210](#), [211](#), [215](#), [226](#)



Scribner

Jejak Simon & Schuster, Inc.  
1230 Avenue of the Americas  
New York, NY 10020  
[www.SimonandSchuster.com](http://www.SimonandSchuster.com)

Hak Cipta © 2016 oleh Angela Duckworth

Semua hak dilindungi undang-undang, termasuk hak untuk mereproduksi buku ini atau bagiannya dalam bentuk apa pun. Untuk alamat informasi Scribner Subsidiary Rights Department, 1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020.

Hardcover Scribner pertama edisi Mei 2016

SCRibner dan desain adalah merek dagang terdaftar dari The Gale Group, Inc. digunakan di bawah lisensi oleh Simon & Schuster, Inc., penerbit karya ini.

Untuk informasi tentang diskon khusus untuk pembelian grosir, silakan hubungi Penjualan Khusus Simon & Schuster di 1-866-506-1949 atau [business@simonandschuster.com](mailto:business@simonandschuster.com).

Biro Pembicara Simon & Schuster dapat menghadirkan penulis ke acara langsung Anda. Untuk informasi lebih lanjut atau untuk memesan acara, hubungi Biro Pembicara Simon & Schuster di 1-866-248-3049 atau kunjungi situs web kami di [www.simonspeakers.com](http://www.simonspeakers.com).

Desain interior oleh Jill Putorti  
Desain jaket oleh Post Typography

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

Nama: Duckworth, Angela.

Judul: Grit : kekuatan hasrat dan ketekunan / Angela Duckworth.

Deskripsi: New York : Scribner, 2016. | Termasuk referensi bibliografi dan indeks.

Pengenal: LCCN 2015042880 (cetak) | LCCN 2015044753 (ebook)

Subyek: LCSH: Sukses | Ketekunan (Etika) | Harapan (Psikologi) | Ketekunan. | BISAC: PSIKOLOGI / Kepribadian. | PENDIDIKAN / Pengembangan Profesi.

Klasifikasi: LCC BF637.S8 D693 2016 (cetak) | LCC BF637.S8 (ebook) | DDC 158.1—dc23

ISBN 978-1-5011-1110-5

ISBN 978-1-5011-1112-9 (ebook)