

دانلود کتاب



طرز فکر

نویسنده : کارول دوک

طرز فکر

روانشناسی جدید موفقیت

چگونه یاد بگیریم قابلیت هایمان را عملی کنیم!

نوشته: دکتر کارول دوک

استاد روانشناسی دانشگاه استنفورد

ترجمه: شهلا ثریا صفت

مقدمه

روزی دانشجویانم مرا وادار کردند که بنشینم و از من خواستند این کتاب را بنویسم. آن‌ها می‌خواستند مردم بتوانند از کار ما استفاده کنند تا زندگی‌شان را بهتر کنند. این کاری بود که برای مدت زمان طولانی در پی انجام آن بودم؛ اما به اولویت شماره یک من در زندگی تبدیل شد. کار من بخشی از یک سنت روان‌شناسی است که نشان‌دهنده قدرت باورهای مردم است. این‌ها ممکن است باورهایی باشند که از وجود آن‌ها آگاه هستیم یا نیستیم؛ اما به شدت بر آنچه که می‌خواهیم و اینکه موفق می‌شویم آن را به دست آوریم یا نه، تأثیر می‌گذارند. این سنت همچنین نشان می‌دهد که چگونه تغییر باورهای مردم، حتی ساده‌ترین باورها، می‌تواند اثرات عمیقی داشته باشد. در این کتاب خواهید آموخت که چگونه باوری ساده در مورد خودتان - باوری که آن را در تحقیقاتمان کشف کردیم - بخش زیادی از زندگی شما را هدایت می‌کند. در واقع، به هر بخشی از زندگی شما نفوذ می‌کند. بسیاری از تفکراتی که درباره شخصیت خودتان دارید، در واقع ناشی از این «طرز فکر» است. بسیاری از چیزهایی که ممکن است مانع از تحقق توانمندی‌های شما شود، از آن نشأت می‌گیرد.

هیچ کتابی تاکنون این طرز فکر را توضیح نداده است و به مردم نشان نداده که چگونه از آن در زندگی‌شان استفاده کنند. شما به یک باره افراد بزرگ در زمینه علوم و هنر، ورزش و تجارت و آن‌هایی را که می‌توانستند به فرد بزرگی تبدیل شوند، درک خواهید کرد. همسر، رئیس، دوستان و بچه‌هایتان را درک خواهید کرد. متوجه خواهید شد که چگونه توانایی‌های بالقوه خود و فرزندان‌تان را از بند رها کنید.

باعث افتخار من است که یافته‌هایم را با شما به اشتراک بگذارم. علاوه بر داستان‌ها و گزارش‌ها در خصوص افرادی که در تحقیقاتم حضور داشتند، هر فصل پر از داستان‌هایی است که برگرفته از تیر خبرها و براساس زندگی و تجربه‌های خودم است، بنابراین می‌توانید طرز فکر را در عمل ببینید (در اغلب موارد، نام و اطلاعات شخصی برای حفظ بی‌نامی تغییر یافته است؛ در برخی موارد، چند فرد در قالب یک فرد ارائه شده‌اند تا نتایج روشن‌تری به دست آید).

در پایان هر فصل و در تمام فصل آخر، به شما راه‌های استفاده از درس‌ها را نشان می‌دهم. راه‌هایی که

به کمک آن‌ها، طرز فکر هدایت‌کننده زندگی‌تان را تشخیص دهید، درک کنید چگونه کار می‌کند و در صورت تمایل آن را تغییر دهید.

نکته کوچکی در مورد دستور زبان: من آن را می‌دانم و دوست دارم اما در همه جای کتاب حاضر از آن پیروی نکرده‌ام. من جملات را با «و» و «اما» شروع می‌کنم. جملات را با حروف اضافه تمام می‌کنم. کلمه جمع «آن‌ها» را در جاهایی استفاده می‌کنم که باید کلمه «او» استفاده شود. این کار را برای خودمانی بودن و درگیری بی‌واسطه با موضوع انجام داده‌ام و امیدوارم افراد سخت‌گیر این کار را ببخشند. می‌خواهم این فرصت را قدر بدانم و از همه افرادی که تحقیقات من و این کتاب را امکان‌پذیر ساختند، تشکر کنم. دانش‌آموزانم، تحقیقات مرا به کاری سراسر لذت و خوشی تبدیل کردند. امیدوارم به همان اندازه که من از آن‌ها یاد گرفته‌ام آن‌ها نیز از من یاد گرفته باشند. همین‌طور می‌خواهم از سازمان‌هایی که از تحقیقات ما حمایت کردند، تشکر کنم: بنیاد ویلیام تی گرانت، بنیاد ملی علوم، وزارت آموزش، مؤسسه ملی سلامت روان، مؤسسه ملی بهداشت کودکان و توسعه انسانی و بنیاد اسپنسر.

افراد رندوم هاس مشوق‌ترین تیمی بوده‌اند که می‌توانستم آرزوی همکاری با آن‌ها را داشته باشم: وبستر یانس، دانیل میناکر، تام پری و مهم‌تر از همه، کارولین ساتون، ویراستارم. هیجان شما در خصوص کتابم و پیشنهادهای عالی‌تان، باعث ایجاد تفاوت‌ها و تمایزها شده است. از نماینده فوق‌العاده‌ام، گیلز اندرسون و همچنین هایدی گرانت، بابت آشنا کردنم با او تشکر می‌کنم. از همه کسانی که اطلاعات و بازخوردهایشان را به من ارائه دادند، متشکرم، اما از پولی شولمن، ریچارد دووک و ماریان پشکین بابت نظرات عالی و خردمندانه‌شان به‌طور ویژه‌ای سپاسگذارم. در نهایت، از همسرم، دیوید تشکر می‌کنم که عشق و شور و شوق او، بعد دیگری به زندگی من بخشید. پشتیبانی او در طول این پروژه فوق‌العاده بود.

موضوع کار من در خصوص رشد بوده است و به رشد خود من کمک کرده است. آرزوی من این است که برای شما هم به همان اندازه مفید باشد.

فصل (۱) طرز فکر

هنگامی که محقق جوانی بودم و به تازگی شروع به فعالیت کرده بودم، اتفاقی افتاد که زندگی مرا تغییر داد. درک این موضوع که چگونه افراد با شکست مقابله می کنند ذهن مرا به خود مشغول کرده بود و تصمیم گرفتم با تماشای چگونگی دست و پنجه نرم کردن دانش آموزان با مشکلات سخت، آن را مورد مطالعه قرار دهم؛ بنابراین بچه ها را یکی یکی به اتاقی در مدرسه شان بردم، به آن ها احساس راحتی دادم و سپس یک سری پازل دادم تا حل کنند. اولین پازل ها نسبتاً آسان بودند اما بعدی ها سخت بودند. همان طور که دانش آموزان غر زدند، عرق کردند و به شدت تلاش کردند، راهکارهای آن ها را تماشا کردم و آنچه را که فکر و احساس کردند، مورد بررسی قرار دادم. انتظار داشتم در میان کودکان، تفاوت هایی در چگونگی مقابله با مشکلات باشد، اما چیزی دیدم که هرگز انتظار آن را نداشتم. در مواجهه با پازل های سخت، پسر ده ساله ای صندلی اش را جلو کشید، دست هایش را به هم سایید، لب هایش را به هم زد و فریاد زد: «من عاشق چالش هستم!» یکی دیگر در حالی که به سختی مشغول پازل ها بود، با خوشحالی نگاه کرد و با اقتدار گفت: «می دانید، امیدوار بودم این آموزنده باشه!» متعجب شدم. آن ها چه اشتباهی می کردند؟ همیشه فکر می کردم که شما یا با شکست مقابله می کنید یا مقابله نمی کنید. هرگز فکر نمی کردم کسی شکست را دوست داشته باشد. آیا آن ها، کودکان عجیب و غریبی بودند یا از چیزی آگاه بودند؟

همه مردم الگویی دارند، الگویی که در لحظه بحرانی زندگی، راه را به آن ها نشان داده است. این کودکان الگوهای من بودند. آن ها آشکارا چیزی می دانستند که من از آن مطلع نبودم و مصمم شدم که باید از آن سر در بیاورم تا نوع طرز فکری را که می تواند شکست را به هدیه تبدیل کند، درک کنم. آن ها چه می دانستند؟

آن ها می دانستند که ویژگی های انسان، مانند مهارت های فکری از طریق تلاش قابل پرورش یافتن است و این چیزی بود که انجام می دادند؛ یعنی باهوش تر می شدند. نه تنها با شکست دلسرد نمی شدند، بلکه حتی فکر نمی کردند که در حال شکست خوردن هستند. آن ها فکر می کردند که در حال یادگیری هستند.

از طرف دیگر، گمان می‌کردم که ویژگی‌های انسان تغییرناپذیر هستند. شما یا باهوش هستید یا نیستید و شکست یعنی که باهوش نبوده‌اید. به همین سادگی. اگر بتوانید به سمت موفقیت بروید و از شکست (به هر قیمتی) اجتناب کنید، می‌توانید باهوش باقی بمانید. مبارزات، اشتباهات و پشتکار، غیرضروری و بی‌اهمیت بودند.

اینکه آیا ویژگی‌های انسان چیزی است که می‌تواند پرورش داده شود یا غیرقابل تغییر است، موضوعی قدیمی است. معنای این باورها برای شما، موضوع جدیدی است: پیامدهای ناشی از این تفکر که هوش یا شخصیتان چیزی است که می‌توانید آن‌ها را توسعه دهید، در مقابل اینکه آن‌ها صفات عمیق و ثابتی هستند، چه می‌باشد؟ بیایید در ابتدا به بحث قدیمی و به شدت جنجالی درباره طبیعت و فطرت انسان نگاهی بیندازیم و سپس به این سؤال برگردیم که این باورها چه مفهومی برای شما دارند.

چرا مردم متفاوت هستند؟

از سپیده دم نخستین، افراد به طور متفاوتی فکر کرده اند، به طور متفاوتی عمل کرده اند و متفاوت از یکدیگر زندگی کرده اند. قطعاً کسی این سؤال را پرسیده بود که چرا افراد متفاوت هستند. چرا برخی از افراد باهوش تر یا با اخلاق ترند؟ و آیا چیزی وجود دارد که آن ها را برای همیشه متفاوت می کند؟ در این زمینه کارشناسان به دو گروه با نظریه های متفاوت تقسیم شدند. برخی ادعا کردند که یک اساس فیزیکی قوی برای این تفاوت ها وجود دارد که آن ها را اجتناب ناپذیر و تغییرناپذیر می کند. در طول اعصار، این به اصطلاح تفاوت های فیزیکی، شامل برجستگی روی جمجمه (جمجمه شناسی روانی)، اندازه و شکل جمجمه (جمجمه شناسی) بوده و امروزه، ژن می باشد. بقیه به تفاوت های شدید در پس زمینه، تجربه، آموزش یا شیوه های یادگیری اشاره کردند. شاید از دانستن این موضوع تعجب کنید که قهرمان بزرگ این دیدگاه آلفرد بینه، مخترع آزمون IQ بود. آیا آزمون IQ به طور مختصر به معنای هوش تغییرناپذیر کودکان نبود؟ در واقع نه. بینه، مردی فرانسوی بود که در اوایل قرن بیستم در پاریس کار می کرد و این تست را طراحی کرد تا کودکانی را که از مدارس عمومی پاریس بهره مند نمی شدند، شناسایی کند، بدین صورت برنامه های آموزشی جدیدی می توانست طراحی شود تا آن ها را به مسیر پیشرفت بازگرداند. بینه بدون انکار تفاوت های فردی در هوش کودکان، معتقد بود که آموزش و تمرین می تواند تغییرات اساسی در هوش به ارمغان بیاورد. نقل قولی از یکی از کتاب های مهم او، ایده های مدرن در مورد کودکان که در آن او خلاصه کارش با صدها نفر از کودکان با مشکلات یادگیری را بیان می کند، این گونه است:

چند تن از فلاسفه مدرن... ادعا می کنند که هوش هر فرد مقدار ثابتی است، مقداری که نمی تواند افزایش یابد. باید به این بدبینی و حشیانه اعتراض کرده و واکنش نشان دهیم. با تمرین، آموزش و مهم تر از همه، روش، موفق به افزایش توجه، حافظه و قضاوتمان می شویم و به معنای واقعی کلمه به فرد باهوش تری نسبت به قبل تبدیل می شویم.

حق با کیست؟ امروزه اکثر کارشناسان معتقدند که این یک شرایط «یا... یا...» یعنی انتخاب بین دو چیز و صرفاً طبیعت یا تربیت، ژن یا محیط نیست. به این مفهوم که یک بده بستان دائمی میان این دو

وجود دارد. درواقع، همان طور که گیلبرت گوتلیب، عصب شناس برجسته بیان می کند، نه تنها ژن ها و محیط زیست در رشد ما با یکدیگر همکاری دارند، بلکه ژن ها نیازمند ورودی هایی از محیط هستند تا به درستی کار کنند. درعین حال، دانشمندان دارند متوجه می شوند که افراد از ظرفیت یادگیری مادام العمر و رشد مغزی بیشتری نسبت به آنچه تاکنون فکر می کردند، بهره مند هستند. البته، هر فرد استعداد های ژنتیکی منحصر به فردی دارد. افراد ممکن است با سرشت های متفاوت و استعداد های مختلف شروع کنند، اما روشن است که تجربه، آموزش و تلاش شخصی، آن ها را در ادامه راه به جلو می برد. رابرت اشترنبرگ، استاد هوش امروزی، درباره عامل عمده دستیابی مردم به تخصص می نویسد: «این یک توانایی ثابت قبلی نیست؛ بلکه تعهد هدفمند است.» یا همان طور که پیشروی او، بینه، بیان کرده است، همیشه افرادی که به باهوش ترین نحو شروع می کنند، آن هایی نیستند که در آخر به بهترین نتایج دست می یابند.

همه این‌ها چه مفهومی برای شما دارد؟ دو طرز فکر

نظرات تخصصی صاحب‌نظران درباره مسائل علمی، یک مسئله است. درک چگونگی به کارگیری این دیدگاه‌ها در مورد خودتان، مسئله دیگری است. به مدت بیست سال، تحقیقات من نشان داده است که دیدگاهی که برای خودتان اتخاذ می‌کنید، به شدت روی شیوه‌ای که زندگی‌تان را پیش می‌برید، تأثیر می‌گذارند. می‌تواند تعیین کند که آیا می‌توانید شخصی که می‌خواهید باشید و اینکه آیا به آن چیزهایی که سزاوار آن هستید، دست خواهید یافت. چگونه این امر اتفاق می‌افتد؟ چطور یک باور ساده می‌تواند چنان قدرتی داشته باشد که روان‌شناسی و در نتیجه، زندگی شما را دگرگون کند؟ باور داشتن به ویژگی‌های تغییرناپذیر، یعنی طرز فکر ثابت، فوریتی ایجاد می‌کند که خودتان را بارها و بارها اثبات کنید. اگر تنها به مقدار معینی هوش، شخصیت و شخصیت اخلاقی دارید، خب، پس بهتر است ثابت کنید که مقدار زیادی از آن‌ها را دارید. احساس کمبود در این اساسی‌ترین ویژگی‌ها، نتیجه‌ای در بر نخواهد داشت.

بعضی از ما با این طرز فکر از سنین کودکی آموزش دیده‌ایم. حتی در دوران کودکی، من روی باهوش بودن متمرکز بودم، اما طرز فکر ثابت، واقعاً توسط خانم ویلسون، معلم کلاس ششم، به من القا شده بود. برخلاف آلفرد بینه، او معتقد بود که امتیاز بهره هوشی (IQ) افراد، کل داستان زندگی آن‌ها را می‌گوید. ما در کلاس به ترتیب IQ می‌نشستیم و تنها به دانش‌آموزانی که دارای بالاترین IQ بودند برای حمل پرچم و بقیه کارها اعتماد می‌شد. گذشته از دردهایی که او با قضاوت‌های خود برمی‌انگیخت، طرز فکری ایجاد می‌کرد که در آن همه کلاس تنها یک هدف همیشگی داشتند، اینکه باهوش به نظر بیایند و احمق به نظر نیایند. چه کسی به یادگیری اهمیت می‌داد یا از آن لذت می‌برد وقتی که هر بار که او از ما امتحان می‌گرفت یا ما را برای درس جواب دادن صدا می‌کرد تمام وجود ما پر از احساس خطر می‌شد؟ افراد بسیاری را با این هدف، یعنی اثبات خودشان در کلاس درس، در حرفه و در روابطشان دیده‌ام. هر وضعیتی تأیید هوش، شخصیت یا کاراکتر آن‌ها را به چالش می‌کشد. هر وضعیتی ارزیابی می‌شود: آیا موفق خواهم شد یا شکست خواهم خورد؟ آیا باهوش به نظر می‌رسم یا کندذهن؟ آیا قبول خواهم شد یا نه؟ آیا احساس یک برنده یا یک بازنده را خواهم داشت؟ اما آیا برای

جامعه ما هوش، شخصیت و کاراکتر ارزشمند نیستند؟ آیا خواستن این صفات عادی نمی‌باشد؟ بله اما....

طرز فکر دیگری وجود دارد که در آن، این ویژگی‌ها صرفاً وسیله‌ای برای انجام کارها نیستند و مجبور نیستید با آن‌ها زندگی کنید تا همواره در تلاش باشید تا خود و دیگران را متقاعد کنید که برنده هستید، حال آنکه مخفیانه نگرانید که این گونه نیست. در بازی پوکر، دست سلطنتی (شاه، بی بی، سرباز) دارید در حالی که مخفیانه نگران آن هستید که دست شما فقط یک جفت ده است. در این طرز فکر، آنچه که در ابتدا از آن بهره‌مند هستید (دستی که در بازی پوکر دارید) فقط نقطه شروع پیشرفت است. این **طرز فکر رشد** براساس این باور است که می‌توانید ویژگی‌های اولیه خود را از طریق تلاش، پرورش دهید. اگرچه افراد ممکن است در موارد زیادی، مانند استعداد و مهارت‌های اولیه، علایق یا خلق و خو و سرشت با یکدیگر تفاوت داشته باشند، اما همه افراد می‌توانند از طریق ممارست و تجربه تغییر کرده و رشد کنند. آیا افرادی که این طرز فکر را دارند بر این باورند که هر کسی می‌تواند هر چه که دوست دارد باشد یا هر کسی با انگیزه یا آموزش مناسب می‌تواند انیشتین یا بتهوون شود؟ نه اما آن‌ها بر این باورند که توانمندی واقعی افراد، نامشخص است و پیش‌بینی آنچه که می‌توان با سال‌ها عشق، رنج و آموزش به دست آورد، غیرممکن است. آیا می‌دانید که داروین و تولستوی کودکان عادی محسوب می‌شدند. یا اینکه بن‌هوگان، یکی از بزرگ‌ترین گلف‌بازان تمام دوران، در کودکی کاملاً دست‌وپا چلفتی و فاقد ظرافت بود؟ و اینکه سیندی شرمن عکاس که تقریباً در همه لیست‌های مهم‌ترین هنرمندان قرن بیستم حضور داشته است، در اولین دوره عکاسی خود مردود شد؟ اینکه به جرالدين پيچ، یکی از بزرگ‌ترین بازیگران زن، توصیه شد که به دلیل نداشتن استعداد، بازیگری را رها کند؟

می‌توانید ببینید که چگونه این باور، یعنی ایجاد خصوصیات محبوب و مورد علاقه، موجب اشتیاق به یادگیری می‌شود. چرا هنگامی که می‌توانید بهتر شوید، زمان خود را برای اثبات عالی بودن خود به صورت مکرر اتلاف می‌کنید. چرا به جای غلبه بر نقاط ضعف خود، آن‌ها را پنهان می‌کنید؟ چرا به جای اینکه در جست‌وجوی دوست یا همسری باشید که فقط می‌تواند عزت نفس شما را تقویت

کند، به دنبال فردی نیستید تا شما را به چالش کشیده و موجب رشد شما شود؟ و چرا به دنبال چیزهایی هستید که آزمایش شده و درست می باشند و نه تجاربی که شما را رشد خواهند داد؟ داشتن شور و شوق برای رشد و پایبند ماندن به آن، حتی (و یا به خصوص) هنگامی که اوضاع به خوبی پیش نمی رود، مشخصه طرز فکر رشد است. این طرز فکری است که به افراد اجازه می دهد تا در طول برخی از بحرانی ترین زمان های زندگی شان رشد کنند.

نگاهی به دو طرز فکر

برای اینکه به خوبی احساس کنید که این دو طرز فکر چگونه عمل می کنند، با وضوح هر چه تمام تر، تصور کنید که فرد بالغ جوانی هستید که روز واقعاً بدی دارد:

روزی به کلاسی می روید که واقعاً برایتان مهم است و آن را خیلی دوست دارید: استاد برگه های میان دوره ای را تصحیح کرده و به کلاس برمی گرداند. شما C+ گرفته اید. بسیار مأیوس می شوید. عصر در راه بازگشت به خانه، درمی یابید که برگه جریمه پارکینگ دارید. واقعاً ناامید می شوید، با بهترین دوستان برای بیان تجربه خود تماس می گیرید اما او هم به نوعی بی اعتنایی می کند. چه فکری می کنید؟ چه احساسی دارید؟ چه کار می کنید؟ وقتی این سؤالات را از افرادی با طرز فکر ثابت پرسیدم، این جواب آن ها بود: «احساس سرخوردگی می کردم».

«فرد کاملاً بازنده ای هستم.»، «آدم ابلهی هستم.»، «بازنده هستم.»، «احساس بی ارزش بودن و احمق بودن می کنم و همه بهتر از من هستند.»، «به دردخور هستم.» به عبارت دیگر، آن ها آنچه را که اتفاق افتاده است به عنوان معیار مستقیم شایستگی و ارزش خود می بینند. این چیزی است که آن ها در مورد زندگی شان فکر می کنند: «زندگی ام رقت انگیز است.» «زندگی ندارم.» «کسی، آن بالا مرا دوست ندارد.» «جهان علیه من است.» «همه در تلاش برای نابودی من هستند.» «هیچ کس مرا دوست ندارد، همه از من متنفر هستند.» «زندگی نا عادلانه است و تمام تلاش های فایده است.» «زندگی هرگز خوب نیست» «من احمقم. هیچ چیز خوبی هرگز برای من اتفاق نمی افتد» «بدبخت ترین فرد روی زمین هستم».

ببخشید، آیا موضوع، مرگ و نابودی بود یا فقط نمره، برگه جریمه و تماس تلفنی بد بود؟ آیا این ها تنها افرادی با عزت نفس پایین هستند؟ یا آدم هایی ذاتاً بدبین هستند؟ نه، وقتی آن ها با شکست مقابله نمی کنند، درست به اندازه افراد با طرز فکر رشد، احساس ارزشمندی، خوش بینی، باهوش بودن و جذاب بودن می کنند.

پس چگونه مقابله می کنند؟ «خودم را به زحمت نمی اندازم تا زمان و تلاش بسیار زیادی برای انجام هیچ چیز صرف کنم.» (به عبارت دیگر، به هیچ کس اجازه ندهید که دوباره در خصوص شما قضاوت

کند) «هیچ کاری نمی‌کنم.» «در رختخواب می‌مانم.» «غذا می‌خورم.» «اگر فرصتی گیر بیاورم سر کسی فریاد می‌زنم.» «شکلات می‌خورم.» «به موسیقی گوش می‌کنم و لب‌ولوچه را جمع می‌کنم.» «داخل کمد می‌روم و آنجا می‌نشینم.» «عمداً با کسی مشاجره و دعوا شروع می‌کنم.» «گریه می‌کنم.» «چیزی را می‌شکنم.» «چه کار دیگری می‌توان انجام داد؟»

کاری برای انجام دادن وجود دارد! می‌دانید، زمانی که این داستان را نوشتم، عمداً نمره را C^+ و نه F (نمره مردودی) انتخاب کردم، این نمره میان دوره بود نه نهایی. این برگه جریمه پارکینگ بود و نه خرابی ماشین. این افراد موردنوعی بی‌اعتنایی قرار گرفتند، نه نادیده گرفته شدن آشکار. هیچ چیز غیرقابل برگشت یا فاجعه‌باری رخ نداده بود. باین حال طرز فکر ثابت با استفاده از این مواد اولیه، احساس شکست و عجز مطلق ایجاد می‌کند.

وقتی که به افرادی با طرز فکر رشد همین داستان مشابه را گفتم، این چیزی بود که آن‌ها گفتند. آن‌ها فکر می‌کردند:

«باید در کلاس سخت‌تر تلاش کنم، زمانی که ماشین را پارک می‌کنم مراقب باشم و اگر دوستم روز بدی داشت به او توجه کنم.»

«این C^+ به من می‌گوید که باید در کلاس بسیار بیشتر تلاش کنم، اما بقیه ترم را برای بالا بردن نمره‌ام در اختیار دارم.»

نمونه‌های بسیار دیگری مثل این وجود دارد، اما فکر می‌کنم متوجه منظور من شده‌اید. اکنون، آن‌ها چگونه باید مقابله کنند؟ به‌طور مستقیم.

«برای آزمون بعدی کلاس، باید بیشتر مطالعه کنم (و یا به شیوه متفاوتی مطالعه کنم)، جریمه را پرداخت می‌کنم و دفعه بعد که با بهترین دوستم صحبت می‌کنم، او را درک می‌کنم.»

«بررسی می‌کنم که چه اشتباهی در امتحان داشتم و تصمیم می‌گیرم که بهتر عمل کنم، جریمه پارکینگ را پرداخت می‌کنم و با دوستم تماس می‌گیرم که بگویم دیروز ناراحت بودم.»

«در امتحان بعدی تلاش بیشتری می‌کنم، با معلم صحبت می‌کنم، بیشتر مراقب هستم که کجا پارک می‌کنم یا به جریمه پارکینگ اعتراض می‌کنم و سعی می‌کنم بفهمم دوستم چه مشکلی داشته است.»

ناراحت شدن بابت این قضایا لزوماً به معنای داشتن یکی از طرز فکرها نیست. چه کسی ناراحت نمی شود؟ چیزهایی مانند نمره پایین یا مورد بی اعتنائی قرار گرفتن توسط یک دوست یا کسی که دوستش دارید، اتفاقات جالبی نیستند. باین حال، آن دسته از افرادی که طرز فکر رشد داشتند خودشان را بر مبنای این اتفاقات توصیف نمی کردند و دچار ناامیدی مطلق نمی شدند و از تلاش کردن دست بر نمی داشتند. اگرچه احساس اضطراب می کردند، اما آماده خطر کردن، مقابله با چالش ها و سخت کوشی برای دستیابی به موفقیت بودند.

خوب، چه خبر؟

آیا این ایده جدیدی نیست؟ گفته‌ها و ضرب‌المثل‌های زیادی وجود دارد که بر اهمیت خطر کردن و قدرت پشتکار تأکید می‌کنند، مانند کسی که خطر نمی‌کند، هیچ چیز به دست نمی‌آورد، رم در یک روز ساخته نشد، اگر بار اول موفق نشدید دوباره و دوباره تلاش کنید. (به هر حال خوشحال بودم که یاد گرفتم که ایتالیایی‌ها اصطلاحات مشابهی دارند). آنچه واقعاً شگفت‌انگیز است این است که افراد دارای طرز فکر ثابت، با این جملات موافق نیستند. نظر آن‌ها، این گونه است «اگر ریسک نکنید، هیچ چیز از دست نمی‌دهید.» «اگر در ابتدای امر موفق نشدید، احتمالاً توانایی آن را ندارید.» «اگر رم در یک روز ساخته نشد، شاید قرار نبوده که در یک روز ساخته شود» به عبارت دیگر، خطر کردن و تلاش، دو موردی هستند که می‌توانند بی‌کفایتی شما را آشکار کنند و نشان می‌دهند که در حد آن کار نبوده‌اید.

در واقع، مشاهده اینکه تا چه حد افراد دارای طرز فکر ثابت به تلاش اعتقادی ندارند، تکان‌دهنده است.

مسئله دیگری که وجود دارد این است که تفکرات افراد در مورد تلاش و ریسک کردن، از طرز فکر بنیادی‌تر آن‌ها نشأت می‌گیرد البته منظور فقط این نیست که برخی افراد به طور اتفاقی، ارزش به چالش کشیدن خود و اهمیت تلاش را درک کنند. تحقیقات ما نشان داده است که این امر به طور مستقیم از طرز فکر رشد ناشی می‌شود. هنگامی که طرز فکر رشد و تمرکز آن بر پیشرفت را به افراد آموزش می‌دهیم، این ایده‌ها در مورد چالش و تلاش درک می‌شوند. به طور مشابه، منظور فقط این نیست که برخی از افراد به طور اتفاقی از چالش و تلاش متنفر می‌شوند. هنگامی که (به طور موقت) افراد را در طرز فکر ثابت و تمرکز آن بر صفات ثابت قرار می‌دهیم، آن‌ها به سرعت از چالش می‌ترسند و تلاش را بی‌ارزش جلوه می‌دهند.

اغلب کتاب‌هایی با عناوینی مانند ده راز موفق‌ترین افراد جهان را می‌بینیم که قفسه‌های کتاب‌فروشی‌ها را پر کرده‌اند و این کتاب‌ها ممکن است راهنمایی‌های بسیار مفیدی ارائه کنند؛ اما معمولاً لیستی از اشاره‌گرهای بی‌ارتباط هستند، مانند «ریسک‌پذیرتر باشید!» یا «خودت را باور کن!»

در حالی که مشغول تحسین افرادی هستید که می‌توانند بدین گونه باشند، اما برایتان مشخص نیست که ارتباط آن‌ها چیست یا اینکه چگونه شما هم می‌توانید به آن شیوه عمل کنید؛ بنابراین برای چند روزی الهام می‌گیرید، اما اساساً موفق‌ترین افراد جهان هنوز هم رازهای خود را دارند.

در عوض، همان‌طور که شروع به درک طرز فکر ثابت یا رشد می‌کنید، دقیقاً متوجه خواهید شد که چگونه یک چیز منجر به چیز دیگری می‌شود - چگونه اعتقاد به اینکه ویژگی‌ها، غیرقابل تغییر هستند به مجموعه‌ای از افکار و اعمال منجر می‌شود و چگونه اعتقاد به اینکه ویژگی‌ها می‌توانند رشد و پرورش یابند، مجموعه‌ای از افکار و اعمال متفاوت به بار می‌آورد و شما را به مسیر متفاوتی هدایت می‌کند. این چیزی است که ما روان‌شناس‌ها آن را یک تجربه «آها» می‌نامیم (تجربه بینش یا کشف ناگهانی). نه تنها این امر را آن هنگام که به افراد طرز فکر جدیدی را آموزش می‌دادیم، در تحقیقاتم دیده‌ام؛ بلکه همیشه نامه‌هایی از افرادی دریافت می‌کنم که مقاله مرا خوانده‌اند. آن‌ها خودشان تصدیق می‌کنند که: «همان‌طور که مقاله شما را خواندم به معنای واقعی، خودم را می‌دیدم که بارها و بارها می‌گفتم همه چیز به خود من مربوط می‌شود!» آن‌ها ارتباطات را می‌دیدند: «مقاله شما کاملاً مرا تحت تأثیر قرار داد. احساس کردم که راز جهان را کشف کرده‌ام!» آن‌ها احساس می‌کنند که طرز فکر آن‌ها تغییر جهت داده است. «قطعاً می‌توانم بگویم که نوعی از انقلاب شخصی در تفکر من در حال اتفاق افتادن است و این احساس، هیجان‌انگیز است.» آن‌ها می‌توانند این تفکر جدید را در مورد خود و دیگران به کار ببندند «مقاله شما به من اجازه داده است که کارم با کودکان را متحول کنم و به آموزش از دیدگاه متفاوتی نگاه کنم» یا «فقط می‌خواستم به شما بگویم که تحقیقات برجسته‌تان چه اثراتی بر صدها نفر از دانشجویان در سطح شخصی و عملی داشته است».

بینش نسبت به خود: چه کسی دیدگاه‌های دقیقی از دارایی‌ها و محدودیت‌های خویش دارد؟

خب، شاید افراد دارای طرز فکر رشد، فکر نمی‌کنند که آن‌ها انیشتین و بتهوون هستند، اما آیا به احتمال زیاد، دیدگاه‌های بهتری از توانایی‌هایشان ندارند و برای چیزهایی که قادر به انجام آن نیستند، تلاش نمی‌کنند؟ درواقع، مطالعات نشان می‌دهد که مردم در برآورد توانایی‌هایشان، بسیار بد هستند. به تازگی اقدام به بررسی این موضوع کرده‌ایم که چه گروهی از افراد، احتمال بیشتری دارد که این گونه باشند. متوجه شدیم مطمئناً، افراد تا حد زیادی، عملکرد و توانایی‌شان را اشتباه برآورد می‌کنند؛ اما تقریباً تمامی این برآوردهای غلط مربوط به افرادی بود که طرز فکر ثابت داشتند. افرادی که طرز فکر رشد داشتند، به طور شگفت‌آوری دقیق بودند.

هنگامی که درباره آن فکر می‌کنید، معقولانه به نظر می‌رسد. اگر همانند افراد دارای طرز فکر رشد، باور داشته باشید که می‌توانید خودتان را ارتقا دهید، آنگاه پذیرای اطلاعات دقیقی در مورد توانایی‌های فعلی خود خواهید بود، حتی اگر نامطلوب باشند. به علاوه، اگر به سمت یادگیری متمایل شوید، همان طور که افراد با طرز فکر رشد این گونه هستند، به منظور یادگیری مؤثر، به اطلاعات دقیقی در مورد توانایی‌های فعلی خود نیاز خواهید داشت. بالاین حال، اگر همه چیز، به معنای خبر خوب یا خبر بدی در مورد ویژگی‌های ارزشمند شما باشد، همان طوری که در خصوص افراد دارای طرز فکر ثابت این چنین است، اعوجاج تقریباً به ناچار وارد تصویر می‌شود (تصور شما از توانایی‌هایتان صحیح نخواهد بود). برخی از نتایج بزرگ‌نمایی می‌شود، بقیه غیر مهم جلوه داد می‌شوند و قبل از شناختن آن‌ها، خودتان را نخواهید شناخت.

هاوارد گاردنر، در کتاب ذهن‌های فوق‌العاده، این گونه نتیجه‌گیری می‌کند که استثنایی‌ترین افراد «دارای استعداد خاصی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف خود هستند.» جالب است که به نظر می‌رسد، افراد دارای طرز فکر رشد، استعداد را دارند.

چه چیزی قرار است در آینده اتفاق بیفتد؟

نکته دیگری که به نظر می‌رسد در مورد افراد استثنایی وجود دارد، استعداد ویژه آن‌ها برای تبدیل شکست‌های زندگی به موفقیت‌های آینده است. محققان خلاقیت، در این مورد هم نظر هستند. در یک نظرسنجی از ۱۴۳ محقق خلاقیت، توافق گسترده‌ای در مورد عنصر شماره یک در دستاورد خلاقانه وجود داشت.

و آن دقیقاً نوعی پشتکار و مقاومت بود که توسط طرز فکر رشد ایجاد می‌شود. ممکن است دوباره برسید، چگونه یک باور می‌تواند به همه این موارد یعنی عشق به چالش، اعتقاد به تلاش، مقاومت در برابر موانع و موفقیت بیشتر (و خلاق‌تر!) منجر شود؟ در فصل بعد، دقیقاً می‌بینید که چگونه این اتفاق می‌افتد: چگونه طرز فکرها، چیزی را که مردم برای آن تلاش می‌کنند و نگرش آن‌ها نسبت به موفقیت را تغییر می‌دهند. چگونه آن‌ها تعریف، اهمیت و تأثیر شکست را تغییر می‌دهند و چگونه عمیق‌ترین معنای تلاش را تغییر می‌دهند. خواهید دید که چگونه این طرز فکرها در مدرسه، ورزش، محل کار و روابط نقش دارند. خواهید دید که از کجا نشأت می‌گیرند و چگونه می‌توان آن‌ها را تغییر داد.

طرز فکر خود را رشد دهید.

چه طرز فکری دارید؟ به این پرسش‌ها در مورد هوش جواب دهید هر یک از توضیحات را بخوانید و تصمیم بگیرید که با آن‌ها، عمدتاً موافق هستید یا مخالف.

(۱) هوش ما امری بسیار پایه‌ای است که نمی‌توانید تغییرات زیادی در آن بدهید.

(۲) می‌توانید چیزهای جدید یاد بگیرید، اما واقعاً نمی‌توانید درجه باهوش بودن خود را تغییر دهید.

(۳) مهم نیست که چقدر باهوش باشید، همیشه می‌توانید آن را به مقدار قابل توجهی تغییر دهید.

(۴) همیشه می‌توانید میزان هوش خود را به میزان قابل ملاحظه‌ای تغییر دهید.

سؤالات ۱ و ۲، سؤالات مربوط به طرز فکر ثابت است. سؤالات ۳ و ۴ طرز فکر رشد را منعکس می‌کنند.

شما با کدام طرز فکر بیشتر موافق هستید؟ می‌توانید ترکیبی از هر دو باشید، اما اکثر مردم به سمت

یکی از آن‌ها متمایل‌اند. همچنین باورهایی در مورد توانایی‌های دیگر دارید. می‌توانید «استعداد

هنری»، «توانایی‌های ورزشی» یا «مهارت تجارت» را با «هوش» جایگزین کنید و آن را امتحان کنید.

این تنها به توانایی‌های شما مربوط نمی‌شود؛ بلکه به ویژگی‌های شخصی شما نیز مرتبط می‌شود. به این اظهارات درباره شخصیت نگاه کنید و تصمیم بگیرید که آیا با هر کدام از آن‌ها بیشتر موافق هستید یا مخالف.

(۱) شخصیت مشخصی دارید و کار زیادی برای تغییر آن نمی‌توان انجام داد.

(۲) مهم نیست چه نوع شخصیتی دارید، همیشه می‌توانید به طور قابل ملاحظه‌ای تغییر کنید.

(۳) می‌توانید کارها را به طور متفاوتی انجام دهید، اما بخش مهمی از آن کسی که هستید، واقعاً نمی‌تواند تغییر کند.

(۴) همیشه می‌توانید چیزهای اساسی در مورد نوع شخصیت خود را تغییر دهید.

در اینجا، سؤالات ۱ و ۳، پرسش‌های مربوط به طرز فکر ثابت هستند و پرسش‌های ۲ و ۴ منعکس‌کننده طرز فکر رشد هستند. با کدام یک بیشتر موافق‌اید؟ آیا می‌تواند با «طرز فکر هوش» شما متفاوت باشد؟ می‌تواند این گونه باشد.

«طرز فکر هوش» زمانی مطرح می‌شود که شرایط، توانایی ذهنی شما را درگیر می‌کنند. «طرز فکر شخصیت» شما در موقعیت‌هایی تأثیر می‌گذارد که مربوط به ویژگی‌های شخصی شما باشد. برای مثال تا چه اندازه قابل اعتماد، یاری‌کننده، دلسوز یا دارای مهارت‌های اجتماعی هستید. طرز فکر ثابت باعث می‌شود که نگران باشید که چگونه مورد قضاوت قرار خواهید گرفت؛ طرز فکر رشد باعث می‌شود به بهبود و پیشرفت اهمیت بدهید. در اینجا برخی از شیوه‌های تفکر در مورد طرز فکرها ارائه شده است:

به افرادی فکر کنید که می‌دانید غرق در طرز فکر ثابت هستند. به این فکر کنید که چگونه آن‌ها همواره در تلاش برای اثبات خود می‌باشند و اینکه تا چه اندازه نسبت به اشتباه و خطا کردن بیش از حد حساسیت نشان می‌دهند. آیا تابه حال با خودتان فکر کرده‌اید که چرا این گونه هستند؟ (آیا شما این گونه‌اید؟) اکنون می‌توانید دلیل آن را درک کنید.

به کسانی فکر کنید که می‌دانید در طرز فکر رشد مهارت دارند، کسانی که درک می‌کنند که ویژگی‌های مهم را می‌توان پرورش داد. به شیوه‌های مقابله آن‌ها با موانع فکر کنید. به کارهایی فکر

کنید که برای ارتقای خود انجام می‌دهند. برخی از شیوه‌هایی که ممکن است برای تغییر یا توسعه خود دوست داشته باشید، چیست؟

بسیار خوب، اکنون تصور کنید که تصمیم به یادگیری یک زبان جدید گرفته‌اید و در کلاسی ثبت‌نام کرده‌اید. چند جلسه از دوره شما می‌گذرد، استاد شما را به جلوی کلاس فرامی‌خواند و شروع به پرسیدن سؤالاتی یکی پس از دیگری می‌کند.

خود را در طرز فکر ثابت قرار دهید. توانایی شما در معرض خطر قرار دارد. آیا می‌توانید نگاه‌های همه را به خودتان احساس کنید؟ آیا می‌توانید چهره استاد را که در حال ارزیابی شماست، ببینید؟ تنش را احساس کنید. چه چیزهای دیگری فکر کرده و احساس می‌کنید؟ حال، خود را در طرز فکر رشد قرار دهید. شما تازه کار هستید، به همین دلیل است که اینجا هستید. معلم، منبعی برای یادگیری است. احساس کنید تنش، شما را ترک می‌کند. احساس کنید ذهنتان باز می‌شود. پیام این است: می‌توانید طرز فکر خود را تغییر دهید.

فصل ۲) درون طرز فکر

زمانی که زن جوانی بودم، می خواستم همسری مثل شاهزاده‌ها داشته باشم. بسیار خوش تیپ، بسیار موفق، شخصی بسیار قدرتمند و مهم در جامعه. کار جذابی می خواستم، اما چیزی که بیش از حد سخت یا مخاطره آمیز نباشد و من همه این‌ها را برای اثبات خودم می خواستم.

سال‌ها طول می کشید تا اینکه خشنود و راضی شوم. مرد فوق‌العاده‌ای پیدا کردم، اما کار او در حال توسعه و پیشرفت بود. شغل خوبی پیدا کردم، اما واقعاً چالش مداومی می طلبید. هیچ چیز آسان نبود. پس چرا راضی هستم؟ من طرز فکرم را تغییر دادم. آن را به خاطر کارم تغییر دادم. روزی من و ماری بندورا، دانشجوی دکترای من، سعی کردیم تا درک کنیم که چرا برخی از دانش‌آموزان تا این اندازه در اثبات توانایی خود گرفتار هستند، در حالی که دیگران فقط با آرامش و لذت یاد می گیرند. ناگهان متوجه شدیم که دو معنی برای توانایی وجود دارد، نه یکی: توانایی ثابت که باید اثبات شود و توانایی قابل تغییر که باید از طریق یادگیری پرورش یابد.

این گونه بود که «طرز فکرها» متولد شدند. فوراً متوجه شدم که کدام یک از آن‌ها را داشتم. فهمیدم که چرا همیشه درباره اشتباهات و شکست نگران بوده‌ام و برای نخستین بار دریافتم که می توانم انتخاب کنم.

زمانی که وارد طرز فکری می شوید، وارد جهان جدیدی شده‌اید. در جهانی که صفات ثابتی دارد، موفقیت یعنی اثبات هوش یا استعداد. به اثبات رساندن خودتان. در جهان دیگر که ویژگی‌های در حال تغییر دارد، به معنای ارتقای خودتان برای یادگیری چیزهای جدید می باشد. به معنای توسعه خودتان است.

در یکی از این دو جهان، شکست به معنای وجود موانع، گرفتن نمره بد، از دست دادن یک تورنمنت، اخراج شدن، مورد بی‌اعتنایی قرار گرفتن است. به این معناست که باهوش یا با استعداد نیستید. در دنیای دیگر، تلاش به معنای رشد نکردن است. نرسیدن به آن چیزهایی است که برای شما ارزشمند هستند. به معنای استفاده نکردن از توانایی‌هایتان می باشد.

در یک جهان، تلاش، چیز بدی است. تلاش، همانند شکست، بدین معناست که باهوش یا استعداد

نیستید. اگر این گونه بودید، لازم نبود تلاش کنید. در جهان دیگر، تلاش، آن چیزی است که باعث می شود باهوش یا با استعداد شوید.

می توانید انتخاب کنید. طرز فکرها، تنها باورهای ما هستند. آن ها اعتقادات قدرتمندی هستند، اما تنها، چیزی در درون ذهن شما می باشند و می توانید ذهن خود را تغییر دهید. همان طور که در حال خواندن هستید، به این فکر کنید که دوست دارید به کجا برسید و چه طرز فکری شما را به آنجا می رساند.

آیا موفقیت به معنای یادگیری یا اثبات باهوش بودن شما است؟

بنجامین باربر، جامعه‌شناس برجسته، زمانی گفت: «من، جهان را به ضعیف و قوی یا موفقیت‌ها و شکست‌ها تقسیم نمی‌کنم... من جهان را به یادگیرندگان و غیر یادگیرندگان تقسیم می‌کنم.» در واقع چه چیزی فردی را غیر یادگیرنده می‌کند؟

هر کسی با میل شدید به یادگیری متولد می‌شود. نوزادان روزانه مهارت‌های خود را گسترش می‌دهند. نه تنها مهارت‌های عادی، بلکه سخت‌ترین کارهای طول عمر، مانند یادگیری راه رفتن و صحبت کردن را به دست می‌آورند. آن‌ها هرگز تصمیم نمی‌گیرند که این کارها بیش از حد سخت هستند یا ارزش تلاش کردن ندارند. نوزادان نگران اشتباه کردن یا تحقیر شدن نیستند. آن‌ها راه می‌روند، می‌افتند، بلند می‌شوند. آن‌ها فقط به سوی پیشرفت تقلا می‌کنند. چه چیزی می‌تواند به این آموزش پرشور و هیجان پایان دهد؟ طرز فکر ثابت. به محض اینکه کودکان بتوانند خودشان را ارزیابی کنند، برخی از آن‌ها از چالش‌ها می‌هراسند. آن‌ها از باهوش نبودن می‌ترسند. من هزاران نفر، از کودکان پیش دبستانی گرفته تا افراد بزرگ‌تر را مورد مطالعه قرار داده‌ام و شگفت‌آور است که چطور بسیاری از افراد فرصت‌های یادگیری را رد می‌کنند.

ما به بچه‌های چهارساله حق انتخابی دادیم: آن‌ها می‌توانستند پازل آسانی را از نو درست کنند یا می‌توانستند پازل سخت‌تری را امتحان کنند. حتی در این سن کم، کودکان دارای طرز فکر ثابت - یعنی آن‌هایی که به ویژگی‌های ثابت اعتقاد داشتند - مورد امن و مطمئن را برمی‌گزیدند. آن‌ها به ما گفتند: «بچه‌هایی که باهوش به دنیا می‌آیند، اشتباه نمی‌کنند».

کودکانی که دارای طرز فکر رشد بودند؛ یعنی آن‌هایی که اعتقاد داشتند که می‌توان باهوش‌تر شد، فکر می‌کردند که انتخاب عجیب و غریبی است. چرا این سؤال را می‌پرسید خانم؟ چرا باید کسی بخواهد یک پازل را بارها و بارها انجام دهد؟ آن‌ها پس از هر پازل، پازل سخت‌تری انتخاب می‌کردند. دختر بچه کوچکی گفت: من عاشق یادگیری آن‌ها هستم.

بنابراین کودکان دارای طرز فکر ثابت می‌خواهند مطمئن شوند که موفق می‌شوند. افراد باهوش باید همیشه موفق شوند؛ اما از نظر کودکانی که طرز فکر رشد دارند، موفقیت به معنای رشد دادن خود و

به معنای باهوش تر شدن است.

یک دختر کلاس هفتمی آن را به طور خلاصه این گونه بیان کرد: «فکر می کنم هوش، چیزی است که باید برای به دست آوردن آن تلاش کنید... چیزی نیست که به شما داده شود. بیشتر بچه ها، اگر از جوابشان مطمئن نباشند، دستشان را برای جواب دادن به سؤال بالا نمی برند؛ اما کاری که من معمولاً انجام می دهم این است که دستم را بالا می برم، چرا که اگر جواب من اشتباه باشد آن موقع اشتباه من تصحیح می شود یا دستم را بالا می برم و می گویم: چگونه این حل می شود؟ یا آن را متوجه نمی شوم. می توانید به من کمک کنید؟ تنها با این گونه عمل کردن، هوشم را افزایش می دهم.»

فرا تر از پازل ها

امتناع از پازل ها یک مسئله است و رد کردن فرصت هایی که برای آینده شما مهم هستند، مسئله دیگری است. برای اینکه ببینید این اتفاق خواهد افتاد، از یک وضعیت غیر معمول بهره بردیم. در دانشگاه هنگ کنگ، همه چیز به زبان انگلیسی است. کلاس ها، کتاب های درسی و امتحانات به زبان انگلیسی هستند؛ اما برخی از دانش آموزانی که وارد دانشگاه می شوند به زبان انگلیسی مسلط نیستند، بنابراین معقولانه است که به سرعت کاری در این خصوص انجام دهند.

زمانی که دانشجویان ورودی جدید برای ثبت نام می آمدند، می دانستیم که کدام یک در زبان انگلیسی مهارت نداشتند و از آن ها سؤال کلیدی پرسیدیم: اگر دانشکده برای دانشجویانی که نیاز به بهبود مهارت های زبان انگلیسی خود دارند دوره ای ارائه بدهد، در آن شرکت می کنید؟

همچنین طرز فکر آن ها را سنجیدیم و این کار را با پرسیدن سؤالی مثل این جمله انجام دادیم: «هوش شما مقدار مشخصی است و واقعاً نمی توانید کار زیادی برای تغییر آن انجام دهید.» تا چه اندازه موافق این عبارت هستید. افرادی که با این نوع گفته موافقت می کنند، طرز فکر ثابت دارند. کسانی که طرز فکر رشد دارند، معتقدند که: «همیشه می توانید میزان هوش خود را به طور قابل ملاحظه ای تغییر دهید.»

بعد، بررسی کردیم که چه کسانی به شرکت در دوره های زبان انگلیسی جواب مثبت دادند. دانش آموزان دارای طرز فکر رشد، بله قاطعی گفتند؛ اما آن هایی که طرز فکر ثابت داشتند، خیلی علاقه مند نبودند.

با این باور که موفقیت، به معنای یادگیری است، دانش آموزان دارای طرز فکر رشد، فرصت را تصاحب کردند؛ اما کسانی که طرز فکر ثابت داشتند، نمی خواستند کمبودهای آن ها افشا شود. در عوض، برای اینکه در کوتاه مدت احساس باهوش بودن کنند، مایل بودند که آینده ی تحصیل خود را در معرض خطر قرار دهند.

این گونه است که طرز فکر ثابت باعث می شود مردم به غیر یادگیرندگان تبدیل شوند.
امواج مغزی داستان را تعریف می کنند.

حتی می توانید تفاوت ها را در امواج مغزی افراد ببینید. افرادی با هر دو طرز فکر، به آزمایشگاه امواج مغزی ما در کلمبیا آمدند. همان طور که به سؤالات سخت پاسخ می دادند و بازخورد می گرفتند، کنجکاو بودیم که ببینیم چه زمانی امواج مغزی آن ها علاقه مندی و توجه نشان خواهد داد. افراد دارای طرز فکر ثابت، تنها زمانی علاقه مند بودند که بازخوردها، نشان دهنده توانایی های آن ها بودند. امواج مغزی آن ها نشان داد که زمانی که به آن ها گفته می شد که پاسخ هایشان درست یا غلط است، به دقت توجه می کردند.

اما زمانی که به آن ها اطلاعاتی ارائه می شد که می توانست به آن ها کمک کند تا یاد بگیرند، هیچ نشانه ای از علاقه وجود نداشت. حتی زمانی که اشتباه جواب می دادند، علاقه ای به یادگیری جواب درست نداشتند.

فقط افراد دارای طرز فکر رشد، به دقت، به اطلاعاتی که می توانست دانش آن ها را افزایش دهد، توجه می کردند. تنها برای آن ها، یادگیری در اولویت بود.

اولویت شما چیست؟

اگر مجبور به انتخاب بودید، انتخابتان چه می بود؟ انبوهی از موفقیت و مورد تأیید قرار گرفتن یا چالش های بسیار؟

فقط کارهای فکری نیستند که مردم باید این انتخاب ها را در مورد آن ها انجام دهند. مردم همین طور باید تصمیم بگیرند که چه نوع روابطی می خواهند: آن هایی که باعث تقویت غرور و منیت آن ها می شود یا روابطی که آن ها را برای رشد کردن به چالش می کشند؟ همسر ایده آل شما چه کسی است؟

این سؤال را از افراد جوان پرسیدیم و این جواب‌هایی است که آن‌ها به ما دادند:
افراد با طرز فکر ثابت گفتند: همسر ایده‌آل باید:

آن‌ها را بی عیب و نقص و کامل بداند. به آن‌ها احساس عالی بودن بدهد. آن‌ها را پرستش کند.
به عبارت دیگر، همسر ایده‌آل آن‌ها باید ویژگی‌های ثابتشان را تقدیس کند. شوهرم می‌گوید که او
سابقاً این گونه احساس می‌کرد، او می‌خواست به خدای شریک زندگی خود تبدیل شود. خوشبختانه،
این ایده را قبل از ملاقات با من رها کرد.

افراد دارای طرز فکر رشد، در آرزوی نوع متفاوتی از شریک زندگی بودند
آن‌ها گفتند که همسر ایده‌آل آن‌ها کسی است که:

خطاهای آن‌ها را ببیند و به آن‌ها کمک کند که روی آن‌ها کار کنند. آن‌ها را برای تبدیل شدن به یک
فرد بهتر به چالش بکشد. آن‌ها را به یادگیری چیزهای جدید تشویق کند.
بدیهی است، آن‌ها افرادی را نمی‌خواستند که مرتباً از آن‌ها انتقاد کنند یا عزت نفس آن‌ها را تضعیف
کنند، بلکه به طور قطع افرادی را می‌خواستند که از پیشرفت آن‌ها حمایت کنند. آن‌ها تصور نمی‌کردند
که انسان‌های کامل و بی عیب و نقصی هستند که همه چیز را می‌داند و چیز دیگری برای یادگیری
وجود ندارد.

آیا در حال فکر کردن به این هستید که چه می‌شود اگر دو نفر با طرز فکرهای مختلف با هم ملاقات
کنند؟

خانمی که دارای طرز فکر رشد است در مورد ازدواجش با مردی که طرز فکر ثابت داشت، می‌گوید:

کم کم احساس کردم که چه اشتباه بزرگی کرده‌ام. هر بار که چیزی شبیه به این می‌گفتم «چرا سعی نمی‌کنیم کمی بیشتر بیرون برویم؟» یا «دوست داشتم قبل از تصمیم‌گیری با من مشورت می‌کردی»، او بسیار به هم می‌ریخت. سپس به جای صحبت کردن در خصوص موضوعی که مطرح کرده بودم، باید یک ساعت صرف می‌کردم تا ناراحتی او را برطرف کنم و کاری کنم که دوباره احساس خوبی پیدا کند. به علاوه او پس از آن به سمت گوشی‌اش می‌رفت تا به مادرش تلفن کند، چرا که او را غرق در ستایش‌های ناتمامی می‌کرد که به نظر می‌رسید به آن‌ها نیاز داشت. ما هر دو در زمان ازدواج جوان و بی‌تجربه بودیم. فقط می‌خواستیم که ارتباط برقرار کنیم.

بنابراین ایده شوهر درباره رابطه موفق یعنی پذیرش تمام و کمال و غیرانتقادی، با ایده همسرش یکی نبود و ایده زن از یک رابطه موفق؛ یعنی مقابله با مشکلات، همانند ایده شوهرش نبود. رشد یک فرد، کابوس دیگری بود.

بیماری مدیرعامل

صحبت کردن به گونه‌ای که همانند حکمرانی کردن است و تمایل به عالی و بدون نقص دیده شدن. تعجب نکنید این امر اغلب به نام «بیماری مدیرعامل» نامیده می‌شود. لی ایاکوکا، به طور بدی دچار آن بود. پس از موفقیت اولیه به عنوان رئیس کرایسلر موتور، ایاکوکا به طور قابل ملاحظه‌ای شبیه چهارساله‌های ما که طرز فکر ثابت داشتند، به نظر می‌رسید. او مدل‌های مشابه را بارها و بارها تنها با یکسری تغییرات سطحی تولید می‌کرد. متأسفانه آن‌ها مدل‌هایی بودند که دیگر کسی آن‌ها را نمی‌خواست. در همین حین، شرکت‌های ژاپنی به طور کامل در حال تجدیدنظر در زمینه ظاهر خودروها و نحوه عملکرد آن‌ها بودند. می‌دانید نتیجه آن چه بود. اتومبیل‌های ژاپنی به سرعت بازار را قبضه کردند.

مدیرعامل‌ها همواره با چنین انتخاب‌هایی مواجه می‌شوند. آیا بهتر است با کاستی‌هایشان مقابله کنند یا دنیایی ایجاد کنند که در آن، هیچ نقصی ندارند؟ لی ایاکوکا مورد دوم را انتخاب کرد. او خود را با ستایش‌کنندگانش احاطه کرد و منتقدان را از خود دور کرد و به سرعت توانایی‌اش را برای کنترل آینده زمینه کاری‌اش از دست داد. لی ایاکوکا به فردی غیریادگیرنده تبدیل شده بود.

اما همه به بیماری مدیر عامل، مبتلا نمی شوند. بسیاری از رهبران بزرگ، با کاستی های خود به طور منظم مقابله می کنند. داروین اسمیت با مرور عملکرد فوق العاده اش در کیمبرلی کلارک، اعلام کرد، هرگز تلاش برای کسب شایستگی و صلاحیت بیشتر در کارم را متوقف نکردم. این مردان، مانند دانشجویان هنگ کنگی که طرز فکر رشد داشتند، هرگز شرکت در دوره های اصلاحی و بهبود یافتن را متوقف نکردند. مدیر عاملان با معضل دیگری روبه رو هستند. آن ها می توانند استراتژی های کوتاه مدت را انتخاب کنند که قیمت سهام شرکت را افزایش دهد و کاری کند که مانند قهرمانان به نظر برسند یا می توانند برای بهبود طولانی مدت تلاش کنند و خطر مخالفت های سرمایه داران را، هم زمان که سلامت و رشد دراز مدت شرکت را پایه گذاری می کنند، به جان بخرند. آلبرت دوناپ که به اعتراف خودش طرز فکر ثابت داشت، به سان بین آورده شد تا آن را متحول کند. او استراتژی کوتاه مدت دیده شدن همانند یک قهرمان از چشم وال استریت را انتخاب کرد. سهام اوج گرفت اما شرکت از هم پاشید.

لو گریستنر که به گفته همگان، فردی با طرز فکر رشد بود، فراخوانده شد تا در آی بی ام تغییراتی اساسی به وجود آورد. همان طور که کارهای زیادی را برای ایجاد تحولات اساسی در فرهنگ و سیاست آی بی ام آغاز کرد، قیمت سهام را کد شد و مورد تمسخر وال استریت قرار گرفت. آن ها او را شکست خورده نامیدند. با این حال، چند سال بعد، آی بی ام مجدداً شیوه او را ادامه داد.

توسعه دادن:

افراد با طرز فکر رشد تنها به دنبال چالش نیستند، بلکه از آن لذت می برند. هر چقدر چالش بزرگ تر باشد، بیشتر رشد می کنند و در هیچ جای جهان نمی توان آن را واضح تر از جهان ورزش مشاهده کرد. می توانید افرادی را ببینید که تلاش نموده و رشد کردند.

میا هام، بزرگ ترین ستاره فوتبال زنان زمان خود، صادقانه می گوید: «در همه زندگی ام، همواره خودم را با بازیکنان مسن تر، بزرگ تر، ماهر تر و باتجربه تر و به طور خلاصه، بهتر از خودم به چالش کشیده ام.» میا برای نخستین بار با برادر بزرگ ترش بازی کرد. پس از آن در ده سالگی، به تیم پسران یازده ساله پیوست. سپس خود را به تیم شماره یک کالج در ایالات متحده رساند. «هر روز تلاش می کردم که در

سطح آن‌ها بازی کنم. و سرعت پیشرفت من بسیار سریع‌تر از آنچه بود که حتی در خواب می‌دیدم». پاتریشیا میراندا بچه دبیرستانی چاق و غیرورزشکاری بود که می‌خواست کشتی بگیرد. پس از اینکه بارها روی تشک کشتی شکست خورد، به او گفته شد که مایه خجالت است و هیچ کس او را جدی نخواهد گرفت.

او ابتدا گریه کرد، سپس احساس کرد: «این واقعاً عزم مرا می‌طلبد... باید به تلاش کردن ادامه دهم و باید بدانم که آیا تلاش و تمرکز و باور و آموزش به نحوی می‌تواند به من به‌عنوان کشتی‌گیر مشروعیت ببخشد». او این عزم و اراده را چگونه به‌دست آورد؟

میراندا در یک زندگی بدون چالش، رشد کرده بود؛ اما زمانی که مادرش بر اثر آنوریسم در سن چهل‌سالگی درگذشت، میراندای ده‌ساله، به حقیقتی دست پیدا کرد. «هنگامی که در بستر مرگ هستید، یکی از بهترین چیزهایی که می‌توان گفت این است که واقعاً خودم را کشف کردم. این حس فوریت زمانی که مادرم فوت شد، کم‌کم به من القا شد... اگر در زندگی، تنها خودتان را برای انجام دادن کارهای آسان به‌زحمت می‌اندازید، شرم بر شما!» بنابراین، هنگامی که کشتی او را به چالش می‌کشید، آماده بود که آن را بپذیرد. تلاش‌های او جواب داد. در بیست و چهار سالگی، میراندا آخرین خنده‌ها و تمسخرها را دریافت کرد. او در گروه وزنی خود در تیم المپیک ایالات متحده برنده شد و از آن با مدال برنز به خانه بازگشت. قدم بعدی چه بود؟ دانشکده حقوق دانشگاه ییل. مردم از او خواستند که در جایی که در آن در اوج قرار داشت، باقی بماند، اما میراندا احساس کرد که شروع دوباره از نقطه صفر و مشاهده اینکه، این دفعه چه دستاوردی به‌دست خواهد آورد، هیجان‌انگیزتر است.

پیشرفت فراتر از ممکن

گاهی اوقات افراد دارای طرز فکر رشد، خود را تا آنجایی توسعه می‌دهند که کارهای غیرممکن را انجام می‌دهند. در سال ۱۹۹۵، بازیگر، کریستوفر ریو، از اسب به پایین پرتاب شد. گردن او شکست و قطع نخاع و به‌طور کامل از گردن به پایین فلج شد. علم پزشکی، گفت: خیلی متأسفم. این شرایط دشوار را بپذیر.

بالین حال، ریو، برنامه ورزشی سختی را آغاز کرد که مستلزم حرکت تمام قسمت‌های بدن فلج او با

کمک تحریک الکتریکی بود... چرا نتواند یاد بگیرد که دوباره حرکت کند؟ چرا باید مغز او یک بار دیگر نتواند فرمان‌هایی بدهد که بدنش از آن‌ها اطاعت کند؟ پزشکان هشدار دادند که ریو در حال انکار کردن است و به ناامیدی خود کمک می‌کرد. آن‌ها قبلاً این را دیده بودند و این نشانه بدی برای بهبود او بود؛ اما واقعاً، ریو در حال انجام چه کاری با زمان خود بود؟ آیا نقشه بهتری داشت؟ پنج سال بعد، ریو شروع به بازیابی مجدد حرکت خود کرد. برای نخستین بار این اتفاق در دست‌های او اتفاق افتاد، سپس بازوهای او، پس از آن پاها و سپس نیم‌تنه بالایی او حرکت خود را بازیافتند. بعید بود که درمان شود، اما اسکن‌های مغزی نشان داد که مغز او بار دیگر به بدنش سیگنال ارسال می‌کرد و بدن او به آن‌ها پاسخ می‌داد. نه تنها ریو توانایی‌های خود را توسعه داد، بلکه شیوه تفکر علم در مورد سیستم عصبی و توانمندی آن برای بازیابی را نیز تغییر داد. با انجام چنین کاری، او چشم‌انداز کاملاً جدیدی برای تحقیقات و امید دوباره‌ای برای افراد مبتلا به آسیب‌های نخاعی گشود.

موفق شدن در چیزهای مطمئن

واضح است که افراد با طرز فکر رشد، زمانی که خود را توسعه می‌دهند، کامیاب می‌شوند. چه زمانی افراد دارای طرز فکر ثابت موفق می‌شوند؟ زمانی که همه چیز با خیال راحت در چنگ آن‌ها باشد. اگر چیزی بیش از حد چالش برانگیز باشد و آن‌ها احساس باهوش یا با استعداد بودن نکنند، علاقه‌شان را از دست می‌دهند. هنگامی که دانشجویان پزشکی را در طی درس شیمی ترم اول‌شان زیر نظر قرار دادیم، متوجه این موضوع شدم. از نظر بسیاری از دانشجویان، این چیزی بود که زندگی آن‌ها به سمت آن سوق پیدا کرده بود: پزشک شدن و این دوره است که مشخص می‌کند چه کسی اول خواهد شد. این یک دوره بسیار سخت نیز هست. برای دانشجویانی که به ندرت چیزی کمتر از A را می‌دیدند، متوسط نمراتشان C+ بود. اکثر دانشجویان با علاقه‌مندی بسیاری شیمی را شروع کردند. با این حال، در طول ترم، اتفاقی روی داد. دانشجویان دارای طرز فکر ثابت تنها زمانی علاقه‌مند ماندند که در دفعه اول به خوبی عمل می‌کردند. کسانی که آن را دشوار دیدند، مقدار زیادی از علاقه و لذت خود را از دست دادند. اگر تصدیق‌کننده هوش آن‌ها نبود، نمی‌توانستند از آن لذت ببرند.

یکی از دانشجویان گزارش کرد: «هرچقدر سخت‌تر می‌شد، بیشتر باید خودم را مجبور به خواندن کتاب‌ها و مطالعه برای امتحانات می‌کردم. قبلاً در مورد شیمی هیجان داشتم، اما در حال حاضر هر بار که درباره آن فکر می‌کنم، احساس بدی در معده‌ام پیدا می‌کنم.»

در مقابل، دانشجویان دارای طرز فکر رشد، همچنان همان سطح بالای علاقه‌مندی را نشان می‌دادند، حتی زمانی که دیدند بسیار چالش‌برانگیز است. «این خیلی مشکل‌تر از آن چیزی است که فکر می‌کردم، اما چیزی است که می‌خواهم انجام دهم، به طوری که مرا مصمم‌تر می‌کند. زمانی که به من می‌گویند نمی‌توانم، این موضوع واقعاً مرا به ادامه دادن ترغیب می‌کند.» چالش و علاقه‌مندی ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر داشتند.

ما همین نتیجه مشابه را در دانش‌آموزان جوان‌تر مشاهده کردیم. به کلاس پنجمی‌ها پازل‌های جذابی دادیم که همه آن‌ها، آن را دوست داشتند؛ اما زمانی که پازل‌ها را سخت‌تر کردیم، افت بزرگی در میزان لذت بردن کودکان دارای طرز فکر ثابت دیده شد. همچنین تصمیم دانش‌آموزان برای بردن تعدادی از این پازل‌ها به خانه عوض شد. کودکی به دروغ گفت: «بسیار خوب، می‌توانید آن‌ها را نگه دارید. من از آن‌ها دارم.»

این امر در خصوص کودکانی که بهترین حل‌کننده پازل بودند هم درست بود. داشتن «استعداد در پازل» از افت جلوگیری نمی‌کند. از سوی دیگر، کودکان دارای طرز فکر رشد، نمی‌توانستند مشکلات سخت را رها کنند. این‌ها پازل‌های مورد علاقه‌شان بود و می‌خواستند آن‌ها را با خودشان به خانه ببرند. یکی از بچه‌ها پرسید: «می‌شود اسم این پازل‌ها را برای من یادداشت کنید تا وقتی این‌ها را انجام دادم، مادرم بتواند چندتای دیگر برایم بخرد؟»

چند وقت پیش علاقه‌مند به مطالعه درباره مارینا سمیونوا، رقص و معلم بزرگ روسی شدم که شیوه جدیدی برای انتخاب دانش‌آموزانش ابداع کرد. این روش، آزمون هوشمندانه‌ای درباره طرز فکر بود. بر طبق گفته یکی از دانش‌آموزان سابقش در ابتدا دانش‌آموزان او باید از دوره آزمایشی سربلند بیرون می‌آمدند و در همین حین مارینا دقت می‌کرد که آن‌ها چگونه نسبت به تحسین و تمجید و اصلاحات واکنش نشان می‌دهند... کسانی که بیشتر نسبت به اصلاحات واکنش نشان می‌دادند، شایسته تلقی

می شدند.

به عبارت دیگر، او افرادی را که نسبت به چیزهایی آسان و آنچه که از قبل بر آن تسلط داشتند، هیجان نشان می دادند، از کسانی که در برابر کارهای سخت هیجان زده می شدند، جدا می کرد. دفعه اولی که به خودم گفتم، «این سخت است. این لذت بخش است» را هرگز فراموش نمی کنم، آن لحظه ای بود که می دانستم در حال تغییر طرز فکرم هستم.

چه زمانی احساس باهوش بودن می کنید: زمانی که بی عیب و نقص هستید یا زمانی که در حال یادگیری هستید؟

برای افراد دارای طرز فکر ثابت تنها موفق شدن کافی نیست. کافی نیست که فقط باهوش و با استعداد به نظر بیایید. باید بسیار بی عیب و نقص باشید و در دفعه اول و بلافاصله بی عیب و نقص باشید. ما از افرادی، اعم از دانش آموزان دبستانی تا جوانان سؤال کردیم: «چه زمانی احساس باهوش بودن می کنید؟» تفاوت قابل توجه بود. افراد دارای طرز فکر ثابت گفتند:

«زمانی که هیچ اشتباهی نمی‌کنم».

«هنگامی که کاری را به سرعت و عالی انجام می‌دهم».

«هنگامی که چیزی برای من آسان باشد، اما افراد دیگر نتوانند آن را انجام دهند».

همه آنچه که آن‌ها در مورد خوب بودن می‌گویند در همان بار اول و بلافاصله است؛ اما افراد دارای طرز فکر رشد گفتند:

«زمانی که کاری واقعاً سخت است. من واقعاً سخت تلاش می‌کنم و می‌توانم چیزی را انجام دهم که قبلاً نمی‌توانستم».

یا «هنگامی که روی چیزی به مدت طولانی کار می‌کنم و کم‌کم آن را درک می‌کنم».

برای آن‌ها کمال فوری مطرح نیست. یادگیری در طول زمان مهم است: مقابله کردن با چالش و پیشرفت کردن.

اگر توانایی دارید، دیگر چه نیازی به یادگیری است؟

در واقع، افراد دارای طرز فکر ثابت، انتظار دارند که قبل از هرگونه یادگیری، توانایی به خودی خود آشکار شود. گذشته از همه این‌ها، اگر آن‌ها داشته باشید، دارید و اگر آن‌ها نداشته باشید، ندارید.

دپارتمان من در کلمبیا، از متقاضیان سراسر جهان، شش تن از دانشجویان تازه فارغ‌التحصیل شده را در یک سال قبول کرد. همه آن‌ها نمرات شگفت‌انگیزی در امتحانات کسب کرده بودند و

توصیه‌نامه‌های تحسین‌برانگیزی از دانشمندان برجسته دریافت کرده بودند. علاوه بر این، توسط مدارس دارای رتبه‌بندی بالا مورد استقبال قرار گرفته بودند.

برخی از آن‌ها، تنها یک روز طول کشید که تظاهر کردن را شروع کردند. دیروز آن‌ها افراد بسیار موفق و از خود مطمئنی بودند. امروز بازنده هستند. این اتفاقی است که می‌افتد. آن‌ها به دانشکده و لیست

طولانی مقاله‌های منتشرشده ما نگاه می‌کردند. «اوه خدای من، نمی‌توانم این کار را انجام دهم» آن‌ها به دانشجویان پیشرفته‌ای که مقالاتی برای انتشار ارسال و پروپوزال‌های رسمی ارائه می‌کردند، نگاه

می‌کردند. «اوه خدای من، نمی‌توانم آن کار را انجام دهم».

آن‌ها بلند چگونگی امتحان بدهند و نمرات الف (+A) کسب کنند، اما باین حال نمی‌دانند که چگونه

این کارها را انجام دهند و بنابراین منصرف می‌شوند.

آیا مدرسه برای همین منظور یعنی آموزش نبود؟ بودن آن‌ها در آنجا به منظور یادگیری چگونگی انجام این چیزها است، نه به این دلیل که از قبل همه چیز را می‌دانند.

با خودم فکر می‌کنم که آیا این، مشابه چیزی است که برای جانت کوک^۱ و استفان گلس^۲ اتفاق افتاد. آن‌ها هر دو خبرنگاران جوانی بودند که با مقالات ساختگی، به سرعت به اوج رسیدند. جانت کوک برای مقالات واشنگتن پست خود در خصوص پسر هشت ساله معتاد به مواد مخدر، جایزه پولیتزر را برنده شد. آن پسر وجود خارجی نداشت و او بعداً از جایزه خود محروم شد. استفان گلس، فرد نابغه‌ای در نیو ریپابلیک بود که به نظر می‌رسید داستان‌ها و منابعی داشت که خبرنگاران، فقط در آرزوی آن‌ها بودند. منابعی وجود نداشت و داستان‌ها غیر واقعی بودند!

آیا جانت کوک و استفان گلس نیاز داشتند که بلافاصله، عالی باشند؟ آیا احساس می‌کردند که اعتراف به جهل می‌تواند آن‌ها را در نزد همکارانشان بی اعتبار کند؟ آیا احساس می‌کردند که باید از ابتدا، قبل از هرگونه تلاشی برای یادگیری چگونگی انجام کار، همانند خبرنگاران بزرگ باشند؟ استفان گلس نوشت «ما ستاره بودیم، آن هم ستاره‌های زودرس، و این چیزی بود که اهمیت داشت.» مردم آن‌ها را به عنوان متقلب می‌شناسند و تقلب هم کردند؛ اما درک من از آن‌ها، افراد جوان و با استعداد است، افرادی مستأصل که تسلیم فشارهای طرز فکر ثابت شدند.

گفته معروفی در دهه ۱۹۶۰ وجود داشت که می‌گوید: «شدن، بهتر از بودن است.» طرز فکر ثابت، به افراد اجازه نعمت «شدن» را نمی‌دهد. آن‌ها باید از قبل این گونه باشند.

نمره آزمون تا ابد است.

بیایید دقیق‌تر بررسی کنیم که چرا در طرز فکر ثابت، کامل و عالی بودن در لحظه حاضر تا این اندازه مهم و حیاتی است. دلیل آن این است که یک آزمون یا یک ارزیابی می‌تواند شما را برای همیشه بسنجد.

بیست سال پیش، در سن پنج سالگی، لورتا و خانواده‌اش به ایالات متحده آمدند. چند روز بعد، مادرش او را به مدرسه جدید برد که در آنجا، بلافاصله از او امتحان گرفتند. او را به یک مهد کودک معمولی

فرستادند نه مهد کودک ایگلز یا تیزهوشان!

باین حال، با گذشت زمان، لورتا به ایگلز منتقل شد و با آن گروه از دانش آموزان تا پایان دبیرستان باقی ماند و در طی این مدت جوایز علمی بسیاری به دست آورد. باین حال هرگز احساس تیزهوش و نخبه بودن نکرد.

او متقاعد شده بود که امتحان اول، توانایی ثابت او را مشخص کرده و نشان داده بود که تیزهوش واقعی نیست. مهم نیست که در آن زمان پنج ساله بود و به تازگی وارد کشور جدیدی شده و تغییرات اساسی را تجربه کرده بود. یا اینکه شاید در مدرسه تیزهوشان برای مدتی جای خالی وجود نداشت. یا اینکه احتمالاً مدرسه فکر می کرد که کلاسی با سطح راحت تر، برای او که به تازگی منتقل شده بود، مناسب تر خواهد بود. راه های بسیاری برای درک آنچه که اتفاق افتاده بود و مفهوم آن وجود داشت؛ اما متأسفانه او شیوه غلط را انتخاب کرد. در جهان افراد دارای طرز فکر ثابت، هیچ راهی برای تبدیل شدن به تیزهوش وجود ندارد. اگر تیزهوش واقعی بودید، باید در امتحان، نفر ممتاز می شدید و به عنوان تیزهوش، بلافاصله مورد ستایش قرار می گرفتید.

آیا لورتا نمونه ای نادر است یا این نوع تفکر رایج تر از آنی هست که فکر می کنیم.

برای پی بردن به این موضوع، ما به کلاس پنجمی ها جعبه های مقوایی سربسته ای نشان دادیم و به آن ها گفتیم که داخل آن، آزمونی وجود دارد. گفتیم این آزمون، توانایی مهم مدرسه را می سنجد و چیز دیگری به آن ها نگفتیم. سپس از آن ها سؤالاتی درباره آزمون پرسیدیم. در ابتدا، می خواستیم مطمئن شویم که توضیحات ما را پذیرفته اند، بنابراین از آن ها خواستیم: فکر می کنید این آزمون تا چه اندازه توانایی مهم مدرسه را می سنجد؟ همه آن ها حرف های ما را باور کرده بودند.

سپس پرسیدیم: آیا فکر می کنید این آزمون میزان هوش شما را اندازه گیری می کند؟ و آیا فکر می کنید که این آزمون نشان می دهد که وقتی بزرگ شدید میزان هوشتان چقدر خواهد بود؟

دانش آموزان دارای طرز فکر رشد، حرف های ما را باور کرده بودند که آن آزمون، توانایی مهمی را اندازه گیری می کرد، اما فکر نمی کردند که آزمون، میزان هوش آن ها را اندازه گیری می کند و قطعاً فکر نمی کردند که آن آزمون میزان هوش آن ها را در آینده نشان خواهد داد. در واقع، یکی از آن ها به ما

گفت: «به هیچ وجه! هیچ آزمونی نمی تواند این کار را انجام دهد.»

اما دانش آموزان با طرز فکر ثابت، صرفاً باور نمی کردند که آزمون می تواند توانایی مهمی را اندازه گیری کند. آن ها به همان شدت معتقد بودند که می تواند میزان هوش آن ها را نیز اندازه گیری کند و اینکه زمانی که بزرگ شدند تا چه اندازه باهوش خواهند بود.

آن ها برای یک آزمون، قدرتی قائل بودند که می توانست هوش بنیادی آن ها را در زمان حال و برای همیشه اندازه گیری کند. به این آزمون قدرتی می دادند که آن ها را تعریف کند. به همین دلیل است که هر موفقیتی تا این اندازه مهم است.

نگاهی متفاوت به توانایی های بالقوه

این امر ما را به ایده «توانایی های بالقوه» و به این سؤال بازمی گرداند که آیا آزمون ها یا کارشناسان می توانند به ما بگویند که توانایی های بالقوه ما چقدر است، قادر به انجام چه کاری هستیم و آینده ما چگونه خواهد بود. طرز فکر ثابت می گوید بله. به سادگی می توانید توانایی ثابت را در حال حاضر اندازه گیری می کنید و آن را به آینده نیز تعمیم دهید. تنها کافی است آزمون بدهید یا از کارشناس سؤال کنید. نیازی به گوی بلورین پیشگویی نیست.

این باور که توانمندی هر فردی هم اکنون می تواند مشخص شود، آن چنان متداول است که جوزف پی کندی با اطمینان به مورتون داوونی^۳ گفت که او شکست خواهد خورد. داوونی بعدها به نویسنده و شخصیت تلویزیونی معروفی تبدیل شد، اما چه چیزی باعث شد کندی چنین پیش بینی کند؟! او با جوراب قرمز و کفش های قهوه ای به کلوپ استورک آمده بود. کندی به او گفت: «مورتون، از بین تمام انسان های موفق که تاکنون در زندگی ملاقات کرده ام کسی را نمی شناسم که جوراب قرمز و کفش های قهوه ای پوشیده باشد. مرد جوان، بگذار به تو هم اکنون بگویم، تو قطعاً متمایز و برجسته هستی، اما متمایز بودن تو به گونه ای است که مردم هرگز تو را تحسین نمی کنند.» کارشناسان برای بسیاری از موفق ترین افراد عصر ما هیچ آینده ای متصور نبودند. جکسون پولاک، مارسل پروست، الویس پریسلی، ری چارلز، لوسیل بال و چارلز داروین، همه آن ها تصور می شد که توانایی کمی در زمینه انتخابی خود داشته باشند و در برخی از این موارد، در اوایل اینکه آن ها هیچ تمایزی نسبت به

افراد دیگر نداشتند، ممکن بود درست بوده باشد.

اما آیا توانمندی به معنای ظرفیت افراد برای توسعه مهارت‌هایشان از طریق تلاش در طول زمان نیست؟ موضوع دقیقاً همین است. چگونه می‌توانیم بگوییم که صرف زمان و تلاش، یک فرد را به کجا خواهد رساند؟

چه کسی می‌داند، شاید کارشناسان در مورد جکسون، مارسل، الویس، ری، لوسیل و چارلز با توجه به مهارت‌هایی که آن‌ها در آن زمان داشتند، درست می‌گفتند. شاید هنوز آن افرادی نبودند که بعدها بدان تبدیل شدند.

یک بار به نمایشگاهی از نقاشی‌های اولیه پل سزان در لندن رفتم. در راه، با خودم فکر می‌کردم که سزان که بود و نقاشی‌های او قبل از اینکه به نقاش امروزی که ما می‌شناسیم تبدیل شود، چگونه بود. به شدت کنجکاو بودم، چرا که سزان یکی از هنرمندان مورد علاقه من بود و مردی بود که زمینه بسیاری از هنرهای مدرن را فراهم کرد و این چیزی بود که دیدم: برخی از نقاشی‌ها بسیار بد بودند. آن‌ها صحنه‌های بسیار آشفته و تعدادی فرد تقریباً خشن بودند که به طور آماتوری کشیده شده بودند. اگرچه نقاشی‌هایی هم وجود داشت که حاکی از همان سزان معروف بودند، اما خیلی از آن‌ها چنین نبود. آیا سزان اولیه با استعداد نبود؟ یا فقط زمان نیاز بود تا سزان تبدیل به سزان شود؟ افرادی که طرز فکر رشد دارند، می‌دانند که شکوفایی توانمندی‌ها نیازمند صرف زمان است. به تازگی، از معلمی که در یکی از بررسی‌های ما شرکت کرده بود نامه‌ای بالحن تند دریافت کردم. در این بررسی، یک دانش‌آموز فرضی، به نام جنیفر توصیف شده بود که نمره امتحان ریاضی او ۶۵ از ۱۰۰ شده بود. سپس از معلمان پرسیده می‌شود که نظرشان درباره جنیفر چیست.

معلمانی که طرز فکر ثابت داشتند، برای جواب دادن به سؤالات ما بسیار خوشحال و مشتاق بودند. آن‌ها فکر می‌کردند که با دانستن نمره جنیفر، درک خوبی از اینکه او چگونه بوده و قادر به انجام چه کاری است، داشتند. توصیه‌های آن‌ها زیاد بود. در مقابل، آقای ریوردون بسیار خشمگین بود و اینگونه نوشت:

پس از تکمیل کردن بخش مربوط به معلم بررسی اخیرتان، باید درخواست کنم که نظرات من از تحقیق حذف شود. احساس می‌کنم که خود مطالعه از نظر علمی نادرست است. متأسفانه، آزمون با استفاده از یک فرض معیوب، از معلمان می‌خواهد تا در مورد یک دانش‌آموز فرضی براساس تنها نمره برگه او تصمیم‌گیری کنند. عملکرد نمی‌تواند براساس ارزیابی باشد. نمی‌توانید شیب یک خط را تنها با یک نقطه معلوم تعیین کنید، چرا که هیچ خطی برای شروع این کار وجود ندارد. یک لحظه از زمان،

روند، بهبود، عدم تلاش یا توانایی ریاضی را نشان نمی دهد...

ارادتمند شما

مایکل دی ریوردان

از انتقاد آقای ریوردان بسیار خوشحال شدم و با او بسیار موافق بودم. یک ارزیابی در یک لحظه از زمان، ارزش کمی برای درک توانایی افراد دارد، چه رسد به اینکه توانایی او را برای موفقیت در آینده ارزیابی کند.

این موضوع که چرا بسیاری از معلمان برخلاف این فکر می کردند، ناراحت کننده بود و این موضوع مورد مطالعه ما بود.

این تفکر که یک ارزیابی می تواند شما را برای همیشه بسنجد، چیزی است که باعث ایجاد فوریت برای افراد دارای طرز فکر ثابت می شود. به همین دلیل است که آن ها باید کاملاً و بلافاصله موفق شوند. چه کسی می تواند از عهده تلاش برای رشد کردن برآید، زمانی که همه چیز در خطر از دست رفتن قرار دارد؟ آیا راه دیگری برای قضاوت توانایی وجود دارد؟ ناسا این چنین فکر می کند. هنگامی که آن ها خواستار متقاضی فضاوردی بودند، افرادی را که دارای سابقه ای سراسر از موفقیت بودند قبول نکردند و در عوض افرادی را انتخاب نمودند که شکست های قابل توجهی داشتند و از آن شکست ها بلند شده بودند. جک ولش، مدیرعامل شرکت مشهور جنرال الکتریک، مدیران را براساس «باند» یعنی ظرفیت آن ها برای رشد انتخاب می کرد و مارینا سمیونوا، معلم مشهور باله را به یاد بیاورید که شاگردانی را انتخاب می کرد که از انتقاد انرژی می گرفتند. همه آن ها تفکر توانایی ثابت را رد می کردند و در عوض براساس طرز فکر رشد انتخاب می کردند.

اثبات اینکه شما خاص هستید

زمانی که افراد دارای طرز فکر ثابت، موفقیت را به رشد ترجیح می دهند، واقعاً در تلاش برای اثبات چه چیزی هستند؟ **اینکه آن ها خاص و حتی برتر هستند.**

هنگامی که از آن ها پرسیدیم «چه زمانی احساس باهوش بودن می کنید؟» بسیاری از آن ها گفتند زمانی که احساس می کردند فرد خاصی هستند، کسی که متفاوت و بهتر از افراد دیگر بود. خود من هم

تا قبل از کشف طرز فکر و نحوه عملکرد آن، خودم را بابت موهبت‌هایم، با استعدادتر از دیگران و حتی شاید شایسته‌تر از دیگران می‌دیدم. ترسناک‌ترین چیزی که به‌ندرت بدان فکر می‌کردم، این بود که فردی عادی باشم. این نوع تفکر باعث می‌شد که همیشه نیاز به اثبات اعتبار خودم داشته باشم. هر نظر و هر نگاهی معنی‌دار بود و روی کارت امتیازی هوش من، کارت امتیازی جذابیت من و کارت امتیازی مطلوبیت من ثبت می‌شد. اگر یک روز خوب پیش رفت، می‌توانستم با این ارقام بالا دلگرم شوم.

یک شب بسیار سرد زمستانی به اپرا رفتم. در آن شب، اپرا بسیار تماشایی بود و همه نه فقط تا پایان اپرا از آنجا نرفتند، بلکه تا بازگشت آخر اجرا کنندگان روی صحنه برای تعظیم باقی ماندند. پس از آن همه ما به خیابان‌ها ریختیم و تاکسی می‌خواستیم. به وضوح آن را به یاد دارم. از نیمه شب گذشته و دما هفت درجه بود، باد شدیدی وجود داشت و با گذشت زمان، بیشتر و بیشتر احساس بیچارگی می‌کردم. آنجا در جمعیت گم بودم. چه شانسی داشتم؟ ناگهان، یک تاکسی درست در کنار من توقف کرد. دستگیره در عقب درست در کنار دستان من قرار گرفت و همان‌طور که داخل شدم، راننده گفت: «شما متفاوت بودید». من برای این لحظات زندگی کرده بودم. نه تنها خاص بودم، بلکه این موضوع از راه دور هم قابل شناسایی بود.

جنبش عزت‌نفس این نوع تفکر را تشویق می‌کند و حتی وسیله‌هایی برای کمک به تأیید برتری شما ابداع می‌کند. اخیراً به صورت اتفاقی به یکی از چنین وسیله‌هایی برخورد کردم. دو نفر از دوستان من هر سال لیست مصوری از ده چیزی که برای کریسمس هدیه نگرفته بودند، می‌فرستند. از ماه ژانویه تا ماه نوامبر، آن‌ها آیتم‌های مدنظر را از کاتالوگ قیچی می‌کردند یا آن‌ها را از اینترنت دانلود می‌کردند... در ماه دسامبر، آیتم‌های مدنظر را انتخاب می‌کردند. یکی از علاقه‌های همیشگی من، پاکت توالت بود که بعد از استفاده تا می‌کنید و دوباره به جیب‌تان برمی‌گردانید. امسال آینه «خودم را دوست دارم» مورد علاقه من بود، آینه‌ای که در آن جمله **خودم را دوست دارم** با حروف بزرگ در قسمت پایین آن نوشته شده بود. با نگاه به آن، می‌توانید پیام آن را به خودتان بفرستید و برای اعلام خاص بودن خودتان منتظر جهان خارج نباشید.

البته، آینه کاملاً بی‌ضرر است. مشکل زمانی است که خاص بودن به معنای بهتر بودن از دیگران تعبیر می‌شود. یک فرد برتر و سزاوار.

خاص، برتر، سزاوار

جان مک انرو^۴ طرز فکر ثابتی داشت: او معتقد بود که استعداد همه چیز است. جان دوست نداشت که یاد بگیرد. او از چالش‌ها لذت نمی‌برد. زمانی که کاری سخت می‌شد، اغلب تسلیم می‌شد. در نتیجه، به اعتراف خود، به توانایی‌هایش جامه عمل نپوشاند.

اما استعداد او به حدی زیاد بود که به مدت چهار سال تنیسور شماره یک جهان بود. جان به ما می‌گوید که شماره یک بودن چه حسی داشت:

مک انرو از خاک‌اره برای جذب عرق دست خود در طول مسابقه استفاده می‌کرد. این بار خاک‌اره مطابق میل او نبود، بنابراین به طرف ظرف خاک‌اره رفت و آن را با راکت خود به زمین انداخت. فردی به نام گری، با عجله جلو آمد تا ببیند چه شده است.

گفتم «شما به این خاک‌اره می‌گویید؟»، من در واقع بر سر او فریاد می‌زدم: «آیا نمی‌توانی چیز بهتری آماده کنی؟!»

بنابراین گری بیرون دوید و بیست دقیقه بعد، با یک قوطی تازه از خاک‌اره درشت که بیست دلار بابت آن داده بود، برگشت. او به یکی از کارمندان اتحادیه، به خاطر مسئله‌ای بی‌اهمیت پر خاش کرده بود. این حس شماره یک بودن بود.

«فقط شما مهم هستید (همه چیز در شما خلاصه می‌شود)....» آیا هر چیزی که نیاز دارید آماده بود؟ همه چیز خوب است؟ ما به شما این را پرداخت خواهیم کرد، آن را انجام خواهیم داد، تملق شما را خواهیم گفت فقط باید آن کاری را که دوست دارید انجام دهید. واکنش شما به همه چیز این گونه است، «گورتو از اینجا گم کن.» تا مدت‌های طولانی برایم ذره‌ای اهمیت نداشت.

«خوب بیاید بررسی کنیم. اگر موفق هستید، بهتر از افراد دیگر هستید. حق دارید از آن‌ها سوءاستفاده کنید و آن‌ها باید در برابر شما به خاک بیفتند. در طرز فکر ثابت، عزت نفس این گونه تلقی می‌شود.» در مقابل، اجازه دهید نگاهی به مایکل جردن^۵ بیندازیم. ورزشکاری نظیری با طرز فکر رشد که تمام

دنیا همواره عظمت او را اعلام می کنند: «سوپرمن»، «خدا در وجود انسان»، «عیسی در کفش های تنیس». اما زمانی که بازگشتش به بسکتبال باعث هیاهوی زیادی شد، این چیزی بود که او گفت: «من از میزان هیاهویی که بازگشتم به بازی ها ایجاد کرد، شوکه شدم. مردم مرا به گونه ای ستایش می کردند که انگار آیینی مذهبی یا چیزی شبیه آن بودم. بسیار شرم آور بود. من مانند هر فرد دیگری انسان هستم».

جردن می دانست که برای پرورش توانایی هایش تا چه اندازه زحمت کشیده بود. کسی بود که با تلاش و کوشش رشد یافته بود، نه کسی که ذاتاً بهتر از دیگران باشد.

تام ولف، در فیلم مردان واقعی، خلبانان نظامی نخبه ای را توصیف می کند که مشتاقانه طرز فکر ثابت را پذیرفته بودند. با پشت سر گذاشتن هر آزمون دشوار، آن ها خود را به عنوان افراد خاصی می دیدند که باهوش تر و شجاع تر از دیگران متولد شده بودند. اما چاک بیگر، قهرمان فیلم مردان واقعی، کاملاً متفاوت بود «چیزی به این عنوان که کسی خلبان متولد شود، وجود ندارد. استعداد یا لیاقت، هر چه که بود، تبدیل شدن به یک خلبان ماهر کار سختی بود، تجربه یادگیری مستمر بود. بهترین خلبانان بیشتر از دیگران پرواز می کنند؛ به همین دلیل است که بهترین هستند.» همانند مایکل جردن او هم یک انسان بود. او فقط بیش از بقیه خودش را پرورش داده بود.

به طور خلاصه، افرادی که به ویژگی های ثابت معتقدند، برای موفقیت احساس فوریت می کنند و هنگامی که موفق می شوند، ممکن است بیش از حد مغرور شوند. ممکن است حس برتری داشته باشند، چرا که موفقیت بدان معنا است که ویژگی های ثابت آن ها بهتر از ویژگی های دیگران است. پناه گرفتن در پشت عزت نفس طرز فکر ثابت، سؤال ساده ای را مطرح می کند: اگر موفق باشید، کسی هستید، اگر موفق نیستید، چه کسی هستید؟

طرز فکرها معنای شکست را تغییر می دهند.

خانواده مارتینز، رابرت سه ساله شان را پرستش می کردند و همیشه به شاهکارهای او می بالیدند. کودکی به باهوشی و خلاقیت کودک آن ها وجود نداشت. سپس رابرت کاری نابخشودنی انجام داد؛ او نتوانست در آزمون ورودی پیش دبستانی شماره یک نیویورک موفق شود. پس از آن، خانواده مارتینز نسبت به او دلسرد شدند. آن ها به همان شیوه قبل، درباره او صحبت نمی کردند و با افتخار و محبت سابق با او رفتار نمی کردند. او دیگر رابرت باهوش آن ها نبود. او کسی بود که خودش را بی اعتبار کرده و آن ها را شرمسار کرده بود. در سن کم سه سالگی فردی شکست خورده بود. همان طور که مقاله ای در نیویورک تایمز اشاره می کند، شکست، از عمل شکست خوردن (من شکست خوردم) به هویت (من شکست خورده ام) تبدیل شده بود. این امر به ویژه در طرز فکر ثابت صادق است.

زمانی که بچه بودم، من نیز نگران دچار شدن به سرنوشت رابرت بودم. در کلاس ششم، بهترین هجی کننده مدرسه بودم. مدیر از من خواست که به رقابتی در سطح شهر بروم، اما نپذیرفتم. در کلاس نهم، در درس فرانسه از همه بهتر بودم و معلم از من خواست تا وارد رقابتی در سطح شهر شوم. باز هم خودداری کردم. چرا باید ریسک می کردم تا موفقیت من به شکست تبدیل شود؟ و از برنده به بازنده تبدیل شوم؟

ارنی الس، گلف باز بزرگ نیز در این باره نگران بود. ارنی نهایتاً پس از یک دوره پنج ساله بدون برد که بازی ها را یکی پس از دیگری باخته بود، موفق به برنده شدن در یک تورنمنت بزرگ شد. اگر او این دوره از مسابقات را نیز از دست می داد، چه اتفاقی می افتاد؟ او به ما می گوید: «آدم متفاوتی می شدم.» او شخصی بازنده می شد.

در هر ماه آوریل، هنگامی که پاکت نامه های عدم پذیرش از کالج ها، دریافت می شود، افراد بی شماری در سراسر کشور احساس شکست خوردگی می کنند. هزاران نفر از دانش پژوهان جوان و با استعداد تبدیل می شوند به «دختری که وارد پرینستون نشد.» یا «پسری که وارد استنفورد نشد».

تعریف لحظه ها

حتی در طرز فکر رشد نیز شکست می‌تواند تجربه دردناکی باشد؛ اما شما را تعریف نمی‌کند. این مسئله‌ای است که باید با آن روبه‌رو شد، برخورد کرد و از آن یاد گرفت.

جیم مارشال، بازیکن دفاعی سابق مینه‌سوتا وایکینگز، نقل می‌کند که چه چیزی می‌توانست به راحتی او را به بازنده تبدیل کند. در بازی مقابل سان فرانسیسکو فورتی ناینرز، مارشال در میان فریاد جمعیت برای تاج دون دوید؛ اما در جهت عکس دویده بود و در حالی که تلویزیون ملی در حال پخش بود برای تیم حریف امتیاز کسب کرد، این فاجعه‌بارترین لحظه زندگی او بود. شرم، تحمل‌ناپذیر بود. اما در بین دو نیمه اندیشید: «اگر اشتباه کردی، باید آن را درست کنی...» مارشال در نیمه دوم، بر خودش مسلط شد و یکی از بهترین فوتبال‌های خود را ارائه داد و به پیروزی تیم خود کمک کرد.

جیم به این اکتفا نکرد. با گروه‌های مختلف صحبت کرد. به نامه‌هایی که از طرف افرادی که در نهایت، شجاعتِ اعتراف به تجارب شرم‌آور خود را یافته بودند، پاسخ داد. او تمرکزش را در طول بازی افزایش داد. به جای اینکه اجازه دهد آن تجربه او را تعریف کند، کنترل آن را در دست گرفت. از آن تجربه، برای تبدیل شدن به بازیکن بهتر و همان‌طور که باور دارد، فرد بهتری استفاده کرد.

باین حال، در طرز فکر ثابت، تسلیم کردن خود به شکست می‌تواند به ضربه روحی روانی

فراموش‌نشده تبدیل شود. برنارد لوئیزانو یکی از برترین سرآشپزهای جهان بود. تنها تعداد

انگشت‌شماری از رستوران‌ها در تمام فرانسه از کتاب راهنمای میچلن، قابل احترام‌ترین راهنمای رستوران در اروپا، امتیاز عالی سه ستاره دریافت می‌کنند. رستوران او یکی از آن‌ها بود. باین حال، نزدیک به انتشار کتاب راهنمای میچلن در سال ۲۰۰۳، لوئیزانو خودکشی کرد. او در گالت میلانو، دیگر کتاب راهنما، دو نکته (از بیست نکته) را جا انداخته بود و از هفده به نوزده رفته بود. شایعات بسیاری وجود داشت که او یکی از سه ستاره خود را در راهنمای جدید از دست خواهد داد. اگرچه این گونه نشد، اما فکر شکست او را تسخیر کرده بود.

لوئیزانو در آن زمان پیشگام بود. او یکی از اولین‌هایی بود که «غذاهای موج نو» را با جایگزین کردن سس‌های سنتی کره و خامه، آشپزی فرانسوی را با طعم تازه مواد غذایی ارتقا داد. مردی دارای انرژی فوق‌العاده که همچنین یک کارآفرین بود. علاوه بر رستوران سه ستاره او در بورگوندی، او سه رستوران

در پاریس، کتاب‌های آشپزی متعدد و خط تولید مواد غذایی منجمد را داشت. او به مردم گفت «من مانند ایو سن لوران هستم، هم لباس گران قیمت برای مشتری خاص و هم لباس‌های معمول مغازه‌ها را تولید می‌کنم.» (من همه طیف غذاها را آماده می‌کنم). مردی با چنین استعداد و ابتکاری، به راحتی می‌تواند، بدون دو نکته یا سه ستاره، برای آینده رضایت بخش برنامه‌ریزی کند.... در واقع، همان طور که مدیر گالت میلانو گفت: قابل تصور نبود که امتیاز آن‌ها به او، بتواند زندگی او را گرفته باشد؛ اما در طرز فکر ثابت، قابل تصور است که امتیاز پایین آن‌ها، معنای متفاوتی از خودش به وی می‌داد: شکست خورده. از عرش به فرش رسیده.

آنچه که در طرز فکر ثابت به عنوان شکست محسوب می‌شود، تکان دهنده است.

موفقیت من شکست توست

تابستان گذشته من و همسرم به یک مزرعه گردشگری رفتیم، کار بسیار بدیعی بود چرا که هیچ یک از ما تاکنون با اسب تماس نداشتیم. روزی، برای دوره فلای فیشینگ (یک نوع ماهیگیری) ثبت نام کردیم.

این دوره توسط یک ماهیگیر هشتادساله فوق العاده که مثل گاوچران‌ها بود، آموزش داده می‌شد که به ما نشان داد چگونه نخ قلاب ماهیگیری را پرت کنیم و سپس کنترل کردن آن را رها کنیم. به زودی متوجه شدیم که او به ما یاد نداده بود که چگونه تشخیص دهیم چه زمانی ماهی قزل به طعمه می‌خورد (آن‌ها طناب را نمی‌کشند؛ باید به آب دقت کنید) و زمانی که ماهی قزل آلا به طعمه گیر می‌کند، چه کاری انجام دهیم. چطور نخ قلاب ماهیگیری را به آرامی جمع کنیم که ماهی فرار نکند (ماهی را در امتداد آب بکشید و آن را به سمت هوا پرتاب نکنید).

خب، زمان سپری شد، اما خبری از ماهی قزل آلا نبود. هیچ یک از ما کوچک‌ترین پیشرفتی نکرده بود. ناگهان، متوجه شدم. چند ماهی قزل آلا بی دقت، به شدت به طعمه من خوردند و ماهیگیر که به طور اتفاقی در همان جا بود، ادامه کار را به من به طور مفصل توضیح داد. من یک قزل آلا رنگین کمان صید کرده بودم.

واکنش # ۱: شوهر من، دیوید، در حالی که از غرور بسیار بشاش بود به سمت من دوید و گفت: «زندگی

با تو بسیار هیجان انگیز است!»

واکنش # ۲: آن شب هنگامی که برای صرف شام به اتاق غذاخوری آمدیم، دو مرد به سمت شوهرم آمدند و گفتند: «دیوید چطوری، در چه حالی؟» دیوید مبهوتانه به آن‌ها نگاه کرد؛ او هرگز نمی‌دانست که آن‌ها در چه مورد صحبت می‌کردند. البته که نمی‌دانست. او کسی بود که فکر می‌کرد ماهیگیری من هیجان انگیز بود؛ اما من دقیقاً می‌دانستم که منظور آن‌ها چه بود. آن‌ها انتظار داشتند که دیوید احساس سرخوردگی و حقارت کند و آن‌ها در ادامه روشن کردند که دقیقاً موفقیت من چه مفهومی برای آن‌ها داشت.

شانه خالی کردن، تقلب، سرزنش: دستورالعمل موفقیت نیستند.

فراتر از میزان آسیب‌رسانی شکست در طرز فکر ثابت، این طرز فکر هیچ دستورالعمل خوبی برای غلبه بر آن به شما ارائه نمی‌کند. اگر شکست به معنای آن است که فاقد صلاحیت و توانایی یا شکست خورده هستید، خب در آن صورت چه کاری از شما برمی‌آید؟

در مطالعه‌ای، کلاس هفتمی‌ها به ما گفتند که چگونه به شکست تحصیلی، مانند نمره ضعیف در آزمون دوره جدید، عکس‌العمل نشان می‌دهند. کسانی که طرز فکر رشد داشتند، بدون تعجب گفتند که برای آزمون بعدی بیشتر مطالعه می‌کنند؛ اما کسانی که طرز فکر ثابت داشتند، گفتند که برای آزمون بعدی کمتر مطالعه می‌کنند. اگر توانایی این کار را ندارید، برای چه زمان خود را تلف کنید؟ و آن‌ها گفتند که به طور جدی به تقلب کردن فکر خواهند کرد. آن‌ها فکر می‌کردند اگر توانایی ندارید، فقط باید به دنبال راه دیگری باشید.

علاوه بر این، به جای تلاش برای یادگیری و جبران شکست، مردمی که طرز فکر ثابت دارند، ممکن است صرفاً برای بازیابی عزت‌نفسشان تلاش کنند. برای مثال، ممکن است به دنبال افرادی باشند که حتی بدتر از خود آن‌ها هستند.

پس از عملکرد ضعیف در آزمون، به دانش‌آموزان کالج فرصتی داده شد که به آزمون سایر دانش‌آموزان نگاهی بیندازند. دانش‌آموزانی که طرز فکر رشد داشتند، به آزمون کسانی نگاه کردند که بسیار بهتر از آن‌ها عمل کرده بودند. همانند همیشه، آن‌ها می‌خواستند که اشکالاتشان را اصلاح کنند؛ اما

دانش‌آموزانی که طرز فکر ثابت داشتند، تصمیم گرفتند که به آزمون افرادی نگاه کنند که واقعاً ضعیف عمل کرده بودند. این کار برای ایجاد احساسی بهتر نسبت به خودشان بود.

جیم کالینز در کتاب «خوب به عالی» از همین امر مشابه در دنیای شرکت‌های بزرگ سخن می‌گوید. اغلب شرکت‌ها در زمان‌هایی برای توجیه شرایط نامناسب‌شان، به رقبای ضعیف‌تر و با عملکرد بدتر توجه می‌کنند و در نتیجه دیدگاه و حس بهتری نسبت به وضعیت شرکت خود پیدا می‌کنند (جیم کالینز در کتابش به فعالیت‌های شرکت پی‌اند جی در صنعت محصولات کاغذی اشاره می‌کند). یکی دیگر از شیوه‌های افراد با طرز فکر ثابت برای بازیابی عزت‌نفسشان پس از شکست، این است که شکست را به گردن دیگری بیندازند یا بهانه بیاورند. بیایید به داستان جان مک‌انرو برگردیم.

هیچ وقت تقصیر او نبود. یک بار مسابقه را به دلیل تب از دست داد. یک بار کمر درد داشت. یک بار قربانی انتظارات و بار دیگر قربانی شایعات شد. یک بار به دوستی باخت چون دوست او عاشق بود و او نبود. یک بار نزدیک به مسابقه غذا خورد. یک بار خیلی چاق بود و یک بار هم لاغر بود. یک بار هوا بیش از حد سرد و یک بار بیش از حد گرم بود. یک بار تمرینات کافی نداشت و یک بار بیش از حد تمرین کرده و تمرین زده شده بود.

دردناک‌ترین شکست او که هنوز هم نمی‌گذارد شب‌ها بخواهد، شکست او در سال ۱۹۸۴ در افتتاحیه بازی‌های فرانسه بود. چرا که پس از اینکه از ایوان لندل، دو بر صفر جلو بود، شکست خورد! طبق گفته‌های مک انرو، تقصیر او نبود. فیلم‌بردار NBC هدست خود را درآورده بود و نویزی از یک سمت زمین آمده بود.

تقصیر او نبود؛ بنابراین برای بهبود بخشیدن به توانایی تمرکز و کنترل احساساتش، تمرین و تلاشی نکرد.

جان وودن، مربی افسانه‌ای بسکتبال می‌گوید: شما بازنده نیستید مگر زمانی که شروع به سرزنش کنید. منظور این است که اگر اشتباهاتتان را انکار نکنید، همچنان می‌توانید از آن‌ها یاد بگیرید. هنگامی که انرون، غول انرژی، توسط فرهنگ تکبر خود شکست خورد و سرنگون شد، خطای چه کسی بود؟ جفری اسکیلینک، مدیرعامل و رئیس نابغه اصرار داشت که تقصیر او نبود. تقصیر کل دنیا بود. جهان آنچه را که انرون در تلاش برای انجام آن بود، درک نمی‌کرد. در مورد تحقیقات وزارت دادگستری در خصوص فریب گسترده شرکت‌های بزرگ چگونه؟ حمله و تهمت هدفمند بود.

جک ولش، مدیرعاملی دارای طرز فکر رشد بود، واکنش کاملاً متفاوتی به یکی از فضاحت‌های جنرال الکتریک داشت. در سال ۱۹۸۶، جنرال الکتریک؛ کیدر، پی بادی را خریداری کرد که یک شرکت بانکداری سرمایه‌گذاری وال استریت بود. به زودی پس از انجام معامله، کیدر، پی بادی با رسوایی تجاری داخلی بزرگی مواجه شد. چند سال بعد، این فاجعه دوباره در قالب جوزف جت نازل شد. جوزف تاجری بود که چندین معاملات ساختگی به میزان صدها میلیون دلار انجام داد تا سود قرضه خود را افزایش دهد. ولش با چهارده تن از همکاران ارشد خود در GE (جنرال الکتریک) برای دادن

خبرهای بد و عذرخواهی شخصی تماس گرفت. ولش گفت: «من خودم را برای این فاجعه مقصر می‌دانم».

طرز فکر و افسردگی

شاید برنارد لوئیزانو، سرآشپز فرانسوی، فقط افسرده شد. آیا این گونه فکر کردید؟ به عنوان روان‌شناس و مربی، به شدت به موضوع افسردگی علاقه‌مند هستم. این موضوع در محیط‌های دانشگاهی، به ویژه در ماه‌های فوریه و مارس^۶ بیداد می‌کند. زمستان تمام نشده است. تا تابستان زمان زیادی مانده است، کارها تلنبار شده‌اند و روابط اغلب به سردی می‌گراید. با این حال، زمان زیادی است که متوجه شده‌ام دانشجویان مختلف، افسردگی را به شیوه‌های کاملاً متفاوتی کنترل می‌کنند. برخی دانشجویان هیچ کار و تلاشی نمی‌کنند. بقیه، اگرچه احساس اسفباری دارند، اما طاقت می‌آورند. آن‌ها هر طور که شده در کلاس شرکت می‌کنند، به تلاش و کارشان ادامه می‌دهند و هوای خودشان را دارند، به طوری که احساس بهتری پیدا می‌کنند و نمی‌گذارند خللی در زندگی‌شان وارد شود.

چندی پیش، تصمیم گرفتیم که بررسی کنیم آیا طرز فکر در این تفاوت‌ها نقشی ایفا می‌کند؟ برای پی‌بردن به این موضوع، طرز فکر دانشجویان را مورد سنجش قرار دادیم و سپس از آن‌ها خواستیم که در «دفتر خاطرات آنلاین» به مدت سه هفته در فوریه و مارس بنویسند. هر روز آن‌ها به پرسش‌هایی درباره خلق و خو، فعالیت‌هایشان و نحوه مقابله با مشکلات پاسخ می‌دادند. این چیزی است که کشف کردیم:

در ابتدا، دانشجویان دارای طرز فکر ثابت، افسردگی بیشتری داشتند. تجزیه و تحلیل‌های ما نشان داد که دلیل آن، این بود که آن‌ها بیش از حد بر مشکلات و موانع فکر می‌کردند و اساساً این فکر که شکست به معنای بی‌کفایتی و بی‌ارزشی آن‌ها بود، عذابشان می‌داد.

«این تنها چیزی است که در ذهن من می‌چرخد "تو یک احمق"»، «هرگز نمی‌توانم از این فکر که یک بازنده‌ام، خلاص شوم.» دوباره شکست، آن‌ها را مورد توصیف قرار می‌داد و مسیری برای موفقیت باقی نمی‌گذاشت.

و هرچقدر بیشتر احساس افسردگی می‌کردند، به همان اندازه تلاش و کار کمتری برای حل مشکلاتشان انجام می‌دادند. برای مثال آن‌ها چیزی را که نیاز بود مطالعه کنند، مطالعه نمی‌کردند، تکالیفشان را به موقع تحویل نمی‌دادند و با برنامه‌های روزمره‌شان پیش نمی‌رفتند.

اگرچه دانشجویان دارای طرز فکر ثابت افسردگی بیشتری نشان دادند، بااین حال در اوج فصل افسردگی، بسیاری از آن‌ها که طرز فکر رشد داشتند نیز احساس بدبختی بسیاری می‌کردند و در اینجا متوجه چیز بسیار شگفت‌انگیزی شدیم. افراد دارای طرز فکر رشد هر چه بیشتر احساس افسردگی می‌کردند، میزان اقدام و تلاششان برای مواجهه با مشکل بیشتر می‌شد، برای ادامه‌دادن به تکالیفشان مطمئن‌تر می‌شوند و زندگی خود را هماهنگ‌تر می‌کردند و مصمم‌تر می‌شدند. درواقع، از نحوه عمل آن‌ها به سختی می‌شد به میزان درماندگی و محزون بودن آن‌ها پی برد. این داستانی است که مرد جوانی به من گفت:

دانشجوی سال اول بودم و این نخستین سالی بود که از خانه دور بودم. همه غریبه بودند، درس‌ها سخت بودند و همین‌طور که روزها به‌کندی سپری می‌شدند، بیشتر و بیشتر احساس افسردگی می‌کردم. تا اینکه کار به جایی رسید که صبح‌ها به سختی می‌توانستم از رختخواب بیرون بیایم؛ اما هر روز خودم را مجبور می‌کردم که بیدار شوم، دوش بگیرم، اصلاح کنم و آنچه را که باید انجام می‌دادم، انجام دهم. یک روز نمره واقعاً پایینی گرفتم و تصمیم گرفتم که تقاضای کمک کنم؛ بنابراین پیش دستیار آموزش کلاس روان‌شناسی‌ام رفتم و از او درخواست مشاوره کردم. او از من پرسید:

«آیا در کلاس‌های خود حاضر می‌شوید».

جواب دادم: «بله»

از من پرسید: آیا به مطالعه خود ادامه می‌دهید؟

«بله»

آیا در امتحان‌هایتان موفق عمل می‌کنید؟

«بله»

او به من گفت «پس شما افسرده نیستید.»

بله؛ او افسرده بود، اما به شیوه‌ای که افراد دارای طرز فکر رشد با مشکلات برخورد می‌کنند، یعنی با عزم و اراده برخورد می‌کرد.

آیا خلق و خو در این امر تأثیر زیادی ندارد؟ آیا برخی از افراد طبیعتاً حساس نیستند، در حالی که شرایط بر برخی از افراد به هیچ وجه تأثیر نمی‌گذارد؟ قطعاً خلق و خو، نقش دارد، اما طرز فکر مهم‌ترین نقش را ایفا می‌کند. هنگامی که طرز فکر رشد را به افراد آموزش دادیم، نحوه عکس‌العمل آن‌ها در برابر افسردگی کاملاً تغییر کرد. هرچقدر احساس بدتری می‌کردند، با انگیزه‌تر می‌شدند و بیشتر با مشکلاتی که با آن مواجه بودند، مقابله می‌کردند.

به طور خلاصه، زمانی که افراد به ویژگی‌های ثابت اعتقاد داشته باشند، همواره در معرض خطر ارزیابی شدن به عنوان بازنده قرار دارند. این می‌تواند آن‌ها را به طور دائمی تعریف کند. اگرچه ممکن است باهوش یا با استعداد باشند؛ اما به نظر می‌رسد که این طرز فکر آن‌ها را از منابع مقابله محروم می‌کند.

وقتی مردم باور کنند که ویژگی‌های اولیه آن‌ها می‌تواند توسعه داده شود، گرچه همچنان درد شکست پابرجاست، اما به شکست‌ها اجازه نمی‌دهند که آن‌ها را تعریف کند و اگر توانایی‌ها را می‌توان گسترش داد و اگر تغییر و رشد امکان‌پذیر هست، پس هنوز هم مسیرهای مختلفی برای موفقیت وجود دارد.

طرز فکر معنای تلاش را عوض می کند

در کودکی به ما حق انتخابی بین خرگوش با استعداد اما نامنظم و لاک پشت آهسته اما ثابت قدم داده شد. درسی که قرار بود از آن یاد بگیریم این بود که آهسته و پیوسته، برنده می شود؛ اما واقعاً آیا هیچ کدام از ما می خواست که به جای لاک پشت باشد؟ نه؛ همه ما فقط می خواستیم که خرگوش عاقل تری باشیم. می خواستیم مثل باد سریع باشیم و استراتژیک تر باشیم، یعنی قبل از خط پایان تا آن اندازه نخواهیم. گذشته از همه این ها، همه می دانند که برای موفق شدن باید خودی نشان داد.

داستان خرگوش و لاک پشت که سعی در نشان دادن قدرت تلاش داشت، تلاش را بی اعتبار کرده و ارزش آن را زیر سؤال برد و تصویری را تقویت کرد که تلاش برای زحمتکش ها و آهسته روها می باشد و نشان داد در موارد نادر، زمانی که مردم با استعداد اشتباه می کنند، مردم زحمتکش می توانند آرام آرام به جلو بخرزند.

کتاب داستان های «موتور کوچکی که توانست»، «فیل سگی بگی»، «اسکرافای یدک کش»، همه این شخصیت ها دوست داشتنی بودند، آن ها اغلب بهتر از چیزی بودند که به نظر می رسیدند و وقتی موفق می شدند، برای آن ها خوشحال می شدیم. درواقع تا به امروز، به یاد دارم که چقدر این موجودات کوچک (ماشین ها) را دوست داشتم، اما آیا دوست داشتم شبیه به آن ها باشم؟ پیام این بود: اگر به اندازه کافی بیچاره باشید که ضعیف ترین فرد باشید، اگر فاقد هرگونه موهبتی باشید، مجبور نیستید شکست خورده مطلق باشید.

می توانید یک موجود زحمتکش شیرین، کوچک و قابل ستایش باشید و شاید (اگر واقعاً تلاش کنید و در برابر ناظرانی که شما را تحقیر می کنند، ایستادگی کنید) موفق شوید. از شما خیلی سپاسگزارم، اما می خواهم توانایی داشته باشم.

مشکل اینجاست که این داستان ها موقعیت یعنی انتخاب این یا آن را ایجاد می کنند... یا توانایی یا تلاش بیشتر و این بخشی از طرز فکر ثابت است. تلاش برای کسانی است که توانایی ندارند. مردم با طرز فکر ثابت به ما می گویند: «اگر مجبورید برای چیزی تلاش کنید، حتماً در آن خوب نیستید.»

همچنین می گویند: «هر چیزی برای افرادی که نابغه واقعی می باشند به راحتی به دست می آید». من استادیار جوانی در بخش روان شناسی دانشگاه ایلینویس^۷ بودم. اواخر یکی از شب ها، در حال گذشتن از ساختمان روان شناسی بودم و متوجه شدم که چراغ برخی از دفاتر دانشکده روشن است. برخی از همکارانم تا دیروقت مشغول به کار بودند. با خودم فکر کردم آن ها نباید به اندازه من باهوش باشند؛ اما هرگز به ذهنم خطور نکرد که آن ها ممکن است به همان اندازه باهوش باشند و فقط سخت کوش تر هستند. از نظر من، این شرایط یا این یا آن بود و مشخص بود که من گزینه اولی را بر دومی ترجیح می دادم (آن ها باهوش نبودند).

مالکوم گلدول،^۸ مؤلف و نویسنده نیویورکر، نشان داده است که ما به عنوان جامعه، دستاوردهای طبیعی و بدون تلاش را به جای موفقیت هایی ارج می نهیم که از طریق تلاش به دست آورده ایم. ما به قهرمانانمان توانایی های مافوق بشری می دهیم که آن ها را به طور اجتناب ناپذیری به سوی بزرگی و عظمت هدایت می کنند.

این نشان دهنده طرز فکر ثابت است و در همه جا وجود دارد.

گزارشی از محققان در دانشگاه دوک^۹ زنگ هشدار را در خصوص اضطراب و افسردگی موجود در بین دانشجویان زنی که در آرزوی «کمال بدون تلاش» هستند به صدا درمی آورد. آن ها معتقدند که باید زیبایی کامل، حس زنانگی کامل و بورسیه تحصیلی عالی را بدون تلاش (یا حداقل بدون اینکه مشخص باشد در حال تلاش برای آن هستند) داشته باشند.

آمریکایی ها تنها مردمی نیستند که تلاش را تحقیر می کنند. پیر چوالیر^{۱۰} مدیر فرانسوی می گوید: «ما ملت تلاشگری نیستیم. مهم تر از همه، اگر شما کاردانی و درایت یعنی ترکیبی از دانش و جذابیت داشته باشید، کارها را بدون تلاش انجام می دهید.»

باین حال، افراد دارای طرز فکر رشد، باور کاملاً متفاوتی دارند. از نظر آن ها، حتی نوابغ نیز باید برای دستاوردهایشان سخت تلاش کنند. آن ها می گویند، چه چیزی در مورد داشتن استعداد، بسیار قهرمانانه است؟ آن ها می توانند قدردان موهبت ها و استعدادها باشند، اما آنچه که تحسین می کنند، تلاش است؛ چرا که مهم نیست توانایی های شما چه باشد، تلاش است که آن توانایی را شعله ور کرده و

به دستاورد تبدیل می کند.

سی بیسکت (مسابقه اسب های تروبرد)

در این کتاب اسبی وجود داشت که بسیار شکسته بود، او قرار بود که کشته شود. در اینجا مجموعه ای از افراد، سوارکاران، صاحبان و مربیان بودند که هر کدام به شیوه های مختلفی آسیب دیده بودند. با این حال، با عزم سخت و مقابله با تمامی مشکلات، خودشان را به برنده تبدیل کرده بودند. در همین راستا، داستان مشابهی درباره نویسنده سی بیسکت، لورا هیلنبرند وجود دارد. او در سال های کالج بدجوری زمین خورد و کوفتگی مزمن و مکرری داشت که هرگز خوب نمی شد و اغلب قادر به انجام کاری نبود. با وجود این، چیزی در داستان «اسبی که توانست» به وجود او چنگ زده بود و به او الهام بخشیده بود، به طوری که توانست داستان باشکوه و تأثیرگذاری، درباره اراده اش بنویسد. این کتاب شاهی بر پیروزی سی بیسکت و به همان اندازه خود او بود. با نگرستن از دریچه طرز فکر رشد، این ها داستان هایی درباره قدرت متحول کننده تلاش هستند، یعنی قدرت تغییر توانایی شما و همچنین خود شما به عنوان انسان؛ اما از دیدگاه طرز فکر ثابت، داستان جالبی در مورد سه مرد و یک اسب است که همه آن ها نقص هایی داشتند و مجبور بودند به سختی تلاش کنند.

تلاش زیاد: ریسک بزرگ

از دیدگاه طرز فکر ثابت، تلاش تنها برای افرادی است که کاستی دارند و هنگامی که افراد واقف هستند که نقص هایی دارند، با تلاش کردن چیزی از دست نمی دهند؛ اما اگر ادعا دارید که هیچ کمبودی ندارید، اگر نابغه، با استعداد یا فرد نرمالی محسوب می شوید، آنگاه چیزهای زیادی برای از دست دادن دارید. تلاش می تواند شما را تحقیر کند.

نادیا سالرنو-سوننبرگ، در سن ده سالگی با ارکستر فیلادلفیا اولین اجرای ویولن خود را به نمایش گذاشت. با این حال، زمانی که به جولیارد آمد تا نزد دوروتی دلی، استاد بزرگ ویولن آموزش ببیند، عادت های بسیار بد زیادی داشت. انگشت گذاری و آرشه کشی او ناشیانه بود و ویولن را در وضعیت اشتباهی نگه می داشت، اما حاضر به تغییر آن نبود. پس از چند سال، می دید که دانش آموزان دیگر به

سطح او می رسیدند و حتی از او پیشی می گرفتند و در اواخر نوجوانی دچار بحران اعتماد به نفس شده بود. «عادت داشتم که موفق باشم، در روزنامه ها به عنوان اعجوبه خطاب شوم و اما الآن احساس می کنم بازنده هستم.»

این اعجوبه از تلاش کردن می ترسید. «هر چیزی که می خواستم شروع کنم، به ترس منتهی می شد.» ترس از تلاش کردن و شکست خوردن... اگر به آدیشن^{۱۱} بروید و واقعاً تلاش نکنید، اگر واقعاً آماده نباشید، اگر به آن اندازه که نیاز است، سخت کار نکنید و برنده نشوید، بهانه ای دارید. هیچ چیز سخت تر از گفتن این نیست که «من با همه وجود تلاش کردم ولی به اندازه کافی خوب نبودم.» فکر تلاش کردن و با وجود این شکست خوردن و جایی برای بهانه باقی نگذاشتن، بدترین ترس در طرز فکر ثابت است و این امر او را قبضه و فلج کرده بود. او حتی دیگر ویولنش را به سر کلاس نمی آورد. سپس، روزی پس از سال ها درک و صبوری، دلی^{۱۲} به او گفت، «گوش کن، اگر ویولنت را از هفته آینده نیاوری، از کلاس بیرون می کنم.» سالرنو-سوننبرگ فکر کرد او شوخی می کند، اما دلی از روی صندلی بلند شد و با آرامش به او گفت: «شوخی نمی کنم. اگر قصد داری که استعدادت را تلف کنی، نمی خواهم که در این کار کمکت کنم.»

چرا تلاش کردن تا این اندازه وحشتناک بود؟

دو دلیل وجود دارد. یکی از دلایل این است که در طرز فکر ثابت، نوابغ بزرگ قرار نیست که به آن نیازی داشته باشند؛ بنابراین نیاز داشتن به آن، توانایی شما را کم رنگ می کند. دومین دلیل، همان طور که نادیا می گوید، شما را از همه بهانه ها محروم می کند. بدون تلاش همواره می توانید بگویید: می توانستم... (جای خالی را خودتان پر کنید)؛ اما زمانی که تلاش کنید، دیگر بهانه ای وجود ندارد. زمانی فردی به من گفت: «می توانسته ام یو-یو-ما^{۱۳} شوم.» اگر واقعاً برای آن تلاش کرده بود، نمی توانست چنین حرفی را بیان کند.

از دست دادن دلی، سالرنو-سوننبرگ را وحشت زده می کرد. سرانجام تصمیم گرفت که تلاش کند و شکست بخورد، شکست صادقانه بهتر از اوضاعی بود که در حال سپری کردن آن بود؛ بنابراین شروع به تمرین کردن با دلی برای رقابت آتی کرد. برای نخستین بار، همه تلاشش را کرد و در ضمن برنده هم

شد. اکنون او می گوید: «این چیزی است که به طور یقین آن را می دانم: برای آنچه که بیش از همه چیز دوست دارید، باید بیش از همه چیز تلاش کنید و وقتی آن چیزی که دوست دارید موسیقی باشد، این چالش زندگی شما خواهد بود».

ترس از تلاش همچنین می تواند در روابط اتفاق بیفتد، همان طور که برای آماندا که زن جوان پویا و جذابی بود، اتفاق افتاد.

من با مردان دیوانه بسیاری دوست بودم. خیلی زیاد. برخی از آن ها غیر قابل اعتماد و برخی بی ملاحظه بودند. بهترین دوستم، کارلا همیشه می گفت: چرا یک بار با یک مرد خوب دوست نمی شوی؟ یا حرف هایی مثل «تو سزاوار بهتر از این هایی» می گفت.

سپس او ترتیب آشنایی مرا با راب که همکارش بود، داد. او عالی بود و فقط روز اول این گونه نبود. من او را خیلی دوست داشتم. این گونه بود «اوه خدای من، مردی که دقیقاً به موقع سروکله اش پیدا می شود.» سپس قضیه جدی شد و من ترسیدم. منظورم این است که این مرد واقعاً مرا دوست داشت. نمی توانستم فکر کردن به این موضوع را متوقف کنم که اگر او واقعاً مرا می شناخت، ممکن بود علاقه اش را به من از دست بدهد. منظورم این است که اگر واقعاً تلاش می کردم و نمی شد، آن وقت چه می شد؟ فکر می کنم نمی توانستم چنین ریسکی را قبول کنم.

تلاش کم: ریسک بزرگ

در طرز فکر رشد، تقریباً تصور ناپذیر است که چیزی را با تمام وجود بخواهید، فکر کنید فرصت دستیابی به آن را دارید ولی هیچ کاری برای آن انجام ندهید. وقتی این گونه باشید، «می توانستم ها و بهانه آوردن ها» دلخراش است، نه آرامش بخش.

در بین سال های ۱۹۳۰ تا ۱۹۵۰، زنان آمریکایی معدودی وجود داشتند که موفق تر از کلر بوث لوس بودند. او نویسنده و نمایشنامه نویس مشهوری بود، دو بار به عضویت کنگره انتخاب شد و سفیر آمریکا در ایتالیا بود. او گفته است: «واقعاً کلمه موفقیت را درک نمی کنم، می دانم که از نظر مردم موفق هستم، اما آن را درک نمی کنم.» زندگی عمومی و مشکلات خصوصی، او را از بازگشتن به بزرگ ترین عشقش؛ یعنی نویسندگی برای تئاتر باز داشت. او نمایشنامه های موفقی مانند «زن» داشت، اما برای

یک شخصیت سیاسی غیرممکن بود که به نگارش کم‌دی‌های زننده و تحریک‌آمیز ادامه دهد. سیاست برای او، تلاش شخصی خلاقانه را که بیش از همه چیز برای او ارزشمند بود، فراهم نمی‌کرد و با مرور گذشته، نمی‌توانست خودش را به خاطر دنبال نکردن شور و اشتیاق شدیدش به تأثیر ببخشد. او گفت: «اغلب فکر می‌کنم، اگر زندگی نامه‌ام را می‌نوشتم، عنوان آن چنین می‌شد: زندگینامه انسانی شکست خورده».

بیلی جین کینگ می‌گوید که همه چیز به این خلاصه می‌شود که وقتی به گذشته نگاه می‌کنید، چه می‌گویید. با او موافقم. می‌توانید به گذشته نگاه کنید و بگویید: می‌توانستم... و استعدادها و موهبت‌های استفاده نشده خودتان را همانند جام قهرمانی برق بیندازید! یا می‌توانید به گذشته نگاه کنید و بگویید: «بخاطر چیزی که برایم ارزشمند بود، با تمام وجود تلاش کردم.» به این فکر کنید که دوست دارید به گذشته نگاه کنید و چه بگویید؟ سپس طرز فکر خودتان را انتخاب کنید.

تبدیل دانش به عمل

مطمئناً، افراد دارای طرز فکر ثابت کتاب‌هایی با چنین موضوعاتی خوانده‌اند: موفقیت یعنی بهترین نسخه خودتان باشید، نه بهتر از دیگران! شکست یک فرصت است، نه یک محکومیت و سرزنش؛ تلاش کلید موفقیت است. اما این افراد نمی‌توانند به آن‌ها عمل کنند، چرا که طرز فکر اولیه آن‌ها، اعتقادشان به ویژگی‌های ثابت، به آن‌ها چیزی کاملاً متفاوت می‌گوید: موفقیت یعنی با استعدادتر بودن از دیگران، شکست قطعاً حد و حدود شما را توصیف می‌کند و اینکه تلاش برای کسانی است که استعدادی ندارند.

سؤال‌ها و پاسخ‌ها

احتمالاً اکنون سؤال‌هایی دارید. اجازه بدهید ببینم، می‌توانم به برخی از آن‌ها پاسخ دهم.

سؤال: اگر مردم باور دارند که ویژگی‌های آن‌ها ثابت و غیرقابل تغییر است و آن‌ها به خودشان نشان داده‌اند که باهوش یا با استعداد هستند، چرا باید به اثبات کردن آن ادامه دهند؟ گذشته از همه این‌ها، در داستان‌ها هنگامی که شاهزاده شجاعتش را ثابت کرد، او و شاهزاده خانم برای همیشه خوش و خرم زندگی کردند. او مجبور نبود که هر روز بیرون برود و اژدها را بکشد. چرا افرادی که طرز فکر ثابت دارند، خودشان را اثبات نمی‌کنند و پس از آن برای همیشه به خوشی و خرمی زندگی نمی‌کنند؟ چون هر روز اژدهای جدید و بزرگ‌تری از راه می‌رسد و هم‌زمان که اوضاع سخت‌تر می‌شود، شاید توانایی اثبات شده دیروز آن‌ها، برای کارهای امروز کافی نباشد. شاید در جبر به اندازه کافی باهوش باشند؛ اما در حساب دیفرانسیل و انتگرال این گونه نباشند. شاید در لیگ‌های کوچک، بازیکن خوبی باشند؛ اما در لیگ‌های بزرگ این چنین نباشند. شاید نویسنده کاملاً خوبی برای روزنامه مدرسه‌شان باشند؛ اما برای نیویورک تایمز نویسنده خوبی نباشند.

بنابراین همیشه در حال رقابت برای اثبات خودشان می‌باشند؛ اما به کجا دارند می‌روند؟ از نظر من اغلب در حال دویدن در سر جایشان هستند، تصدیق‌های بی‌شماری جمع می‌کنند، اما لزوماً به جایی که می‌خواهند نمی‌رسند.

آیا فیلم‌هایی که شخصیت اصلی آن یک روز صبح از خواب بلند می‌شود و می‌بیند که زندگی او ارزشمند نبوده است و او همواره در حال تحقیر مردم و نه در حال رشد، یادگیری یا اهمیت دادن بوده است را دیده‌اید.

فیلم مورد علاقه من، روز گراندهاگ (روز موش خرما) است.

در هر صورت، در روز موش خرما، این گونه نیست که بیل موری یک روز از خواب بیدار شود و این پیام را دریافت کند؛ بلکه او باید همان روز را بارها و بارها تکرار کند تا زمانی که متوجه پیام شود. فیل کانرز (موری) هواشناس ایستگاه‌های محلی در پیتسبورگ است که به پانکساتونی، پنسیلوانیا اعزام می‌شود تا مراسم روز موش خرما (روز دوم فوریه) را پوشش دهد. در تاریخ ۲ فوریه، یک موش خرما می‌کوهی از

خانه کوچکش بیرون آورده می‌شود؛ اگر روز ابری باشد و او نتواند سایه‌اش را ببیند، شش هفته دیگر زمستان وجود خواهد داشت و اگر این‌طور نباشد، بهار زودرس فرا می‌رسد. فیل که خودش را برتر از آن‌ها می‌داند، با تحقیر کامل به این مراسم، شهر و مردم آن می‌نگرد و و پس از اینکه کارش را انجام می‌دهد، قصد دارد که در اسرع وقت آنجا را ترک کند؛ اما قرار نیست این‌گونه شود. در شهر کولاک می‌شود، او مجبور می‌شود که بماند و هنگامی که صبح روز بعد از خواب بیدار می‌شود، دوباره روز موش خرماست. همان آهنگ سانی و شعر «هواتو دارم عزیزم»، او را دوباره از خواب بیدار می‌کند و همان مراسم موش خرما دوباره در حال برگزاری شدن است و دوباره و دوباره. در ابتدا، برای پیش بردن کارهایش، از اطلاعاتی که طی تکرار همان روز به دست آورده، استفاده می‌کند و مردم را دست می‌اندازد. از آنجا که تنها کسی است که آن روز را چند بار تجربه می‌کند، می‌تواند در یک روز با زنی صحبت کند و سپس از آن اطلاعات برای فریب دادن، تحت تأثیر قرار دادن و اغوا کردن او در روزهای بعد استفاده کند. او طرز فکر ثابت دارد. می‌تواند برتری خود را بارها و بارها اثبات کند.

اما پس از تکرار بی‌شمار همان روز، متوجه می‌شود که هیچ کدام این کارها راه به جایی نمی‌برد و سعی می‌کند که خودش را بکشد. او ماشینش را به پایین پرت می‌کند، با برق خودکشی می‌کند، از برج کلیسا می‌پرد، در مقابل یک کامیون راه می‌رود. وقتی می‌بیند که فایده‌ای ندارد، کم‌کم همه چیز برای او روشن می‌شود. او می‌تواند از این زمان برای یادگیری استفاده کند. به آموزش پیانو می‌رود. حریصانه مطالعه می‌کند. مجسمه‌سازی با یخ را می‌آموزد. افرادی که نیاز به کمک در آن روز دارند را پیدا می‌کند (پسری که از درخت می‌افتد، مردی که استیک در گلویش گیر می‌کند) و شروع به کمک کردن و اهمیت دادن به آن‌ها می‌کند. خیلی زود، آن روز، دیگر خیلی بلند نیست! تنها زمانی که تغییر طرز فکر او کامل می‌شود، او از طلسم آزاد می‌شود.

سؤال: آیا طرز فکرها بخش دائمی وجود شما هستند یا می‌توانید آن‌ها را تغییر دهید؟
 طرز فکرها بخش مهمی از شخصیت شما هستند، اما می‌توانید آن‌ها را تغییر دهید. تنها با شناختن دو نوع طرز فکر، می‌توانید شروع به فکر کردن و عکس‌العمل نشان دادن به شیوه‌های جدیدی کنید. افراد

به من می‌گویند که خودشان را زمانی که در تلاطم طرز فکر ثابت هستند، گیر می‌اندازند یعنی زمان‌هایی که: فرصت یادگیری را از دست می‌دهند، احساس می‌کنند که به عنوان شکست خورده توصیف می‌شوند و اگر کاری نیازمند تلاش زیادی باشد، دلسرد می‌شوند... سپس طرز فکر خود را به طرز فکر رشد تغییر می‌دهند، یعنی مطمئن می‌شوند که چالش‌ها را می‌پذیرند، از شکست یاد می‌گیرند یا به تلاششان ادامه می‌دهند. هنگامی که من و دانشجویانم برای اولین بار طرز فکرها را کشف کردیم، آن‌ها می‌توانستند مرا در طرز فکر ثابت گیر بیندازند و سرزنش کنند.

همچنین مهم است که درک کنیم حتی اگر افراد طرز فکر ثابت داشته باشند، همیشه در این طرز فکر نیستند. در حقیقت در بسیاری از مطالعات، افراد را در طرز فکر رشد قرار می‌دهیم. به آن‌ها می‌گوییم که توانایی قابل یادگیری است، وظایفشان به آن‌ها فرصت این یادگیری را می‌دهد یا مقالات علمی که طرز فکر رشد را می‌آموزد، به منظور مطالعه در اختیارشان قرار می‌دهیم. این مقاله‌ها افرادی را توصیف می‌کند که توانایی طبیعی نداشتند؛ اما مهارت‌های استثنایی به دست آوردند. این تجربیات، شرکت کنندگان پژوهش ما را حداقل برای لحظه‌ای به متفکرانی با طرز فکر رشد تبدیل می‌کند و آن‌ها نیز براساس این طرز فکر عمل می‌کنند.

در ادامه، فصلی درباره تغییرات وجود دارد. در آن فصل افرادی را که تغییر کرده‌اند و برنامه‌هایی را که برای به وجود آوردن این تغییرات ایجاد کردیم، توصیف می‌کنم.

سؤال: آیا می‌توانم پنجاه پنجاه باشم؟ من هر دو طرز فکر را در خودم تشخیص می‌دهم. بسیاری از افراد هر دو طرز فکر را دارند. به دلیل سادگی، من آن را به عنوان شرایط (انتخاب یکی از دو چیز) بیان می‌کنم.

مردم همچنین می‌توانند در حوزه‌های مختلف، طرز فکرهای متفاوتی داشته باشند. ممکن است فکر کنم که مهارت‌های هنری من ثابت و تغییرناپذیر هستند؛ اما هوش من می‌تواند توسعه پیدا کند یا اینکه شخصیتم ثابت است؛ اما خلاقیتم می‌تواند پرورش یابد. ما متوجه شده‌ایم که هر طرز فکری که افراد در حوزه خاصی داشته باشند، همان هدایت کننده آن‌ها در آن حوزه خواهد بود.

سؤال: با تمام اعتقادی که به تلاش دارید، آیا منظور شما این است که وقتی افراد شکست می‌خورند،

همیشه خود آن‌ها مقصر هستند و با جدیت کافی تلاش نکرده‌اند؟

نه! درست است که تلاش، بسیار مهم است و هیچ کس نمی‌تواند برای مدت طولانی بدون آن موفق باشد، اما قطعاً تنها فاکتور نیست. افراد منابع و فرصت‌های متفاوتی دارند. به عنوان مثال، افراد پولدار وضعیت متفاوتی دارند. آن‌ها بیشتر می‌توانند خطر کنند و بیشتر قادرند ادامه دهند تا زمانی که به موفقیت دست پیدا کنند. افرادی که دسترسی راحتی به آموزش خوب دارند، افرادی که شبکه‌ای از دوستان با نفوذ دارند، افرادی که موقعیت شناس هستند، همه شانس بهتری برای به دست آوردن نتایج تلاششان دارند. تلاش‌های افراد پولدار، تحصیل کرده و بانفوذ بهتر جواب می‌دهد. افرادی که منابع کمتری دارند، با وجود بیشترین تلاش‌ها، می‌توانند بسیار آسان‌تر از مسیرشان منحرف شوند. کارخانه زادگاه شما که در تمام زندگی خود در آن کار کرده‌اید به طور ناگهانی تعطیل می‌شود. حالا چه؟ کودک شما بیمار می‌شود و شما را در بدهی فرو می‌برد. همسران پس انداز کمی که داشتید را برداشته و به یکباره می‌رود و شما را با بچه‌ها و بدهی‌ها تنها می‌گذارد. قبل از اینکه قضاوت کنیم، بیایید به خاطر بسپاریم که تلاش، همه چیز نیست و تمام تلاش‌ها به صورت برابر نتیجه نمی‌دهند.

سؤال: شما مدام می‌گویید که چگونه طرز فکر رشد باعث می‌شود افراد به شماره یک، بهترین و موفق‌ترین تبدیل شوند. آیا طرز فکر رشد به معنای توسعه فردی و نه بهتر بودن از دیگران نیست؟ با استفاده از مثال‌هایی از افرادی که به اوج رسیدند، به شما نشان می‌دهم که طرز فکر رشد تا چه حد می‌تواند شما را پیش ببرد: باور به اینکه توانایی می‌تواند توسعه پیدا کند، به افراد اجازه می‌دهد تا توانمندی‌های بالقوه‌شان را بالفعل کنند.

باین حال، این نکته حیاتی است: طرز فکر رشد واقعاً به افراد اجازه می‌دهد به آنچه که انجام می‌دهند، عشق بورزند و در هنگام مواجهه با مشکلات همچنان آن را دوست داشته باشند. ورزشکاران، مدیران، نوازندگان یا دانشمندانی که طرز فکر رشد داشتند، همه، آنچه را که انجام دادند، دوست داشتند؛ در حالی که بسیاری از آن‌هایی که طرز فکر ثابتی داشتند، چنین نبودند.

بسیاری از افرادی که طرز فکر رشد دارند، حتی برای رسیدن به اوج برنامه‌ریزی نکرده بودند. آن‌ها به

خاطر انجام کاری که عاشق آن بودند، به آنجا رسیدند. جالب است: اوج، جایی است که افراد دارای طرز فکر ثابت تشنه بودن در آن هستند، اما بسیاری از افراد دارای طرز فکر رشد، در نتیجه شور و شوق به کاری که انجام می‌دهند، به آن می‌رسند.

این نکته نیز بسیار مهم است. در طرز فکر ثابت، همه چیز به نتیجه گرفتن خلاصه می‌شود. اگر شکست بخورید یا بهترین نباشید، همه چیز هدر رفته است. طرز فکر رشد به مردم اجازه می‌دهد تا برای آنچه که انجام می‌دهند، صرف نظر از نتیجه آن، ارزش قائل شوند. آن‌ها با مشکلات مبارزه می‌کنند، برنامه‌های جدیدی می‌ریزند و روی مسائل مهم کار می‌کنند. شاید درمان سرطان را پیدا نکرده‌اند، اما جست‌وجوی آن‌ها عمیقاً معنادار است.

و کیلی هفت سال را صرف مبارزه با بزرگ‌ترین بانک ایالت خود به نمایندگی از مردمی کرد که احساس می‌کردند، فریب خورده‌اند. پس از اینکه موفق نشد، گفت: «نمی‌توانم بگویم چون هفت سال را صرف انجام کاری کردم، پس حق دارم که موفق شوم. آیا آن را به خاطر موفقیت انجام دادم، یا به این دلیل که فکر می‌کردم خود تلاش ارزشمند است؟ به خاطر آن پشیمان نیستم. باید آن را انجام می‌دادم. نباید آن را به طور متفاوتی انجام می‌دادم.»

سؤال: افراد سخت‌کوش و موفق بسیاری می‌شناسم که طرز فکر ثابت دارند. آن‌ها همیشه تلاش می‌کنند تا باهوش بودن خود را ثابت کنند، اما سخت کار می‌کنند و چالش‌ها را می‌پذیرند. چگونه این امر با فکر شما که می‌گویید افراد دارای طرز فکر ثابت، تلاش کم و کارهای آسان را دوست دارند جور در می‌آید؟

در مجموع، افرادی که طرز فکر ثابت دارند، موفقیت بدون زحمت را ترجیح می‌دهند، چرا که بهترین راه برای اثبات استعداد آن‌ها است؛ اما حق با شماست، افراد قدرتمند بسیاری نیز وجود دارند که فکر می‌کنند ویژگی‌های آن‌ها ثابت هستند و به دنبال اثبات دائمی اعتبار خودشان هستند. آن‌ها ممکن است شامل کسانی باشند که بزرگ‌ترین هدف زندگی آن‌ها این باشد که برنده جایزه نوبل شوند یا به ثروتمندترین فرد کره زمین تبدیل شوند. آن‌ها حاضر به انجام تمام کارهای لازم برای رسیدن به آن می‌باشند. به چنین افرادی در فصل مربوط به کسب و کار و رهبری پرداخته شده است.

این افراد ممکن است به اینکه تلاش بالا به معنای توانایی کم است، اعتقادی نداشته باشند؛ اما جنبه‌های دیگری از طرز فکر ثابت را دارند. ممکن است به طور مداوم استعدادشان را به نمایش بگذارند و احساس کنند که استعدادشان آن‌ها را نسبت به دیگران برتر می‌کند و احتمال دارد تحمل اشتباهات، نقد یا شکست یا هر چیزی که می‌تواند پیشرفت آن‌ها را مختل کند، نداشته باشند. اتفاقاً، افراد با طرز فکر رشد نیز ممکن است، جایزه نوبل یا پول زیاد را دوست داشته باشند؛ اما افراد با طرز فکر ثابت آن را به خاطر اثبات ارزششان یا چیزی که آن‌ها را بهتر از دیگران می‌کند، می‌خواهند.

سؤال: اگر طرز فکر ثابتم را دوست داشته باشم چه؟ اگر بدانم چه توانایی‌ها و استعدادهایی دارم، می‌دانم در کجا قرار دارم و می‌دانم چه انتظاری باید داشته باشم. چرا باید آن را رها کنم؟

اگر آن را دوست دارید، قطعاً باید آن را نگه دارید. این کتاب با روشن ساختن و ملموس کردن دو طرز فکر و جهانی که هر کدام ایجاد می‌کنند، به مردم نشان می‌دهد که آن‌ها حق انتخاب دارند. نکته این است که مردم می‌توانند انتخاب کنند که در چه جهانی می‌خواهند زندگی کنند.

طرز فکر ثابت این احساس را ایجاد می‌کند که واقعاً می‌توانید حقیقت همیشگی خودتان را بدانید و این می‌تواند آرامش بخش باشد؛ لازم نیست که برای فلان و بهمان تلاش کنید، چرا که استعداد ندارید. شما در هر چیزی موفق خواهید شد چرا که استعدادش را دارید.

فقط مهم است که از اشکالات این طرز فکر آگاه باشید. ممکن است با دست کم گرفتن استعدادتان، خودتان را از فرصتی محروم کنید یا ممکن است با فرض اینکه استعدادتان شما را به موفقیت خواهد رساند، شانس موفقیتتان را تضعیف کنید.

به هر حال داشتن طرز فکر رشد شما را مجبور نمی‌کند که در جست‌وجوی چیزی باشید. تنها به شما می‌گوید که می‌توانید مهارت‌هایتان را گسترش دهید؛ اما هنوز هم انجام این کار به شما بستگی دارد.

سؤال: آیا همه چیز در مورد افراد می‌تواند تغییر داده شود و آیا افراد باید تلاش کنند که هر چیزی را که می‌توانند تغییر دهند؟

طرز فکر رشد، باور پرورش و توسعه توانایی‌هاست؛ اما به شما نمی‌گوید تا چه اندازه‌ای می‌توان تغییر کرد یا تغییر، چقدر زمان خواهد برد و به این معنا نیست که همه چیز، مانند اولویت‌ها یا ارزش‌ها می‌تواند تغییر کند.

یک بار در تاکسی بودم و راننده به اپرایی در رادیو گوش می‌داد. من که فکر می‌کردم چطور سر صحبت را باز کنم، گفتم: «آیا اپرا دوست دارید؟» او جواب داد: «نه از آن متنفرم. همیشه از آن نفرت داشته‌ام». گفتم: «قصد فضولی ندارم، اما چرا به آن گوش می‌دهید؟» او گفت که پدرش بازیگر اپرا بوبا (کمدی موزیکال) بوده است و در هر فرصتی به موزیک‌های نمایش‌های او گوش می‌داد. راننده تاکسی من که در آن زمان میان سال بود، برای سال‌های بسیاری سعی کرده بود که واکنش نشاط‌انگیزی نسبت به

اپرا داشته باشد. دیسک‌ها را پخش می‌کرد، همهٔ اسکورها را می‌خواند. تمام آن‌ها بی‌فایده بود. به او توصیه کردم: «از خودتان انتقاد نکنید، افراد با فرهنگ و باهوش زیادی هستند که از اپرا متنفرند. چرا خودتان را یکی از آن‌ها در نظر نمی‌گیرید؟»

طرز فکر رشد همچنین نمی‌گوید که هر چیزی را که می‌توان تغییر داد، باید تغییر داد. همه ما، باید برخی از عیوبمان را قبول کنیم، به خصوص آن‌هایی را که واقعاً به زندگی ما یا دیگران آسیب نمی‌رسانند.

طرز فکر ثابت، در مسیر توسعه و تغییر، مانع ایجاد می‌کند. طرز فکر رشد، نقطه شروع تغییر است، اما افراد باید به تنهایی تصمیم بگیرند که در چه مسیری، تلاش‌های آن‌ها برای تغییر، ارزش بیشتری خواهد داشت.

سؤال: آیا افرادی که طرز فکر ثابت دارند، صرفاً فاقد اعتماد به نفس هستند؟

نه. قبل از هرگونه اتفاقی، افراد دارای طرز فکر ثابت، درست به اندازه افراد با طرز فکر رشد

اعتماد به نفس دارند؛ اما همان طور که می‌توانید تصور کنید، اعتماد به نفس آن‌ها بسیار شکننده‌تر است، چرا که موانع و حتی تلاش می‌تواند آن را تضعیف کند.

جوزف مارتوچیو،^{۱۴} در خصوص کارمندانی که در دوره کوتاه آموزشی کامپیوتر شرکت می‌کردند، مطالعه‌ای انجام داد. نیمی از کارمندان در طرز فکر ثابت قرار داده شدند. او به آن‌ها گفت که مهم‌ترین چیز، میزان توانایی است که در اختیار دارند. نیمی دیگر در طرز فکر رشد قرار داده شدند و آن‌ها گفت که مهارت‌های کامپیوتری می‌تواند از طریق تمرین، توسعه یابد. تک‌تک افراد در این طرز فکرها قرار داده شدند و سپس دوره را آغاز کردند.

اگرچه دو گروه، با اعتماد به نفس کاملاً برابری در خصوص مهارت‌های کامپیوتری‌شان آغاز کردند، اما در پایان دوره کاملاً متفاوت به نظر می‌رسیدند. آن‌هایی که در گروه طرز فکر رشد بودند، با وجود اشتباهات ناگزیر بسیاری که داشتند، با یادگیری اعتماد به نفس قابل توجهی در رابطه با مهارت‌های کامپیوتری‌شان به دست می‌آوردند؛ اما افرادی که در طرز فکر ثابت قرار داده شدند، پس از یادگیری، به خاطر اشتباهاتی که کرده بودند، در واقع اعتماد به نفس خود را نسبت به مهارت‌های کامپیوتری‌شان

از دست می‌دادند.

وضعیت مشابه برای دانشجویان برکلی اتفاق افتاد. ریچارد رایبیز و جنیفر پالس، دانشجویان دانشگاه کالیفرنیا در برکلی را در طی سال‌هایی که در کالج بودند، مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها متوجه شدند که دانشجویان دارای طرز فکر رشد، همان‌طور که بارها و بارها با چالش‌های دانشگاه مواجه شده و بر آن‌ها غلبه کردند، اعتماد به نفس بیشتری به دست آوردند. با این حال، اعتماد به نفس دانشجویان دارای طرز فکر ثابت، در مواجهه با چالش‌های مشابه، تحلیل یافت.

به همین دلیل است که افراد با طرز فکر ثابت، باید مراقب اعتماد به نفسشان باشند و از آن محافظت کنند. بهانه‌تراشی‌های جان مک‌انرو به همین دلیل بود: برای محافظت از اعتماد به نفسش. میشل وی،^{۱۵} گلف باز نوجوانی است که تصمیم گرفت تا با پسران بزرگ‌تر رقابت کند. میشل وارد سونی اپن^{۱۶}، یک تورنمنت PGA شد که بهترین بازیکنان مرد جهان در آن حضور می‌یابند. افرادی که دیدگاه آن‌ها از طرز فکر ثابت ناشی می‌شد، با عجله به او هشدار دادند که اگر ضعیف عمل کند، ممکن است صدمات جدی به اعتماد به نفسش وارد کند: «شکست زودهنگام در رقابت‌های برتر، ممکن است به پیشرفت طولانی مدت او صدمه وارد کند».

ویجی سینگ،^{۱۷} گلف باز برجسته‌ای که در تور حضور داشت، هشدار داد که برنده نشدن همیشه بار منفی دارد.

اما میشل وی مخالف بود. او برای نوازش اعتماد به نفسش به آنجا نمی‌رفت. «هنگامی که مسابقات کوچک را می‌برید، برنده شدن‌های متعدد کاری ندارد. کاری که اکنون می‌خواهم انجام بدهم این است که برای آینده آماده شوم» او به دنبال تجربه یادگیری بود، مثل بازی کردن با بهترین بازیکنان جهان در فضای تورنمنت.

پس از تورنمنت، اعتماد به نفس میشل وی، حتی ذره‌ای صدمه ندید. او دقیقاً آنچه را که می‌خواست به دست آورده بود. «فکر می‌کنم که یاد گرفتم. می‌توانم در اینجا بازی کنم». میشل برای پیوستن به جمع برندگان، راه طولانی در پیش رو داشت، اما اکنون به مفهوم آنچه که در پی آن بود، دست یافته بود.

چند سال پیش، نامه‌ای از یک شناگر رقابت‌کننده در کلاس جهانی دریافت کردم.
استاد دِوک عزیز:

من همیشه با اعتماد به نفس مشکل داشته‌ام. مربیانم همیشه به من می‌گفتند که به خودم ۱۰۰ درصد باور داشته باشم. آن‌ها به من می‌گفتند که اجازه ندهم هیچ‌گونه شک و تردیدی وارد ذهنم شود و به این فکر کنم که چقدر بهتر از هر کس دیگری هستم. نمی‌توانستم این کار را انجام دهم، چون همیشه نسبت به نقص و اشتباهاتی که در هر مسابقه دارم، کاملاً آگاهم. حتی تلاش برای فکر کردن به اینکه عالی و بی‌نقص هستم، اوضاع را بدتر کرد. پس از آن مقاله شما و اینکه تمرکز بر یادگیری و پیشرفت تا چه اندازه مهم می‌باشد را خواندم. این مقاله مرا متحول ساخت. نقص‌های من چیزهایی هستند که می‌توانم روی آن‌ها کار کنم! اکنون، اشتباهات، بسیار مهم به نظر نمی‌رسد. می‌خواستم بابت اینکه به من یاد دادید که چگونه اعتماد به نفس داشته باشم، این نامه را برای شما بنویسم. از شما متشکرم.

با احترام

مری ویلیامز

چیز قابل توجهی که از تحقیقاتم یاد گرفتم این است که در طرز فکر رشد، همیشه نیاز به اعتماد به نفس ندارید. منظور من این است که حتی زمانی که فکر می‌کنید در چیزی خوب نیستید، هنوز هم می‌توانید با تمام وجود در آن شیرجه بزنید و آن را ادامه دهید. در واقع، گاهی می‌توانید کاری را با تمام وجود شروع کنید به این دلیل که در آن خوب نیستید. این ویژگی‌های فوق‌العاده طرز فکر رشد است. برای اینکه بخواهید کاری انجام دهید و از انجام دادن آن لذت ببرید، لازم نیست که فکر کنید از قبل در آن عالی هستید.

این کتاب یکی از سخت‌ترین کارهایی بود که تاکنون انجام داده‌ام. من کتاب‌ها و مقالات بسیار زیادی خوانده‌ام. حجم اطلاعات بسیار زیاد بود. هرگز به شیوه محبوبی ننوشته‌ام. این دلهره‌آور بود. آیا برایم آسان به نظر می‌رسید؟ از شما می‌خواهم که بدانید تلاش زیادی برد، اما لذت زیادی به‌ارمغان آورد.

طرز فکر خود را رشد دهید

مردم همه با عشق به یادگیری متولد می‌شوند، اما طرز فکر ثابت می‌تواند آن را از بین ببرد. به زمانی

فکر کنید که از چیزی لذت می‌برید، جدول حل می‌کنید، ورزش می‌کنید، رقص جدیدی را یاد می‌گیرید. سپس سخت می‌شود و می‌خواهید آن را رها کنید. شاید به‌طور ناگهانی احساس خستگی، سرگیجه، بی‌حوصلگی یا گرسنگی کنید. دفعه بعدی که این اتفاق می‌افتد، خودتان را گول نزنید. این طرز فکر ثابت است. خودتان را در طرز فکر رشد قرار دهید. همان‌طور که با چالش‌ها مواجه می‌شوید و یاد می‌گیرید، مجسم کنید که مغزتان ارتباطات جدیدی را شکل می‌دهد. بی‌وقفه ادامه دهید.

ایجاد جهانی که در آن عالی و بدون نقص باشیم، وسوسه‌انگیز است. (همان‌طور که این احساس را از مدرسه ابتدایی به یاد می‌آورم.) می‌توانیم شریکی انتخاب کنیم، دوستی پیدا کنیم و افرادی را استخدام کنیم که به ما احساس بی‌عیب و نقص بودن بدهند؛ اما به آن فکر کنید، آیا تصمیمتان این است که هرگز رشد نکنید. دفعه بعد که وسوسه شدید خودتان را با ستایش‌کنندگان احاطه کنید، به کلیسا بروید. بقیه عمرتان، به دنبال انتقاد سازنده باشید.

آیا در گذشته‌تان چیزی وجود دارد که فکر می‌کنید شما را سنجیده باشد؟ نمره آزمون؟ عمل متقلبانه یا سنگدلانه؟ اخراج شدن از کار؟ مورد بی‌اعتنایی قرار گرفتن؟ روی آن چیز تمرکز کنید. تمام احساساتی که به آن مربوط می‌شوند را حس کنید. اکنون آن را در چشم‌انداز طرز فکر رشد قرار دهید. صادقانه به نقش خود در آن نگاه کنید؛ اما درک کنید که آن، هوش یا شخصیت شما را تعریف نمی‌کند. در عوض، بپرسید: چه چیزی از آن تجربه یاد گرفتم؟ (یا می‌توانستم یاد بگیرم!) چگونه می‌توانم از آن به‌عنوان پایه‌ای برای رشد استفاده کنم؟ به آن فکر کنید.

زمانی که احساس افسردگی می‌کنید چه کاری انجام می‌دهید؟ آیا کارها را با تلاش بیشتری انجام می‌دهید یا آن‌ها را رها می‌کنید؟ دفعه بعد که احساس افسردگی کردید، خودتان را در طرز فکر رشد قرار دهید. به یادگیری، چالش و مواجهه با موانع فکر کنید. تلاش را به‌عنوان نیرویی سازنده مثبت، نه به‌عنوان سربار بزرگ ببینید. این روش را امتحان کنید تا ببینید چگونه جواب می‌دهد. آیا چیزی وجود دارد که همواره می‌خواستید انجام دهید، اما ترسیده‌اید که در آن خوب نباشید؟ برای انجام دادن آن برنامه‌ریزی کنید.

فصل ۳) حقیقت توانایی و دستاورد

سعی کنید توماس ادیسون را به آن وضوح که می‌توانید، تصور کنید. به این فکر کنید که چه کاری انجام می‌دهد و کجا در حال کار کردن است. آیا تنهاست؟ من از مردم پرسیدم و آن‌ها همیشه چیزهایی مثل این گفتند: او در کارگاهش است و اطراف او پر از تجهیزات است. روی گرامافون کار می‌کند و چیزهای مختلفی را امتحان می‌کند. موفق می‌شود! [آیا او تنهاست؟] بله او این مسائل را به‌تنهایی انجام می‌دهد چرا که تنها کسی است که می‌داند به دنبال چه چیزی است.

«او در نیوجرسی است. کت سفیدی بر تن دارد و در اتاقی مثل آزمایشگاه ایستاده است. روی یک چراغ برق کار می‌کند. ناگهان، کار می‌کند! [آیا او تنهاست؟] بله. او فرد گوشه‌گیری است که دوست دارد به‌تنهایی وسایل را تعمیر کند».

در حقیقت تاریخ، نشان می‌دهد که ادیسون فرد بسیار متفاوتی بود و به شیوه کاملاً متفاوتی کار می‌کرد. او انزو اطلب نبود. برای اختراع لامپ، سی دستیار، از جمله دانشمندانی که به‌خوبی آموزش دیده بودند در اختیار داشت که اغلب به‌صورت شبانه‌روز در آزمایشگاه مجهز و مدرنی کار می‌کردند. همه چیز به‌طور ناگهانی اتفاق نیفتاد. لامپ به‌نماد آن لحظه‌ای که راه‌حل موفقیت‌آمیز یافت شد، تبدیل شده است، اما اختراع در یک لحظه انجام نشد. در واقع، لامپ یک اختراع نبود، بلکه شبکه‌کلی از اختراعات زمان‌بری بود که هر کدام نیازمند یک یا چند شیمیدان ریاضیدان، فیزیکدان، مهندس و شیشه‌گر بود.

ادیسون تعمیرکننده ساده لوح یا روشن‌فکر روحانی نبود. «جادوگر منلوپارک» (ادیسون)، کارآفرینی زرنگ و دانا بود که به‌طور کامل از توانمندی تجاری اختراعاتش آگاه بود. او همچنین می‌دانست که چگونه خودش را مورد توجه و علاقه مطبوعات قرار دهد. گاهی اوقات بر دیگران به‌عنوان مخترع چیزی چیره می‌شد؛ زیرا می‌دانست چگونه خودش را تبلیغ کند.

بله او نابغه بود؛ اما همیشه این گونه نبود. نویسنده زندگینامه او، با بررسی دقیق تمامی اطلاعات موجود، فکر می‌کند که او تقریباً پسری معمولی در زمان و مکان خودش بوده است. تام جوان، با آزمایش کردن و کارهای مکانیکی (شاید مشتاقانه‌تر از بسیاری دیگر) رشد کرد، اما ماشین‌آلات و

فناوری بخشی از تجربه پسران عادی غرب میانه بود؛ اما درنهایت، آنچه او را متمایز کرد، طرز فکر و کشش درونی او بود. هرگز کنجکاوی را متوقف نکرد، پشت سر هم به دنبال چالش‌های جدید بود. مدت‌ها پس از اینکه سایر مردان جوان نقش خود را در جامعه یافته بودند، او سوار بر قطار از شهری به شهری دیگر می‌رفت و هر چیزی که می‌توانست درباره تلگراف یاد می‌گرفت و از نردبان دستگاه‌های تلگرافی‌ها بالا می‌رفت و در حال پرورش و توسعه خود بود و پیشرفت شخصی و اختراع در زمینه کاری‌اش، به عنوان عشق همیشگی او باقی ماند.

افسانه‌های بسیاری در مورد توانایی و موفقیت وجود دارد، به خصوص درباره فرد نابغه و تنهایی که به طور ناگهانی چیزهای شگفت‌انگیز تولید می‌کند. باین حال، شاهکار داروین یعنی نظریه تکامل، حاصل سال‌ها کار گروهی در این زمینه، صدها بحث با همکاران و مربیان، چندین پیش‌نویس اولیه و وقف نیمی از عمر قبل از به‌ثمر رسیدن آن بوده است. موتزارت بیش از ده سال برای هر اثری که امروز تحسین می‌کنیم، زحمت کشید. پیش از آن ساخته‌های او تا این اندازه بدیع یا جالب نبودند. درواقع، آن‌ها اغلب تکه‌های گرفته‌شده از دیگر آهنگسازان بود که به هم وصله می‌شدند. این فصل در خصوص عناصر تشکیل‌دهنده واقعی موفقیت است. در این باره است که چرا برخی از مردم به کمتر از حد انتظار و برخی از مردم به بیشتر از آن دست می‌یابند.

طرز فکر و موفقیت در مدرسه

بیا یاد از قلمرو آسمانی موتزارت و داروین قدم بیرون بگذاریم و دوباره به زمین بازگردیم تا ببینیم که چگونه طرز فکر باعث ایجاد موفقیت در زندگی واقعی می شود. خنده دار است، اما مشاهده دانش آموزی که تحت طرز فکر رشد شکوفا می شود، تأثیر بیشتری از تمامی داستان ها در مورد موتزارت و داروین بر من دارد. شاید به این دلیل که ارتباط بیشتری به من و شما دارد، به آنچه که برایمان اتفاق افتاده است و اینکه چرا در جای امروزمان قرار داریم ارتباط بیشتری دارد و به کودکان و توانایی های بالقوه آن ها مربوط می شود.

به کره زمین برگردیم، ما طرز فکر دانش آموزان را در زمان انتقالشان به دبیرستان مقدماتی سنجیدیم: آیا بر این باور بودند که هوش آن ها ویژگی ثابتی است یا می تواند توسعه داده شود؟ سپس آن ها را در دو سال بعد تحت نظر قرار دادیم. انتقال به دوره دبیرستان مقدماتی، دوران چالش برانگیزی برای بسیاری از دانش آموزان است. کارها بسیار سخت تر می شود، سیاست های نمره دهی سخت گیرانه تر می شود و آموزش، کمتر به صورت شخصی است و همه این ها زمانی اتفاق می افتد که دانش آموزان در حال مقابله با بلوغ بدنی و نقش های جدیدشان می باشند. نمرات آنها اغلب کمتر می شوند!

در مطالعه ما، تنها دانش آموزانی که طرز فکر ثابت داشتند، نمراتشان کاهش یافت. آن ها افت فوری در نمرات نشان دادند و در طول دو سال نمراتشان، به تدریج بدتر و بدتر شد؛ اما نمرات دانش آموزان دارای طرز فکر رشد در طول دو سال افزایش یافت.

هنگامی که دو گروه وارد دبیرستان شدند، سوابق گذشته دو گروه تفاوت چندانی نداشت. در محیط دوستانه تر مدرسه، آن ها نمرات و دستاوردهای مشابهی در امتحانات کسب کرده بودند. تنها زمانی که با چالش دبیرستان مقدماتی مواجه شدند، شروع به تفکیک شدن از یکدیگر کردند.

توضیحات دانش آموزان دارای طرز فکر ثابت درباره علت نمرات ضعیفشان این گونه بود. بسیاری از توانایی هایشان بدگویی کردند: «من احمق هستم» یا «در ریاضی خیلی ضعیفم» و بسیاری این احساسات را با سرزنش شخص دیگری همراه می کردند: «[معلم ریاضی] مرد چاق و شلخته ای است.

و [معلم انگلیسی] آدم نامرتب و کثیفی است.» این تجزیه و تحلیل های جالب درباره مشکلات، به سختی نقشه راه موفقیت های آینده را فراهم می کند.

در عوض دانش آموزان دارای طرز فکر رشد، با تهدیدات شکست، تمام منابعشان را برای یادگیری بسیج می کنند. این دانش آموزان به ما گفتند که آن ها نیز، گاهی اوقات احساس ضعف می کنند، اما عکس العملشان این است که به شدت تلاش کنند و هر آنچه را که لازم باشد، انجام دهند. آن ها مثل جرج دانتزیگ بودند. او که بود؟

جورج دانتزیگ، دانشجوی کارشناسی ارشد ریاضی در برکلی بود. یک روز، طبق معمول، در اواخر کلاس ریاضی با عجله وارد کلاس شد و به سرعت دو مسئله مربوط به تکالیفش را از روی تخته سیاه کپی کرد. وقتی که بعداً خواست آن ها را حل کند، متوجه شد که بسیار دشوارند و چند روز زمان برد تا بتواند آن ها را حل کند. آن ها مسائل معمولی ریاضی نبودند. آن ها دو مسئله ریاضی معروف بودند که هرگز تا آن زمان حل نشده بودند.

سندرم تلاش کم

آن گروه از دانش آموزان ما که طرز فکر ثابت داشتند، در مواجهه با این انتقال سخت به دوره بالاتر، آن را به عنوان تهدید دیدند. آشکار شدن عیب های آن ها و تبدیل شدن از برنده به بازنده، تهدید کننده بود. در واقع، در طرز فکر ثابت، نوجوانی آزمون بزرگی است. من باهوشم یا کند ذهن؟ زیبا هستم یا زشت؟ جذابم یا غیر جذاب؟ برنده هستم یا بازنده؟ و در طرز فکر ثابت، بازنده برای همیشه بازنده است. جای تعجب نیست که بسیاری از نوجوانان استعداد هایشان را نه برای یادگیری، بلکه برای محافظت از عزت نفسشان استفاده می کنند و یکی از راه های اصلی برای انجام این کار (گذشته از مقصر دانستن معلمانشان) تلاش نکردن است. این زمانی است که برخی از برجسته ترین دانش آموزان، درست مثل نادیا سالرنو-سونبرگ، به سادگی، تلاش کردن را متوقف می کنند. در واقع، دانش آموزان دارای طرز فکر ثابت به ما می گویند که هدف اصلی آن ها در مدرسه به غیر از اینکه باهوش به نظر برسند، این است که کمترین تلاش ممکن را به کار ببرند. آن ها صمیمانه با اظهاراتی مثل این موافقت:

«در مدرسه هدف اصلی من این است که کارها را به آسان ترین طریق ممکن انجام دهم تا مجبور

نباشم به سختی تلاش کنم».

این سندرم تلاش کم، اغلب به عنوان شیوه‌ای دیده می‌شود که نوجوانان، با آن استقلالشان از بزرگسالان را ثابت می‌کنند، اما همچنین شیوه‌ای است که دانش‌آموزان با طرز فکر ثابت از خودشان محافظت می‌کنند. آن‌ها مشاهده می‌کنند که بزرگسالان می‌گویند: «حالا شما را مورد سنجش قرار می‌دهیم تا ببینیم چه چیزی یاد گرفته‌اید» و آن‌ها پاسخ می‌دهند: «نه شما این کار را نمی‌کنید». جان هولت، مربی بزرگ می‌گوید تمام انسان‌ها، زمانی که دیگران به قضاوت آن‌ها نشسته‌اند همین نمایش را به اجرا می‌گذارند. «بدترین دانش‌آموزی که تابه‌حال داشتیم، به عبارتی بدترین دانش‌آموزی که تابه‌حال با او مواجه شده بودم، در خارج از کلاس درس به اندازه هر دانش‌آموز دیگر مدرسه، بالغ، باهوش و جالب توجه بود.» مشکل کجا بود؟ در برهه‌ای از زمان، هوش و تحصیلات او از هم جدا شدند.

برای دانش‌آموزانی با طرز فکر رشد، متوقف کردن تلاش عاقلانه نیست. برای آن‌ها، دوره نوجوانی فرصت است: زمانی برای یادگیری مطالب جدید است، زمانی که آن‌ها می‌فهمند چه دوست دارند و می‌خواهند در آینده چه کسی باشند.

بعداً، پروژه‌ای را که به وسیله آن، طرز فکر رشد را به دانش‌آموزان دبیرستانی آموزش دادیم، توصیف خواهم کرد. آنچه می‌خواهم بگویم این است که چگونه آموزش این طرز فکر به آن‌ها باعث از بند رها شدن تلاششان گردید. روزی، در حال معرفی طرز فکر رشد به گروه جدیدی از دانش‌آموزان بودیم. به یکباره جیمی، یکی از بی‌علاقه‌ترین و کم‌تلاش‌ترین بچه‌های گروه، اشک در چشمانش جمع شد: «منظورتان این است که مجبور نیستم، خنگ باشم؟» از آن روز به بعد، او تلاش کرد. تا دیروقت بیدار می‌ماند تا تکالیفش را انجام دهد، کاری که هرگز خودش را به خاطر آن به زحمت نمی‌انداخت. کم‌کم تکالیفش را زودتر از موعد ارائه می‌داد، بنابراین می‌توانست باز خورد آن‌ها را دریافت کرده و آن‌ها را اصلاح کند. جیمی اکنون باور داشت که سخت‌کوشی، شما را آسیب‌پذیر نمی‌کند؛ بلکه چیزی است که شما را باهوش‌تر می‌کند.

کشف مغزتان

یکی از دوستان نزدیکم، به تازگی چیزی به من داد که خودش نوشته بود، شعر-داستانی که مرا یاد جیمی و تلاش رها شده او انداخت. معلم کلاس دوم دوستم، خانم بیر، از هر دانش آموزی خواسته بود که روی کاغذ اسبی بکشد آن را از کاغذ جدا کند. او سپس تمام اسب ها را در بالای تخته سیاه به صف قرار داد و پیام طرز فکر رشد خود را ارائه داد: «سرعت اسب شما درست به اندازه سرعت مغز شماست. هر بار که چیزی یاد می گیرید، اسبتان، به جلو حرکت خواهد کرد».

دوست من زیاد در مورد مقوله «مغز» مطمئن نبود. پدرش همیشه به او گفته بود «بیش از حد حرف می زنی و مغز بیش از حد کوچکی نسبت به آنچه که نشان می دهی داری.» به علاوه، به نظر می رسید که اسب او فقط در دروازه شروع نشسته بود در حالی که «مغز بقیه به تعقیب و گریز یادگیری ملحق شده بود»، به ویژه مغز هنک و بیلی، نوابغ کلاس که اسب آن ها جلوتر از اسب بقیه کلاس روبه جلو می تاخت؛ اما دوست من دلسرد نشد. برای بهبود مهارت هایش، به خواندن کتاب های کومیک با مادرش ادامه داد و زمانی که با مادر بزرگش کارت بازی می کرد به اضافه کردن امتیازاتش ادامه داد. به زودی اسبم همانند ویرلاوی به نرمی به جلو حرکت کرد و هیچ کسی نمی توانست جلودار او باشد. در طول هفته ها و ماه ها روبه جلو می تاخت و همه را یکی پس از دیگری پشت سر می گذاشت. در دور آخر مسابقه در اواخر بهار، اسب مسابقه هنک و بیلی تنها با اختلاف کمی جلو بودند و زمانی که آخرین زنگ به صدا درآمد، اسب من با اختلاف بسیار ناچیزی برنده شد! پس از آن می دانستم که مغز دارم: اسب من شاهد من بود.

پل ورتمن

البته، یادگیری نباید واقعاً یک مسابقه باشد؛ اما این مسابقه به دوستم کمک کرد تا مغزش را کشف کند و آن را دوباره به تحصیلاتش متصل کند.

انتقال به کالج

انتقالی دیگر، بحرانی دیگر، کالج است. زمانی که همه دانش آموزانی که در دبیرستان باهوش بودند، در یکجا گرد می آیند؛ مانند دانش آموزان فارغ التحصیل ما که تا دیروز افراد بسیار موفقی بودند، اما امروز چه کسی هستند؟

در هیچ کجا، اضطراب ناشی از خلع سلاح شدن، قابل لمس تر از کلاس های پیش پزشکی نیست. در فصل گذشته، مطالعه مان درباره دانشجویان مضطرب اما امیدواری که نخستین امتحان درس شیمی دانشگاهی خود را می دادند، ذکر کردم. این دوره مشخص می کند آیا آن ها وارد دوره پیش پزشکی می شوند و همه می دانند که دانش آموزان برای موفقیت در این دوره، تقریباً از هیچ کوششی دریغ نمی کنند.

در آغاز ترم، طرز فکر دانش آموزان را سنجیدیم و سپس آن ها را در طول دوره زیر نظر قرار دادیم و نمراتشان را بررسی کردیم و درباره استراتژی های مطالعه شان، از آن ها سؤال کردیم. یک بار دیگر متوجه شدیم که دانش آموزان با طرز فکر رشد نمرات بهتری در این دوره کسب کردند. حتی زمانی که در آزمون خاصی ضعیف عمل کردند، در امتحانات بعدی جبران کردند. هنگامی که دانش آموزان با طرز فکر ثابت ضعیف عمل کردند، سعی نکردند که جبران کنند.

در این دوره، همه مطالعه کردند؛ اما راه های مختلفی برای مطالعه وجود دارد. بسیاری از دانش آموزان این گونه مطالعه می کنند: آن ها کتاب درسی و یادداشت هایی که سر کلاس برداشته اند را می خوانند. اگر موضوعی واقعاً سخت باشد، دوباره می خوانند یا ممکن است سعی کنند هر چیزی را که می توانند، مانند جاروبرقی، جمع آوری و حفظ کنند و این شیوه مطالعه دانش آموزان طرز فکر ثابت بود. اگر در امتحان ضعیف عمل می کردند، به این نتیجه می رسیدند که در شیمی استعداد ندارند. گذشته از همه این ها، آنگاه می گفتند: «هر کاری که ممکن بود، انجام دادم؛ مگه نه؟»

هرگز بدین گونه نیست. آن ها اگر متوجه می شدند که دانش آموزان با طرز فکر رشد چه کاری انجام می دهند، شوکه می شدند.

حتی برای من قابل توجه بود. دانش آموزان با طرز فکر رشد به طور کامل مسئولیت یادگیری و ایجاد انگیزه برای خودشان را به عهده گرفتند. آن ها به جای غرق شدن در حفظ طوطی وار موضوعات درسی، گفتند: «در تمام کلاس ها، به دنبال موضوعات و اصول اساسی بودم» و «اشتباهاتم را تا زمانی که مطمئن شدم آن ها را درک کرده ام، واری می کردم». آن ها برای یادگیری مطالعه می کردند، نه فقط به خاطر اینکه نفر اول امتحان شوند و در واقع، به همین دلیل بود که نمرات بالاتری گرفتند، نه به

خاطر اینکه باهوش تر بودند یا پیش زمینه علمی بهتری داشتند.

هنگامی که درس ها سخت می شد، آن ها به جای از دست دادن انگیزه شان، می گفتند: «من علاقه ام به درس ها را حفظ کردم.»، «نسبت به امتحان شیمی خوش بین ماندم.»، «انگیزه مطالعه کردن را حفظ کردم.» حتی اگر فکر می کردند که کتاب درسی خسته کننده بود یا استاد سختگیر بود، اجازه نمی دادند که انگیزه آن ها از بین برود. به همین دلیل بود که بیش از قبل به خودشان انگیزه می دادند. مدت کوتاهی پس از اینکه به یکی از دانشجویان مقطع کارشناسی طرز فکر رشد را آموزش دادم، ایمیلی دریافت کردم. این شیوه ای بود که او قبلاً مطالعه می کرد: «هنگامی که با درس واقعاً دشواری مواجه می شدم، اغلب آن درس را بارها و بارها می خواندم.» پس از یادگیری طرز فکر رشد، او شروع به استفاده از استراتژی های بهتری کرد که نتیجه داد:

پروفسور دوک عزیز؛ وقتی امروز هایدی [دستیار آموزش]، نتایج آزمون را به من گفت، نمی دانستم که گریه کنم یا فقط بنشینم. هایدی به شما خواهد گفت که شبیه کسانی بودم که برنده لاتاری شده اند (و همین طور هم احساس می کردم). نمی توانم باور کنم که به این خوبی عمل کرده ام. فقط انتظار داشتم که نمره قبولی گرفته باشم. تشویق و انگیزه ای که به من داده اید باعث پیشرفتم در زندگی شده است. احساس می کنم که نمره فوق العاده ای به دست آورده ام، اما این کار را به تنهایی انجام ندادم. پروفسور دوک، شما نه تنها تئوری [خود را] آموزش می دهید؛ بلکه آن را نشان می دهید. از شما برای درس های که دادید تشکر می کنم. این درس ها بسیار با ارزش اند، شاید با ارزش ترین چیزهایی که در دانشگاه کلمبیا یاد گرفته ام و به آن ها عمل خواهم کرد. از شما بسیار بسیار سپاسگزارم (و همین طور از هایدی). دیگر درمانده نیستم.

از آنجایی که افراد دارای طرز فکر رشد به یادگیری فکر می کنند، از تمام شیوه های مختلف ایجاد یادگیری مطلع می شوند. عجیب است. دانش آموزان پیش پزشکی ما که طرز فکر ثابت داشتند، تقریباً هر کاری برای کسب نمره بهتر انجام می دادند، به جز اینکه مسئولیت کامل این کار را تا زمانی که نتیجه دلخواه به دست آید، بر عهده بگیرند.

آیا همه برابر خلق شده اند؟

آیا این موضوع بدین معناست که هر کسی که طرز فکر درستی داشته باشد، می تواند به خوبی عمل کند؟ آیا همه کودکان به طور برابری خلق شده اند؟ اجازه دهید سؤال دوم را اول جواب دهیم. نه برخی از کودکان متفاوت هستند. در کتاب «کودکان با استعداد»، الن وینر توصیفات باورنکردنی از اعجوبه ها ارائه می دهد. آن ها کودکانی هستند که به نظر می رسند با توانایی بالاتر و علاقه بسیار شدید متولد می شوند و کسانی هستند که از طریق پیگیری بی وقفه این علایق، به طور شگفت آوری موفق می شوند. مایکل یکی از این افراد باهوش زودرس بود. او به طور مداوم با حروف و اعداد بازی می کرد، از پدر و مادرش سؤال های بی پایانی در مورد حروف و اعداد می پرسید، صحبت می کرد، می خواند و به طور باورنکردنی مسئله های ریاضی را در سنین کودکی انجام می داد. مادر مایکل گزارش می دهد که او در چهار ماهگی گفت، «مامان، بابا، شام چی داریم؟» در ده ماهگی، با خواندن کلماتی که روی علائم بود، مردمی که در سوپر مارکت بودند را شگفت زده کرد. همه فکر کردند که مادرش به جای او حرف می زد به گونه ای که مشخص نباشد صدا از کجا می آید. پدرش می گوید که مایکل در سه سالگی، نه تنها جبر حل می کرد؛ بلکه قوانین جبر را کشف و اثبات می کرد. هر روز، زمانی که پدرش از محل کار به خانه می رسید، مایکل او را به سمت کتاب ریاضی می برد و می گفت، «پدر، بیا ریاضی کار کنیم».

مایکل قطعاً با توانایی های خاصی متولد شده است، اما از نظر من، برجسته ترین ویژگی او، عشق شدیدش به یادگیری و چالش است. پدر و مادرش نمی توانستند او را وادار به ترک فعالیت هایش کنند. این قضیه در مورد هر اعجوبه ای که وینر توصیف می کند، صادق است. اغلب مردم بر این باورند که «نبوغ» خود توانایی است. با این حال، آنچه که آن را تغذیه می کند، کنجکاوی بی پایان و دائمی و

جست و جوی چالش‌ها است.

آیا توانایی است یا طرز فکر؟ آیا توانایی موسیقی موتزارت باعث موفقیت او شد یا این واقعیت که به حدی کار کرد که دست‌هایش تغییر شکل دادند؟ آیا توان علمی داروین بود یا این واقعیت که از اوایل کودکی، بی‌وقفه نمونه‌هایی را جمع‌آوری کرده بود؟

همه ما چه اعجوبه باشیم و چه نباشیم، علایقی داریم که می‌توانیم از دل آن توانایی‌هایمان را شکوفا کنیم. در کودکی، مجذوب مردم و به خصوص بزرگسالان بودم. تعجب می‌کردم: چه چیزی آن‌ها را عصبانی می‌کرد. در واقع، چند سال پیش، یکی از پسرعموهایم رویدادی را یادآوری کرد که در زمان پنج‌سالگی‌مان اتفاق افتاده بود. ما در خانه مادر بزرگ بودیم و او به خاطر این موضوع که آیا اجازه دارد آب‌نباتش را بخورد، با مادرش دعوای شدیدی کرده بود. بعد، ما در حیاط در جلوی پله‌ها نشستیم و به او گفتم: «آن قدر احمق نباش، بزرگ‌ترها دوست دارند فکر کنند که مسئول هستند. فقط بگو بله و بعد هر وقت که خواستی آب‌نبات را بخور».

آیا آن‌ها کلمات یک روان‌شناس نوظهور بود؟ تمام چیزی که می‌دانم این است که پسرعمویم به من گفت این توصیه برایش مفید بوده است. (جالب است که او دندان‌پزشک شد).

آیا همه می‌توانند به خوبی عمل کنند؟

اکنون به سؤال اول بازگردیم. آیا با داشتن طرز فکر درست، هر انسانی قابلیت انجام کارهای بزرگ را دارد؟ آیا می‌توانید وارد بدترین دبیرستان ایالت خود شوید و حساب‌انتگرال دانشجویان کالج را به آن‌ها آموزش دهید؟ اگر بتوانید، پس موضوعی روشن خواهد شد: با طرز فکر درست و آموزش درست، مردم قادر به انجام کارهای بیشتری نسبت به آنچه فکر می‌کنیم، هستند.

دبیرستان گارفیلد یکی از بدترین مدارس لس‌آنجلس بود. گفتن اینکه دانش‌آموزان بی‌علاقه بودند و معلمان خسته بودند، کافی نیست؛ اما جیمی اسکلتنه (با شهرت کتاب بایست و تحویل بده) به این دانش‌آموزان اسپانیایی‌زبان محله فقیرنشین، حساب‌انتگرال سطح کالج را آموزش داد. او که طرز فکر رشد داشت، از خودش پرسید: «چگونه می‌توانم به آن‌ها آموزش دهم؟» نه اینکه «آیا می‌توانم به آن‌ها آموزش دهم؟» و گفت: «چگونه می‌توانند به بهترین شکل یاد بگیرند؟ نه اینکه «آیا می‌توانند یاد

بگیرند؟»

اما نه تنها به آن‌ها حساب انتگرال را آموزش داد، بلکه او و همکارش، بنیامین جیمز، آن‌ها را به بالای نمودار ریاضی در سطح ملی بردند. در سال ۱۹۸۷، تنها سه مدرسه دولتی در کشور، دانش‌آموزان بیشتری در آزمون حساب دیفرانسیل و انتگرال سطح پیشرفته دانشگاهی داشتند. این سه شامل دبیرستان استایوسانت و دبیرستان علوم برانکس که هر دو مدرسه ریاضی و علم محور نخبگان نیویورک بودند و مدرسه گارفیلد!

به علاوه، بسیاری از دانش‌آموزان گارفیلد نمراتی در آزمون کسب کردند که به منظور به دست آوردن امتیازهای دانشگاهی برای آن‌ها کافی بود. در کل کشور در آن سال، تنها چند صد دانش‌آموز آمریکایی مکزیکی در آزمونی در این سطح قبول شده بودند. این بدین معنا است که هوش بسیاری از دانش‌آموزان، با دست کم گرفتن توانایی رشد و توسعه تلف می‌شود.

مروا کالینز

اغلب زمانی که بچه‌ها عقب می‌افتند؛ یعنی زمانی که در درسی مردود می‌شوند و مجبورند دوباره آن را تکرار کنند، با این فکر که نمی‌توانند از عهده درس‌های سخت‌تری بر بیایند، دروس بی‌نهایت ساده‌ای به آن‌ها آموزش داده می‌شود. این ایده، از طرز فکر ثابت برمی‌آید: این دانش‌آموزان کندذهن هستند، بنابراین باید همان چیزهای کوچک و ساده، بارها و بارها به آن‌ها گفته شود. خب، نتایج ناامیدکننده است. دانش‌آموزان همان نمرات را بدون یادگیری چیزی بیشتر از قبل تکرار می‌کنند.

در عوض، مروا کالینز، آموزش دانش‌آموزان مناطق فقیرنشین شیکاگو را که در مدارس دولتی مردود شده بودند را بر عهده گرفت و با آن‌ها مثل نوابغ رفتار کرد. بسیاری از آن‌ها این گونه توصیف شده بودند «ناتوان در یادگیری»، «عقب مانده». در واقع همه آن‌ها بی تفاوت بودند. هیچ نوری در چشمانشان نبود، هیچ آمیدی در صورتشان نبود.

کلاس دوم مدرسه دولتی کالینز با دانش‌آموزانی که کمترین سواد خواندن را داشتند شروع به کار کرد. تا ماه ژوئن، آن‌ها با مطالعه ارسطو، ازوپ، تولستوی، شکسپیر، پو، فراست و دیکنسون، به سطح کلاس پنجمی‌ها رسیده بودند.

بعدها، هنگامی که مدرسه خودش، شیکاگو سان تایمز، راه اندازی کرد، مقاله نویسی زی اسمیت سری به آنجا زد. او دید که بچه های چهارساله جملاتی مثل این می نوشتند «به پزشک مراجعه کن» و «ازوپ قصه نوشت» و درباره «واکه مرکب» و «علائم اعراب گذاری» صحبت می کردند. او مشاهده کرد که دانش آموزان کلاس دوم جملاتی از شکسپیر، لانگ فلو و کیپلینگ می خواندند. اندکی قبل او از یک دبیرستان ثروتمند حومه شهر دیدن کرده بود که بسیاری از دانش آموزان آنجا هرگز چیزی در مورد شکسپیر نشنیده بودند. یکی از دانش آموزان کالینز گفت، «وا، منظور شما این است که آن بچه های پولدار دبیرستان نمی دانند که شکسپیر در ۱۵۶۴ متولد شد و در ۱۶۱۶ از دنیا رفت؟!» دانش آموزان حتی در طی تابستان نیز بسیار مطالعه می کردند. یکی از دانش آموزان که به عنوان «عقب مانده» شش ساله وارد شده بود، اکنون، بعد از چهار سال، بیست و سه کتاب در طول تابستان، از جمله داستان «دو شهر» و «جین ایر» را خوانده بود. دانش آموزان عمیق و متفکرانه مطالعه می کردند. همچنان که سه و چهارساله ها درباره دایدالوس^{۱۸} و ایکاروس^{۱۹} می خواندند، یکی از چهارساله ها گفت: «خانم کالینز، اگر ما یاد نگیریم و تلاش نکنیم، مانند ایکاروس پروازی به ناکجا خواهیم داشت.» بحث های داغ مکث در بین آن ها رایج بود.

آل فرد بینه معتقد است که شما می توانید کیفیت ذهن کسی را تغییر دهید. واضح است که می توانید. چه این کودکان را با وسعت دانش آن ها یا با عملکردشان در آزمون های استاندارد بسنجید، ذهن آن ها دگرگون شده بود.

بنجامین بلوم، محقق آموزشی برجسته، ۱۲۰ فرد موفق و برجسته را مورد مطالعه قرار داد. آن ها پیانیست های کنسرت، مجسمه سازان، شناگران المپیک، بازیکنان تنیس کلاس جهانی، ریاضیدانان و متخصصین مغز و اعصاب بودند. بسیاری از آن ها در کودکی برجسته نبودند و استعداد بارز آن ها قبل از شروع جدی آموزش های آن ها، مشخص نبود. حتی در اوایل نوجوانی، معمولاً نمی توانستید موفقیت آینده آن ها را با توجه به توانایی فعلی شان پیش بینی کنید. تنها انگیزه و تعهد مستمر آن ها، همراه با شبکه پشتیبانی شان، آن ها را به اوج رساند.

بلوم نتیجه گیری می کند: «پس از چهل سال تحقیقات فشرده در خصوص یادگیری در مدرسه، در

ایالات متحده و همچنین در خارج از کشور، نتیجه‌گیری اصلی من این است: "هر فردی در جهان می‌تواند یاد بگیرد، تقریباً تمام افراد می‌توانند یاد بگیرند، در صورتی که شرایط قبلی یا فعلی مناسب آموزشی برای آن‌ها فراهم شده باشد. این شامل ۲ تا ۳ درصد کودکانی که دچار اختلالات شدید هستند نمی‌شود و شامل ۱ تا ۲ درصد دسته دیگر کودکانی که مثل مایکل هستند، نمی‌شود؛ اما شامل بقیه (۹۵ درصد) افراد می‌شود.".

سطوح توانایی و پیگیری

اما آیا دانش‌آموزان بنا به دلایلی به سطوح مختلف توانایی دسته‌بندی نمی‌شوند؟ آیا نمرات آزمون و دستاوردهای گذشته آن‌ها، نشان‌دهنده توانایی‌های آن‌ها نیست؟ به یاد داشته باشید، نمرات آزمون‌ها و میزان دستاوردها، به شما می‌گویند که دانش‌آموز اکنون در کجا قرار دارد، اما نمی‌گویند که دانش‌آموز در نهایت می‌تواند به کجا برسد.

فالکو راینبرگ، محقق آلمانی، معلمانی را که طرز فکرهای متفاوت داشتند مورد مطالعه قرار داد. برخی از معلمان، طرز فکر ثابت داشتند. آن‌ها بر این باور بودند دانش‌آموزانی که با سطوح مختلف موفقیت وارد کلاس می‌شوند، عمیقاً و به‌طور همیشگی با بقیه متفاوت هستند.

«با توجه به تجربیاتم، موفقیت دانش‌آموزان عمدتاً در جریان یک سال ثابت باقی می‌ماند».

«اگر میزان هوش دانش‌آموزان را بدانم، می‌توانم به‌خوبی سال‌های مدرسه‌شان را پیش‌بینی کنم.»، «به‌عنوان یک معلم، هیچ تأثیری بر توانایی‌های فکری دانش‌آموزان ندارم».

مانند معلم کلاس ششم من، خانم ویلسون، این معلمان طرز فکر ثابت را موعظه کرده و آموزش دادند. در کلاس‌های درس آن‌ها، دانش‌آموزانی که سال تحصیلی را در گروه افراد دارای توانایی بالا آغاز می‌کردند در پایان سال در همان جا قرار داشتند و کسانی که سال را در گروه افراد دارای توانایی کم آغاز کرده بودند در پایان سال در همان جا بودند.

اما برخی از معلمان، طرز فکر رشد را موعظه کرده و آموزش دادند. آن‌ها بر این ایده تمرکز کردند که همه کودکان می‌توانند مهارت‌هایشان را توسعه دهند و در کلاس‌های درس آن‌ها، اتفاق عجیبی افتاد.

مهم نبود که دانش‌آموزان در گروه توانایی بالا یا توانایی کم، سال را آغاز کردند. هر دو گروه سال را

به خوبی به پایان رساندند. مشاهده این یافته‌ها، تجربه بی‌نظیری بود. اختلاف موجود بین گروه‌ها به سادگی با راهنمایی معلمانی که آموزش رشد و بهبود می‌دادند، ناپدید شد، چرا که این گروه از معلمان، راهی برای پیشرفت دانش‌آموزان «کم‌توانا»ی خود پیدا کرده بودند.

شیوه‌ای که معلمان، طرز فکر رشد را به مرحله عمل گذاشتند موضوع فصل بعد است، اما در اینجا مقدمه‌ای از اینکه چگونه مروا کالینز، معلم مشهور، این کار را انجام داد، ارائه می‌کنیم. در اولین روز کلاس، او به فردی، دانش‌آموز کلاس دومی که هرگز دوست نداشت در مدرسه باشد، نزدیک شد و در حالی که صورت او را در دستانش گرفته بود گفت «بیا، عزیزم»، خیلی کار داریم. تو نمی‌توانی فقط با نشستن روی صندلی، باهوش شوی... قول می‌دهم، این کار را انجام خواهی داد و موفق خواهی شد. نمی‌گذارم که شکست بخوری.

خلاصه

طرز فکر ثابت، موفقیت را محدود می‌کند. ذهن مردم را با افکار مداخله‌گر پر می‌کند، تلاش را ناپسند جلوه می‌دهد و منجر به راهبردهای یادگیری ضعیف می‌شود. علاوه بر این، باعث می‌شود که افراد دیگر به قضاوت او بنشینند و نه اینکه به دوستان او تبدیل می‌شوند. چه در مورد داروین و چه در مورد دانش‌آموزان کالج، دستاوردهای مهم نیازمند تمرکز قوی، تلاش عالی و همه‌جانبه و استراتژی بی‌پایان می‌باشد. یادگیری را به آن‌ها اضافه کنید. این چیزی است که طرز فکر رشد به مردم می‌دهد و به همین خاطر است که به آن‌ها کمک می‌کند تا توانایی‌هایشان رشد کرده و به ثمر بنشینند.

آیا توانایی های هنری، یک هدیه است؟

با وجود این باور گسترده که هوش متولد می شود و بعداً ایجاد نمی شود، زمانی که واقعاً در مورد آن فکر می کنیم، می بینیم بسیار سخت نیست که تصور کنیم مردم می توانند توانایی های فکری شان را توسعه دهند. عقل چندوجهی است. می توانید مهارت های کلامی یا مهارت های ریاضی-علمی یا مهارت های تفکر منطقی و غیره را توسعه دهید؛ اما زمانی که از توانایی های هنری صحبت می شود، بیشتر شبیه یک هدیه خدادادی به نظر می رسد. برای مثال، به نظر می رسد که افراد به طور طبیعی خوب یا ضعیف نقاشی می کشند.

حتی من به این قضیه اعتقاد داشتم. در حالی که برخی از دوستانم به نظر می رسید که بدون هیچ تلاش و آموزشی به زیبایی نقاشی می کشند، توانایی نقاشی من در سطح مدرسه ابتدایی متوقف شده بود. تا آنجا که ممکن بود تلاش می کردم، تلاش من بدوی و ناامید کننده بود. من به شیوه های دیگری هنرمند بودم. می توانم طراحی کنم، در مورد رنگ ها عالی هستم، حس ظریفی در نوشتن داشتم. به علاوه واقعاً هماهنگی خوبی بین چشم و دست داشتم. چرا نمی توانستم نقاشی کنم؟ حتماً استعداد ندارم.

باید اعتراف کنم که خیلی برایم مهم نبود. گذشته از همه این ها، چه زمانی مجبور بودم نقاشی کنم؟ شبی در مهمانی شام متوجه مردی جذاب شدم. او مردی مسن و روان پزشک بود که از هولوکاست فرار کرده بود. به عنوان یک کودک ده ساله در چکسلواکی، او و برادر کوچک ترش روزی از مدرسه به خانه می آیند و متوجه می شوند که پدر و مادرشان در خانه نیستند. آن ها به گروگان گرفته شده بودند. از آنجایی که می دانستند عمویی در انگلستان دارند، دو پسر پیاده به لندن می روند و او را پیدا می کنند. چند سال بعد، با دروغ گفتن در مورد سن و سالش، به نیروی هوایی سلطنتی می پیوندند و برای بریتانیا در جنگ می جنگد. وقتی که مجروح شد، با پرستارش ازدواج می کند، به دانشکده پزشکی می رود و کار پروتقی در آمریکا راه اندازی می کند.

در طول این سال ها، علاقه زیادی به جغدها پیدا می کند. او آن ها را به عنوان مجسم کننده ویژگی هایی می دید که برای او شایسته تحسین بودند و دوست داشت که خودش را همانند جغدها ببیند. علاوه بر

مجسمه‌های بسیار از جغدها که خانه‌اش را آراسته بودند، او کتاب مخصوص مهمان داشت که مربوط به جغدها بود. معلوم شد که هر وقت از کسی در برخورد اول خوشش می‌آمد، از آن‌ها می‌خواست تصویر یک جغد را بکشند و در این کتاب چیزی برای او بنویسند. همان‌طور که این کتاب را به من داد و اهمیت آن را توضیح داد، احساس افتخار و وحشت‌زدگی کردم. بیشتر مرا به وحشت انداخت. حتی بیشتر به این دلیل که نقاشی من جایی در وسط کتاب قرار نمی‌گرفت، بلکه آخرین صفحه آن را می‌آراست.

نمی‌خواهم به شدت آشفتگی یا کیفیت پایین اثر هنری‌ام بپردازم. اگرچه به‌طور دردناکی این‌گونه بود. من این داستان را به عنوان مقدمه‌ای برای حیرت و شادی می‌گویم که به هنگام خواندن کتاب «نقاشی در سمت راست مغز» احساس کردم. در صفحه‌های مقابل هم پرتره‌های شخصی قبل و بعد از افرادی قرار دارد که در دوره کوتاه نقاشی خود نویسنده، بتی ادواردز شرکت کردند. آن‌ها شامل پرتره‌هایی بودند که توسط خود دانش‌آموزان در زمان ورود آن‌ها به کلاس و پنج روز بعد، در زمان اتمام دوره کشیده شده بود.

شگفت‌انگیز نیست؟ در آغاز، این افراد به نظر نمی‌رسید که توانایی‌های هنری زیادی داشته باشند. بسیاری از تصاویر آن‌ها مرا به یاد جغدی که کشیدم می‌انداخت؛ اما تنها چند روز بعد، همه آن‌ها واقعاً می‌توانستند نقاشی کنند! و ادواردز قسم می‌خورد که این یک گروه معمولی است. غیرممکن به نظر می‌رسید.

آیا توانایی های هنری، یک هدیه است؟



ادواردز قبول دارد که اکثر مردم، نقاشی را به عنوان توانایی جادویی می‌بینند که تنها چند فرد برگزیده این توانایی را دارند و تنها همان چند فرد برگزیده برای همیشه از آن بهره‌مند خواهند برد؛ اما این موضوع بدین دلیل است که مردم اجزای نقاشی را که یادگرفتنی هستند، درک نمی‌کنند. در واقع، او به ما می‌گوید که آن‌ها اصلاً مهارت‌های نقاشی نیستند بلکه مهارت‌های دیدن هستند. آن‌ها توانایی درک لبه‌ها، فضاها، روابط، نور و سایه و کل شکل می‌باشند. نقاشی مستلزم این است که مهارت هر جزء را یاد بگیریم و سپس آن‌ها در قالب یک فرآیند بایکدیگر ترکیب کنیم... برخی از افراد این مهارت‌ها را به سادگی در جریان طبیعی زندگی شان یاد می‌گیرند، در حالی که بقیه باید کار کنند تا آن‌ها را یاد بگیرند و در کنار هم قرار دهند؛ اما همان طور که می‌توانیم از پرتره‌های شخصی مشاهده کنیم، هر کس می‌تواند آن را انجام دهد.

معنایش این است: فقط به این خاطر که بعضی از مردم می‌توانند کاری را بدون آموزش یا با آموزش کمی انجام دهند، دلیل نمی‌شود که دیگران نتوانند آن را با آموزش انجام دهند (و گاهی اوقات حتی بهتر انجام دهند). این بسیار مهم است، چرا که افراد بسیار زیادی با طرز فکر ثابت فکر می‌کنند که عملکرد اولیه افراد، همه آنچه که نیاز است درباره استعداد و آینده آن‌ها بدانید، به شما می‌گوید.

جکسون پولاک

اگر مردم جکسون پولاک را به همین دلیل دلسرد می‌کردند، واقعاً مایه تأسف می‌شد. کارشناسان معتقدند که پولاک استعداد ذاتی کمی در هنر داشت و هنگامی که به کارهای اولیه او نگاه می‌کنید، این امر مشهود است. آن‌ها همچنین معتقدند که او به یکی از بزرگ‌ترین نقاشان آمریکایی قرن بیستم تبدیل شد و انقلابی در هنر مدرن به وجود آورد. پولاک چگونه از نقطه A به نقطه B رفت؟

توآیلا تارپ، طراح رقص و رقصنده مشهور جهان، کتابی به نام «عادت خلاق» نوشته است. همان طور که می‌توان از عنوان کتاب حدس زد او استدلال می‌کند که خلاقیت یک عمل جادویی الهام شونده نیست. بلکه نتیجه کار سخت و فداکاری است. حتی در مورد موتزارت. فیلم آمادئوس را به یاد دارید؟ به یاد دارید که نشان می‌داد که موتزارت به راحتی شاهکارهایی یکی بعد از دیگری می‌ساخت، در حالی که رقیب او، سالیری از حسادت در حال مرگ بود؟ خب، تارپ روی آن فیلم تمرکز کرد و

می گوید: «بی معنی است! مزخرف است! هیچ نابغه طبیعی وجود ندارد». .
فداکاری چیزی بود که جکسون پولاک را از نقطه A به نقطه B برد. پولاک به شدت دوست داشت که هنرمند شود. او تمام وقت به هنر فکر می کرد و تمام وقت به آن می پرداخت. از آنجایی که بسیار مشتاق و علاقه مند بود، دیگران را وادار می کرد که او را جدی بگیرند و او را راهنمایی کنند تا زمانی که به هر چه که می توانست تسلط پیدا کند، دست یافت و به طور شگفت انگیزی شروع به تولید آثار اورجینال کرد. نقاشی های «ریخته» او که هر کدام کاملاً منحصر به فرد بودند، به او اجازه دادند که از ذهن ناخودآگاهش نقاشی کند و طیف عظیمی از احساسات را منتقل کند. چند سال پیش، افتخار دیدن نمایشگاهی از این نقاشی ها را در موزه هنر مدرن نیویورک به دست آوردم. از قدرت و زیبایی هراتر حیرت زده شدم.

آیا هر کسی می تواند هر کاری انجام دهد؟ واقعاً نمی دانم؛ با این حال فکر می کنم در حال حاضر می توانیم به این توافق برسیم که مردم قادر به انجام کارهایی بسیار فراتر و مهم تر از آنچه که به نظر می آید، هستند.

خطر تمجید و ستایش و عناوین مثبت

اگر افراد چنین توانمندی برای موفقیت دارند، چگونه می‌توانند به توانایی‌های بالقوه‌شان ایمان بیاورند؟ چگونه می‌توان اعتماد به نفسی را که برای موفقیت نیاز دارند به آن‌ها داد؟ نظرتان در خصوص اینکه، توانایی‌های آن‌ها را ستایش و تمجید کنیم تا به آن‌ها بفهمانیم که آنچه را که لازم است دارند، چیست؟ در واقع، بیش از ۸۰ درصد از پدر و مادرها به ما گفتند که لازم است توانایی‌های کودکان را مورد تمجید قرار داد تا اینکه اعتماد به نفس و موفقیت آن‌ها پرورش پیدا کند. می‌دانید، بسیار عاقلانه به نظر می‌رسد.

اما سپس نگران شدیم. ما بر میزان تمرکز بیش از اندازه افراد دارای طرز فکر ثابت روی توانایی‌هایشان فکر کردیم: «آیا به اندازه کافی زیاد هست؟». «خوب به نظر می‌رسد؟» آیا ستایش و تمجید از توانایی افراد باعث نمی‌شود که آن‌ها حتی بیشتر روی آن تمرکز کنند؟ آیا به آن‌ها نمی‌گوییم که این چیزی است که ما ارزش می‌گذاریم و حتی بدتر، اینکه توانایی عمیق و برجسته آن‌ها را می‌توان از عملکرد آن‌ها متوجه شد؟ آیا این کار، طرز فکر ثابت را به آن‌ها آموزش نمی‌دهد؟

آدام گتل به عنوان نجات‌دهنده تئاتر موزیکال نامیده می‌شود. او نوه ریچارد راجرز است، مردی که برای کلاسیک‌هایی مانند او کلاهما و چرخ فلک، موسیقی ساخت. مادر گتل نبوغ پسرش را ستایش می‌کرد و همین‌طور بقیه مردم او را ستایش می‌کردند. «مقاله‌ای در نیویورک تایمز او را مورد ستایش قرار داده و نوشت: «توانایی در وجود اوست و میزان آن، بسیار زیاد است». سؤال این است که آیا این نوع از تمجید، مردم را تشویق می‌کند.

آنچه که در مورد تحقیقات عالی است، پرسیدن سؤالاتی از این قبیل و سپس یافتن جواب‌های آن‌هاست؛ بنابراین ما مطالعاتی با صدها نفر از دانش‌آموزانی که اکثراً در اوایل نوجوانی بودند، انجام دادیم. در ابتدا به دانش‌آموزان مجموعه‌ای از ده مسئله نسبتاً دشوار از تست IQ غیر کلامی دادیم. اکثر آن‌ها، خوب عمل کردند و پس از اتمام کارشان، از آن‌ها تمجید و تعریف کردیم.

بعضی از دانش‌آموزان را به خاطر توانایی‌شان ستودیم. به آن‌ها گفتیم: «وای، شما به هشت مورد درست جواب دادید. نمره واقعاً خوبی است. شما در این زمینه باهوش هستید.» آن‌ها در موقعیت شما

خیلی با استعداد هستید آدم گتل قرار داشتند.

برخی دیگر از دانش آموزان را بابت تلاششان مورد ستایش قرار دادیم. «وای، هشت مورد را درست گفتید. واقعاً نمره خوبی است. باید بسیار تلاش کرده باشید.» قرار نبود به آن‌ها این احساس داده شود که دارای نبوغ خاصی هستند، آن‌ها به خاطر انجام دادن کارهایی که برای موفقیت لازم بود، مورد ستایش قرار گرفتند.

هر دو گروه در شروع کار دقیقاً برابر بودند؛ اما درست پس از ستایش و تمجید، کم کم از یکدیگر متمایز شدند. همان طور که بیم داشتیم، ستایش توانایی دانش آموزان (گروه اول)، کاملاً آن‌ها را به سمت طرز فکر ثابت سوق داد و آن‌ها تمام نشانه‌های آن را نیز نشان دادند: هنگامی که به آن‌ها حق انتخاب دادیم، از انجام کار چالش برانگیز جدیدی که می‌توانستند از آن یاد بگیرند، امتناع کردند. نمی‌خواستند کاری انجام دهند که کاستی‌های آن‌ها را نمایان کند و استعدادشان را زیر سؤال ببرد. وقتی گتل سیزده ساله بود، کاملاً آماده بود که در اپرای متروپولیتن و فیلم تلویزیونی آمال و بازدید کنندگان شب^{۲۰} بدرخشد. او جازد و گفت که صدایش گرفته است. «به نوعی وانمود می‌کردم که صدایم در حال گرفتگی بود... نمی‌خواستم که فشارها را کنترل کنم».

در مقابل، زمانی که دانش آموزان به خاطر تلاششان ستایش شدند (گروه دوم)، ۹۰ درصد آن‌ها می‌خواستند کار چالش برانگیز جدیدی را که می‌توانستند از آن یاد بگیرند، انجام دهند. سپس به دانش آموزان چند مسئله سخت جدید دادیم که آن‌ها را به خوبی انجام ندادند. بچه‌هایی که به خاطر توانایی‌شان تمجید شدند، اکنون فکر کردند که اصلاً باهوش نیستند. اگر موفقیت به معنای این بود که آن‌ها باهوش هستند، پس موفق نشدن به این معنا بود که آن‌ها نقص داشتند.

گتل این گونه توضیح می‌دهد: «در خانواده من، خوب بودن به معنای شکست است. بسیار خوب به معنای شکست است... تنها چیزی که شکست محسوب نمی‌شود، عالی بودن است.»

بچه‌هایی که به خاطر تلاش ستایش شدند، صرفاً فکر کردند که مشکل؛ یعنی «بیشتر تلاش کن.» آن‌ها به عنوان شکست نمی‌دیدند و فکر نمی‌کردند که منعکس کننده هوش آن‌هاست.

در مورد «لذت بردن دانش آموزان از سختی‌ها» چطور؟ همه پس از موفقیت، مسائل دشوار را دوست

داشتند، اما پس از مسائل دشوار، دانش آموزانی که به خاطر توانایی تحسین شدند، گفتند که دیگر لذت بخش نیست. زمانی که استعداد خاص شما در معرض خطر است، این کار نمی تواند سرگرم کننده باشد.

گتل می گوید: «آرزو می کردم که کاش فقط لذت و آرامش داشتم و مسئولیت آن توانایی بالقوه برای تبدیل شدن به یک انسان فوق العاده بر دوشم نبود.» همانند بچه هایی که در مطالعه ما حضور داشتند، سنگینی بار استعداد بر دوش او، خوشی و لذت او را زایل می کرد. دانش آموزانی که به خاطر تلاش مورد ستایش قرار گرفتند هنوز هم مسئله ها را دوست داشتند و بسیاری از آن ها گفتند که مسائل سخت سرگرم کننده تر هستند.

سپس عملکرد دانش آموزان را بررسی کردیم. پس از تجربه مشکلات، عملکرد دانش آموزانی که برای توانایی ستایش شدند، کاهش یافت، حتی زمانی که مسائل آسان تری به آن ها دادیم. با ازدست دادن ایمان به توانایی شان، آن ها بدتر از زمانی که شروع کردند، عمل نمودند. بچه های گروه تلاش، عملکرد بهتر و بهتری نشان دادند. آن ها از مسائل سخت برای بالابردن مهارت هایشان استفاده کردند، به طوری که زمانی که به مسائل ساده تر بازگشتند، برایشان بسیار آسان بودند.

از آنجایی که این نوعی تست IQ بود، ممکن است بگویید که تعریف کردن از توانایی، ضریب هوشی دانش آموزان را پایین آورد و ستایش تلاش، آن را بالا برد.

گتل در حال رشد نبود. او دچار تیک های عصبی فکری-عملی و انگشتان گاز گرفته و خون آلود شد. یک مصاحبه کننده می گوید: «یک دقیقه با او سپری کنید، فقط یک دقیقه طول می کشد که ترس و وحشت او از پس تیک هایش نمایان شود.» گتل همچنین با مشکلات جدی و مکرر مواد مخدر مبارزه کرده است. «نبوغ»، به جای توانمندسازی، وجود او را پر از ترس و شک نمود. به جای تحقق بخشیدن به استعدادش، این آهنگساز نابغه بیشتر عمرش را در حال فرار از آن سپری کرد.

یک چیز امیدبخش وجود دارد، او تشخیص داد که باید جریان زندگی خودش را که توسط افراد دیگر و نظرات آن ها در مورد استعداد او دیکته نمی شود، دنبال کند. شی و خوابی درباره پدر بزرگش دید. «با او به سمت آسانسور می رفتم. از او پرسیدم که آیا به راستی خوب هستم. او با مهربانی گفت، تو

صدای خودت را داری».

آیا در نهایت صدای او در حال ظهور بود؟ گتل برای «نوری در پیازا» که یک موزیکال به شدت عاشقانه بود، برنده جایزه تونی در سال ۲۰۰۵ شد. آیا او این جایزه را به عنوان قدردانی از استعداد یا تلاشش در نظر خواهد گرفت؟ امیدوارم که دومی باشد.

یافته دیگری نیز در مطالعات ما وجود داشت که در عین حال هم قابل توجه و هم ناراحت کننده بود. ما به هر دانش آموز گفتیم: «می دانی، قصد داریم به مدارس دیگر برویم و مطمئنیم که بچه های آن مدارس مایل اند که درباره مسئله ها بدانند....» بنابراین به دانش آموزان برگه ای دادیم تا افکارشان را در آن یادداشت کنند و جایی در آن گذاشتیم تا نمره ای را که در مسائل کسب کرده بودند، بنویسند. آیا باور می کنید که حدود ۴۰ درصد از دانش آموزانی که برای توانایی شان مورد ستایش قرار گرفته بودند درباره نمره شان دروغ گفتند. نمراتشان را بیشتر گفتند. در طرز فکر ثابت، عیوب، شرم آور هستند، به خصوص اگر با استعداد باشید، بنابراین آن ها دروغ گفتند.

چیزی که واقعاً نگران کننده است، این است که دانش آموزان عادی به افراد دروغ گو تبدیل شدند، صرفاً به این خاطر که به آن ها گفتیم باهوش هستند.

درست بعد از نوشتن این پاراگراف ها، با مرد جوانی ملاقات کردم که برای امتحانات عمومی کالج، به دانش آموزان درس می داد. او برای مشورت در مورد یکی از شاگردانش پیش من آمده بود. این دانش آموز، در آزمون های عملی شرکت می کرد و سپس درباره نمره اش به او دروغ می گفت. مرد جوان قرار است در خصوص موضوعاتی که شاگرد نمی داند به او تدریس کند، اما شاگرد به او نمی گوید که چه موضوعاتی را بلد نیست! و برای همین پول هم پرداخت می کند.

بنابراین باهوش خطاب کردن کودکان، در پایان سبب شد که آن ها احساس کندذهنی کردند، اما ادعای باهوش تر بودن نیز داشتند. فکر نمی کنم دادن القاب مثبتی مانند «نابغه»، «بااستعداد»، «باهوش» به افراد، چیزی است که به دنبال آن هستیم. ما قصد نداریم آن ها را از شور و شوقشان برای چالش و رمزهای موفقیتشان محروم کنیم؛ اما این خطر است.

این نامه مردی است که برخی از مقاله های مرا خوانده بود:

دکتر دُوک عزیز

خواندن یکی از فصل‌هایی که نوشته‌اید، دردناک بود... چرا که من خودم را در آن دیدم. در زمان کودکی، عضو جامعه کودکان با استعداد بودم و به‌طور مداوم برای هوشم مورد ستایش قرار می‌گرفتم. اکنون، پس از یک عمر (۴۹ ساله هستم) که فراخور توانایی‌های بالقوه‌ام زندگی نکردم، دارم یاد می‌گیرم که چگونه خودم را وقف یک کار کنم و همچنین شکست را نه به‌عنوان نشانه‌ای از حماقت، بلکه به‌عنوان فقدان تجربه و مهارت ببینم. فصل کتاب شما به من کمک کرد تا به درک متفاوتی از خودم برسم.

سُت ابرامز

این خطر القاب مثبت است. راه‌های جایگزینی وجود دارد و بعداً در فصل والدین، معلمان و مربیان به آن باز می‌گردم.

القاب منفی و نحوه عملکرد آن‌ها

زمانی نابغه ریاضی بودم. در دبیرستان، در جبر ۹۹، در هندسه ۹۹ و در مثلثات ۹۹ گرفتم و در تیم ریاضی بودم. من با پسران، در آزمون نیروی هوایی در زمینه توانایی بصری فضایی نمره لازم را به دست آوردم و به همین دلیل است که برای سال‌های بسیاری بروشورها استخدام نیروی هوایی را دریافت می‌کردم.

پس از آن با آقای هلمن آشنا شدم، معلمی که باور نداشت دختران می‌توانند محاسبات ریاضی را انجام دهند. نمراتم پایین آمدند و هرگز دوباره ریاضی نخواندم.

در واقع با آقای هلمن موافق بودم، اما فکر نمی‌کردم در خصوص من صدق کند. بقیه دختران، نمی‌توانستند محاسبات ریاضی را انجام دهند. آقای هلمن فکر می‌کرد که در مورد من هم صدق می‌کند و من تسلیم شدم.

هر کسی می‌داند که دادن القاب منفی، بد است؛ بنابراین ممکن است فکر کنید که مسئله بزرگی نیست؛ اما این موضوع به همین جا خلاصه نمی‌شود، چرا که روان‌شناسان می‌دانند که دادن القاب‌های منفی تا چه میزانی به موفقیت افراد صدمه وارد می‌کند.

هیچ کس در مورد برچسب‌های منفی که به توانایی‌های افراد زده می‌شود، مانند اعضای گروه‌های کلیشه‌شده نمی‌داند. به عنوان مثال، آمریکایی‌های آفریقایی‌تبار، از کلیشه‌شدن برای هوش کم‌تر، آگاه هستند و زنان در مورد کلیشه‌شدن به خاطر بد بودن در ریاضی و علوم، آگاه‌اند؛ اما مطمئن نیستم که آیا می‌دانند این کلیشه‌ها چقدر وحشتناک هستند.

تحقیقات کلود استیل^{۲۱} و جاشوا آرونسون^{۲۲} نشان می‌دهد که حتی علامت زدن نوع نژاد یا جنسیت در برگه، می‌تواند باعث برانگیختن کلیشه در ذهن شود و نمره آزمون شما را پایین بیاورد. تقریباً هر چیزی که به شما یادآوری کند که سیاه یا زن هستید، قبل از دادن آزمون درسی که فکر می‌کنید در آن ضعیف هستید، نمره آزمون شما را بسیار پایین می‌آورد. در بسیاری از پژوهش‌هایی که آن‌ها انجام دادند، زمانی که هیچ کلیشه‌ای تداوی نشود، سیاه‌پوستان و سفیدپوستان و زنان با مردان از لحاظ عملکرد برابر هستند؛ اما فقط با قرارداد دادن چند مرد با یک زن در اتاق قبل از آزمون ریاضی، نمره زن

پایین می‌آید.

دلیلش این است. هنگامی که کلیشه برانگیخته می‌شود، ذهن مردم را با افکار منحرف و با نگرانی‌های مرموزی در مورد تأیید کلیشه پر می‌کند. مردم معمولاً حتی از آن آگاه نیستند؛ اما قدرت ذهنی کافی برایشان باقی نمی‌ماند تا با تمام وجود تلاش کنند.

باین حال، این امر برای همه اتفاق نمی‌افتد. اغلب برای کسانی اتفاق می‌افتد که در طرز فکر ثابت هستند. زمانی است که افراد فکر می‌کنند ویژگی‌های ثابتی دارند که باعث می‌شود کلیشه‌ها بر آن‌ها اثر کنند. کلیشه‌های منفی می‌گویند: «شما و گروهتان به‌طور دائم در جایگاه پایین‌تری قرار دارید.» این پیام فقط در افرادی که طرز فکر ثابت دارند، تأثیر عمیقی می‌گذارد.

بنابراین در طرز فکر ثابت، القاب مثبت و منفی می‌تواند ذهن شما را آزار دهد. هنگامی که به شما لقب مثبتی داده شود، از اینکه از دستش بدهید، می‌ترسید و هنگامی که لقب منفی می‌دهند، از اینکه سزاوار آن باشید، هراس دارید.

وقتی افراد در طرز فکر رشد هستند، کلیشه، عملکرد آن‌ها را مختل نمی‌کند. طرز فکر رشد دندان کلیشه را بیرون می‌کشد و باعث می‌شود افراد، بهتر در برابر آن‌ها مقاومت کنند. آن‌ها به حقارت دائمی اعتقادی ندارند و اگر عقب هستند، خب، پس سخت‌تر تلاش خواهند کرد تا این عقب‌بودن را جبران کنند.

همچنین طرز فکر رشد سبب می‌شود که افراد، آنچه را می‌توانند و آنچه را که نیاز دارند حتی از محیطی تهدیدآمیز به‌دست بیاورند. ما از دانشجویان آمریکایی آفریقایی تبار خواستیم که مقاله‌ای برای رقابت بنویسند. زمانی که نوشتن مقاله خود را تمام کردند به آن‌ها گفته شد مقالاتشان توسط ادوارد کالدول^{۲۳}، استاد برجسته دانشگاه معتبر آیوی لیگ (بهترین و گران‌ترین دانشگاه‌های آمریکا) و نماینده مؤسسات سفیدپوستان، مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت.

بازخوردهای ادوارد کالدول کاملاً منتقدانه به‌علاوه مفید بود و واکنش دانش‌آموزان بسیار متفاوت بود. کسانی که طرز فکر ثابت داشتند، آن را به‌عنوان تهدید، توهین یا حمله دیدند. آن‌ها کالدول و نظراتش را رد کردند.

این چیزی بود که یکی از دانش‌آموزان با طرز فکر ثابت گفت: «او خسیس است، به درستی نمره نمی‌دهد، به وضوح مغرضانه عمل می‌کند: او از من خوشش نمی‌آید».

دیگری گفت «او احمقی پرمده‌عاست... معلوم است به دنبال چیزی برای بی‌اعتبار کردن کار بود». و دیگری در حالی که بازخوردها را مورد سرزنش قرار می‌داد گفت: «او اختصار و ایجاز نوشته مرا درک نکرده و فکر کرد که نوشته‌ام مبهم بود؛ چرا که وقتی که آن را می‌خواند، بی‌صبر بود. او از خلاقیت بدش می‌آید».

هیچ کدام از آن‌ها چیزی از بازخوردهای ادوارد کالدول یاد نخواهند گرفت.

دانش‌آموزان با طرز فکر رشد نیز ممکن است او را به عنوان چنین مردی در نظر بگیرند، اما مرد خرفتی که می‌توانست چیزی به آن‌ها یاد دهد.

«قبل از ارزیابی، متکبر و بسیار سختگیر دیده می‌شد. [بعد از ارزیابی؟] به نظر می‌رسد عادلانه نخستین کلمه‌ای است که به ذهن می‌آید... همانند چالش جدید به آن نگریسته می‌شود».

«او مانند مرد مغرور، تهدیدآمیز و تحقیرکننده به نظر می‌رسید. [احساس شما در مورد ارزیابی چیست؟] ارزیابی به ظاهر صادقانه و خاص بود. در این مفهوم، ارزیابی می‌تواند نوعی محرک... برای تولید کار بهتر باشد».

«مغرور و متکبر (ارزیابی؟) و شدیداً منتقدانه به نظر می‌رسید. با این حال نظرات او مفید و واضح بودند. احساس می‌کنم از او خیلی چیزها خواهیم آموخت».

طرز فکر رشد به دانش‌آموزان آفریقایی آمریکایی اجازه داد تا از ادوارد کالدول برای اهدافشان بهره ببرند. آن‌ها برای کسب تحصیل در کالج بودند و چه او احمق پرمده‌عاست بود یا نبود، می‌خواستند به هدفشان برسند.

آیا به اینجا تعلق دارم؟

گذشته از ربودن توانایی‌های مردم، کلیشه همچنین با ایجاد احساس عدم تعلق، به آن‌ها آسیب می‌رساند. بسیاری از اقلیت‌ها دانشگاه را رها می‌کنند و بسیاری از زنان ریاضی و علوم را رها می‌کنند؛ چرا که هرگز احساس نمی‌کنند که با آن مطابقت داشته باشند.

برای پی بردن به چگونگی اتفاق افتادن این امر، ما زنان دانشگاهی را در دوره حساب دیفرانسیل و انتگرال مورد بررسی قرار دادیم. این اتفاق اغلب هنگامی روی می دهد که دانش آموزان تصمیم می گیرند که آیا ریاضی یا شغل های مربوط به ریاضی، برای آن ها مناسب است یا خیر. در طول ترم، از زنان خواستیم که احساسشان در مورد ریاضی و حس تعلق به ریاضی را گزارش کنند. به عنوان مثال، زمانی که به ریاضی فکر کردند، آیا احساسشان مانند یک عضو تمام عیار جامعه ریاضی یا مانند فردی غریبه بود؛ احساس راحتی یا احساس اضطراب داشتند؛ احساسی که به مهارت های ریاضی شان داشتند، خوب بود یا بد؟

زنان با طرز فکر رشد، یعنی کسانی که فکر می کردند توانایی های ریاضی می تواند بهبود یابد، احساس تعلق نسبتاً قوی و باثبات داشتند و قادر بودند که این احساس را حتی زمانی که کلیشه های منفی بسیاری در اطرافشان وجود داشت، حفظ کنند. یکی از دانشجویان آن را این گونه توصیف کرد: «در کلاس ریاضی، به دانشجویان [زن] گفته می شد که اشتباه می کنند، در حالی که این گونه نبود (آن ها در واقع کارها را به شیوه های بدیعی انجام می دادند). این مسخره بود و به طور منفی بر نظرات استاد تأثیر می گذاشت و اجازه نمی داد که استدلال های خوب دانشجویان را ببیند. برای ما مشکلی نداشت، چون به صورت گروهی کار می کردیم و می توانستیم در بین خودمان از یکدیگر حمایت کرده و حمایت دریافت کنیم... ما ایده های جالبمان را در میان خودمان مورد بحث قرار می دادیم».

کلیشه سازی ها موجب اضطراب آن ها می شد (همان طور که باید باشد)، اما هنوز هم می توانستند احساس راحتی کنند و اعتماد به نفسشان را در محیط های ریاضی حفظ کنند. می توانستند مقاومت کنند.

اما احساس تعلق زنان با طرز فکر ثابت، با سپری شدن ترم، به تدریج کم می شد و هر چه بیشتر حضور کلیشه سازی را در کلاس احساس می کردند، آرامش آن ها در ریاضی کم رنگ تر می شد. یکی از دانشجویان گفت که حس تعلق او از بین رفت چرا که «توسط نظرات استاد مورد بی احترامی قرار می گرفتم، هر زمانی که جواب درستی در کلاس می دادم، می گفت: حدس خوبی زدی».

کلیشه سازی در خصوص توانایی کم، می توانست به آن ها حمله کند تا آن ها را مورد توصیف قرار دهد و

آسایش و اعتماد به نفسشان را از بین ببرد. ادعا نمی‌کنم که این تقصیر آن‌هاست. تعصب، مشکل اجتماعی عمیقاً ریشه‌داری است و نمی‌خواهم قربانیان آن را سرزنش کنم. صرفاً می‌گویم که طرز فکر رشد به افراد کمک می‌کند تا تعصب را آن‌گونه که هست - یعنی نظرات شخص دیگری در خصوص آن‌ها - ببینند و بدون اینکه خللی به اعتماد به نفس و توانایی‌های آن‌ها وارد شود، با آن مقابله کنند.

اتکا به نظرات مردم

بسیاری از زنان نه تنها با کلیشه مشکل دارند، بلکه به طور کلی با نظرات دیگر افراد در خصوص خودشان نیز مشکل دارند. آن‌ها به نظرات مردم بیش از حد اعتماد می‌کنند.

روزی به داروخانه‌ای در هاوایی برای خرید نخ دندان و خمیر دندان رفتم و پس از برداشتن اقلام مورد نیازم، در صف صندوق ایستادم. دوزن که با هم بودند، جلوتر از من قرار داشتند و منتظر نوبت‌شان بودند. از آنجایی که همیشه عجله دارم، در آن لحظه تصمیم گرفتم قبل از اینکه نوبتم برسد، پولم را آماده کنم؛ بنابراین جلو رفتم، اقلام را در جایی کنار پیشخوان گذاشتم و شروع به جمع‌آوری صورتحساب‌ها کردم که این دوزن از کوره در رفتند. توضیح دادم که به هیچ وجه نمی‌خواهم نوبت آن‌ها را بگیرم. فقط داشتم برای زمانی که نوبتم شود، آماده می‌شدم. فکر کردم این موضوع حل و فصل شد، اما وقتی از فروشگاه بیرون آمدم، آن‌ها منتظر من بودند. به من نزدیک شدند و فریاد زدند: «تو فرد بد رفتاری هستی!»

شوهرم که همه چیز را از ابتدا تا انتها دیده بود، فکر می‌کرد آن‌ها دیوانه‌اند؛ اما اثر عجیب و ناراحت‌کننده‌ای بر من داشتند و به سختی فکرش را از سرم بیرون کردم!

این آسیب‌پذیری، بسیاری از تواناترین و موفق‌ترین زنان را آزرده می‌کند. چرا باید این‌گونه باشد؟ این دختران هنگامی که کوچک‌اند، اغلب بسیار عالی هستند و هر کسی که به آن‌ها این را بگوید باعث خوشحالی و شغف آن‌ها می‌شود. رفتار آن‌ها خیلی خوب است، خیلی ناز هستند، بسیار مفید و توانایی‌های بیشتری نسبت به سنشان دارند. دختران یاد می‌گیرند که به ارزیابی‌های مردم درباره خودشان اعتماد کنند. «همه با من خیلی خوب هستند. اگر از من انتقاد می‌کنند، حتماً باید درست باشد.» حتی زنانی که در دانشگاه‌های برتر کشور هستند، می‌گویند که نظرات افراد دیگر، راه خوبی

برای شناختن توانایی‌هایشان است.

پسران دائماً سرزنش و مجازات می‌شوند. هنگامی که کلاس‌های درس مدارس را زیر نظر قرار دادیم، متوجه شدیم که پسران تا هشت برابر انتقاد بیشتری نسبت به دختران دریافت می‌کنند. پسران نیز به‌طور مداوم یکدیگر را نامرتب و کثیف و کودن خطاب می‌کنند. ارزیابی‌ها، مقدار زیادی از قدرت آن‌ها را کاهش می‌دهند.

یکی از دوستان آقا، زمانی مرا شلخته خطاب کرد. او در خانه من در حال صرف شام بود و هنگامی که داشتیم غذا می‌خوردیم، مقداری از غذای من روی بلوزم ریخت. او به من گفت: «به این دلیل است که خیلی شلخته و نامرتبی». شوکه شدم. آن موقع بود که متوجه شدم هیچ کس تا آن زمان چنین چیزی به من نگفته بود. مردان چنین چیزهایی را همیشه به یکدیگر می‌گویند. این چیزها ممکن است حتی به شوخی جالب نباشد، اما قطعاً باعث می‌شود که قبل از قبول ارزیابی دیگران، آن را مورد ملاحظه و بررسی قرار دهند.

حتی زمانی که زنان به اوج موفقیت می‌رسند، نگرش‌های دیگران می‌تواند بر آن‌ها تأثیر بگذارد. فرانسیس کانلی یکی از برجسته‌ترین جراحان مغز و اعصاب در جهان است. درواقع، او نخستین زنی است که به وی پست رئیس دفتر جراحی مغز و اعصاب دانشکده پزشکی آمریکا داده شد. بالین حال نظرات بی‌ملاحظه همکاران و حتی دستیاران مرد می‌توانست او را پراز شک نسبت به خودش کند. روزی در حین عمل جراحی، مردی به‌طور تحقیرکننده‌ای به او «عزیزم» می‌گوید. فرانسیس به جای اینکه در جواب تعریفی که از او شده بود چیزی بگوید، در مورد خودش دچار تردید شد. با خودش فکر کرد «آیا به اندازه کافی خوب و با استعداد است تا این عمل جراحی را انجام دهد؟»

طرز فکر ثابت، به‌اضافه کلیشه‌سازی، به‌اضافه اعتماد زنان به ارزیابی مردم: فکر می‌کنم کم کم می‌توانیم شکاف جنسیتی موجود در ریاضیات و علم را درک کنیم.

این شکاف به طرز دردناکی در جهان تکنولوژی پیشرفته، آشکار است. جولی لینچ، متخصص تازه‌کار، زمانی که در دبیرستان بود کد کامپیوتر می‌نوشت. پدر و دو برادر او در زمینه تکنولوژی کار می‌کردند و او هم به آن علاقه زیادی داشت. سپس معلم برنامه‌نویسی کامپیوتر از او انتقاد کرد. او یک برنامه

کامپیوتری نوشته بود و برنامه کاملاً خوب اجرا شد، اما معلم، میانبری را که او به کار گرفته بود، دوست نداشت. علاقه او از بین رفت.

ریاضی و علوم باید به مکان‌های دوستانه‌تر و پذیراتری برای زنان تبدیل شود و زنان به طرز فکر رشد نیاز دارند تا جایگاه خود را در این زمینه‌ها به دست بیاورند.

وقتی که اوضاع خوب پیش می‌رود.

اما بیایید به زمان‌هایی نگاهی بیندازیم که این فرآیند به درستی پیش می‌رود.

خانواده پولگارسه نفر از موفق‌ترین شطرنج‌بازان زن را تاکنون پرورش داده‌اند. چگونه؟ سوزان، یکی از این سه نفر می‌گوید، «پدرم معتقد بود که استعداد ذاتی مهم نیست و

۹۹ درصد [موفقیت] سخت کوشی است. من با او موافق هستم.» جوان‌ترین دختر، یودیت، در حال حاضر به عنوان بهترین شطرنج‌باز زن در تمام دوران محسوب می‌شود. او با استعدادترین نبود. سوزان می‌گوید: «یودیت در ابتدا به کندی پیش می‌رفت؛ اما بسیار سخت کوش بود».

یکی از همکاران من دو دختر دارد که نابغه ریاضی هستند. یکی از آن‌ها دانشجوی کارشناسی ارشد ریاضی در یکی از دانشگاه‌های برتر است. دیگری نخستین دختری بود که در آزمون ریاضی نخبگان، رتبه شماره یک کشور را کسب کرد و برنده مسابقه ریاضی در سراسر کشور شد و اکنون متخصص علوم اعصاب در یک دانشگاه عالی است. راز آن‌ها چیست؟ آیا از طریق ژن منتقل می‌شود؟ به اعتقاد من از طریق طرز فکر منتقل می‌شود. بهترین خانواده‌ای که از لحاظ دارا بودن بیشترین طرز فکر رشد تاکنون دیده‌ام، خانواده آن‌ها است.

درواقع، پدر آن‌ها طرز فکر رشد را در هر چیزی اعمال می‌کرد. هرگز گفت و گویی که چندین سال پیش داشتیم را فراموش نمی‌کنم. در آن زمان مجرد بودم و او از من پرسید برنامه‌ام برای پیدا کردن شریک زندگی چیست؟ وقتی گفتم برنامه‌ای ندارم. مبهوت شد و گفت: «انتظار نداشته باش کارهایت به خودی خود انجام شوند.» برای او تصورناپذیر بود که هدفی داشته باشید ولی قدمی برای عملی کردن آن برندارید.

به طور خلاصه، طرز فکر رشد به افراد، حتی آن‌هایی که در آماج القاب منفی هستند، اجازه می‌دهد تا

به طور کامل از ذهنشان استفاده کرده و آن را توسعه دهند. ذهن آن‌ها با افکار محدود کننده، حس شکننده تعلق و اعتقاد به اینکه افراد دیگر می‌توانند آن‌ها را تعریف کنند، پر نشده است.

طرز فکر خود را رشد دهید.

به قهرمان خود فکر کنید. آیا او را فردی با توانایی‌های فوق‌العاده می‌بینید که با تلاش اندکی به آن‌ها رسیده است؟ اکنون به درک حقیقت می‌پردازید. تلاش فوق‌العاده‌ای را که برای دستاوردهای آن‌ها و تحسین بیشتر آن‌ها صرف شده است، متوجه می‌شوید.

به زمان‌هایی فکر کنید که افراد دیگری برتر از شما بودند و شما پنداشتید که آن‌ها باهوش‌تر یا با استعدادتر بودند. اکنون به این فکر کنید که آن‌ها استراتژی‌های بهتری را مورد استفاده قرار دادند، تحت آموزش بیشتری قرار گرفتند و سخت‌تر تلاش کردند و موانع سد راهشان را از طریق سخت‌کوشی از میان برداشتند. شما هم می‌توانید این کار را انجام دهید، به شرطی که بخواهید. آیا موقعیت‌هایی وجود دارد که مانند احمق به نظر آیید؟ دفعه بعدی که در یکی از این موقعیت‌ها قرار گرفتید، خودتان را در طرز فکر رشد قرار دهید، به یادگیری و بهبود و نه قضاوت فکر کنید. آیا به بچه‌هایتان، القابی مانند این یکی هنرمند است و آن یکی دانشمند است، نسبت می‌دهید؟ دفعه بعد یادتان باشد که به آن‌ها کمک نکنید، حتی اگر در حال تعریف کردن از آن‌ها باشید. مطالعه ما را به یاد بیاورید که ستودن توانایی‌های دانش‌آموزان، نمره IQ آن‌ها را پایین آورد. شیوه‌ای در طرز فکر رشد برای تعریف کردن از آن‌ها بیابید.

بیش از نیمی از جامعه ما به گروه‌هایی تعلق دارند که به طور منفی کلیشه شده‌اند. در ابتدا، همه زنان قرار دارند و پس از آن همه گروه‌های دیگری قرار دارند که تصور نمی‌شود در چیز خاصی خوب باشند. طرز فکر رشد را به آن‌ها هدیه بدهید. محیطی ایجاد کنید که طرز فکر رشد را به بزرگ‌سالان و کودکانی که در زندگی شما هستند، آموزش دهد؛ به خصوص آن‌هایی که هدف کلیشه‌های منفی هستند. حتی زمانی که القاب منفی ظاهر می‌شوند، آن‌ها مسئول یادگیری خود باقی خواهند ماند.

فصل ۴) ورزش‌ها: طرز فکر یک قهرمان

در ورزش، همه افراد، به خصوص کارشناسان به استعداد اعتقاد دارند. در واقع، ایده «استعداد طبیعی» از ورزش ریشه می‌گیرد. کسی که مانند ورزشکار به نظر می‌رسد، مانند ورزشکار حرکت می‌کند و بدون اینکه تلاش کند، ورزشکار است. اعتقاد به استعدادهای طبیعی آن قدر زیاد است که بسیاری از استعدادیاب‌ها و مربیان فقط در جست‌وجوی استعدادهای طبیعی هستند و تیم‌ها در ازای پرداخت مبالغ گزاف برای جذب آن‌ها با یکدیگر به رقابت می‌پردازند.

بیلی بین^{۲۴} استعدادی طبیعی بود. همه موافق بودند که او پیب روث^{۲۵} بعدی خواهد بود. اما بیلی بین فاقد یک چیز بود. طرز فکر قهرمان.

همان‌طور که مایکل لونیس^{۲۶} در مانی بال به ما می‌گوید، زمانی که بین، دانشجوی سال دوم دبیرستان بود، او بهترین گلزن تیم بسکتبال، برترین بازیکن خط حمله تیم فوتبال و بهترین هیت‌ر در تیم بیس بال بود که در یکی از سخت‌ترین لیگ‌های کشور ۵۰۰ بار به توپ ضربه زد. استعداد او واقعاً عالی بود.

اما لحظه‌ای که همه چیز بد پیش رفت، بین به دنبال چیزی برای شکستن بود. «این امر صرفاً به این دلیل نبود که دوست نداشت شکست بخورد؛ انگار نمی‌دانست چگونه شکست بخورد.» همان‌طور که در بیس بال از لیگ‌های کوچک به لیگ‌های بزرگ منتقل می‌شد، همه چیز بدتر و بدتر می‌شد. قرار گرفتن در موقعیت بتینگ برای او به کابوس تبدیل شد، زمان دیگری برای تحقیر شدن بود و با هر بتینگ ناموفق، از لحاظ روحی در هم می‌شکست. همان‌طور که یک استعدادیاب گفت: «بیلی بر این باور بود که هرگز نباید اشتباه کند»، این جمله برایتان آشنا به نظر می‌رسد؟!

آیا بین سعی می‌کرد که مشکلاتش را به شیوه‌های سازنده‌ای رفع کند؟ نه البته که نه، چرا که این داستانی از طرز فکر ثابت است. استعداد طبیعی نیازی به تلاش ندارد. تلاش برای افرادی است که از مواهب کمتری برخوردارند. فردی که استعداد طبیعی دارد درخواست کمک نمی‌کند. چرا که این پذیرش ضعف است. به‌طور خلاصه، فردی با استعداد طبیعی، نواقص خودش را تجزیه و تحلیل نکرده و آن‌ها را با تمرین رفع نمی‌کند. خود فکر نقص و کاستی، وحشتناک است.

با غرق شدن در طرز فکر ثابت، بین به دام استعداد عالی خودش افتاد. بین به عنوان بازیکن، هرگز از طرز فکر ثابت رهایی نیافت، اما به عنوان مدیر فوق‌العاده موفق لیگ برتر این کار را انجام داد. چگونه این اتفاق افتاد؟

بازیکن دیگری به اسم لنی دایکسترا^{۲۷} وجود داشت که کنار بین در میان جوانان و بزرگسالان بازی و زندگی می‌کرد. دایکسترا ذره‌ای از مواهب فیزیکی یا «توانایی طبیعی» بین را نداشت، اما بین با احترام به او نگاه می‌کرد. همان‌طور که بین بعدها توضیح داد: «او هیچ ترسی از شکست نداشت... و من برعکس او بودم».

بین در ادامه می‌گوید «کم‌کم درک کردم که بازیکن بیس بال چگونه باید باشد و می‌دیدم که آن‌گونه نبودم؛ اما لنی بود».

زمانی که بین، نگاه کرد، گوش داد و عمیقاً فکر کرد، برای او روشن شد که طرز فکر مهم‌تر از استعداد بود و چندی پس از آن، به عنوان بخشی از گروهی که در شیوه اساساً جدید استعدادیابی و مدیریت، پیشگام بودند، به این باور رسید که دوره‌های امتیازگیری^{۲۸} که مهم‌ترین بخش بیس بال است، بیشتر به شیوه نگرش مربوط می‌شود نه به استعداد.

با داشتن این بینش، بین، به عنوان مدیر کل اوکلند اتلتیکس در سال ۲۰۰۲، تیمش را به ۱۰۳ پیروزی در یک فصل رساند، برنده مسابقات قهرمانی شد و رکورد پیروزی‌های متوالی را در لیگ آمریکا شکست. این درحالی بود که مجموع حقوق بازیکنانش از همه تیم‌های لیگ (به جز یک تیم) کمتر بود. آن‌ها استعداد نخریدند، طرز فکر خریدند.

ایده استعداد طبیعی

گاهی اوقات قابل رؤیت است، گاهی نه

مواهب فیزیکی مانند استعدادهای فکری نیستند. آن‌ها قابل رؤیت هستند. اندازه، فرم بدن، چابکی، همه قابل مشاهده هستند. تمرین و آموزش نیز قابل مشاهده است و نتایج قابل مشاهده‌ای تولید می‌کنند. ممکن است، فکر کنید که این امر بر خلاف ایده اسطوره‌ای با استعداد طبیعی است. می‌توانید ماگزی بوگزا با قد ۱۶۰ سانتی متری را ببینید که در بازی بسکتبال NBA بازی می‌کرد و داگ فلوتی، بازیکن خط حمله ریزجثه‌ای را ببینید که برای تیم نیو انگلند پتریوتس و سن دیگو شارژر بازی کرده است. می‌توانید پیت گری، بازیکن بیس بال را ببینید که یک بازو داشت و به لیگ‌های برتر راه پیدا کرد. به بن هوگان، یکی از بزرگ‌ترین گلف‌بازان همه دوران بنگرید که دچار آسیب دیدگی‌های بدنی زیادی بود. گلن کانینگهام، دهنده بزرگ که به شدت سوخته بود و پاهایش آسیب دیده بود را ببینید. لری برد و عدم چابکی او را ببینید. می‌توانید افراد ریزجثه یا فاقد استعداد خدادادی یا حتی «معلول» را مشاهده کنید که موفق شدند و همین طور نمونه‌هایی را ببینید که استعدادهای خداگونه داشتند ولی موفق نشدند. آیا همه این نمونه‌ها بیانگر چیزی نیست؟!

کارشناسان بوکس بر اندازه‌گیری‌های فیزیکی تکیه می‌کنند و آن را ستون مشخصات فیزیکی^{۲۹} می‌نامند تا از آن برای شناسایی استعدادهای طبیعی استفاده کنند. این موارد شامل اندازه‌گیری مشت مبارز، طول بازو، اتساع قفسه سینه و وزن است. محمد علی در این اندازه‌گیری‌ها شکست خورد. او استعداد طبیعی نبود. سرعت زیادی داشت اما هیکل مبارز بزرگ و نیز قدرت و حرکات کلاسیک را نداشت. درواقع، به طور اشتباه بوکس کار می‌کرد. محمد علی جلوی مشت‌ها را با بازو و آرنج خود نمی‌گرفت. فک خود را بدون گارد نگه می‌داشت. نیم‌تنه‌اش را به عقب می‌کشید تا از ضربات مشت‌هایی که به سمت او می‌آمدند، فرار کند. همان طور که خوزه تورس گفت: «مانند کسی که بین ریل‌های قطار در تلاش است تا از برخورد قطاری که در حال آمدن است اجتناب کند، اما نه با رفتن به خارج از ریل‌ها بلکه با دویدن پشت به قطار».

سانی لیستون،^{۳۰} رقیب علی، استعداد طبیعی داشت. او از همه فاکتورها؛ اندازه، قدرت و تجربه

بهره‌مند بود... قدرتش افسانه‌ای بود. تصور ناپذیر بود که علی بتواند سانی لیستون را شکست دهد. مسابقه به حدی مضحک به نظر می‌رسید که سالن مبارزه تنها تا نصف پر شده بود.

اما گذشته از سرعت، استعداد علی ذهن او بود. مغز او و نه نیروی عضلانی‌اش. او حریف خود را مورد بررسی قرار داد. محمد علی نه تنها سبک مبارزه لیستون را مورد بررسی قرار داد، بلکه از نزدیک مشاهده کرد که لیستون خارج از رینگ چه نوع فردی بود: «تمامی مصاحبه‌های او را خواندم. با افرادی که در اطراف او بودند یا با او صحبت کرده بودند، صحبت کردم. روی تخت دراز می‌کشیدم و همه چیز را در کنار هم قرار می‌دادم و به آن‌ها فکر می‌کردم و سعی می‌کردم تصویری از نحوه عملکرد ذهن او به دست بیاورم.» و سپس از آن‌ها علیه خودش استفاده کرد.

چرا قبل از هر مبارزه به نظر می‌رسید که علی دیوانه می‌شود؟ تورس می‌گوید، زیرا او می‌دانست که مشت ناک توت آن مشتی است که حریف، آمدن آن را نمی‌بیند. علی گفت: «لیستون باید باور می‌کرد که من دیوانه بودم و قادر به انجام هر کاری بودم. او نمی‌توانست هیچ چیزی از من به جز دهانم را ببیند و این دقیقاً آن چیزی بود که می‌خواستم او ببیند!»

مثل پروانه بال می‌زنم

مثل زنبور نیش می‌زنم.

دست‌های شما نمی‌تواند

به چیزی که چشمان شما نمی‌بیند، ضربه بزند.

پیروزی علی بر لیستون، جزو تاریخ بوکس است. یک مدیر بوکس معروف درباره علی می‌گوید: «او یک تناقض بود. عملکرد فیزیکی او روی رینگ کاملاً غلط بود.... با این حال، مغزش همیشه در شرایط عملکرد ایده‌آلی قرار داشت.» «او سپس با تبسمی که در سراسر چهره‌اش نمایان بود، ادامه داد: او به همه ما نشان داد که همه پیروزی‌ها از اینجا می‌آید. (با انگشت اشاره به پیشانی‌اش اشاره کرد)» سپس دو دست مشت شده‌اش را نشان داد و گفت: «نه از اینجا»

این امر، ذهن افراد را در خصوص مواهب فیزیکی تغییر نمی‌دهد. نه، ما فقط اکنون با نگاه کردن به علی، او را با ادراک کنونی‌مان می‌بینیم و بدن یک قهرمان بزرگ بوکس را مشاهده می‌کنیم. اینکه

ذهن بسیار تیزی داشت و اشعار سرگرم کننده‌ای می ساخت، قابل توجه بود؛ اما هنوز هم فکر می کنیم که عظمت او در فیزیک بدنی او قرار داشت و درک نمی کنیم که چگونه کارشناسان این عظمت را از همان ابتدا متوجه نشدند.

مایکل جردن

مایکل جردن نیز فردی با استعداد طبیعی نبود بلکه شاید سخت کوش ترین ورزشکار در تاریخ ورزش باشد.

معروف است که مایکل جردن از تیم اول دبیرستان حذف شد. ما به آن مربی که او را حذف کرد، می خندیم. مایکل توسط کالجی (ایالت کارولینای شمالی) که دوست داشت در آنجا بازی کند، استخدام نشد. خب، آیا آن ها احمق نبودند؟ او توسط دو تیم برتر NBA که می توانستند او را انتخاب کنند، به عنوان بازیکن ذخیره انتخاب نشد. چه اشتباه احمقانه‌ای! از آنجا که در حال حاضر می دانیم که او بزرگ ترین بازیکن بسکتبال تمام دوران بوده است، فکر می کنیم که این موضوع باید از همان ابتدا آشکار بوده باشد. هنگامی که به او نگاه می کنیم، مایکل جردن را می بینیم؛ اما در آن زمان او تنها مایکل جردن بود.

هنگامی که جردن از تیم اول دبیرستان خط خورد، بسیار به هم ریخت. مادرش می گوید: «به او گفتم، برگرد و به خودت نظم بده.» او به این حرف واقعاً گوش داد. مایکل عادت داشت خانه را شش صبح ترک کند تا قبل از رفتن به مدرسه تمرین کند. در دانشگاه کارولینای شمالی، به طور مداوم روی ضعف های خود، یعنی بازی دفاعی، کنترل توپ و شوت کردن تمرین می کرد. مربی تیم از تمایل و اشتیاق او که سخت تر از هر کس دیگری در تیم تمرین می کرد، شگفت زده شده بود. یک بار، بعد از اینکه تیم، آخرین بازی فصل را باخت، جردن رفت و برای چندین ساعت روی شوت هایش کار کرد. او خودش را برای سال آینده آماده می کرد. حتی در اوج موفقیت و شهرت، زمانی که به نابغه ورزشی تبدیل شده بود، تمرین های سرسختانه او به صورت افسانه ای باقی ماندند. کمک مربی سابق بولز، جان باخ، درباره او این گونه می گوید: «نابغه ای که می خواهد به طور مداوم نبوغ خود را ارتقا دهد». از نظر جردن، موفقیت از ذهن سرچشمه می گیرد. «سرسختی روانی و قلب از بسیاری از مزیت های

فیزیکی که ممکن است دارا باشید، قدرتمندتر هستند. همیشه آن را گفته‌ام و باور داشته‌ام.» اما سایر مردم این گونه نیستند. آن‌ها به مایکل جردن نگاه می‌کنند و کمال فیزیکی او را می‌بینند که به طور اجتناب‌ناپذیری او را به سوی عظمت و بزرگی سوق داده است.

پیپ

در مورد پیپ روث^{۳۱} چطور؟ در آن زمان، او به وضوح هیچ رگه‌ای از کمال فیزیکی بشری نداشت. در اینجا مردی با اشتها‌های معروف و معده غول‌آسا وجود داشت که از اونیفورم یانکی او بیرون زده بود. پیپ نیز فردی با استعداد طبیعی نبود. در آغاز کار حرفه‌ای خود، پیپ روث، ضربه‌زن خوبی نبود. قدرت زیادی داشت، قدرتی که از تعهد کامل او در هر زمانی ناشی می‌شد که چوگان را به چرخش می‌انداخت.

اینکه می‌توانست مقدار حیرت‌انگیزی مشروب و مقدار بی‌سابقه‌ای غذا مصرف کند، درست است. او می‌توانست بعد از یک وعده غذای بسیار زیاد، یک یا چند دسر پای بخورد؛ اما همچنین می‌توانست در شرایطی که لازم بود، خودش را منظم کند. در زمستان‌های بسیاری، کل زمان تعطیلی فصل، در سالن ورزش تمرین می‌کرد تا متناسب‌تر شود. در واقع، پس از فصل ۱۹۲۵، هنگامی که به نظر می‌رسید که دیگر موفق نبود، واقعاً متعهد شد تا خودش را متناسب کند و این کار جواب داد. از سال ۱۹۲۶ تا ۱۹۳۱، او ۳۵۴ ضربه به توپ زد که به طور متوسط ۵۰ هوم ران در یک سال بود. رابرت کریمر، نویسنده بیوگرافی او می‌گوید: «روث بهترین نمایش ضربات متوالی را در تاریخ بیس بال به نمایش گذاشته است. پیپ روث از خاکستر سال ۱۹۲۵، مانند یک موشک اوج گرفت» از طریق نظم و انضباط.

پیپ همچنین عاشق تمرین کردن بود. در واقع، زمانی که به بوستون رد ساکس پیوست، بازیکنان سابق آن تیم، او را بابت تمرینات روزانه ضربه زدن اذیت کردند. او فقط تازه کار نبود بلکه پیچر (پرتاب کننده توپ) تازه کاری نیز بود. چه کسی فکر می کرد که در حال تلاش برای تمرینات ضربه زدن به توپ و بتینگ است؟ بعدها زمانی که در طی حرفه اش، تنبیه شد و از یک بازی محروم شد. این یک مسئله بود؛ آن ها همچنین به او اجازه تمرین کردن هم ندادند و این موضوع واقعاً به او صدمه زد.

تای کاب استدلال کرد که پیچربودن (پرتابگر توپ) به روٹ در ارتقای ضرباتش بسیار کمک نمود. چرا پیچربودن به ضربه زدن او کمک کرد؟ کاب گفت: «چون توانست در پلایت، تجربه کسب کند...» با گذشت زمان، بیشتر و بیشتر یاد می گرفت که چگونه سوئینگ را کنترل کند و چوب را روی توپ قرار دهد.

با این حال ما به آنچه که استفن جی گولد^{۳۲} می گوید، اعتقاد داریم «نظر عمومی این است که بازیکنان بیس بال تکه های بزرگی از گوشت هستند که به طور طبیعی و بدون زحمت استعدادهایی را که طبیعت به آن ها بخشیده است به نمایش می گذارند».

سریع ترین زن روی زمین

در مورد ویلما رودلف^{۳۳} چطور که پس از برنده شدن سه مدال طلا برای دوهای سرعت و امدادی در المپیک ۱۹۶۰ رم، به عنوان سریع ترین زن روی زمین مورد ستایش قرار گرفت؟ او به هیچ وجه به عنوان فردی جوان، فیزیک حیرت آوری نداشت. او کودکی نارس و بیستمین فرزند از بیست و دو فرزند پدر و مادرش بود. ویلما در کودکی به طور مداوم بیمار بود. در سن چهار سالگی، تقریباً در مبارزه ای طولانی با ذات الریه دو، تب مخملک و فلج اطفال در آستانه مرگ بود که منجر به فلج شدن تقریبی پای چپ او شد. پزشکان امید کمی داشتند که بتواند دوباره از آن پا استفاده کند. به مدت هشت سال، او با شور و نشاط دنبال درمان فیزیکی بود تا زمانی که در سن دوازده سالگی آتل پایش را باز کرد و شروع به راه رفتن به طور معمولی کرد.

اگر این درس بدین معنا نبود که مهارت های فیزیکی می توانند توسعه پیدا کنند، پس چه بود؟ او بلافاصله این درس را در بسکتبال و دوومیدانی اعمال کرد، اگرچه در همه مسابقات باخت، اما وارد

اولین مسابقات رسمی دوومیدانی شد. پس از زندگی حرفه‌ای باور نکردنی، گفت: «تنها می‌خواهم به‌عنوان یک بانوی سخت‌کوش به‌یاد آورده شوم».

در مورد جکی جوینر کرسی^{۳۴} که به‌عنوان بزرگ‌ترین ورزشکار زن در تمام دوران‌ها مورد ستایش قرار گرفت، چطور؟ بین سال‌های ۱۹۸۵ و اوایل سال ۱۹۹۶، او در هریک از مسابقات دوی هفتگانه‌ای که در آن به رقابت پرداخت، برنده شد. هفتگانه، دقیقاً چیست؟ دو روز خسته‌کننده و هفت بخش رویداد می‌باشد که متشکل از دوی ۱۰۰ متر بامانع، پرش ارتفاع، پرتاب نیزه، دو سرعت ۲۰۰ متر، پرش طول، پرتاب وزنه و دوی ۸۰۰ متر است. جای تعجب ندارد که برنده، به‌عنوان بهترین ورزشکار زن در جهان نامیده شود. در طول حرفه‌اش، جوینر کرسی شش تا از بالاترین امتیازات تاریخ ورزش را به‌دست آورد، رکورد جهانی ثبت کرد و دو مقام قهرمانی جهان و همچنین دو مدال طلای المپیک (اگر مدال‌های دیگری را که در رویدادهای دیگری برنده شد حساب کنیم، شش تا می‌شود) را برنده شد.

جکی استعداد طبیعی داشت؟ او استعداد داشت؛ اما زمانی که دوومیدانی را شروع کرد، برای مدتی، نفر آخر مسابقات می‌شد. هرچقدر بیشتر کار می‌کرد، سرعت او افزایش می‌یافت؛ اما هنوز هم در هیچ مسابقه‌ای برنده نشده بود. در نهایت، شروع به برنده شدن کرد. چه چیزی تغییر کرد؟ «برخی ممکن است تحول مرا به قوانین ژنتیکی نسبت دهند؛ اما فکر می‌کنم این پاداش تمامی ساعت‌ها تلاش در مسیر اسب‌سواری، پیاده‌روی محله و دالان مدرسه بود».

او با درمیان گذاشتن راز موفقیت ادامه‌دار خود می‌گوید: «دیدن خودم که در حال پیشرفت هستم به من انگیزه می‌دهد و مرا هیجان‌زده می‌کند. در حال حاضر، پس از شش مدال المپیک و پنج رکورد جهانی، این گونه است و زمانی که در دبیرستان مقدماتی بودم و به‌تازگی وارد مسابقات دوومیدانی شدم نیز بدین گونه بود».

دو مدال اخیر او (یکی در مسابقات قهرمانی جهان و یک مدال المپیک) در طول حمله آسم و آسیب شدید و دردناک از ناحیه همسترینگ به‌دست آمد. این استعداد طبیعی نبود که او را سرپا نگه داشت. این طرز فکر بود که تأثیرگذار بود.

استعدادهای طبیعی نیازی به تلاش کردن ندارند.

آیا می‌دانید، زمانی این باور قوی وجود داشت که نباید از لحاظ فیزیکی برای گلف آموزش ببینید و اگر روی قدرت خودتان کار کنید، «مهارتتان» را از دست می‌دهید؟ تا اینکه تایگر وودز همراه با رژیم‌های تمرینی و عادات تمرینی شدید پیدا شد و در هر تورنمنتی که وجود داشت، برنده شد.

در برخی از فرهنگ‌ها، افرادی که تلاش کردند تا از طریق آموزش به فراتر از استعدادهای طبیعی خود بروند، با مخالفت‌های شدیدی روبه‌رو شدند. باید شرایط خودتان را در زندگی می‌پذیرفتید. این فرهنگ‌ها باید از موری ویلز^{۳۵} متنفر بوده باشند. ویلز، از جمله بازیکنان بیس بال مشتاق در دهه ۵۰ و ۶۰ بود که رؤیای بازی در میجر لیگ را داشت. مشکل او این بود که ضرباتش به اندازه کافی خوب نبودند، بنابراین زمانی که داجرز با او قرارداد امضا کرد، آن‌ها او را به ماینور لیگ فرستادند. او با افتخار به دوستانش اعلام کرد، «قصد دارم تا دو سال آینده، در بروکلین با جکی رابینسون بازی کنم». ویلز اشتباه می‌کرد. با وجود پیش‌بینی‌های خوش بینانه و تمرینات خسته کننده روزانه، او برای مدت هشت سال و نیم در لیگ‌های کوچک به سر برد. ویلز می‌گوید: پس از هفت سال و نیم، مدیر تیم پیشنهادی در مورد بتینگ داد و به من گفت، «تو هفت سال و نیم است که در این وضعیت بدون پیشرفت به سر می‌بری، چیزی برای از دست دادن نداری.» مدت کوتاهی پس از آن، زمانی که پای مدافع داجر شکست، با ویلز تماس گرفته شد. او فرصتی به دست آورده بود.

ضربات او هنوز هم به اندازه کافی خوب نبودند. از آنجایی که نمی‌خواست تسلیم شود، به طرف مربی پایه اول رفت و از او تقاضای کمک کرد. آن‌ها چندین ساعت در روز به غیر از تمرینات منظم ویلز، با هم کار می‌کردند. هنوز هم به اندازه کافی خوب نبود. حتی ویلز با اراده، این بار آماده ترک کردن بود، اما مربی پایه اول به او اجازه این کار را نداد. اکنون که همه شرایط مهیا بود، او باید روی ذهنش کار می‌کرد.

ویلز با سرعت زیادی شروع به ضربه زدن و دزدیدن بیس‌ها کرد.^{۳۶} او پرتاب‌های پیچ‌ها و کچرهای حریف را مورد مطالعه قرار داد تا ببیند بهترین لحظه برای دزدیدن بیس چه زمانی است. جهش‌های ناگهانی قدرتمند و اسلایدهای مؤثری یاد گرفت. دزدیدن‌های او شروع به منحرف کردن پیچ‌ها، گیج کردن کچرها و هیجان زده کردن طرفداران کرد. ویلز به شکستن رکورد تای کاب برای دزدیدن

بیس ها ادامه داد، رکوردی که برای مدت چهل و هفت سال به طور بلا منازع باقی مانده بود. آن فصل، او به عنوان با ارزش ترین بازیکن در لیگ ملی انتخاب شد.

هوش ورزشی

فکر می کنید که جهان ورزش باید ارتباط بین تمرین و بهبود و ارتباط بین ذهن و عملکرد را ببیند و روی استعداد ذاتی فیزیکی بیش از حد تأکید نکند. با این حال تقریباً به نظر می رسد که آن ها از دیدن آن خودداری می کنند. شاید همان طور که مالکوم گلدول^{۲۷} اشاره می کند به این دلیل است که مردم برای استعدادهای طبیعی نسبت به توانایی کسب شده ارزش بیشتری قائل هستند. او استدلال می کند، هر قدر هم که فرهنگ ما در مورد تلاش و بهبود فردی صحبت می کند، حرمت بیشتری برای استعدادهای طبیعی قائل می شویم. دوست داریم فکر کنیم که قهرمانان و بت هایمان افرادی هستند که متفاوت از ما به دنیا آمده اند. دوست نداریم آن ها را افراد نسبتاً عادی ببینیم که خودشان را به افراد خارق العاده ای تبدیل کردند. چرا این گونه نباشد؟ از نظر من این گونه فکر کردن بسیار شگفت انگیزتر است.

حتی زمانی که کارشناسان علاقه مند به شناختن نقش ذهن هستند، آن ها همچنان اصرار می کنند که همه چیز ذاتی است!

زمانی که به مقاله ای درباره مارشال فالک،^{۲۸} رانینگ بک بزرگ تیم فوتبال سنت لوئیس رامس برخوردیم، خیلی تحت تأثیر قرار گرفتیم. فالک به تازگی به اولین بازیکنی تبدیل شده بود که ترکیب دو هزار دریافت و دویدن با توپ را در چهار فصل متوالی به دست آورده بود. مقاله نوشته شده در آستانه (جام فوتبال آمریکایی) سوپر باول سال ۲۰۰۲، در خصوص مهارت خارق العاده فالک می نویسد که چطور می داند که هر بازیکن در زمین، حتی در هرج و مرج پر آشوب بیست و دو نفر که در حال دویدن و افتادن هستند، در کجا قرار دارد. نه تنها می داند که آن ها در کجا قرار دارند، بلکه همچنین می داند در حال انجام چه کاری هستند و قصد انجام چه کاری را دارند. بر طبق گفته های هم تیمی هایش، او هرگز اشتباه نمی کند.

باور نکردنی است. چگونه این کار را انجام می دهد؟ همان طور که فالک می گوید، او سال های سال را

صرف تماشای فوتبال کرد. حتی در دبیرستان بدین منظور که بتواند از نزدیک فوتبال حرفه‌ای را تماشا کند، کاری را به عنوان فروشنده استادیوم پیدا کرد. با وجود اینکه از این کار نفرت داشت. همان طور که تماشا می کرد، این سؤال را همیشه می پرسید چرا؟ «چرا این گونه بازی می کنیم؟» «چرا به این شیوه حمله می کنیم؟» «چرا آن ها آن کار را انجام می دهند؟» «چرا این کار را انجام می دهند؟» فالک می گوید: «آن سؤال، اساساً مرا به طور عمیقی درگیر فوتبال کرد» به عنوان یک حرفه‌ای، هرگز سؤال پرسیدن در مورد چراها و کاوش عمیق تر این بازی را متوقف نکرد.

به وضوح، فالک مهارت هایش را حاصل کنجکاوی و مطالعه سیری ناپذیر خود می بیند. بازیکنان و مربیان چگونه آن را می بینند؟ به عنوان یک هدیه خدادادی. هم تیمی سابق او می گوید: «مارشال در میان تمامی بازیکنان موقعیت که تاکنون با آن ها بازی کرده ام، بالاترین IQ را دارد. دیگر هم تیمی ها، توانایی تشخیص بدون نقص صف دفاعی او را به عنوان «نبوغ دانشمندی» توصیف می کنند. در ستایش مهارت های او، یک مربی گفت: «انجام دادن تمامی آن کارها، نیازمند هوش ذاتی فوتبال است».

شخصیت

اما آیا استعدادهای طبیعی و ورزشکارانی وجود ندارند که واقعاً به نظر رسد که «آن» را از همان ابتدا داشته باشند؟ بله و همان طور که در مورد بیلی بین و جان مک انرو بیان شد، گاهی اوقات، آن یک طلسم است. به خاطر تمام ستایش هایی که برای استعدادشان دریافت می کنند و به خاطر اینکه نیاز به تلاش کمی برای ارتقای خودشان دارند، این افراد به راحتی می توانند در دام طرز فکر ثابت بیفتند. بروس جنر، برنده مدال طلای مسابقات ده گانه دوومیدانی المپیک ۱۹۷۶، می گوید: «اگر به

نارساناخوانی دچار نبودم، احتمالاً نمی توانستم برنده مسابقه شوم. اگر می توانستم بهتر از روی متن بخوانم، آنگاه آن کار برایم راحت می آمد و ورزش کردن نیز برایم راحت به نظر می رسید و هرگز متوجه نمی شدم که راهی که شما را در زندگی به جلو می برد سخت کوشی است».

افرادی با استعداد طبیعی، توسط این برتری خودشان آسیب می بینند و نمی آموزند که چگونه سخت کار کنند یا چگونه به مقابله با موانع بپردازند. این داستان پدر و مارتینز،^{۳۹} پیچر با استعداد آن زمان تیم بوستون رد ساکس است. زمانی که آن ها به او بیش از هر زمانی نیاز داشتند، خودش را تباه کرد. اما این داستان نکته های خیلی بیشتری در بردارد، این داستانی درباره شخصیت است.

گروهی از نویسندگان ورزشی نیویورک تایمز و بوستون گلوب با هواپیمای دلتا شاتل عازم بوستون بودند. من نیز عازم بودم. آن ها به بازی سوم لیگ آمریکا سری پلی آف در سال ۲۰۰۳ بین نیویورک یانکیز و بوستون رد ساکس می رفتند. آن ها در مورد شخصیت صحبت می کردند و همگی البته نویسندگان بوستون، با اکراه قبول داشتند که یانکی ها آن را دارند.

در میان صحبت هایشان، به یاد آوردند که یانکی ها دو سال پیش چه کاری برای نیویورکی ها انجام داده بودند. اکتبر سال ۲۰۰۱ بود و نیویورکی ها به تازگی حادثه ناخوشایند ۱۱ سپتامبر را تجربه کرده بودند. من آنجا بودم و ما اوضاع روحی بدی داشتیم. نیاز به امید داشتیم. شهر نیاز داشت که یانکی ها به خاطر آن ها و مسابقات جهانی کاری انجام دهند؛ اما یانکی ها نیز از این حادثه آسیب دیده و

جریحه دار و خسته بودند. به نظر می رسید که هیچ امیدی نداشته باشند. نمی دانم که آن را از کجا به دست آوردند؛ اما این شجاعت را به دست آوردند و تیم ها را یکی پس از دیگری شکست دادند، هر

پیروزی ما را کمی به زندگی باز می گرداند و هر کدام از ما امید بیشتری برای آینده به دست می آورد. آن ها که توسط نیاز ما انگیزه یافته بودند، قهرمان لیگ شرق آمریکا و پس از آن قهرمان لیگ آمریکا شدند و سپس در سری جهانی بودند، جایی که نمایش شجاعانه ای داشتند و تقریباً با وجود همه مشکلات موفق بودند. همه از یانکی ها نفرت دارند. تیمی که همه کشور علیه آن هستند. من نیز با نفرت از یانکی ها بزرگ شدم، اما پس از آن مجبور بودم آن ها را دوست داشته باشم. این منظور نویسندگان ورزشی از شخصیت بود.

نویسندگان ورزشی گفتند شخصیت، توانایی جست و جو و یافتن قدرت، حتی زمانی است که همه چیز علیه شما پیش می رود.

درست روز بعد، پدر و مارتینز، پیچر خیره کننده اما بیش از حد ناز پرورده بوستون، با نشان دادن اینکه شخصیت چه چیزهایی نیست، نشان داد که معنای شخصیت چیست.

هیچ کس بیش از بوستون رد ساکس خواستار لیگ قهرمانی آمریکا نبود. آن ها به مدت هشتاد و پنج سال در هیچ سری جهانی برنده نشده بودند، یعنی از زمانی که صاحب ساکس، هری فریزی، بیس روث را به خاطر پول به یانکی ها فروخت تا شوی برادوی را تأمین مالی کند. فروش بهترین پیچر چپ بیس بال (که روث در آن زمان بود) به اندازه کافی بد بود؛ اما او در حال فروختن آن به دشمن منفور بود.

یانکی ها به صدرنشینی در بیس بال و برنده شدن ادامه دادند و به نظر می رسید، در سری های جهانی بی شماری برنده شوند.

در همین حال بوستون تنها به چهار سری جهانی و چند پلی آف راه یافت. آن ها همیشه می باختند و این باخت به غم انگیزترین شکل ممکن بود. به سختی تا نزدیکی پیروزی پیش می رفتند و سپس از هم می پاشیدند. اکنون، بالآخره، فرصتی دیگر برای مبارزه با طلسم و شکست رقیب اصلی خود به دست آورده بودند. اگر موفق می شدند، به مسابقات جهانی سفر می کردند و یانکی ها در خانه می ماندند. پدر و مارتینز امید آن ها بود. در واقع، در اوایل فصل، او طلسم را باطل کرده بود.

بالین حال پس از یک بازی زیبا، مارتینز کم کم داشت خونسردی خود را از دست می داد و از رقبای خود

عقب می افتاد. خوب او چه کار کرد؟ او یک بتر را با توپ زد (کریم گارسیا) و دیگری را تهدید به زدن کرد (خورخه پوسادا) و مرد هفتاد و دو ساله ای را به زمین پرت کرد (دان زیمر مربی یانکی).

همان طور که جک کاری، نویسنده نیویورک تایمز نوشت: «می دانستیم که در یک بعد از ظهر به یادماندنی در فن وی پارک، پدرو را در مقابل راجر [کلمنس] خواهیم دید، اما هیچ کس انتظار نداشت که پدرو در برابر گارسیا، پدرو در برابر پوسادا و پدرو را در برابر زیمر ببیند».

حتی نویسندگان بوستون مبهوت بودند. دن شائوگنسی، از گلوب پرسید: «طرفداران رد ساکس، اکنون ترجیح می دهید کدام یک را داشته باشید؟ راجر کلمنس که خونسردی خود را حفظ کرد و همانند فردی حرفه ای رفتار کرد و با وجود خشم آشکارش، پیروزی را برای تیمش به ارمغان آورد؟ یا مارتینز، کودکی که پس از دست دادن کنترل خود، یکی را می زند و به کپچر یانکی ها، خورخه پوسادا اشاره می کند و با حالت تهدید به او می گوید: تو بعدی هستی؟ طرفداران رد ساکس دوست ندارند این را بشنوند، اما مارتینز خجالت آور رفتار کرد و موجب رسوایی بیس بال شد. او به خاطر این کار سرزنش نمی شود چرا که او پدرو است و دفتر اصلی رد ساکس او را قادر به این کار می سازد. آیا مارتینز می تواند یک بار بایستد و اعتراف کند که اشتباه کرده است؟

همانند بیلی بین، پدرو مارتینز نیز نمی دانست چگونه سر خوردگی را تحمل کند، نمی دانست چگونه فکر کرده و شکست مهم را به پیروزی مهم تبدیل کند و نه همانند بیلی جین می توانست به اشتباهات خود اعتراف کند و از آن ها یاد بگیرد؛ زیرا به جای اینکه کاری انجام دهد، عصبانی شد. یانکی ها بازی را بردند و در ادامه در پلی آف با یک بازی برنده شدند.

نویسندگان ورزشی در هواپیما اتفاق نظر داشتند که شخصیت همه چیز است؛ اما اعتراف کردند که نمی دانند از چه چیزی ناشی می شود. با این حال فکر می کنم که تا به حال متوجه شده ایم که شخصیت از طرز فکر ناشی می شود.

در حال حاضر می دانیم که یک طرز فکر وجود دارد که در آن، افراد در استعدادها و خاص بودن خود غرق می شوند. وقتی که اوضاع بد پیش می رود، توانایی و تمرکز خود را از دست می دهند و هر چه که می خواهند - و در این مورد، هر چیزی را که تیم و طرفداران به شدت می خواهند - دچار خطر می کنند.

همچنین می‌دانیم که یک طرز فکر وجود دارد که به افراد کمک می‌کند تا به خوبی با شکست‌ها مقابله کنند، استراتژی‌های خوبی به آن‌ها نشان می‌دهد و آن‌ها را به سمتی هدایت می‌کند که به نفع خودشان عمل کنند.

صبر کنید. داستان تمام نشده است. یک سال بعد، رد ساکس و یانکی‌ها بار دیگر به مصاف هم رفتند. هر تیمی که چهار بازی از هفت بازی را می‌برد، قهرمان لیگ آمریکا می‌شد و به سری جهانی سفر می‌کرد. یانکی‌ها موفق به بردن سه بازی اول شدند و به نظر می‌رسید که سرنوشت تحقیرآمیز بوستون بار دیگر تکرار شود.

اما آن سال بوستون به ستاره اصلی خود هشدار داده بود. آن‌ها یک بازیکن را مبادله کردند، سعی کردند یکی دیگر را نیز مبادله کنند (هیچ کس او را نمی‌خواست) و این پیام را منتقل کردند: این، یک تیم است، نه دسته‌ای از ستارگان. ما برای یکدیگر به سختی تلاش می‌کنیم. چهار بازی بعد، بوستون رد ساکس قهرمان لیگ آمریکا و سپس قهرمان دنیا شد. این نخستین بار از سال ۱۹۰۴ بود که بوستون، یانکی‌ها را در مسابقات قهرمانی شکست داده بود که نشان‌دهنده دو نکته بود: اول اینکه طلسم پایان‌یافته بود و دوم اینکه شخصیت قابل یادگیری است.

نکاتی بیشتر درباره شخصیت

اجازه دهید از پیت سمپراس و طرز فکر رشد شروع کنیم. در سال ۲۰۰۰، سمپراس در ویمبلدون بود و برای پیروزی در سیزدهمین گرند اسلم تنیس خود تلاش می‌کرد. اگر برنده می‌شد، رکورد دوازده پیروزی روی امرسون^{۴۱} در مسابقات برتر را می‌شکست. اگرچه سمپراس موفق شد که به فینال راه پیدا کند، اما در تورنمنت به خوبی عمل نکرده بود و به شانس خود در برابر پاتریک رافلر جوان و مقتدر زیاد خوش بین نبود.

سمپراس ست اول را باخت و در آستانه شکست در ست دوم بود. او در راند اضافه ۱-۴ عقب بود. حتی گفت: «به راستی احساس کردم که در حال از دست دادن بازی هستم.» اگر مک انرو بود، چه کاری انجام می‌داد؟ پدر و مارتینز چه کاری انجام می‌داد؟ سمپراس چه کرد؟

همان طور که ویلیام رودن می‌گوید، «او... در جست‌وجوی چارچوب مرجعی بود که به او کمک کند با

شرایط دشوار مواجه شود». سمپراس می گوید: «هنگامی که زمین ها را تغییر می دهید به مسابقات گذشته فکر می کنید که ست اول را از دست داده اید... برمی گردید و سه ست بعدی را می برید. زمان وجود دارد. شما به تجربیات گذشته خودتان فکر می کنید و می توانید از این شرایط سخت عبور کنید».

ناگهان، سمپراس پنج امتیاز به دست آورد. پس از آن دو امتیاز دیگر به دست آورد. او ست دوم را برنده شد و نجات یافت.

رودن می گوید، «سمپراس تمام ویژگی های یک قهرمان را به نمایش گذاشت: از دست دادن ست نخست، آسیب پذیری تا نزدیکی شکست و پس از آن بازگشت و جشن پیروزی».

جکی جوینر کرسی ۴۲ خودش را در طی حمله آسم در طول آخرین مسابقات قهرمانی جهان سرپا نگه داشت. کرسی هنگامی که در مسابقه دوی ۸۰۰ متر، آخرین رویداد هفتگانه بود، احساس کرد که حمله آسم در حال شروع شدن است. او به خودش گفت: «فقط حرکت دستان را حفظ کن. آن قدرها هم بد نیست، فقط ادامه بده. تو از پیشش برمی آیی. حمله تمام عیاری در کار نخواهد بود. تو هوای کافی داری. تو این مسابقه را برنده می شوی. جکی، فقط این ۲۰۰ متر آخر را با هر شدتی که می توانی بدو.» او تمام راه به خودش دستور می داد که برنده شود. «با در نظر گرفتن رقابت و مشکلاتی که در طی آن تجربه کردم، باید بگویم که این بزرگ ترین پیروزی من است. اگر واقعاً آن را می خواستم، باید از پس آن برمی آمدم».

در آخرین بازی المپیک او، آن اتفاق ناگوار رخ داد... با آسیب جدی از ناحیه همسترینگ، کرسی مجبور به رها کردن هفتگانه شد که او را به شدت به هم ریخت. او دیگر در رویدادی که در آن بسیار برجسته بود، مدعی نبود. اما آیا می توانست در پرش طول در چند روز بعد مدعی باشد؟ پنج پرش اول او می گفتند که بدین گونه نیست. آن ها به هیچ وجه در سطح گرفتن مدال نبودند؛ اما پرش ششم او را موفق به کسب مدال برنز کرد که با ارزش تر از مدال های طلای او بود. «قدرت پرش ششم از دل شکستگی های گوناگون من در طول سال ها ناشی شد. تمام دردهایم را جمع آوری کردم و آن ها را به یک عملکرد مقتدر تبدیل کردم».

جوینر کرسی نیز تمام ویژگی های یک قهرمان را به نمایش گذاشت: شکست، آسیب پذیری تا نزدیکی شکست و سپس بازگشت و پیروزی نهایی.

شخصیت، قلب، اراده و ذهن یک قهرمان

نام های مختلفی برای آن به کار می رود، اما در واقع همان چیز مشابه است. این چیزی است که باعث می شود عمل کنید و به شما اجازه می دهد تا زمانی که بیشترین نیاز را به آن دارید، جست و جو کرده و آن را بیابید.

به یاد دارید که چگونه مک انرو به ما گفت همه چیز دست به دست هم داد و باعث شد که او هر مسابقه ای را که باخته بود، ببازد؟ گاهی هوا سرد بود و گاهی گرم، گاهی ناراحت بود و بسیاری از دفعات حواسش پرت می شد؛ اما همان طور که بیلی جین کینگ به ما می گوید، نشانه یک قهرمان، توانایی برنده شدن در شرایطی است که هیچ چیز خوب نیست، زمانی که خوب بازی نمی کنید و احساسات شما نیز خوب نیستند. این داستان چگونگی یادگیری معنای قهرمان بودن توسط او است: کینگ در فینال فارست هیلز در مقابل مارگارت اسمیت که در اوج عظمت بود، بازی می کرد. کینگ با او چندین بار بازی کرده بود و تنها یک بار او را شکست داده بود. در ست اول کینگ به طور شگفت انگیزی بازی کرد. او هیچ وولی (رفت و برگشت توپ بدون برخورد به زمین) را از دست نداد و بازی را به خوبی کنترل کرد. ناگهان ست تمام شد. اسمیت برنده شده بود.

در ست دوم، کینگ دوباره بر بازی مسلط بود و در تلاش برای برنده شدن بود. قبل از اینکه او بداند،

اسمیت ست و مسابقه را برنده شده بود.

در ابتدا کینگ بهت زده بود. او تا به آن زمان در یک بازی مهم هیچ وقت چنان تسلطی بر بازی نداشت؛ اما بعد، از آنچه کشف کرد شگفت زده شد. به یکباره متوجه شد که قهرمان به چه معناست: کسی که می تواند سطح بازی خود را در موقع لزوم ارتقا دهد.

جکی جوینر کرسی نیز لحظه شعف و پیروزی حاصل از اکتشاف را تجربه کرد. او پانزده ساله بود و در رقابت های هفتگانه المپیک تازه واردان AAU رقابت می کرد. همه چیز در آن زمان به آخرین رویداد، یعنی مسابقه ۸۰۰ متر بستگی داشت، رویدادی که از آن وحشت داشت. او بیش از حد خسته بود و با دوندۀ حرفه ای دوی استقامت رقابت می کرد که تاکنون با او رقابت نکرده بود؛ اما این بار این کار را انجام داد. «احساس فوق العاده ای داشتم. ثابت کرده بودم که اگر به شدت خواستار آن باشم، می توانم برنده شوم.... آن پیروزی به من نشان داد که نه تنها می توانم با بهترین ورزشکاران کشور رقابت کنم، بلکه اگر اراده کنم، می توانم برنده شوم».

میا هام که اغلب به عنوان بهترین بازیکن فوتبال زنان در جهان نامیده می شود، می گوید که همیشه از او سؤال می کنند: «مهم ترین چیزی که هر بازیکن فوتبال باید داشته باشد، چیست؟» او بدون تردید جواب داد: «استقامت ذهنی» و منظور او یک ویژگی ذاتی نبود. زمانی که یازده بازیکن می خواهند به شما ضربه بزنند، زمانی که خسته یا مجروح هستید، زمانی که داوران علیه شما هستند، نمی توانید به هیچ کدام از این ها اجازه دهید که شما را تحت تأثیر قرار دهند. چگونه این کار را انجام می دهید؟ باید انجام دادن آن را یاد بگیرید. هام گفت: «این یکی از مشکل ترین جنبه های فوتبال است و من در هر بازی و تمرین برای آن تلاش می کنم».

به هر حال، آیا هام فکر می کرد که او بزرگ ترین بازیکن در جهان بود؟ نه! و به همین دلیل گفت: «روزی ممکن است که بشوم».

در ورزش، همیشه شرایط انجام بده یا بمیر وجود دارد، زمانی که یک بازیکن یا باید موفق شود یا همه چیز تمام می شود. جک نیکلاس، گلف باز مشهور، در طی دوران طولانی حرفه ای خود در تور PGA، بارها در چنین شرایطی بود و برای باقی ماندن در تورنمنت به ضربات کم نقصی نیاز داشت. حدس

می‌زنید او چند تا از این ضربات را از دست داد؟ پاسخ این است: فقط یکی! این طرز فکر قهرمانی است. این شیوه‌ای است که افرادی که به اندازه رقبایشان با استعداد نیستند، برنده می‌شوند. یک بار، در حالی که وودن هنوز هم مربی دبیرستان بود، بازیکنی به این علت که او را در بازی‌های بزرگ بازی نمی‌داد، ناراضی بود. ادی پاولسکی بازیکن، با التماس از وودن خواست که به او یک فرصت بدهد و وودن تسلیم شد و گفت «بسیار خوب ادی، به تو یک فرصت می‌دهم. فردا شب در مقابل فورت وین سنترال از تو استفاده می‌کنم».

وودن به ما می‌گوید «ناگهان متعجب شدم که این کلمات از کجا بیرون آمدند.» سه تیم برای شماره یک شدن در ایندیانا با یکدیگر رقابت می‌کردند یکی از تیم‌ها تیم او بود و یکی دیگر فورت وین سنترال، تیم مسابقه فردا شب بود.

شب بعد، وودن، از ادی در بازی استفاده کرد. او فکر کرد که ادی بیشتر از یک یا دو دقیقه دوام نخواهد آورد، به خصوص که در برابر آرمسترانگ فورت وین، سرسخت‌ترین بازیکن ایالت قرار داشت. وودن گفت «ادی به معنای واقعی کلمه نظر مرا دگرگون کرد». «آرمسترانگ کمترین امتیاز کل دوران حرفه‌ای خود را به دست آورد. ادی ۱۲ امتیاز به دست آورد و تیم ما بهترین بازی تمام فصل را به نمایش گذاشت...! اما علاوه بر امتیازگیری او، دفاع و ری‌باندها و بازی‌سازی او عالی بود». ادی دیگر هرگز نیمکت نشین نشد و برای دو سال آتی به عنوان با ارزش‌ترین بازیکن لقب گرفت.

همه این افراد شخصیت داشتند. هیچ یک از آن‌ها فکر نمی‌کردند که افراد خاصی هستند و با حق برنده شدن متولد شده‌اند. آن‌ها کسانی بودند که سخت تلاش کردند و یاد گرفتند که چگونه در شرایطی که تحت فشار هستند تمرکز خود را حفظ کنند و کسانی بودند که در زمان لزوم، خود را فراتر از حد توانایی عادی‌شان رشد دادند.

ماندن در اوج

شخصیت چیزی است که به شما اجازه می‌دهد به اوج برسید و در آنجا باقی بمانید. داریل استرابری، مایک تایسون و مارتینا به اوج رسیدند اما در آنجا باقی نماندند. آیا این موضوع به این دلیل نیست که آن‌ها مشکلات شخصی و آسیب دیدگی‌های زیادی داشتند؟ بله اما بسیاری از قهرمانان دیگر نیز دارند.

اتوبوس به بن هوگان خورد و او از لحاظ فیزیکی به شدت صدمه دید، اما دوباره به اوج برگشت. مربی، جان وودن، می گوید: «باور دارم که توانایی می تواند شما را به اوج برساند، اما برای اینکه شما را در آنجا نگه دارد، نیازمند شخصیت است.... خیلی آسان به نظر می رسد که فکر کنید می توانید به طور خودکار و بدون آماده سازی مناسب به آن برسید؛ اما برای اینکه با تمام وجود تلاش کنید و حتی زمانی که به اوج رسیدید، سخت تر تلاش کنید شخصیت واقعی مورد نیاز است. وقتی که درباره ورزشکار یا تیمی می شنوید که بارها و بارها و بارها برنده می شوند، به خودتان یادآوری کنید که آن ها بیشتر از توانایی، شخصیت برنده شدن دارند».

بیاپید نگاه عمیق تری به شخصیت بیندازیم که به چه معناست و چگونه طرز فکر رشد آن را ایجاد می کند. استوارت بیدل و همکارانش، طرز فکر نوجوانان و جوانان در خصوص توانایی ورزشی را مورد سنجش قرار دادند. کسانی که طرز فکر ثابت داشتند، افرادی بودند که باور داشتند: «شما سطح معینی از توانایی در ورزش دارید و واقعاً نمی توانید کار زیادی برای تغییر آن سطح انجام دهید».

«برای اینکه در ورزش ها خوب باشید، باید به طور طبیعی استعداد داشته باشید».

در مقابل، افراد با طرز فکر رشد قبول داشتند که:

«میزان توانایی شما در ورزش، همیشه در صورتی که بیشتر تلاش کنید، بهبود خواهد یافت».

«برای موفقیت در ورزش، باید تکنیک ها و مهارت ها را یاد بگیرید و آن ها را به طور منظم تمرین کنید».

افراد دارای طرز فکر رشد، کسانی بودند که شخصیت و شهامت بیشتری نشان دادند. آن ها کسانی بودند که ذهن قهرمان داشتند. منظور من چیست؟ اجازه دهید نگاهی به یافته های این پژوهشگران ورزشی بیندازیم.

موفقیت چیست؟

یافته شماره ۱: افراد دارای طرز فکر رشد، موفقیت را در تلاش کردن با تمام وجود و در یادگیری و پیشرفت می بینند.

و این دقیقاً همان چیزی است که در مسابقات قهرمانی می بینیم.

جکی جوینر کرسی به ما می گوید: «از نظر من شادی و لذت ورزش هرگز در برنده شدن تعریف نمی شود. من از روند آن به اندازه نتایج آن لذت می برم. تا زمانی که به پیشرفت و بهبود فکر می کنم و احساس می کنم که نهایت تلاش خود را کرده ام، به شکست اهمیت نمی دهم... اگر شکست بخورم، باید دوباره شروع کنم و سخت تر از قبل تلاش کنم».

این ایده که موفقیت شخصی یعنی با تمام وجود تلاش کنید تا بهترین خودتان باشید، راز موفقیت زندگی جان وودن بود. در واقع، او می گوید: «بازی های بسیار زیادی وجود دارد که از آن ها به اندازه هریک از ده بازی مسابقات قهرمانی ملی که پیروز شدیم، لذت برده ام، تنها به این دلیل که کاملاً آماده بودیم و تا بالاترین سطح توانایی مان بازی کردیم».

تایگر وودز و میا هام دو نمونه از سرسخت ترین رقبایی بودند که تاکنون زندگی کرده اند. آن ها عاشق برنده شدن بودند، اما آنچه که بیشتر از همه برای آن ها مهم بود تلاش کردن حتی در شرایطی بود که برنده نمی شدند. آن ها می توانستند به آن افتخار کنند اما مک انرو و بین نمی توانستند.

پس از مستر تورنمنت سال ۱۹۹۸، وودز از اینکه نتوانسته بود پیروزی سال گذشته خود را تکرار کند، ناامید شده بود، اما احساس خوبی داشت که در بین ده نفر اول قرار گرفته بود: «به تلاش و استقامت خودم بسیار افتخار می کنم». یا پس از بریتیش اپن که در آنجا او در جایگاه سوم ایستاد گفت: «گاهی اوقات، از کسب یک امتیاز در شرایطی که هیچ چیز خیلی خوب نیست و احساس چندان خوبی در مورد ضرباتتان ندارید، احساس رضایت بیشتری به شما دست می دهد».

تایگر، فرد به شدت بلندپروازی است. او می خواهد که بهترین بازیکن زمان خود و حتی بهترین در همه دوران شود. «اما ایجاد بهترین خودش مهم تر است».

میا هام به ما می گوید «بعد از هر بازی یا تمرین، اگر در حالی از زمین خارج شوید که بدانید تمام تلاش

خود را به کار برده‌اید، همیشه برنده خواهید بود.» چرا کل کشور عاشق تیم او بود؟ «آن‌ها شاهد بودند که ما واقعاً عاشق آنچه که انجام می‌دهیم هستیم و همه تلاشمان را برای یکدیگر و تیممان به کار می‌بریم».

برای کسانی که طرز فکر ثابت دارند، موفقیت به معنای ایجاد برتری بی‌چون و چرا است؛ یعنی کسی باشید که شایسته‌تر از افرادی است که هیچ‌کسی نشده‌اند. مک انرو اعتراف می‌کند: «زمان‌هایی وجود داشت که پراز احساس جاه‌طلبی و خودبزرگ‌بینی بودم». بعضی از افراد می‌خواهند تمرین کنند. آن‌ها فقط می‌خواهند عمل کنند. «بقیه افراد می‌خواهند که ابتدا صدها بار تمرین کنند. من در گروه اول هستم.» به یاد داشته باشید، در طرز فکر ثابت، تلاش دلیلی برای افتخار کردن نیست. این چیزی است که موجب تردید در خصوص استعدادتان می‌شود.

شکست چیست؟

یافته شماره ۲: کسانی که طرز فکر رشد دارند، موانع را دلیل ایجاد انگیزه دیدند. آن‌ها آموزنده و زنگ بیدار شدن هستند.

مایکل جردن پس از دوره کوتاهی که در بیس بال بود به بولز بازگشت و این درس را آموخت. بولزها در بازی‌های پلی‌آف حذف شدند. «نمی‌توانید بروید و فکر کنید که می‌توانید بازگردید و بر بازی مسلط شوید. من از همین حالا از نظر جسمی و ذهنی خودم را آماده خواهم کرد.» او در عمل این را اثبات نمود. بولز در سه سال آینده موفق به کسب مقام قهرمانی در لیگ NBA شد.

مایکل جردن شکست‌های خود را در آغوش گرفت. در واقع، در یکی از تبلیغات مورد علاقه‌اش برای نایک، او می‌گوید: «من بیش از نه هزار شوت را از دست داده‌ام. تقریباً سیصد بازی را از دست داده‌ام. بیست‌وشش بار، شوت پیروزی بخش بازی به من محول شد، اما آن‌ها را از دست دادم.» مطمئن باشید که او برگشت و آن شوت را صدها بار تمرین کرد.

نحوه واکنش کریم عبدالجبار، بازیکن بزرگ بسکتبال به غیرقانونی اعلام شدن پرتاب منحصر به او یعنی دانک (بعداً دوباره ابقاء شد) توسط کالج بسکتبال این گونه بود. بسیاری فکر کردند که این کار صعود او به سوی عظمت و بزرگی را متوقف خواهد کرد؛ اما در عوض، او برای بهبود دیگر شوت‌هایش دوچندان تلاش نمود: شوت تخته حلقه، اسکای هوک و شوت چرخشی-پرسی. او طرز فکر رشد را از مربی وودن جذب کرده بود و آن را به خوبی مورد استفاده قرار داد. در طرز فکر ثابت، موانع شما را توصیف می‌کنند.

جان مک‌انرو هرگز نمی‌توانست فکر باخت را تحمل کند. حتی از آن بدتر، فکر باخت به یک دوست یا خویشاوند بود. این امر از خاص بودن او می‌کاست. به عنوان مثال، به شدت امیدوار بود که بهترین دوستش، پیت، پس از اینکه او را در دورپیش شکست داده بود، در فینال مائوئی ببازد. چنان به شدت می‌خواست که این گونه شود که حتی نتوانست بازی را تماشا کند. بار دیگر، او در فینالی در شیکاگو در برابر برادرش پاتریک بازی کرد و به خودش گفت: «خدایا، اگر من به پاتریک ببازم، از برج سیرز خودم را به پایین پرت می‌کنم».

این شیوه‌ای است که شکست به او انگیزه داد. در سال ۱۹۷۹، او در ویمبلدون، میکس دابلز (مرد - زن) بازی می‌کرد. او به مدت بیست سال بعد، دیگر میکس دابلز بازی نکرد. چرا؟ او و شریکش، سه ست متوالی را باختند. به علاوه، مک انرو دو بار سرویس را از دست داد، در حالی که هیچ کس حتی یک سرویس هم از دست نداد. این نهایت شرمساری بود. گفتم: «کافیه. هرگز دوباره میکس دابلز بازی نمی‌کنم. از عهده آن برنمی‌آیم».

در سال ۱۹۸۱، مک انرو یک گیتار سیاه زیبای لس پاول خرید. آن هفته، او به تماشای اجرای بادی گای^{۴۳} در چکربورد لانج شیکاگو رفت. مک انرو به جای اینکه احساس انگیزه کند و درس بگیرد یا تمرین کند، به خانه رفت و گیتارش را شکست.

این شیوه‌ای است که شکست به سر جیو گارسیا انگیزه داد. گارسیا جهان گلف را با ضربات عالی و جذاب خود فتح کرده بود. او مانند یک ببر جوان به نظر می‌رسید؛ اما زمانی که عملکردش ضعیف شد، جذابیت او هم کاهش یافت. او توپ‌ها را یکی پس از دیگری از دست می‌داد و برای هر اتفاق بدی که می‌افتاد همه را مورد سرزنش قرار می‌داد. یک بار وقتی که می‌خواست ضربه بزند سر خورد و روی زمین افتاد و کفش خود را مقصر می‌دانست. برای مجازات کفش خود، لگد زد و آن را پرت کرد. متأسفانه، کفش او تقریباً به یک مقام رسمی خورد. این‌ها شیوه‌های هوشمندانه جبران شکست در طرز فکر ثابت است.

بر عهده گرفتن مسئولیت موفقیت

یافته شماره ۳: افرادی که در ورزش طرز فکر رشد دارند، مسئولیت فرآیندهایی را که موجب موفقیت می‌شود، بر عهده می‌گیرند و این کار موجب حفظ موفقیت می‌شود.

چرا مهارت مایکل جردن با افزایش سن، کم نشد؟ قطعاً با زیاد شدن سنش، استقامت و چابکی او تا حدی کم شد، اما برای جبران آن، او حتی سخت‌تر روی حرکات خود، مانند شوت چرخشی - پرشی کار کرد. او به عنوان یک اسلم دانکر وارد لیگ شد و به عنوان بهترین بازیکن تمام دوران از آن خارج شد.

وودز هم مسئولیت روند را بر عهده گرفت. گلف مانند یک عاشق متمرّد و خیره‌سراسر است. هنگامی که

فکر می‌کنید آن را تسخیر کرده‌اید، قطعاً شما را ترک خواهد کرد. بوچ هارمون، مربی مشهور می‌گوید: «ضربات گلف تقریباً جزو سخت‌ترین کارها در ورزش است. قابل اطمینان‌ترین سوئینگ‌ها تنها تا حدودی قابل تکرار می‌باشند؛ اما بازیکنان بزرگ هرگز تلاش برای پیشرفت را متوقف نمی‌کنند». به همین دلیل است که حتی بزرگ‌ترین ستاره گلف تنها گاهی اوقات برنده می‌شود و ممکن است برای مدت زمان طولانی (که در فصل‌های ۲۰۰۳ و ۲۰۰۴ برای وودز اتفاق افتاد) برنده نشود و به همین دلیل برعهده گرفتن مسئولیت روند تا این اندازه مهم است.

با این تفکر، پدر تایگر مطمئن بود که باید به او یاد دهد که چگونه توجه و استراتژی خود را مدیریت کند. آقای وودز صداها را بلند می‌کرد یا زمانی که تایگر کوچک می‌خواست ضربه بزند، چیزهایی پرتاب می‌کرد. این کارها به او کمک کرد که کمتر حواسش پرت شود و متمرکزتر باشد. (آیا شخص دیگری را می‌شناسیم که از این آموزش‌ها بهره برده باشد؟). زمانی که تایگر سه‌ساله بود، پدرش به او یاد می‌داد که به نحوه مدیریت بازی فکر کند. وودز به آنچه که پدرش در مورد کنترل تمام قسمت‌های بازی به او یاد داده بود، ادامه می‌داد. او به‌طور مداوم شیوه‌هایی را که مفید بودند و شیوه‌هایی را که جواب نمی‌دادند، امتحان می‌کرد. اما در عین حال برنامه بلندمدتی داشت که او را هدایت می‌کرد: «من بازی‌ام را می‌شناسم. می‌دانم می‌خواهم به چه برسم و می‌دانم چگونه به آنجا برسم».

همانند مایکل جردن، وودز انگیزه خود را مدیریت می‌کرد. او این کار را با توأم کردن تمرین و لذت انجام می‌داد: «من عاشق تمرین روی ضرباتم هستم، آن‌ها را به شیوه‌های گوناگون انجام می‌دهم و به خودم اثبات می‌کنم که می‌توانم یک ضربه خاص را تحت کنترل خودم درآورم.» و او این کار را با فکر کردن به اینکه رقیبی وجود دارد و در حال رقابت با او است، انجام می‌داد: «امتیاز او دوازده است. باید دلیلی پیدا کنم که به خاطر آن سخت تلاش کنم. او در آنجاست و امتیاز او دوازده است.» مارک امیرا، دوست و همبازی گلف وودز، انتخابی داشت. بازی کردن در کنار کسی به فوق‌العاده‌گی وودز کار آسانی نیست. انتخاب امیرا این بود: او می‌توانست به خاطر بازی برتر وودز احساس حسادت و حقارت کند یا می‌توانست از آن یاد بگیرد. انتخاب او گزینه دوم بود. امیرا یکی از بازیکنان با استعدادی بود که

به نظر می‌رسید هرگز به اندازه توانمندی و توانایی‌هایش رشد نکرده بود. انتخاب او؛ یعنی برعهده گرفتن مسئولیت بازی، او را متحول کرد.

در سن بیست و یک سالگی، وودز در مستر تورنمنت قهرمان شده بود. آن شب، او در حالی که با بازوانش جایزه‌اش، یعنی کت معروف سبز را بغل کرده بود، خوابید. یک سال بعد، او کت سبز را به مارک آمیرا داد.

درباره مک انرو، موارد کمی در خصوص کنترل بازی می‌شنویم. هنگامی که او در اوج بود، کمتر شنیدیم که روی بازی خود کار کند تا در اوج باقی بماند. هنگامی که ضعیف عمل می‌کرد، کمتر درباره انعطاف‌پذیری شخصی و تجزیه و تحلیل‌ها شنیدیم (به جز اینکه سرزنش می‌کرد) به عنوان مثال، زمانی که کمتر از حد انتظار بازی می‌کرد، می‌شنویم که می‌گوید «چیزهای کوچکی اتفاق افتادند که در آن زمان باعث شدند برای هفته‌ها بازی را تعطیل کنم و مانع از پیروزی من در تورنمنت شدند». او همیشه قربانی نیروهای خارجی بود. چرا مسئولیت همه آن‌ها را به عهده نگرفت و یاد نگرفت که چگونه با وجود همه مشکلات به خوبی عمل کند؟ این شیوه طرز فکر ثابت نیست. در واقع، به جای مبارزه با این نیروها یا برطرف نمودن مشکلات، او به ما می‌گوید که آرزو داشت ورزش‌های تیمی انجام دهد، چرا که می‌توانست نقص خود را پنهان کند: «اگر در اوج نباشید، در یک ورزش تیمی می‌توانید این مسئله را خیلی راحت‌تر مخفی کنید».

مک انرو همچنین اذعان می‌کند که بد خلقی‌های او در زمین برای مخفی کردن کاستی‌هایش بود و تنها همه چیز را بدتر کرد. خب او چه کاری انجام داد؟ هیچ چیز. آرزو کرد که کاش شخص دیگری این کار را برایش انجام می‌داد. «هنگامی که نمی‌توانید خودتان را کنترل کنید، کسی را می‌خواهید که این کار را برای شما انجام دهد، من فرصت بودن در یک ورزش تیمی را از دست داده‌ام... می‌توانستم با افراد دیگر کار کنم و آن‌ها مرا راهنمایی کنند».

یا: «هر چه بیشتر سیستم به من اجازه می‌دهد که به خاطر کارهای اشتباهم تنبیه نشوم.... علاقه من به آن کمتر می‌شود.» او در این سیستم دیوانه شد! چطوری، جان. این زندگی تو بود. آیا تا به حال به برعهده گرفتن مسئولیت فکر کرده‌ای؟

نه چون در طرز فکر ثابت، کنترل توانایی‌ها و انگیزه خود را بر عهده نمی‌گیرید. انتظار دارید تا استعدادتان از عهده شرایط دشوار برآید و هنگامی که این طور نمی‌شود، خب سپس، چه چیز دیگری باقی می‌ماند که بتوانید انجام دهید؟ شما موجودی هستید که نمی‌تواند بهتر شود، چرا که موجود کاملی هستید و موجودات کامل باید برای محافظت از خودشان، ضجه و زاری و سرزنش کنند. همه چیز انجام دهند، به جز قبول مسئولیت.

ستاره بودن به چه معناست؟

آیا بازیکن ستاره، نسبت به دیگر بازیکنان مسئولیت کمتری در قبال تیم دارد؟ آیا نقش آن‌ها فقط این است که عالی باشند و بازی‌ها را برنده شوند؟ یا ستاره مسئولیت بیشتری نسبت به دیگران دارد؟ مایکل جردن چگونه فکر می‌کند؟

جردن می‌گوید: «در جامعه ما گاهی اوقات رسیدن به این درک که به جای تلاش برای فوق ستاره بودن باید نقش‌تان را به خوبی انجام دهید، دشوار است. استعداد ستاره می‌تواند موجب برنده شدن در بازی‌ها شود، اما این کار گروهی است که موجب برنده شدن در مسابقات قهرمانی می‌شود». مربی، جان وودن ادعا می‌کند که او به لحاظ تاکتیکی و استراتژیکی معمولی بود. پس چگونه برنده ده جام قهرمانی ملی شده است؟ وودن به ما می‌گوید که یکی از دلایل اصلی، این است که در تشویق بازیکنان برای عمل کردن به نقش‌شان به عنوان بخشی از تیم، خوب بود. «برای مثال، باور دارم، می‌توانستم کریم [عبدالجبار] را بزرگ‌ترین گلزن تاریخ کالج کنم. می‌توانستم این کار را با توسعه تیم حول توانایی او انجام دهم؛ اما آیا آن موقع زمانی که در UCLA بود می‌توانستم موفق به کسب سه قهرمانی ملی شویم؟ هرگز».

در طرز فکر ثابت، ورزشکاران می‌خواهند استعدادهای خود را اثبات کنند. به این معنا که همانند یک فوق ستاره رفتار می‌کنند و نه «فقط» به عنوان عضوی از تیم؛ اما همانند مورد پدرو مارتینز، این طرز فکر علیه پیروزی‌های مهمی که می‌خواهند بدان دست پیدا کنند، عمل می‌کند. داستانی که گفته می‌شود مربوط به داستان پاتریک اوینگ است که می‌توانست قهرمان بسکتبال شود.

آن سال اوینگ، انتخاب درفت^{۴۴} و هیجان‌انگیزترین انتخاب سال بود، نیکس‌ها قرعه‌کشی را برنده شدند و در نهایت خوشحالی اوینگ را برای تیم خود انتخاب کردند. آن‌ها اکنون «برج‌های دوقلو» را در اختیار داشتند، یعنی اوینگ با هفت فوت قد و بیل کارترایت با هفت فوت قد که امتیازآورترین سنتر بود.

آن‌ها فقط نیاز داشتند که اوینگ فورواردهای قدرتی باشد. او از این کار راضی نبود. سنتر جایگاه

ستاره‌هاست و شاید مطمئن نبود که بتواند ضربات خارج را که زدن آن‌ها بر عهده فرووارد قدرتی بود، بزند. چه می‌شد اگر تمام تلاشش را می‌کرد تا آن پست را یاد بگیرد؟ (الکس رودریگز، بهترین مدافع بیس بال، زمانی که به یانکی‌ها پیوست، موافقت کرد که در بیس سوم بازی کند. برای مدتی مجبور شد مجدداً آموزش ببیند و آن پستی را که تا آن زمان بازی کرده بود، بازی نکند). در عوض، کارترایت به بولز فرستاده شد و تیم نیکس اوپنگ هرگز قهرمانی به دست نیاورد.

سپس نوبت داستان بازیکن فوتبال، کی شان جانسون، بود، یکی دیگر از بازیکنان فوق العاده با استعدادی که خودش را صرف اثبات بزرگی اش کرده بود. هنگامی که از او درباره اینکه چگونه خودش را با بازیکن ستاره تیم مقابل مقایسه می‌کند، سؤال شد. جانسون پاسخ داد: «شما در حال تلاش برای مقایسه یک چراغ قوه با یک ستاره هستید. چراغ قوه تنها مدتی نور دارد؛ اما ستاره آسمان برای همیشه می‌درخشد».

آیا او بازیکن تیم بود؟ «من بازیکن تیم هستم، اما نخست یک فرد هستم.... من باید مرد شماره ۱ فوتبال باشم. نه شماره ۲ یا ۳. اگر مرد شماره ۱ نباشم، برایتان خوب نخواهم بود. واقعاً نمی‌توانم به شما کمک کنم.» این به چه معناست؟ با تعریفی که جانسون در مورد بازیکن تیم دارد، او ابتدا با جتر مبادله شد و پس از آن، توسط تمپابی باکنیز^{۴۵} نیمکت نشین شد.

من متوجه موضوع جالبی شده‌ام. هنگامی که با برخی از فوق ستاره‌ها پس از پایان بازی مصاحبه می‌شود، آن‌ها می‌گویند: «ما». آن‌ها بخشی از تیم هستند و بدین گونه در مورد خودشان فکر می‌کنند. وقتی با بقیه مصاحبه می‌شود، می‌گویند «من» و هم تیمی‌هایشان را جدا از خودشان و به عنوان افرادی در نظر می‌گیرند که دارای این امتیاز ویژه بوده‌اند که در بزرگی آن‌ها شریک شوند.

هر رشته ورزشی یک ورزش گروهی است

می‌دانید، هر ورزشی تا اندازه‌ای یک ورزش گروهی محسوب می‌شود. هیچ کس به تنهایی کاری انجام نمی‌دهد.

حتی در ورزش‌های فردی مانند تنیس یا گلف، ورزشکاران بزرگ، تیمی شامل مربیان، آموزش دهندگان، دستیاران و حمل کنندگان وسایل، مدیر و مشاور دارند. وقتی در خصوص دایانا نیاد،

زنی که رکورد شنا در آب‌های آزاد جهان را در اختیار دارد، خواندم؛ تحت تأثیر قرار گرفتم. چه ورزشی می‌تواند بیشتر از شنا، یک ورزش انفرادی در نظر گرفته شود، شاید شما فقط به یک قایق پارویی کوچک نیاز داشته باشید که به دنبال شما بیاید تا مطمئن شود خوب هستید. زمانی که که نیاد برنامه‌اش را مشخص کرد، رکورد شنا در آب‌های آزاد مردان و زنان شصت مایل بود. او می‌خواست صد مایل را شنا کند. پس از ماه‌ها آموزش‌های دشوار، او آماده بود؛ اما تیمی متشکل از این افراد همراه او بودند: راهنمایان (به منظور اندازه‌گیری باد و جریان و هشدار دادن در خصوص موانع)، غواصان (برای مراقبت از خطر کوسه‌ها)، کارشناسان ناسا (برای راهنمایی درباره تغذیه و استقامت، او نیاز به هزار و صد کالری در ساعت داشت و در طی این سفر ۲۹ پوند از دست داد!) و مربیان که به او در مورد لرز، تهوع، توهم و ناامیدی آگاهی می‌دادند. رکورد جدید او، ۵.۱۰۲ مایل تا به امروز پابرجا باقی مانده است. نام او در کتاب رکوردهای گینس ثبت شده است، اما به همراه وی پنجاه و یک نفر دیگر در این کار شریک بودند.

شنیدن طرز فکرها

اکنون می‌توانید درباره طرز فکر ورزشکاران جوان بشنوید. به آن‌ها گوش کنید.

سال ۲۰۰۴ است. ایسیس تیلیس^{۴۶} ستاره بسکتبال کالج است و با شش و نیم فوت، فوروارد تیم بسکتبال زنان دانشگاه دوک است. او تصویری از پدرش، جیمز «کوئیک» تیلیس دارد که به عنوان یک محرک در ذهن او نقش بسته است. نویسنده ورزشی ویو برنشتاین می‌گوید: «اما این تصویر قابل احترام نیست، یادآور همه امیدوارهایی تیلیس است که هرگز به آن‌ها نخواهد رسید».

کوئیک تیلیس در دهه ۱۹۸۰ یک مدعی بود. در سال ۱۹۸۱ برای عنوان سنگین وزن جهان بوکس کار می‌کرد. در سال ۱۹۸۵، در فیلم به رنگ ارغوان^{۴۷} (به عنوان یک بوکسور) حضور یافت و در سال ۱۹۸۶، اولین بوکسوری بود که تمام مبارزه را (ده راند) بدون ناک آئوت شدن با مایک تایسون مبارزه کرده بود؛ اما هرگز خیلی موفق نبود.

ایشیسی تیلیس، می‌گوید، «امسال سال به دست آوردن قهرمانی ملی است؛ اما فقط احساس می‌کنم که فردی شکست خورده خواهم بود.... [من] احساس می‌کنم که در حال پسرفت هستم و در عاقبت همانند پدرم خواهم بود: یعنی هیچ کس».

آه، آه، این سندرم کسی/هیچ کس است. اگر برنده شوم، برای خودم کسی هستم؛ اگر شکست بخورم، هیچ کس خواهم بود.

خشم تیلیس نسبت به پدرش ممکن است موجه باشد؛ چرا که او را در کودکی رها کرد. اما این تفکر سد راه او می‌شد. برنشتاین می‌گوید: «شاید هیچ کس دیگری با ترکیب اندازه، مهارت، سرعت و چشم‌انداز او در تیم کالج زنان نبود. با این حال کمتر کسی تیلیس را بهتر از دو بازیکن برتر کشور: دیانا تائوراسی کانکتیکات و بیرد می دانست» عملکرد تیلیس اغلب با توانایی‌های او مطابقت نداشت.

تیلیس از اینکه مردم انتظارات بالایی از او داشتند و می‌خواستند که بهتر بازی کند، احساس ناامیدی می‌کرد. «احساس می‌کنم باید موفق شوم امتیاز سه گانه - دو گانه کسب کنم. امتیاز دو رقی از سه

حرکت از پنج حرکت گل‌زنی، ری باند، پاس گل، دزدیدن توپ و بلوکه کردن شوت‌ها، جفت پا به هوا بپریم، در هوا ۱۸۰ درجه بچرخم و توپ را داخل حلقه بکوبم (اسلم دانک) و شاید مردم خوششان بیاید

و بگویند، آه، او بدک نیست.

فکر نمی‌کنم مردم کارهای غیرممکن بخواهند. گمان می‌کنم فقط می‌خواهند که ببینند او از استعدادهای فوق‌العاده‌اش به بهترین شیوه ممکن استفاده می‌کند. فکر می‌کنم آن‌ها از او می‌خواهند که آن مهارت‌هایی را که برای رسیدن به اهدافش نیاز دارد، توسعه دهد.

نگرانی درخصوص اینکه کسی نشوی، آن طرز فکری نیست که به قهرمانان انگیزه داده و آن‌ها را حفظ می‌کند. به هر اندازه که سخت باشد، شاید تیلیس باید این واقعیت را که پدرش برای موفقیت تلاش کرده بود، تحسین می‌کرد، به جای اینکه احساس حقارت کند که نتوانسته بود کاملاً موفق شود. کسی بودن، با بردن یا باختن مشخص نمی‌شود. افرادی که برای خود کسی شده‌اند، اشخاصی هستند که با همه آنچه که داشتند پیش رفتند. ایسیسیس تیلیس، اگر با همه آنچه که داری پیش بروی، نه فقط در بازی‌ها بلکه در زندگی نیز برای خودت کسی می‌شوی.

این داستان درباره طرز فکر دیگری است. قد کندس پارکر شش و سه دهم فوت است، او دانشجوی هفده ساله سال آخر در ناپرویل سنترال‌های در نزدیکی شیکاگو است که به تنسی می‌رفت تا برای لیدی ولز و مربی بزرگ آن‌ها، پت سامیت بازی کند.

پدر کندس، با پدر ایسیسیس تفاوت زیادی داشت، پدری که به او درس‌های متفاوتی آموزش می‌داد: «اگر برای کاری به شدت تلاش کنی، نتیجه زحمات را دریافت خواهی کرد».

چند سال قبل، زمانی که مربی تیمش بود، پدرش در طی یک بازی تورنمنت از دست او عصبانی شد، او برای ری‌باند‌ها اقدام نمی‌کرد، به جای اینکه از قد بلند خود در نزدیکی سبد استفاده کند، با سستی شوت می‌کرد و در دفاع شرکت نمی‌کرد.

«حالا بیا بیرون و بیشتر تلاش کن!» خب چه اتفاقی افتاد؟ او بیرون رفت و در نیمه دوم بیست امتیاز به دست آورد و ده ری‌باند داشت. آن‌ها تیم‌های دیگر را در هم کوبیدند. «او مرا وادار کرد که بهتر عمل کنم و می‌دانستم حق با او بود».

کندس، اکنون نیز به همین ترتیب برای خود ایجاد انگیزه می‌کند. به جای اینکه از ستاره‌بودن راضی و خوشحال باشد، به دنبال پیشرفت بی‌وقفه است. زمانی که از عمل جراحی زانو بازگشت، می‌دانست

که باید روی زمان بندی و اعصاب خود تمرین کند. وقتی که شوت سه امتیازی اش به خطا رفت، از پدرش خواست که به باشگاه بیاید و با او روی آن شوت ها کار کند. او می گوید: «چه در بسکتبال و چه در زندگی روزمره، هیچ چیز وعده داده شده نیست».

تنها چند هفته بعد، پیش گویی های طرز فکر درست از آب درآمد. دو اتفاق افتاد. یکی، متأسفانه این بود که تیم تیلیس از مسابقات قهرمانی حذف شد. دیگری این بود که کندس پارکر اولین زنی بود که تا آن زمان در مسابقات قهرمانی دانکینگ بسکتبال در برابر پنج مرد برنده شده بود. شخصیت، قلب و ذهن یک قهرمان. این ها ورزشکاران بزرگ را می سازند که از طرز فکر رشد و تمرکز آن بر رشد شخصی، انگیزه دادن به خود و مسئولیت نشأت می گیرد.

هر چند بهترین ورزشکاران نیز به شدت رقابت می کنند و می خواهند که بهترین باشند، اما عظمت و بزرگی از دل طرز فکر ثابت که تمرکز آن بر سندرم کسی بودن - هیچ کسی است، به دست نمی آید. بسیاری از ورزشکارانی که طرز فکر ثابت دارند، ممکن است استعداد طبیعی داشته باشند اما می دانید نکته چیست؟ همان طور که جان وودن می گوید، نمی توانیم بسیاری از آن ها را به یاد بیاوریم.

طرز فکر خود را رشد دهید:

آیا ورزش هایی وجود دارند که فکر می کنید در آن ها بد هستید؟ خب، ممکن است این گونه باشد، اما پس از مدتی ممکن است این گونه نباشید. شما متوجه این موضوع نخواهید شد، مگر اینکه تلاش زیادی صرف آن کنید. برخی از بهترین ورزشکاران جهان خیلی خوب شروع نکردند. اگر به ورزشی شور و شوق زیادی داشته باشید، تلاش زیادی برای آن صرف کنید و نتیجه آن را ببینید.

گاهی اوقات داشتن استعداد های فوق العاده همانند طلسم است. این ورزشکاران ممکن است در طرز فکر ثابت باقی بمانند و به خوبی با سختی ها مقابله نکنند. آیا ورزشی وجود دارد که به نظرتان آسان بیاید تا زمانی که در آن دچار تخلیه انرژی شوید؟ این بار با طرز فکر رشد را امتحان کنید و دوباره برای انجام دادن آن اقدام کنید. «شخصیت» مفهوم مهمی در جهان ورزش است و از طرز فکر رشد

سرچشمه می گیرد. به زمان هایی فکر کنید که در مسابقات ورزشی دشوار، باید درون خود به کاوش می پرداختید تا قدرت لازم برای موفقیت را در درون خود بیدار کنید و در شرایط دشوار موفق شوید. به

قهرمانان طرز فکر رشد در این فصل و شیوه‌ای که آن‌ها موفق عمل کردند، فکر کنید. دفعه بعد چه کاری انجام می‌دهید تا مطمئن شوید که در مواقع اضطراری، طرز فکر رشد دارید؟ ورزشکارانی که دارای طرز فکر رشد هستند، موفقیت را دریادگیری و بهبود و نه فقط در برنده شدن می‌بینند. هرچه بیشتر این کار را انجام دهید، به همان اندازه ورزش‌ها به شما و کسانی که در کنار شما آن را انجام می‌دهند، احساس بهتری خواهد داد.

فصل ۵) کسب و کار: طرز فکر و رهبری

انرون و طرز فکر استعداد

در سال ۲۰۰۱ خبری اعلام شد که دنیای کسب و کار را شوکه کرد. انرون^{۴۸} ورشکست شد. چگونه چنین شرکت دیدنی و جذابی به چنین فاجعه دیدنی و جذابی تبدیل شد؟ آیا به علت بی کفایتی یا به دلیل فساد بود؟

این به علت طرز فکر بود. با توجه به گفته مالکوم گلدول، نویسنده نیویورکر، شرکت های آمریکایی تنها به استعداد اهمیت می دادند. درواقع، شرکت مک کینزی و شرکا^{۴۹}، غول مشاوره مدیریت آمریکا، اصرار داشت که موفقیت شرکت های بزرگ امروزه مستلزم طرز فکر استعداد است. آن ها معتقدند که همان طور که استعدادهای طبیعی در ورزش وجود دارد، استعدادهای طبیعی در کسب و کار نیز وجود دارد. همان طور که تیم های ورزشی مبالغ هنگفتی پرداخت می کنند تا استعدادهای فوق العاده را به استخدام خود درآورند، شرکت ها نیز نباید از هیچ هزینه ای برای استخدام افراد با استعداد فروگذار کنند، چراکه این سلاح مخفی و کلید برنده شدن مسابقه است.

همان طور که گلدول می نویسد: «این طرز فکر استعداد اعتقاد آیینی جدید در مدیریت آمریکا است.» این اصول کار، فرهنگ انرون را به وجود آورد و بذرافول را در آن پاشید. انرون استعدادهای بزرگی را استخدام کرد، مخصوصاً افرادی که مدارک دانشگاهی آن چنانی داشتند که این امر به خودی خود بد نیست. شرکت پول زیادی به آن ها پرداخت می کرد که این کار خیلی هم وحشتناک نیست؛ اما با ایمان کامل به استعداد، انرون کار مهلکی انجام داد: این کار ایجاد فرهنگی بود که استعداد را پرستش می کرد، در نتیجه کارکنان خود را مجبور می کرد که با استعداد فوق العاده ای نگاه و عمل کنند. درواقع، آن ها را به طرز فکر ثابت مجبور می کرد و ما چیزهای بسیاری درباره آن می دانیم. براساس مطالعاتمان می دانیم که افراد دارای طرز فکر ثابت به کمبودهای خود اعتراف نکرده و در نتیجه آن ها را تصحیح نمی کنند.

مطالعه ای را به یاد دارید که در آن با دانش آموزان دانشگاه هنگ کنگ مصاحبه کردیم که در آن همه دروس به زبان انگلیسی بود؟ دانش آموزانی که طرز فکر ثابت داشتند به حدی در خصوص آشکار شدن

کمبودهایشان نگران بودند که از شرکت در دوره‌های انگلیسی برای بهبود زبانشان امتناع کردند. آن‌ها در جهان روان‌شناختی‌ای که بتوانند چنین ریسکی بکنند زندگی نمی‌کردند. آیا به یاد دارید که چگونه با تحسین نمودن استعداد دانش‌آموزان، آن‌ها را در طرز فکر ثابت قرار دادیم، همان‌طور که انرون این کار را با کارمندان ستاره خود انجام داده بود؟ بعدها، پس از برخی مشکلات سخت، از دانش‌آموزان خواستیم که نامه‌ای برای کسانی که در مدرسه دیگری بودند، بنویسند و تجربه‌ای که در مطالعه ما به دست آورده بودند را برای آن‌ها توصیف کنند. هنگامی که نامه‌های آن‌ها را خواندیم، شوکه شدیم: تقریباً ۴۰ درصد از آن‌ها در مورد نمراتشان دروغ گفته و آن را بالاتر از مقدار واقعی آن عنوان کرده بودند. طرز فکر ثابت، کمبود و نقص را تحمل‌ناپذیر کرده بود. گلدول این‌گونه نتیجه‌گیری می‌کند: زمانی که مردم در محیطی زندگی می‌کنند که در آن به دلیل استعداد ذاتی‌شان مورد احترام قرار می‌گیرند، در صورتی که استعداد آن‌ها مورد تهدید قرار بگیرد دچار مشکلات جدی می‌شوند: «آن‌ها در دوره‌های جبرانی شرکت نخواهند کرد. در برابر سرمایه‌گذاران و عموم مردم نخواهند ایستاد و اعتراف نخواهند کرد که اشتباه کرده‌اند. در اسرع وقت دروغی خواهند گفت».

بدیهی است، اگر شرکتی نتواند خودش را اصلاح کند، نمی‌تواند دوام بیاورد. اگر انرون به خاطر طرز فکر ثابت خود شکست خورد، پس آیا شرکت‌هایی که دوام می‌آورند، طرز فکر رشد دارند؟ بیایید ببینیم.

سازمان‌هایی که رشد می‌کنند

جیم کالینز تصمیم گرفت کشف کند چه چیزی باعث می‌شود که برخی شرکت‌ها از خوب به سمت عالی حرکت کنند. چه چیزی وجود داشت که به آن‌ها اجازه می‌داد به‌سوی بزرگی و عظمت جهش کنند و در آنجا باقی بمانند، در حالی که دیگر شرکت‌های قابل مقایسه با آن‌ها، فقط در سطح خوب باقی می‌ماندند؟

برای پاسخ به این سؤال، او و تیم تحقیقاتی وی، مطالعه پنج‌ساله‌ای را آغاز نمودند. آن‌ها یازده شرکت را انتخاب کردند که بازده سهام آن‌ها نسبت به شرکت‌های دیگری که در همان صنعت بودند، سر به فلک کشیده بود و این برتری را حداقل برای پانزده سال حفظ کرده بودند. آن‌ها هر شرکتی را با شرکت دیگری در همان صنعت مورد مقایسه قرار دادند که دارای منابع مشابه بود؛ اما آن جهش را نداشت. او همچنین گروه‌سومی از شرکت‌ها را مورد مطالعه قرار داد: شرکت‌هایی که از سطح خوب به سطح عالی جهش کرده بودند، اما در آنجا دوام نیاورده بودند.

چه چیزی این شرکت‌های پررونق را از یکدیگر متمایز می‌ساخت؟ همان‌طور که کالینز در کتاب خود، خوب به عالی، گزارش می‌دهد، چندین عامل مهم وجود دارد، اما یکی از آن‌ها که نقشی کاملاً کلیدی داشت و آن نوع رهبری بود که در همه شرایط شرکت را به سمت عظمت و بزرگی هدایت می‌کرد. آن‌ها افراد بسیار جذاب و کاریزماتیکی نبودند که غرور و استعداد به اذعان خودشان از آن‌ها تراوش کند. افرادی بودند که در تلاش برای به‌دست‌آوردن توجه مردم نبودند و به‌طور مداوم سؤال می‌پرسیدند و توانایی مقابله با بی‌رحمانه‌ترین پاسخ‌ها را داشتند، یعنی بدون ترس با شکست‌ها، حتی شکست‌های خودشان روبه‌رو می‌شدند، در حالی که ایمان داشتند که سرانجام موفق خواهند شد. آیا این آشنا به نظر می‌رسد؟ کالینز در شگفت است که چرا رهبران کارآمد این ویژگی‌های خاص را دارند و چگونه آن‌ها را به‌دست می‌آورند؛ اما ما می‌دانیم آن‌ها طرز فکر رشد دارند. آن‌ها به پیشرفت بشر اعتقاد دارند و این نشانه‌ها عبارت‌اند از:

آن‌ها به‌طور مداوم تلاش نمی‌کنند که اثبات کنند بهتر از دیگران هستند. به‌عنوان مثال، سلسله‌مراتب بالای خود را در مقایسه با دیگران برجسته نمی‌کنند، به‌خاطر کمک به افراد دیگر ادعایی نمی‌کنند و

دیگران را تضعیف نمی‌کنند تا احساس قدرتمند بودن کنند.

در عوض، دائماً تلاش می‌کنند تا پیشرفت کنند. خود را با توان‌ترین افرادی احاطه می‌کنند که می‌توان یافت. مستقیماً و صادقانه با اشتباهات و کمبودهای خود مواجه می‌شوند و رک و پوست‌کنده سؤال می‌کنند که آن‌ها و شرکت، به چه مهارت‌هایی در آینده نیاز خواهند داشت و به این دلیل، می‌توانند با اعتماد به نفسی که براساس واقعیت است و نه براساس توهمات، که در مورد استعداد خود ساخته‌اند، به جلو پیش بروند.

کالینز گزارش می‌کند که آلن ورتزل، مدیرعامل شرکت زنجیره‌ای لوازم الکترونیکی شهرمدار^۵، بحث‌هایی را در اتاق هیئت‌مدیره برگزار می‌کرد. او به جای اینکه صرفاً تلاش کند که با این جلسات هیئت‌مدیره را تحت تأثیر قرار دهد، آن‌ها را به منظور یادگیری برگزار می‌کرد. همچنین به همراه تیم اجرایی‌اش، سؤال می‌پرسیدند، بحث می‌کردند تا زمانی که به آرامی تصویر شفافی از اینکه شرکت در کجا قرار داشت و به کجا باید حرکت کند، به دست می‌آوردند. ورتزل به کالینز می‌گوید «هیئت‌مدیره به من، دادستان می‌گفتند؛ چرا که از آن‌ها سؤالات متعددی می‌پرسیدم، می‌دانی، مثل یک سگ بولداگ، به آن‌ها اجازه رفتن نمی‌دادم تا بالاخره بفهمم چرا، چرا، چرا؟»

ورتل خود را یک «اسب شخم‌زنی» در نظر می‌گرفت. فرد سخت‌کوش و معقول و نرمالی که شرکتی را که در آستانه ورشکستگی بود، به دست گرفت و در طی پانزده سال آینده آن را به شرکتی تبدیل کرد که بیش از هر شرکت دیگری در بورس اوراق بهادار نیویورک، به سهامداران خود بالاترین میزان بازدهی کل را ارائه نمود.

مطالعه طرز فکر و تصمیمات مدیریت

رابرت وود و آلبرت بندورا، مطالعه جذابی با دانشجویان ارشد کسب و کار انجام دادند که بسیاری از آن‌ها تجربه مدیریت داشتند. آن‌ها در این مطالعه با قراردادن افراد در طرز فکرهای مختلف، مدیرانی از نوع انرون و مدیرانی از نوع ورتزل ایجاد کردند.

وود و بندورا به این رهبران تجارت در حال شکوفایی، وظایف پیچیده مدیریتی دادند که در این کارها می‌بایست یک سازمان شبیه‌سازی شده - یک شرکت مبلمان - را اداره می‌کردند. در این کار شبیه‌سازی شده با کامپیوتر، آن‌ها باید کارمندان را در مشاغل مناسب قرار می‌دادند و تصمیم می‌گرفتند که چگونه این کارمندان را به بهترین نحو ممکن راهنمایی کرده و به آن‌ها انگیزه بدهند. برای کشف بهترین راه، باید دائماً براساس بازخوردهایی که از بهره‌وری کارکنان دریافت می‌کردند، در خصوص تصمیم‌گیری‌های خود تجدیدنظر می‌کردند.

محققان، دانشجویان تجارت را به دو گروه تقسیم کردند. به گروهی طرز فکر ثابت داده شد. به آن‌ها گفته شد که این کار، قابلیت‌های اساسی و پایه‌ای آن‌ها را می‌سجد. هرچه قدر ظرفیت آن‌ها بالاتر باشد، عملکرد آن‌ها بهتر خواهد بود. به گروه دیگر طرز فکر رشد داده شد. به آن‌ها گفته شد که مهارت‌های مدیریت از طریق تمرین بهبود می‌یابند و این کار فرصتی در اختیار آن‌ها قرار خواهد داد که این مهارت‌ها را پرورش دهند.

این کار سخت بود چون دانشجویان باید استانداردهای بالای تولید را برآورده می‌کردند و به خصوص، در اولین تلاش‌هایشان موفق نبودند. همانند انرون، کسانی که طرز فکر ثابت داشتند، نتوانستند از اشتباهات خود بهره‌ای ببرند.

اما کسانی که طرز فکر رشد داشتند، به یادگیری ادامه دادند. نگران نبودند که قضاوت شوند و از ویژگی‌های ثابت خود محافظت نمی‌کردند. آن‌ها به طور مستقیم با اشتباهاتشان مواجه می‌شدند، از بازخوردها استفاده می‌کردند و براساس آن استراتژی‌های خود را تغییر می‌دادند. آن‌ها در نحوه به کارگیری و ایجاد انگیزه در کارمندان خود بهتر و بهتر می‌شدند و بهره‌وری آن‌ها افزایش می‌یافت. درواقع، بسیار کارآمدتر از افراد دارای طرز فکر ثابت عمل کردند. به علاوه، در سراسر این کار نسبتاً

خسته کننده، آن‌ها حس اعتماد به نفس سالم را حفظ کردند. آن‌ها مانند آلن ورتزل عمل کردند.

رهبری و طرز فکر ثابت

در تضاد با آلن ورتزل، رهبران شرکت‌هایی که کالینز آن‌ها را با آن مقایسه می‌کرد، تمامی نشانه‌های طرز فکر ثابت را داشتند.

به‌طور کلی رهبران دارای طرز فکر ثابت، همانند مردم دارای طرز فکر ثابت، در جهانی زندگی می‌کنند که در آن برخی از مردم برتر و برخی پست‌تر هستند. آن‌ها باید بارها و بارها ثابت کنند که برتر هستند و شرکت صرفاً بستری برای این امر است.

معمولاً توجه این نوع رهبران تحت بررسی کالینز، به حدی بر «شهره‌شدن به عظمت شخصی» معطوف شده بود که این رهبران اغلب در پایان دوره‌شان، شرکت را تا آستانه شکست پیش بردند. همان‌طور که کالینز می‌گوید: «گذشته از همه این‌ها، چه شاهی بهتری از این برای عظمت شخصی شما وجود دارد که بعد از اینکه شرکت را ترک کردید، شرکت از هم فرو پاشد؟»

محققان در بیش از دوسوم این رهبران، خودخواهی شخصی بسیار بزرگی می‌بینند که یا فروپاشی شرکت را تسریع می‌کند یا آن را در سطح متوسطی نگه می‌دارد. زمانی یکی از این رهبران، لی ایاکوکا، رئیس کرایسلر بود که تحول معجزه‌آسایی برای شرکت خود به‌ارمغان آورد و سپس در نیمه دوم دوران تصدی خود، به مراقبت از شهرت خود پرداخت و شرکت را به حد متوسط فرو برد.

بسیاری از این گونه شرکت‌ها، براساس آنچه که کالینز مدل نابغه به همراه هزاران کمک‌کننده می‌نامد، عمل می‌کنند. به جای اینکه همانند شرکت‌های «خوب به عالی» یک تیم مدیریت فوق‌العاده ایجاد کنند، آن‌ها براساس فرضیات طرز فکر ثابت که می‌گوید نوابغ بزرگ به تیم‌های بزرگ نیازی ندارند، عمل می‌کنند. آن‌ها فقط به کمک‌کننده‌های کوچکی برای انجام ایده‌های درخشان خود نیاز دارند.

فراموش نکنید که این نوابغ بزرگ، تیم‌های بزرگ نیز می‌خواهند. افراد دارای طرز فکر ثابت می‌خواهند که تنها فرد مهم و تأثیرگذار باشند تا اینکه زمانی که خودشان را با اطرافیان مقایسه می‌کنند، احساس برتری نسبت به بقیه کنند. من حتی در یکی از زندگینامه‌های مدیرعاملانی که طرز فکر ثابت دارند، مطلب زیادی در مورد مشاوره یا برنامه‌های توسعه کارمندان نخوانده‌ام. در هر یک از

زندگینامه‌های افراد دارای طرز فکر رشد، توجه عمیقی در رابطه با توسعه کارکنان و بحث گسترده‌ای در مورد آن وجود داشت.

در نهایت، همانند مورد انرون، نوابغ حاضر به پذیرش کمبودهای خود نیستند. کالینز می‌گوید: شرکت زنجیره‌ای مواد غذایی کروگر براساس استراتژی «خوب به عالی» شجاعانه به نشانه‌های خطر موجود در دهه ۷۰ توجه کرد که نشان می‌دادند فروشگاه مواد غذایی با سبک قدیمی در حال انقراض هستند. در همین حال، همتای آن، A&P که زمانی بزرگ‌ترین سازمان خرده‌فروشی در جهان بود، به این موضوع توجهی نکرد. برای مثال، وقتی A&P نوع جدیدی از فروشگاه، یعنی سوپرستور را افتتاح نمود و به نظر می‌رسید که موفق‌تر از نوع قدیمی آن باشد، آن‌ها شکست خوردند. این چیزی نبود که آن‌ها می‌خواستند بشنوند. در مقابل، کروگر هر مغازه‌ای را که با مدل فروشگاه بزرگ جدید سازگار نبود، تغییر داد یا حذف کرد و تا پایان دهه ۹۰ به فروشگاه زنجیره‌ای مواد غذایی شماره یک کشور تبدیل شد.

مدیرعاملان و خودخواهی زیاد

علت مترادف شدن مدیرعامل با خودخواهی زیاد چیست؟ اگر افرادی با طرز فکر رشد که به دنبال جلب توجه نیستند، رهبران واقعی صنعت هستند، چرا بسیاری از شرکت‌ها به دنبال رهبرانی هستند که جلب توجه می‌کنند. حتی با وجود اینکه این رهبران ممکن است در پایان تعهد بیشتری به خودشان نسبت به شرکت داشته باشند؟

ایاکوکا را سرزنش کنید. به گفته جیمز سورویکی^{۵۱} نویسنده کتاب اسلیت،^{۵۲} به شهرت رسیدن ایاکوکا، نقطه عطفی در کسب و کار آمریکا بود. قبل از او، دوران غول‌های بزرگ و با نفوذ دنیای تجارت به پایان رسیده بود. در اذهان عمومی، مدیرعامل به معنای «یک مرد سازمانی با ظاهری مرتب بود که به خوبی رفتار می‌کند و حقوق بالایی می‌گیرد، اما در اصل فاقد ویژگی‌های متمایز است». با آمدن ایاکوکا، همه این چیزها تغییر کرد. روزنامه‌نگاران تجارت، شروع به دادن القاب جدید به مدیران کردند «جی‌پی مورگان بعدی» یا «هنری فورد بعدی». و مدیران دارای طرز فکر ثابت شروع به رقابت برای به دست آوردن این عناوین کردند.

سور و ویکی، حتی علت رسوایی‌های اخیر شرکت‌های بزرگ را در این تغییرات جست‌وجو می‌کند، چرا که با ادامه این روند، مدیرعاملان به ابرقهرمانان تبدیل شدند؛ اما کسانی که به خود می‌بالند و در جست‌وجوی عناوین جدید هستند، افرادی نیستند که باعث دوام و پایداری طولانی مدت شرکت می‌شوند.

بیایید ایاکووا را دقیق‌تر مورد بررسی قرار دهیم و اجازه دهید نگاهی به برخی دیگر از مدیران دارای طرز فکر ثابت بیندازیم: آلبرت دونالدپ از اسکات پیپر و سان بین^{۵۲}، جری لوین و استیو کیس از AOL، تایم وارنر و کنت لی و جفری اسکیلینگ از انرون.

خواهید دید که همه آن‌ها با این باور شروع می‌کنند که برخی از مردم برتر هستند؛ همه آن‌ها این گونه‌اند. همگی نیاز به اثبات و نمایش برتری خودشان دارند؛ همه آن‌ها از زیردستانشان برای برآورده کردن این نیاز استفاده می‌کنند، به جای اینکه از پیشرفت کارکنانشان حمایت کنند و نقطه پایان تمامی آن‌ها، قربانی کردن شرکت برای رسیدن به این نیاز است. طرز فکر ثابت به ما کمک می‌کند، درک کنیم که خودخواهی‌های بزرگ از چه ناشی می‌شوند، چگونه عمل می‌کنند و چرا آن‌ها باعث شکست خود فرد می‌شوند.

رهبران طرز فکر ثابت در عمل

ایاکوکا: من قهرمان هستم

وارن بنیس، استاد رهبری، بزرگ‌ترین رهبران شرکت‌های جهان را مورد مطالعه قرار داد. این رهبران بزرگ گفتند که هیچ برنامه‌ای برای رهبرشدن نداشتند. آن‌ها هیچ علاقه‌ای برای اثبات خود نداشتند. فقط آنچه را که عاشقش بودند با شور و شوق و انگیزه‌ای بالایی انجام دادند و این کار منجر به رهبرشدن شد.

ایاکوکا این گونه نبود. بله او کسب و کار خود را دوست داشت، اما بیش از هر چیز دیگری، آرزو داشت تا در شرکت فورده شخص بسیار مهمی شود. او تشنه داشتن مقبولیت هنری فورده و زرق و برق سلطنتی دفتر کار بود. این‌ها چیزهایی بود که می‌توانست خودش را با آن‌ها بسنجد، چیزهایی که ثابت می‌کرد او، کسی بود. من اصطلاح سلطنتی را به دلیل خوبی مورد استفاده قرار می‌دهم. ایاکوکا به ما می‌گوید که کاخ شیشه‌ای، یعنی دفتر مرکزی شرکت فورده، کاخ و هنری فورده، پادشاه بود. به علاوه، «اگر هنری پادشاه است، من ولیعهد هستم.» «من تحت‌الحمایه خاص اعلی حضرت هستم.» «همه ما... زندگی خوبی در دربار سلطنتی داشتیم. چیزی فراتر از خیلی عالی بودیم، کلاس سلطنتی داشتیم.... پیشخدمتان با کت‌های سفید به تن، در طول روز آماده به خدمت بودند و همه ما با هم در اتاق غذاخوری مدیران، ناهارمان را صرف می‌کردیم... او هر روز بیشتر و بیشتر اوج می‌گرفت.»

ایاکوکا موفقیت‌های بزرگی در فورده به دست آورد، مانند توسعه و ترویج فورده موتورسیکلت^{۵۴} و در این رؤیا بود که پس از هنری فورده مدیرعامل شرکت شود؛ اما هنری فورده فکرهای دیگری داشت و در آخر، در نهایت عصبانیت و حیرت ایاکوکا، او را مجبور به ترک شرکت کرد. جالب است که ایاکوکا شوکه شد و همواره نسبت به هنری فورده خشمگین بود. گذشته از همه این‌ها، قبلاً دیده بود که هنری فورده افراد ارشد شرکت را اخراج کرده بود و ایاکوکا، قبلاً این کار را به طور کاملاً آزادانه در مورد دیگران انجام داده بود. او بازی شرکت‌های بزرگ را می‌شناخت. با این حال، طرز فکر ثابت او دیدش را تیره‌وتار کرده بود: «همیشه اعتقاد داشتم که متفاوت بودم، اینکه به نحوی باهوش‌تر و خوشبخت‌تر از بقیه بودم. فکر نمی‌کردم که روزی این اتفاق برای من بیفتد».

اعتقاد او به برتری ذاتی اش او را کور کرده بود. اکنون، طرف دیگر طرز فکر ثابت آشکار می شود. او در تعجب بود که آیا هنری فورد عیبی در او تشخیص داده بود. شاید هرگز برتری خاصی نداشت و به همین دلیل بود که نمی توانست بی خیال شود. سال ها بعد، همسر دومش به او گفت «به ناراحتی هایت پایان بده. متوجه نیستی که هنری فورد چه لطفی در حق تو انجام داده است. اخراج شدن از فورد تو را به موفقیت و بزرگی رساند. تو به خاطر هنری فورد ثروتمندتر، معروف تر و بانفوذتر شده ای. از او متشکر باش.» پس از مدت کوتاهی، او همسرش را طلاق داد.

بنابراین پادشاهی که او را شایسته و ارزشمند می دانست، اکنون به خاطر کاستی هایش او را طرد کرده بود. با انرژی ناشی از عصبانیت، ایاکو کا خودش را به وظیفه خطیر حفظ ظاهر خود و کرایسلر موتورز مشغول کرده بود. کرایسلر که زمانی رقیب موفق فورد بود، در لبه پرتگاه نابودی قرار داشت، اما ایاکو کا به عنوان مدیرعامل جدید آن، به سرعت دست به کار شد تا افراد مناسب را استخدام کند، مدل های جدیدی بسازد و برای وام های طرح نجات مالی با دولت ریزنی کند. فقط چند سال پس از اخراج تحقیرآمیز او از فورد، توانست زندگینامه پیروزمندانه اش را بنویسد و در آن اعلام کرد که «امروز، من قهرمان هستم».

باین حال در مدت زمان کوتاهی، کرایسلر دوباره دچار مشکل شد. طرز فکر ثابت ایاکو کا نمی توانست بی تفاوت بماند. او نیاز داشت تا عظمت و بزرگی خویش را هر روز در مقیاس بزرگ تر و بزرگ تری به خودش، هنری فورد و به جهان ثابت کند. او زمان شرکت را صرف کارهایی می کرد که چهره مردمی او را تقویت کرده و پول شرکت را صرف کارهایی می کرد که وال استریت را تحت تأثیر قرار داده و قیمت سهام کرایسلر را افزایش می داد؛ اما به جای سرمایه گذاری در طرح های جدید ماشین یا بهبود تولید که در درازمدت برای شرکت سودآوری به ارمغان می آورد، این کارها را انجام داد.

او همچنین به تاریخ اهمیت می داد، به اینکه چگونه در تاریخ او را مورد قضاوت قرار داده و یاد خواهند کرد؛ اما به این نگرانی خود با رونق دادن به شرکت واکنش نشان نداد. کاملاً برعکس. به گفته یکی از زندگینامه نویسانش، او از اینکه که زیردستانش ممکن است به خاطر طرح های جدید و موفق، اعتباری به دست بیاورند، نگران بود و بنابراین از تصویب آن ها خودداری می کرد. زمانی که که کرایسلر دچار

تزلزل شده بود، نگران بود که زیردستانش ممکن است به عنوان ناجی جدید دیده شوند، بنابراین تلاش کرد تا از شر آن‌ها خلاص شود. او از اینکه از تاریخ کرایسلر خط بخورد، نگران بود. بنابراین با اینکه مدت زیادی بود که اثربخشی خود را از دست داده بود، ناامیدانه به سمت مدیرعاملی خود ادامه می‌داد.

ایاکوکا فرصتی طلایی برای ایجاد تغییر در اختیار داشت تا میراث بزرگی بر جای بگذارد. صنعت خودرو آمریکا در آن زمان با بزرگ‌ترین چالش خود مواجه بود. واردات ژاپن، بازار آمریکا را تحت کنترل خود در می‌آوردند. ساده بود: چرا که آن‌ها بهتر به نظر می‌رسیدند و بهتر نیز عمل می‌کردند. افراد خود ایاکوکا، مطالعه دقیقی از هوندا انجام داده بودند و پیشنهادهای بسیار عالی به او کرده بودند. اما به جای قبول چالش و ارائه اتومبیل‌های بهتر، ایاکوکا که در منجلاط طرز فکر ثابت فرو رفته بود، سرزنش کرد و بهانه آورد. او بسیار آشفته و عصبانی شد و انتقادات خشمگینی از ژاپنی‌ها کرد و خواستار آن شد که دولت آمریکا تعرفه و سهمیه‌ای برای متوقف کردن آن‌ها اعمال کند. نیویورک تایمز، در سرمقاله‌ای علیه ایاکوکا، او را مورد سرزنش قرار داد «راه حل، ساخت اتومبیل‌های بهتر در این کشور است، نه خرده‌گیری‌های خشمگینانه‌تر از ژاپن».

ایاکوکا دیگر به عنوان رهبر نیروهای خود در حال پیشرفت نبود. در واقع، به عنوان حاکم ستمگر غیرمهم و تنبیه‌کننده‌ای تنزل پیدا می‌کرد که هنری فورد را متهم می‌کرد. ایاکوکا نه تنها افرادی را که از او انتقاد کردند، اخراج کرد؛ بلکه برای پاداش دادن به کارگرانی که به خاطر نجات شرکت فداکاری کرده بودند، کاری انجام نداد. حتی زمانی که در پول غلت می‌خورد، به نظر می‌رسید که علاقه کمی برای سهیم شدن آن با کارمندانش داشته باشد. حقوق آن‌ها اضافه نمی‌شد و شرایط کاری‌شان ضعیف باقی می‌ماند. با این حال، حتی زمانی که کرایسلر مجدداً دچار مشکل شد، شیوه زندگی شاهانه خود را حفظ کرد. دو میلیون دلار برای نوسازی دفترش در والدورف در نیویورک خرج شد.

در نهایت، در حالی که هنوز زمان برای نجات کرایسلر وجود داشت، هیئت مدیره از ایاکوکا درخواست کرد که استعفا بدهد. به او حقوق بازنشستگی بسیار زیاد و سهام فراوانی دادند. همچنین مزایایی که از شرکت می‌گرفت، پابرجا ماند. اما ایاکوکا از خشم در حال منفجر شدن بود، مخصوصاً که به نظر

می‌رسید جانشین او به خوبی شرکت را اداره می‌کرد. بنابراین در اقدامی برای به دست آوردن مجدد تاج و تخت، به اقدام خصمانه‌ای برای تصاحب آن پیوست که آینده کرایسلر را در معرض خطر قرار داد. این تلاش شکست خورد؛ اما برای بسیاری، این سوءظن که او خودخواهی‌اش را مقدم‌تر از موفقیت شرکت می‌دانست، تأیید شد.

ایاکوکا با طرز فکر ثابت زندگی کرد. اگرچه عاشق کسب و کار خودرو بود و ایده‌های عالی برای دستیابی به موفقیت داشت، اما نیاز به اثبات برتری او بر همه چیز تسلط یافت و در نهایت، لذت و خوشی او را از بین برد و خلاقیتش را نابود کرد. با گذشت زمان و اینکه روز به روز کمتر می‌توانست پذیرای چالش‌های مطرح شده از سوی رقبایش باشد، ایاکوکا به سلاح‌های کلیدی طرز فکر ثابت، یعنی سرزنش، بهانه و سرکوب کردن منتقدان و رقبایش متوسل شد. و همان‌طور که اغلب در خصوص طرز فکر ثابت پایان داستان این‌گونه است، به خاطر همه این مسائل، ایاکوکا اعتباری را که در آرزوی آن بود، از دست داد.

هنگامی که دانش‌آموزان در آزمون مردود می‌شوند یا ورزشکاران در بازی‌ها می‌بازند، این موضوع به آن‌ها می‌گوید که ایراداتی داشته‌اند؛ اما قدرتی که مدیرعاملان در اختیار دارند به آن‌ها اجازه می‌دهد تا دنیایی ایجاد کنند که در آن شب و روز در خدمت نیاز آن‌ها به اثبات اعتبارشان است و به آن‌ها اجازه می‌دهد که خودشان را فقط با خبرهای خوبی درباره کمال خود و موفقیت شرکت احاطه کنند و اینکه چه علائم هشداردهنده‌ای ممکن است وجود داشته باشد، اهمیتی ندارد. این امر، همان‌طور که به یاد دارید، بیماری مدیرعامل و دام طرز فکر ثابت نام دارد.

می‌دانید، اخیراً با خودم فکر می‌کردم که آیا ایاکوکا از بیماری مدیرعامل بهبود یافته است. او در حال جمع‌آوری پول برای پژوهش نوآورانه‌ای در مورد دیابت است (همین‌طور مبالغه زیادی از پول خود را می‌دهد). او برای توسعه وسایل نقلیه سازگار با محیط‌زیست تلاش می‌کند. شاید، اکنون که از قید و بند تلاش برای اثبات خودش رها شده است، برای چیزهایی تلاش می‌کند که عمیقاً برایش ارزشمند هستند.

آلبرت دوناپ: من سوپرستار هستم

آلبرت دونالد شرکت‌های در حال فروپاشی زیادی را نجات داد، هر چند مطمئن نیستم که «نجات داد» کلمه مناسبی است. او آن‌ها را برای رشد و موفقیت در آینده آماده نکرد. برای مثال با اخراج هزاران کارگر، این شرکت‌ها را برای فروش و به دست آوردن سود آماده کرد و سود هم کرد. او یک صد میلیون دلار از تغییر و تحول و فروش اسکات پیپر به دست آورد. یک صد میلیون برای حدود یک و نیم سال کار. «آیا من آن را به دست آوردم؟ بله من این کار را کردم. من در زمینه کاری خودم سوپرستار هستم، بسیار شبیه مایکل جردن در بسکتبال و بروس اسپرینگستین در راک اند رول».

ایاکو کا به کار گروهی، افراد زیر دست خود و سایر چیزهای خوب به صورت ظاهری و لفظی اهمیت می‌داد. آلبرت دونالد حتی در ظاهر و لفظاً نیز هیچ گونه اهمیتی برای کار گروهی قائل نبود: «اگر در این کسب و کارید، تنها به یک دلیل هستید: اینکه پول در آورید».

او اتفاقی که برای کارمندی در جلسه اسکات پیپر افتاده بود را با افتخار گزارش داد. زنی ایستاد و پرسید: «حال که شرکت در حال پیشرفت است، آیا می‌توانیم بنگاه کمک‌های خیریه را مجدداً راه‌اندازی کنیم؟» او پاسخ داد: «اگر می‌خواهید پول خود را بدهید، این مربوط به شماست و من شما را به انجام دادن آن تشویق می‌کنم؛ اما هدف این شرکت پول درآوردن است... پاسخ، در یک کلام، نه است».

نمی‌خواهم استدلال کنم که کسب و کار به خاطر پول نیست، اما واقعاً می‌خواهم این سؤال را بپرسم: چرا دونالد تا این اندازه روی آن متمرکز شده بود؟

اجازه دهید از خودش بپرسیم. «موفق شدن من در جهان موضوعی است که برایم ارزش زیادی دارد، مانند کودکی که تلاش می‌کند، نشان دهد ارزش چیزی را دارد... تا امروز، احساس می‌کنم که باید خودم را بارها و بارها اثبات کنم.» و اگر او می‌خواست خودش را ثابت کند، نیاز به یک معیار داشت. رضایت کارکنان یا احساس مسئولیت نسبت به جامعه یا کمک‌های خیریه معیارهایی خوبی نیستند. آن‌ها نمی‌توانند نشان‌دهنده ارزش و اهمیت او باشند؛ اما سود سهام‌داران می‌تواند.

به گفته خود او، «مسخره‌ترین اصطلاحی که این روزها در اتاق هیئت مدیره شنیده می‌شود، ذینفعان است». این اصطلاح به کارمندان، جامعه و شرکت‌های دیگر مانند تأمین‌کننده‌ها اشاره می‌کند که

شرکت با آن‌ها دادوستد دارد. «نمی‌توانید موفقیت را توسط منافع ذینفعان متعدد اندازه‌گیری کنید. می‌توانید موفقیت را توسط اینکه چگونه سهامدار پیشرفت می‌کند، اندازه‌گیری کنید».

دونالپ علاقه‌ای به تلاش‌های طولانی مدت نداشت. یادگیری در مورد یک شرکت و چگونگی شکوفا کردن آن برای او جذابیتی نداشت. «درنهایت، من هر جا که بودم، خسته شدم.» در کتاب او، فصل کاملی به نام «تحت تأثیر قرار دادن تحلیلگران» وجود دارد، اما هیچ فصلی درباره رشد دادن کسب و کار وجود ندارد؛ به عبارت دیگر، همه چیز در مورد دونالپ است که در حال اثبات نبوغش است.

سپس در سال ۱۹۹۶، دونالپ شرکت سان بین را در دست گرفت. به سبک معمول خود، دوسوم کارخانه‌های سان بین را بست یا به فروش رساند و نصف دوازده هزار کارمند را اخراج کرد. از قضا، سهام سان بین چنان افزایش یافت که برنامه او را برای فروش شرکت خراب کرد. خرید آن خیلی گران بود! آه، آه، اکنون باید شرکت را اداره می‌کرد. اکنون باید آن را در حالت سودآور نگه می‌داشت یا سودآور به نظر می‌رسید؛ اما به جای اینکه به کارکنانش مراجعه کند و یاد بگیرد که چه کاری باید انجام دهد، درآمد را زیاد کرد، افرادی که او را به نقد می‌کشیدند، اخراج کرد و به طور فزاینده‌ای تنگنای وخیمی که شرکت در آن قرار داشت را مخفی می‌کرد. دونالپ در کمتر از دو سال، پس از اینکه در کتابش خود را سوپرستار نامیده بود، شکست خورد و اخراج شد.

دونالپ، عمیقاً مایکل جردن و بروس اسپرینگستین را اشتباه درک کرده بود. هر دوی این ستاره‌های بزرگ به اوج رسیدند و برای مدت طولانی در آنجا باقی ماندند، زیرا به طور مداوم خود را کنکاش می‌کردند، با چالش‌ها مواجه می‌شدند و به رشد و ترقی ادامه می‌دادند. آل دونالپ فکر می‌کرد که ذاتاً برتر است، بنابراین آن نوع یادگیری را که می‌توانست به موفقیت او کمک کند، نادیده گرفت.

باهوش ترین افراد در اتاق

بله به نظر می‌رسد که تاریخ به ناچار از ایاکو کا به غول‌های دهه ۹۰، کنث لی و جفری اسکیلینک، رهبران انرون رسید.

کنث لی،^{۵۵} بنیان‌گذار، رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل شرکت، خود را فردی با بصیرت و آینده‌نگر می‌دانست. با توجه به گفته بتانی مک لین^{۵۶} و پیتر الکایند^{۵۷} نویسندگان کتاب باهوش ترین افراد در اتاق، لی به افرادی که درواقع شرکت را اداره می‌کردند با دیده حقارت می‌نگریست، بسیار شبیه پادشاهی که به رعایای خود می‌نگریست. او به رئیس انرون، ریچ کیندر، که تلاش خود را به کاربرد تا مطمئن شود که شرکت به هدف درآمدی خود خواهد رسید با دیده حقارت می‌نگریست. کیندر کسی بود که شیوه زندگی سلطنتی را برای لی امکان‌پذیر ساخته بود.

طبیعتاً دوره او نیز به پایان رسید؛ اما براساس شیوه معقولانه و زیرکانه‌ای که داشت، زمانی که در حال رفتن بود، ترتیبی داد تا انرون دارایی‌ای که ذاتاً ارزشمند بود، یعنی خطوط لوله انرژی را بخرد، دارایی‌ای که در انرون کم‌ارزش پنداشته می‌شد. در اواسط سال ۲۰۰۳، ارزش بازار کیندر هفت میلیارد دلار بود.

در حالی که لی با توجه به پنداشتی که از خود داشت و نحوه زندگی شاهانه‌ای که از آن حمایت می‌کرد، می‌خواست به عنوان یک «مرد خوب و متفکر» که دارای احترام و صداقت بود دیده شود. حتی زمانی که انرون به کارمندان خود بدهی زیادی داشت، او به آن‌ها نوشت، «بی‌رحمی، قساوت و تکبر به اینجا تعلق ندارد.... ما با مشتریان خود آشکارا، صادقانه و صمیمانه کار می‌کنیم...» همانند ایاکو کا و دیگران، ادراک که معمولاً ادراک وال‌استریتی بود، مهم‌ترین چیز بود. واقعیت اهمیت کمتری داشت.

در کنار لی، جف اسکیلینک،^{۵۸} جانشین کیندر قرار داشت که به عنوان رئیس و مدیر عملیاتی و مدیرعامل بعدی شرکت بود. اسکیلینک فقط باهوش نبود، به او «باهوش ترین فردی که تاکنون ملاقات کرده‌ام» و «بی‌نهایت باهوش» گفته می‌شد. با این حال، او از قدرت مغزش نه برای یادگیری بلکه برای ترساندن استفاده می‌کرد. هنگامی که فکر می‌کرد باهوش‌تر از دیگران است - تقریباً همیشه هم این گونه بود - با خشونت زیادی با آن‌ها برخورد می‌کرد و هر کسی که با او مخالفت می‌کرد، درواقع

به اندازه کافی باهوش نبود که بفهمد او چه می گوید. هنگامی که مدیرعامل دیگری که مهارت های مدیریتی فوق العاده ای داشت برای اداره مشترک شرکت و کمک کردن در دوران سخت به شرکت آورده شد، اسکیلینک با او به طور تحقیرآمیزی برخورد کرد. رون این موضوع را درک نمی کرد.

هنگامی که تحلیل گران مالی یا معامله گران وال استریت سعی می کردند تا اسکیلینک را تحت فشار بگذارند که فراتر از شیوه معمول خود عمل کند، او به گونه ای با آن ها برخورد می کرد که گویی احمق بودند. خب، خیلی واضح است. چگونه متوجه نمی شوید؟ در بیشتر موارد، افراد وال استریت که اصلاً نگران عقل خود نبودند، وانمود می کردند که متوجه می شوند.

به عنوان یک نابغه، اسکیلینک ایمان نامحدودی به ایده های خود داشت. او چنان توجهی به ایده های خود داشت که بر این باور بود که انرون باید بتواند به محض اینکه او یا افرادش خواهان سود باشند، به سود دست پیدا کند. این تعمیم افراطی طرز فکر ثابت است: نبوغ من نه تنها مرا تعریف کرده و تأیید می کند؛ بلکه معرفی کننده و تأیید کننده شرکت نیز می باشد. چیزی است که ارزش ایجاد می کند. نبوغ من سود است. وای!

در واقع، این شیوه عملکرد انرون بود. همان طور که مک لین و الکایند گزارش می کنند: «انرون قبل از اینکه یک پنی درآمد واقعی تولید کرده باشد، سود میلیون ها دلاری در کسب و کار گزارش کرده بود.» البته بعد از این عمل خلاقانه، هیچ کس به پیگیری آن اهمیتی نداد؛ بنابراین اغلب هرگز سودی به دست نمی آمد. خب اگر نبوغ به معنای سود بود، مهم نبود که افراد انرون گاهی برای رقابت با یکدیگر میلیون ها دلار تلف می کردند. آماندا مارتین،^{۵۹} به عنوان مدیر اجرایی انرون می گوید: «فریب دادن دیگران، نشانه خلاقیت و عظمت بود».

اسکیلینک نه تنها فکر می کرد که از همه باهوش تر است، بلکه، همانند ایاکوکا، فکر می کرد که خوش اقبال تر هم هست. بر طبق گفته افراد نزدیک به او، اسکیلینک فکر می کرد که می تواند همه غیرممکن ها را انجام دهد. چرا باید احساس آسیب پذیری می کرد؟ هرگز اشتباهی وجود نداشت. اسکیلینک هنوز هم اعتراف نمی کند چیز اشتباهی وجود داشت. صرفاً جهان آن را نفهمید.

برخورد دو نابغه

نوابغ همچنین تقریباً باعث نابودی AOL و تایم وارنر شدند، استیو کیس^{۶۰} از AOL و جری لوین^{۶۱} از تایم وارنر، مدیرعاملانی با طرز فکر ثابت بودند که شرکت‌های خود را با یکدیگر ادغام کردند. می‌توانید آینده آن را پیش‌بینی کنید؟

کیس و لوین وجه اشتراک زیادی داشتند. هر دوی آن‌ها هوش شگرفی داشتند. هر دو با هوش خود، سعی در ترساندن مردم داشتند و هر دو به دریافت اعتباری بیش از آنچه سزاوارش بودند، شناخته شده بودند. به عنوان نابغه، هیچ کدام از آن‌ها حاضر به شنیدن گله و شکایت نبودند و هر دو آماده بودند تا افرادی را که «بازیکنان تیم» نبودند، یعنی افرادی که نمای ظاهری که آن‌ها برای مخفی نگه داشتن واقعیات ساخته بودند را حفظ نمی‌کردند، اخراج کنند.

زمانی که ادغام صورت گرفت، AOL چنان بدهی داشت که شرکت ادغام شده در آستانه نابودی بود. ممکن است فکر کنید که دو مدیرعامل می‌توانند با هم کار کنند و منابع خود را برای نجات شرکت سازمان‌دهی کنند. در عوض، لوین و کیس قدرت شخصی‌شان را با هم درآمیختند.

لوین، نخستین فردی بود که تسلیم شد اما کیس هنوز تلاشی برای بهبود شرایط نمی‌کرد. در واقع، زمانی که مدیرعامل جدید، ریچارد پارسونز،^{۶۲} کسی را فرستاد تا در رفع مشکلات AOL کمک کند، کیس به شدت با او مخالفت کرد. اگر شخص دیگری مشکلات AOL را رفع می‌کرد، آن شخص تحسین و ستایش‌ها را نصیب خود می‌کرد. همانند ایاکوکا، بهتر است شرکت از هم فرو پاشد تا اینکه به شاهزاده دیگری اجازه تاج‌گذاری داده شود. در نهایت هنگامی که به او گفته شد تا استعفا دهد، بسیار خشمگین شد. او همانند ایاکوکا، مسئولیت تمامی مشکلات شرکت را انکار کرد و قول داد که از آن‌هایی که علیه او بودند، انتقام بگیرد.

به خاطر این نواغ، AOL و تایم وارنر در سال ۲۰۰۲ با ازدست دادن تقریباً یک صد میلیارد دلار به انتهای خط رسیدند. این بزرگ‌ترین خسارت سالانه در تاریخ آمریکا بود.

آسیب‌ناپذیر، شکست‌ناپذیر و سزاوار

ایاکوکا، دونالدپ، لی و اسکیلینگ، کیس و لوین، نشان می‌دهند زمانی که افراد دارای طرز فکر ثابت، مسئولیت شرکت را به عهده می‌گیرند، چه اتفاقی می‌افتد. در هر نمونه، مردی نابغه، شرکت خود را در معرض خطر قرار داد، چرا که قضاوت دیگران درباره او و میراث او از هر چیز دیگری مهم‌تر بود. آن‌ها به معنای معمول، بد نبودند و قصد آسیب رساندن نداشتند؛ اما در مواقع تصمیم‌گیری‌های حیاتی، به جای انتخاب چیزی که در راستای اهداف بلندمدت شرکت باشد، چیزی را انتخاب کردند که باعث می‌شد احساس خوبی داشته باشند و خوب به نظر برسند، سرزنش کردن دیگران، مخفی کردن اشتباهات، بالا بردن قیمت سهام، سرکوب رقبا و منتقدان، تحقیر کردن افراد زیردست، همه این‌ها روش‌های عملیاتی استاندارد بودند.

آنچه که شگفت‌انگیز است، این است که هم‌زمان که آن‌ها شرکت‌های خود را به سمت نابودی هدایت می‌کردند، همه این رهبران، احساس آسیب‌ناپذیری و شکست‌ناپذیری می‌کردند. در بسیاری از موارد، در صنایع بسیار رقابتی حضور داشتند و با حملات رقبای بسیار سرسختی روبه‌رو بودند؛ اما در واقعیت متفاوتی زندگی کردند.

این جهان عظمت شخصی و سزاواری بود. کنت لی احساس سزاواری قدرتمندی می‌کرد. او سالانه میلیون‌ها دلار پاداش از انرون دریافت می‌کرد، وام‌های شخصی کلانی از شرکت می‌گرفت، به بستگانش موقعیت‌های شغلی و قرارداد می‌داد و جت شرکت را به عنوان وسیله شخصی خانواده‌اش استفاده می‌کرد. حتی در سال‌های بدِ کرایسلر، ایاکوکا، برای برپایی جشن‌های کریسمس برای افراد عالی‌رتبه شرکت و لخرجی زیادی می‌کرد. در هر مهمانی، به عنوان پادشاه، او به خود هدیه گران‌قیمتی تقدیم می‌کرد که صورتحساب آن بعداً به مدیران به منظور پرداخت ارائه می‌شد. یک مقام سابق در مورد مدیران AOL گفت: «درباره مردانی صحبت می‌کنید که فکر می‌کردند حق انجام هر کاری را دارند».

در عین حال که این رهبران در پشت تجملات سلطنتی مخفی می شدند، خود را با چاپلوسانی احاطه می کردند که فضائل آن ها را ستایش و مشکلات را پنهان می کردند و جای تعجب ندارد که احساس شکست ناپذیری می کردند. طرز فکر ثابت آن ها، قلمرویی جادویی ایجاد می کرد که در آن هوش و کمال پادشاه به طور مداوم مورد تأیید و تصدیق قرار می گرفت. در این طرز فکر، تمایلات و خواسته های درونی آن ها به طور کامل برآورده می شد. چرا باید آن ها بخواهند که به خارج از آن قلمرو پا بگذارند تا با واقعیت زشت چیزهای نامطلوب و شکست ها مواجه شوند؟ همان طور که مورگان مک کال،^{۶۳} در کتاب خود به نام «بلندپروازان»^{۶۴} اشاره می کند: «متأسفانه، مردم اغلب چیزهایی را دوست دارند که علیه رشد آن ها عمل می کنند... افراد مایل به استفاده از نقاط قوت خود می باشند... تا به نتایج سریع و چشمگیری برسند، حتی اگر در حال توسعه مهارت های جدیدی که بعدها به آن ها نیاز خواهند داشت، نباشند. مردم دوست دارند باور کنند که به همان خوبی هستند که همه می گویند و نقاط ضعف خود را چنان که باید جدی نمی گیرند. مردم دوست ندارند خبرهای بد بشنوند یا مورد انتقاد قرار بگیرند... ریسک زیادی در ترک آنچه که فرد به خوبی انجام می دهد و تلاش برای مهارت یافتن در چیزهای جدید وجود دارد». طرز فکر ثابت باعث می شود که همه چیز بسیار مخاطره آمیزتر به نظر برسد.

کارفرمایان بی رحم

مک کال در ادامه اشاره می کند، زمانی که رهبران احساس می کنند ذاتاً بهتر از دیگران هستند، ممکن است به این باور برسند که نیاز یا احساسات مردم زیردست را می توان نادیده گرفت. هیچ کدام از رهبران دارای طرز فکر ثابت، اهمیت زیادی به افراد زیردست خود نمی دادند و بسیاری از آن ها آشکارا افرادی را که در سلسله مراتب پایین تری نسبت به آن ها قرار داشتند، تحقیر می کردند. این راه به کجا منتهی می شود؟ در پشت نقاب «حصول اطمینان از تمرکز افراد روی وظایفشان» این کارفرمایان می توانند با کارکنان بد رفتاری کنند.

ایاکوکا، بازی های دردناکی با مدیران خود اجرا می کرد تا آن ها را گیج کند. جری لوین از تایم وارنر، توسط همکارانش، به امپراتور وحشی روم، کالیگولا،^{۶۵} تشبیه شده بود. اسکیلینگ معروف به تمسخر

تند افرادی بود که هوش کمتری از او داشتند.

هاروی هورنستاین،^{۶۶} متخصص در رهبری شرکت‌های بزرگ، در کتاب خود «کارفرمایان بی‌رحم» می‌نویسد که این نوع سوءاستفاده نشان‌دهنده تمایل کارفرمایان برای افزایش احساس قدرت، شایستگی و ارزش خودشان به ضرر زیردستان است. به یاد دارید که در مطالعات ما، چطور افرادی که طرز فکر ثابت داشتند، می‌خواستند خود را با افرادی که بدتر از خودشان بودند، مقایسه کنند؟ اصل، همان است، اما یک تفاوت مهم وجود دارد: این کارفرمایان این قدرت را دارند که مردم را بدتر کنند و هنگامی که چنین کاری می‌کنند، احساس بهتری نسبت به خود پیدا می‌کنند.

هورستاین، پل کازاریان،^{۶۷} مدیرعامل سابق سان‌بین-اوستر^{۶۸} را توصیف می‌کند و او را «کمال‌گرا» می‌نامد، اما این حسن تعبیری برای کلمه «سوءاستفاده‌کننده» است. زمانی که زیردستانش او را ناراحت می‌کردند، او اشیای دورو برش را به سمت آن‌ها پرتاب می‌کرد. روزی، پس از اینکه حسابرس موجب رنجش آقای کازاریان شد، دید که یک ظرف آب‌پرتقال در حال پرتاب شدن به سمت او است. گاهی اوقات قربانیان، افرادی هستند که از دید کارفرمایان استعداد کمتری دارند. این می‌تواند احساس برتری آن‌ها را پرورش دهد؛ اما اغلب قربانیان شایسته‌ترین افراد هستند، چرا که کسانی هستند که بزرگ‌ترین تهدید برای یک رئیس دارای طرز فکر ثابت محسوب می‌شوند. مهندس یکی از بزرگ‌ترین سازندگان هواپیما که هورنستاین با او مصاحبه کرد، در خصوص رئیس خود این گونه صحبت می‌کند: «معمولاً افرادی از میان ما که شایسته‌ترین بودند؛ مورد هدف او قرار می‌گرفتند. منظور من این است، اگر واقعاً نگران عملکرد ما باشید، نباید اقدام به تنبیه و انتقاد از کسانی کنید که بهترین عملکرد را دارند؛ اما اگر نگران صلاحیت خود باشید، این کار را می‌کنید».

هنگامی که کارفرمایان با تحقیر کردن دیگران آن‌ها را تنبیه می‌کنند، تغییری اتفاق می‌افتد. همه چیز حول محوریت خشنود کردن رئیس می‌چرخد. کالینز در کتاب «خوب به عالی»، اشاره می‌کند که در بسیاری از شرکت‌ها (شرکت‌هایی که از خوب بودن به سمت عالی بودن نمی‌روند یا اینکه به آنجا می‌روند ولی در آنجا باقی نمی‌مانند)، رهبر، مهم‌ترین چیزی است که افراد بدان اهمیت می‌دهند. «لحظه‌ای که رهبر به خود اجازه می‌دهد که به مهم‌ترین واقعیتی تبدیل شود که افراد بدان توجه

می‌کنند، شما به سمت سطح متوسط، یا بدتر شدن پیش می‌روید».

در دهه‌های ۶۰ و ۷۰، بانک منهتن توسط دیوید راکفلر اداره می‌شد، رهبری که بیش از حد کنترل‌کننده بود. بنا به گفته کالینز و پوراس در کتاب «ایجاد شده برای دوام طولانی مدت» مدیرانش هر روز با ترس از نارضایتی و خرسندی او زندگی می‌کردند. در پایان هر روز، نفس راحتی کشیده و می‌گفتند: «آخیش، یک روز دیگر سپری شد و دچار مشکل نشده‌ام.» حتی با گذشت زمان طولانی از دوران اوج شکوفایی او، مدیران ارشد از سرمایه‌گذاری در ایده‌های جدید اجتناب کرده و می‌گفتند: «ممکن است دیوید آن را دوست نداشته باشد.» ری مک دونالد از باروز، کالینز و پوراس گزارش می‌کنند که علناً، مدیران را به خاطر اشتباهاتشان تا جایی به‌سخره می‌گرفتند که آن‌ها را از نوآوری باز می‌داشتند. در نتیجه، اگرچه در مراحل اولیه صنعت کامپیوتر، باروز از ای‌بی‌ام پیش‌تاز بود، اما این شرکت در رقابت شکست خورد. همان اتفاق مشابه در تگزاس اینسترومنتز^{۶۹} روی داد که یکی دیگر از رهبران صنعت کامپیوتر در روزهای هیجان‌انگیز اولیه بود. اگر مارک شفر^{۷۰} و فرد باسی،^{۷۱} سخنرانی فردی را دوست نداشتند، داد می‌زدند و روی میز می‌کوبیدند، به سخنران توهین می‌کردند و اشیاء را پرتاب می‌کردند. جای تعجب ندارد که افراد آن‌ها، روح ابتکار عمل و نوآوری خود را از دست می‌دادند. هنگامی که کارفرمایان کنترل‌کننده و آزاردهنده می‌شوند، همه را به طرز فکر ثابت سوق می‌دهند. یعنی به جای یادگیری، رشد و ارتقا دادن شرکت، همه نگران این موضوع می‌شوند که مورد قضاوت قرار بگیرند. این امر با نگرانی رؤسا از اینکه مورد قضاوت قرار بگیرند، شروع می‌شود، اما به ترس همه افراد از قضاوت شدن ختم می‌شود. بسیار دشوار است که شجاعت و نوآوری در چنین شرکت‌های که طرز فکر ثابت در سراسر آن رخنه کرده است، دوام بیاورد.

رهبران طرز فکر رشد در عمل

اندرو کارنگی^{۷۲} زمانی گفت، «آرزو دارم روی سنگ قبرم چنین نوشته شود: «در اینجا مردی آرمیده است که به اندازه کافی عاقل بود تا مردانی را به خدمت بگیرد که بیش از او می‌دانستند». خوب، اجازه دهید پنجره‌ها را باز کنیم و بگذاریم هوای تازه به داخل بیاید. فضای طرز فکر ثابت خفقان‌آور است. حتی زمانی که این‌گونه رهبران بسیار سرشناس هستند و با چهره‌های برتر جهان معاشرت و رفت‌وآمد می‌کنند، جهان آن‌ها بسیار کوچک و محدود به نظر می‌رسد، زیرا ذهن آن‌ها

همیشه متمرکز بر یک چیز است: مرا تصدیق کنید!

زمانی که وارد جهان رهبران طرز فکر رشد می‌شوید، همه چیز تغییر می‌کند. روشن می‌شود، گسترش می‌یابد و پراز انرژی و امکان‌پذیری می‌شود. فکر کنید، لذت بخش به نظر می‌رسد! هرگز به ذهنم خطور نکرده است که شرکتی را رهبری کنم، اما زمانی که در مورد کاری که این رهبران انجام داده بودند، یاد گرفتم؛ هیجان‌انگیزترین کار جهان به نظر می‌رسید.

من سه رهبر را از میان این رهبران انتخاب کرده‌ام تا آن‌ها را به عنوان نقطه مقابل رهبران طرز فکر ثابت مورد بررسی قرار دهم. من جک ولش^{۷۳} از جنرال الکتریک که شخصیت برجسته‌ای است و لو گریستنر^{۷۴} (مردی که ای بی ام را نجات داد) و آنه مولکاهی^{۷۵} (زنی که زیپاکس را دوباره زنده کرد) در تضاد با آلفرد دونالپ، دیگر فرد متبحر در ایجاد تحول را انتخاب کردم.

جک ولش، لو گریستنر و آنه مولکاهی، شگفت‌انگیز هستند، زیرا شرکت‌هایشان را متحول کردند. آن‌ها این کار را با ریشه‌کن کردن طرز فکر ثابت و جایگزین کردن فرهنگ رشد و کار گروهی انجام دادند. به عنوان رهبران طرز فکر رشد، آن‌ها با اعتقاد به توانایی و توسعه انسان‌ها، هم در خصوص خودشان و هم افراد دیگر شروع کردند. به جای استفاده از شرکت به عنوان وسیله‌ای برای عظمت خود، از آن به عنوان موتور رشد خود، کارکنان و شرکت به عنوان یک مجموعه استفاده کردند.

وارن بنیس گفته است که بسیاری از کارفرمایان به سوی مقصد هیچ کجا رفته و افراد زیر دست خود را به آن سمت هدایت می‌کنند؛ اما این افراد این گونه نیستند. آن‌ها از زندگی اشرافی صحبت نمی‌کنند. از سفر صحبت می‌کنند. سفری جامع، پراز یادگیری و سرگرم‌کننده و پراز جنب و جوش.

جک: گوش دادن، باور داشتن، پرورش دادن

هنگامی که جک ولش در سال ۱۹۸۰ کنترل جنرال الکتریک (GE) را در دست گرفت، این شرکت ۱۴ میلیارد دلار ارزش داشت. بیست سال بعد، وال استریت آن را ۴۹۰ میلیارد دلار ارزش گذاری کرد. این شرکت با ارزش‌ترین شرکت در جهان بود. مجله فورچون، ولش را «تحسین‌برانگیزترین و الهام‌بخش‌ترین مدیرعامل آن زمان نامید.... محاسبه تأثیر کلی او بر اقتصاد غیرممکن است. اما باید حاصل عملکردهای حیرت‌آور متعدد GE باشد».

اما از نظر من، سرمقاله نیویورک تایمز از استیو بنت،^{۷۶} مدیرعامل شرکت اینتوئت، حتی تأثیرگذارتر بود. «از زمانی که در جنرال الکتریک بودم از جک ولش درباره پرورش کارکنان یاد گرفتم... او به طور مستقیم پیش کارکنان خط جلو (کارکنانی که به طور مستقیم در ساخت محصول درگیر هستند یا با مشتریان در ارتباط هستند) می رفت تا ببیند اوضاع چگونه پیش می رود. زمانی در اوایل دهه نود، او را در کارخانه ای در لوئیزیولا دیدم که در آن یخچال می ساختند... او یک راست به سوی کارگران خط مونتاژ رفت تا بشنود چه می گویند. به عنوان مدیرعامل گفت وگوهای مکرری با کارکنان خط جلو انجام می دهم. آن را از جک یاد گرفتم.» این حکایت چیزهای زیادی می گوید. بدیهی است که جک مرد پرمشغله ای بود. مرد مهمی بود؛ اما مانند ایاکوکا، امور را از دفتر مرکزی لوکس شرکت که در آن بیشترین تماس او با پیشخدمتانی که دستکش های سفید به دست داشتند، اداره نمی کرد. ولش هرگز بازدید از کارخانه ها و شنیدن حرف های کارگران را متوقف نمی کرد. این ها افرادی بودند که به آن ها احترام می گذاشت، از آن ها یاد می گرفت و در نتیجه رشد می یافت؛ بنابراین تأکید بر کار تیمی بود و نه زندگی سلطنتی. پس از فصل «تعهد و فداکاری» و «یادداشت نویسنده» در زندگینامه ولش می دانید چیز متفاوتی وجود دارد. این، «من قهرمان هستم» ایاکوکا یا «من سوپرستار هستم» آلفرد دونالپ نیست، هرچند او به راحتی می توانست هر دوی آن ها را ادعا کند.

در عوض این است «از اینکه از اول شخص استفاده کنم، نفرت دارم. تقریباً هر کاری که در زندگی ام انجام داده ام با کمک افراد دیگر انجام شده است. لطفاً به یاد داشته باشید که هر باری که کلمه «من» را در این صفحات مشاهده کنید، به همه همکاران و دوستان و برخی افرادی اشاره دارد که ممکن است از قلم انداخته باشم. یا [این افراد] سفر مرا پراز لذت و یادگیری کردند. آن ها اغلب باعث می شوند که بهتر از آنچه هستم، به نظر برسم.» اکنون می بینیم که، من من من مدیرعاملانی تشنه تصدیق شدن، به ما رهبران طرز فکر رشد تبدیل می شود.

جالب اینکه قبل از اینکه ولش بتواند طرز فکر ثابت را از شرکت ریشه کن کند، باید ابتدا آن را در خودش ریشه کن می کرد، ولش راه طولانی پیش رو داشت. او همیشه رهبر نبود. یاد گرفت که باشد. در سال ۱۹۷۱، زمانی که قرار بود ارتقای شغلی بگیرد، یادداشت هشداردهنده ای از رئیس منابع انسانی

جنرال الکتریک دریافت کرد. او اشاره کرده بود که با وجود قوت‌های زیادی که ولش دارد، انتصاب او «خطری به مراتب بیش از حد معمول دارد». او در ادامه گفت که ولش متکبر است، انتقادپذیر نیست و به جای تکیه بر سخت‌کوشی و کارکنان آگاه، بیشتر بر استعداد خودش تکیه دارد. این‌ها نشانه‌های خوبی نیست.

خوشبختانه، هر زمانی که به خاطر موفقیت‌هایش مغرور می‌شد، زنگ بیدارباشی دریافت می‌کرد. روزی دکتر ولش جوان، کت و شلوار شیکی به تن کرده بود و سوار کانورتیبل (خودروی کروکی) خود شد. سقف کانورتیبل را پایین آورد، روغن سیاه و کثیف پاشید که هم کت و شلوار و پینت جاب^{۷۷} ماشین مورد علاقه‌اش را کثیف کرد. «در آن لحظه احساس می‌کردم که شخص بسیار مهمی هستم و این اتفاق مانند یادآوری بود و مرا به واقعیت برگرداند. این درس بزرگی بود».

فصل کاملی با عنوان «بیش از حد شیفته خودم» وجود دارد که در مورد زمانی بود که او در حال کسب مقام بود و احساس می‌کرد که هیچ اشتباهی نخواهد کرد. سپس او کیدر، پی‌بادی، یک شرکت بانکداری سرمایه‌گذاری وال استریت که فرهنگی همانند انرون داشت را خریداری کرد. این فاجعه‌ای بود که خسارت صدها میلیون دلاری برای GE به بار آورد. «تجربه کیدر هرگز مرا رها نکرد.» او یاد گرفت که «تنها یک مرز باریک بین اعتماد به نفس و غرور وجود دارد. این بار غرور پیروز شد و به من درسی آموخت که هرگز فراموش نخواهم کرد».

آنچه ولش یاد گرفت این بود: اعتماد به نفس واقعی «شجاعت پذیرا بودن و استقبال کردن از تغییرات و ایده‌های جدید صرف‌نظر از منبع آن‌ها است.» اعتماد به نفس واقعی در عنوان، کت و شلوار گران‌قیمت، ماشین لوکس یا مجموعه‌ای از دستاوردها منعکس نمی‌شود. در طرز فکر شما منعکس می‌شود: آمادگی شما برای رشد.

خب، تواضع، نقطه شروع است، اما درباره مهارت‌های مدیریت چه؟

ولش با استفاده از تجربیاتش، هر روز بیش از پیش در خصوص اینکه می‌خواست چه نوع مدیری باشد، یاد می‌گرفت: مدیری دارای طرز فکر رشد، یک راهنما، نه یک قاضی. وقتی که ولش مهندس جوانی در جنرال الکتریک بود، باعث انفجار مواد شیمیایی شد که سقف ساختمانی که در آن کار می‌کرد را

منفجر کرد. در حالی که از لحاظ عاطفی متزلزل شده بود، با حالتی عصبی، صدها مایل را تا دفتر مرکزی شرکت رانندگی کرد تا با عواقب کارش روبه‌رو شود و به رئیس توضیح دهد؛ اما زمانی که به آنجا رسید، رفتاری که با او شد، رفتار حمایتی و درک‌کننده بود. ولش هرگز آن را فراموش نکرد. «واکنش چارلی تأثیر زیادی بر من گذاشت.... اگر افراد خوبی را مدیریت می‌کنیم که آن‌ها به وضوح بابت یک خطا خودخوری می‌کنند، کار ما این است که به آن‌ها در این باره کمک کنیم». او یاد گرفت که چگونه افراد را گزینش کند: به خاطر طرز فکر آن‌ها و نه سوابق آن‌ها. در ابتدا، سوابق دانشگاهی او را تحت تأثیر قرار می‌داد. ابتدا مهندسانی از دانشگاه‌های ام‌آی‌تی، پرینستون و کلتک^{۷۸} استخدام کرد؛ اما پس از مدتی، متوجه شد که این مدنظر او نبود. «در نهایت یاد گرفتم که به واقع به دنبال کسانی بگردم که پر از شور و شوق و تمایل برای انجام کارها باشند. رزومه چیز زیادی در مورد تشنگی درونی به من نمی‌گوید».

سپس فرصتی برای مدیرعامل شدن به وجود آمد. هریک از سه نامزد باید مدیرعامل وقت را متقاعد می‌کرد که بهترین فرد برای این کار است. ولش براساس ظرفیتش برای رشد تلاش کرد. او ادعا نکرد که نابغه است یا بزرگ‌ترین رهبری است که تاکنون وجود داشته است. او قول توسعه داد. او این سمت را به دست آورد و قول خود را عملی کرد.

بلافاصله، گفتمان و کانال‌هایی برای دریافت بازخورد صادقانه راه‌اندازی کرد. به سرعت کار را شروع کرد و از مدیران درباره چیزهایی که در مورد شرکت دوست داشتند و نداشتند و آنچه که فکر می‌کردند نیاز به تغییر دارد، سؤال کرد. آن‌ها واقعاً شگفت‌زده شدند. در واقع، به حدی به چاپلوسی کارفرمایان عادت کرده بودند که حتی نمی‌توانستند ذهنشان را مشغول این گونه سؤالات کنند. سپس این جمله را رواج داد: این شرکت برای رشد است نه برای خودبزرگ‌بینی.

ولش نخبه‌گرایی را تعطیل کرد که این کار کاملاً مخالف عمل رهبران طرز فکر ثابت بود. او شی، انجمن نخبگان مدیریت اجرایی در GE را که جایی برای دیدن و دیده شدن افراد مهم بود، مورد خطاب قرار داد. در کمال شگفتی‌شان، به آن‌ها نگفت که چقدر فوق‌العاده هستند. به آن‌ها گفت، «نمی‌توانم هیچ ارزشی در آنچه انجام می‌دهید، ببابم.» در عوض، از آن‌ها خواست که به نقشی فکر

کنند که برای آن‌ها و شرکشان معقولانه‌تر باشد. یک ماه بعد، رئیس انجمن با ایده جدیدی نزد ولش آمد: تبدیل انجمن به نیروهای داوطلب جامعه. بیست سال بعد، آن برنامه که تمامی کارکنان می‌توانستند در آن عضو شوند، چهل و دو هزار نفر عضو داشت. آن‌ها برنامه‌های آموزشی در مدارس بخش‌های فقیرنشین برگزار می‌کردند و پارک، زمین بازی و کتابخانه برای قشر نیازمند می‌ساختند. آن‌ها اکنون در حال کمک به رشد دیگران، نه رشد غرور خود بودند.

ولش از شر کارفرمایان بی‌رحم خلاص شد. ایاکو کا، کارفرمایان بی‌رحمی را که کارگران را وادار به تولید بیشتر می‌کردند، حفظ کرده یا حتی تحسین می‌نمود. این کار در راستای برآورده‌سازی نیازهای اساسی او بود. ولش اعتراف کرد که او هم اغلب این‌گونه بود؛ اما اکنون پیش‌بینی کرد که نمی‌تواند این کار را در سازمان انجام دهد. «در مقابل پانصد مدیر توضیح دادم که چرا در طول سال قبل از چهار فرد صاحب‌منصب در شرکت با وجود اینکه عملکرد مالی خوبی به دست آورده بودند، خواسته شد که شرکت را ترک کنند. از آن‌ها درخواست شد بروند چرا که در راستای ارزش‌های ما عمل نمی‌کردند.» روش مورد تأیید برای توسعه بهره‌وری از طریق نظارت و نه ایجاد ترس و وحشت بود.

و او به جای نبوغ فردی، کار گروهی را ارج می‌نهاد. سال‌ها، GE، همانند انرون، از مبتکران ایده تقدیر می‌کرد، اما اکنون ولش می‌خواست برای تیمی ارج بگذارد که ایده‌ها را به ثمر می‌رساند. «در نتیجه، رهبران تشویق می‌شدند که اعتبار ایده‌ها را به جای اینکه برای خودشان بخواهند، با کل تیم به اشتراک بگذارند. این امر تفاوت عظیمی در چگونگی ارتباط ما با یکدیگر ایجاد کرد.» جک ولش بدون عیب و نقص نبود، اما خود را وقف رشد کرد. این از خودگذشتگی، غرور او را تحت کنترل نگه داشت و او را در ارتباط با واقعیت و انسانیت نگه داشت.

لو: ریشه کن کردن طرز فکر ثابت

تا اواخر دهه هشتاد میلادی، ای بی ام، با یک استثنا، به انرون تبدیل شده بود. هیئت مدیره می دانست که دچار مشکل شده است. این مشکل، فرهنگ خودبزرگ بینی و نخبه گرایی بود. در درون شرکت، سندروم قدیمی ما سلطنتی هستیم، اما من بیش از شما سلطنتی هستم، وجود داشت. کار گروهی وجود نداشت، تنها تلاش برای به دست آوردن قدرت وجود داشت. معاملات وجود داشت، اما پیگیری در کار نبود. هیچ توجهی به مشتری نمی شد. اگر کسب و کار دچار سختی می شد، این شرایط احتمالاً برای کسی مهم نبود.

در سال ۱۹۹۳، آن ها پیش لو گریستر^{۷۹} رفتند و از او خواستند که مدیرعامل جدید شود. گریستر قبول نکرد. آن ها دوباره از او درخواست کردند. «این کار را به آمریکا مدیون هستید. ما به نزد رئیس جمهور کلینتون خواهیم رفت و از او خواهیم خواست که با شما تماس گرفته و بگوید تا این کار را قبول کنید. لطفاً لطفاً لطفاً. ما دقیقاً همان نوع استراتژی و فرهنگ و تغییری را می خواهیم که در آمریکن اکسپرس و RJR ایجاد کردید».

در نهایت لو تسلیم شد، اگرچه نمی تواند به یاد بیاورد که چرا! اما اکنون ای بی ام رهبری داشت که رشد شخصی و ایجاد فرهنگ سازمانی که موجب رشد آن می شد را باور داشت. او چگونه این فرهنگ را در ای بی ام به وجود آورد؟

در ابتدا، همانند ولش، کانال های ارتباطی بالادستی ها و پایین دستی های شرکت را ایجاد نمود. شش روز پس از ورودش، یادداشتی به هر کدام از کارکنان ای بی ام فرستاد و به آن ها گفت: «در طول چند ماه آینده، قصد دارم که تا حد امکان از عملیات و ادارات دیدن کنم و هر زمان که ممکن باشد، برنامه ای برای دیدار با بسیاری از شما خواهم داشت تا در مورد چگونگی رشد شرکت با کمک یکدیگر صحبت کنیم».

او کتاب خود را به آن ها تقدیم کرد: «این کتاب به هزاران اعضای ای بی ام تقدیم می شود که هرگز از شرکت، همکاران و خودشان ناامید نشدند. آن ها قهرمانان واقعی بازآفرینی ای بی ام هستند».

همانند ولش، او نیز به نخبه گرایی حمله کرد. همانند انرون، کل فرهنگ به دست و پنجه نرم کردن

برای جایگاه شخصی در شرکت مربوط می‌شد. گریستر کمیته مدیریت را منحل کرد. این کمیته نقش قدرت نهایی مدیران ای بی ام را داشت و اغلب خارج از چارچوب سلسله مراتب افراد عمل کرد. از نظر طرز فکر رشد، این موضوع تنها انتخاب عده کمی که چیزی برای ارائه دارند، نیست. «سلسله مراتب معنای خاصی برای من ندارد. بیایید در جلسات، افرادی را که می‌توانند به حل مشکلی کمک کنند صرف نظر از مقام آن‌ها دور هم جمع کنیم».

پس از آن نوبت کار گروهی بود. گریستر سیاستمدارانی را که غرق در توطئه‌های داخلی بودند، اخراج کرد و در عوض به افرادی که به همکاران خویش کمک می‌کردند، پاداش داد. او بخش‌های فروش ای بی ام را از خراب کردن یکدیگر نزد مشتری برای به دست آوردن سود به نفع خودشان منع کرد. مبنای پاداش دادن به مدیران را بیشتر بر اساس عملکرد کلی ای بی ام و کمتر بر مبنای عملکرد واحدهای فردی آن‌ها قرار داد. پیام این بود: ما به دنبال تاج گذاری چند شاهزاده نیستیم؛ نیاز داریم که به عنوان یک تیم کار کنیم.

همانند انرون، معامله، موضوع فریبنده‌ای بود. بقیه چیزها جزو حواشی و خسته کننده بودند. او خواستار و الهام بخش چیز بهتری بود. پیام این بود: نابغه کافی نیست. نیاز داریم که کار را به انجام برسانیم.

در نهایت، گریستر روی مشتری متمرکز شد. مشتریان ای بی ام احساس عصبانیت و مورد خیانت قرار گرفتن می‌کردند. ای بی ام آن چنان در خود غرق شده بود که دیگر به نیازهای کامپیوتری که وجود داشت، عمل نمی‌کرد. آن‌ها در خصوص قیمت گذاری ناراحت بودند. از بوروکراسی حاکم در ای بی ام ناامید شده بودند. خشمگین بودند که چرا ای بی ام در یکپارچه سازی سیستم‌های آن‌ها کمکی نمی‌کند. در جلسه‌ای با حضور ۱۷۵ مدیر ارشد فناوری اطلاعات بزرگ‌ترین شرکت‌های ایالات متحده، گریستر اعلام کرد که ای بی ام اکنون مشتری را در اولویت اول خود قرار خواهد داد و این گفته خود را با اعلام کاهش شدید در قیمت کامپیوترهای پردازنده مرکزی مورد حمایت قرار داد. پیام: ما به صورت موروثی، افراد سلطنتی نیستیم. ما به مشتریانمان خدمت می‌کنیم.

در پایان سه ماه دشوار ابتدایی، گریستر کارت گزارش خود را از وال استریت دریافت کرد: «سهام

تفاوتی نکرده بود؛ چراکه هیچ کاری انجام نداده بود».

گروستر رنجیده خاطر اما بی باکانه به کمپین ضد سلطنتی خود ادامه داد و ای بی ام را از «تجربه نزدیک به مرگ» آن نجات داد. این زمانی بود که دونالد پول را برداشته و فرار کرد. کارپیش روی او؛ یعنی حفظ سیاست های خود تا زمانی که ای بی ام مجدداً رهبری صنعت را به دست بیاورد حتی سخت تر نیز بود؛ مانند ماراتنی بود. در آن زمانی که مجدداً ای بی ام را به افراد آن در مارس ۲۰۰۲ برگرداند، ارزش سهام آن ۸۰۰ درصد افزایش یافته بود و ای بی ام «رتبه شماره یک جهان در خدمات فناوری اطلاعات، سخت افزار، نرم افزار سازمانی (به جز رایانه های شخصی) و تراشه های کامپیوتری سفارشی طراحی شده، با کارایی بالا بود.» به علاوه، ای بی ام یک بار دیگر تعریف کننده مسیر آینده صنعت بود.

آنه: آموزش، سرسختی و دلسوزی

در بدهی هفده میلیاردی فرو رفت. رتبه اعتباری آن نابود و به هدف تحقیقات SEC تبدیل شد و ارزش هر سهم آن از ۶۹.۶۳\$ به ۴۳.۴\$ سقوط کرد.

این، شرکت زیراکسی بود که آنه مولکاهی در سال ۲۰۰۰ به دست گرفت. نه تنها شرکت در ایجاد تنوع موفق نشده بود، بلکه حتی نمی توانست دستگاه های کپی خود را به فروش برساند؛ اما سه سال بعد، زیراکس چهار بخش کاملاً سودآور داشت و مجله فورچون در سال ۲۰۰۴ مولکاهی را «بهترین

متحول کننده پس از لو گروستر» نامید. او چگونه این کار را انجام داد؟

مولکاهی وارد روند یادگیری باورنکردنی شد و خودش را به مدیرعاملی تبدیل کرد که شرکت زیراکس برای نجات یافتن نیاز داشت. او و افراد ارشدش، مانند اورسلا برنز، مهم ترین اصول و جنبه های هر بخش کسب و کار را یاد گرفتند. به عنوان مثال، همان طور که نویسندگان فورچون، بتسی موریس، توضیح می دهد، مولکاهی، درباره بدهی، موجودی، مالیات و ارز آموخته بود، بنابراین می توانست پیش بینی کند که هر تصمیمی که می گیرد چه تأثیری در ترانزنامه می گذارد. در هر آخر هفته، کلاسورهای بزرگی به خانه می آورد و آن ها را مورد بررسی و مطالعه قرار می داد، گویی که در روز دوشنبه امتحان نهایی داشت. زمانی که کنترل را به دست گرفت، افراد واحدهای زیراکس نمی توانستند به او درباره آنچه که تا به حال داشتند، آنچه به فروش رسانده بودند یا اینکه چه کسی مسئول است، پاسخ های ساده ای

بدهند. او مدیرعاملی شد که پاسخ آن‌ها را می‌دانست یا می‌دانست که این پاسخ‌ها را چگونه به دست بیاورد.

مولکاهی سخت‌گیر بود. او به همه، حقیقت تلخ و دشواری که نمی‌خواستند بدانند را گفت، مثل اینکه مدل کسب و کار زیراکس قابل دوام نبود یا اینکه شرکت در آستانه ورشکستگی قرار داشت. او تا ۳۰ درصد از تعداد کارمندان را کم کرد؛ اما مانند چینس‌آل نبود. در عوض، با فشار احساسی تصمیم‌گیری خود مواجه شد، کارمندان را در سالن دور هم جمع کرد، با آن‌ها زمانی را صرف کرد و به آن‌ها گفت: «متأسفم.» او سخت‌گیر اما مهربان بود. در واقع، در نیمه‌های شب از خواب بیدار می‌شد و نگران می‌شد که اگر شرکت ورشکست شود چه اتفاقی برای کارمندان باقی‌مانده و بازنشستگان می‌افتد.

او به طور مداوم به اخلاقیات و توسعه افراد خود توجه می‌کرد، به طوری که حتی با وجود کاهش تعداد نیروها، حاضر به قربانی کردن بخش‌های فرهنگی منحصر به فرد و فوق‌العاده زیراکس نشد. زیرا کس در تمامی صنعت به عنوان شرکتی معروف بود که جشن‌های بازنشستگی ترتیب می‌داد و مهمانی اشخاص بازنشسته را میزبانی می‌کرد. هم‌زمان با تلاش پایاپای کارمندان در کنارش، او لغو افزایش درآمد آن‌ها را نپذیرفت و برای تقویت روحیه آن‌ها، روز تولدشان را به آن‌ها مرخصی می‌داد. او می‌خواست جسم و روح شرکت را نجات دهد و این کار به خاطر خودش یا خودخواهی‌اش نبود، بلکه بابت همه افرادی بود که خود را برای شرکت بیش از پیش رشد و توسعه می‌دادند.

پس از دو سال تلاش سخت، تصویر مولکاهی، در مجله تایم در کنار رهبران بدنام تیکو و ورلد کام قرار گرفت. مردانی که مسئول دو نمونه از بزرگ‌ترین فاجعه‌های مدیریت شرکت زمان ما بودند. اما یک سال بعد می‌دانست که سخت‌کوشی‌اش در نهایت منجر به نتیجه خواهد شد و یکی از اعضای هیئت‌مدیره او یعنی مدیرعامل سابق پراکتر و گمبل، به او گفت: «هرگز فکر نمی‌کردم که بودن نامم در کنار این شرکت بار دیگر باعث افتخارم شود. من اشتباه می‌کردم.»

مولکاهی در حال برنده شدن دوی سرعت بود (در کوتاه‌مدت داشت موفق می‌شد). بعد از آن نوبت ماراتن بود. آیا زیراکس می‌توانست در آن هم برنده شود؟ شاید به مدت طولانی بر افتخاراتش تکیه

می کرد، در برابر تغییرات مقاومت می کرد و فرصت های بسیاری را از دست می داد. یا شاید براساس طرز فکر رشد، مأموریت مولکاهی برای متحول کردن خود و شرکت، می توانست موجب نجات مؤسسه آمریکایی دیگری شود.

جک، لو و آنه، همگی به رشد اعتقاد داشتند و با تمام اشتیاق خدمت می کردند. همه آن ها بر این باور بودند که رهبری به رشد و شور و شوق و نه به استعداد مربوط می شود. رهبران طرز فکر ثابت، در پایان کار، پراز تلخی بودند، اما رهبران طرز فکر رشد پراز سپاسگزاری بودند. آن ها به کارکنان خود که این سفر شگفت انگیز را ممکن ساخته شده بود با قدردانی نگاه می کردند و آن ها را قهرمانان واقعی می نامیدند.

آیا مدیرعامل مترادف مرد بودن است؟

هنگامی که به کتاب های که در مورد مدیرعاملان یا توسط آن ها نوشته شده است، نگاه می کنید، ممکن است این گونه فکر کنید. رهبران خوب به عالی جیم کالینز (و در مقابل آن ها رهبران نه چندان بزرگ) همگی مرد بودند. شاید به این دلیل است که مردان برای مدت زمان طولانی در رأس بوده اند. چند سال پیش، اگر به زنان به عنوان رأس شرکت ها فکر می کردید، به شدت دچار مشکل می شدید. درواقع، بسیاری از زنانی که شرکت های بزرگ را اداره کرده اند درواقع مجبور بودند که یا آن شرکت ها را ایجاد کنند، مانند مری کی اش^{۸۰} (غول سرمایه داری لوازم آرایشی و بهداشتی)، مارتا استوارت^{۸۱} و اپرا وینفری یا آن ها را به ارث می بردند، مانند کاترین گراهام، رئیس سابق واشنگتن پست. اما همه چیز شروع به تغییر کرده است. زنان در حال حاضر پست های کلیدی بیشتری در کسب و کارهای بزرگ دارند. آن ها مدیرعامل نه تنها زیراکس، بلکه ای بی، هیولت پاکارد، شبکه ام تی وی ویاکوم، شرکت تایم وارنر، شرکت فناوری های لوسنت و رایت اید بوده اند. زنان رئیس یا مدیر ارشد مالی سیتی گروپ، پپسی و ورایزن بوده اند. درواقع، مجله فورچون، مگ ویتمن از ای بی را این گونه نامید «شاید... بهترین مدیرعامل آمریکا از بهترین شرکت جهان».

دارم با خودم فکر می کنم که آیا در عرض چند سال، قادر خواهیم بود که کل این فصل را درباره زنان به عنوان شخصیت های اصلی بنویسم. از سوی دیگر، امیدوارم که این گونه نشود. امیدوارم که در چند

سال آینده، پیدا کردن رهبران دارای طرز فکر ثابت چه مرد و چه زن، در رأس مهم‌ترین شرکت‌های ما دشوار باشد.

مطالعه فرایندهای گروهی

محقق، رابرت وود و همکارانش، مطالعه ارزشمند دیگری انجام دادند. این بار آن‌ها گروه‌های مدیریتی ایجاد کردند که شامل سی گروه سه نفره بود. نیمی از گروه‌ها دارای سه نفر با طرز فکر ثابت و نیم دیگر دارای سه نفر با طرز فکر رشد بودند.

آن‌هایی که طرز فکر ثابت داشتند بر این باور بودند که افراد توانایی‌های مدیریتی ثابت و معینی دارند و نمی‌توانند کار زیادی برای تغییر آن انجام دهند. در مقابل، کسانی که طرز فکر رشد داشتند، باور داشتند که افراد همیشه می‌توانند مهارت‌های اولیه خود را برای مدیریت دیگر افراد به‌طور قابل ملاحظه‌ای تغییر دهند. بنابراین یک گروه فکر می‌کرد که شما یا آن را دارید یا ندارید. گروه دیگر فکر می‌کردند که مهارت شما می‌تواند با کسب تجربه رشد کند.

هر گروه در چند هفته‌ای که به آن‌ها داده شده بود، به‌طور مشترک با یکدیگر به کاری می‌پرداختند که پیش از این در خصوص آن صحبت کردم: کار مدیریتی پیچیده‌ای که در آن سازمانی شبیه‌سازی شده یعنی یک شرکت مبلمان را اداره کردند. اگر به یاد داشته باشید، در این کار افراد باید می‌فهمیدند که به چه طریق اشخاص را با شغلشان تطابق دهند و چگونه برای ایجاد حداکثر بهره‌وری به آن‌ها انگیزه بدهند؛ اما این بار افراد می‌توانستند، به جای کار کردن به صورت جداگانه، در مورد انتخاب‌هایشان و بازخوردهایی که دریافت می‌کردند بحث و گفت‌وگو کنند و به‌منظور بهبود تصمیم‌گیری‌های خود با یکدیگر کار کنند.

گروه‌های طرز فکر رشد و ثابت، با توانایی مشابهی آغاز کردند، اما با گذشت زمان، گروه طرز فکر رشد به‌وضوح نسبت به آن‌هایی که طرز فکر ثابت داشتند، عملکرد بهتری نشان داد و با گذشت زمان طولانی‌تری از همکاری گروه‌ها با یکدیگر، این تفاوت بیشتر نیز شد. یک بار دیگر، کسانی که طرز فکر رشد داشتند از اشتباهات و بازخوردها، به مراتب بهره بیشتری نسبت به افراد طرز فکر ثابت بردند؛ اما آنچه که حتی بیشتر جالب توجه بود این بود که چگونه این گروه‌ها عمل کردند. اعضای گروه‌های طرز فکر رشد، در حین صحبت درباره تصمیمات مدیریتی خود، نظرات صادقانه خود را بیان کرده و آشکارا عدم موافقت خود را ابراز می‌کردند. همه افراد، بخشی از فرآیند یادگیری بودند. در گروه طرز فکر ثابت

که نگرانی آن‌ها این بود که چه کسی باهوش یا کندذهن است و در صورت عدم تأیید ایده‌هایشان دچار اضطراب می‌شدند، چنین بحث‌های سازنده و آزاد اتفاق نیفتاد. در عوض، بیشتر شبیه گروه فکری یا گروه زدگی^{۸۲} بود.

گروه فکری در مقابل ما فکر می کنیم.

در اوایل دهه هفتاد میلادی، ابروینگ جنیس،^{۸۳} اصطلاح گروه فکری را عمومیت داد. این زمانی است که همه افراد گروه، به طور یکسان فکر می کنند. هیچ کس مخالفت نمی کند. هیچ کس موضع انتقادی ندارد. این امر می تواند به تصمیمات فاجعه باری منجر شود و همان طور که مطالعه وود نشان می دهد، این امر اغلب از دل طرز فکر ثابت به وجود می آید.

گروه فکری زمانی ممکن است رخ دهد که افراد ایمان نامحدودی به رهبر با استعداد و نابغه دارند. این چیزی است که به عملیات خلیج خوک ها^{۸۴}، طرح مخفی و ناقص امریکا برای حمله به کوبا به منظور سرنگونی کاسترو منجر شد. مشاوران معمولاً دانا و زیرک رئیس جمهور کندی، قضاوت خود را به حالت تعلیق درآوردند. چرا؟ چون فکر می کردند که کندی، فوق العاده است و هر کاری که انجام دهد به موفقیت منتهی می شود.

به گفته آرتور شلزینگر، یکی از افراد نزدیک به او، مردان اطراف کندی ایمان بی کرانی به توانایی و شانس او داشتند. «از سال ۱۹۵۶ همه چیز برای او به خوبی پیش رفته بود. او در نامزدی و انتخابات برخلاف همه احتمالات برنده شده بود. همه اطرافیانش فکر می کردند که او دارای اعجاز دستان میداس^{۸۵} است و همه چیز را به طلا تبدیل می کند و هیچ وقت شکست نمی خورد».

شلزینگر همچنین گفت: «اگر یکی از مشاوران ارشد مخالف اقدام مخاطره آمیز بود، معتقدم که کندی نظر او را در نظر نمی گرفت. هیچ کس علیه او صحبت نمی کرد». وینستون چرچیل برای جلوگیری از رخ دادن این اتفاق برایش، بخش خاصی را راه اندازی کرد. دیگران ممکن است از شخصیت پرابهت او بترسند، اما جیم کالینز می گوید که کار این گروه این بود که به چرچیل، بدترین خبرها را اطلاع بدهد. سپس چرچیل می توانست شبها به خوبی بخوابد، چرا که می دانست دچار امنیت کاذب گروه فکری نشده است.

گروه فکری ممکن است هنگامی اتفاق بیفتد که گروه، شیفته استعداد و برتری شان می شوند. در انرون، مدیران معتقد بودند که باهوش هستند، بنابراین همه ایده های آنها عالی است. هیچ چیز هرگز اشتباه پیش نخواهد رفت. یکی از مشاوران خارجی همواره از افراد انرون سؤال می کرد، «فکر

می کنید در کدام نقطه آسیب پذیر هستید؟» هیچ کس به او پاسخی نداد. هیچ کس حتی سؤال او را درک نکرد. یک رهبر اجرایی می گوید: «به نقطه ای رسیده بودیم که فکر می کردیم ضد گلوله و آسیب ناپذیر هستیم».

آلفرد پی. اسلون، ^{۸۶} مدیرعامل سابق جنرال موتورز، تضاد خوبی ارائه می کند. او گروهی از سیاست گذاران سطح بالا را رهبری می کرد که به نظر می رسید، به اجماع رسیده بودند. اسلون گفت: «آقایان، متوجه شدم که همه ما در مورد این تصمیم در توافق کامل هستیم. پیشنهاد می کنم که بحث بیشتر درباره این موضوع را تا جلسه بعدی به تعویق بیندازیم تا زمانی برای ایجاد اختلاف نظر به خودمان داده باشیم و شاید درک درستی از ماهیت واقعی تصمیمی که گرفته ایم، به دست بیاوریم». هرودوت، نویسنده قرن پنجم قبل از میلاد، گزارش داد که ایرانیان باستان نسخه ای از تکنیک های اسلون را برای جلوگیری از گروه فکری یا گروه زدگی استفاده می کردند. هر زمان که گروهی در حال مستی تصمیمی می گرفت، سپس آن را در حالت هوشیاری مورد تجدید نظر قرار می دادند. همچنین گروه زدگی زمانی می تواند اتفاق بیفتد که یک رهبر طرز فکر ثابت، مخالفت و دگراندیشی را مورد مجازات قرار دهد. افراد ممکن است به تفکر انتقادی ادامه بدهند، اما آن را به طور آزادانه بیان نخواهند کرد. ایاکو کاسعی می کرد تا افرادی را که از ایده ها و تصمیم گیری های او انتقاد می کردند، ساکت کند (و یا از شر آن ها خلاص شود). هیچ کس اجازه نداشت با او مخالفت کند و هم زمان کرایسلر و اتومبیل هایش هر روز بیش از پیش سهم بازار را از دست دادند.

از سوی دیگر، دیوید پاکارد، به یکی از کارمندانش به دلیل مخالفت با او مدالی اعطا کرد. یکی از بنیان گذاران هیولت پاکارد این داستان را می گوید. سال پیش در آزمایشگاه هیولت پاکارد، آن ها به مهندس جوانی گفتند که از کار کردن روی نمایشگری که در حال توسعه آن بود، دست بکشد. در پاسخ، این مهندس جوان به «تعطیلات رفت» و به اطراف کالیفرنیا مسافرت کرده و به مشتریان بالقوه سرزد تا نمایشگر را به آن ها نشان دهد و میزان علاقه آن ها را بسنجد. مشتریان این نمایشگر را دوست داشتند، مهندس جوان کار روی آن را ادامه داد و سپس به هر نحوی که بود مدیر خود را متقاعد کرد که آن را تولید کند. شرکت بیش از هفده هزار عدد از نمایشگرهای او را به فروش رساند و به درآمد

فروش سی و پنج میلیون دلاری دست پیدا کرد. بعداً، در جلسه مهندسان هیولت پاکارد، پاکارد به این مرد جوان مدالی به خاطر «تحقیر و بی اعتنائی فوق العاده فراتر از حد انتظار وظیفه مهندسی» اعطا کرد.

طرز فکر ثابت به شیوه های بسیاری وضعیت گروه فکری ایجاد می کند. رهبران به عنوان خدایان دیده می شوند که هرگز اشتباه و خطا نمی کنند. گروه خود را صرف استعداد و قدرت های ویژه می کند. رهبران برای تقویت خودخواهی خود، مخالفان را سرکوب می کنند یا کارکنان که به دنبال تصدیق شدن از سوی رهبران هستند، از آن ها تبعیت می کنند. به همین دلیل بسیار مهم است که در مواقع تصمیم گیری های مهم، در طرز فکر رشد باشیم. همان طور که رابرت وود در مطالعه خود نشان داد، طرز فکر رشد با رها کردن افراد از توهمات یا فشارهای توانایی ثابت، به بحث کامل و آزادانه در خصوص اطلاعات و بهبود تصمیم گیری منجر می شود.

رهبران متولد می‌شوند و یا ساخته می‌شوند؟

وقتی که وارن بنیس با رهبران بزرگ مصاحبه کرد، «همه آن‌ها موافق بودند که رهبران ساخته می‌شوند و به دنیا نمی‌آیند و بیش از هر وسیله خارجی دیگر، توسط خودشان ساخته می‌شوند.» بنیس گفت: «به اعتقاد من... هر فردی در هر سن و شرایطی، قادر به تحول و دگرگونی خود است.» نه به این معنا که همه تبدیل به یک رهبر خواهند شد. متأسفانه، بسیاری از مدیران و حتی مدیرعاملان تبدیل به رئیس می‌شوند نه رهبر. آن‌ها به جای متحول کردن خود، کارکنان و سازمانشان، قدرت را به کار می‌برند.

چرا این گونه است؟ جان زنگر و جوزف فولکمن اشاره می‌کنند زمانی که بسیاری از افراد برای نخستین بار مدیر می‌شوند، وارد یک دوره آموزشی بزرگ می‌شوند. آن‌ها آموزش زیادی دریافت می‌کنند. تفکرات جدیدی به روی آن‌ها گشوده می‌شود و به شدت و به مدت زیادی در مورد نحوه انجام کارشان فکر می‌کنند. آن‌ها به دنبال توسعه می‌باشند؛ اما زمانی که اصول اولیه را یاد گرفتند، تلاش برای پیشرفت را متوقف می‌کنند. این ممکن است در نظر آن‌ها همانند در درس بزرگی باشد یا ممکن است نبینند که پیشرفت آن‌ها را به کجا خواهد برد. آن‌ها به جای اینکه خود را به رهبر تبدیل کنند، از انجام دادن شغل خود راضی می‌شوند.

یا همان طور که مورگان مک کال استدلال می‌کند، بسیاری از سازمان‌ها به استعداد طبیعی اعتقاد دارند و به دنبال افرادی که توانمندی توسعه دارند، نمی‌روند. این سازمان‌ها نه تنها رهبران احتمالی زیادی را از دست می‌دهند، بلکه اعتقاد آن‌ها به استعداد طبیعی ممکن است باعث سرکوب شدن همان افرادی شود که فکر می‌کنند استعداد طبیعی دارند و آن‌ها را به افراد غیر یادگیرنده متکبر و دفاعی تبدیل کنند. درس این است: سازمانی ایجاد کنید که توسعه توانایی‌ها را ارج نهاده و تماشا کنید که چگونه رهبران پدیدار می‌شوند.

طرز فکر خود را رشد دهید

محل کار شما طرز فکر ثابت دارد یا طرز فکر رشد؟ آیا فکر می‌کنید که افراد فقط شما را قضاوت می‌کنند یا به شما کمک می‌کنند تا رشد کنید؟ شاید بتوانید سعی کنید آن را به محلی تبدیل کنید که

طرز فکر رشد بیشتری در آن جریان داشته باشد، با خودتان شروع کنید. آیا راه‌هایی وجود دارد که در برابر اشتباهاتتان حالت تدافعی کمتری داشته باشید؟ آیا می‌توانید از بازخوردهایی که دریافت می‌کنید سود بیشتری به دست آورید؟ آیا راهی وجود دارد که بتوانید تجارب یادگیری بیشتری برای خودتان ایجاد کنید؟

رفتار شما نسبت به افراد دیگر در محل کار چگونه است؟ آیا رئیسی هستید که طرز فکر ثابت دارد و بیش از رفاه کارکنان، بر قدرت خویش متمرکز شده است؟ آیا با تحقیر دیگران سعی در تحکیم موقعیت خود می‌کنید؟ آیا تاکنون سعی کرده‌اید تا کارمندانی را که عملکرد عالی دارند به این دلیل که تهدیدی برای شما محسوب می‌شوند، کم‌رنگ جلوه دهید؟

راه‌هایی را مورد بررسی قرار دهید تا بتوانید به کارکنان خود در توسعه شغلی آن‌ها کمک کنید؛ کارآموزی؟ کارگاه‌های آموزشی؟ جلسات مربیگری؟ به این فکر کنید که چگونه می‌توانید کارکنان خود را به عنوان همکاران خود و به عنوان یک تیم ببینید و با آن‌ها بر این اساس رفتار کنید. لیستی از استراتژی‌ها را تهیه کنید و آن‌ها را مورد بررسی قرار دهید. حتی اگر در حال حاضر خودتان را به عنوان رئیسی با طرز فکر رشد می‌بینید این کارها را انجام دهید. پشتیبانی به جا و بازخوردهای رشددهنده هیچ‌گاه زیان‌آور نیستند.

اگر شرکتی را اداره می‌کنید، آن را از نظر طرز فکر مورد بررسی قرار دهید. آیا نیاز است که همانند لوگوستنر در آن عمل کنید؟ به طور جدی فکر کنید که چگونه می‌توانید نخبه‌گرایی را ریشه کن کنید و فرهنگ خودآزمایی، ارتباطات آزادانه و کار گروهی را در آن ایجاد کنید. کتاب بسیار عالی گوستنر با عنوان: چه کسی می‌گوید فیل‌ها نمی‌توانند برقصند؟ را بخوانید تا ببینید که چگونه این کار انجام می‌شود.

آیا محل کار شما به ترویج گروه فکری می‌پردازد؟ اگر چنین است، کل فرآیند تصمیم‌گیری دچار مشکل است. راه‌هایی برای پرورش دیدگاه‌های جایگزین و انتقاد سازنده ایجاد کنید. افراد را به ایفای نقش مدافع شیطان بگمارید تا دیدگاه‌های مخالف به دست آورید، بنابراین می‌توانید ضعف‌های خود را ببینید. افراد را برای به راه‌انداختن بحث‌هایی که جنبه‌های مختلف مسئله را مورد بحث قرار

می‌دهند، تشویق کنید. یک صندوق پیشنهادهای بی‌نام داشته باشید که کارمندان حتماً به‌عنوان بخشی از فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند. به‌یاد داشته باشید، افراد می‌توانند در عین حال هم متفکران مستقل و هم بازیکنان یک تیم باشند. به آن‌ها در ایفای هر دوی این نقش‌ها کمک کنید.

فصل ۶: روابط: طرز فکرها در روابط عاشقانه

اینکه مسیر عشق واقعی هیچ وقت هموار نیست به چه معناست؟ خب، البته مسیر رسیدن به عشق واقعی هم چندان هموار نیست... این مسیر اغلب با ناامیدی‌ها و دل شکستگی‌ها آکنده شده است. برخی از افراد به این تجربیات اجازه می‌دهند که آن‌ها را زخمی کرده و از شکل‌گیری روابط رضایت‌بخش آن‌ها در آینده جلوگیری کند. دیگران قادر به التیام و ادامه حرکت هستند. چه چیزی آن‌ها را از هم متمایز می‌کند؟ برای پی‌بردن به این موضوع، بیش از یک صد نفر را دعوت کردیم و از آن‌ها خواستیم در مورد طردشدن‌های وحشتناک خود به ما بگویند.

زمانی که برای نخستین بار به نیویورک آمدم، فوق‌العاده تنها بودم. یک نفر را هم نمی‌شناختم و کاملاً احساس می‌کردم که به اینجا تعلق ندارم. پس از حدود یک سال بدبختی، با جک ملاقات کردم. اگر بگویم که ما فوراً به هم علاقه‌مند شدیم و احساس کردیم که برای همیشه همدیگر را می‌شناختیم، بیراه نگفته‌ام. هنوز مدت زیادی نبود که با هم زندگی می‌کردیم همه کارها را با هم انجام می‌دادیم. فکر می‌کردم که تمام زندگی‌ام را با او خواهم گذراندم و او هم احساس مشابهی داشت. دو سال واقعاً شاد سپری شد. سپس روزی به خانه آمدم و یادداشتی پیدا کردم. او گفت که مجبور است برود و سعی نکنم او را پیدا کنم. او حتی نامه را با عشق امضا نکرده بود. هرگز خبری از او نشنیدم. گاهی اوقات هنگامی که تلفن زنگ می‌خورد هنوز هم فکر می‌کنم شاید او باشد.

انواع مختلف چنین داستان‌هایی را بارها و بارها شنیده‌ایم. مردم دارای هر دو طرز فکر، داستان‌هایی مانند این را می‌گویند. تقریباً همه، زمانی عاشق شده‌اند و صدمه دیده‌اند. آنچه که به طور چشمگیری متفاوت است نحوه برخورد آن‌ها با این قضیه است.

پس از اینکه آن‌ها داستان‌هایشان را برای ما بازگو کردند، از آن‌ها سؤالات مکرری پرسیدیم: چه معنایی برای شما داشت؟ چگونه با آن برخورد کردید؟ به چه چیزی امیدوار بودید؟

افرادی که طرز فکر ثابت داشتند، احساس می‌کردند مورد قضاوت قرار گرفته‌اند و برچسب طردشدن خورده‌اند. اینکه برای همیشه برچسب خورده‌اند. مثل این است که حکمی صادر شده است و علامتی روی پیشانی آن‌ها خورده است: **غیرقابل دوست داشتن!** و به حملات زبانی و جسمی متوسل

می شوند.

چرا که طرز فکر ثابت، هیچ راهکاری برای التیام زخم‌هایشان به آن‌ها نمی‌دهد، همه آنچه که می‌توانند انجام دهند این است که امیدوار باشند که به کسی که به آن‌ها زخم زده، زخم وارد کنند. لیدیا، زنی که در داستان بالا بود، به ما گفت که احساسات تلخ شدید و طولانی مدتی داشته است: «اگر فرصتی پیش می‌آمد، به سوی او برمی‌گشتم و به هر طریقی که بتوانم به او آسیب می‌زدم. او سزاوار آن است.»

در واقع، هدف شماره یک افراد دارای طرز فکر ثابت، بلند و واضح است. انتقام. همان‌طور که مردی گفت: «زمانی که مرا ترک کرد ارزش‌های مرا با خودش برد. روزی نمی‌گذرد که به این فکر نکنم چطور او را وادار به پس دادن تاوان کاری کنم که انجام داد.» در طول تحقیق، از یکی از دوستانم که طرز فکر ثابت داشت، درباره علت طلاقش پرسیدم. هرگز آنچه را که گفت فراموش نمی‌کنم. «اگر قرار بود بین شاد بودن خودم و بدبختی او یکی را انتخاب کنم، قطعاً بدبختی او را انتخاب می‌کردم.»

فردی که عبارت «انتقام شیرین است» - ایده‌ای که از طریق انتقام به رستگاری می‌رسید - را ابداع کرد حتماً طرز فکر ثابت داشته است، چرا که افراد با طرز فکر رشد تمایلی بدان ندارند. همه داستان‌هایی که گفتند غم‌انگیز بود، اما واکنش‌های آن‌ها خیلی متفاوت بوده است.

برای آن‌ها، این به معنای درک کردن، بخشیدن و ادامه دادن بود. اگرچه اغلب بابت آنچه که اتفاق افتاده بود عمیقاً صدمه دیدند، اما می‌خواستند از آن یاد بگیرند: «آن رابطه و چگونگی به پایان رسیدن آن، واقعاً اهمیت برقراری ارتباط را به من آموخت. قبلاً فکر می‌کردم که عشق بر همه چیز فائق می‌شود، اما در حال حاضر می‌دانم که به کمک زیادی نیاز دارم.» همین مرد در ادامه گفت: «همچنین یاد گرفتم که چه کسی برای من مناسب است. حدس می‌زنم که هر رابطه‌ای، چیزهای بیشتری در مورد اینکه چه کسی مناسب شماست به شما می‌آموزد.»

اصطلاحی فرانسوی وجود دارد که می‌گوید: «برای درک همه چیز باید همه را بخشید» البته، این معنای گسترده‌ای دارد، اما مکان خوبی برای شروع است. برای افراد با طرز فکر رشد، هدف شماره یک بخشش بود. همان‌طور که زنی گفت: «من قدیس نیستم، اما برای آرامش فکری خودم، باید

ببخشم و فراموش کنم. او به من آسیب روحی زد؛ اما زندگی پیش رویم منتظر من است و اگر بخواهم در گذشته زندگی کنم، نفرین شده خواهم بود. روزی فقط گفتم آرزوی موفقیت برای او و برای خودم دارم».

چنین افرادی به خاطر طرز فکر رشد خود، به طور همیشگی احساس برچسب خوردن نمی کنند. به همین دلیل، سعی کردند که نکته مفیدی در مورد خودشان و روابطشان یاد بگیرند، چیزی که به آنها در راستای داشتن تجربه بهتری در آینده کمک کند و می دانستند که چگونه به حرکت خود ادامه دهند و آن آینده را در آغوش بگیرند.

دختر عموی من، کتی، مظهر طرز فکر رشد است. چند سال پیش، پس از بیست و سه سال ازدواج، شوهرش او را ترک کرد. پس از آن، شرایط بدش، با تصادفی که به پای او صدمه زد، بدتر شد. شنبه شبی که به تنهایی در خانه نشسته بود، به خودش گفت، «اگر در اینجا بنشینم و برای خودم احساس تأسف کنم، نفرین شده خواهم بود!» (شاید این عبارت باید مانترا (ذکر) طرز فکر رشد باشد.) سپس او به کلاس رقص رفت (با وجود پایش و همه مشکلات) که در آنجا همسر آینده اش را ملاقات کرد.

خانواده کنتوس، سنگ تمام گذاشته بودند. نیکول کنتوس، در لباس عروسی نفیس خود و سوار بر رولز رویس به کلیسا رسید. اسقف اعظم در داخل منتظر بود تا مراسم را برگزار کند و صدها نفر از دوستان و بستگان از سراسر جهان حضور داشتند. همه چیز عالی بود تا زمانی که ساقدوش داماد نزد نیکول رفت و به او خبر را گفت. داماد نخواهد آمد. می توانید شوک و درد را تصور کنید؟

خانواده که در فکر صدها مهمانان بودند، تصمیم به برگزاری مراسم پذیرایی و شام گرفتند. سپس به دور نیکول جمع شدند و از او پرسیدند که چه می خواهد بکند. او در عمل شجاعانه ای، لباس سیاه کوتاهی پوشید، به مهمانی رفت و با آهنگ «من زنده خواهم ماند» رقصید. این رقصی نبود که او پیش بینی آن را کرده بود، اما این رقص او را به نمادی پروایی و شجاعت در مطبوعات ملی روز بعد تبدیل کرد. نیکول مانند بازیکن فوتبالی بود که راه را اشتباه دویده باشد. این اتفاقی بود که می توانست تحقیقش کند. در عوض تبدیل به چیزی شد که باعث توسعه او شد.

جالب است. نیکول بارها و بارها در مورد درد و ضربه روحی که در روز عروسی خورده بود، صحبت

کرد، اما هرگز کلمه تحقیر شده را به کار نبرد. اگر خودش را قضاوت می کرد، احساس ناقص و بی ارزش بودن و نیز حقیر شدن می کرد که باید فرار کرده و پنهان می شد. در عوض، درد خوب و نابش، او را قادر ساخت که خود را با عشق دوستان و بستگان احاطه کند و روند التیام و شفا را شروع کرد. به هر حال چه اتفاقی برای داماد افتاده بود؟ همان طور که معلوم شد، او به ماه عسل رفته و به تنهایی با عجله به تاهیتی پرواز کرده بود. چه اتفاقی برای نیکول افتاد؟ چند سال بعد، در همان لباس عروسی و همان کلیسا، او با مرد بسیار خوبی ازدواج کرد. آیا او می ترسید؟ نه او می گوید: «می دانستم که او در آنجا حاضر خواهد بود.»

هنگامی که به چگونگی زخم خوردن و عصبانی و ناراحت شدن افراد با طرز فکر ثابت از طرد شدن فکر می کنید، جای شگفتی نخواهد بود که ببینید بچه هایی با طرز فکر ثابت، آن هایی هستند که به متلک، با قلدری و با افکار خشونت آمیز واکنش نشان می دهند. بعداً به این موضوع خواهیم پرداخت.

روابط متفاوت است

در مطالعه‌ای در مورد افراد با استعداد، بنیامین بلوم بیانیه‌ی کنسرت‌ها، مجسمه‌سازان، شناگران المپیک، بازیکنان تنیس، ریاضی‌دانان و متخصصین مغز و اعصاب را در پژوهش خود جای داد؛ اما افرادی که در روابط میان فردی با استعداد بودند شامل این گروه نبودند. او چنین برنامه‌ریزی کرده بود. گذشته از همه این‌ها، حرفه‌های بسیاری وجود دارند که در آن‌ها مهارت‌های فردی نقش کلیدی ایفا می‌کند، مثل معلمان، روان‌شناسان، مدیران، دیپلمات‌ها؛ اما مهم نیست بلوم چقدر سخت تلاش کرد، او نتوانست روشی برای اندازه‌گیری توانایی‌های اجتماعی پیدا کند که در مورد آن توافق وجود داشته باشد.

گاهی اوقات حتی مطمئن نیستیم که این یک توانایی است. هنگامی که افرادی با مهارت‌های فردی برجسته را می‌بینیم، واقعاً به آن‌ها به عنوان افراد با استعداد نگاه نمی‌کنیم. از آن‌ها به عنوان افراد جذاب یاد می‌کنیم. هنگامی که یک رابطه عالی ازدواج را می‌بینیم، نمی‌گوییم که این افراد این رابطه درخشان را ساخته‌اند. می‌گوییم آن‌ها آدم‌های خوبی هستند یا زوج خوبی هستند. معنای این چیست؟ به این معنا که به عنوان یک جامعه، مهارت‌های ارتباطی را درک نمی‌کنیم. با این شرایط، همه چیز در روابط افراد در موقعیت خطر قرار دارد. شاید به همین دلیل است که هوش هیجانی دانیل گلمن چنان سروصدایی و واکنش‌هایی را به وجود آورده است. او گفت: مهارت‌های اجتماعی-عاطفی وجود دارد و می‌توانم به شما بگویم آن‌ها چیستند.

طرز فکرها بعد دیگر هستند. آن‌ها حتی بیشتر به ما کمک می‌کنند که درک کنیم چرا مردم اغلب مهارت‌هایی را که نیاز دارند، یاد نمی‌گیرند و از مهارت‌هایی که دارند، استفاده نمی‌کنند. چرا افراد امیدوارانه خود را به روابط جدید پرت می‌کنند و تنها خودشان را تضعیف می‌کنند. چرا عشق اغلب به میدان جنگی تبدیل می‌شود که به کرات قربانی می‌دهد و از همه مهم‌تر، آن‌ها به ما در درک اینکه چرا برخی از مردم قادر هستند روابط پایدار و رضایت‌بخش ایجاد کنند، کمک می‌کند.

طرز فکرها عاشق می شوند.

تاکنون، داشتن طرز فکر ثابت بدین معنا بود که باور داشته باشیم ویژگی های شخصی ما ثابت هستند؛ اما در روابط، دو چیز دیگر وارد تصویر می شوند، شریک شما و خود رابطه. اکنون می توانید در مورد سه چیز، طرز فکر ثابت داشته باشید. می توانید این باور را داشته باشید که ویژگی های شما ثابت هستند، ویژگی های شریک زندگی شما ثابت است و ویژگی های رابطه شما ثابت است و ذاتاً خوب یا بد است، قرار است این گونه باشد یا این گونه نباشد. اکنون، همه این چیزها آماده قضاوت شدن هستند. طرز فکر رشد می گوید همه این چیزها می تواند رشد کند. همه، یعنی شما، شریک زندگی تان و ارتباط شما قابلیت رشد و تغییر را دارد.

در طرز فکر ثابت، ایده آل به معنای سازگاری فوری، بی عیب و نقص و دائمی است. همان طور که قرار بود باشد؛ مانند سوار اسب شدن و رفتن به سوی غروب زیبای خورشید پس از حل مشکلات در پایان فیلم ها؛ مثل «آن ها همیشه بعد از آن به خوبی و خوشی زندگی کردند».

بسیاری از افراد می خواهند احساس کنند که رابطه آن ها خاص است و فقط مشکلات اندکی اتفاقی روی می دهند. این خوب به نظر می رسد. پس مشکل طرز فکر ثابت چیست؟ دو مشکل وجود دارد. ۱. اگر برای رسیدن به آن مجبور شوید به سختی تلاش کنید، پس قرار نیست که وجود داشته باشد. یکی از مشکلات این است که افراد با طرز فکر ثابت انتظار دارند که همه چیزهای خوب به طور خود کار اتفاق بیفتد؛ یعنی طرفین برای کمک به یکدیگر و حل مشکلات خود یا به دست آوردن مهارت ها تلاش نخواهند کرد. این یعنی که این امر به طرزی جادویی از طریق عشق آن ها رخ خواهد داد، به شیوه ای که برای زیبای خفته اتفاق افتاد و توسط بوسه شاهزاده از کما نجات یافت یا به شیوه سیندرلا که زندگی پر از بدبختی او به طور ناگهانی توسط شاهزاده اش دگرگون شد.

دوستان شارلین به او درباره مکس، نوازنده جدید شهر گفتند. او برای نواختن ویولن سل همراه با ارکستر سمفونیک آمده بود. شب بعد، شارلین و دوستانش برای تماشای اجرای ارکستر رفتند و زمانی که پس از آن به پشت صحنه رفتند، مکس دست شارلین را گرفت و گفت: «دفعه بعد، بیا دیدارمان را طولانی تر کنیم.» شارلین شیفته حال و هوای مشتاقانه و عاشقانه او شده و او شیفته نگاه

جذاب و عجیب شارلین! همان طور که بیرون می رفتند، شدت آن افزایش می یافت. به نظر می رسید که یکدیگر را عمیقاً درک می کنند. از چیزهای مشابهی لذت می بردند، غذا و تجزیه و تحلیل آدم ها، مسافرت. آن ها فکر می کردند: کل زندگی من کجا بودی؟

هر چند، در طول زمان، مکس، شخصی دمدمی مزاج شد. درواقع، این چیزی بود که از اول بود. فقط در ابتدا آن را نشان نداده بود. زمانی که خلق و خوی بدی داشت، می خواست که تنها باشد. شارلین می خواست در مورد آنچه که او را آزار می داد، صحبت کند، اما این کار باعث اذیت او می شد. او با زور و اجبار بیشتر و بیشتر اصرار می کرد «فقط مرا تنها بگذار». باین حال، شارلین احساس رانده شدن می کرد.

به علاوه، این تغییر خلق و خوی او همیشه در زمان های مناسب اتفاق نمی افتاد. گاهی اوقات زن و شوهر برای بیرون رفتن برنامه ریزی کرده بودند. گاهی اوقات برنامه صرف شام ویژه ای به صورت دونفره داشتند. در هر صورت یا مکس نمی خواست آن کار را انجام دهد یا او (شارلین) مجبور بود سکوت عبوسانه او را در طول شب تحمل کند. اگر سعی می کرد گفت و گوی آرامی داشته باشد، مکس از او ناامید می شد: «فکر کردم مرا درک می کنی».

دوستانشان می دیدند که تا چه اندازه آن ها به یکدیگر اهمیت می دهند و از آنان خواستند تا روی این مشکل کار کنند؛ اما هر دوی آن ها، با غم و اندوه بزرگی احساس می کردند که اگر رابطه آن ها درست بود، آن ها مجبور نبودند به سختی به خاطر آن تلاش کنند. اگر رابطه درستی بود، باید کاملاً قادر به درک و احترام به نیازهای یکدیگر بودند. به طوری که کم کم نسبت به هم سرد شدند و در نهایت از هم جدا شدند.

در طرز فکر رشد، ممکن است شعله هیجان انگیز اولیه همچنان وجود داشته باشد، اما افراد این طرز فکر انتظار سحر و جادو ندارند. آن ها اعتقاد دارند که یک رابطه خوب و پایدار از طریق تلاش و کنترل قدم به قدم تفاوت های اجتناب ناپذیر به وجود می آید.

اما افراد با طرز فکر ثابت، پذیرای آن نیستند. آیا این ایده طرز فکر ثابت را که می گوید اگر شما توانایی دارید، نیازی نیست که به سختی تلاش کنید را به یاد دارید؟ این همان باوری است که بر روابط نیز

اعمال می شود: اگر سازگار و جور هستید همه چیز باید به طور طبیعی پیش بیاید. هر متخصص رابطه با این باور مخالف است.

آرون بک، یکی از افراد برجسته و معتبر در زمینه ازدواج می گوید که یکی از مخربترین باورها در یک رابطه این است که «اگر نیاز باشد که روی آن کار کنیم، آنگاه اشتباهی جدی در رابطه ما وجود دارد». جان گاتمن، یکی از بهترین محققین رابطه می گوید: «هر ازدواج نیازمند تلاشی است که آن را در مسیر صحیح حفظ کند؛ بین نیروهایی که شما را با هم نگه می دارند و آن هایی که شما را از یکدیگر دور می کنند، تنش و کشمکش ثابتی وجود دارد».

همانند مورد موفقیت های شخصی، این باور که موفقیت نیازی به تلاش ندارد، افراد را از چیزهایی که برای رشد رابطه شان بدان نیاز دارند، محروم می سازد. این احتمالاً دلیل بسیاری از کهنه شدن های روابط است، چراکه مردم معتقدند که عاشق بودن یعنی هرگز مجبور به انجام کارهای دشوار و چالش برانگیز نباشید.

خواندن ذهن

بخشی از باور تلاش کم، این ایده است که زوج ها باید قادر به خواندن ذهن یکدیگر باشند: ما مثل یک نفر هستیم. شریک زندگی من باید بداند که من چه فکر می کنم، احساس می کنم و نیاز دارم و من باید بدانم که شریک زندگی ام چه فکر می کند، احساس می کند و نیاز دارد؛ اما این غیرممکن است. خواندن ذهن به جای برقراری ارتباط به ناچار نتیجه معکوس به دنبال دارد.

الین سویچ، روان شناس برجسته خانواده، تام و لوسی را توصیف می کند. پس از سه ماه بودن با یکدیگر، تام به لوسی اطلاع داد که نوعی ناکوکی در رابطه آن ها وجود دارد. لوسی، با خواندن ذهن او به این نتیجه رسید که منظور تام این است که او کمتر از لوسی درگیر این رابطه است. لوسی احساس دلسردی کرد... آیا باید رابطه را به هم می زد قبل از اینکه تام چنین کاری انجام دهد؟ با این حال، پس از یک جلسه درمان، لوسی این شجاعت را پیدا کرد که متوجه شود تام چه می گوید. معلوم شد که تام، از اصطلاح موسیقی برای انتقال تمایل خود برای کوک کردن رابطه و ارتقای آن به سطح بالاتر استفاده کرده بود.

من تقریباً به دام مشابهی افتادم. من و شوهرم چند ماه قبل ملاقات کرده بودیم و به نظر می رسید که همه چیز عالی پیش می رود. پس از آن، شی با هم نشسته بودیم که او به من گفت: «من نیاز به فضای بیشتری دارم.» همه چیز تیرموتار شد. نمی توانستم آنچه را که می شنیدم باور کنم. آیا من به طور کامل در مورد رابطه اشتباه کرده بودم؟ در نهایت، شجاعت خود را بازیافتم و از او پرسیدم: «منظورت چیست؟» او گفت: «از تو می خواهم که کنار بکشی تا بتوانم فضای بیشتری داشته باشم.» خوشحالم که سؤال کردم.

توافق در مورد همه چیز

اعتقاد به خواندن ذهن عجیب و غریب است؛ اما زمانی که متوجه شوید که بسیاری از مردم با طرز فکر ثابت بر این باورند که زوج ها باید در تمامی نظرات با یکدیگر مشترک باشند، به نظر تان توجیه پذیر می شود.

اگر این چنین هستید، آنگاه نیازی به ارتباط نیست؛ کاملاً می توانید فرض کنید که شریک زندگی تان همه امور را همان طوری می بیند که شما می نگرید.

ریموند نی و همکارانش، زوج هایی را دعوت کردند و در خصوص دیدگاه آن ها درباره ارتباطشان بحث و گفت و گو کردند. افراد با طرز فکر ثابت، پس از صحبت کردن درباره حتی اختلافات جزئی در مورد اینکه چگونه آن ها و شریک زندگی شان، به رابطه بین خودشان نگاه می کردند، احساس تهدید و دشمنی می کردند. حتی یک اختلاف جزئی، این باور را تهدید می کرد که آن ها در همه دیدگاه های یکدیگر مشترک هستند.

غیرممکن است که یک زوج، در همه فرض ها و انتظارات یکدیگر مشترک باشند. ممکن است یکی این گونه تصور کند که همسر (زن) کار کردن را متوقف خواهد کرد و مورد حمایت قرار خواهد گرفت. دیگری این گونه فکر کند که او به طور برابری نان آور خانه خواهد بود. یکی ممکن است تصور کند که آن ها خانه ای در حومه شهر خواهند داشت و دیگری فرض کند که یک کلبه عشق خاص خواهند داشت.

مایکل و رابین به تازگی کالج را تمام کرده بودند و در شرف ازدواج بودند. مایکل از آن هایی بود که لانه

عشق غیرمتعارف را دوست داشت. تصور می کرد که پس از ازدواج، از زندگی در دهکده گرینویچ کوچک و مدرن در کنار یکدیگر لذت خواهند برد؛ بنابراین، هنگامی که آپارتمان ایده آل را پیدا کرد، فکر کرد که همسرش بسیار خوشحال خواهد شد؛ اما زمانی که رایین آنجا را دید، جا خورد. او تمام عمرش را در آپارتمان کوچک نکبتی زندگی کرده بود و اینجا دوباره مثل قبل بود. افراد متأهل باید در خانه های زیبایی با اتومبیل های جدید که در خارج خانه پارک شده بود، زندگی کنند. هر دوی آن ها احساس خیانت می کردند و احساس می کردند که هیچ چیز درست نخواهد شد. زوج ها ممکن است به غلط باور داشته باشند که آن ها در مورد حقوق و وظایف یکدیگر با هم توافق دارند. جای خالی را پر کنید:

«به عنوان شوهر، حق دارم که... و همسرم وظیفه دارد که...»

«به عنوان زن، حق دارم که... و شوهرم وظیفه دارد که...»

چند چیز می تواند زوجین را حتی از نقض حقوقشان خشمگین تر کند و چند چیز می تواند شریک زندگی را نسبت به اینکه دیگری خود را دارای حقی می بیند که او فکر نمی کند این حق را داشته باشد، خشمگین تر کند.

جان گاتمن گزارش می کند: «من با مردان تازه ازدواج کرده ای مصاحبه کردم که با افتخار به من گفتند: «عمرأ ظرف ها را نخواهم شست، این کار زن است.» دو سال بعد همان افراد از من پرسیدند، «چرا من و همسرم دیگر رابطه جنسی نداریم؟»

بنابراین، هر زن و شوهری ممکن است درباره نقش های سنتی توافق داشته باشند. این به آن ها بستگی دارد؛ اما پنداشتن آن به عنوان یک حق، موضوع متفاوتی است.

هنگامی که ژانت (یک تحلیلگر مالی) و فیل (کارشناس املاک و مستغلات) با یکدیگر ملاقات کردند، فیل به تازگی آپارتمان جدیدی خریده بود و فکر می کرد که مایل است جشنی برای انتقال به خانه جدید داشته باشد و به گروهی از دوستان خود شام بدهد. هنگامی که ژانت گفت: «بیا با هم انجامش بدیم» هیجان زده شد. تأکید ژانت بر «با هم» بود. با این حال، از آنجا که ژانت آشپز و مهمانی دهنده باتجربه تری بود، بیشتر آماده سازی و تدارکات را انجام داد و این کار را با خوشحالی انجام داد. ژانت از

اینکه می‌دید چقدر فیل از برپایی این رویداد خوشحال بود، بسیار مسرور و خوشحال بود. مشکل پس از ورود مهمانان آغاز شد. فیل فقط به مهمانی رفت. همانند یک مهمان رفتار کرد. مثل اینکه ژانت قرار بود که همه کارها را انجام دهد. ژانت عصبانی شد.

کار سنجیده‌ای که می‌شد انجام داد این بود که فیل را به کناری بکشد تا با یکدیگر بحث و گفت‌وگو کنند. در عوض، ژانت تصمیم گرفت که به او درسی بدهد. او هم به مهمانی رفت. خوشبختانه، محق بودن و مقابله به مثل به الگویی در رابطه آن‌ها تبدیل نشد. ارتباطات، الگو شد. در آینده، آن‌ها همه چیز را مورد بحث قرار دادند نه اینکه درباره آن‌ها فرض و گمان کنند.

رابطه بدون تلاش، رابطه محکوم به فنا است، نه رابطه‌ای عالی. برقراری ارتباط دقیق و درست نیازمند تلاش است و بر ملا کردن و حل و فصل اعتقادات و امیدهای متضاد نیازمند تلاش کردن در راستای آن‌ها است. به این معنا که جمله «آن‌ها پس از آن برای همیشه خوش و خرم زندگی کردند» وجود ندارد بلکه بیشتر شبیه این است «آن‌ها پس از آن همیشه با خوشحالی تلاش کردند».

۲. مشکلات، نشان دهنده نقص شخصیتی هستند

مشکل بزرگ دوم درخصوص طرز فکر ثابت این باور است که مشکلات نشانه‌ای از نقص عمیق و ریشه‌دار است؛ اما درست همان‌طور که هیچ دستاورد بزرگی بدون مانع حاصل نمی‌شود، هیچ رابطه بزرگی بدون درگیری و مشکلات در طول راه وجود ندارد.

زمانی که افراد با طرز فکر ثابت در مورد اختلافاتشان صحبت می‌کنند، شروع به سرزنش کردن می‌کنند. گاهی اوقات خودشان را سرزنش می‌کنند، اما اغلب شریک زندگی خود را سرزنش می‌کنند و ویژگی‌های آن فرد یعنی کمبودهای شخصیتی او را مورد سرزنش قرار می‌دهند.

اما این موضوع به همان جا ختم نمی‌شود. هنگامی که افراد شخصیت شریک زندگی‌شان را به دلیل مشکلی سرزنش می‌کنند، نسبت به آن‌ها احساس خشم و انزجار می‌کنند.

و این روند ادامه می‌یابد: از آنجا که مشکل از ویژگی‌های ثابت ناشی می‌شود، نمی‌توان آن را حل کرد. بنابراین هنگامی که افراد با طرز فکر ثابت نقصی را در شریک خود می‌بینند، آن‌ها را مورد تحقیر قرار می‌دهند و نسبت به کل رابطه احساس نارضایتی پیدا می‌کنند. (از سوی دیگر، افراد با طرز فکر رشد، می‌توانند عیوب شریک خود را ببینند و درعین حال فکر کنند که رابطه خوبی دارند).

گاهی اوقات افراد با طرز فکر ثابت، چشم خود را نسبت به مشکلات شریک زندگی یا رابطه خود می‌بندند تا اینکه مجبور نشوند کاری انجام دهند.

همه فکر می‌کردند ایوان در حال بازیگوشی است. او تماس‌های تلفنی مرموزی دریافت می‌کرد. اغلب در برداشتن بچه‌ها دیر می‌کرد. بیرون رفتن شبانه‌اش با دختران دو برابر شده بود. ذهن ایوان اغلب در جاهای دیگری بود. شوهرش، چارلی، گفت که او مدتی است مثل سابق نیست. ایوان اصرار داشت: «تمام زنان دچار دوره‌هایی مثل این می‌شوند، این بدین معنا نیست که با مرد دیگری در ارتباط است».

بهترین دوست چارلی از او خواست که این مسئله را بررسی کند تا ببیند حقیقت چیست؛ اما چارلی احساس کرد که اگر با واقعیت مواجه شود و در صورتی که این واقعیت منفی باشد، دنیا خراب خواهد شد. در طرز فکر ثابت، چارلی مجبور می‌شد با حقیقتی روبه‌رو شود که یکی از این موارد بود ۱. زنی که

او دوست داشت، آدم خوبی نبود؛ ۲. خود او آدم بدی بود و باعث دور شدن زنش شده بود یا ۳. رابطه آن‌ها بد و جبران‌ناپذیر بود.

چارلی نمی‌توانست هیچ کدام این‌ها را تحمل کند. به ذهن او خطور نکرد که مشکلاتی وجود دارند که باید حل شوند، همسرش در حال انتقال پیامی به او بود که ناامیدانه از او می‌خواست او را بشنود: قدر منو بدون. من به توجه بیشتری نیاز دارم.

طرز فکر رشد به این معنا نیست که لزوماً با او مقابله خواهد کرد، بلکه با آن؛ یعنی با وضعیت مواجه خواهد شد. فکر خواهد کرد که چه چیزی اشتباه است. شاید با کمک یک مشاور به کشف این مسئله بپردازد و در مورد اینکه در قدم بعد چه باید کرد، تصمیم آگاهانه‌ای بگیرد. اگر مشکلات موجود قابل حل شدن باشند، حداقل فرصتی وجود خواهد داشت.

هر کدام یک بازنده

دوستان پنه‌لویه در خانه نشسته بودند و از اینکه مرد خوبی وجود ندارد، گله می‌کردند. پنه‌لویه بیرون رفت و این مرد را یافت. او هر بار که مرد خوبی را پیدا می‌کرد، با تمام وجود عاشق می‌شد. پنه‌لویه در حالی که شروع به خواندن مجلات لباس عروس کرد و عملاً در حال نوشتن اعلان این خبر برای روزنامه محلی بود به دوستانش گفت: «او بی‌نظیر است.» دوستانش حرف او را باور نکردند، چرا که او مردی بود که ویژگی‌های مثبت زیادی داشت.

اما پس از آن اتفاقی می‌افتاد. هنگامی که مرد هدیه تولد رنگ و رورفته‌ای به او داد، این رابطه برای یکی از آن‌ها تمام شده بود. یکی از آن‌ها سس گوجه‌فرنگی روی غذای خود می‌ریخت و گاهی اوقات کفش سفید می‌پوشید. دیگری عادات بد الکترونیکی داشت: آداب صحبت کردن او در موقع مکالمه با تلفن ضعیف بود و بیش از حد تلویزیون تماشا می‌کرد و این تنها بخشی از فهرست است.

با فرض ثابت بودن ویژگی‌ها، پنه‌لویه تصمیم می‌گرفت که نمی‌تواند با این معایب زندگی کند؛ اما بسیاری از آن‌ها، مشکلات عمیق یا جدی شخصیتی نبودند که با کمی ارتباط نتوان آن‌ها را بیان نموده و حل کرد.

من و شوهرم تقریباً یک سال با هم بوده‌ایم، هم‌زمان با نزدیک شدن روز تولدم، پیام واضحی فرستادم:

«مزدور نیستم، اما هدیه خوبی دوست دارم.» او گفت: «آیا این عمل و نیت کار نیست که ارزشمند است؟» پاسخ دادم: «این چیزی است که مردم وقتی می‌خواهند به آن هدیه فکر کنند، می‌گویند.» من ادامه دادم: «یک بار در سال، هر کدام از ما، روزی مخصوص به خودمان داریم. من تو را دوست دارم و قصد دارم برای انتخاب هدیه‌ای برای تو، زمان و تلاش صرف کنم. من دوست دارم تو هم چنین کاری برای من انجام دهی.» او هیچ وقت مرا ناامید نمی‌کند.

پنه لوپه فرض کرد که جایی باید فرد کاملاً عالی و کاملی وجود داشته باشد. دانیل وایل، متخصص رابطه می‌گوید که انتخاب شریک یعنی انتخاب مجموعه‌ای از مشکلات. هیچ گزینه بدون مشکلی وجود ندارد. ترفند این است که محدودیت‌های یکدیگر را قبول کنیم و از آنجا شروع به توسعه و رشد کنیم.

نقص‌ها پرواز می‌کنند

برندا و جک، مشتریان دانیل وایل بودند و او این داستان را تعریف می‌کند. برندا از سر کار به خانه آمد و به جک داستان مفصل و طولانی بدون هیچ منظور واضحی گفت. جک بی‌نهایت کسل شد اما سعی کرد آن را به خاطر مؤدب ماندن مخفی کند. با این حال، برندا، توانست احساسات واقعی او را حس کند، لذا با این امید که سرگرم‌کننده‌تر باشد، داستان بی‌پایان دیگری را شروع کرد که آن هم درباره پروژه‌ای در محل کار بود. جک آماده عصبانی شدن بود. آن‌ها هر دو در ذهن خود ویژگی‌هایی را به یکدیگر نسبت می‌دادند بدون اینکه بتوانند به زبان بیاورند. به گفته وایل، هر دوی آن‌ها فکر می‌کردند: برندا خسته‌کننده است، جک خودخواه است و رابطه ما خوب نیست.

در واقع، هر دو آن‌ها قصد بدی نداشتند. برندا می‌ترسید که بگوید که او آن روز در دفتر، کار بزرگی انجام داده بود. او نمی‌خواست خودستایی کند؛ بنابراین در عوض، در مورد جزئیات بسیار کمی از پروژه خود صحبت کرد. جک نمی‌خواست بی‌ادب باشد، بنابراین به جای سؤال پرسیدن از برندا و ابراز سردرگمی خود، صبر کرد و منتظر تمام شدن داستان او بود.

جک فقط باید می‌گفت، «می‌دونم عزیزم، وقتی که بیش از حد به جزئیات می‌پردازم، من نکته اصلی را از دست می‌دهم و ناامید می‌شوم. چرا به من نمی‌گویی به چه دلیل در مورد این پروژه هیجان زده

هستی؟ واقعاً دوست دارم آن را بشنوم».

این یک مشکل ارتباطی است و نه شخصیتی! باین حال، در طرز فکر ثابت، سرزنش، به صورت سریع و خشمگینانه به میان می آید.

به هر حال من عاشق این داستان ها هستم. وقتی که بچه بودم، مجله ریدرز دایجست^{۸۷} مطلبی در هر شماره با این عنوان داشت: «آیا این ازدواج را می توان نجات داد؟» معمولاً پاسخ، بله بود. من که مجذوب شده بودم که چگونه ازدواجی به مسیر اشتباه می رود و حتی بیشتر مجذوب شده بودم که چگونه می توان آن را ترمیم کرد، همه این داستان ها را می خواندم.

داستان تد و کارن که توسط آرون بک گفته شد، این است که چگونه دو نفر با طرز فکر ثابت، در چشم یکدیگر، از تمامی ویژگی های خوب به تمامی ویژگی های بد می رسند.

وقتی تد و کارن یکدیگر را ملاقات کردند، تفاوت بسیار زیاد آن ها باعث جذب شان به سوی یکدیگر شد. کارن خودانگیختگی و سرخوشی را از خود متشعشع می کرد. تد، مردی جدی بود که گویی تمامی مشکلات دنیا را به دوش می کشید و احساس می کرد که حضوری خیال کارن، زندگی او را متحول می کرد. او با هیجان زدگی می گفت: «هر چیزی که کارن انجام می دهد و می گوید، جذاب است.» به نوبه خود، تد «هیبت پدرگونه» محکم و قوی را نشان می داد که کارن هرگز نداشت. او درست مثل مردان باثبات و قابل اعتمادی بود که می توانست به او احساس امنیت بدهد. اما چند سال بعد، تد، کارن را شخص احمق و بی مسئولیتی می دید. «هرگز چیزی را جدی نمی گیرد... نمی توانم به او تکیه کنم.» و کارن تد را به عنوان فرد مستبد قاضی گونه ای می دید که کوچک ترین حرکت او را کالبدشکافی می کرد.

در پایان، این ازدواج نجات پیدا کرد، تنها به این دلیل که زن و شوهر یاد گرفتند به یکدیگر نه با برچسب های خشمگینانه، بلکه با اقدامات مفید واکنش نشان دهند. روزی، زمانی که کارن غرق در کار بود، تد به خانه آمد و دید که خانه کثیف و درهم برهم است. عصبانی شد و می خواست اوقات تلخی کند، اما آنچه که از مشاورش، بک، یاد گرفته بود به ذهنش رسید و در عوض به خودش گفت «چه کار عاقلانه و سنجیده ای می توانم انجام دهم؟» او با شروع به تمیز کردن همه چیز، به سؤال خود پاسخ

داد. او به جای قضاوت کارن، از او پشتیبانی کرد.

آیا این ازدواج را می توان نجات داد؟

آرون بک، به زوج هایی که برای مشاوره می روند، می گوید که هرگز به این افکار طرز فکر ثابت نیندیشند: شریک زندگی من قادر به تغییر نیست. هیچ چیز نمی تواند رابطه ما را بهبود ببخشد. بک می گوید، این تصورها، تقریباً همیشه اشتباه است. گاهی اوقات، فکر نکردن به این افکار سخت است، درست مثل مورد بیل و هیلاری کلینتون. کلینتون وقتی که رئیس جمهور بود، به ملت و به همسرش درباره رابطه اش با مونیکا لوینسکی دروغ گفت. هیلاری از او حمایت می کرد: «شوهرم می تواند اشتباهات خودش را داشته باشد؛ اما هرگز به من دروغ نگفته است».

حقیقت بر ملا شد، چرا که هر چیزی، راهی دارد، به ویژه زمانی که یک دادستان ویژه کمک کند. هیلاری که خشمگین بود و مورد خیانت قرار گرفته بود، اکنون باید تصمیم می گرفت که آیا بیل، همیشه شوهر بد و غیر قابل اعتمادی بوده است یا مردی بود که به کمک زیادی نیاز داشت.

اکنون زمان خوبی برای مطرح کردن نکته مهمی است: این باور که شریک زندگی احتمال دارد که تغییر کند نباید با این باور که شریک زندگی حتماً تغییر خواهد کرد، اشتباه گرفته شود. شریک باید بخواهد که تغییر کند، به تغییر متعهد باشد و اقدامات مشخصی به سمت تغییر بردارد.

کلینتون ها نزد مشاور رفتند، یک روز کامل در هفته به مدت یک سال را در این روند سپری کردند. از طریق مشاوره، بیل به این درک رسید که چگونه، به عنوان فرزندی که با مادر و ناپدری خود زندگی می کرد، رفتار دو گانه ای را آموخته بود. از یک طرف، یاد گرفته بود که در سنین کم، مسئولیت های بسیار زیادی را به دوش بکشد و به عنوان یک پسر قاطعانه شوهر مادرش را از حمله به مادرش باز می داشت. از سوی دیگر، زندگی او جنبه دیگری داشت که در آن او مسئولیت کمی داشت، جایی که وانمود می کرد همه چیز خوب است و مهم نیست که چه پیش خواهد آمد. این شیوه ای بود که می توانست در تلویزیون ظاهر شود و صادقانه عهد کند که با لوینسکی در ارتباط نیست. او در فضای بی مسئولیتی و انکار فراوان قرار داشت.

مردم از هیلاری خواهش کردند که او را ببخشد. در یکی از شب‌ها استیو واندربا کاخ سفید تماس گرفت و درخواست کرد که آیا می‌تواند به حضور برسد. او آهنگی در وصف قدرت بخشش نوشته بود و آن شب آن را برای هیلاری اجرا کرد.

بالین حال، هیلاری نمی‌توانست فردی را که به عنوان دروغ‌گو و متقلب می‌دید، ببخشد. او فقط می‌توانست مردی را ببخشد که صادقانه با مشکلاتش در تقلا بود و تلاش می‌کرد رشد بیاید.

شریک به عنوان دشمن

با طرز فکر ثابت، شریک زندگی شما، لحظه‌ای نور زندگی شما و سپس دشمن شماست. چرا افراد می‌خواهند کسی را که به او عشق می‌ورزند به دشمن تبدیل کنند؟

هنگامی که در کارهای دیگر شکست می‌خورید، سرزنش کردن شخص دیگر، دشوار است؛ اما زمانی که در رابطه‌ای مشکلی پیش می‌آید، سرزنش شخص دیگر آسان است. در واقع، در طرز فکر ثابت مجموعه انتخاب‌های محدودی دارید. یکی این است که ویژگی‌های ثابت خود را سرزنش کنید و دیگری این است که ویژگی‌های ثابت شریک زندگی‌تان را سرزنش کنید. می‌توانید ببینید که چقدر وسوسه‌انگیز است که تقصیر را به گردن دیگری بیندازید.

به عنوان میراثی از طرز فکر ثابت، هنوز میل مقاومت‌ناپذیری برای دفاع از خودم دارم و زمانی که چیزی در رابطه اشتباه پیش برود، سرزنش می‌کنم. «این تقصیر من نیست!». برای مقابله با این عادت بد، من و همسرم شخص ثالثی را ابداع کردیم، مردی خیالی به نام موريس. هر زمان که شروع به انتقاد کردم که تقصیر کیست، موريس بیچاره را احضار می‌کردیم و او را سرزنش می‌کردیم. به یاد دارید که از دیدگاه افراد با طرز فکر ثابت، بخشیدن دشوار است؟ بخشی از آن، به این علت است که آن‌ها به خاطر طرد شدن و جدایی، احساس برچسب خوردن می‌کنند؛ اما بخش دیگر این است که اگر شریکشان را ببخشند، اگر او را به عنوان فرد مناسب و معقول ببینند، سپس مجبورند بیشتر تقصیر را به دوش خود بکشند؛ اگر شریک زندگی من، آدم خوبی باشد، پس من باید آدم بدی باشم. من باید کسی باشم که مقصر است.

همین مورد مشابه می‌تواند در مورد والدین اتفاق بیفتد. اگر رابطه مشکل‌داری با پدر و مادرتان دارید، مقصر کیست؟ اگر پدر و مادرتان شما را به اندازه کافی دوست ندارند، آن‌ها والدین خوبی نبوده‌اند یا شما دوست‌داشتنی نبوده‌اید؟ این‌ها سؤالات زشتی است که ما را درون طرز فکر ثابت می‌برد. آیا راهی برای خروج از این وضعیت وجود دارد؟

من همین معضل را داشتم. مادرم مرا دوست نداشت. در تمام زندگی‌ام، توسط سرزنش کردن او و احساس تلخ‌کامی، با این مسئله مقابله کرده‌ام؛ اما دیگر با محافظت از خودم، احساس رضایت

نمی‌کنم. من اشتیاق رابطه عاشقانه‌ای با مادرم را داشتم. با این حال، آخرین چیزی که می‌خواستم، این بود که یکی از آن بچه‌هایی باشم که با التماس از پدر و مادر منع‌کننده خود، تقاضای تصدیق شدن می‌کردند. پس از آن چیزی متوجه شدم. من نیمی از رابطه را کنترل کردم، نیمه خودم. می‌توانم نیمه خودم را از رابطه داشته باشم. حداقل می‌توانم آن دختر دوست‌داشتنی باشم که می‌خواستم. به یک معنا، مهم نبود او چه کاری انجام می‌داد. هنوز هم می‌توانستم جلوتر از جایی باشم که هستم.

این اتفاق چه اثراتی داشت؟ حس فوق‌العاده رشد را تجربه کردم که کم‌کم تلخی مرا از بین برد و قدمی رو به جلو برای ایجاد این رابطه بود. بقیه ماجرا به راستی اهمیتی ندارد چرا که در واقع به دنبال مورد تصدیق قرار گرفتن نبودم، اما به هر حال برای شما تعریف می‌کنم. اتفاق غیرمنتظره‌ای روی داد. سه سال بعد، مادرم به من گفت: «اگر کسی به من می‌گفت که بچه‌هایم را دوست ندارم، فکر می‌کردم به من توهین شده است؛ اما اکنون فکر می‌کنم درست بود. نمی‌دانم به این دلیل بود که پدر و مادرم مرا دوست نداشتند یا به این دلیل بود که بیش از حد به خودم اهمیت می‌دادم یا چون نمی‌دانستم عشق چیست، نمی‌دانم؛ اما اکنون می‌دانم که چیست».

از آن زمان تا بیست و پنج سال بعد در زمان مرگ او، ما نزدیک‌تر و نزدیک‌تر شدیم. تا زمانی که هر دوی ما پر جنب و جوش بودیم، به خاطر حضور یکدیگر بیش از هر چیزی به وجد می‌آمدیم. یک بار، چند سال پیش، پس از اینکه سکنه مغزی کرد، پزشکان به من هشدار دادند که او نمی‌تواند صحبت کند و ممکن است هرگز دوباره نتواند صحبت کند. من به اتاقش رفتم، او به من نگاهی کرد و گفت: «کارول، عاشق لباسم (چقدر لباس قشنگی داری!)».

چه چیزی به من اجازه داد که گام اول را بردارم تا رشد و خطر طرد شدن را انتخاب کنم؟ در طرز فکر ثابت، من به سرزنش و تلخی‌ام نیاز داشتم. این به من احساس حق به جانب بودن و قدرتمندی و کامل بودن بیشتری می‌داد تا اینکه فکر کنم مقصر بودم. طرز فکر رشد به من اجازه داد تا سرزنش کردن را رها کنم و پیش بروم. طرز فکر رشد به من مادر داد.

به یاد دارم زمانی که بچه بودیم و کارهای احمقانه‌ای انجام می‌دادیم، مثلاً بستنی قیفی‌مان روی پایمان می‌افتاد، رو به دوستان می‌کردیم و می‌گفتیم: «ببین باعث شدی چه کار کنم» سرزنش

ممکن است باعث شود احساس احمقانه کمتری داشته باشید، اما هنوز هم کفشی پراز بستنی دارید و دوستی که در موضع دفاعی است. در یک رابطه، طرز فکر رشد به شما اجازه می دهد در شرایط دشوار، سرزنش نکنید، مشکل را درک کنید و سعی کنید آن را با کمک هم رفع کنید.

رقابت: چه کسی بهترین است؟

در طرز فکر ثابت که باید به طور مداوم شایستگی خود را اثبات کنید، وارد شدن به رقابتی با شریک زندگی تان آسان است. چه کسی باهوش تر، با استعدادتر و دوست داشتنی تر است؟ سوزان نامزدی داشت که نگران بود سوزان در مرکز توجه بوده و او آویزانش باشد. اگر سوزان کسی بود، مارتین هیچ کس می شد؛ اما مارتین به هیچ وجه، هیچ کس نبود. او در رشته خود، بسیار موفق و حتی مورد احترام بود. خوش تیپ و محبوب بود؛ بنابراین در ابتدا سوزان هیچ چیز را جدی نمی گرفت. سپس به اتفاق هم در کنفرانسی حاضر شدند. هر کدام به طور جداگانه رسیدند و در ورودی، سوزان با کارکنان هتل در لابی دوستانه گپی زد. آن عصر، زمانی که این زوج به اتفاق از لابی گذشتند، کل کارکنان از سوزان استقبال گرمی کردند. مارتین غرید. بعد، آن ها به سمت محل شام تا کسی گرفتند. در اواخر راه، راننده با آواز شروع به ستایش از سوزان کرد: «بهتر است خیلی حواستان به ایشان باشد. بله آقا، او خیلی خوب است». مارتین با ناراحتی عقب کشید. کل تعطیلات به همین شیوه ادامه پیدا کرد و زمانی که آن ها از این کنفرانس به خانه بازگشتند، ارتباطشان بسیار تیره و تار شده بود. مارتین به طور جدی سعی در رقابت نداشت. او سعی نکرده بود از سوزان پیشی بگیرد، او فقط به خاطر محبوبیت به ظاهر بیشتر او احساس ناراحتی می کرد؛ اما برخی از شریک ها رسماً با یکدیگر رقابت می کنند.

سینتیا، دانشمندی بود که تقریباً در هر کاری که انجام می داد، شگفت انگیز بود. به طوری که شریک های خود را به آسانی رها می کرد. اگر همیشه سعی نمی کرد که وارد حریم آن ها شود، مشکلی پیش نمی آمد. او با یک بازیگر ازدواج کرد و سپس به طور عالی شروع به نوشتن نمایشنامه و بازی کردن در آن ها کرد. سینتیا گفت که فقط تلاش می کند که در زندگی و علایق شریک خود سهیم باشد، اما سرگرمی پاره وقتش کار همسرش را تحت شعاع قرار داد. سینتیا احساس کرد که باید از این رابطه فرار کند تا دوباره خودش را پیدا کند. در مرحله بعد، با موسیقیدانی ازدواج کرد که آشپز بزرگی هم بود. او در اندک زمانی، پیانو می زد و دستورالعمل های باور نکردنی برای آشپزی ابداع می کرد. یک بار دیگر، شوهر افسرده، در نهایت فرار کرد. سینتیا برای شرکای خود، هیچ جایی برای هویت آن ها باقی

نمی گذاشت. باید در هر مهارتی که داشتند، با آن‌ها برابری می کرد یا پیشی می گرفت. راه‌های خوب بسیاری برای حمایت از شریک زندگی مان یا نشان دادن علاقه به زندگی آن‌ها وجود دارد. این یکی از آن‌ها نیست.

پیشرفت کردن در روابط

هنگامی که افراد رابطه‌ای را آغاز می‌کنند، با شریکی که متفاوت از آن‌هاست، روبه‌رو می‌شوند و یاد نگرفته‌اند که چگونه با تفاوت‌ها برخورد کنند. در یک رابطه خوب، افراد این مهارت‌ها را توسعه می‌دهند و هم‌زمان با انجام این کار، هر دو طرف رشد می‌کنند و ارتباط عمیق‌تر می‌شود؛ اما برای اینکه این امر اتفاق بیفتد، افراد باید احساس کنند که در یک جهت حرکت می‌کنند.

لورا خوش‌شانس بود. او می‌توانست خودمحور و دفاعی باشد. می‌توانست داد بزند و لب‌لوحه‌اش را جمع کرده و اخم کند؛ اما جیمز هرگز آن‌ها را از روی عمد نمی‌دید و همیشه احساس می‌کرد زمانی که به لورا نیاز داشته باشد او همیشه حاضر خواهد بود؛ بنابراین زمانی که لورا به هم می‌ریخت و عصبانی می‌شد، جیمز او را آرام کرده و درباره مسائل با او صحبت می‌کرد. با گذشت زمان، لورا یاد گرفت که دیگر داد و فریاد و اخم نکند.

همان‌طور که فضای اعتماد توسعه یافت، آن‌ها به شدت به رشد یکدیگر علاقه‌مند شدند. جیمز در حال تاسیس شرکتی بود و لورا ساعت‌ها با او درباره برنامه‌هایش و برخی از مشکلاتی که با آن‌ها مواجه بود، صحبت می‌کرد. لورا همیشه در آرزوی نوشتن کتاب‌های کودکان بود. جیمز او را تشویق کرد که ایده‌هایش را یادداشت کرده و اولین پیش‌نویس را بنویسد. او را ترغیب کرد که با فرد آشنایی تماس بگیرد که تصویرگر بود. در زمینه این رابطه، هریک از شرکا به دیگری در انجام کارهایی که دوست داشت انجام دهد و شخصی که دوست داشت باشد، کمک می‌کرد.

چندی پیش، با دوستی در خصوص ایده‌هایی که برخی افراد درباره پرورش کودک دارند - اینکه پدر و مادرها تفاوت‌های کمی دارند - صحبت می‌کردیم. در توضیح این دیدگاه، او آن را به رابطه ازدواج تشبیه کرد: «این موضوع مثل زوج‌های یک ازدواج است. هر کدام به‌طور کامل شکل گرفته، وارد رابطه می‌شود و انتظار ندارد که شریکش را تحت تأثیر قرار دهد».

پاسخ دادم «اوه، نه». «به نظر من تمام نکته ازدواج در این است که به تشویق رشد شریک زندگی خود بپردازید و او نیز شما را برای رشد تشویق کند».

منظور من چیزی مثل داستان «بانوی زیبای من» نیست که تلاش شدیدی برای تغییر شکل ظاهری

و نحوه پوشش شریک خود کنید که پس از آن، احساس کنند به اندازه کافی خوب نیستید. منظور من، کمک به شریک زندگی، در رابطه، برای رسیدن به اهدافش و تحقق توانمندی های او است. این طرز فکر رشد در عمل است.

دوستی

دوستی‌ها، مانند رابطه همسران، جایی است که ما فرصتی برای تقویت رشد یکدیگر و تأیید یکدیگر در اختیار داریم. هر دو مهم هستند. دوستان می‌توانند به یکدیگر، عقل و دانش و شجاعت تصمیم‌گیری‌های رشددهنده را بدهند همچنین می‌توانند به یکدیگر از ویژگی‌های خوب هم اطمینان خاطر بدهند. با وجود خطرات ناشی از ستایش ویژگی‌ها، زمان‌هایی وجود دارد که نیاز به کسب اطمینان در مورد خودمان داریم: «به من بگو که برای به هم خوردن رابطه‌ام با نامزد، آدم بدی نیستم.» «به من بگو احمق نیستم، هرچند که در امتحان گند زدم».

در واقع، این موارد به ما فرصتی برای حمایت فراهم می‌کند و پیام رشد می‌دهد: «تو برای مدت سه سال هر آنچه می‌توانستی برای این رابطه انجام دادی و او هیچ تلاشی برای بهبود آن نکرد. فکر می‌کنم حق داری که بروی» یا «در امتحان چه اتفاقی افتاد؟ آیا درس را درک می‌کنی؟ آیا به اندازه کافی مطالعه کردی؟ آیا فکر می‌کنی نیاز به معلم خصوصی داری؟ بیا با هم درباره آن صحبت کنیم». اما مثل تمامی روابط، نیاز افراد برای اثبات خویش، می‌تواند تعادل را به جهت اشتباهی سوق دهد. شری لوی، تحقیقی انجام داد که درباره دوستی نبود، اما به نکته مهم و مرتبطی اشاره کرد. لوی عزت نفس نوجوانان پسر را سنجید و سپس از آن‌ها پرسید که تا چه اندازه به کلیشه‌های منفی که در خصوص دختران وجود دارد، اعتقاد دارند. به عنوان مثال، تا چه اندازه بر این باورند که دختران در ریاضی بدتر هستند یا دختران منطق کمتری نسبت به پسران دارند؟ سپس مجدداً عزت نفس آن‌ها را اندازه‌گیری کرد.

پسرانی که به طرز فکر ثابت اعتقاد داشتند، زمانی که این کلیشه‌ها را تأیید کردند، خودباوری (عزت نفس) آن‌ها افزایش یافت. فکر کردن به اینکه دختران، هوش و حواس کمتری داشتند، باعث شد احساس بهتری نسبت به خودشان پیدا کنند. (پسران با طرز فکر رشد احتمال کمتری داشت که با این کلیشه‌ها موافق باشند؛ اما حتی زمانی که این چنین فکر می‌کردند، این موضوع باعث افزایش خودخواهی آن‌ها نشد).

این ذهنیت می‌تواند در دوستی هم صدق کند. ایده این است: هرچه تو پایین‌تر باشی، احساس بهتری

می‌کنم. روزی با دوست عاقل و عزیزی داشتم صحبت می‌کردم. متعجب و متحیر بودم که چرا او رفتار برخی از دوستانش را تحمل می‌کند. درواقع، متعجب بودم که چرا حتی چنین دوستانی دارد. یکی از آن‌ها اغلب با بی‌مسئولیتی رفتار می‌کرد. دیگری به‌طور بی‌شرمانه‌ای با شوهرش حرف می‌زد. جواب او این بود که هر آدمی فضائل و ضعف‌های خودش را دارد و واقعاً، اگر به دنبال افراد بی‌عیب و نقص باشید، حلقه اجتماعی شما فقیر خواهد بود. باین حال، چیزی وجود داشت که نمی‌توانست تحمل کند: افرادی که باعث می‌شدند حس بدی نسبت به خودش داشته باشد.

همه ما این افراد را می‌شناسیم. آن‌ها می‌توانند نابغه، جذاب و سرگرم‌کننده باشند، اما پس از بودن با آن‌ها، احساس حقارت می‌کنید. ممکن است پرسید: «آیا فقط در حال تحقیر و شرمسار کردن خودم هستم؟» اما اغلب، آن‌ها هستند که تلاش می‌کنند برتری خود و حقارت شما را به وجود بیاورند. این می‌تواند با اقداماتی برای احمق و کم‌اهمیت جلوه دادن شما یا با بی‌توجهی به شما در رفتارشان همراه باشد. در هر صورت، شما وسیله‌ای (و قربانی) برای تأیید ارزش آن‌ها هستید.

در مهمانی پنجاهمین تولد یکی از دوستانم بودم و خواهرش، ظاهراً به افتخار او سخنرانی کرد. خواهر او درباره میل جنسی سیری‌ناپذیر دوست من صحبت کرد و اینکه چقدر خوش شانس بود که با مرد جوانی ازدواج کرده بود که می‌توانست از عهده او برآید. درحالی که همه چیز را به شوخی می‌گفت، به ظاهر، به هوش و مهارت‌های مادری دوستم اهمیت می‌داد. بعد از این ادای احترام و ستایش، ناگهان ضرب‌المثلی را به یاد آوردم: «با چنین دوستانی، به دشمن نیاز ندارید».

پی‌بردن به اینکه دوستان برای شما آرزوی خیر نمی‌کنند، دشوار است. شی من زنده‌ترین و شفاف‌ترین رؤیایم را تجربه کردم. کسی، شخصی که به خوبی او را می‌شناختم، به خانه من آمد و تک تک تمامی اموال باارزش مرا برد. در خواب می‌توانستم ببینم چه اتفاقی می‌افتد، اما نمی‌توانستم ببینم که چه کسی بود. در یک لحظه، از مزاحم پرسیدم: «میشه لطفاً اون یکی رو نبرید، اون برای من ارزش زیادی داره.» اما آن فرد فقط به برداشتن چیزهای باارزش ادامه داد. صبح روز بعد متوجه شدم که او که بود و چه معنایی داشت. در طول سال گذشته دوست نزدیکی به‌طور مداوم از من درخواست می‌کرد که در کارش به او کمک کنم. احساس وظیفه کردم. او تحت فشار و استرس زیادی بود و در

ابتدا خوشحال بودم که از هر مهارتی که داشتم به نفع او استفاده کنم؛ اما پایانی نداشت، متقابل نبود و در آخر، او مرا به خاطر کمک‌هایم مجازات کرد: «فکر نکن تو می‌توانی کار را به این خوبی انجام دهی. تو می‌توانی به من در بهبود کارم کمک کنی، اما هرگز نمی‌توانی تا این اندازه خلاق باشی.» او نیاز داشت که مرا تحقیر کند تا احساس سرخوردگی نکند. رؤیای من به من گفت که زمان آن است که حد و مرزی مشخص کنم.

متأسفم که در زمینه طرز فکر ثابت من هم مقصر بوده‌ام. فکر نمی‌کنم که افراد را تحقیر کنم، اما زمانی که نیاز به تأیید اعتبار خود دارید، از افراد برای این منظور استفاده می‌کنید. زمانی که دانشجوی ارشد بودم، سوار قطار به مقصد نیویورک راهی شدم و کنار تاجر بسیار خوبی نشستم. به نظرم، در طول یک و ساعت نیم سفر، گفت‌وگوی دو نفره خوشایندی داشتیم، اما در پایان او به من گفت، «ممنونم که درباره خودتان به من گفتید.» این واقعاً به من بر خورد. او همان اعتبارسنج رؤیای من؛ خوش تیپ، باهوش و موفق بود و این چیزی بود که او را به خاطر آن استفاده کرده بودم. من هیچ علاقه‌ای به او به عنوان یک فرد نشان نداده بودم، فقط از او به عنوان آینه تعالی خودم استفاده کردم. خوشبختانه برای من، آنچه که منعکس کرد، درس بسیار با ارزش‌تری بود.

عقل سلیم می‌گوید که شما کدام‌یک از دوستانتان را در زمان نیاز می‌شناسید و البته این دیدگاه حسن‌هایی هم دارد. زمانی که دچار گرفتاری هستید چه کسی هر روز در کنار شما خواهد بود؟ باین حال، گاهی اوقات سؤال حتی سخت‌تر این است که: زمانی که اتفاقات خوب رخ می‌دهد به چه کسی مراجعه می‌کنید؟ هنگامی که شریک فوق‌العاده‌ای پیدا می‌کنید. هنگامی که پیشنهاد شغلی عالی و یا ارتقاء شغلی دریافت کنید. هنگامی که فرزندان به خوبی عمل می‌کنند. چه کسی از شنیدن آن خوشحال خواهد بود؟

شکست و بدبختی شما، عزت نفس افراد دیگر را تهدید نمی‌کند. همدلی کردن با کسی که بدان نیاز دارد، آسان است. این دارایی‌ها و موفقیت‌های شماست که برای افرادی که عزت نفسشان از برتریت آن‌ها نشأت می‌گیرد، مشکل محسوب می‌شود.

کم‌رویی

از برخی جهات، کم‌رویی در سمت مقابل آنچه که در موردش صحبت کرده‌ایم، قرار دارد. ما در حال بررسی افرادی بوده‌ایم که از دیگران برای انگیزه‌دادن به خودشان استفاده می‌کنند. افراد خجالتی نگران هستند که دیگران آن‌ها را تحقیر کنند. آن‌ها اغلب از اینکه در موقعیت‌های اجتماعی مورد قضاوت قرار گرفته و شرمسار شوند، نگران هستند. کم‌رویی افراد می‌تواند آن‌ها را از پیدا کردن دوستان و توسعه روابط باز بدارد. افراد خجالتی زمانی که با افراد جدیدی هستند، گزارش می‌دهند که احساس اضطراب می‌کنند، تپش قلب می‌گیرند، سرخ می‌شوند، از برقراری تماس چشمی اجتناب می‌کنند و ممکن است سعی کنند که در اسرع وقت به تعامل پایان دهند.

در پس همه این‌ها، افراد خجالتی ممکن است شگفت‌انگیز و جالب باشند، اما اغلب نمی‌توانند این را به آدم‌های جدید نشان دهند و این را می‌دانند.

طرز فکر، چه چیزی در مورد کم‌رویی می‌تواند به ما یاد دهد؟ جنیفر بیر^{۸۸}، برای پی‌بردن به این موضوع صدها نفر را مورد مطالعه قرار داد. او طرز فکر افراد را مورد سنجش قرار می‌داد، کم‌رویی آن‌ها را بررسی می‌کرد و سپس دو نفر از آن‌ها را در یک زمان پیش هم می‌آورد تا با هم آشنا شوند. همه چیز، فیلم‌برداری شد و بعداً، ارزیاب‌های آموزش دیده فیلم را تماشا کردند و تعاملات را بررسی کردند.

بیر، در ابتدا، متوجه شد که افراد با طرز فکر ثابت احتمال بیشتری دارد که خجالتی باشند. این توجیه‌پذیر به نظر می‌آید. طرز فکر ثابت باعث می‌شود در مورد قضاوت دیگران نگران باشید و این امر می‌تواند باعث تشویش و اضطراب بیشتر شما شود؛ اما تعداد زیادی از افراد خجالتی با هر دو نوع طرز فکر وجود داشتند و هنگامی که او آن‌ها را با دقت بیشتری مورد بررسی قرار داد، متوجه موضوع جالب‌تری شد.

کم‌رویی به تعاملات اجتماعی افراد با طرز فکر ثابت صدمه می‌زند، اما به روابط اجتماعی افراد با طرز فکر رشد آسیب نمی‌رساند. ارزیابی ناظران نشان داد که اگرچه افراد خجالتی هر دو طرز فکر ثابت و رشد، در پنج دقیقه اول تعامل، بسیار عصبی به نظر می‌رسیدند، اما پس از آن، افراد خجالتی طرز فکر رشد، مهارت‌های اجتماعی بیشتری نشان دادند، دوست‌داشتنی‌تر بودند و تعامل لذت‌بخش‌تری ایجاد

کردند. درواقع، کم‌کم درست مثل افراد غیر خجالتی به‌نظر می‌رسیدند.

این امر به دلایل خوبی اتفاق افتاد. به این دلیل که افراد خجالتی طرز فکر رشد، موقعیت‌های اجتماعی را به‌عنوان چالش می‌دیدند. اگرچه احساس اضطراب می‌کردند، آن‌ها فعالانه، از شانس دیدار با افراد جدید استقبال می‌کردند. در عوض، افراد خجالتی با طرز فکر ثابت، از ملاقات با کسی که ممکن بود در مهارت‌های اجتماعی از آن‌ها ماهرتر باشد، اجتناب می‌کردند. آن‌ها گفتند که بیشتر نگران اشتباه کردن هستند؛ بنابراین افراد دارای طرز فکر ثابت و رشد، با نگرش‌های مختلفی با موقعیت مواجه شدند. یکی چالش را با آغوش باز پذیرفت و دیگری از ریسک کردن ترسید.

در پناه این نگرش‌های مختلف، افراد خجالتی با طرز فکر رشد با ادامه تعامل احساس خجالت و نگرانی کمتری می‌کردند، اما افراد خجالتی با طرز فکر ثابت، همچنان عصبی و مضطرب بودند و به رفتارهای ناشیانه اجتماعی خود، مانند اجتناب از برقراری ارتباط چشمی یا تلاش برای اجتناب از صحبت کردن ادامه دادند.

می‌توانید ببینید که چگونه این الگوهای مختلف بر دوست‌یابی افراد تأثیر می‌گذارد. افراد خجالتی با طرز فکر رشد، کم‌رویی را تحت کنترل خود درمی‌آورند. بیرون می‌روند و با افراد جدید ملاقات می‌کنند و پس از اینکه اضطراب آن‌ها برطرف شد، روابط خود را به‌طور معمول ادامه می‌دهند. کم‌رویی بر آن‌ها حکمرانی نمی‌کند.

اما در مورد افراد با طرز فکر ثابت، کم‌رویی، آن‌ها را کنترل می‌کند. آن‌ها را از شرایط اجتماعی با افراد جدید دور نگه می‌دارد و زمانی که در موقعیت‌های اجتماعی هستند، نمی‌توانند احساس آرامش کنند و از ترس‌های خود رها شوند.

اسکات وتزلر، درمانگر و استاد روان‌پزشکی، پرتله‌ای از مشتری خود جورج می‌کشد، تصویری از یک فرد خجالتی با طرز فکر ثابت. جورج فوق‌العاده خجالتی بود، به‌خصوص با زنان. او به اندازه‌ای مشتاق بود که جذاب، شوخ و با اعتماد به نفس به‌نظر بیاید و چنان نگران بود که ممکن است بیش از حد مشتاق و بی‌کفایت به‌نظر بیاید که پیشرفتی نمی‌کرد و به سردی رفتار می‌کرد. هنگامی که همکار جذابش جین شروع به نزدیک شدن به او کرد، جورج چنان سراسیمه شد که شروع به دوری از او کرد.

سپس روزی، جین در کافی‌شاپی در آن حوالی به جورج نزدیک شد و زیرکانه به وی پیشنهاد کرد که از او برای ملحق شدن به او درخواست کند. هنگامی که جورج نتوانست پاسخ هوشمندانه‌ای برای تحت تأثیر قرار دادن او پیدا کند، پاسخ داد: «برای من مهم نیست که بنشینید یا نه».

جورج، داشتی چه کار می‌کردی؟ جورج در تلاش بود با تظاهر به عدم تمایل زیاد، خودش را از طرد شدن محافظت کند و تلاش می‌کرد که به این وضعیت ناشیانه خاتمه دهد. او به شیوه‌ای عجیب موفق شد. جورج قطعاً بیش از حد علاقه‌مند به نظر نرسید و تعامل به‌زودی به پایان رسید. چرا که جین با سرعت از آنجا بیرون رفت. جورج درست همانند افراد مطالعه جنیفر بیر بود، توسط ترس از قضاوت اجتماعی کنترل می‌شد و از برقراری ارتباط اجتناب می‌کرد.

و تزلزل، کم‌کم به جورج کمک کرد تا روی تمرکز منحصر خود بر قضاوت شدن غلبه کند. جورج متوجه شد که جین در پی قضاوت و تحقیر کردن او نبود، بلکه تلاش می‌کرد تا او را بشناسد. با تغییر تمرکز خود از قضاوت شدن به سوی توسعه یک رابطه، جورج در نهایت قادر به اقدام متقابل شد. با وجود اضطراب، به جین نزدیک شد و به خاطر رفتار بی‌ادبانه‌اش عذرخواهی کرد و از او تقاضای صرف ناهار کرد. جین قبول کرد. به علاوه، جین تقریباً به اندازه‌ای که او می‌ترسید، منتقد نبود.

قلدرها و قربانیان: بررسی مجدد انتقام

ما به طرد شدن برمی گردیم، چراکه فقط در روابط عاشقانه نیست که مردم طرد شدن های وحشتناک را تجربه می کنند. این امر، هر روزه در مدارس اتفاق می افتد. با شروع مدرسه ابتدائی، بعضی از بچه ها قربانی می شوند. آن ها مسخره می شوند، عذاب می کشند و مورد ضرب و شتم قرار می گیرند، نه برای اینکه کار اشتباهی انجام داده باشند. این به خاطر شخصیت ترسوی آن ها است، اینکه چگونه به نظر می رسند، چه پیش زمینه ای دارند و چقدر باهوش هستند (گاهی اوقات به اندازه کافی باهوش نیستند، گاهی اوقات بسیار باهوشند). این امر می تواند به صورت رویدادی روزانه باشد که زندگی را به کابوس تبدیل می کند و به سال ها افسردگی و خشم منجر می شود.

با بدتر شدن اوضاع، مدارس اغلب کاری انجام نمی دهند. چراکه این امر اغلب خارج از دید معلمان انجام می شود یا توسط دانش آموزان مورد علاقه مدرسه انجام می شود. در این مورد، ممکن است این قربانیان باشند که به عنوان بچه های در دسرساز و ناسازگار در نظر گرفته شوند و نه قلدرها. به عنوان یک جامعه، تا همین اواخر توجه کمی به این موضوع داشته ایم. سپس نوبت تیراندازی در مدارس بود. در کلمباین، یکی از بدنام ترین ها، هر دو گروه پسران برای سال ها، به طور بی رحمانه مورد آزار واقع شده بودند. یکی از قربانیان قلدری، توصیف می کند که آن ها چه شرایطی را در مدرسه تحمل می کردند.

در راهروها، قلدرها، بچه ها را به داخل کمد ها می انداختند و آن ها را با القاب تمسخرآمیز صدا می کردند، در حالی که بقیه به این نمایش می خندیدند. موقع ناهار، سینی غذای قربانیان خود را روی زمین پرت می کردند، به آن ها بغل پا می زدند یا غذا را به روی آن ها پرت می کردند. وقتی قربانیان در حال خوردن غذا بودند، آن ها را از پشت روی میز فشار می دادند. سپس در رختکن قبل از کلاس ورزش، قلدرها بچه ها را مورد ضرب و شتم قرار می دادند چراکه معلمان در آن حوالی نبودند.

قلدرها چه کسانی هستند؟

قلدری در مورد قضاوت کردن است. درباره این است که چه کسی شایسته تر یا مهم تر است. قوی ترین بچه ها، ضعیف ترین بچه ها را مورد قضاوت قرار می دهند. آن ها، این افراد را قضاوت می کنند

تا به انسان‌های کم‌ارزش‌تری تبدیل شوند و آن‌ها را به‌طور منظم مورد تمسخر قرار می‌دهند و واضح است که قلدرها چه چیزی از آن به‌دست می‌آورند؛ مانند پسرانی که در مطالعه شری لوی بودند، عزت نفس آن‌ها افزایش می‌یابد. این بدین معنا نیست که قلدرها عزت نفس پایینی دارند، اما قضاوت و تحقیر دیگران، به آن‌ها موجی از عزت نفس می‌دهد. قلدرها همچنین با این اقدامات، موقعیت اجتماعی به‌دست می‌آورند. دیگران ممکن است به آن‌ها نگاه کنند و قضاوتشان درباره آن‌ها این باشد که جذاب، قدرتمند و یا خنده‌دار هستند یا ممکن است از آن‌ها بترسند. در هر صورت، آن‌ها جایگاه خود را بالا برده‌اند.

گروه زیادی از افراد با طرز فکر ثابت درباره قلدرها چنین فکر می‌کنند: برخی افراد، برتر و برخی پست‌تر هستند و قلدرها، قاضی‌ها هستند. اریک هریس، یکی از شلیک‌کننده‌های کلمباین، هدف عالی آن‌ها بود. او قفسه سینه بدشکلی داشت، کوتاه‌قد بود، مخ کامپیوتر بود خارجی بود و از کلرادو نبود. آن‌ها او را بی‌رحمانه مورد قضاوت قرار دادند.

قربانیان و انتقام

طرز فکر ثابت همچنین ممکن است در نحوه واکنش قربانی نسبت به قلدری تأثیرگذار باشد. هنگامی که افراد توسط طردشدن، عمیقاً احساس قضاوت شدن پیدا می‌کنند، واکنش ناگهانی آن‌ها این است که احساس بدی به خودشان پیدا می‌کنند و پراز تلخی می‌شوند. آن‌ها به‌طور ظالمانه‌ای تحقیر شده‌اند و آرزو می‌کنند که در عوض، چنین کاری هم انجام دهند. در مطالعاتمان، افراد کودک و بزرگ سال کاملاً نرمالی را دیده‌ایم که با توهّمات خشونت‌آمیز انتقام به طردشدن‌ها واکنش نشان داده‌اند.

بزرگ‌سالانی با تحصیلات عالی و عملکرد خوب، پس از گفتن در مورد طردشدن و خیانت جدی، می‌گویند «می‌خواستم بمیرد.» «می‌توانستم به راحتی او را خفه کنم.»

هنگامی که درباره اعمال خشونت‌آمیز مدارس می‌شنویم، معمولاً فکر می‌کنیم که فقط بچه‌های بد خانواده‌های بد می‌توانند چنین فکری در سر خود داشته باشند؛ اما شگفت‌انگیز است که چطور هر روز بچه‌هایی با طرز فکر ثابت به انتقام خشونت‌آمیز فکر می‌کنند.

ما به دانش‌آموزان کلاس هشتم یکی از مدارس مورد علاقه‌مان، سناریویی در مورد قلدری دادیم تا بخوانند. از آن‌ها خواستیم که تصور کنند این برای آن‌ها اتفاق می‌افتاد.

سال تحصیلی جدید است و به نظر می‌رسد که اوضاع کاملاً خوب پیش می‌رود. ناگهان برخی از بچه‌های محبوب شروع به اذیت کردن شما و اسم گذاشتن روی شما می‌کنند. در ابتدا این اتفاقات را جدی نمی‌گیرید؛ اما همچنان ادامه دارد. هر روز شما را دنبال می‌کنند، به شما طعنه می‌زنند، آنچه را که پوشیده‌اید، مسخره می‌کنند، ظاهرتان را به سخره می‌گیرند، در مقابل همه به شما می‌گویند که بازنده‌اید. هر روز.

سپس از آن‌ها خواستیم تا در مورد آنچه که فکر می‌کردند و آنچه که انجام می‌دادند یا می‌خواستند انجام دهند، بنویسند.

نخست، دانش‌آموزان با طرز فکر ثابت طوری برخورد کردند که واقعاً برای خود آن‌ها اتفاق افتاده بود. آن‌ها گفتند: «فکر می‌کردم که هیچ کس نیستم و هیچ کس مرا دوست ندارد.» یا «فکر می‌کردم که احمق و عجیب و ناسازگار با بقیه بودم».

سپس می‌خواستند انتقام خشونت‌آمیزی بگیرند و گفتند که با خشونت به آن‌ها حمله می‌کردند ضربه محکمی به صورت آن‌ها می‌کوبیدند یا بدن آن‌ها را زیر پایشان له می‌کردند. آن‌ها به شدت با این جمله موافق بودند: «هدف شماره یک من این می‌شد که انتقام بگیرم».

آن‌ها قضاوت شده بودند و می‌خواستند قضاوت کنند. این کاری بود که اریک هریس و دیلان کلیبلد، شلیک‌کنندگان کلمباین، انجام دادند. آن‌ها قضاوت کردند. در مدت زمان کوتاه و وحشتناکی، تصمیم گرفتند که چه کسی باید زنده مانده و چه کسی بمیرد.

در مطالعه ما، دانش‌آموزان با طرز فکر رشد، قلدری را به عنوان انعکاسی از آنچه که بودند، نمی‌دیدند. در عوض، آن‌ها را به عنوان مشکل روانی قلدرها می‌دیدند، راهی که قلدرها به کمک آن مقامی برای خود به دست می‌آورند و عزت نفس خود را افزایش می‌دهند: «فکر می‌کردم دلیلی که او مزاحم من شده این است که احتمالاً در خانه یا در مدرسه مشکلی بابت نمراتش دارد.» یا «آن‌ها نیاز به تفریح دارند، نه اینکه اگر من احساس بدی کنم، آن‌ها احساس خوبی پیدا می‌کنند».

برنامه‌ای که اغلب داشتند این بود که به قلدرها آموزش دهند: «واقعاً با آن‌ها صحبت می‌کردم. از آن‌ها سؤالاتی می‌پرسیدم (چرا این چیزها را می‌گفتند و چرا همه این کارها را با من انجام می‌دادند)» یا «با فرد مقابله می‌کردم و در مورد مسئله بحث می‌کردم. احساس می‌کردم که باید تلاش کنم به آن‌ها کمک کنم تا بفهمند بامزه و خنده‌دار نیستند».

دانش‌آموزان با طرز فکر رشد نیز به شدت موافق بودند که: «می‌خواستم در نهایت آن‌ها را ببخشم» و «هدف شماره یک من این می‌شد که به آن‌ها کمک کنم افراد بهتری شوند» اینکه آیا آن‌ها شخصاً در اصلاح یا آموزش قلدرهای مدنظر موفق می‌شدند، مشخص نیست. باین حال، این‌ها قطعاً گام‌های اولیه سازنده‌تری از له کردن آن‌ها زیر پایشان بود.

بروکس براون، همکلاسی اریک هریس و دیلان کلیبلد، از کلاس سوم به بعد مورد آزار واقع شد. او بسیار رنج می‌کشید، باین حال در جست‌وجوی انتقام نبود. او طرز فکر ثابت و حق افراد برای قضاوت دیگران را رد کرد، مانند: «من بازیکن فوتبال هستم و به همین دلیل از تو بهترم.» یا «من بازیکن بسکتبال هستم... بی‌عرضه‌های تأثیربرانگیزی مثل تو در سطح من نیستند».

به‌علاوه، براون به‌طور جدی طرز فکر رشد را پذیرفت. به گفته خود او، «همه افراد قطعاً توانمندی تغییر دارند.» و شاید حتی اریک هریس، رهبر افسرده‌تر و خشن‌تر تیراندازها. براون و اریک هریس چند سال قبل دعوی بسیار جدی داشتند، اما در سال آخر دبیرستان، براون، آتش بس داد. «به او گفتم که از آن زمان خیلی تغییر کرده‌ام و امیدوار بودم که او هم احساس مشابهی نسبت به خودش داشته باشد.» بروکس در ادامه گفت که اگر او متوجه می‌شد که اریک عوض نشده است، همیشه می‌توانست کوتاه بیاید. «باین حال، اگر او بزرگ شده بود، پس چرا به او شانس برای اثبات این امر ندهم».

بروکس تسلیم نشده است. او هنوز هم می‌خواهد مردم را تغییر دهد. او می‌خواهد مردم جهان را نسبت به مشکل قلدری آگاه کند و می‌خواهد قربانیان را پیدا کرده و توهمات خشونت‌آمیز آن‌ها را از بین ببرد؛ بنابراین او با مایکل مور فیلمساز در فیلم بولینگ برای کلمباین^{۸۹} کار کرده است و وب‌سایتی نوآورانه راه‌اندازی کرده است که در آن بچه‌های مورد آزار و اذیت قرار گرفته می‌توانند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و یاد بگیرند که جواب و راه حل، کشتن نیست. بلکه «استفاده کردن از ذهن خود و بهتر نمودن همه چیز است».

بروکس، مثل من، شلیک‌کنندگان را به عنوان افرادی که جهانی جدا از بقیه دارند، نمی‌بیند. دوست او، دیلن کلبلد^{۹۰}، می‌گوید که زمانی بچه منظم و خوبی با پدر و مادری دوست‌داشتنی بود. درواقع، او هشدار می‌دهد، «فقط می‌توانیم عقب بنشینیم و شلیک‌کنندگان را هیولاهای بیمار کاملاً متفاوت از خودمان بنامیم یا می‌توانیم بپذیریم که اریک‌ها و دیلن‌های بسیاری وجود دارد که به آرامی در حال کشیده شدن به همان مسیر هستند».

حتی اگر یک قربانی در ابتدا طرز فکر ثابت نداشته باشد، اما قلدری طولانی مدت می‌تواند کم‌کم باعث به وجود آمدن آن شود. به خصوص اگر دیگران بی تفاوت باقی بمانند و کاری انجام ندهند یا حتی به آن بپیوندند. قربانیان می‌گویند زمانی که مورد طعنه و تحقیر قرار گرفتند و هیچ کس به دفاع از آن‌ها نیامد، کم‌کم باور کردند که سزاوار آن هستند. آن‌ها شروع به قضاوت در مورد خودشان کردند و فکر می‌کردند که پست‌تر هستند. قلدرها قضاوت می‌کنند. قربانیان آن را جدی می‌گیرند. گاهی اوقات این موضوع در درون آن‌ها باقی می‌ماند و می‌تواند به افسردگی و خودکشی منجر شود. گاهی اوقات به خشونت منجر می‌شود.

چه کاری می‌توان انجام داد؟

کودکان معمولاً به تنهایی نمی‌توانند قلدرها را متوقف کنند، به ویژه هنگامی که قلدرها گروهی از هواداران را به خود جذب می‌کنند؛ اما مدرسه‌ها با تغییر طرز فکر مدرسه می‌توانند این کار را انجام دهند.

فرهنگ مدرسه‌ها اغلب طرز فکر ثابت را ترویج می‌کند یا حداقل آن را قبول می‌کند. آن‌ها می‌پذیرند

که بعضی از بچه‌ها نسبت به دیگران احساس برتری می‌کنند و احساس می‌کنند که حق دارند آن‌ها را آزار و اذیت کنند. همچنین بعضی از بچه‌ها را ناسازگار با بقیه در نظر می‌گیرند که برای کمک به آن‌ها کار کمی می‌توان انجام داد.

اما برخی از مدارس، به وسیله مبارزه با فضای قضاوت و ایجاد فضای همکاری و بهبود شخصی، کاهش چشمگیری در میزان قلدری به وجود آورده‌اند. استن دیویس، درمانگر، مشاور مدرسه و مشاور، برنامه ضد قلدری ایجاد کرده است که جواب می‌دهد. برنامه دیویس که براساس کار دان الویس، محقق در نروژ است، به قلدرها کمک می‌کند تا تغییر کنند، از قربانیان حمایت می‌کند و سبب می‌شود که تماشاگران به کمک قربانیان بروند. در عرض چند سال، قلدری فیزیکی در مدرسه‌ها ۹۳ درصد و اذیت کردن ۵۳ درصد کاهش یافته است.

دارلای کلاس سومی، چاق و بی‌دست‌وپا و «نازک‌نارنجی» بود. او چنان هدف مناسبی بود که نیمی از کلاس او را مورد آزار قرار دادند، او را می‌زدند و هر روز او را با نام‌های جدید می‌خواندند و سعی می‌کردند در کسب تأیید یکدیگر از هم پیشی بگیرند. چند سال بعد، به خاطر برنامه دیویس، قلدری‌ها متوقف شده بود. دارلا، مهارت‌های اجتماعی و حتی دوستان بهتری به دست آورده بود. سپس دارلا به مدرسه راهنمایی رفت و پس از یک سال، بازگشت تا آنچه را که اتفاق افتاده بود، گزارش کند. هم‌کلاسی‌هایش در مدرسه ابتدایی در طی این دوران سخت از او حمایت کرده بودند. آن‌ها به او کمک کردند تا دوست پیدا کند و در برابر همسالان جدیدش که می‌خواستند او را آزار و اذیت کنند، از او محافظت کردند.

همچنین دیویس، قلدرها را هم به تغییر کردن تشویق می‌کرد. در واقع، برخی از بچه‌هایی که در مدرسه به پشتیبانی دارلا شتافته بودند، آن‌هایی بودند که پیش‌تر او را آزار و اذیت داده بودند. کاری که دیویس انجام داد این است: اول، در حالی که به نظم و انضباط باثباتی تأکید می‌کرد، قلدرها را به عنوان یک فرد مورد قضاوت قرار نمی‌داد. هیچ انتقادی از ویژگی‌ها نمی‌شد. در عوض، هر روز به آن‌ها احساس راحتی و پذیرفته شدن در مدرسه را می‌داد.

سپس هر قدمی را که در جهت درست برداشته می‌شد، تحسین می‌کرد؛ اما دوباره، افراد را مورد

ستایش قرار نمی داد، بلکه تلاش آن‌ها را تحسین می کرد. «متوجهم که دور از دعوا بوده‌اید و این به من می گوید که در حال تلاش برای برقراری رابطه دوستانه با دیگران بوده‌اید.» می توانید ببینید که دیویس دانش آموزان را مستقیماً به طرز فکر رشد هدایت می کند. او به آن‌ها کمک می کند تا اقدامات خود را به عنوان بخشی از تلاش برای بهبود ببینند. حتی اگر این تغییر از جانب قلدرها عمدی نبوده است، آن‌ها اکنون ممکن است سعی کنند تا چنین کاری انجام دهند.

استن دیویس کار ما در مورد ستایش، انتقاد و طرز فکر را در برنامه خود گنجانیده است و این جواب داده است. این نامه را از او دریافت کردم:

دکتر دوک عزیز: پژوهش شما به طور اساسی شیوه کاری من با دانش آموزان را تغییر داده است. من تاکنون از شیوه‌های مختلف استفاده از زبان برای دادن بازخورد به افراد جوان، نتایج مثبتی دریافت کرده‌ام. سال آینده، کل مدرسه ما به ابتکار عملی را آغاز می کنند که براساس بازخوردهای [رشد]، انگیزه‌ای برای دانش آموزان ایجاد کنند.

با احترام،

استن دیویس

همچنین حییم گینات^{۹۱}، روان شناس مشهور کودک، نشان می دهد که چگونه معلمان می توانند قلدرها را از قضاوت کردن، به سوی بهبود و دلسوزی هدایت کنند. این نامه‌ای از یک معلم به پسر قلدر هشت ساله‌ای در کلاسش است. توجه کنید که معلم نمی گوید که او فرد بدی است و با استفاده از کلمات بزرگانه و با درخواست از او برای مشاوره دادن و با اشاره به رهبری او، احترام را نشان می دهد.

جی عزیز، مادر اندی به من گفته است که پسرش امسال بسیار ناراحت شده است. توهین‌ها و طردشدن‌ها، او را غمگین و تنها کرده است. من نسبت به این وضعیت احساس نگرانی می کنم. تجربه تو به عنوان رهبر کلاس، احتمالاً باعث شد که من برای مشاوره به تو رو کنم. من توانایی تو را برای همدردی با کسانی که رنج می برند می ستایم. لطفاً پیشنهادهايت را درباره اینکه چگونه می توانیم به اندی کمک کنیم برای من بفرست.

با احترام،

معلم تو.

در مقاله‌ای در نیویورک تایمز در مورد قلدری، از اریک هریس و دیلان کلیبلد به عنوان «دو نوجوان ناسازگار» نام برده می‌شود. این درست است. آن‌ها سازگار نبودند؛ اما هرگز نمی‌شنوید که به قلدرها ناسازگار و ناجور بگویند. چون این گونه نبودند. آن‌ها هماهنگ بودند. در واقع، فرهنگ مدرسه را تعریف و بر آن حکمرانی می‌کردند.

این تصور که برخی از مردم حق دارند دیگران را مورد خشونت قرار دهند، تصور سالمی نیست. استن دیویس اشاره می‌کند که به عنوان یک جامعه، ما این ایده را که مردم حق دارند سیاهان را بکشند و زنان را مورد آزار و اذیت قرار دهند، رد کردیم. چرا این ایده را قبول می‌کنیم که مردم حق دارند فرزندان ما را مورد خشونت قرار دهند؟

با انجام این کار، همچنین به قلدرها توهین می‌کنیم. به آن‌ها می‌گوییم که فکر می‌کنیم قابلیت بیشتری ندارند و شانس کمک به آن‌ها برای تبدیل شدن به افرادی تواناتر را از دست می‌دهیم.

طرز فکر خود را رشد دهید

آیا پس از طرد شدن، احساس قضاوت شدن، تلخی و کینه‌توزی می‌کنید؟ یا احساس صدمه دیدن می‌کنید و در عین حال به بخشش، یادگیری و حرکت رو به جلو امیدوار هستید؟ به بدترین طردشدنی که تاکنون داشته‌اید، بیندیشید. تمامی احساسات را حس کنید و ببینید آیا می‌توانید آن را از دیدگاه طرز فکر رشد ببینید. چه چیزی از آن یاد گرفتید؟ آیا به شما یاد داد که چه چیزی در زندگی می‌خواهید و چه چیزی نمی‌خواهید؟ آیا به شما چیزهای مثبتی یاد داد که در روابط بعدی مفید بودند؟ آیا می‌توانید آن اشخاص را ببخشید و برای آن‌ها آرزوی خوبی کنید؟ آیا از تلخی‌های رهایی یافتید؟ رابطه عاشقانه ایده‌آل خود را مجسم کنید. آیا شامل سازگاری کامل، عدم اختلاف، عدم سازش، عدم سخت‌کوشی بود؟ لطفاً دوباره فکر کنید. در هر رابطه‌ای، مسائلی به وجود می‌آید. سعی کنید آن‌ها را از دریچه طرز فکر رشد ببینید: مشکلات می‌تواند وسیله‌ای برای ایجاد درک و صمیمیت بیشتر باشد. به شریک زندگی خود اجازه دهید تفاوت‌های خود را بیان کند، با دقت گوش دهید، آن‌ها را با صبر و دلسوزی مورد بحث قرار دهید. ممکن است از صمیمیتی که ایجاد می‌شود، شگفت زده شوید.

آیا شما مثل من سرزنش کننده هستید؟ برای یک رابطه، خوب نیست که همه چیز را به شریک زندگی خود نسبت دهید. موریس خود را ایجاد کنید و در عوض او را سرزنش کنید. هم اکنون بهتر است در این جهت کار کنید که نیاز به سرزنش کردن خود را درمان کنید. از فکر کردن در مورد خطا و سرزنش تمام وقت عبور کنید... به من فکر کنید که من هم در حال انجام دادن آن کار هستم. آیا خجالتی هستید؟ پس واقعاً به طرز فکر رشد نیاز دارید. حتی اگر این کار کم‌رویی شما را درمان نکند، کمک خواهد کرد تا تعاملات اجتماعی‌تان بدتر نشود. دفعه بعدی که وارد رابطه اجتماعی می‌شوید، به این چیزها فکر کنید: چگونه مهارت‌های اجتماعی را می‌توان بهبود داد و تعاملات اجتماعی برای یادگیری و لذت بردن و نه برای قضاوت هستند: به تمرین کردن آن‌ها ادامه دهید.

فصل ۷) والدین، معلمان و مربیان: طرز فکرها از کجا می آیند؟

هیچ پدر و مادری نمی اندیشد که «در این فکرم که چه کاری می توانم امروز انجام دهم که فرزندانم را خراب کنم، تلاششان را نابود کنم، آن ها را از یادگیری دلسرد کنم و موفقیت آن ها را محدود کنم.» البته که نه. آن ها فکر می کنند، «من همه کاری می کنم و همه چیزم را می دهم تا فرزندانم موفق شوند.»
 باین حال بسیاری از کارهایی که انجام می دهند نتایج عکس به بار می آورد. قضاوت های مفید آن ها، درس های آن ها و تکنیک های ایجاد انگیزه آن ها اغلب پیام اشتباه می فرستد.

در واقع، هر کلمه و عمل، پیامی می فرستد. به کودکان، دانش آموزان یا ورزشکاران می گوید که چگونه در مورد خودشان فکر کنند. این می تواند یک پیام طرز فکر ثابت باشد که می گوید: تو ویژگی های دائمی داری و من آن ها را قضاوت می کنم یا می تواند پیام طرز فکر رشد باشد که می گوید: تو فردی در حال پیشرفت هستی و من به رشد تو علاقه مند هستم.

میزان حساسیت کودکان به این پیام ها و میزان نگرانی شان در مورد آن ها قابل توجه است. حییم گینات، حکیم با فراست پرورش کودک در دهه ۱۹۵۰ تا ۱۹۷۰ میلادی، این داستان را می گوید. بروس، در سن پنج سالگی با مادرش به مهد کودک جدیدش رفت. هنگامی که آن ها وارد شدند، بروس به نقاشی های روی دیوار نگاه کرد و گفت: «چه کسی آن تصاویر زشت را کشیده است؟» مادر او با عجله به تصحیح او پرداخت: «وقتی که تصاویر آن قدر زیبا هستند، خوب نیست که به آن ها زشت بگویی.» اما معلم او می دانست که منظور او چیست. او گفت، «اینجا لازم نیست که تصاویر زیبا بکشید. اگر دوست داشته باشید، می توانید تصاویر معمولی بکشید.» بروس لبخند بزرگی به او زد. معلم به سؤال واقعی او پاسخ داده بود: برای پسری که نمی تواند به خوبی نقاشی بکشد، چه اتفاقی می افتد؟

سپس، چشم بروس به ماشین آتش نشانی شکسته ای افتاد. او آن را برداشت و با لحن حق به جانبی گفت، چه کسی این ماشین آتش نشانی را شکسته است؟ مادر او دوباره با عجله گفت «برای تو چه فرقی می کند که چه کسی آن را شکسته است؟ تو اینجا کسی را نمی شناسی.» اما معلم او متوجه شد. او گفت «اسباب بازی ها برای بازی کردن هستند، گاهی اوقات می شکنند. این اتفاق می افتد.» دوباره، به سؤال او پاسخ داده شد: چه اتفاقی برای پسرای که اسباب بازی ها را می شکنند، می افتد؟

بروس با مادرش خداحافظی کرد و رفت تا اولین روز مهد کودکش را آغاز کند. اینجا جایی نبود که در آن مورد قضاوت قرار دهند یا به او برچسب بزنند.

می دانید، ما هرگز به این پیام ها حساسیت بیش از حدی نشان نمی دهیم. چند سال پیش، من و همسر من دو هفته را در پروونس^{۹۲}، در جنوب فرانسه سپری کردیم. همه با ما فوق العاده بودند، بسیار مهربان و بسیار سخاوتمندانه؛ اما در آخرین روز، برای ناهار به سوی ایتالیا رانندگی کردیم. هنگامی که به آنجا رسیدیم و یک رستوران خانوادگی کوچک پیدا کردیم، اشک روی صورتم جاری شد. احساس خیلی خوبی پیدا کردم. به دیوید گفتم: «می دونی، وقتی در فرانسه با تو خوب اند، احساس می کنی که آزمونی را با موفقیت گذرانده ای؛ اما در ایتالیا، هیچ آزمونی وجود ندارد».

پدر و مادرها و معلمانی که پیام های طرز فکر ثابت می فرستند، همانند فرانسه هستند و پدر و مادرها و معلمانی که پیام های طرز فکر رشد می فرستند، همانند ایتالیا می باشند.

بیایید با پیامی شروع کنیم که والدین به کودکان خود انتقال می دهند؛ اما می دانید، آن ها پیام هایی نیز هستند که معلمان می توانند به دانش آموزان و مربیان به ورزشکارانشان ارسال کنند.

پدر و مادرها (و معلمان): پیام‌هایی درباره موفقیت و شکست

پیام‌هایی در مورد موفقیت

به پیام‌های مثال زیر گوش کنید:

«تو اونو به سرعت یاد گرفتی! تو خیلی باهوشی!»

«به آن نقاشی نگاه کن. مارتا، آیا او پیکاسو بعدی است؟ او کیست؟»

«تو خیلی با استعدادی، حتی بدون مطالعه نمره الف گرفتی!»

اگر مثل اکثر پدر و مادرها هستید، این پیام‌ها را حمایت‌کننده و بالابرنده عزت نفس می‌دانید؛ اما با دقت‌تر گوش کنید. ببینید آیا می‌توانید پیام دیگری بشنوید. این پیامی است که کودکان می‌شنوند: اگر چیزی را به سرعت یاد نگیرم، باهوش نیستم.

باید سعی کنم هر چیز دشواری را نقاشی کنم؛ در غیر این صورت آن‌ها مرا به عنوان پیکاسوی بعدی نمی‌بینند.

بهتر است ترک تحصیل کنم یا در غیر این صورت آن‌ها فکر خواهند کرد که با استعداد نیستم. درباره آن چگونه می‌اندیشم؟ فصل ۳ را به یاد بیاورید، در مورد والدینی که همه ستایش‌ها را به کودکان خود مبذول می‌کردند به این امید که آن‌ها را به اعتماد به نفس و موفقیت تشویق کنند، چگونه فکر می‌کردم؟

تو خیلی باهوش هستی. تو با استعدادی. مثل یک ورزشکار با استعداد طبیعی هستی و من فکر کردم، یک دقیقه صبر کنید. آیا این بچه‌های با طرز فکر ثابت نیستند، یعنی بچه‌های آسیب‌پذیری که دائماً غرق در این مسائل هستند؟ آیا صحبت مداوم درباره هوش یا استعداد، بچه‌ها را، همه بچه‌ها را، در خصوص آن وسواس‌تر نمی‌کند؟

به همین دلیل قصد داریم آن را مورد مطالعه قرار دهیم. پس از انجام هفت آزمایش با صدها نفر از کودکان، به برخی از شفاف‌ترین یافته‌هایی دست یافتیم که تاکنون دیده‌ام: ستایش هوش کودکان به انگیزه و عملکرد آن‌ها آسیب می‌رساند.

چطور می‌تواند این‌گونه باشد؟ آیا کودکان دوست ندارند تحسین شوند؟

بله کودکان عاشق تحسین شدن هستند و به‌خصوص دوست دارند به خاطر هوش و استعدادشان تحسین شوند. این واقعاً باعث ترقی و درخشش خاص آن‌ها، اما فقط برای لحظه‌ای می‌شود. لحظه‌ای که با مشکلی مواجه می‌شوند، اعتماد به نفس آن‌ها از بین می‌رود و انگیزه آن‌ها به پایین‌ترین حد ممکن می‌رسد. اگر موفقیت بدان معناست که آن‌ها باهوش هستند، پس شکست به این معنا است که کندذهن هستند. این به خاطر طرز فکر ثابت است.

این صدای مادری است که اثرات تحسین خیرخواهانه هوش را بیان می‌کند: می‌خواهم تجربیات واقعی زندگی خودم را با شما به اشتراک بگذارم. من مادر یک کلاس پنجمی بسیار باهوش هستم. او به‌طور مداوم در آزمون‌های استاندارد مدرسه در ریاضی، زبان و علوم در بالاترین رتبه قرار می‌گیرد، اما مشکلات جدی در مورد «عزت نفس» داشته است. شوهرم که او هم فرد باهوشی است، احساس می‌کرد که پدر و مادرش هرگز به هوش او ارزش نگذاشتند و او با تلاش برای ستایش و تحسین «باهوش بودن» پسرمان، اقدامات زیادی برای جبران آن کرده است. در طی سال‌های گذشته، در تردیدم که این کار باعث ایجاد مشکل شده است، چرا که پسر، در حالی که در مدرسه به راحتی از دیگران پیش‌تاز است، تمایلی به تلاش کردن برای کارها یا پروژه‌های سخت‌تر ندارد (همان‌طور که مطالعات شما نشان می‌دهد) چرا که آن موقع فکر خواهد کرد که باهوش نیست. او دیدگاه اغراق شده‌ای از توانایی‌هایش نشان می‌دهد و ادعا می‌کند که می‌تواند بهتر از بقیه عمل کند (هم از نظر فکری و هم در فعالیت‌های فیزیکی)، اما هیچ تلاشی در چنین فعالیت‌هایی نمی‌کند، چرا که البته، در صورتی که شکست بخورد، در هم می‌شکند.

و این صدای یکی از دانش‌آموزان دانشگاه کلمبیای من است که داستان خود را بیان می‌کند: به یاد دارم که اغلب به خاطر هوش و نه بابت تلاش‌هایم مورد ستایش قرار می‌گرفتم و به تدریج از چالش‌های دشوار گریزان شدم. در کمال تعجب، این فراتر از چالش‌های علمی رفت و حتی به چالش‌های ورزشی و احساسی رسید. این بزرگ‌ترین ناتوانی یادگیری من بود، یعنی گرایشی که عملکرد را به عنوان بازتابی از شخصیت ببینم و اگر نتوانم چیزی را فوراً انجام دهم، از آن کار اجتناب

کنم یا با تحقیر با آن برخورد کنم.

می‌دانم مقاومت در برابر این نوع تحسین شدن، تقریباً غیرممکن است. می‌خواهیم عزیزانمان بدانند که بابت موفقیت‌هایشان آن‌ها را تحسین و از آن‌ها قدرانی می‌کنیم. حتی اگر به دام افتاده باشیم. روزی به خانه آمدم و دیدم شوهرم، دیوید، مسئله بسیار دشواری را که برای مدتی ما را گیج کرده بود، حل کرده است. قبل از اینکه جلوی خودم را بگیرم، با هیجان گفتم: «تو نابغه‌ای!» نیازی به گفتن نیست، به خاطر کاری که انجام داده بودم، وحشت کردم و همان‌طور که ترس و وحشت در چهره من گسترش یافت، او با عجله برای اطمینان بخشی به من گفت: «می‌دانم که منظور تو در شیوه طرز فکر رشد بود و منظورت این بود که به دنبال راهکارها گشتم، دلسرد نشدم، همه راه حل‌ها را امتحان کردم و در نهایت جواب را پیدا کردم.» در حالی که لبخند خوشایندی بر لب داشتم گفتم: «دقیقاً منظور من همین بود».

ارسال پیام در مورد فرآیند و رشد

پس راه جایگزین تحسین کردن استعداد یا هوش چیست؟ اطمینان بخشی دیوید، سر نخ‌ی به ما می‌دهد. یکی از دانش‌آموزانم چیزهای بیشتری به ما می‌گوید: آخر هفته به خانه رفتم تا خواهر ۱۲ ساله‌ام را که به خاطر مدرسه به وجد آمده بود، ببینم. از او پرسیدم برای چه تا این اندازه هیجان زده‌ای و او گفت: «در آزمون مطالعات اجتماعی، ۱۰۲ گرفتم!» شنیدم که او این عبارت را پنج بار در آن آخر هفته تکرار کرد. در آن لحظه تصمیم گرفتم که آنچه را که در مورد این وضعیت زندگی واقعی، در کلاس یاد گرفته بودیم به کار ببرم. به جای ستایش هوش یا نمره او، از او سؤال‌هایی پرسیدم که باعث شد او را متوجه میزان تلاشی کنم که برای مطالعه صرف کرده و چگونگی پیشرفتش را نسبت به سال قبل دریابد. سال گذشته، نمرات او با جلو رفتن سال هر روز بیش از پیش افت می‌کرد؛ بنابراین فکر کردم که باید مداخله کنم و در آغاز امسال، او را به مسیر درست هدایت کنم. آیا این به معنای آن است که زمانی که فرزندانمان کاری را به صورت عالی انجام می‌دهند، نمی‌توانیم با شور و شوق آن‌ها را تحسین کنیم؟ آیا باید سعی کنیم از تحسین موفقیت‌های آن‌ها جلوگیری کنیم؟ اصلاً. این فقط بدان معناست که باید از نوع خاصی از تحسین کردن دوری کنیم: تحسینی که هوش یا

استعداد آن‌ها را مورد قضاوت قرار می‌دهد. یا تحسینی که نشان می‌دهد ما به هوش یا استعداد آن‌ها، به جای تلاشی که صرف آن کار کرده‌اند، افتخار می‌کنیم.

می‌توانیم تا آن جایی آن‌ها را تحسین کنیم که در روند رشد گرا باشد و به خاطر آن چیزی باشد که از طریق تمرین، مطالعه، پشتکار و استراتژی‌های خوب بدان دست یافته‌اند و می‌توانیم به شیوه‌ای در خصوص کارشان از آن‌ها سؤال کنیم که تلاش و انتخاب‌های آن‌ها را مورد تحسین و تمجید قرار دهد.

«آن تکالیف بسیار زیاد و پیچیده بود. واقعاً شیوه تمرکز تو و به‌پایان رساندن آن را تحسین می‌کنم». «این تصویر رنگ‌های بسیار زیبایی دارد. درباره آن‌ها به من بگو».

«تو فکر زیادی صرف این مقاله کرده‌ای. این واقعاً باعث می‌شود که شکسپیر را به شیوه جدیدی درک کنم».

«شور و اشتیاقی که صرف این قطعه پیانو کرده‌ای به من احساس شادی واقعی می‌دهد. وقتی آن را می‌نوازی چه احساسی پیدا می‌کنی؟»

به‌تازگی خیلی هیجان‌زده بودم که متوجه شدم، حییم گینات پس از کار مادام‌العمرش با کودکان، به نتیجه مشابهی رسیده است. «باید تلاش و دستاوردهای کودک را ستایش کرد نه ویژگی‌های شخصیتی وی را».

گاهی اوقات افراد مواظبانند که در برابر فرزندانشان از تعریف و تحسین رشد گرا استفاده کنند، اما پس از آن، با شیوه‌ای که در مورد دیگران صحبت می‌کنند آن را خراب می‌کنند. شنیده‌ام که پدر و مادرها در مقابل فرزندانشان می‌گویند، «او همیشه بازنده است»، «او نابغه طبیعی است»، یا «او کودن است». هنگامی که کودکان می‌شنوند که چگونه والدینشان دیگران را با طرز فکر ثابت مورد قضاوت قرار می‌دهند، این امر موجب انتقال طرز فکر ثابت می‌شود و آن‌ها با تعجب می‌گویند، آیا من بعدی هستم؟

این هشدار در خصوص معلمان نیز صدق می‌کند! در مطالعه‌ای، به دانش‌آموزان یک درس ریاضی را آموزش دادیم و با بیان تاریخ ریاضی یعنی، داستان‌هایی در مورد ریاضیدانان بزرگ آن را جذاب‌تر

کردیم. برای نیمی از دانش‌آموزان، ریاضیدانان را به عنوان نوابغی که به راحتی به اکتشافات ریاضی خود دست یافتند، معرفی کردیم. این به تنهایی دانش‌آموزان را به طرز فکر ثابت سوق داد و این پیام‌ها را ارسال کرد: افرادی وجود دارند که باهوش به دنیا می‌آیند و همه چیز برای آن‌ها آسان است. بعد از آن‌ها بقیه شما قرار دارید. برای نیمی دیگر از دانش‌آموزان، ریاضیدانان را به عنوان افرادی معرفی کردیم که علاقه و شور زیادی به ریاضی داشتند و در نهایت به اکتشافات بزرگ دست یافتند. این امر دانش‌آموزان را در طرز فکر رشد قرار داد. پیام این بود: مهارت‌ها و موفقیت‌ها از طریق تعهد و تلاش حاصل می‌شوند. پیام‌هایی که کودکان از اظهارات بی‌منظور ما برداشت می‌کنند، شگفت‌آور است. یک نکته دیگر در مورد تمجید و تحسین کردن. هنگامی که به کودکان می‌گوییم: «وای، تو آن را خیلی سریع انجام دادی!» یا «نگاه کن، تو هیچ اشتباهی نکردی!» چه پیامی ارسال می‌کنیم؟ به آن‌ها می‌گوییم که آنچه تحسین می‌کنیم سرعت و کمال است. سرعت و کمال دشمن یادگیری موارد دشوار هستند: «اگر فکر می‌کنید زمانی باهوش هستم که سریع و کامل باشم، بهتر است هیچ کار چالش برانگیزی انجام ندهم.» خب، زمانی که کودکان مایک تکلیف، مثلاً یک مسئله ریاضی را به سرعت و بدون اشکال انجام می‌دهند، چه باید بگوییم؟ باید تحسینی را که شایسته آن هستند، انکار کنیم؟ بله. هنگامی که این اتفاق می‌افتد، می‌گوییم، «اوه. حدس می‌زنم که بیش از حد آسان بود. برای اتلاف وقت عذرخواهی می‌کنم. اجازه بده کاری انجام دهیم که بیشتر از آن یاد بگیری!»

اطمینان بخشی به کودکان

چگونه می‌توانید به کودکان قبل از آزمون یا عملی احساس امنیت و اطمینان بدهید؟ اصول مشابه به کار می‌رود. اطمینان بخشی به کودکان در مورد هوش یا استعداد آن‌ها اثرات نامناسبی بر جای می‌گذارد. آن‌ها فقط از نشان دادن کمبود بیشتر خواهند ترسید. کریستینا، دانش‌آموز دبیرستانی واقعاً باهوشی بود که در نهایت شرمساری، در آزمون‌ها بسیار ضعیف عمل کرد. او همیشه مطالعه می‌کرد، همیشه درس را بلد بود، اما هر بار که موقع آزمون می‌شد، چنان دچار اضطراب می‌شد که نمی‌توانست فکر کند. نمرات او خیلی ضعیف بود. کریستینا معلمانش را ناامید و والدینش را مأیوس کرد. زمانی که با آزمون‌های کالج برد^{۹۳} مواجه شد، کالج برد مورد تحسین

مدارسی بود که برای مدت زمان طولانی آرزوی حضور در آن‌ها را داشت، اوضاع بدتر شد. شب قبل از هر آزمون، پدر و مادر او که می‌دیدند کریستینا چقدر پریشان است، تلاش می‌کردند اعتماد به نفس او را تقویت کنند. «ببین، خودت می‌دانی چقدر باهوشی و ما هم می‌دانیم که تا چه اندازه باهوش هستی. حتماً موفق میشی. الان، دیگر نگرانی را متوقف کن». والدین او آن‌گونه که بلد بودند و تا آنجایی که می‌توانستند حمایت می‌کردند، اما با این کار مخاطرات را حتی بیشتر می‌کردند. آن‌ها به جای این‌ها چه چیزی می‌توانستند بگویند؟

«اینکه احساس کنی همه در حال ارزیابی تو هستند و نمی‌توانی آنچه را که می‌دانی، نشان دهی باید وحشتناک باشد. می‌خواهیم بدانی که در حال ارزیابی تو نیستیم. ما به یادگیری اهمیت می‌دهیم و می‌دانیم که درست را یاد گرفته‌ای. ما افتخار می‌کنیم که پشتکار داری و به یادگیری ادامه می‌دهی».

پیام‌هایی درباره شکست

تحسین موفقیت، باید حداقل مشکلات ما باشد، درست است؟ به نظر می‌رسد که شکست، موضوع بسیار حساس‌تری است. ممکن است کودکان احساس دل‌سردی و آسیب‌پذیری کنند. بیایید دوباره، این بار به پیام‌هایی گوش کنیم که پدر و مادرها ممکن است در مواقع شکست ارسال کنند. الیزابت نه‌ساله، در راه نخستین رقابت‌های ژیمناستیک خود بود. کشیده و باریک، انعطاف‌پذیر و پر انرژی، او کاملاً برای ژیمناستیک ساخته شده بود و آن را دوست داشت. البته، کمی به خاطر رقابت عصبی بود، اما در ژیمناستیک خوب بود و نسبت به عملکرد خوبش احساس اعتماد به نفس داشت. الیزابت حتی به محل مناسبی در اتاقش برای آویختن روبانی که برنده خواهد شد، فکر کرده بود. در رویداد اول، یعنی حرکات زمینی، الیزابت اول شد. اگرچه به خوبی اجرا کرد. اما امتیازبندی‌ها پس از اجرای چند دختر دیگر تغییر کرد و او باخت. الیزابت در رویدادهای دیگر هم به خوبی عمل کرد، اما به اندازه کافی خوب نبود که برنده شود. در پایان شب، هیچ روبانی دریافت نکرده بود و بسیار به هم ریخته بود.

اگر والدین الیزابت بودید، چه کار می‌کردید؟

۱) به الیزابت می‌گویید که فکر می‌کنید او بهترین بود؛

(۲) به او می‌گویید که او را از روبانی که حقش بود، محروم کردند؛

(۳) به او اطمینان می‌دهید که ژیمناستیک خیلی هم مهم نیست؛

(۴) به او می‌گویید توانایی دارد و دفعه بعد مطمئناً برنده خواهد شد؛

(۵) به او می‌گویید که سزاوار برنده شدن نبود.

پیام قاطعی در جامعه ما در مورد چگونگی افزایش اعتماد به نفس کودکان وجود دارد و بخش اصلی

آن پیام این است: آن‌ها را از شکست محافظت کنید! اگرچه این کار ممکن است فوراً به مشکل

ناامیدی کودک کمک کند؛ اما در درازمدت می‌تواند مضر باشد. چرا؟

اجازه دهید پنج واکنش ممکن را لحاظ طرز فکر مورد بررسی قرار دهیم و به پیام‌ها گوش کنیم:

اولین آن‌ها (شما فکر می‌کنید او بهترین بود) اساساً عدم صداقت است. او بهترین نبود، شما می‌دانید

و او هم می‌داند. این کار هیچ دستورالعملی برای بهبود و بازیابی به او ارائه نمی‌کند.

دومین گزینه (او را از حقش محروم کردند) تقصیر را متوجه دیگران می‌کند، در حالی که در واقع مشکل

عمدتاً عملکرد او و نه داوران بود. آیا از او می‌خواهید که به خاطر کمبودهای خود دیگران را سرزنش

کند؟

سومین گزینه (اطمینان بخشیدن به او که ژیمناستیک واقعاً مهم نیست) به او می‌آموزد که اگر در

چیزی بلافاصله خوب عمل نکرد، آن را بی‌ارزش بداند. آیا این واقعاً آن پیامی است که می‌خواهید

منتقل کنید؟

چهارمین گزینه (او توانایی دارد) ممکن است خطرناک‌ترین پیام در میان همه پیام‌ها باشد. آیا توانایی،

به طور خودکار شما را به جایی می‌رساند که می‌خواهید بدان برسید؟ اگر الیزابت این مسابقه را برنده

نشد، چرا باید در بعدی برنده شود؟

آخرین گزینه (به او بگویید که سزاوار پیروزی نبود) به نظر می‌رسد که با توجه به شرایط، سنگدلانه

باشد و البته نباید به آن شیوه بگویید؛ اما این تقریباً همان چیزی است که پدر دارای طرز فکر رشد او به

الیزابت گفت.

این چیزی است که او در واقع گفت: «الیزابت، می‌دانم که چه احساسی داری. این خیلی ناامیدکننده

است که امیدهای زیادی داشته باشی و تمام تلاش خودت را بکنی؛ اما برنده نشوی. اما می‌دونی، تو هنوز واقعاً آن را به دست نیاورده‌ای. در آنجا دختران بسیاری بودند که نسبت به تو، مدت زمان بیشتری در ژیمناستیک بوده‌اند و سخت‌تر از تو کار کرده‌اند. اگر این چیزی است که به راستی آن را می‌خواهی، پس باید واقعاً برای آن تلاش کنی».

او همچنین به الیزابت اجازه داد که بفهمد اگر می‌خواست ژیمناستیک را صرفاً برای سرگرمی انجام دهد، مشکلی نداشت؛ اما اگر می‌خواست در مسابقات به برتری دست یابد، تلاش بیشتری لازم بود. الیزابت به‌طور عمیق تحت تأثیر آن قرار گرفت، وقت بیشتری را برای تکرار و تکمیل تمریناتش، به‌ویژه حرکاتی که در آن‌ها ضعیف‌تر از بقیه بود، صرف کرد.

در رقابت بعدی، هشتاد دختر از سراسر منطقه حضور داشتند. الیزابت موفق به کسب پنج روبان در رویدادهای فردی و قهرمان کلی رقابت شد و جوایز زیادی به خانه‌اش برد. در حال حاضر، اتاق او چنان از جوایز پر شده است که به سختی می‌توانید دیوارها را ببینید.

در اصل، پدرش نه تنها به او حقیقت را گفت، بلکه به او آموخت که چگونه از شکست‌هایش یاد بگیرد و آنچه را که برای موفقیت در آینده لازم است، انجام دهد. پدر الیزابت عمیقاً با ناامیدی او همدردی کرد، اما به او روحیه ساختگی نداد که تنها به ناامیدی‌های بیشتری منجر می‌شد.

انتقاد سازنده: مطالب بیشتری در مورد پیام‌های شکست

همواره اصطلاح انتقاد سازنده را می‌شنویم؛ اما آیا همه فکر می‌کنند که انتقاد آن‌ها از فرزندانشان سازنده است؟ اگر فکر نمی‌کنند که انتقاد آن‌ها مفید است، چرا انتقاد می‌کنند؟ بسیاری از آن‌ها به هیچ وجه مفید نیستند. پر از قضاوت درباره کودک هستند. سازنده، یعنی کمک کردن به کودک که چیزی را حل کند، نتیجه بهتری بگیرد یا کار بهتری انجام دهد.

بیلی با عجله تکالیفش را انجام داد، چندین پرسش را جواب نداد و به بقیه جواب‌های کوتاه و بی‌دقتی داد. پدر او از کوره در رفت. «این تکالیف تو است؟ آیا نمی‌توانی آن را به درستی انجام دهی؟ تو یا گنجی یا بی‌مسئولیتی. کدامی؟» این باز خورد، هوش و شخصیت پسرش را در یک زمان زیر سؤال برد و به این معنا بود که عیوب، دائمی بودند. چگونه این پدر می‌توانست سر خوردگی و ناامیدی خود را بدون ترور

صفات پسرش ابراز کند؟ در زیر چند روش ارائه شده است:

«پسر، زمانی که کاری را کامل انجام نمی‌دهی، واقعاً ناراحت می‌شوم. فکر می‌کنی چه زمانی می‌توانی آن را کامل کنی؟»

«پسر، آیا مسئله‌ای در تکالیف وجود دارد که آن را درک نکنی؟ آیا دوست داری به اتفاق هم آن را بررسی کنیم؟»

«پسر، هنگامی که می‌بینم فرصت‌های یادگیری را از دست می‌دهی، ناراحت می‌شوم. آیا می‌توانی به شیوه‌ای برای انجام دادن آن فکر کنی که به تو کمک کند بیشتر یاد بگیری؟»

«پسر، این تکلیف واقعاً خسته‌کننده به نظر می‌رسد. با تو ابراز همدردی می‌کنم. بیا به شیوه‌ای فکر کنیم که آن را هیجان‌انگیزتر کنیم و درعین حال کارمان را به خوبی انجام دهیم. آیا ایده‌ای داری؟»

«پسر، به یاد داری که گفتم چیزهای خسته‌کننده به ما کمک می‌کنند تا تمرکز کردن را یاد بگیریم؟ این یک چالش واقعی است و واقعاً به تمامی مهارت‌های تمرکز تو نیاز دارد. بیا ببینیم آیا می‌توانی در کل این تکلیف تمرکزت را حفظ کنی!»

گاهی اوقات کودکان خودشان را قضاوت کرده و به خود برچسب خواهند زد. جینات از فیلیپ چهارده ساله می‌گوید که با پدرش روی پروژه‌ای کار می‌کرد و به‌طور تصادفی باعث شد میخ‌ها در سراسر کف بریزد. او گناهکارانه به پدر خود نگاه کرد و گفت:

فیلیپ: «ا، من خیلی دست‌وپا چلفتی هستم.»

پدر: وقتی میخ‌ها می‌ریزد، این چیزی نیست که می‌گوییم.

فیلیپ: چه می‌گوییم؟

پدر: می‌گویی، میخ‌ها ریخت، من آن‌ها را جمع می‌کنم!

فیلیپ: فقط همین؟

پدر: فقط همین.

فیلیپ: متشکرم پدر

کودکان پیام‌ها را یاد می‌گیرند

بچه‌هایی که طرز فکر ثابت دارند به ما می‌گویند که آن‌ها پیام‌های مداومی از قضاوت والدینشان دریافت می‌کنند. آن‌ها می‌گویند که احساس می‌کنند گویی ویژگی‌های آن‌ها به‌طور مداوم در حال سنجیده شدن است.

از آن‌ها پرسیدیم: «فرض کنید پدر و مادرتان برای انجام دادن تکالیف مدرسه به شما پیشنهاد کمک می‌کنند. چرا آن‌ها این کار را انجام می‌دهند؟»

آن‌ها گفتند: «دلیل واقعی این است که می‌خواهند ببینند که تا چه اندازه در تکالیفی که در حال انجام دادن آن هستیم، باهوشم.»

پرسیدیم: «فرض کنید پدر و مادرتان به خاطر نمره خوبی که گرفته‌اید، خیلی خوشحال هستند. دلیل آنچه خواهد بود؟»

آن‌ها گفتند: «به دلیل اینکه می‌بینند بچه باهوشی هستیم، خوشحال می‌شوند.»

ما پرسیدیم: «فرض کنید زمانی که در مدرسه در موردی ضعیف عمل می‌کنید، پدر و مادرتان درباره عملکردتان با شما بحث می‌کنند. چرا آن‌ها این کار را انجام می‌دهند؟»

آن‌ها گفتند: «ممکن است نگران شده باشند که من یکی از بچه‌های باهوش نیستم» و «فکر می‌کنند که نمرات بد ممکن است به این معنا باشد که باهوش نیستم.»

بنابراین هر بار که اتفاقی می‌افتد، این کودکان پیامی در مورد قضاوت شدن می‌شنوند.

شاید همه بچه‌ها فکر می‌کنند که والدینشان، آن‌ها را قضاوت می‌کنند. آیا این کاری نیست که پدر و مادرها انجام می‌دهند، یعنی نق زدن و قضاوت کردن. دانش‌آموزانی که طرز فکر رشد دارند، این گونه

فکر نمی‌کنند. آن‌ها فکر می‌کنند که والدینشان تنها تلاش می‌کنند که آن‌ها را به یادگیری و عادات

مطالعه خوب تشویق کنند. این چیزی است که آن‌ها درباره انگیزه‌های پدر و مادرشان می‌گویند:

سؤال: «فرض کنید پدر و مادرتان برای انجام دادن تکالیف مدرسه به شما پیشنهاد کمک می‌کنند. چرا آن‌ها این کار را انجام می‌دهند؟»

جواب: می‌خواهند مطمئن شوند که تا آنجا که می‌توانم از تکالیفم یاد گرفته باشم.

سؤال: فرض کنید پدر و مادرتان خوشحال‌اند که نمره خوبی گرفته‌اید. دلیل آن چه خواهد بود؟

جواب: آن‌ها خوشحال‌اند، به این دلیل که نمره خوب بدان معنا است که روی آن متمرکز شده‌اید.

سؤال: فرض کنید پدر و مادرتان بابت عملکرد ضعیف شما در مدرسه با شما بحث می‌کنند.

جواب: آن‌ها می‌خواهند شیوه‌های بهتر مطالعه کردن در آینده را به من آموزش دهند.

حتی زمانی که در مورد رفتار یا روابط آن‌ها صحبت می‌شد، بچه‌های با طرز فکر ثابت احساس

قضاوت شدن داشتند؛ اما بچه‌های با طرز فکر رشد احساس دریافت کمک داشتند.

سؤال: تصور کنید که پدر و مادرتان به خاطر کاری که خواسته‌اند انجام دهید و شما انجام ندادید از

شما ناراحت شدند. چرا آن‌ها ناراحت می‌شوند؟

بچه‌های با طرز فکر ثابت: آن‌ها نگران می‌شوند که من بچه بدی باشم.

بچه‌های با طرز فکر رشد: می‌خواهند به من کمک کنند تا شیوه‌هایی برای انجام بهتر آن کار در دفعات

بعدی را یاد بگیرم.

همه بچه‌ها بعضاً کارهای اشتباهی انجام می‌دهند. تحقیقات نشان می‌دهد که کودکان عادی، هر سه

دقیقه رفتار اشتباهی می‌کنند. آیا این به فرصتی برای قضاوت شخصیت آن‌ها یا فرصتی برای آموزش

تبدیل می‌شود؟

سؤال: تصور کنید که پدر و مادرتان زمانی که با بچه‌های دیگر ناسازگارید، ناراحت می‌شوند. چرا آن‌ها

به این شیوه عمل می‌کنند؟

کودک طرز فکر ثابت: آن‌ها فکر می‌کنند که این به آن‌ها نشان می‌دهد که من چه نوع کودکی هستم.

کودک طرز فکر رشد: آن‌ها می‌خواهند به من کمک کنند تا مهارت‌های بهتری برای رفتار دوستانه با

بقیه کودکان یاد بگیرم.

کودکان این درس‌ها را زود یاد می‌گیرند. حتی کودکان نوپا این پیام‌ها را از والدین خود می‌آموزند، یاد

می‌گیرند که اشتباهات آن‌ها شایسته قضاوت و مجازات است یا یاد می‌گیرند که اشتباهات آن‌ها

فرصتی برای پیشنهادها و آموزش است.

این پسر بچه مهد کودکی است که هرگز فراموش نخواهیم کرد. شما می‌شنوید که او با پیام‌های مختلف دو والدینش نقش‌آفرینی خواهد کرد. وضعیت این است: او اعدادی را در مدرسه نوشت که یکی از آن‌ها اشتباه بود و اکنون به ما می‌گوید که پدر و مادرش چگونه واکنش نشان خواهند داد.

مادر: سلام. برای چی ناراحتی؟

پسر: به معلم تعدادی اعداد دادم و عدد ۸ را از قلم انداختم و الآن احساس ناراحتی می‌کنم.

مادر: خب، یک چیز وجود دارد که می‌تواند تو را خوشحال کند.

پسر: چی؟

مادر: اگر به معلمت بگویی که واقعاً تمام تلاش خودت را کردی، او دیگر از دست تو عصبانی نخواهد

بود. [رو به پدر] ما عصبانی نیستیم، هستیم؟

پدر: اوه، بله هستیم! پسر، بهتر است مستقیم به اتاقت بروی.

ای کاش می‌توانستم به شما بگویم که او به پیام رشد‌دهنده مادرش گوش داد؛ اما در مطالعه ما، به نظر می‌رسید او به پیام قضاوت‌گونه پدرش توجه کرد، خود را به خاطر اشتباهاتش دست‌کم گرفت و برنامه خوبی برای اصلاح آن‌ها نداشت. باین حال، حداقل، پیام تلاش مادرش را داشت که می‌توانست امیدوارانه، در آینده آن را مورد استفاده قرار دهد.

والدین از دقیقه اول، شروع به تفسیر کردن و واکنش نشان دادن به رفتار فرزندان‌شان می‌کنند. مادر جدید سعی می‌کند به نوزادش شیر بدهد. نوزاد گریه می‌کند و شیر نمی‌خورد یا چند میک می‌زند، خسته می‌شود و شروع به جیغ‌زدن می‌کند. آیا کودک یک‌دنده است؟ آیا کودک کمبودی دارد؟ گذشته از همه این‌ها، آیا این یک واکنش ذاتی شیر خوردن نیست؟ آیا نوزادان نباید به صورت «طبیعی» شیر بخورند. کودک من چه مشکلی دارد؟

یکی از مادران جدید در این وضعیت به من گفت: «در ابتدا واقعاً ناامید شدم. سپس کار شما به ذهنم رسید. مدام به کودکم می‌گفتم، ما هر دو داریم یاد می‌گیریم که چگونه این کار را انجام دهیم. می‌دانم که تو گرسنه‌ای. می‌دانم که خسته‌کننده است، اما در حال یادگیری هستیم.» این طرز تفکر به من کمک کرد تا خونسرد بمانم و این شیوه را ادامه دادم تا زمانی که جواب داد. همچنین به من کمک کرد که کودکم را بهتر درک کنم و بنابراین پی بردم که چگونه چیزهای دیگر را هم به او آموزش بدهم. قضاوت نکن. آموزش ببین. این یک فرآیند یادگیری است.

کودکان پیام‌ها را منتقل می‌کنند

راه دیگری که می‌فهمیم کودکان این پیام‌ها را یاد می‌گیرند این است که می‌توانیم ببینیم که چگونه آن‌ها را منتقل می‌کنند. حتی کودکان خردسال آماده‌اند تا خردی را که به دست آورده‌اند، انتقال دهند. ما از کودکان کلاس دومی پرسیدیم: «به کودکی در کلاستان که در ریاضی مشکل دارد، چه توصیه‌ای می‌کنید؟»

این توصیه کودک با طرز فکر رشد است:

آیا خیلی تسلیم می‌شوی؟ آیا یک دقیقه فکر می‌کنی و سپس متوقف می‌شوی؟ اگر چنین می‌کنی، باید

برای مدت بیشتری فکر کنی. دو دقیقه شاید، اگر نتوانی آن را متوجه بشوی، باید مسئله را دوباره بخوانی. اگر آن موقع هم متوجه نشدی، باید دستت را بالا ببری و از معلم سؤال کنی. آیا این بهترین کار نیست؟ توصیه کودکان با طرز فکر ثابت تا این اندازه مفید نبود. از آنجاکه در طرز فکر ثابت، هیچ دستورالعملی برای موفقیت وجود ندارد، توصیه آن‌ها کوتاه و ساده بود. «متأسفم» توصیه کودکی بود که تسلیت خود را پیشکش می‌کند.

حتی نوزادان می‌توانند پیام‌هایی را که دریافت کرده‌اند، منتقل کنند. ماری مین^{۹۴} و کارول جورج^{۹۵} کودکان تحت آزار قرار گرفته را که توسط پدر و مادرشان به خاطر گریه کردن و ایجاد سروصدا، مورد قضاوت قرار گرفته و تنبیه شده بودند، مورد مطالعه قرار دادند. پدر و مادرهایی که با خشونت رفتار می‌کنند اغلب نمی‌دانند که گریه کودکان نشانه نیازهای آن‌هاست، یا اینکه نوزادان با دستور دادن نمی‌توانند گریه را متوقف کنند. در عوض، کودک را به دلیل گریه کردن به عنوان نافرمان، خودسری یا بد قضاوت خواهند کرد.

مین و جورج کودکان مورد آزار قرار گرفته (که ۱ تا ۳ ساله بودند) را در محیط مراقبت روزانه آن‌ها تحت نظر قرار دادند و مشاهده کردند که آن‌ها در زمان پریشانی و گریه کودکان دیگر چه واکنشی نشان دادند. کودکان مورد آزار قرار گرفته اغلب از کودکان پریشان‌عصبانی می‌شدند و برخی حتی تلاش می‌کردند به آن‌ها حمله کنند. آن‌ها این پیام را دریافت کرده بودند که کودکانی که گریه می‌کنند باید قضاوت شده و تنبیه شوند.

اغلب فکر می‌کنیم که میراث سوءاستفاده تنها زمانی به دیگران منتقل می‌شود که قربانی‌های سوءاستفاده، خودشان پدر و مادر شوند؛ اما این مطالعه شگفت‌انگیز نشان می‌دهد که کودکان درس‌ها را زود یاد می‌گیرند و براساس آن‌ها عمل می‌کنند.

به هر حال کودکانی که مورد آزار و اذیت قرار نگرفته‌اند چگونه به اضطراب همکلاسی‌های خود واکنش نشان می‌دهند؟ آن‌ها همدردی نشان می‌دهند. بسیاری از آن‌ها به پیش کودکی می‌روند که گریه می‌کند تا ببینند چه مشکلی پیش آمده و آیا می‌توانند کمکی بکنند.

آیا در حال آموزش نظم و انضباط هستند؟

بسیاری از والدین فکر می‌کنند که زمانی که قضاوت و مجازات می‌کنند، در حال آموزش دادن هستند، همانند «درسی به تو می‌دهم که هرگز فراموش نکنی.» چه چیزی آموزش می‌دهند؟ آن‌ها به فرزندانشان آموزش می‌دهند که اگر برخلاف قوانین یا ارزش‌های پدر و مادرشان رفتار کنند، مورد قضاوت قرار گرفته و مجازات خواهند شد. آن‌ها به فرزندانشان آموزش نمی‌دهند که چگونه تمامی جوانب مسائل را در نظر بگیرند و به‌تنهایی تصمیمات اخلاقی و بالغ بگیرند. و احتمالاً، به فرزندانشان آموزش نمی‌دهند که کانال‌های ارتباطی باز هستند. آلیسای شانزده‌ساله نزد مادرش آمد و گفت که او و دوستانش می‌خواهند الکل را امتحان کنند. آیا می‌تواند آن‌ها را برای «مهمانی» دعوت کند؟ مواجهه با این حرف، ممکن است به نظرتان شرم‌آور برسد؛ اما منظور آلیسا این بود. او و دوستانش به مهمانی‌هایی می‌رفتند که در دسترسشان بود، اما نمی‌خواستند که آن‌ها را در جایی امتحان کنند که احساس امنیت و کنترل نداشتند. همچنین نمی‌خواستند پس از نوشیدن به خانه رانندگی کنند. آن‌ها می‌خواستند آن‌ها را در یک محیط تحت نظارت، با اجازه پدر و مادرشان امتحان کنند که پدر و مادرشان پس از نوشیدن به دنبال آن‌ها بیایند. مهم نیست که آیا پدر و مادر آلیسا جواب مثبت دادند یا نه. آن‌ها بحث کاملی در مورد همه مسائل مربوطه داشتند. بحث آن‌ها خیلی آموزنده‌تر از طرد کردن خشمگینانه و قضاوت کردن بود. منظور این نیست که پدر و مادرهایی که طرز فکر رشد دارند با فرزندانشان مخالفت نکرده و آن‌ها را لوس می‌کنند. هرگز. آن‌ها استانداردهای بالایی تعیین می‌کنند، اما آموزش می‌دهند که چگونه به آن‌ها برسند. آن‌ها نه می‌گویند، اما این نه، عادلانه، با ملاحظه و با احترام است. دفعه بعدی که در موقعیت نظم‌دادن و تربیت کردن قرار گرفتید، از خودتان بپرسید، اکنون در حال ارسال چه پیامی هستم: من تو را قضاوت کرده و تنبیه خواهم کرد؟ یا من به تو کمک خواهم کرد که فکر کنی و یادگیری؟

طرز فکرها می‌تواند موضوع مرگ و زندگی باشد.

شکی نیست والدین بهترین‌ها را برای فرزندانشان می‌خواهند، اما گاهی اوقات، فرزندانشان را در خطر قرار می‌دهند. من به‌عنوان رئیس دوره کارشناسی دپارتمانم در دانشگاه کلمبیا، نوجوانان و جوانان

دچار مشکل زیادی را دیدم. این داستان فردِ فوق‌العاده‌ای است که موفق نشد.

در یک هفته قبل از فارغ‌التحصیلی، سندی به دفتر من در کلمبیا آمد. او می‌خواست رشته‌اش را به روان‌شناسی تغییر دهد. این اساساً درخواست عجیبی بود، اما ناامیدی او را احساس کردم و با دقت به داستان او گوش دادم. وقتی که به کارنامه او نگاه کردم، پر از A و F (بالاترین و پایین‌ترین نمره) بود. چه خبر بود؟

والدین سندی او را موظف کرده بودند که به دانشگاه هاروارد برود. به خاطر طرز فکر ثابت آن‌ها، تنها هدف تحصیل سندی این بود که با اخذ پذیرش دانشگاه هاروارد، ارزش و شایستگی خودش (و شاید آن‌ها) را ثابت کند. رفتن به آنجا به این معنا بود که او واقعاً باهوش بود. از دیدگاه آن‌ها، این به معنای یادگیری نبود. به معنای دنبال کردن عشقش به علم نبود. حتی به معنای همکاری و کمک کردن نبود. به معنای برجسب بود؛ اما او موفق نشد و دچار افسردگی شده بود که او را بیش از پیش به‌سویه آورده بود. گاهی اوقات موفق می‌شد به‌طور مؤثری کار کند (A)، اما گاهی اوقات نه (F).

می‌دانستم که اگر به او کمک نمی‌کردم، نمی‌توانست فارغ‌التحصیل شود و اگر او نمی‌توانست فارغ‌التحصیل شود، نمی‌توانست با پدر و مادرش مواجه شود و اگر نمی‌توانست با پدر و مادرش مواجه شود، نمی‌دانم چه اتفاقی برایش می‌افتاد.

من به لحاظ قانونی قادر بودم به سندی کمک کنم تا فارغ‌التحصیل شود، اما موضوع این نبود. اینکه بچه باهوش و فوق‌العاده‌ای مانند سندی خودش را زیر سنگینی چنین برجسب‌هایی از بین ببرد، واقعاً فاجعه است.

امیدوارم که این داستان به پدر و مادرها کمک کند تا به شیوه درستی، یعنی از طریق پرورش علاقه، رشد و یادگیری، «بهترین‌ها» را برای فرزندانشان بخواهند.

خواستن بهترین چیزها به بدترین شیوه

بیا بید با دقت بیشتری به پیام پدر و مادر سندی نگاه کنیم: اهمیت نمی‌دهیم تو چه کسی هستی، به چه چیزی علاقه‌مند هستی و می‌توانی چه کسی شوی. به یادگیری اهمیت نمی‌دهیم. تنها در صورتی تو را دوست خواهیم داشت و به تو احترام خواهیم گذاشت که به دانشگاه هاروارد بروی.

پدر و مادر مارک هم احساس مشابهی داشتند. مارک دانش‌آموزی استثنایی در ریاضی بود و هنگامی که دبیرستان مقدماتی را به پایان رساند، برای رفتن به دبیرستان استایوسانت^{۹۶}، دبیرستان ویژه‌ای در نیویورک با برنامه آموزشی قوی در ریاضی و علوم هیجان زده بود. در آنجا، می‌توانست با بهترین معلمان ریاضی بخواند و با پیشرفته‌ترین دانش‌آموزان شهر درباره ریاضی صحبت کند. استایوسانت همچنین دارای برنامه‌ای بود که به او اجازه می‌داد به محض آمادگی، در دوره‌های ریاضی کالج کلمبیا شرکت کند.

اما در آخرین لحظه، پدر و مادرش به او اجازه ندادند برود. آن‌ها شنیده بودند که رامیایی به دانشگاه هاروارد از دبیرستان استایوسانت دشوار است؛ بنابراین او را مجبور کردند که به دبیرستان دیگری برود. مهم نبود که نمی‌توانست علایقش را دنبال کند یا همچنین استعدادهایش را ارتقا دهد. فقط یک چیز مهم بود و آن با حرف H شروع می‌شد (هاروارد).

«ما تو را دوست داریم - با شرایط خودمان»

این فقط من تو را قضاوت می‌کنم، نیست. این، من تو را قضاوت می‌کنم و تنها زمانی تو را دوست دارم که براساس شرایط من موفق شوی، است.

ما بچه‌هایی را از شش سال تا سن کالج مورد مطالعه قرار داده‌ایم. آن‌هایی که طرز فکر ثابت دارند، فکر می‌کنند که والدینشان آن‌ها را دوست نداشته و مورد احترام قرار نخواهند داد؛ مگر اینکه آرمان‌های پدر و مادرشان را تحقق ببخشند. دانش‌آموزان کالج می‌گویند:

«اغلب احساس می‌کنم اگر به میزانی که پدر و مادرم مایل‌اند، موفق نشوم، آن‌ها برای من ارزش قائل نخواهند شد».

و یا: «پدر و مادرم می‌گویند که می‌توانم هر کسی که دوست دارم، بشوم، اما در عمق وجودم احساس می‌کنم که مرا تأیید نخواهند کرد؛ مگر اینکه حرفه‌ای را دنبال کنم که آن‌ها تحسین می‌کنند».

پدر جان مک‌انرو این‌گونه بود. او همه چیز را مورد قضاوت قرار می‌داد - همه چیز سیاه و سفید بود (غلط بود یا درست) و او بر آن‌ها تأکید می‌کرد. «پدر و مادرم مرا تحت فشار قرار دادند... مخصوصاً پدرم. به‌نظر می‌رسید که او به خاطر رشد حرفه من زندگی می‌کرد... به‌یاد دارم که به پدرم گفتم که از آن لذت نمی‌برم. به او می‌گفتم آیا باید برای هر بازی بیایید؟ آیا باید به این تمرین بیایید؟ نمی‌توانی یکی را کنسل کنی؟»

مک‌انرو موفقیتی را که پدرش در آرزوی آن بود برایش به‌ارمغان آورد، اما از یک لحظه آن هم لذت نبرد. او می‌گوید که از پیامدهای موفقیت خود، یعنی در اوج بودن، مورد ستایش قرار گرفتن و پول لذت می‌برد. با این حال، می‌گوید، «بسیاری از ورزشکاران به‌نظر می‌رسد که واقعاً از بازی خود لذت می‌برند. فکر نمی‌کنم که تاکنون چنین احساسی در مورد تنیس داشته‌ام».

فکر می‌کنم که او در آغاز آن را دوست داشت، چرا که می‌گوید که چطور در ابتدا مجذوب شیوه‌های مختلف ضربه‌زدن به توپ و ایجاد شوت‌های جدید شده بود؛ اما هرگز دوباره در مورد آن نوع شیفتگی چیزی نمی‌شنویم. آقای مک انرو متوجه استعداد پسرش در تنیس شد و او را تحت فشار و قضاوت قرار داد و عشق او به پسرش به موفقیت او وابسته بود.

پدر تایگر وودز، کاملاً متضاد است. هیچ شکی نیست که این پسر بلندپرواز است. او همچنین پسرش را فردی انتخاب شده با سرنوشت خدادادی می‌بیند، اما او عشق تایگر نسبت به گلف را پرورش داد و تایگر را با تمرکز بر رشد و یادگیری بزرگ کرد. «اگر تایگر می‌خواست لوله کش شود، ناراحت نمی‌شدم. هدف این بود که فرد خوبی باشد. او فرد فوق‌العاده‌ای است.» و تایگر به نوبه خود می‌گوید «پدر و مادرم بزرگ‌ترین تأثیر را در زندگی‌ام داشته‌اند. آن‌ها به من آموختند که از خودم، زمانم، استعدادم و مهم‌تر از همه، عشقم مایه بگذارم.» این نشان می‌دهد که پدر و مادرهای فوق‌العاده حساسی می‌توانند وجود داشته باشند که رشد فرزندشان را پرورش می‌دهند، به جای اینکه آن را با فشار و قضاوت خودشان جایگزین کنند.

دوروتی دلی^{۹۷}، استاد معروف ویولن، با پدر و مادرهایی که کودکانشان را تحت فشار قرار می‌دادند، ملاقات می‌کرد. پدر و مادرهایی که بیشتر به استعداد، تصویر و برجسب‌ها اهمیت می‌دادند تا یادگیری طولانی مدت کودک.

پدر و مادری پسر هشت‌ساله‌شان را برای نواختن نزد دلی آوردند. با وجود هشدارهای او، آن‌ها پسرشان را مجبور کرده بودند که کنسرت ویولن بتهوون را حفظ کند. پسر بدون هیچ خطایی اجرا می‌کرد، اما مانند رباتی وحشت‌زده می‌نواخت. آن‌ها، در واقع، اجرای او را خراب کرده بودند تا با تصور آن‌ها در مورد استعداد مطابق باشد، مانند «پسر هشت‌ساله من می‌تواند کنسرت ویولن بتهوون را اجرا کند. پسر شما چه کاری می‌تواند انجام دهد؟»

دلی ساعت‌های بی‌شماری را با مادری سپری کرد که اصرار داشت زمان آن فرا رسیده بود که پسرش بایک استودیوی برجسته قرارداد امضا کند؛ اما آیا توصیه دلی را دنبال کرده بود؟ نه برای مدتی، دلی به او هشدار می‌داد که پسرش به اندازه کافی رپرتوار نیست. باین حال، به جای اعتنا به توصیه‌های

استاد و کمک به رشد پسرش، مادر این باور را رد کرد که کسی نمی‌تواند چنین استعدادی را بابت چنین دلایل ناچیزی ناامید کند.

در تقابل آشکار با آن، مادر یورالی قرار داشت. خانم لی همیشه در طول درس‌های یورا، آرام و بدون تنش و آشفتگی که برخی از پدر و مادرها داشتند، می‌نشست. او لبخند می‌زد، غرق در موسیقی می‌شد و لذت می‌برد. در نتیجه، یورا مانند کودکانی که پدر و مادری قضاوت‌کننده داشتند، نگرانی و ناامنی نداشت. او می‌گوید: «همیشه در زمان نواختن خوشحال هستم».

ایده‌آل‌ها

آیا تعیین اهداف و داشتن ایده‌آل‌هایی برای فرزندان توسط پدر و مادر طبیعی نیست؟ بله اما برخی از ایده‌آل‌ها مفید هستند و بقیه نه. ما از دانشجویان کالج خواستیم تا ایده‌آل‌هایشان را در مورد دانشجوی موفق توصیف کنند و از آن‌ها خواستیم که به ما بگویند، فکر می‌کنند تا چه اندازه در حد آن ایده‌آل‌ها هستند.

توصیف دانش‌آموزان با طرز فکر ثابت درباره ایده‌آل این بود که نمی‌توان کاری در مورد آن انجام داد. شما یا آن را دارید یا ندارید.

«دانش‌آموز موفق ایده‌آل کسی است که استعداد ذاتی دارد.»

«نابغه‌ها، آمادگی بدنی مناسب دارند و در ورزش خوب هستند.... آن‌ها به خاطر توانایی‌های طبیعی خود به آنجا رسیده‌اند.»

آیا آن‌ها فکر می‌کردند که در حد آن ایده‌آل‌ها هستند؟ عمدتاً نه. در عوض، گفتند که این ایده‌آل‌ها تفکر آن‌ها را مختل کرده‌اند، آن‌ها را تنبل کرده‌اند، باعث شده‌اند تسلیم شوند و دچار اضطراب و نگرانی شده‌اند. آن‌ها با ایده‌آل‌هایی که هرگز امیدی برای رسیدن به آن‌ها نداشته‌اند، تضعیف روحیه شده‌اند.

دانش‌آموزان با طرز فکر رشد، ایده‌آل‌ها را این‌گونه شرح می‌دهند:

«دانش‌آموز موفق کسی است که هدف اصلی‌اش گسترش دانش و شیوه‌های تفکر خود و تحقیق در مورد جهان باشد. او نمرات را به عنوان غایتی برای خود نمی‌بیند، بلکه به عنوان وسیله‌ای برای

ادامه دادن مسیر رشد به آن می‌نگرد».

یا «دانش‌آموز ایده‌آل، دانش را به خاطر خود آن و همچنین به خاطر استفاده‌های ابزاری آن ارزش می‌نهد. او امیدوار است سهم بزرگی در جامعه داشته باشد».

آیا آن‌ها شبیه ایده‌آل‌هایشان بودند؟ آن‌ها در جهت آن تلاش می‌کردند. «تا حد امکان سعی می‌کنم شبیه آن شوم. خب این نیازمند تلاش کردن است.» یا «چندین سال بر این باور بودم که نمرات / آزمون‌ها مهم‌ترین چیزها بودند، اما در تلاشم که فکرم را وسیع‌تر کنم.» ایده‌آل‌های آن‌ها برایشان الهام‌بخش بودند.

هنگامی که پدر و مادرها به فرزندانشان ایده‌آل طرز فکر ثابت را می‌دهند، از آن‌ها می‌خواهند که مطابق با الگوهای یک کودک با استعداد و باهوش باشند یا در غیر این صورت بی‌ارزش تلقی خواهند شد. هیچ جایی برای خطا کردن و نیز برای فردیت، علایق، ویژگی‌ها، خواسته‌ها و ارزش‌های آن‌ها وجود ندارد. نمی‌توانم تعداد دفعاتی را که پدر و مادرهای با طرز فکر ثابت، دست‌هایشان را با عجز به هم گره زده و به من گفته‌اند که چطور فرزندانشان یاغی‌گری کرده یا ترک تحصیل کرده‌اند را بشمارم. حییم گینات، نیکلاس هفده‌ساله را این‌گونه توصیف می‌کند:

«در ذهن پدرم، تصویر پسری ایده‌آل وجود دارد. هنگامی که او آن را با من مقایسه می‌کند، عمیقاً ناامید می‌شود. من در حد و اندازه رؤیای پدرم نیستم. از دوران کودکی، ناامیدی او را احساس کرده‌ام. او سعی در پنهان کردن آن داشت، اما به صداها شیوه، در لحن صدایش، در کلمات و سکوتش هویدا بود. بسیار تلاش کرد تا مرا شبیه رؤیاهایش کند. هنگامی که موفق نشد از من ناامید شد؛ اما زخم عمیقی بر جای ماند، احساس همیشگی شکست.»

هنگامی که پدر و مادر به فرزندانشان خود را ایجاد ایده‌آل‌های طرز فکر رشد کمک می‌کنند، به آن‌ها چیزی می‌دهند که می‌توانند برای رسیدن به آن ایده‌آل تلاش کنند. آن‌ها همچنین به کودکان خود فرصتی برای رشد می‌دهند، فرصتی که به‌سوی یک انسان کامل رشد کنند و به شیوه‌ای که آن‌ها را هیجان‌زده خواهد کرد، سهم خود را به جامعه ادا کنند. به‌ندرت شنیده‌ام که والدینی با طرز فکر رشد بگویند، «از فرزندم ناامید هستم.» در عوض، با لبخند بشاشی می‌گویند، «از اینکه فرزندم به چنین فرد

فوق‌العاده‌ای تبدیل شده است، شگفت‌زده هستم».

هر چیزی که در خصوص والدین گفته‌ام درباره معلمان نیز صدق می‌کند؛ اما معلمان نگرانی‌های بیشتری دارند. آن‌ها با کلاس بزرگی از دانش‌آموزانی با مهارت‌های متفاوت مواجه هستند که در یادگیری قبلی آن‌ها هیچ دخالتی نداشته‌اند. بهترین شیوه برای آموزش این دانش‌آموزان چیست؟

معلمان (والدین): چه چیزی باعث ایجاد یک معلم (والد) بزرگ می‌شود؟

بسیاری از آموزگاران فکر می‌کنند که پایین آوردن استانداردهایشان، به دانش‌آموزان امکان تجربه موفقیت را خواهد داد، عزت نفس آن‌ها را تقویت خواهد کرد و دستاوردهای آن‌ها را زیاد خواهد کرد. این از همان فلسفه تحسین بیش از حد هوش دانش‌آموزان سرچشمه می‌گیرد. خب، این نتیجه‌ای در بر ندارد. کاهش استانداردها، تنها دانش‌آموزانی با دانش ضعیف به وجود می‌آورد که خود را شایسته کار آسان و ستایش غلو شده می‌دانند.

شیرلا شوارتز^{۹۸} برای مدت سی و پنج سال، به معلمان انگلیسی مشتاق آموزش داد. شیرلا سعی کرد استانداردهای بالایی ایجاد کند، مخصوصاً به این دلیل که آن‌ها قرار بود دانش خود را به نسل کودکان انتقال دهند. اما آن‌ها آزاده خاطر شدند. او می‌گوید: «یکی از دانش‌جویانی که نوشتار او پر از اشتباهات دستوری و غلط املایی بود، همراه با شوهرش که لباس یونیفرمی پوشیده بود که سینه آن پر از مدال و درجه بود، به دفتر من آمدند، چون احساساتش به دلیل اصرارم بر املای درست آسیب دیده بود». از یکی دیگر از دانش‌جویان خواسته شد تا موضوع «کشتن مرغ مقلد»^{۹۹}، رمان هارپر لی را خلاصه کند. این رمان در مورد مبارزه و کیلی جنوبی بود که با تعصب مبارزه می‌کرد و از مرد سیاه‌پوست متهم به قتل دفاع می‌کرد (ناموفق بود). دانش‌آموز اصرار داشت که موضوع کلی داستان این بود که «همه مردم اساساً خوب هستند.» هنگامی که شوارتز نتیجه‌گیری او را زیر سؤال برد، دانش‌آموز کلاس را ترک کرد و آن را به رئیس دانشکده گزارش داد. شوارتز برای داشتن استانداردهای که بیش از حد بالا بود، مؤاخذه شد. شوارتز می‌پرسد، چرا باید استانداردهای پایین این معلمان آینده بالاتر از نیازهای کودکانی که روزی برای آن‌ها تدریس خواهند کرد مورد احترام قرار بگیرد؟

از سوی دیگر، صرفاً بالابردن استانداردها در مدارس، بدون دادن وسیله‌ای به دانش‌آموزان برای رسیدن به آن‌ها، دستورالعملی به سوی فاجعه است. این امر فقط دانش‌آموزانی با آمادگی یا انگیزه ضعیف را به سوی شکست و رها کردن مدرسه هل می‌دهد.

آیا راهی برای تنظیم استانداردهای بالا و کمک به دانش‌آموزان برای رسیدن به آن‌ها وجود دارد؟ در فصل ۳، در تحقیق فالكوراینبرگ متوجه شدیم که معلمانی با طرز فکر رشد، افراد بسیاری را که

دستاوردهای کمی داشتند به دستاوردهای بالا رساندند. ما در آموزش‌های جیمی اسکلنت که براساس طرز فکر رشد بود، مشاهده کردیم که دانش‌آموزان دبیرستانی مناطق فقیرنشین توانستند حساب دیفرانسیل و انتگرال کالج را یاد بگیرند و در آموزش‌های براساس طرز فکر مروا کالینز، دانش‌آموزان ابتدایی مناطق فقیرنشین توانستند شکسپیر را بخوانند. در این فصل، مطالب بیشتری می‌خوانیم. خواهیم دید که چگونه آموزش‌های رشد‌گرا، ذهن‌های کودکان را از قید و بندها رها می‌کند.

من روی سه معلم بزرگ تمرکز می‌کنم که دو نفر از آنها با دانش‌آموزانی که «محروم» در نظر گرفته می‌شوند و یک نفر با دانش‌آموزانی که فوق‌العاده با استعداد در نظر گرفته می‌شوند کار کردند. این معلمان بزرگ چه وجه اشتراکی داشتند؟

معلمان بزرگ

معلمان بزرگ به رشد فکر و استعداد اعتقاد دارند و شیفته فرآیند یادگیری هستند.

مروا کالینز به کودکان شیکاگو که مورد قضاوت قرار گرفته و طرد شده بودند آموزش داد. برای بسیاری از آنها، کلاس او آخرین ایستگاه بود. پسری در عرض چهار سال از سیزده مدرسه اخراج شده بود. یکی از کودکان با مداد، بچه‌های دیگر را زخمی کرده بود و از مرکز سلامت روانی به بیرون پرت شده بود. بچه هشت‌ساله‌ای تیغه مداد تراش را خارج می‌کرد و کت، کلاه، دستکش و شال هم‌کلاسی‌هایش را می‌برید. کودکی با هر جمله‌ای که می‌گفت به کشتن خودش اشاره می‌کرد. یکی از آنها در روز اول با چکش به دانش‌آموز دیگر ضربه زد. این کودکان چیز زیادی در مدرسه یاد نگرفته بودند؛ اما همه مردم فکر می‌کردند که این خطای خود آنها بود. همه به جز کالینز.

هنگامی که یک ساعت از کلاس درس کالینز گذشت، مورلی سیفر تمام سعی خود را کرد تا یکی از کودکان را ترغیب کند تا بگوید مدرسه را دوست ندارد. «اینجا اصلاً مطلوب نیست. هیچ زنگ تفریحی وجود ندارد. هیچ ورزشگاهی وجود ندارد. آنها تمام طول روز را با شما کار می‌کنند. تنها چهل دقیقه برای ناهار وقت دارید. چرا آن را دوست دارید؟ اینجا اصلاً خوب نیست.» اما شاگرد پاسخ داد: «به همین دلیل من آن را دوست دارم، چرا که مغز شما را بزرگ‌تر می‌کند».

نویسنده شیکاگو سان تایمز^{۱۰۰}، زی اسمیت، با یکی از بچه‌ها مصاحبه کرد: «ما در اینجا کارهای سختی انجام می‌دهیم. آن‌ها مغز شما را پر می‌کنند».

همان‌طور که کالینز به گذشته و آغاز کارش نگاه می‌کند، می‌گوید: «همواره مجذوب یادگیری و فرآیند کشف چیزهای جدید بوده‌ام و سهمیم بودن در اکتشافات دانش‌آموزانم هیجان‌انگیز است».

در نخستین روز مدرسه، او همیشه به همه دانش‌آموزانش، وعده می‌داد که تمام آن‌ها یاد خواهند گرفت. او پیمانی با آن‌ها بست: «می‌دانم بسیاری از شما نمی‌توانید نام خود را هجی کنید. الفبا را بلد نیستید، خواندن بلد نیستید، هم‌آواها را نمی‌شناسید و هجابندی را نمی‌دانید. به شما قول می‌دهم که یاد خواهید گرفت. هیچ یک از شما تا به حال شکست نخورده‌اید. مدرسه ممکن است موجب

شکست خوردن شما شده باشد. خوب، بچه‌ها با شکست خدا حافظی کنید. به موفقیت خوش آمد بگویید. در اینجا کتاب‌های سختی خواهید خواند و آنچه را که می‌خوانید درک خواهید کرد. هر روز خواهید نوشت....! اما باید به من کمک کنید تا بتوانم به شما کمک کنم. اگر چیزی ندهید، انتظار چیزی نداشته باشید. موفقیت به سراغ شما نمی‌آید، باید آن را به وجود آورید».

شادی او بابت یادگیری دانش‌آموزانش فوق‌العاده بود. همان‌طور که آن‌ها از کودکانی با «چهره عبوس و بی‌علاقه و بی‌تفاوت» شروع کردند و به کودکانی تبدیل شدند که پراز شور و شوق بودند، او به آن‌ها گفت «نمی‌دانم سنت پیت^{۱۰۱} چه چیزی برای من مقدر کرده است؛ اما شما کودکان، بهشت را روی زمین به من می‌دهید».

ریف اسکوایت^{۱۰۲}، به دانش‌آموزان کلاس دومی مناطق فقیرنشین لس‌آنجلس گرفتار در جرم و جنایت تدریس می‌کند. بسیاری از آن‌ها با افرادی که مواد مخدر و الکل مصرف می‌کنند و مشکلات عاطفی دارند، زندگی می‌کنند. هر روز او به دانش‌آموزانش می‌گوید که باهوش‌تر از آن‌ها نیست، فقط با تجربه‌تر است. او به‌طور مداوم به آن‌ها نشان می‌دهد که چقدر از لحاظ فکری رشد کرده‌اند و چطور به خاطر تمرین و نظم و انضباط، تکالیفی که زمانی برای آن‌ها سخت بود، اکنون برایشان آسان شده است.

برخلاف مدرسه کالینز یا مدرسه اسکوایت، مدرسه موسیقی جولیار^{۱۰۳} تنها با استعدادترین

دانش‌آموزان جهان را می‌پذیرد. ممکن است فکر کنید که ایده آن‌ها این‌گونه خواهد بود: شما همه با استعدادید، اکنون بیایید به یادگیری بپردازیم؛ اما برخلاف انتظار، ایده استعداد و نبوغ در آنجا حتی مورد توجه بیشتری قرار می‌گیرد. درواقع، بسیاری از استادان، دانش‌آموزانی را که با آن‌ها دچار مشکل خواهند شد به صورت ذهنی نادیده می‌گرفتند. به جز برای دوروتی دلی، استاد شگرف ویولن ایزاک پرلمن، میدوری و سارا چانگ این‌گونه نبود.

شوهر دلی همیشه به خاطر عقیده «غرب میانه» او که به معنای این است که هر چیزی امکان‌پذیر است، با وی شوخی می‌کرد. «اینجا یک دشت خالی وجود دارد، بیایید در آن شهری بسازیم.» دقیقاً به همین دلیل بود که او آموزش را دوست داشت. برای او، آموزش به معنای رشد چیزی، درست در مقابل چشم‌هایش بود و چالش کار این بود که کشف کند که چگونه باعث اتفاق افتادن آن شود. اگر هنرجویان او نمی‌توانستند به درستی بنوازند، به خاطر این بود که یاد نگرفته بودند چگونه این کار را انجام دهند.

ایوان گالامین، مشاور و معلم همکارش به او درباره جولیارد می‌گفت: «او، او گوش موسیقیایی ندارد. وقت خودت را هدر نده.» اما او به آزمایش کردن روش‌های مختلف برای ایجاد تغییر اصرار می‌ورزید. (چگونه می‌تواند آن کار را انجام دهد؟) و معمولاً راهی پیدا می‌کرد و همان‌طور که دانش‌آموزان بیشتر و بیشتری به این طرز فکر علاقه‌مند می‌شدند و او وقت خود را بیشتر و بیشتر به خاطر این تلاش‌ها «تلف می‌کرد»، گالامین سعی می‌کرد تا رئیس را ترغیب کند که جولیارد را اخراج کند.

جالب است. دلی و گالامین هر دو برای استعداد ارزش قائل بودند، اما گالامین بر این باور بود که استعداد، ذاتی است و دلی باور داشت که خصوصیتی است که می‌توان آن را به دست آورد. «فکر می‌کنم برای یک معلم، بیش از حد آسان است که بگوید، "آه این کودک با این استعداد متولد نشده است، بنابراین وقت خودم را هدر نمی‌دهم." بسیاری از معلمان عدم توانایی خود را در پشت این جمله پنهان می‌کنند».

دلی با تمام وجود برای تک‌تک دانش‌آموزانش زحمت می‌کشید. ایزاک پرلمن و همچنین همسرش، تویی، هنرجوی او بودند. تویی می‌گوید که تعداد بسیار کمی از استادان حتی کسری از یک ایزاک پرلمن را در تمام عمرشان به وجود نمی‌آورند «او تمام تلاشش را کرد، اما من باور ندارم که برای او بیش از من زحمت کشیده باشد و باور دارم که من تنها یک نفر از خیل بسیار این افراد بودم.» یک‌بار از دلی در مورد هنرجوی دیگری، سؤال شد که چرا زمان زیادی برای هنرجویی صرف می‌کند که آینده درخشانی ندارد. «فکر می‌کنم که چیز خاصی در درونش دارد. نوعی کرامت دارد.» اگر دلی می‌توانست او را تشویق کند که آن را در نوازندگی‌اش بگنجانند، آن هنرجو به ویولونیست خاصی تبدیل می‌شد.

استانداردهای بالا و فضای پرورش و رشد

معلمان بزرگ استانداردهای بالایی برای همه دانش‌آموزانشان و نه فقط آن‌هایی که قبلاً موفق شده‌اند، تعیین می‌کنند. مروا کالینز، از همان ابتدا استانداردهای بسیار بالایی تعیین کرد. او در ابتدا کلمات و مفاهیمی را معرفی کرد که بسیار بالاتر از حد درک دانش‌آموزانش بود. با این حال از روز اول فضای واقعی محبت و توجه را پایه‌ریزی کرد به دانش‌آموزان قول داد که موفق خواهند شد: او به پسری که تلاش نمی‌کرد، می‌گفت: «من تو را دوست خواهم داشت... اکنون هم تو را دوست دارم و حتی زمانی که تو خودت را دوست نداشته باشی، دوستت خواهم داشت.» آیا معلمان باید به همه دانش‌آموزانشان عشق بورزند؟ نه اما آن‌ها باید به تک‌تک دانش‌آموزان اهمیت بدهند.

معلمان دارای طرز فکر ثابت فضای قضاوت را ایجاد می‌کنند. این معلمان به عملکرد اولیه دانش‌آموزان نگاه می‌کنند و تصمیم می‌گیرند که چه کسی باهوش و چه کسی کم‌هوش است. سپس دانش‌آموزان کم‌هوش را رها می‌کنند. «آن‌ها مسئولیت من نیستند.» این معلمان به بهبود و پیشرفت اعتقاد ندارند، بنابراین برای ایجاد آن تلاشی نمی‌کنند. معلمان با طرز فکر ثابت در فصل ۳ را به یاد دارید که می‌گفتند: «با توجه به تجربه‌ام، موفقیت دانش‌آموزان عمدتاً در طول یک سال ثابت باقی می‌ماند.»

«به عنوان معلم هیچ تأثیری بر توانایی های فکری دانش آموزان ندارم».

این شیوه عمل کلیشه است. کلیشه به معلم می گوید که کدام گروه با استعداد هستند و کدام گروه نیستند؛ بنابراین معلمانی با طرز فکر ثابت حتی قبل از ملاقات با دانش آموزان، می دانند که کدام دانش آموزان را باید رها کرد.

مطالبی بیشتر در مورد استانداردهای بالا و فضای پرورش و رشد

هنگامی که بنجامین بلوم ۱۲۰ نفر از بهترین پیانیست کنسرت ها، مجسمه سازان، شناگران، تنیسورها، ریاضی دانان و متخصصین مغز و اعصاب جهان را مورد مطالعه قرار داد، متوجه نکته جذابی شد. اولین معلم بیشتر این افراد فوق العاده گرم و پذیرا بود. نه اینکه آن ها استانداردهای پایینی تعیین کردند. به هیچ وجه، اما آن ها فضای اعتماد و نه قضاوت ایجاد کردند. آن ها می گفتند: «قصد دارم به شما آموزش دهم.» نه اینکه «قصد دارم استعداد شما را قضاوت کنم».

اگر به آنچه که کالینز و اسکواث^{۱۰۴} از دانش آموزانشان - همه دانش آموزانشان - تقاضا کردند نگاه کنید، متعجب می شوید. وقتی که کالینز مدرسه را برای جای دادن کودکان کم سن و سال گسترش داد، می خواست تا هر کودک چهارساله ای که در ماه سپتامبر شروع می کرد تا کریسمس قادر به خواندن باشد و همه آن ها توانستند. بچه های سه و چهارساله از یک کتاب واژگان با عنوان واژگان دانش آموز دبیرستانی استفاده کردند. بچه های هفت ساله مجله وال استریت^{۱۰۵} را می خواندند. در مورد کودکان بزرگ تر، بحث درباره کتاب جمهوریت افلاطون به بحث در خصوص دموکراسی دو توکویل در آمریکا، قلعه حیوانات اورول، ماکیاولی و شورای شیکاگو سیتی منجر می شد. لیست خواندن او برای کودکانی که در کلاس های بالاتر مدرسه بودند شامل نمایشنامه های کامل آنتوان چخوف^{۱۰۶}، فیزیک از طریق آزمایش و قصه های کانتربوری بود و همچنین همیشه شکسپیر نیز جزو آن ها بود. او می گوید «حتی پسرانی که غذای لابلای دندان های خود را با چاقوی ضامن دار تمیز می کردند، عاشق شکسپیر بودند و همیشه برای بیشتر خواندن کتاب های او التماس می کردند».

باین حال کالینز فضای کاملاً لبریز از تشویق و رشد را حفظ می کرد. فضای بسیار سخت گیرانه و منظم و درعین حال دوست داشتنی. با درک اینکه دانش آموزان او از پیش معلمانی می آمدند که مدام به آن ها

گفته بودند که چه اشکالاتی دارند، او به سرعت تعهد کامل خود را برای آن‌ها به عنوان دانش‌آموزانش و به عنوان یک انسان آشکار می‌کرد.

اسکواث افسوس پایین آوردن استانداردها را می‌خورد. اخیراً، او به ما گفته است که مدرسه‌اش نمرات خواندن را که بیست نمره کمتر از میانگین ملی بودند، تشویق می‌کرد. چرا؟ از آنجا که آن‌ها یک یا دو نمره بالاتر از سال قبل بودند. او می‌گوید: «شاید دیدن نکات مثبت و خوش بین بودن مهم باشد، اما توهم، راهکار آن نیست. کسانی که شکست را جشن می‌گیرند در زمان کمک به دانش‌آموزان امروزی در جشن گرفتن شغل‌های کم‌درآمد آن‌ها پیدایشان نخواهد شد.... اگر کودکان از بقیه دانش‌آموزان عقب باشند، باید این را به آن‌ها گفت و برنامه‌ای برای رسیدن آن‌ها به بقیه پایه‌ریزی کرد».

همه کلاس پنجمی‌های او بر لیستی که شامل کتاب‌های موش‌ها و آدم‌ها، پسر بومی، باشگاه جوی لاک، قلب مرا درووند نی دفن کن، کشتن مرغ مقلد، خاطرات آنه فرانک و صلح جداگانه بود، تسلط پیدا کردند. همه کلاس ششمی‌ها امتحان نهایی جبر را که کلاس هشتم و نهمی را از فرط ناامیدی به گریه می‌انداخت، پاس کردند؛ اما باز هم همه این‌ها در جو محبت و تعهد شخصی عمیق به هریک از دانش‌آموزان به دست آمد.

«چالش و پرورش» رویکرد دلی را نیز توصیف می‌کند، یکی از دانش‌آموزان سابق او آن را این گونه بیان می‌کند: «این بخشی از نبوغ خانم دلی است که افراد را در چارچوب ذهنی‌ای قرار می‌دهد که در آن چارچوب می‌توانند بهترین عملکردشان را داشته باشند. تعداد بسیار کمی از معلمان در واقع می‌توانند شما را به توانمندی نهایی‌تان برسانند. خانم دلی این توانایی را داشت. در همان زمانی که احساس می‌کنید در حال رشد و پرورش هستید شما را به چالش می‌کشد».

کار سخت و کار سخت‌تر

اما آیا چالش و عشق کافی است؟ نه کاملاً. همه معلمان بزرگ به دانش‌آموزان می‌آموزند که چگونه به استانداردهای بالا برسند. کالینز و اسکواث به دانش‌آموزان خود لیست خواندن را داده و آن‌ها را به حال خودشان رها نکردند. دانش‌آموزان کالینز هر خط از مکبث را خوانده و درباره آن در کلاس بحث می‌کردند. اسکواث ساعت‌ها صرف برنامه‌ریزی می‌کرد که چه فصل‌هایی باید در کلاس خوانده شود.

«می‌دانم کدام بچه از پس سخت‌ترین پاراگراف‌ها بر خواهد آمد و با دقت مسیر پیش رو را برای کودک خجالتی که سفر خود را به عنوان خواننده خوب شروع خواهد کرد، برنامه‌ریزی می‌کنم. هیچ چیز را به شانس واگذار نمی‌کنم... این کار نیازمند انرژی عظیمی است، اما بودن در فضایی با ذهن‌های جوانی که در هر کلمه کتاب کلاسیک فکر می‌کنند و در صورتی که ادامه ندهم تقاضای توضیحات بیشتری می‌کنند، باعث می‌شود که تمام برنامه‌ریزی‌ها ارزشمند شوند».

اما در این مسیر چه چیزی به دانش‌آموزان یاد می‌دهند؟ عشق به یادگیری. تا اینکه در نهایت به تنهایی یاد گرفته و فکر کنند و اینکه با پشتکار و تلاش روی اصول کار کنند. دانش‌آموزان کلاس اسکواث، اغلب قبل از مدرسه، بعد از مدرسه و در تعطیلات دور هم جمع می‌شدند تا به اصول زبان انگلیسی و ریاضیات، مخصوصاً با سخت‌تر شدن درس‌ها تسلط پیدا کنند. شعار او این است: «هیچ راه میانبری وجود ندارد». کالینز این ایده را با گفتن این جملات در گوش کلاسش طنین‌انداز می‌کند: «هیچ سحر و جادویی وجود ندارد. خانم کالینز معجزه‌گر نیست. من روی آب راه نمی‌روم. دریا را نمی‌شکافم. فقط کودکان را دوست دارم و سخت‌تر از بسیاری از مردم کار می‌کنم و شما هم می‌توانید».

دلی، انتظارات زیادی از دانش‌آموزانش داشت، اما آن‌ها را بدان جا هدایت نیز کرد. اکثر دانش‌آموزان از ایده استعداد می‌ترسند و این امر آن‌ها را در طرز فکر ثابت نگه می‌دارد؛ اما دلی، ابهامات استعداد را برای آن‌ها روشن کرد. یکی از دانش‌آموزان مطمئن بود که نمی‌تواند قطعه‌ای را به سرعت ایزاک پرلمن بنوازد؛ بنابراین دلی به او اجازه نداد تا به مترونوم نگاه کند تا زمانی که به آن سرعت دست یافت.

«می‌دانم که قطعاً اگر به مترونوم نگاه می‌کرد، هنگامی که به آن سرعت نزدیک می‌شد به خودش می‌گفت، هرگز نمی‌توانم با سرعت ایزاک پرلمن این کار را انجام دهم که همین باعث می‌شد تلاش را متوقف کند».

یکی دیگر از دانش‌آموزان با صدای زیبای نواختن ویولونیست‌های با استعداد مرعوب می‌شد. «ما روی صدای نواختن من کار می‌کردیم و من نت‌ی را نواختم. خانم دلی مرا متوقف کرده و گفت: حالا این صدا زیبا است.» سپس توضیح داد که چگونه هر نت‌ی باید آغاز، میانه و پایان زیبایی داشته و به نت بعدی برسد و فکر کرد، «وای! اگر بتوانم این کار را در اینجا انجام دهم، می‌توانم در همه جا انجام دهم.» ناگهان صدای زیبای پرل من عملی به نظر رسید و مفهوم دشوار و طاقت‌فرسایی نبود. هنگامی که دانش‌آموزان نمی‌دانند کاری را چگونه انجام بدهند در حالی که دیگران از پس آن بر می‌آیند، شکاف موجود بر طرف نشدنی به نظر می‌رسد. برخی از مربیان سعی می‌کنند که به دانش‌آموزانشان اطمینان دهند که به همان خوبی هستند. معلمان دارای طرز فکر رشد به دانش‌آموزانشان حقیقت را می‌گویند و سپس به آن‌ها ابزارهای لازم برای پر کردن این شکاف را می‌دهند. همان‌طور که مروا کالینز به پسری که در کلاس لودگی و مسخره‌بازی در می‌آورد گفت: «تو کلاس ششم هستی و نمره خواندن تو ۱.۱ است. من نمرات تو را در پوشه پنهان نمی‌کنم. آن‌ها را به تو می‌گویم تا بدانی چه کاری باید انجام دهی. اکنون روزهای لودگی و جدی نگرفتن به پایان رسیده است.» سپس آن‌ها کار را جدی گرفتند.

دانش‌آموزانی که اهمیت نمی‌دهند.

در مورد دانش‌آموزانی که تلاش نمی‌کنند و به یادگیری اهمیت نمی‌دهند چگونه؟ این داستان خلاصه شده تعامل بین کالینز و گری است، گری دانش‌آموزی بود که از تلاش کردن خودداری می‌کرد، تکالیف خود را انجام نمی‌داد و در کلاس شرکت نمی‌کرد. کالینز در تلاش است تا او را برای رفتن جلو تخته سیاه و انجام تعدادی مسئله تشویق کند:

کالینز: عزیزم قصد انجام چه کاری را داری؟ از زندگی‌ات استفاده کنی یا آن را هدر دهی؟ گری: می‌خواهم هر کار لعنتی و بدی را انجام دهم.

کالینز: اجازه نمی‌دهم از خودت ناامید شوی. اگر همان‌جا بنشینی و تمام طول روز به این دیوار تکیه کنی، عاقبت کار تو به جایی می‌کشد که تمام عمرت بر کسی یا چیزی تکیه کنی و تمام استعدادی که درون تو وجود دارد، به هدر خواهد رفت.

گری قبول کرد که به پای تخته برود، اما از حل کردن مسئله خودداری کرد. پس از مدتی کالینز گفت: «اگر نمی‌خواهی مشارکت کنی، برو تلفن را بردار و به مادرت بگو: "مادر، در این مدرسه ما باید یاد بگیریم و خانم کالینز می‌گوید نمی‌توانم و قتم را تلف کنم، بنابراین لطفاً بیا دنبال من"».

گری نوشتن را آغاز کرد. در نهایت، گری به مشارکت کننده علاقه‌مند و نویسنده مشتاقی تبدیل شد. در اواخر همان سال، اعضای کلاس داشتند در مورد مکبث و نحوه تفکر غلط او که منجر به ارتکاب قتل شد، بحث می‌کردند. گری وارد مکالمه شد «این به نوعی شبیه به آن چیزی است که سقراط می‌گوید، نه خانم کالینز؟ مکبث باید می‌دانسته که تفکر منطقی به زندگی درستی منجر می‌شود.» او برای تکالیف درسی کلاس نوشت: «سومنوس، خدای خواب، لطفاً ما را بیدار کن. زمانی که خوابیم، جهل سراسر جهان را می‌گیرد. طلسم خود را از ما دور کن. وقت زیادی نداریم قبل از اینکه جهل در جهان کودتا کند».

زمانی که معلمان، دانش‌آموزان را قضاوت می‌کنند، دانش‌آموزان با تلاش نکردن، در کار معلم کارشکنی می‌کنند؛ اما زمانی که دانش‌آموزان درک می‌کنند که مدرسه برای آن‌ها و راهی برای رشد ذهن آن‌ها است، بر ایجاد اخلاق در کار اصرار نمی‌کنند.

من در کارم، افراد قلدر و خشنی را دیده‌ام که وقتی متوجه می‌شوند که می‌توانند باهوش‌تر شوند، اشک می‌ریزند. بی‌علاقه بودن دانش‌آموزان نسبت به مدرسه و اتخاذ حالت بی‌تفاوتی، عادی است، اما اگر فکر کنیم که هیچ یک از این دانش‌آموزان اهمیت نخواهد داد، اشتباه می‌کنیم.

معلمان با طرز فکر رشد: این افراد چه کسانی هستند؟

معلمان با طرز فکر رشد، چگونه می‌توانند تا این اندازه فداکار باشند و ساعت‌های بی‌حد و حصری را وقف بدترین دانش‌آموزان کنند؟ آیا آن‌ها قدیس هستند؟ آیا منطقی است که انتظار داشته باشیم که هر کس می‌تواند به قدیس تبدیل شود؟ پاسخ این است که آن‌ها به‌طور کامل از خود گذشته و عاری از نفس‌پرستی نیستند. آن‌ها عاشق یادگیری هستند و تدریس راه فوق‌العاده‌ای برای یادگیری است. در مورد مردم و اینکه چگونه انگیزه به دست می‌آورند. در خصوص اینکه چه چیزی آموزش دهند. درباره خودشان و در مورد زندگی.

معلمان با طرز فکر ثابت، اغلب خود را به عنوان محصولات کامل شده می‌بینند. نقش آن‌ها صرفاً انتقال دانش است؛ اما آیا این کار با گذشت زمان خسته کننده و ملال آور نمی‌شود؟ ایستادن در مقابل چهره‌های جدید و صحبت کردن برای آن‌ها. این کار با گذشت زمان دشوار می‌شود.

زمانی که در مقطع تحصیلات تکمیلی بودم، سیمور ساراسون یکی از استادان من بود. او مربی فوق العاده‌ای بود و همیشه به ما می‌گفت که درباره حدس و گمان‌هایمان از او سؤال کنیم. او گفت: «این تصور وجود دارد که مدارس برای یادگیری دانش‌آموزان است. خب، چرا آن‌ها درست به همان اندازه برای آموزش معلمان نیستند؟» هرگز آن را فراموش نکردم. در تمامی تدریس‌هایم، به آنچه که برای من جذاب است و آنچه که یادگیری آن برای من جذاب‌تر خواهد بود، فکر می‌کنم. از تدریس برای رشد کردن استفاده می‌کنم و همین موضوع باعث می‌شود تا حتی پس از گذشت سال‌ها، معلمی سر حال و مشتاق باشم.

یکی از نخستین مربیان مروا کالینز به او چیز مشابهی آموخت، اینکه از همه مهم‌تر، معلم خوب کسی است که به یادگیری در کنار دانش‌آموزان خود ادامه دهد و به دانش‌آموزان خود اجازه دهد تا این موضوع را در ابتدای امر متوجه شوند. «گاهی اوقات بزرگ‌ترها رو خیلی دوست ندارم، چون فکر می‌کنند همه چیز را می‌دانند. من همه چیز را نمی‌دانم. می‌توانم تمام وقت یاد بگیرم.» گفته شده است که دوروتی دلی، معلم فوق العاده‌ای بود چرا که به تدریس علاقه‌مند نبود. به یادگیری علاقه‌مند بود.

بنابراین، معلمان بزرگ متولد می‌شوند یا ساخته می‌شوند؟ آیا هر کسی می‌تواند کالینز، اسکواث یا دلی شود؟ این کار با داشتن طرز فکر رشد در خصوص خودتان و کودکان آغاز می‌شود. تنها تکرار طوطی‌وار اینکه همه کودکان می‌توانند یاد بگیرند، کافی نیست؛ بلکه نیازمند میلی عمیق برای رسیدن به آن و روشن نمودن ذهن تک‌تک کودکان است. مایکل لوئیس، در نیویورک تایمز، از یک مربی می‌گوید که این کار را برای او انجام داد. «علاقه‌مندی جدیدی به تلاش بیشتر به دست آورده بودم و زمان زیادی طول نکشید تا متوجه شدم زندگی من تا چه اندازه بهتر خواهد شد اگر شور و حرارت جدیدی را که در زمینه بیس بال به دست آورده‌ام در تمامی موارد دیگر به کار ببرم. همانند این

بود که این مربی بیس‌بال به درون من راه یافته بود و دکمه «روشن» را درون من یافته بود». مربیان، معلم هم هستند، اما موفقیت و شکست دانش‌آموزان آن‌ها در مقابل جمعیت اتفاق می‌افتد، در روزنامه‌ها منتشر می‌شود و در کتاب رکوردها نوشته می‌شود. شغل آن‌ها مبتنی بر ساختن افراد برنده است. بیایید از نزدیک نگاهی به سه مربی افسانه‌ای بیندازیم و در عمل طرز فکرهای آن‌ها را ببینیم.

مربیان: برنده شدن از طریق طرز فکر

زمانی که می‌گویم کسی آدم پیچیده‌ای است همه افرادی که مرا به خوبی می‌شناسند، می‌خندند. «درباره فلانی چه طور فکر می‌کنید؟» «اوه، او پیچیده است.» این معمولاً تعریف نیست. بدین معنا است که فلانی ممکن است جذابیت، گرمی و سخاوت زیادی داشته باشد، اما جریان پنهانی غرور و خودخواهی‌اش می‌تواند در هر زمانی فوران کند. هرگز به راستی نمی‌دانید چه زمانی می‌توانید به او اعتماد کنید.

طرز فکر ثابت، افراد را پیچیده می‌کند. این باعث می‌شود آن‌ها در خصوص ویژگی‌های ثابت خودشان نگران شوند و گاهی اوقات این نیاز را به وجود می‌آورد که هرچند به ضرر خودشان، این امر را اثبات کنند و نیز باعث می‌شود که قضاوت کنند شونند.

مربی دارای طرز فکر ثابت در عمل

بایی نایت^{۱۰۷}، مربی بسکتبال معروف و پرحاشیه کالج، فرد پیچیده‌ای است. او می‌تواند به طور باورنکردنی مهربان باشد. یک بار او از فرصت مهم و پرسود گوینده برنامه ورزشی بودن صرف نظر کرد، به این دلیل که بازیکن سابقش تصادف بدی کرده بود. نایت با عجله پیش او رفت تا در این حادثه تلخی که برای او پیش آمده بود، کمکی کند.

نایت می‌توانست بسیار فروتن باشد. پس از اینکه تیم بسکتبال تحت مربیگری او، موفق به کسب مدال طلای المپیک شد، او اصرار داشت که تیم، در درجه اول به مربی، هنری ایبا^{۱۰۸} ادای احترام کنند. ایبا هرگز به خاطر دستاوردهایی که در المپیک به دست آورده بود، مورد احترام قرار نگرفته بود و به هر شیوه‌ای که می‌شد، نایت می‌خواست این کار انجام شود.

نایت به سوابق دانشگاهی بازیکنانش بسیار اهمیت می‌داد. از آن‌ها می‌خواست که تحصیل کنند و جریمه‌های سختی برای از دست دادن کلاس‌ها و جلسات آموزشی داشت.

اما همچنین می‌توانست بی‌رحم باشد و این ظلم و ستم از طرز فکر ثابت ناشی می‌شد. جان فاینستاین^{۱۰۹}، نویسنده «فصل در آستانه پرتگاه»^{۱۱۰} - کتابی در مورد نایت و تیم او - به ما می‌گوید: «نایت قادر به پذیرش شکست نبود. هر شکستی، شخصی بود. تیم او باخت، تیمی که او انتخاب کرده و آن را مربی‌گری کرده بود.... شکست در هر سطحی، به خصوص شکست در مربیگری، او را نابود می‌کرد. چرا که این مربی‌گری بود که به او هویت می‌داد، او را خاص می‌کرد و از دیگران متمایز می‌کرد». شکست، او را به بازنده تبدیل می‌کرد، هویت او را نابود می‌کرد. بنابراین، هنگامی که مربی شما بود و باخت و بردهایتان، او را مورد سنجش قرار می‌داد، بی‌رحمانه به قضاوت کردن روی می‌آورد. تحقیرهای او از بازیکنانی که ناامیدش می‌کردند، نظیر نداشت.

فاینستاین در مورد داریل توماس، می‌گوید: «نایت بازیکنی با پتانسیل و توانایی بالا را دید. توماس

بدنی داشت که مربیان به آن بدن میلیون دلاری می‌گویند. او بزرگ و قوی و درعین حال سریع بود. می‌توانست توپ را با دست چپ یا دست راست خود شوت کند. «نایت نتوانست از این فکر که توماس و بدن میلیون دلاری او، موجب موفقیت تیم نمی‌شد، بیرون بیاید:

«داریل می‌دانی تو چه کسی هستی؟ تو بدترین های وهوی کن هستی که تابه حال در این مدرسه دیده‌ام که بسکتبال بازی می‌کند. به درد نخورترینی. توانایی لعنتی تو، از ۹۵ درصد بازیکنانی که در اینجا داشته‌ایم، بیشتر است. اما تو از بالای سر تا نوک انگشتانت کلاً به درد نخور هستی. فقط های وهوی داری و خاصیتی نداری. این ارزیابی من از تو پس از سه سال است.»

توماس فرد حساسی بود. یکی از کمک مربیان این توصیه را به او کرده بود: وقتی که او تو را احقر خطاب می‌کند، گوش نکن؛ اما زمانی که می‌گوید که چرا تو احمقی، گوش کن. به این شیوه، بهتر می‌شوی. توماس نتوانست از این توصیه پیروی کند. او به همه چیز گوش داد و پس از سخنرانی طولانی و شدیدالحن، او همان‌جا در زمین بسکتبال کنترل خود را از دست داد.

تبر قضاوت بر بازیکنانی فرود می‌آمد که جسارت باختن را داشتند. نایت اغلب به بازیکنان مقصر اجازه نمی‌داد که با بقیه تیم به خانه برگردند. آن‌ها دیگر شایسته رفتار محترمانه نبودند. یک بار، پس از اینکه تیمش به مرحله نیمه‌نهایی مسابقات ملی رسید، مصاحبه‌کننده از او پرسید که در مورد تیمش چه چیزی را بیش از بقیه چیزها دوست داشت. نایت جواب داد: «چیزی که در حال حاضر بیش از همه چیز درباره این تیم دوست دارم این واقعیت است که مجبورم فقط یک بار دیگر به تماشای بازی آن بنشینم.»

برخی از بازیکنان توانستند که در برابر قضاوت‌های او به روند کارشان ادامه بدهند. استیو آلفورد که در ادامه به سطح فعالیت حرفه‌ای دست یافت، با داشتن اهداف مشخصی در ذهن به ایندیانای آمده بود و بیشتر اوقات قادر بود که تمرکز عالی خود را بر رشد حفظ کند. او قادر به شنیدن و استفاده از خرد نایت بود و بیشتر اوقات، از حرف‌های ناپسند یا بد او چشم‌پوشی می‌کرد؛ اما حتی او نیز توضیح می‌دهد که چگونه تیم، زیر یوغ قضاوت نایت خراب شد و اینکه چگونه در بعضی موارد خود او شخصاً به اندازه‌ای ناراحت شد که شور و حرارت خود را نسبت به این ورزش از دست داد.

«فضا سمی بود... زمانی که خوب بازی می‌کردم، همیشه خوش بین و شاد بودم، مهم نبود که مربی چقدر فریاد می‌زد...؛ اما باین حال منفی‌گرایی او بیش از خوش‌بینی من بود و مرا در خود غرق می‌کرد... مامان و بابا نگران بودند. آن‌ها می‌توانستند ببینند که چگونه علاقه‌ام به بازی را از دست می‌دهم».

جام مقدس: اشتباه کردن ممنوع

آلفورد می‌گوید، «جام مقدس مربیان، بازی بدون اشتباه است.» آه، آه. می‌دانیم که کدام طرز فکر، اشتباهات را غیرقابل تحمل می‌کند. هیاهو و سروصداها، نایت، افسانه‌ای بود. گاهی اوقات صندلی خود را به وسط زمین پرت می‌کرد. گاهی با کشیدن پیراهن بازیکنش، او را به بیرون از زمین می‌کشید. زمانی گردن بازیکن خود را با دست می‌گرفت. اغلب با گفتن اینکه در پی قوی و مقاوم کردن تیم بوده و آن‌ها را برای بازی در مواقع تحت فشار آماده می‌کرده است، سعی می‌کرد رفتارهایش را توجیه کند؛ اما حقیقت این بود که نمی‌توانست خودش را کنترل کند. آیا آن صندلی برای تمرینات آموزشی بود؟ آیا شرایط دشوار و تنگناها، آموزشی بودند؟

او به بازیکنان خود، نه از طریق احترام به آن‌ها، بلکه از طریق ارعاب و ترس، انگیزه می‌داد. آن‌ها از قضاوت و هیاهوهای او می‌ترسیدند. آیا نتیجه می‌داد؟

گاهی اوقات جواب می‌داد. «او سه تیم را قهرمان کرده بود.» در کتاب فصل در آستانه پرتگاه که توسط جان فاینستاین شرح داده شده است، تیم او، قدرت، تجربه یا سرعت نداشت، اما مدعی بودند. به لطف دانش وسیع و مهارت‌های مربیگری نایت در بسکتبال موفق به پیروزی در بیست و یک بازی شدند.

اما مواقع دیگر، جواب نمی‌داد. تک‌تک بازیکنان تیم به عنوان یک مجموعه از هم پاشیدند. در فصلی که در آستانه سقوط بودند، آن‌ها در پایان فصل از هم پاشیدند. سال قبل نیز، تیم تحت فشارهای نایت از هم پاشیده بود. در طی سال‌ها، برخی از بازیکنان با انتقال به مدارس دیگر، با شکستن قوانین (مثل پیچاندن کلاس‌ها یا شرکت نکردن جلسات آموزشی)، مانند آیزا توماس از آنجا فرار کرده بودند. در تور جهانی، بازیکنان اغلب دور هم می‌نشستند و خیال‌بافی می‌کردند که اگر به اشتباه ایندیانا را انتخاب

نکرده بودند، بهتر بود به کدام مدرسه می‌رفتند.

نایت در خصوص توانایی‌های بازیکنانش طرز فکر ثابت نداشت. شدیداً به ظرفیت آن‌ها برای رشد و توسعه اعتقاد داشت. تا جایی که نسبت به خودش و توانایی‌های مربیگری‌اش طرز فکر ثابت داشت. تیم، محصول او بود و آن‌ها باید در هر زمانی توانایی او را اثبات می‌کردند. آن‌ها اجازه نداشتند که در بازی‌ها ببازند، اشتباه کنند یا او را به هر طریقی زیر سؤال ببرند، چرا که شایستگی او را تحت تأثیر قرار می‌داد و همچنین به نظر نمی‌رسید که استراتژی‌های انگیزشی خود را زمانی که جواب نمی‌دادند، تجزیه و تحلیل کند. شاید داریل توماس به انگیزه دیگری به جز تمسخر یا تحقیر نیاز داشت.

ما چه می‌توانیم از این مرد پیچیده به عنوان مربی بازیکنان جوان یاد بگیریم؟ بزرگ‌ترین ستاره او، آیزا توماس، تردید و چندگانگی عمیقش را درباره نایت بیان می‌کند. «می‌دانید زمان‌هایی وجود داشت که اگر تفنگی داشتم، فکر می‌کنم به او شلیک می‌کردم و زمان‌های دیگری بود که می‌خواستم دستانم را دور او حلقه کنم، او را در آغوش بگیرم و به او بگویم دوستش دارم».

اگر بهترین شاگردم به تیراندازی به من فکر کرده باشد، خودم را فردی با موفقیت‌های بی‌حد و حصر نمی‌بینم.

مربی با طرز فکر رشد در عمل

مربی تمام فصول

مربی، جان وودن یکی از بزرگ‌ترین رکوردهای مسابقات قهرمانی در ورزش را به وجود آورد. او تیم بسکتبال UCLA را به مسابقات قهرمانی NCAA در سال ۱۹۶۴، ۱۹۶۵، ۱۹۶۷، ۱۹۶۸، ۱۹۶۹، ۱۹۷۰، ۱۹۷۱، ۱۹۷۲، ۱۹۷۳ و ۱۹۷۵ هدایت کرد. فصل‌هایی بود که تیم او بدون شکست بود و یک بار هشتاد و هشت برد متوالی داشتند. همه این‌ها را به نوعی می‌دانستم. چیزی که نمی‌دانم این بود که وقتی وودن وارد UCLA شد، بایک مربی چیره‌دست دنیای بسکتبال خیلی فاصله داشت. در واقع، به هیچ وجه نمی‌خواست در UCLA کار کند. می‌خواست به مینه‌سوتا برود. قرار شد در شب معینی ساعت شش از مینه‌سوتا به او تلفن کنند و بگویند که آیا آن کار را خواهد داشت یا خیر. او به UCLA گفت تا در ساعت هفت با او تماس بگیرد. هیچ کسی در ساعت شش، شش و سی دقیقه یا حتی شش و چهل و پنج دقیقه تماس نگرفت؛ بنابراین هنگامی که در ساعت هفت UCLA تماس گرفت، گفت: بله. بلافاصله بعد از اینکه گوشی را گذاشت، تماسی از مینه‌سوتا بود. طوفان، خطوط تلفن را خراب کرده بود و مانع از برقراری تماس تلفنی ساعت شش برای پیشنهاد کار شده بود.

UCLA امکانات به شدت کمی داشت. در شانزده سال اول، وودن، تمرینات را در باشگاه شلوغ، تاریک و دارای تهویه ضعیفی برگزار می‌کرد که به دلیل تأثیری که بدن‌های عرق کرده در هوا می‌گذاشت، به عنوان طویله شناخته شده بود. در همان ورزشگاه، اغلب مسابقات کشتی، آموزش ژیمناستیک، پرش و تمرینات هلهله و تشویق کردن در کنار تمرینات بسکتبال وجود داشت. همچنین هیچ جایی برای بازی‌ها وجود نداشت.

در چند سال اول، آن‌ها مجبور به استفاده از باشگاه طویله مانند بودند و سپس به مدت چهارده سال دیگر، مجبور به سفر به مناطق اطراف بودند تا ورزشگاه‌های دیگر مدارس و شهرها را قرض بگیرند. بعد از آن نوبت بازیکنان بود. وقتی که اولین تمرینات را به آن‌ها داد، بسیار به هم ریخت. آن‌ها آن قدر بد بودند که اگر فقط یک راه شرافتمندانه برای استعفا از کارش داشت، حتماً این کار را می‌کرد. مطبوعات

(از قبل) تیم او را به عنوان دارنده جایگاه آخر در بین تیم‌ها انتخاب کرده بودند، اما وودن به کارش ادامه داد و تیم خنده‌دار او آخر نشد. بلکه، با بیست و دو برد و هفت باخت در فصل موفق به کسب سرگروهی در بخش خودش شد. در سال بعد، آن‌ها به بازی‌های پلی آف NCAA راه یافتند. او چه چیزی به آن‌ها داده بود؟ او به آن‌ها آموزش مداوم در مهارت‌های پایه داده بود، او به آن‌ها حس شایسته بودن و طرز فکر داده بود.

جام مقدس: آمادگی کامل و نهایت تلاش

وودن پیچیده نیست. او عاقل و جالب است، اما پیچیده نیست. او فقط فردی رک و با طرز فکر رشد است که با قوانین خودش زندگی می‌کند. «برای کمی بهتر شدن، باید هر روز سخت‌تر تلاش کنید. با وقف خودتان برای بهتر شدن در هر روز، پس از گذشت یک دوره زمانی، خیلی بهتر خواهید شد». وودن خواستار بازی‌های بدون اشتباه نبود. تقاضا نمی‌کرد که بازیکنانش هرگز نبازند. خواستار آماده‌سازی کامل و نهایت تلاش از جانب آن‌ها بود. او می‌گوید: «بردم؟ باختم؟ این‌ها سؤالات اشتباهی است. سؤال درست این است: آیا همه تلاشم را به کار بردم؟ اگر بله ممکن است امتیاز بیشتری کسب کرده باشید؛ اما هرگز شکست نخواهید خورد».

او آدم ضعیفی نبود و تحمل سستی را نداشت. اگر بازیکنان در طول تمرین سستی می‌کردند، چراغ‌ها را خاموش می‌کرد و می‌گفت: «آقایان، تمرین تمام شد.» آن‌ها فرصت بهتر شدن در آن روز را از دست می‌دادند.

رفتار برابر

وودن، همانند دلی، صرف‌نظر از مهارت‌های اولیه بازیکنانش، به همه آن‌ها زمان و توجه کافی داد. آن‌ها به نوبه خودشان، همه تلاششان را کردند و شکوفا شدند. این‌ها صحبت‌های وودن در مورد دو بازیکن جدید در زمان ورود آن‌ها به UCLA است: «هریک از آن‌ها نگاهی کردم تا ببینم چه دارند و سپس به خودم گفتم:» اوه خدای بخشنده، اگر این‌ها واقعاً بتوانند به بازی تیم ما کمک کنند، پس باید خیلی بیچاره باشیم؛ بالاین حال، آنچه که نتوانستم ببینم این بود که این مردان چه چیزی در درون خود داشتند. «هر دو آن‌ها نهایت توان خود را به کار بردند و هر دو به پیچ‌های شروع کننده بازی

تبدیل شدند و یکی از آن‌ها به عنوان سنتر شروع کننده در تیم مسابقات قهرمانی ملی تبدیل شد. او به همه بازیکنان به یک اندازه احترام می گذاشت. آیا می دانید چگونه شماره پیراهن برخی بازیکنان، در ادای احترام به عظمت آن‌ها بازنشسته می شود؟ شماره هیچ بازیکنی در زمانی که وودن مربی بود، بازنشسته نشد، اگرچه او برخی از بزرگ‌ترین بازیکنان تمام دوران‌ها، مانند کریم عبدالجبار و بیل والتون را در اختیار داشت. بعدها، زمانی که شماره‌های آن‌ها بازنشسته شدند، او مخالف این کار بود. «دیگر بازیکنانی که در تیم ما بازی کردند نیز آن شماره‌ها را پوشیدند. برخی از بازیکنان با تمام وجودشان برای تیم بازی کردند... پیراهن و شماره روی آن هرگز متعلق به فقط یک بازیکن نیست، مهم نیست یک ستاره و یک بازیکن خاص تا چه اندازه بزرگ یا کوچک است. این در تضاد با مفهوم تیم است».

یک دقیقه صبر کنید شغل او برنده شدن در بازی‌ها بود. آیا نباید به بازیکنان با استعدادتان بیشتر اهمیت دهید و به بازیکنان نیمکت نشین توجه کمتری کنید؟ خب، او به همه بازیکنان به یک اندازه بازی نداد، اما به همه بازیکنان توجه برابری داشت. به عنوان مثال، زمانی که در همان سالی که بیل والتون را استخدام کرده بود بازیکن دیگری را نیز به خدمت گرفت، به او گفت که به خاطر وجود والتون، او را در بازی‌های واقعی کمی استفاده خواهد کرد؛ اما به او قول داد «تا زمانی که فارغ التحصیل شوی، با تو قرارداد حرفه‌ای بسته خواهد شد. تو به همان اندازه خوب خواهی بود.» این بازیکن تا سال سوم، در عمل فقط به عنوان ذخیره بیل والتون استفاده می شد و زمانی که به فردی حرفه‌ای تبدیل شد، در لیگی که بازی می کرد به عنوان تازه کار سال نام گذاری شد.

آماده سازی بازیکنان برای زندگی

آیا وودن نابغه بود، شعبده باز بود که قادر بود بازیکنان متوسط را به قهرمان تبدیل کند؟ درواقع، او اذعان می کند که از نظر تاکتیک و استراتژی‌های بسکتبال، کاملاً متوسط بود. آنچه که واقعاً در آن خوب بود تجزیه و تحلیل و انگیزه دادن به بازیکنان بود. با این مهارت‌ها، قادر بود به بازیکنانش کمک کند تا به توانمندی‌شان، نه فقط در بسکتبال، بلکه در زندگی تحقق ببخشند، چیزی که در نظر او ارزشمندتر از پیروزی در بازی‌ها بود.

آیا روش وودن جواب داد؟ گذشته از ده عنوان قهرمانی، ما گواهی بازیکنان او را داریم بیل والتون و همه کسانی که در تالار شهرت^{۱۱۱} پذیرفته شدند، می گویند «البته، رقابت واقعی که او ما را برای آن آماده می کرد، زندگی بود... او ارزش ها و خصوصیتی را به ما آموخت که می توانست ما را نه تنها به بازیکنان خوب، بلکه همچنین به انسان های خوبی تبدیل کند».

دنی کرام^{۱۱۲} مربی موفق می گوید: «نمی توانم تصور کنم که اگر مشعل هدایت کننده مربی وودن نبود، زندگی ام چگونه می شد. با گذشت سال ها، بیشتر و بیشتر قدران او هستم و فقط می توانم دعا کنم که بتوانم نیمی از تأثیری که او بر من گذاشت را بر افراد جوانی داشته باشم که آن ها را مربیگری می کنم». کریم عبدالجبار، یکی از بازیکنان مشهور می گوید: «دانایی مربی وودن، تأثیر عمیقی روی من به عنوان ورزشکار داشت، اما تأثیر بیشتری بر من به عنوان انسان داشت. او تا حدودی مسئول فردی است که امروزه من هستم».

به این داستان گوش کنید.

لحظه پیروزی بود. UCLA به تازگی اولین قهرمانی ملی خود را به دست آورده بود؛ اما مربی وودن به خاطر فرد اسلاتر^{۱۱۳} نگران بود، بازیکنی که تک تک بازی ها را آغاز کرده بود و تا فینال بازی های قهرمانی، سال درخشانی را سپری کرده بود. بازی خوب پیش نمی رفت و همان طور که بدتر و بدتر می شد، وودن احساس می کرد که تغییری باید صورت بگیرد؛ بنابراین او فرد را بیرون کشید. بازیکن جایگزین کار بزرگی انجام داد و وودن او را تا زمانی که بازی را تقریباً برنده شده بودند در بازی نگه داشت.

پیروزی، لحظه اوج بود. نه تنها آن ها با شکست دادن دوک موفق به کسب اولین عنوان NCAA خود شده بودند، بلکه فصل را با سی برد و بدون باخت به پایان رسانده بودند. با این حال نگرانی وودن به خاطر فرد، شادی و ذوق او را تضعیف می کرد. هنگامی که نشست خبری را ترک کرد و به دنبال پیدا کردن فرد رفت، در اتاق رخت کن را باز کرد. فرد در انتظار او بود. «مربی... می خواهم بدانید که من درک می کنم. شما باید داگ را در بازی نگه می داشتید چرا که او خیلی خوب بازی کرد و من نه. من به بدترین شیوه بازی می کردم، اما کاملاً می فهمم و اگر کسی بگوید ناراحت شدم، درست نیست. ناامید،

بله اما ناراحت نه! و برای داگ بسیار خوشحال بودم».

وودن می گوید: «مربیانی وجود دارند که مسابقات قهرمانی را با رویکرد دیکتاتوری به دست آورده اند، مثل وینس لومباردی و بای نایت. من فلسفه متفاوتی داشتم.... برای من، نگرانی، محبت و ملاحظه همیشه بالاترین اولویت بوده اند. داستان فرد اسلاتر را دوباره بخوانید و به من بگویید که آیا مربی نایت، در همین شرایط، به دلداری دادن به داریل توماس می شتافت و آیا نایت به توماس اجازه می داد تا آرام شود و غرور، کرامت و سخاوتش را در لحظه ناامیدی بیابد؟

کدام دشمن است: موفقیت یا شکست؟

پت سامیت مربی تیم بسکتبال زنان لیدی والرز^{۱۱۴} است. او آن ها را در شش قهرمانی ملی هدایت کرده است. سامیت با نگرش فلسفی وودن وارد بازی ها نشد، بلکه در ابتدا موضعش بیشتر شبیه نایت بود. هر باری که تیم می باخت، نمی توانست از فکر آن بیرون بیاید. به زندگی با آن ادامه می داد و آن قدر درباره آن بحث می کرد که خود و تیمش را به خاطر آن عذاب می داد. از لحاظ عاطفی، شکست هنوز هم به او حس ناخوشی می دهد؛ اما عاشق نتیجه آن است. این دیدگاه به همه، بازیکنان و مربیان، نیرو می دهد تا بازی کامل تری خلق کنند.

وودن، آن را «آلوده شدن» با موفقیت می نامد. پت رایلی، مربی سابق تیم قهرمان لس آنجلس لیکرز، آن را «بیماری من» می نامد. فکر می کنید موفق هستید و نظم و انضباط و تلاشی که شما را به آنجا رسانده اند، در نظر نمی گیرید.» سامیت توضیح می دهد «موفقیت، شما را متوقف می کند. این امر، بلندپروازترین افراد را راضی و بی نظم می کند».

پس از قهرمانی سال ۱۹۹۶ تیم راضی بود. بازیکنان قدیمی تر، قهرمانان ملی بودند و از بازیکنان جدید انتظار می رفت که صرفاً به خاطر حضور در تنسی پیروز شوند. فاجعه بود. آن ها به طور بدی شروع به باختن کردند. در ۱۵ دسامبر، استنفورد در زمین خانگی شان آن ها را در هم شکست. چند بازی بعد، آن ها دوباره در هم شکستند. حالا آن ها پنج باخت داشتند و همه از آن ها ناامید شده بودند. مربی تیم کارولینای شمالی، به منظور دلداری به سامیت، به او گفت، «خب، فقط تا سال آینده مقاومت کن. HBO برای تهیه یک فیلم مستند به تنسی آمده بود، اما اکنون تولیدکنندگان فکر می کردند که باید به

دنبال تیم دیگری باشند. حتی دستیاران سامیت هم تصور می کردند که آن ها به مسابقات قهرمانی بازی های پلی آف در مارس راه نخواهند یافت.

بنابراین قبل از بازی بعدی، سامیت، به مدت پنج ساعت با تیم ملاقات کرد. آن شب، آن ها با آلد دومینیون، تیم جایگاه دوم کشور بازی کردند. برای نخستین بار در آن فصل، با تمام وجود تلاش کردند؛ اما دوباره باختند. این ویرانگر بود. آن ها، سرمایه گذاری کرده بودند، با تمام وجود تلاش کرده بودند، اما باز هم باختند. برخی از آن ها به شدت گریه می کردند، نمی توانستند صحبت کنند یا حتی نفس بکشند. سامیت به آن ها گفت: «سرهايتان را بالا بگیرید، اگر همیشه مثل اکنون تلاش کنید، اگر به همین شیوه بجنگید، به شما می گویم و قول می دهم، ماه مارس آنجا خواهیم بود.» دو ماه بعد آن ها قهرمان ملی شدند.

نتیجه گیری: مراقب موفقیت باشید. موفقیت می تواند شما را به طرز فکر ثابت بکشانند: «من پیروز شدم چون با استعدادم؛ بنابراین به بردن ادامه خواهم داد.» موفقیت می تواند یک تیم یا فرد را آلوده کند. الکس رودریگز، یکی از بهترین بازیکنان بیس بال، با موفقیت آلوده نشد. او می گوید: «شما هرگز مثل قبل باقی نمی مانید، هر طور که شده باید راهی را انتخاب کرده و حرکت کنید».

میراث ما

به عنوان والدین، معلمان، مربیان، ما در قبال زندگی افراد مسئول هستیم. آن‌ها مسئولیت ما و میراث ما هستند. اکنون می‌دانیم که طرز فکر رشد در کمک به ما برای انجام مأموریت‌مان و در کمک به آن‌ها برای تحقق بخشیدن به توانایی‌های بالقوه‌شان نقش کلیدی ایفا می‌کند.

طرز فکر خود را رشد دهید

هر کلمه و عملی از سوی والدین به فرزندان پیامی را انتقال می‌دهد. از این پس مراقب آنچه که به فرزندان می‌گویید باشید و به پیام‌هایی که منتقل می‌کنید دقت کنید. آیا آن‌ها پیام‌هایی هستند که می‌گویند: شما ویژگی‌های دائمی دارید و من آن‌ها را قضاوت می‌کنم؟ یا پیام‌هایی هستند که می‌گویند شما فردی در حال پیشرفت هستید و من به پیشرفت شما علاقه‌مند هستم؟

چطور از تعریف و تحسین استفاده می‌کنید؟ به یاد داشته باشید که تحسین هوش یا استعداد کودکان، و سوسه‌انگیز است و پیام طرز فکر ثابت را منتقل می‌کند. این کار اعتماد به نفس و انگیزه آن‌ها را شکننده‌تر می‌کند. در عوض، سعی کنید بر فرآیندهایی که استفاده کرده‌اند، یعنی استراتژی، تلاش یا انتخاب آن‌ها تمرکز کنید. در تعامل با کودکان توانمند روی تحسین فرآیند کار کنید.

زمانی که کودکان اشتباه می‌کنند، با دقت به خودتان توجه کرده و گوش کنید. به یاد داشته باشید که انتقاد سازنده، بازخوردی است که به کودک کمک می‌کند تا درک کند چگونه اشتباه خود را اصلاح کند. این بازخوردی نیست که به کودک برچسب بزند یا صرفاً او را توجیه کند. در پایان هر روز، انتقادهای سازنده (و ستایش فرآیندها) که از بچه‌های خود کرده‌اید را یادداشت کنید.

پدر و مادرها اغلب اهدافی تعیین می‌کنند که کودکان می‌توانند در راستای آن‌ها تلاش کنند. به خاطر داشته باشید که داشتن استعداد ذاتی هدف نیست. گسترش مهارت‌ها و دانش هدف است. به اهدافی که برای کودکان تعیین می‌کنید با دقت توجه کنید.

اگر معلم هستید، به یاد داشته باشید که پایین آوردن استانداردها، عزت نفس دانش‌آموزان را افزایش نمی‌دهد؛ اما بالابردن استانداردها بدون آموزش شیوه دستیابی دانش‌آموزان به آن‌ها نیز جواب نمی‌دهد. طرز فکر رشد، شیوه‌ای برای تعیین استانداردهای بالا به شما می‌دهد و به دانش‌آموزان

برای رسیدن به آن‌ها کمک می‌کند. سعی کنید مطالب را در چارچوب رشد ارائه کنید و به دانش‌آموزان بازخوردهایی درباره فرآیند کار بدهید. فکر می‌کنم آنچه را که اتفاق خواهد افتاد، دوست خواهید داشت.

آیا فکر می‌کنید دانش‌آموزان تنبل هرگز قادر نخواهند بود به خوبی یاد بگیرند؟ آیا تصور آن‌ها از خودشان این است که همیشه کندذهن خواهند بود؟ در عوض، سعی کنید به آنچه که درک نمی‌کنند، پی ببرید و ببینید کدام استراتژی‌های یادگیری را ندارند. به خاطر داشته باشید که معلمان بزرگ، به رشد استعداد و عقل اعتقاد دارند و شیفته فرآیند یادگیری هستند.

آیا یک مربی با طرز فکر ثابت هستید؟ آیا در درجه اول به سابقه و شهرت خود فکر می‌کنید؟ آیا نمی‌توانید اشتباهات را تحمل کنید؟ آیا سعی می‌کنید از طریق قضاوت، در بازیکنانان ایجاد انگیزه کنید؟ این مسئله ممکن است علت عدم موفقیت ورزشکارانان باشد.

طرز فکر رشد را امتحان کنید. به جای درخواست بازی‌های عاری از اشتباه، تقاضای تعهد کامل و نهایت تلاش را داشته باشید. به جای قضاوت بازیکنان، آن‌ها را مورد احترام قرار داده و راهنمایی‌هایی را که برای رشد نیاز دارند به آن‌ها بدهید.

به عنوان والدین، معلمان و مربیان، مأموریت ما توسعه توانایی‌های بالقوه افراد است. بیایید تمامی درس‌های طرز فکر رشد و هر چیز دیگری که می‌توانیم را مورد استفاده قرار دهیم تا این کار را انجام دهیم.

فصل ۸) تغییر طرز فکرها

کارگاه آموزشی

طرز فکر رشد براساس باور به تغییر است و لذت بخش ترین بخش کار من، تماشای تغییر افراد است. هیچ چیزی بهتر از این نیست که ببینید مردم راه خود را به سوی آن چیزهایی که برایشان ارزشمند است، می یابند. این فصل درباره کودکان و بزرگسالانی است که شیوه استفاده از توانایی هایشان را یافتند و اینکه چگونه همه ما می توانیم این کار را انجام دهیم.

ماهیت تغییر

در اواسط کلاس اول بودم که خانواده‌ام نقل مکان کردند. ناگهان در مدرسه جدیدی بودم. همه چیز ناآشنا بود، معلم، دانش‌آموزان و تکالیف. تکالیف چیزی بود که مرا وحشت زده می‌کرد. کلاس جدید خیلی پیشرفته‌تر از کلاس قبلی من بود یا حداقل این گونه به نظر من می‌رسید. آن‌ها نامه‌هایی می‌نوشتند که تا آن زمان یاد نگرفته بودم بنویسم و به نظر می‌رسید که همه به جز من راهی را برای انجام دادن هر کاری می‌دانستند؛ بنابراین، هنگامی که معلم گفت: «بچه‌ها، روی برگه‌هایتان اسمتان را در محل مناسب بنویسید»، متوجه منظور او نشدم.

بنابراین گریه کردم. هر روز چیزهایی پیش می‌آمد که نمی‌دانستم چگونه انجام دهم. هر بار، احساس شکست و در هم شکستن می‌کردم. چرا فقط به معلم نمی‌گفتم «خانم کان، من هنوز این را یاد نگرفته‌ام. می‌توانید به من نشان دهید چگونه انجام دهم؟»

یک بار دیگر زمانی که کوچک بودم، پدر و مادرم به من پول دادند تا با یک فرد بزرگ سال و گروهی از بچه‌ها به سینما بروم. هنگامی که به محل قرار رسیدم، دیدم که آن‌ها در حال ترک کردن آنجا هستند؛ اما به جای اینکه پشت سر آن‌ها بدوم و فریاد بزنم، «صبر کنید من هم بیایم!» خشکم زد، سکه‌ها را محکم در دستم گرفتم و به دور شدن آن‌ها نگاه کردم.

چرا سعی نکردم آن‌ها را متوقف کنم یا به آن‌ها برسم؟ چرا قبل از امتحان کردن چند تاکتیک ساده، شکست را قبول کردم؟ می‌دانم که در رؤیاهایم در مواجهه با خطر، اغلب کارهای جادویی یا مافوق بشری انجام می‌دادم. من حتی عکسی از خودم با شل سوپرمن دارم که خودم درست کرده بودم. چرا در زندگی واقعی، نتوانسته بودم یک کار عادی مانند درخواست کمک یا صدا زدن آن‌ها برای منتظر ماندن انجام دهم.

من کودکان مشابه زیادی را در کارم می‌بینم، کودکان باهوش و به ظاهر مدبری که توسط موانع فلج می‌شوند... در برخی از مطالعات ما، آن‌ها فقط باید ساده‌ترین کار را انجام دهند تا همه چیز بهتر شود؛ اما انجام نمی‌دهند. این کودکان طرز فکر ثابت دارند. وقتی که اشتباهی پیش می‌آید، احساس عجز و ناتوانی می‌کنند.

حتی اکنون، زمانی که اشتباهی پیش می‌آید یا زمانی که موضوع امیدوارکننده‌ای خراب می‌شود، هنوز هم احساس ناتوانی می‌کنم. آیا به معنای آن است که تغییر نکرده‌ام؟

نه این یعنی تغییر مثل عمل جراحی نیست. حتی زمانی که تغییر می‌کنید، باورهای قدیمی مانند مفصل ران و زانوی فرسوده‌ای که با نمونه بهتری جایگزین می‌شوند، از بین نمی‌روند. در عوض، باورهای جدید در کنار باورهای قدیمی قرار می‌گیرند و همچنان که قوی‌تر می‌شوند، شیوه‌های متفاوتی برای فکر کردن، احساس و عمل کردن به شما می‌دهند.

باورها کلید دستیابی به شادی (و یا بدبختی) هستند.

در دهه شصت میلادی، روان‌پزشک، آرون بک، در حال کار کردن با بیمارانش بود که به‌طور ناگهانی متوجه شد که علت مشکلات آن‌ها، باورهایشان است. درست قبل از اینکه موجی از اضطراب یا افسردگی را احساس کنند، فکری به سرعت از ذهن آن‌ها می‌گذشت. دکتر بک گمان می‌کند، این می‌توانست «من بی‌کفایت هستم» یا «این درمان هرگز اثری نخواهد داشت»، «هرگز احساس بهتری پیدا نخواهم کرد» و... باشد. این نوع باورها، نه تنها باعث ایجاد احساسات منفی در جلسه درمان می‌شد، بلکه بر زندگی آن‌ها نیز تأثیر می‌گذاشت.

آن‌ها باورهایی بودند که افراد به‌طور معمول از آن‌ها آگاه نبودند. با این حال، یک دریافت که می‌تواند به مردم آموزش دهد که به آن‌ها توجه کنند و آن‌ها را بشنوند و سپس کشف کرد که می‌تواند به آن‌ها بیاموزد چگونه روی آن باورها کار کرده و آن‌ها را تغییر دهند. شیوه تولد درمان شناختی، یکی از مؤثرترین درمان‌هایی که تا به حال توسعه یافته است، این گونه بود.

چه از آن آگاه باشند یا نباشند، همه مردم همواره در حال تجزیه و تحلیل آنچه که برایشان اتفاق می‌افتد، معنای آن و اینکه چه کار باید انجام دهند، هستند. به عبارت دیگر ذهن ما به‌طور مداوم نظارت و تفسیر می‌کند. این شیوه‌ای است که اطمینان حاصل می‌کنیم که در مسیر درست قرار داریم؛ اما گاهی اوقات فرایند تفسیر دچار خطا می‌شود. برخی از افراد تفسیرهای افراطی‌تری از اتفاقات می‌کنند و پس از آن با احساسات اغراق‌آمیز اضطراب، افسردگی، خشم یا برتری واکنش نشان می‌دهند.

طرز فکرها فراتر می‌روند.

طرز فکرها، تجزیه و تحلیل‌هایی را که در ذهن افراد هر لحظه در حال وقوع است، شکل می‌دهند. آن‌ها کل فرآیند تفسیر را هدایت می‌کنند. طرز فکر ثابت، صدای گفتار درونی ایجاد می‌کند که بر قضاوت کردن متمرکز می‌شود: «این یعنی من بازنده هستم»، «این یعنی که فرد بهتری نسبت به آن‌ها هستم»، «این یعنی شوهر بدی هستم»، «این یعنی شریک زندگی‌ام خودخواه است».

ما در مطالعات مختلف، شیوه برخورد افراد با طرز فکر ثابت را در هنگام دریافت اطلاعات بررسی کردیم. متوجه شدیم که از هر اطلاعاتی که دریافت می‌کنند ارزیابی قاطعی دارند. هر چیز خوب به یک برچسب مثبت بسیار قوی و هر چیز بد به یک برچسب منفی بسیار قوی منتهی می‌شود.

در حال حاضر، درمان شناختی اساساً به مردم می‌آموزد که قضاوت‌های افراطی خود را مهار کنند و آن‌ها را معقول و منطقی‌تر می‌کند. برای مثال، فرض کنید که آلانا در امتحانی ضعیف عمل می‌کند و چنین نتیجه‌گیری می‌کند: «من احمق هستم». شناخت درمانی به او یاد می‌دهد که با سؤال پرسیدن، با دقت بیشتری به حقایق نگاه کند: شواهد موافق و مخالف این نتیجه‌گیری چیست؟ آلانا ممکن است پس از تلنگری، به فهرستی طولانی از شیوه‌هایی دست پیدا کند که می‌توانست در گذشته شایسته‌تر عمل کند و سپس ممکن است اعتراف کند: «حدس می‌زنم به اندازه‌ای که فکر می‌کردم بی‌کفایت نیستم».

همچنین می‌تواند تشویق شود که به دلایلی به جز احمق بودن فکر کند که موجب عملکرد ضعیف او در امتحان شده بودند و این ممکن است بیشتر موجب تعدیل قضاوت منفی او شود. آلانا پس از آن می‌آموزد که چگونه این کار را انجام دهد تا اینکه اگر در آینده خودش را به طور منفی مورد قضاوت قرار داد، بتواند قضاوت را رد کند و احساس بهتری بکند.

با این شیوه، درمان شناختی به مردم کمک می‌کند تا واقعی‌تر و خوش‌بینانه‌تر قضاوت کنند؛ اما آن‌ها را از طرز فکر ثابت و دنیای قضاوت آن بیرون نمی‌برد. این شیوه با فرضیه اساسی و اولیه، یعنی ثابت بودن ویژگی‌ها که باعث می‌شود افراد به طور مداوم خودشان را بسنجند، مقابله نمی‌کند؛ به عبارت دیگر افراد را از چارچوب قضاوت خارج نکرده و به سمت چارچوب رشد مشایعت نمی‌کند. این فصل در مورد تغییر صدای گفتار درونی از قضاوت کردن به سوی یک صدای رشد‌گرا است.

سخنرانی‌های طرز فکر

تنها یادگیری در مورد طرز فکر رشد می‌تواند باعث ایجاد تغییر بزرگی در شیوه تفکر مردم درباره خودشان و زندگی‌شان شود.

بنابراین، در همه سال‌های دوره کارشناسی، در مورد این طرز فکرها آموزش می‌دهم، نه تنها به این علت که بخشی از موضوع دوره هستند، بلکه به این دلیل که می‌دانم این دانشجویان تحت چه فشاری هستند. هر ساله دانشجویان برای من شرح می‌دهند که چگونه این ایده‌ها، موجب تغییر آن‌ها در تمام زمینه‌های زندگی شده‌اند. این مگی، نویسنده مشتاق است:

متوجه شدم که در رابطه با تلاش هنری و خلاقانه، طرز فکر ثابت در من درونی‌سازی شده بود. بر این باور بودم که هنرمند یا خلاق بودن افراد ذاتی است و نمی‌توانید آن را از طریق تلاش ارتقا بدهید. این به طور مستقیم بر زندگی‌ام تأثیر گذاشت، زیرا همیشه می‌خواستم که نویسنده شوم، اما از دنبال کردن هر گونه کلاس نوشتن یا به اشتراک گذاشتن نوشته‌های خلاقانه خودم با دیگران می‌ترسیدم. این مستقیماً به طرز فکر من مربوط می‌شود، چرا که هر گونه انتقاد منفی، این گونه معنی می‌داد که ذاتاً نویسنده نیستم. خیلی می‌ترسیدم که خودم را در معرض این احتمال قرار دهم که ممکن است «استعداد طبیعی» نداشته باشم. اکنون بعد از گوش دادن به سخنرانی‌های شما، تصمیم گرفته‌ام که برای ترم بعدی، در کلاس نوشتن خلاقانه ثبت‌نام کنم و احساس می‌کنم که درک کرده‌ام چه چیزی واقعاً مرا از دنبال کردن علاقه‌ام که برای مدت طولانی، رؤیای مخفی من بوده، باز داشته است. واقعاً احساس می‌کنم این اطلاعات به من قدرت داده است!

گفتار درونی مگی قبلاً می‌گفت: آن را انجام نده. در کلاس نگارش شرکت نکن. نوشته‌هایت را با دیگران به اشتراک مگذار. ارزش ریسک کردن ندارد. ممکن است رؤیایت نابود شود. از آن محافظت کن. اکنون می‌گوید: به دنبال آن برو. کاری کن اتفاق بیفتد. مهارت‌هایت را توسعه بده. رؤیایت را دنبال کن.

و جیسون، ورزشکار می‌گوید:

زمانی که ورزشکار دانش‌آموزی در دانشگاه کلمبیا بودم، کاملاً طرز فکر ثابت داشتم. برنده شدن همه چیز بود و یادگیری مطرح نبود. باین حال، پس از گوش دادن به سخنرانی هایتان، متوجه شدم که این طرز فکر خوبی نیست. من همواره در حین رقابت کردن در حال تلاش کردن بوده‌ام، چراکه آگاهم اگر بتوانم به‌طور مستمر حتی در طی مسابقات پیشرفت کنم، به ورزشکار بسیار بهتری تبدیل خواهم شد. گفتار درونی جیسون قبلاً این‌گونه بود: پیروزی. پیروزی. تو باید برنده شوی. خودت را اثبات کن. همه چیز به آن بستگی دارد.

اکنون این‌گونه است: مشاهده کن. یاد بگیر. بهبود بده. به ورزشکار بهتری تبدیل شو. در نهایت، این تونی نابغه است:

در دبیرستان قادر بودم که بالاترین نمرات را با کمترین میزان مطالعه و خواب به دست بیاورم. به این باور رسیدم که همیشه به همین ترتیب خواهد بود، چراکه به‌طور طبیعی، نابغه‌ای با درک و حافظه برتر بودم. باین حال، پس از حدود یک سال محرومیت از خواب، فهم و حافظه دیگر همانند سابق عالی نبود. هنگامی که استعدادهای طبیعی من که اعتماد به‌نفسم عمدتاً به آن‌ها بستگی داشت (استعدادهایی که با توانایی تمرکز، اراده یا توانایی من برای سخت‌کوشی در تضاد بود)، زیر سؤال رفت، دچار بحران شخصی شدم که تا چندین هفته پیش که در کلاس در خصوص طرز فکرهای مختلف بحث کردید به طول انجامید. درک این موضوع که بسیاری از مشکلات من در نتیجه اشتغال ذهنم برای اثبات خودم به عنوان فردی «باهوش» و اجتناب کردن از شکست بود، واقعاً به من کمک کرد تا از الگوی مخربی که با آن زندگی می‌کردم، رها شوم.

گفتار درونی تونی از: «به‌طور طبیعی با استعداد هستم. لازم نیست مطالعه کنم. نیاز ندارم که بخوابم. من برتر هستم.»

به: «آه، آه، دارم می‌بازم. نمی‌توانم چیزها را درک کنم، نمی‌توانم همه چیز را به خاطر بسپارم. الان چه کسی هستم؟» و

به: «آن قدر نگران باهوش بودن نباش. تا این اندازه به دور ماندن از شکست اهمیت نده. این کار موجب تخریب تو می‌شود. بیا مطالعه و استراحت را شروع کن و با جریان زندگی پیش برو» تغییر کرد.

البته که این افراد دچار یأس و نومیدی خواهند شد و پایبندی به طرز فکر رشد ممکن است همیشه آسان نباشد؛ اما تنها شناختن آن، شیوه دیگری برای زیستن به آن‌ها می‌دهد. به جای اسیر شدن توسط توهمات دلهره‌آور در مورد نویسنده بزرگ، ورزشکار بزرگ، یا نابغه بزرگ، طرز فکر رشد به آن‌ها شجاعت در آغوش کشیدن اهداف و رؤیاهایشان را می‌دهد و مهم‌تر از آن، شیوه‌ای برای واقعی کردنشان نشان آن‌ها می‌دهد.

کارگاه آموزشی طرز فکر

همان طور که دیدیم، نوجوانی دوره‌ای است که عده زیادی از بچه‌ها نسبت به مدرسه دلسرد می‌شوند. می‌توانید صدای نافرمانی کردن آن‌ها و تلاششان برای فاصله گرفتن از یادگیری را بشنوید. این دوران زمانی است که دانش‌آموزان با برخی از بزرگ‌ترین چالش‌های زندگی جوانشان روبه‌رو می‌شوند و زمانی است که اغلب خودشان را به شدت با طرز فکر ثابت ارزیابی می‌کنند. این دقیقاً بچه‌هایی با طرز فکر ثابت هستند که وحشت می‌کنند و به دنبال راه فرار می‌گردند و انگیزه و نمراتشان کاهش می‌یابد.

در طول چند سال گذشته، کارگاهی برای این دانش‌آموزان ایجاد کرده‌ایم. این کارگاه، به آن‌ها طرز فکر رشد و نحوه استفاده از آن را در کارهای مدرسه آموزش می‌داد. این‌ها بخشی از گفته‌های آن‌هاست:

بسیاری از مردم، مغز را همانند معما می‌بینند. آن‌ها در مورد هوش و نحوه کارکرد آن چیز زیادی نمی‌دانند. بسیاری از مردم هنگامی که در مورد ماهیت هوش فکر می‌کنند، بر این باورند که یک فرد یا باهوش، یا با هوش متوسط یا کندذهن متولد می‌شود و به همین شیوه در طول زندگی باقی می‌ماند؛ اما تحقیقات جدید نشان می‌دهد که مغز بیشتر شبیه به یک عضله است، تغییر می‌کند و زمانی که از آن استفاده می‌کنید، قوی‌تر می‌شود و دانشمندان توانسته‌اند نشان دهند که چگونه با یادگیری مغز رشد کرده و قوی‌تر می‌شود.

پس از آن توضیح می‌دهیم زمانی که افراد تمرین می‌کنند و چیزهای جدید یاد می‌گیرند، چطور مغز ارتباطات جدید شکل می‌دهد و «رشد می‌کند».

هنگامی که چیزهای جدیدی یاد می‌گیرید، این اتصالات کوچک مغز در واقع تکثیر یافته و قوی‌تر می‌شوند. هرچه بیشتر ذهن خود را برای یادگیری به چالش بکشید، سلول‌های مغزی شما بیشتر رشد می‌کنند. سپس، تمام چیزهایی که زمانی بسیار سخت یا حتی غیرممکن به نظر می‌رسیدند مانند صحبت کردن به یک زبان خارجی یا حل مسائل جبر، آسان به نظر می‌رسند. نتیجه آن مغزی قوی‌تر و باهوش‌تر است.

در ادامه اشاره می‌کنیم که هیچ کس به دلیل اینکه نوزادان نمی‌توانند صحبت کنند به آن‌ها نمی‌خندد و نمی‌گوید که خیلی کندذهن هستند. آن‌ها فقط هنوز یاد نگرفته‌اند. ما تصاویری از تغییرات تراکم اتصالات مغز در طول سال اول زندگی نوزادان که هم‌زمان با توجه کردن، مطالعه جهان اطراف و یادگیری انجام کارها توسط آن‌ها اتفاق می‌افتد را به دانش‌آموزان نشان می‌دهیم. در طی مجموعه‌ای از جلسات، مهارت‌های مطالعه کردن از طریق فعالیت‌ها و بحث‌ها به دانش‌آموزان آموزش داده می‌شود و به آن‌ها نشان داده می‌شود که چگونه درس‌های طرز فکر رشد را در مطالعات و کارهای مدرسه‌شان مورد استفاده قرار دهند.

دانش‌آموزان یادگیری در مورد مغز را دوست دارند و بحث‌ها بسیار سرزنده هستند؛ اما نظراتی که دانش‌آموزان درباره خودشان دارند، حتی ارزشمندتر است. بیایید دوباره جیمی، دانش‌آموز کم‌تلاش و بی‌علاقه فصل ۳ را مورد بررسی قرار دهیم. در نخستین کارگاه آموزشی، ما از شنیدن حرف‌های او در حالی که اشک در چشم‌هایش حلقه زده بود، شگفت‌زده شدیم: «منظورتان این است که مجبور نیستم کندذهن باشم؟»

ممکن است فکر کنید این دانش‌آموزان بی‌علاقه هستند، اما دیدم که آن‌ها هرگز توجه کردن را متوقف نمی‌کنند. هیچ کس به کندذهن بودن عادت نمی‌کند. مطالعات ما به جیمی گفت: «تو مسئول ذهن خودت هستی. می‌توانی با درست استفاده کردن از آن، به رشد آن کمک کنی» و با ادامه کارگاه، معلم جیمی در مورد او گفت:

جیمی که هرگز در هیچ کاری تلاش مضاعفی نمی‌کرد و اغلب تکالیفش را به موقع تحویل نمی‌داد، اکنون تا دیروقت بیدار می‌ماند و تا ساعت‌ها کار می‌کند تا تکالیفش را بتواند زودتر تحویل بدهد تا بتوانم آن را بررسی کنم و به او فرصتی برای تجدیدنظر و اصلاح بدهم. او در تکالیفش B + گرفت (قبلاً C و پایین‌تر می‌گرفت).

در ضمن، معلمان به خاطر خوب بودن با ما، سعی نمی‌کردند آنچه که دوست داشتیم بشنویم را بگویند. معلمان نمی‌دانستند که چه کسی در کارگاه طرز فکر رشد ما بود. دلیل آن این بود که کارگاه دیگری نیز داشتیم. این کارگاه بیشتر اوقات در زمان مشابهی با کارگاه اول تشکیل شد و به آن‌ها حتی

مهارت‌های مطالعه بیشتری آموزش داد و دانش‌آموزان به میزان برابری از معلمان حامی توجه دریافت کردند؛ اما طرز فکر رشد و نحوه استفاده از آن را یاد نگرفتند.

معلمان نمی‌دانستند که کدام یک از دانش‌آموزان به کدام کارگاه آموزشی رفتند، اما با وجود این، جیمی و بسیاری از دانش‌آموزان کارگاه طرز فکر رشد را تشخیص دادند تا به ما بگویند که تغییرات واقعی در انگیزه آن‌ها برای یادگیری و بهبود را مشاهده کرده بودند.

به تازگی متوجه شدم که برخی از دانش‌آموزان برای رشد و بهبود ارزش بیشتری قائل هستند... R زیر سطح استاندارد عمل می‌کرد... او یاد گرفته است که برای تغییر نمرات ۵۲، ۴۶ و ۴۹ به نمرات ۶۷ و ۷۱ ارزش قائل باشد... رشد او در یادگیری ریاضیات برایش ارزشمند است.

M بسیار پایین‌تر از سطح کلاس بود. در طول چند هفته گذشته، او به طور داوطلبانه در زمان ناهار از من تقاضای کمک بیشتری کرده است تا عملکرد تست‌زنی‌اش را بهبود ببخشد. نمرات او به طور چشمگیری از نمرات مردودی تا نمره ۸۴ در آزمون اخیر بهبود یافت.

تغییرات مثبت در انگیزه و رفتار K و I قابل توجه هستند آن‌ها به صورت منسجمی تلاش کردن را شروع کرده‌اند.

چند نفر از دانش‌آموزان به طور داوطلبانه در جلسات تدریس خصوصی همسالانشان در طی زمان ناهار یا بعد از مدرسه شرکت کرده‌اند.

ما مشتاق بودیم که ببینیم آیا کارگاه بر نمرات دانش‌آموزان تأثیر گذاشته است، بنابراین با اجازه از آن‌ها، به نمرات نهایی دانش‌آموزان در پایان ترم نگاهی انداختیم. به خصوص نمرات ریاضی آن‌ها را بررسی کردیم، چرا که این نمرات منعکس‌کننده یادگیری واقعی مفاهیم جدید چالش‌برانگیز بودند.

قبل از کارگاه‌های آموزشی، نمرات ریاضی دانش‌آموزان به شدت پایین بود؛ اما پس از آن، در کمال شگفتی، نمرات دانش‌آموزانی که در کارگاه طرز فکر رشد بودند، افزایش یافته بود. آن‌ها اکنون به وضوح از دانش‌آموزانی که در کارگاه دیگر بودند بهتر عمل می‌کردند.

کارگاه طرز فکر رشد که فقط هشت جلسه بود، تأثیر واقعی داشت. به نظر می‌رسید که تنظیم باورهای دانش‌آموزان، قدرت مغز آن‌ها را رها کرده باشد و الهام‌بخش آن‌ها برای تلاش و موفقیت باشد. البته،

آن‌ها در مدرسه‌ای بودند که معلمان آنجا به فوران انگیزه آن‌ها علاقه‌مند بوده و اهمیت می‌دادند و تمایل داشتند که برای کمک به یادگیری آن‌ها زحمت بیشتری بکشند. به علاوه، این یافته‌ها قدرت تغییر طرز فکرها را نشان می‌دهند.

دانش‌آموزان کارگاه دیگر پیشرفت نکردند. با وجود هشت جلسه آموزش مهارت‌های مطالعه و سایر چیزهای خوب، آن‌ها هیچ دستاورد و بهره‌ای را از خود نشان ندادند. چون به آن‌ها آموزش داده نشد که چگونه به طور متفاوتی در مورد ذهنشان فکر کنند و برای عملی کردن مهارت‌هایشان انگیزه‌ای به آنان داده نشد.

کارگاه طرز فکر، دانش‌آموزان را مسئول مغزشان قرار داد. آن‌ها را از قید طرز فکر ثابت آزاد کرد، جیمی و افراد مثل او اکنون می‌توانستند از ذهنشان بهتر و آزادانه‌تر استفاده کنند.

مشکل کارگاه این بود که ارائه آن نیازمند کارکنان زیادی بود. این کار در مقیاس بزرگ امکان‌پذیر نبود. به علاوه، معلمان به طور مستقیم درگیر نمی شدند. آن‌ها می توانستند فاکتور مهمی در کمک به حفظ دستاوردهای دانش‌آموزان باشند؛ بنابراین تصمیم گرفتیم کارگاه را در مازول‌های کامپیوتر تعاملی قرار دهیم و معلمان کلاس‌هایشان را از طریق مازول‌ها هدایت کنند.

با توصیه کارشناسان آموزشی، کارشناسان رسانه و کارشناسان مغز، برنامه «مغزشناسی» را ایجاد کردیم. این برنامه چهره‌های انیمیشنی کریس و دالیا ی کلاس هفتمی را نشان می دهد که دانش‌آموزان علاقه‌مندی هستند اما مشکلاتی در مدرسه دارند. دالیا در زبان اسپانیایی و کریس در ریاضی مشکل داشت. آن‌ها از آزمایشگاه دکتر سربروس، دانشمند تندخو دیدن می کنند که به آن‌ها همه چیز درباره مغز و مراقبت و پرورش آن را آموزش می دهد. او به آن‌ها یاد می دهد که برای به حداکثر رساندن کارایی مغز چه کارهایی انجام بدهند (مانند خوابیدن به اندازه کافی، خوردن چیزهای مناسب و استفاده از استراتژی‌های مطالعه خوب) و به آن‌ها می آموزد که چگونه با یادگیری، مغز رشد می کند. این برنامه، در تمام مدت به دانش‌آموزان نشان می دهد که چگونه کریس و دالیا این درس‌ها را در کارهای مدرسه‌شان اعمال می کنند. بخش‌های تعاملی به دانش‌آموزان اجازه می دهد تا آزمایش‌های مغزی انجام دهند، فیلم واقعی مشکلات دانش‌آموزان و راهبردهای مطالعه‌شان را مشاهده کنند، طرح مطالعه برای کریس و دالیا پیشنهاد کنند و مشکلات و برنامه‌های مطالعاتی خودشان را در دفتر وقایع روزانه ثبت کنند.

این‌ها نوشته‌های برخی کلاس هفتمی‌ها است که درباره اینکه چگونه این برنامه آن‌ها را تغییر داده است، می گویند:

پس از مغزشناسی، اکنون دیدگاه تازه‌ای به همه چیز دارم. در حال حاضر، نگرش من نسبت به موضوعاتی که در آن‌ها مشکل دارم این است که سعی می کنم با جدیت بیشتری مطالعه کنم و بر مهارت‌ها تسلط پیدا کنم....

من از زمانم بسیار عاقلانه‌تر استفاده کرده‌ام، روزانه مطالعه کرده‌ام، یادداشت‌هایی که در طول روز

برداشته‌ام را مرور کرده‌ام. واقعاً خوشحالم که به این برنامه ملحق شدم، چراکه اطلاعات مرا در مورد مغز افزایش داد.

واقعاً ذهنم را در خصوص شیوه عملکرد مغز تغییر دادم و کارها را به طور متفاوتی انجام می‌دهم. سخت‌تر تلاش خواهم کرد، چون می‌دانم که هرچه بیشتر سعی کنید، مغزتان بیشتر کار خواهد کرد. همه آنچه که می‌توانم بگویم این است که مغزشناسی نمرات مرا تغییر داد. آرزوی موفقیت برایتان دارم!

برنامه مغزشناسی، به نوعی باعث شد تا من شیوه کار کردن، مطالعه کردن و عمل نمودن به کارهای مربوط به مدرسه را تغییر دهم، در حال حاضر می‌دانم که مغز چگونه کار می‌کند و در زمان یادگیری چه اتفاقی می‌افتد.

از شما برای اینکه باعث می‌شوید بیشتر مطالعه کنیم و کمک می‌کنید تا مغزمان را پرورش بدهیم، تشکر می‌کنم! درواقع می‌توانم نوروں‌هایم را که با برقراری اتصالات جدید، در حال رشد هستند، تصور می‌کنم.

معلمان به ما گفتند که چگونه دانش‌آموزانی که قبلاً هیچ اشتیاقی نداشتند، اکنون در مورد بحث مغزشناسی صحبت می‌کردند. برای مثال، به آن‌ها آموزش داده شد که اگر به خوبی مطالعه کنند و چیزی را یاد بگیرند، آن مطلب از حافظه موقت (حافظه فعال) به حافظه دائم (حافظه بلندمدت) انتقال می‌یابد. اکنون به یکدیگر می‌گفتند: «باید آن را در حافظه بلندمدتم قرار دهم» «ببخشید، آن موضوع در حافظه بلندمدتم نیست» «حدس می‌زنم که فقط از حافظه فعالم استفاده می‌کردم». معلمان گفتند که دانش‌آموزان، تمرین می‌کردند، مطالعه می‌کردند، یادداشت‌برداری می‌کردند و بیشتر توجه می‌کردند تا مطمئن شوند که اتصالات عصبی ساخته می‌شود. همان طور که یکی از دانش‌آموزان گفت: «بله برنامه مغزشناسی کمک زیادی کرد... هر باری که به انجام ندادن کارها فکر می‌کردم، به یاد می‌آوردم که اگر این کار را انجام دهم، سلول‌های عصبی من رشد خواهد کرد».

معلمان نیز تغییر کردند. نه تنها آن‌ها چیزهای زیادی درباره بهره‌بردن دانش‌آموزان بیان کردند، بلکه در خصوص بینشی که خودشان به دست آورده بودند نیز حرف‌های بسیاری گفتند. به ویژه، گفتند که

مغزشناسی برای درک کردن ضروری است:

«همه دانش آموزان می توانند یاد بگیرند، حتی آن هایی که ریاضی و خودکنترلی برایشان دشوار است.»
 «باید صبورتر باشم، چرا که یادگیری نیازمند زمان و تمرین زیادی است.»
 «نحوه کارکرد مغز این گونه است که... هر فرد یادگیرنده ای به طور متفاوتی می آموزد. مغزشناسی، در مورد آموزش سبک های مختلف یادگیری به من کمک کرده است.»
 ما کارگاهمان را برای کودکان بیست مدرسه برگزار کردیم. بعضی از کودکان اقرار کردند که در ابتدا مردد بودند: «قبلاً فکر می کردم که آن فقط یک نوع زنگ تفریح و یک کارتون خوب است اما شروع به گوش دادن به آن کردم و آنچه را که به من گفتند، انجام دادم.» در پایان، تقریباً همه بچه ها فواید و اثرات قابل توجهی را گزارش کردند.

اطلاعات بیشتری درباره تغییر

آیا تغییر آسان است یا سخت؟ تا اینجا آسان به نظر رسیده است. به نظر می‌رسد که صرفاً یادگیری در مورد طرز فکر رشد، افراد را برای مقابله با چالش‌ها و ثابت قدم ماندن آماده می‌کند.

چند وقت پیش، یکی از دانشجویان سابقم، داستانی برایم تعریف کرد؛ اما در ابتدا پیش‌زمینه‌ای برایتان می‌گویم. در رشته من، هنگامی که مقاله پژوهشی را برای انتشار ارسال می‌کنید، آن مقاله، اغلب نشان‌دهنده سال‌ها کار و تلاش است. چند ماه بعد نتیجه بررسی را دریافت می‌کنید. ده یا تعداد بیشتری برگه که در آن‌ها با فاصله کمی میان سطور از مقاله شما انتقاد شده است. اگر ویرایشگر هنوز هم فکر کند مقاله دارای پتانسیل است، به شما می‌گوید تا آن را اصلاح کرده و مجدداً ارسال کنید، به شرطی که به همه انتقادات رسیدگی کنید.

یکی از دانشجویانم درباره زمان ارسال تحقیقات پایان‌نامه‌اش به مجله برتر زمینه کاری‌مان با من صحبت کرد. هنگامی که نتیجه بررسی آمد، بسیار به هم ریخت. او مورد قضاوت قرار گرفته بود، کارش نقص داشت و به این ترتیب، یعنی خودش نقص داشت. روزها سپری شد، اما نتوانست به بررسی‌ها نزدیک شود یا روی مقاله کار کند.

سپس به او گفتم که طرز فکرش را تغییر دهد. گفتم: «ببین، این به تو مربوط نمی‌شود، این کار آن‌هاست... کار آن‌ها پیدا کردن همه نقص‌های ممکن است. کار تو این است که از نقدها یاد بگیری و مقالات را بهتر از قبل کنی.» در عرض چند ساعت شروع به اصلاح مقاله‌اش کرد که به گرمی پذیرفته شد. او به من گفت: «هرگز دوباره احساس قضاوت شدن نکردم. هرگز. هرباری که نقدی دریافت می‌کنم، به خودم می‌گویم، آه، این کار آن‌هاست و من باید بلافاصله کار خودم را شروع کنم. اما تغییر دشوار نیز است.

هنگامی که افراد بر طرز فکر ثابت اصرار می‌ورزند، این کارشان اغلب بابت یک دلیل است. در برخی لحظات زندگی‌شان، این کار برای آن‌ها مفید بوده است، این طرز فکر به آن‌ها گفته است که چه کسی بودند یا می‌خواستند چه کسی باشند (کودک باهوش و با استعداد) و به آن‌ها گفته است که چگونه می‌توانند آن‌گونه باشند (به خوبی عمل کنند). به این شیوه، این طرز فکر، فرمولی برای عزت نفس و

مسیری برای دریافت عشق و احترام دیگران برای آن‌ها فراهم کرده است.

برای کودکان شایسته بودن و دوست داشته شدن بسیار مهم است و اگر کودکی مطمئن نباشد که مورد احترام و محبت قرار دارد، به نظر می‌رسد که طرز فکر ثابت مسیر ساده و سرراستی در این مورد پیش پایش بگذارد.

روان‌شناسان، کارن هورنای و کارل راجرز که در اواسط دهه ۱۹۰۰ کار می‌کردند، هر دو نظریه‌ای درباره رشد عاطفی کودکان پیشنهاد دادند. آن‌ها معتقد بودند که هنگامی که کودکان درخصوص پذیرفته شدن توسط پدر و مادرشان احساس ناامنی می‌کنند، اضطراب زیادی را تجربه می‌کنند. احساس می‌کنند که در دنیای پیچیده‌ای گم شده و تنها هستند. از آنجا که سن کمی دارند، به سادگی نمی‌توانند پدر و مادرشان را طرد کرده و بگویند «فکر می‌کنم که خودم به تنهایی کارهایم را انجام می‌دهم.» آن‌ها باید راهی پیدا کنند تا احساس امنیت کنند و حمایت پدر و مادرشان را جلب کنند. هورنی و راجرز، هر دو پیشنهاد کردند که کودکان این کار را با ایجاد یا تصور «خویش‌ن‌های» دیگری انجام می‌دهند که پدر و مادرشان ممکن است بیشتر دوست داشته باشند. این خویش‌ن‌های جدید آن چیزی است که از نظر آن‌ها پدر و مادرشان به دنبال آن هستند و می‌توانند تصدیق پدر و مادرشان را به دست بیاورند.

این قدم‌ها اغلب تغییرات خوبی برای وضعیت خانواده در آن زمان هستند و به کودک تا حدی امنیت و امید می‌دهند. مشکل اینجاست که این «خود» جدید، خود شایسته، قوی و خوبی که تلاش می‌کنند مانند آن باشند، به احتمال زیاد «خود» طرز فکر ثابت است. با گذشت زمان، ویژگی‌های ثابت ممکن است به حسی تبدیل شود که فرد در مورد هویت خودش دارد و اعتبار بخشی به این ویژگی‌ها ممکن است به منبع اصلی اعتماد به نفس فرد منجر شود.

تغییر طرز فکر از افراد می‌خواهد که آن را رها کنند. همان طور که می‌توانید تصور کنید، خلاص شدن از چیزی که برای سال‌های بسیاری به عنوان «خویش‌ن» خود احساس کرده‌اید و مسیر داشتن عزت نفس را به شما داده است کار آسانی نیست و به خصوص آسان نیست که آن را با طرز فکری جایگزین کنید که به شما می‌گوید تمامی چیزهایی که تهدید کننده به نظر می‌رسند را با آغوش باز

بپذیرید. مثل: چالش، مبارزه، انتقاد، موانع.

زمانی که طرز فکر ثابتم را با طرز فکر رشد عوض می کردم، واقعاً از احساس بی قراری خودم آگاه بودم. به عنوان مثال، به شما گفته ام که چگونه به عنوان فردی با طرز فکر ثابت، هر روز تمام موفقیت هایم را مرور می کردم. در پایان یک روز خوب، می توانستم به نتایج نگاه کنم (اعداد بالای شمارنده هوش من، شمارنده شخصیت و غیره) و احساس خوبی به خودم پیدا کنم؛ اما هنگامی که طرز فکر رشد را اتخاذ کردم و مرور کردن آن ها را متوقف کردم، بعضی از شب ها باز هم شمارنده های ذهنی ام را بررسی می کردم و آن ها را در صفر می دیدم. اینکه نمی توانستم تعداد پیروزی هایم را تعیین کنم، احساس ناامنی به من می داد.

حتی بدتر، از آنجا که بیشتر از قبل ریسک می کردم، ممکن بود در طول روز به عقب نگاه کنم و همه اشتباهات و شکست ها را ببینم و احساس بدبختی می کردم. به علاوه، انگار قرار نبود که طرز فکر ثابت بخواهد به آرامی برود. اگر طرز فکر ثابت در حال کنترل گفتار درونی شما بوده است، هنگامی که شمارنده را روی عدد صفر می بیند، می تواند حرف های بسیار قدرتمندی به شما بگوید: «تو هیچ چیز نیستی.» ممکن است شما را وادار کند که بخواهید با عجله به دنبال به دست آوردن ارقام بالا بروید. طرز فکر ثابت یک بار به شما در برابر آن احساس پناه داده بود و می تواند دوباره آن را برای شما فراهم کند. در پناه آن قرار نگیرید.

پس از آن این نگرانی وجود دارد که دیگر خودتان نخواهید بود. ممکن است احساس کنید که طرز فکر ثابت به شما جاه طلبی، برتری و فردیتان را داده بود. شاید بترسید که به یک فرد کم اهمیت مثل هر کس دیگری تبدیل شوید. یک آدم معمولی.

اما گشودن پنجره رشد به روی خودتان، باعث می شود بیشتر خودتان باشید و نه کمتر. دانشمندان، هنرمندان، ورزشکاران و مدیرعاملان رشد گرایی که آن ها را بررسی کردیم با انسان نماهایی که تظاهر به انجام کاری می کنند، متفاوت بودند. آن ها افرادی در نهایت فردیت و قدرت بودند.

برداشتن گام اول: یک کارگاه آموزشی برای شما

ادامه کتاب بیشتر به شما مربوط می‌شود. یک کارگاه آموزشی در مورد طرز فکر است که در آن از شما می‌خواهم که همراه من درباره چند دو راهی تصمیم بگیرید. در هر مورد، در ابتدا واکنش‌های طرز فکر ثابت را خواهید دید و پس از آن توسط راه حل طرز فکر رشد به آن خواهیم پرداخت.

دوراهی اول. تصور کنید که برای دانشگاه درخواست پذیرش فرستاده‌اید و فقط برای یک دانشگاه درخواست داده‌اید، چرا که تنها دانشگاهی است که با تمام وجود خواهان پذیرفته شدن در آن هستید و مطمئن هستید که پذیرفته خواهید شد زیرا بسیاری از مردم کار شما را در رشته‌تان، نو و هیجان‌انگیز می‌دانند؛ اما پذیرفته نمی‌شوید.

واکنش طرز فکر ثابت. در ابتدا به خودتان می‌گویید که رقابت بسیار شدید بود، بنابراین روی شما تأثیر زیادی نمی‌گذارد. احتمالاً متقاضیان تراز اول بیشتر از تعداد مورد نیاز وجود داشته است. سپس صدای ذهنتان شروع می‌شود و به شما می‌گوید که خودتان را فریب داده و توجیه می‌کنید. به شما می‌گوید که از دیدگاه کمیته پذیرش، کارتان معمولی بوده است. پس از مدتی، به خودتان می‌گویید که شاید درست است. احتمالاً کار معمولی و پیش‌پاافتاده‌ای بوده است و متوجه آن شده‌اند. آن‌ها کارشناس هستند. قضاوتشان درست است و شما شایسته نیستید.

با کمی تلاش خودتان را به نتیجه‌گیری نخست‌تان که معقول و چالپوسانه‌تر بود، بازمی‌گردانید و احساس بهتری پیدا می‌کنید. در طرز فکر ثابت (و در بیشتر درمان‌های شناختی)، این پایان کار است. شما عزت‌نفس‌تان را بازیافته‌اید، بنابراین کار تمام شده است؛ اما در طرز فکر رشد، این تنها گام اول است. همه آن کاری که انجام داده‌اید صحبت کردن با خودتان بوده است. اکنون نوبت یادگیری و اصلاح فردی است.

گام طرز فکر رشد. به هدف خود فکر کنید و ببینید برای ماندن در مسیر دستیابی به آن، چه کارهایی می‌توانید انجام دهید. چه قدم‌هایی می‌توانید بردارید تا به موفقیت خودتان کمک کنید؟ چه اطلاعاتی می‌توانید جمع‌آوری کنید؟

خب، شاید بتوانید دفعه بعد به دانشگاه‌های بیشتری درخواست پذیرش بفرستید. یا شاید، در همین

حین، بتوانید اطلاعات بیشتری درخصوص یک درخواست خوب جمع‌آوری کنید؟ آن‌ها به دنبال چه چیزی هستند؟ چه تجربیاتی برای آن‌ها ارزشمند است؟ می‌توانید قبل از ارسال درخواست بعدی، به دنبال آن تجربیات باشید.

از آنجاکه این یک داستان واقعی است، می‌دانم که متقاضی رد شده چه گام‌هایی برداشته است. چند توصیه قدرتمند طرز فکر رشد به او داده شد و چند روز بعد او با دانشگاه تماس گرفت. زمانی که به شخص مربوطه وصل شد و شرایط را برای او شرح داد، او گفت، «نمی‌خواهم به تصمیم شما اعتراض کنم. فقط می‌خواهم بدانم، اگر تصمیم بگیرم که در آینده دوباره درخواست پذیرش کنم، چگونه می‌توانم درخواستم را بهبود ببخشم. اگر پیشنهاد و بازخوردی در این باره به من بدهید، بسیار سپاسگزار خواهم بود.» چند روز بعد، آن مسئول با او تماس گرفت و به او گفت که پذیرفته شده است. دپارتمان پس از بررسی مجدد درخواستش، به این نتیجه رسیده بود که آن‌ها می‌توانند یک نفر دیگر را برای آن سال پذیرش کنند. به علاوه، آن‌ها از ابتکار عمل او خوششان آمده بود.

برنامه‌هایی که انجام خواهید داد و آن‌هایی که انجام نخواهید داد.

قسمت کلیدی واکنش متقاضی ما، تماس او با مدرسه و دریافت اطلاعات بیشتر بود. این کار آسان نبود. هر روز مردم برای انجام کارهای دشوار برنامه‌ریزی می‌کنند، اما آن‌ها را انجام نمی‌دهند. آن‌ها فکر می‌کنند، «فردا انجام خواهم داد» و به خودشان قول می‌دهند که فردا به آن رسیدگی خواهند کرد. تحقیقات پیتر گول و ترز^{۱۱۵} و همکارانش نشان می‌دهد که سوگند خوردن، حتی سوگند محکم، اغلب بی‌فایده است. روز بعد می‌آید و می‌رود.

آنچه که مؤثر است، برنامه‌ریزی واضح و منسجم است: «فردا در طول زمان استراحت، یک فنجان چای می‌خورم، درب اتاق دفترم را می‌بندم و با مدرسه تماس می‌گیرم»، یا در نمونه دیگر: «در صبح روز چهارشنبه، درست پس از بیدار شدن از خواب و مسواک زدن دندان‌هایم، سر میز می‌نشینم و شروع به نوشتن گزارش می‌کنم» و یا: «امشب، بلافاصله بعد از شستن ظرف‌های شام، با همسرم در اتاق نشیمن خواهم نشست و درباره این موضوع با او صحبت خواهم کرد. به او خواهم گفت: عزیزم، مایل‌م در مورد چیزی با تو صحبت کنم که فکر می‌کنم ما را خوشحال‌تر خواهد کرد».

به چیزی فکر کنید که نیاز است انجام دهید، چیزی که می خواهید یاد بگیرید، یا مشکلی که باید با آن روبه رو شوید. آن چیست؟ اکنون برنامه منسجمی بریزید. چه زمانی برنامه تان را عملی خواهید کرد؟ کجا آن را انجام خواهید داد؟ چگونه آن را انجام خواهید داد؟ درباره جزئیات آن فکر کنید. این برنامه های منسجم، برنامه های که می توانید تجسم کنید چه زمانی، چه مکانی و چگونه کاری را انجام خواهید داد، منجر به سطوح واقعاً بالای تکمیل کردن کارها می شود که البته، شانس موفقیت را بالا می برد.

بنابراین ایده، این نیست که تنها یک برنامه طرز فکر رشد داشته باشید، بلکه باید به شیوه منسجمی تصور کنید که چگونه می خواهید آن کار را انجام دهید.

عملکرد خوب با وجود داشتن احساس بد

بیایید چند پاراگراف به عقب برگردیم، زمانی که دانشگاه شما را نپذیرفت. فرض کنید که تلاشتان برای ایجاد حس بهتر در خودتان موفقیت آمیز نبوده است. هنوز هم می توانید گام طرز فکر رشد بردارید. می توانید احساس بدبختی کنید و باین حال برای به دست آوردن اطلاعاتی که به بهبود شما کمک خواهد کرد، تلاش کنید.

گاهی اوقات بعد از اینکه شکست می خورم، درباره اینکه این شکست چه معنایی دارد و چگونه می خواهم با آن مقابله کنم وارد فرآیند صحبت کردن با خودم می شوم. همه چیز خوب به نظر می رسد تا اینکه اقدام فوری نمی کنم و آن را به فردا موکول می کنم. در خواب، بارها و بارها بسته به اتفاقی که افتاده است خواب هایی از شکست، یا طرد شدن، می بینم. یک بار زمانی که شکست را تجربه کرده بودم، به خواب رفتم و این خواب را دیدم: موهایم ریخت، دندان هایم ریخت، بچه ای داشتم و او مرد و غیره. بار دیگر زمانی که احساس طرد شدن کردم، رؤیاهای من تجربه های طرد شدن واقعی و خیالی بی شماری به بار آوردند. در هر مورد، آن اتفاق باعث ایجاد حس و حالی در من می شد و تخیل بیش از حد فعال من، همه چیزهایی را که در مورد آن حس و حال وجود داشت، جمع آوری می کرد تا آن ها را به من انتقال دهد. وقتی بیدار می شدم، احساس می کردم که در جنگ بوده ام.

اگر این اتفاق نیفتاده بود خیلی خوب می شد، اما این بی ربط است. اگر احساس بهتری پیدا می کردم،

اقدام به انجام کار ممکن بود آسان تر باشد، اما این هم مهم نیست. برنامه، برنامه است. آیا دانش آموزان افسرده‌ای که طرز فکر رشد داشتند را به خاطر دارید؟ هرچه احساس بدتری داشتند، کارهای سازنده بیشتری انجام می‌دادند. هرچه قدر کمتر حس انجام دادن آن کار را داشتند، بیشتر خودشان را وادار به انجام آن کار می‌کردند.

نکته مهم این است که برنامه رشد‌گرای منسجمی داشته باشید و به آن پایبند باشید.

انتخاب بازیکن جایگزین شماره یک

آخرین دوراهی، دشوار به نظر می‌رسد، اما درواقع، با یک تماس تلفنی حل شد. اکنون تصور کنید بازیکنی هستید که آینده روشنی دارد. درواقع، برنده جایزه هایزن، بالاترین جایزه فوتبال کالج هستید. شما بازیکن جایگزین اول انتخاب شده توسط تیم فیلادلفیا ایگلز هستید، تیمی که همیشه آرزوی بازی کردن در آن را داشته‌اید. خوب پس دوراهی چیست؟

دوراهی دوم. فشار، بسیار طاقت‌فرسا است. در آرزوی زمانی هستید که در مسابقات بازی کنید. اما هر زمانی که برای امتحان کردنتان، شما را بازی می‌دهند، دچار اضطراب شده و تمرکزتان را از دست می‌دهید. قبلاً تحت فشار همیشه خونسرد باقی می‌ماندید. اکنون تمام آنچه که می‌بینید، آدم‌های غول‌پیکری هستند که به سمت شما می‌آیند، غول‌های ۱۲۰۰ پوندی که می‌خواهند شما را درهم بشکنند. آدم‌های غول‌پیکری که تا حد ممکن سریع‌تر از شما می‌دوند. احساس درماندگی و قرار گرفتن در تنگنا می‌کنید.

واکنش طرز فکر ثابت. با این فکر که پست کوارتر بک، رهبر (تیم) است و شما به هیچ وجه همانند فرد رهبر نیستید، خودتان را شکنجه می‌دهید. چگونه می‌توانید الهام‌بخش اعتماد به نفس هم‌تیمی‌هایتان باشید هنگامی که نمی‌توانید خودتان را سازمان‌دهی کنید تا پاس خوبی بدهید یا حداقل چندین متر از بین بازیکنان به زحمت جلو بروید؟ گزارشگر ورزشی با پرسیدن مداوم این سؤال که **چه اتفاقی برای این پسر اعجوبه افتاده است؟** اوضاع را بدتر می‌کند.

برای به حداقل رساندن تحقیر، شروع به حفظ ظاهر می‌کنید و برای اجتناب از مواجه شدن با گزارشگر، بلافاصله بعد از بازی در اتاق رختکن ناپدید می‌شوید.

وای، آیا این دستورالعمل موفقیت است؟ برای بهتر کردن اوضاع، چه گام‌هایی می‌توانید بردارید؟ به منابعی که در اختیار دارید و چگونگی استفاده از آن‌ها فکر کنید؛ اما در ابتدا طرز فکر تان را متحول کنید.

گام طرز فکر رشد. در طرز فکر رشد، به خودتان می‌گویید که تغییر به‌سوی حرفه‌ای شدن گام بزرگی است، گامی که نیازمند اصلاح و یادگیری بسیاری است. احتمالاً هنوز چیزهای زیادی وجود دارد که آن‌ها را نمی‌دانید و بهتر است که شروع به فهمیدن و کشف آن‌ها کنید.

سعی می‌کنید تا زمان بیشتری را با کوارتربک‌های کهنه کار سپری کنید، از آن‌ها سؤال می‌پرسید و نوار بازی‌ها را با آن‌ها تماشا می‌کنید. به جای پنهان کردن ناامنی‌تان، درباره تفاوتی که شرایط کنونی با دوران کالج دارد، صحبت می‌کنید. آن‌ها به‌نوبه خودشان به شما می‌گویند که این دقیقاً احساسی است که آن‌ها داشته‌اند. درواقع، داستان‌های تحقیر شدن هایشان را با شما به‌اشتراک می‌گذارند. می‌پرسید که برای غلبه بر دشواری‌های اولیه چه کاری انجام دادند و آن‌ها به شما تکنیک‌های روانی و فیزیکی خودشان را آموزش می‌دهند. همان‌طور که به احساس یکپارچگی بیشتری با تیم دست پیدا می‌کنید، متوجه می‌شوید که بخشی از سازمانی هستید که می‌خواهد به شما کمک کند تا رشد کنید، نه اینکه شما را قضاوت و تحقیر کند. به جای نگرانی از اینکه آن‌ها بابت استعدادتان پول زیادی پرداخت کرده‌اند، با کار سخت و روحیه تیمی فوق‌العاده، ارزش پولشان را به آن‌ها باز می‌گردانید.

افرادی که می خواهند تغییر کنند

سزاواری: جهان مدیون شماست

بسیاری از افرادی که طرز فکر ثابت دارند، فکر می کنند که جهان نیازمند تغییر است، نه آن ها. آن ها احساس می کنند که استحقاق چیزهای بهتری را دارند، مثل کار بهتر، خانه بهتر یا همسر بهتر. جهان باید ویژگی های خاص آن ها را تشخیص دهد و بر این اساس با آن ها رفتار کند. بیا بید به دوراهی بعدی بپردازیم و خودتان را در این وضعیت تصور کنید.

دوراهی بعدی. فکر می کنید «من اینجا هستم، در این کار سطح پایین. این تحقیر کننده است. با استعدادی که من دارم، نباید این کار را بکنم. باید در آن بالا بالاها و در کنار افراد بزرگ و قدرتمند باشم و از زندگی لذت ببرم.» رئیس شما فکر می کند شما نگرش بدی دارید. زمانی که نیازمند کسی است که مسئولیت های بیشتری را بر عهده بگیرد، به شما مراجعه نمی کند. زمانی که موقع دادن ترفیع شغلی است، شما را در نظر نمی گیرد.

واکنش طرز فکر ثابت. با تلخی می گویند: «من تهدیدی برای او هستم.» طرز فکر ثابت به شما می گوید که به خاطر آنچه که هستید، باید به طور خودکار به سطوح بالای کسب و کار پرت شوید. در ذهنتان این گونه فکر می کنید که مردم باید استعدادهای شما را دیده و از آن تقدیر به عمل آورند. اگر چنین کاری نکنند، منصفانه نیست. چرا باید تغییر کنید؟ شما فقط حق خود را می خواهید.

اما با قراردادن خودتان در طرز فکر رشد، شیوه های جدید فکر کردن و قدم برداشتن چه می تواند باشد؟ برای مثال، برخی از شیوه های جدید فکر کردن در مورد تلاش چه می تواند باشد؟ در مورد یادگیری؟ و چگونه می توانید براساس این تفکر جدید در کارتان بهتر عمل کنید؟

خب، می توانید سخت تر کار کردن و مفیدتر بودن برای افراد محل کارتان را در نظر بگیرید. می توانید به جای ناراحت شدن به خاطر جایگاه پایینی که دارید، از زمانتان برای یادگیری بیشتر در خصوص کسب و کاری که در آن هستید، استفاده کنید. بیا بید آن را بررسی کنیم.

گام طرز فکر رشد؛ اما در ابتدا، بیا بید صریح باشیم. برای مدت زمان طولانی، فکر کردن به رها کردن ایده برتر بودن ترسناک خواهد بود. انسان معمولی و فاقد ویژگی های غیرعادی، آن چیزی نیست که

دوست دارید باشید. در صورتی که به هیچ وجه بهتر از افرادی نباشید که به آن ها با دیده تحقیر می نگرید، چطور می توانید احساس خوبی به خودتان داشته باشید؟

شروع به در نظر گرفتن این ایده می کنید که برخی از مردم به دلیل تعهد و تلاششان برجسته هستند. کم کم تلاش بیشتری در کارهایتان می کنید تا ببینید آیا می توانید در ازای آن به چیزهایی که دوست دارید، دست پیدا کنید. شما آن را انجام می دهید.

اگرچه به آرامی می توانید بپذیرید که تلاش ممکن است ضروری باشد، اما هنوز هم نمی توانید بپذیرید که هیچ تضمینی وجود ندارد. این به اندازه کافی شرم آور است که مجبور باشید به سختی کار کنید، کار کنید و هنوز هم به آنچه که می خواهید نرسید، این واقعاً منصفانه نیست. این بدان معناست که می توانید به سختی کار کنید و هنوز هم اگر ترفیع شغلی از آن شخص دیگری شود. ظالمانه است. قبل از شروع به لذت بردن از تلاش کردن و شروع به فکر کردن از دریچه یادگیری، هنوز مدت راه طولانی باقیمانده است. به جای اینکه جایگاهتان را در انتهای سلسله مراتب شرکت به عنوان توهین بنگرید، به آرامی می بینید که در آن جایگاه پایین کارهای بسیاری می توانید انجام دهید. کارهایی که به شدت می توانند در رسیدن شما به جایگاه بالا کمک کنند. یادگیری چم و خم شرکت، بعدها می تواند مزیت بزرگی برای شما باشد. همه مدیر عاملانی که طرز فکر رشد دارند، به امور شرکت هایشان از تمامی زوایا و جوانب اشراف داشتند.

به جای اینکه در بحث هایی که با همکارانتان دارید به دنبال به دست آوردن آنچه که می خواهید باشید، با گذشت زمان شروع به درک ایده ایجاد روابط می کنید یا حتی به همکارانتان کمک می کنید تا در چیزهایی که برای آن ها ارزشمند است، رشد کنند. این می تواند به منبع جدید رضایتمندی تبدیل شود. ممکن است بگویید که در حال دنبال کردن جای پای بیل موری و تجربه روز موش خرما می او هستید.

همان طور که بیشتر به سمت طرز فکر رشد متمایل می شوید، از اینکه مردم شروع به کمک و پشتیبانی از شما می کنند، شگفت زده خواهید شد. آن ها دیگر مانند دشمنانی به نظر نمی رسند که منتظر انکار آنچه که شما سزاوار آن هستید باشند. آن ها بیشتر اوقات شبیه به همکارانی هستند که همه به سوی

هدف مشترکی تلاش می کنند. جالب است، در ابتدا می خواستید رفتار دیگران را تغییر بدهید و این کار را انجام دادید.

در پایان، بسیاری از افرادی که طرز فکر ثابت دارند، درک می کنند که ردای خاص بودن آن ها، در واقع زرهی بود که برای داشتن احساس امنیت، قدرتمندی و شایسته بودن ساخته بودند. اگرچه ممکن است اوایل از آن ها محافظت کرده باشد، اما رشد آن ها را محدود کرد، آن ها را به جنگ هایی علیه خودشان فرستاد و آن ها را از روابط رضایت بخش و متقابل باز داشت.

انکار: زندگی من عالی است

افرادی که طرز فکر ثابت دارند اغلب از مشکلاتشان فرار می کنند. اگر زندگی آن ها نقصی داشته باشد، پس خودشان نقص دارند. آسان تر است که وانمود کنند همه چیز عالی است. این دوراهی را در نظر بگیرید.

دوراهی. به نظر می رسد که همه چیز دارید. شما کار رضایت بخش، ازدواج توأم با عشق، فرزندان فوق العاده و دوستان وفاداری دارید؛ اما یکی از این چیزها درست نیست. به دلایل نامعلومی، ازدواجتان در حال خاتمه یافتن است. این به این دلیل نیست که نشانه هایی وجود نداشته است، اما تفسیر غلطی از آن ها داشته اید. شما در حال برآورده سازی تصوراتتان در مورد «نقش مرد» یا «نقش زن» بودید و نتوانستید تمایل شریک زندگی تان را برای ایجاد ارتباطات بیشتر و سپری کردن زمان بیشتری با یکدیگر بشنوید. تا زمانی که از خواب بیدار می شوید و متوجه می شوید که خیلی دیر است. همسر شما از لحاظ احساسی از رابطه بریده است.

واکنش طرز فکر ثابت. همیشه برای افراد مطلقه و افراد ترک شده احساس تأسف کرده اید و اکنون یکی از آن ها هستید. تمام حس ارزشمندی تان را از دست می دهید. شریک زندگی تان که شما را به خویی می شناخت، دیگر شما را نمی خواهد.

به مدت چند ماه احساس می کنید که نمی توانید ادامه بدهید و متقاعد شده اید که حتی فرزندانان بدون شما در شرایط بهتری خواهند بود. مدتی طول می کشد تا به نقطه ای برسید که در آن به هیچ وجه احساس مفید بودن، شایسته بودن یا امیدواری نمی کنید. اکنون سخت ترین قسمت فرا می رسد،

اگرچه اکنون کمی احساس بهتری در مورد خودتان دارید، اما هنوز هم در طرز فکر ثابت هستید. شما مسیر قضاوت کردن همیشگی را آغاز می کنید. با هر اتفاق خوبی که می افتد، صدای درونی شما می گوید، بعد از همه این اتفاقات، شاید مشکلی ندارم و خوب هستم؛ اما با هر اتفاق بدی که می افتد، صدا می گوید، همسرم کار درستی کرد. هر فرد جدیدی که ملاقات می کنید نیز به عنوان خائن بالقوه مورد قضاوت قرار می گیرد.

چگونه می توانید ازدواجتان، خودتان و زندگی تان را از چشم انداز طرز فکر رشد مورد تجدیدنظر قرار دهید؟ چرا از گوش دادن به همسران می ترسیدید؟ چه کاری می توانسته اید انجام دهید؟ در حال حاضر چه باید بکنید؟

گام طرز فکر رشد. اولاً این گونه نیست که ازدواجی که قبلاً به نظر شما ذاتاً خوب بود، به طور ناگهانی بد شده باشد یا اینکه همیشه بد بوده است. این فرآیندی در حال تکامل بود که به علت عدم پرورش و توجه به آن، از توسعه یافتن متوقف شد. باید به این فکر کنید که نقش شما و همسران در این مورد چه بوده است و به خصوص چرا نتوانستید درخواست صمیمیت و سپری کردن زمان بیشتر با یکدیگر را بشنوید.

همان طور که جست و جو می کنید، متوجه می شوید که از دریچه طرز فکر ثابتی که داشتید، درخواست شریک زندگی تان را به عنوان انتقادی از خودتان دیده اید که دوست نداشتید بشنوید. همچنین متوجه می شوید که تا حدودی نگران بودید که قادر به ایجاد صمیمیتی که شریک زندگی تان درخواست کرده بود نباشید؛ بنابراین به جای تفحص و بررسی این مسائل با همسران، گوش های شما به این امید که این مسائل از بین خواهند رفت، ناشنوا بودند.

هنگامی که خوشایندی و لذت بخشی رابطه ای کم رنگ می شود، این ها مسائلی هستند که باید همه ما مورد بررسی عمیق قرار دهیم، نه اینکه خودمان را به خاطر اتفاق بدی که افتاده است مورد قضاوت قرار دهیم، اما برای غلبه بر ترس هایمان و یادگیری مهارت های ارتباطی، باید در آینده روابط بهتری را ایجاد کرده و حفظ کنیم. در نهایت، طرز فکر رشد به افراد اجازه می دهد به جلو حرکت کنند، نه قضاوت و تلخی، بلکه درک جدید و مهارت های جدید.

آيا كسى در زندگى تان وجود دارد كه تلاش مى كند چيزى به شما بگويد و شما از شنيدن آن امتناع مى كنيد؟ به وادى طرز فكر رشد قدم بگذاريد و دوباره گوش كنيد.

تغییر طرز فکر فرزندان

بسیاری از کودکانمان که با ارزش‌ترین داشته‌های ما هستند، در طرز فکر ثابت گیر می‌افتند. می‌توانید برای آن‌ها کارگاه آموزشی مغزشناسی شخصی برگزار کنید. بیایید نگاهی به برخی از شیوه‌های انجام این کار بیندازیم.

بچه‌های فوق‌العاده باهوشی که طرز فکر ثابت دارند

اغلب بچه‌هایی که طرز فکر ثابت را اتخاذ می‌کنند تا اواخر دوران کودکی به باورکنندگان واقعاً پرشوری تبدیل نمی‌شوند؛ اما بعضی از بچه‌ها خیلی زودتر آن را باور می‌کنند.

دو راهی. تصور کنید که پسر جوان شما روزی از مدرسه به خانه می‌آید و به شما می‌گوید «بعضی از بچه‌ها باهوش و برخی کندذهن هستند. آن‌ها مغز بدتری دارند.» متحیر می‌شوید. از او می‌پرسید «چه کسی این را به تو گفته است؟» و آماده شکایت به مدرسه می‌شوید. او با افتخار می‌گوید «خودم متوجه آن شدم.» پسران دید که برخی از کودکان قادر به خواندن و نوشتن نامه‌ها و جمع‌زدن اعداد زیادی هستند و بقیه نبودند. او به این نتیجه‌گیری رسید و سریعاً آن را باور کرد.

پسر شما از تمامی جوانب دارای طرز فکر ثابت است و به‌زودی طرز فکر به حداکثر قدرت خود می‌رسد. او به تلاش کردن حس بی‌میلی پیدا می‌کند، او از مغز باهوش خود می‌خواهد که کارها را به‌طور اتوماتیک و به‌سرعت برای او انجام دهد و مغز او هم اغلب این کار را می‌کند.

زمانی که به سرعت شطرنج را یاد می‌گیرد، همسر شما، به فکر الهام بخشیدن به او است، فیلم در جست‌وجوی بابی فیشر^{۱۱۶} را اجاره می‌کند، فیلمی که درباره قهرمان جوان شطرنج است. آنچه که پسران از فیلم یاد می‌گیرد این است که ممکن است ببازید و دیگری قهرمان نباشید؛ بنابراین او بازنشسته می‌شود. او به همه اعلام می‌کند «من قهرمان شطرنج هستم.» قهرمانی که بازی نخواهد کرد.

زیرا اکنون می‌داند که معنای شکست چیست، برای اجتناب از آن گام‌های بیشتری برمی‌دارد. شروع به تقلب کردن در کندی لند^{۱۱۷}، ماروپله و دیگر بازی‌ها می‌کند.

اغلب درباره تمام کارهایی که می‌تواند انجام دهد و کودکان دیگر نمی‌توانند، صحبت می‌کند.

هنگامی که شما و همسرتان به او می‌گویید که بچه‌های دیگر کندذهن نیستند و آن‌ها فقط به اندازه او تمرین نکرده‌اند، از باور کردن آن خودداری می‌کند. او در مدرسه با دقت همه چیز را تماشا می‌کند و سپس به خانه آمده و گزارش می‌کند «حتی زمانی که معلم چیز جدیدی به ما نشان می‌دهد، بهتر از بقیه می‌توانم آن را انجام بدهم. لازم نیست تمرین کنم».

این پسر روی مغزش متمرکز می‌شود، اما نه بر رشد دادن آن، بلکه روی تحسین و ستایش آن. قبلاً به او گفته‌اید که این به تمرین و یادگیری و نه باهوش و کندذهن بودن مربوط می‌شود، اما او به حرف‌های شما توجهی نمی‌کند. چه کار دیگری می‌توان انجام داد؟ شیوه‌های دیگر درک کردن این پیام چه می‌تواند باشد؟

گام طرز فکر رشد. تصمیم می‌گیرید که باید به جای دلسرد کردن او از طرز فکر ثابت، با طرز فکر رشد زندگی کنید. هر شب بر سر میز شام، شما و شریک زندگی‌تان درباره طرز فکر رشد بحث و گفت‌وگویی ترتیب می‌دهید، از هریک از کودکان (ویکدیگر) می‌پرسید: «امروز چه چیزی یاد گرفتی؟» «چه اشتباهی کردی که به تو چیزی یاد داد؟» «امروز در چه کاری تلاش بیشتری کردی؟» با هر سؤالی که پرسیده می‌شود، هر کدام از شما فرصتی برای بیان نظراتش به دست می‌آورید و با هیجان در خصوص تلاش، استراتژی، شکست‌ها و یادگیری خودتان و بقیه بحث می‌کنید.

درباره مهارت‌هایی صحبت می‌کنید که تا دیروز نداشتید و امروز در اثر تمرینات به دست آورده‌اید. اشتباهاتی را که مرتکب شدید و کلید دستیابی به راه حل را از طریق آن‌ها به دست آوردید شرح می‌دهید و می‌گویید که مانند یک داستان رمز و راز بود. با ذوق و شوق، چیزهایی را که برایشان تلاش می‌کنید و در حال پیشرفت در آن‌ها هستید، توصیف می‌کنید. به زودی کودکان هر شب برای تعریف کردن داستان‌شان برای شما بی‌صبری می‌کنند. با تعجب می‌گویید: «اوه خدای من، واقعاً امروز باهوش‌تر شده‌ای!»

هنگامی که پسر دارای طرز فکر ثابت شما، داستان‌هایی در مورد انجام دادن بهتر کارها از دیگر بچه‌ها را تعریف می‌کند، همه می‌گویند: «بله اما چه چیزی یاد گرفتی؟» هنگامی که می‌گوید چگونه همه چیزها در مدرسه برایش آسان است، همه شما می‌گویید: «اوه، خیلی بده. تو در حال یادگیری نیستی. آیا

می توانی کار سخت تری برای انجام دادن پیدا کنی تا بتوانی بیشتر یاد بگیری؟» هنگامی که به قهرمان بودن می بالد، به او می گوئید: «قهرمانان افرادی هستند که بیشترین تلاش را می کنند. تو می توانی به قهرمان تبدیل بشوی. فردا کاری را که برای قهرمان شدن انجام داده ای، برایم تعریف کن.» کودک بیچاره، این یک توطئه است. در درازمدت، شانسش ندارد.

زمانی که تکالیفش را انجام می دهد و آن را آسان یا خسته کننده می داند، به او یاد دهید که چگونه شیوه هایی برای جالب تر و چالش برانگیزتر کردن آن پیدا کند. اگر باید کلماتی، مثل پسر را بنویسد از او بپرسید «چند کلمه می توانی بگویی که با پسر هم قافیه است؟ آن ها را روی کاغذ جداگانه ای بنویس. بعداً می توانیم سعی کنیم جمله ای بسازیم که تمام این کلمات را داشته باشد.» درنهایت، او به این فکر می کند که چگونه به شیوه خودش تکالیف را چالش برانگیزتر کند.

و این فقط درباره مدرسه یا ورزش نیست. کودکان را تشویق می کنید تا در خصوص شیوه هایی که برای دوستیابی یاد گرفته اند یا شیوه های درک و کمک کردن به دیگران صحبت کنند. می خواهید این پیام را برسانید که موهبت های عقل و همچنین قابلیت های فیزیکی، تمام آن چیزی نیست که شما به آن ها اهمیت می دهید.

برای مدت طولانی، پسر شما مجذوب طرز فکر ثابت خودش باقی می ماند. عاشق این فکر است که ذاتاً خاص است. او این ایده را که هر روز به خاطر کمی پیشرفت در مهارت یا دانش باید به سختی تلاش کند، دوست ندارد. ستاره بودن نباید تا این اندازه طاقت فرسا باشد. همان طور که سیستم ارزش گذاری خانواده به سمت طرز فکر رشد متمایل می شود، او می خواهد بازیکن (نه ستاره) شود؛ بنابراین در ابتدای امر فقط صحبت می کند (غرولند می کند)، اما به صحبت هایش عمل نمی کند (طفره می رود). درنهایت، پس از رفتن تمامی راه ها او طرز فکر را اتخاذ می کند. هنگامی که پای هر کسی در خانواده به وادی طرز فکر ثابت می لغزد، از گرفتن دست آن ها لذت می برد. شما با شوخی به همسران می گوئید: «مراقب آنچه آرزو می کنی باش.»

طرز فکر ثابت بسیار وسوسه انگیز است. به نظر می رسد که این طرز فکر به بچه ها قول یک عمر ارزش، موفقیت و تحسین را با انجام دادن هیچ گونه کاری و بودن آن کسی که هستند، می دهد. به همین

دلیل است که شکوفا کردن طرز فکر رشد، در جایی که طرز فکر ثابت ریشه دوانده نیازمند تلاش بسیاری است.

تلاش‌ها به مسیر اشتباه رفته است

گاهی اوقات مشکل کودک، تلاش خیلی کم نیست. تلاش او خیلی زیاد است. ولی برای علت اشتباهی است. ما همه درباره دانش‌آموزانی شنیده‌ایم که تا نیمه‌شب بیدار مانده و هر شب مطالعه می‌کنند یا کودکانی که نزد معلم خصوصی می‌روند تا اینکه بتوانند از هم‌کلاسی‌هایشان پیشی بگیرند. این کودکان به سختی کار می‌کنند، اما معمولاً در طرز فکر رشد قرار ندارند. آن‌ها روی عشق به یادگیری متمرکز نشده‌اند. معمولاً تلاش می‌کنند تا خودشان را به والدینشان اثبات کنند.

و در برخی موارد، والدین ممکن است نتیجه این تلاش‌ها را دوست داشته باشند: نمرات، جوایز، ورود به مدارس برتر. بیا بید بینیم که چگونه این شرایط را مدیریت می‌کنید.

دوراهی. شما به دخترتان افتخار می‌کنید. او در کلاسش شاگرد ممتاز است و با نمره‌های الف به خانه می‌آید. فلوت می‌نوازد و با بهترین استاد کشور تمرین می‌کند و مطمئن هستید که او وارد بهترین دبیرستان خصوصی شهر خواهد شد؛ اما هر روز صبح قبل از مدرسه، دچار ناراحتی معده می‌شود و گاهی بالا می‌آورد. برای تسکین معده حساس او به‌طور مداوم غذاهای کم‌نمک به او می‌دهید، اما کمکی نمی‌کند. هرگز به فکرتان خطور نمی‌کند که دچار اضطراب و استرس شدید است.

وقتی که تشخیص داده می‌شود که دخترتان دچار زخم معده است، این باید زنگ بیدارباشی برای شما باشد، اما شما و همسران همچنان در خوابید. همچنان آن را به عنوان مشکل گوارشی می‌بینید. باین حال، دکتر اصرار دارد که با مشاور خانواده مشورت کنید. او به شما می‌گوید که این بخش اجباری درمان دختر شماست و به شما کارتی می‌دهد که نام و شماره مشاور نوشته شده است.

واکنش طرز فکر ثابت. مشاور به شما می‌گوید که به دخترتان سخت نگیرید؛ اجازه دهید بداند که اگر به سختی تلاش نکند، مشکلی نیست. مطمئن شوید که او خواب بیشتری از قبل دارد؛ بنابراین برحسب وظیفه، دستورالعمل‌ها را دنبال می‌کنید و مطمئن می‌شوید که او هر شب تا ساعت ده به رختخواب می‌رود؛ اما این تنها باعث بدتر شدن اوضاع می‌شود. او اکنون برای به انجام رساندن همه چیزهایی که از او انتظار می‌رود، زمان کمتری دارد.

با وجود آنچه که مشاور گفته است، به ذهنتان خطور نمی‌کند که احتمالاً می‌خواهد دخترتان از دیگر دانش‌آموزان عقب بیفتد یا در فلوت مهارت کمتری داشته باشد یا ریسک رفتن به مدرسه بهتر را نکند. چگونه این کارها می‌تواند برای او خوب باشد؟

مشاور متوجه می‌شود که او کار بزرگی در پیش دارد. نخستین هدف او این است که شما را کاملاً متوجه جدیت مشکل کند. هدف دوم این است که شما را متوجه نقشتان در این مشکل کند. شما و همسران باید متوجه شوید که نیاز شما به کمال‌گرایی منجر به این مشکل شده است. دخترتان اگر ترس از دست‌دادن تأیید و تصدیق شما را نداشت، خودش را تا این اندازه خسته نمی‌کرد. هدف سوم

ارائه برنامه منسجمی است که بتوانید براساس آن عمل کنید.

آیا می‌توانید به ایده‌های منسجم و ملموسی فکر کنید که به دخترتان کمک کند که وارد وادی طرز فکر رشد شود تا کارها را آسان‌تر گرفته و از زندگی اش لذت ببرد؟

گام طرز فکر رشد. طرحی که مشاور پیشنهاد می‌کند، به دخترتان اجازه خواهد داد تا از کارهایی که انجام می‌دهد، لذت ببرد. کلاس فلوت فعلاً به حالت تعلیق درمی‌آید. به دخترتان می‌گویید که می‌تواند برای کسب شادی خالص از موسیقی و نه چیز دیگر، به هر اندازه که دوست دارد، کم یا زیاد تمرین کند.

او باید درس‌های مدرسه را به منظور یادگیری از آن‌ها بخواند، نه اینکه هر چیز ممکن را به زور در مغز خود بچپاند. مشاور، او را به معلم خصوصی ارجاع می‌دهد تا به او آموزش دهد که چگونه برای درک کردن مطالعه کند. معلم خصوصی نیز به گونه‌ای در مورد درس‌ها با او بحث و گفت‌وگو می‌کند که جالب و لذت‌بخش باشد. مطالعه کردن اکنون معنای جدیدی دارد. به معنای گرفتن بالاترین نمره برای اثبات هوش و ارزش او به پدر و مادرش نیست. به معنای یادگیری چیزهای جدید و تفکر درباره آن‌ها به شیوه‌ای جالب است.

معلم‌های دخترتان نیز وارد برنامه شما می‌شوند تا از او در جهت‌گیری به سمت رشد حمایت کنند. از آن‌ها خواسته می‌شود که با او در مورد فرآیند یادگیری صحبت کنند (و او را برای این کار مورد تحسین قرار دهند) به جای اینکه بگویند عملکرد او در امتحان چگونه بوده است «می‌توانم ببینم که تو واقعاً نحوه استفاده از استعاره را در نوشتار درک می‌کنی.» «می‌توانم ببینم که تو واقعاً به پروژه‌ای که در مورد قوم اینکا^{۱۱۸} داشتی علاقه‌مند هستی. وقتی آن را خواندم، احساس کردم که گویی در پروی باستان بودم.» همچنین شیوه این‌گونه صحبت کردن هم به شما آموزش داده می‌شود.

مشاور در پایان به شدت اصرار می‌کند که دخترتان به مدرسه‌ای برود که نسبت به مدرسه‌ای که شما در آرزوی آن هستید، فشار کمتری روی او وجود داشته باشد... مدارس خوب دیگری نیز وجود دارد که بیشتر بر یادگیری و کمتر روی نمرات و امتحانات تمرکز می‌کنند. دخترتان را به مدارس مختلف می‌برید و در هر کدام از مدارس زمانی سپری می‌کنید. سپس او به شما و مشاور توضیح می‌دهد که در

کدام یک از آن‌ها هیجان بیشتری داشت و احساس آرامش و راحتی بیشتری می‌کرد. به آرامی، یاد می‌گیرید که نیازها و خواسته‌هایتان را از نیازها و خواسته‌های او جدا کنید. ممکن است دختری نیاز داشته باشید که در همه چیز بهترین باشد، اما نیاز دختر شما چیز دیگری باشد: پذیرش از سوی پدر و مادر و آزادی برای رشد. همان‌طور که راحت می‌گیرید، دخترتان عملاً بسیار بیشتر در کارهایی که انجام می‌دهد، درگیر می‌شود. او آن‌ها را به دلیل علاقه‌مندی و یادگیری انجام می‌دهد و در واقع آن‌ها را به خوبی انجام می‌دهد.

آیا کودکان سعی می‌کند چیزی به شما بگویند که نمی‌خواهید به آن گوش کنید؟ این آگهی را دیده‌اید که می‌پرسد «آیا می‌دانید که کودکان در حال حاضر کجاست؟» اگر نتوانید آنچه را که فرزندان در تلاش است چه از طریق کلمات و چه با عمل به شما بگویند بشنوید، پس نمی‌دانید که کودکان کجاست. وارد طرز فکر رشد شوید و عمیق‌تر گوش کنید.

طرز فکر و قدرت اراده

گاهی اوقات نمی‌خواهیم تغییر زیادی در خودمان ایجاد کنیم. فقط می‌خواهیم که چند پوند کم کنیم و دیگر کاری نکنیم یا سیگار را ترک کنیم یا خشممان را کنترل کنیم. برخی از افراد با شیوه طرز فکر ثابت در خصوص این موارد فکر می‌کنند. اگر قوی باشید و قدرت اراده داشته باشید، می‌توانید آن را انجام دهید؛ اما اگر ضعیف هستید و اراده ندارید، نمی‌توانید. افرادی که به این شیوه فکر می‌کنند، ممکن است قاطعانه برای انجام دادن کاری اراده کنند، اما هیچ اقدام خاصی برای حصول اطمینان از موفق شدن انجام نخواهند داد. این‌ها کسانی هستند که در پایان می‌گویند: «ترک کردن آسان است. من آن را صدها بار انجام داده‌ام.»

این نمونه مانند مورد دانشجویان شیمی است که پیش‌تر درباره آن‌ها صحبت کردیم. کسانی که طرز فکر ثابت داشتند این گونه فکر کردند: «اگر توانایی داشته باشم، به خوبی انجام می‌دهم. اگر نداشته باشم، نمی‌توانم انجام دهم.» در نتیجه، از استراتژی‌های پیچیده برای کمک به خودشان استفاده نکردند. آن‌ها فقط به صورت جدی اما سطحی مطالعه کردند و امیدوار بهترین نتایج بودند. زمانی که افراد با طرز فکر ثابت در آزمونشان - شیمی، رژیم غذایی، سیگار کشیدن یا کنترل خشم -

شکست می خورند، به خودشان آسیب می زنند. آن ها افراد بی کفایت، ضعیف یا بدی هستند. چه راهی باقی می ماند؟

بیست و پنجمین تجدید دیدار ناتان با دوست دوران دبیرستانش در حال نزدیک شدن بود و هنگامی که به این موضوع که دوست سابقش حضور خواهد داشت، فکر کرد، تصمیم گرفت شکمش را آب کند. او در دوران دبیرستان خوش تیپ و متناسب بود و نمی خواست که به عنوان مرد میان سال چاق دیده شود.

ناتان همیشه زنان و رژیم غذایی آن ها را مسخره می کرد. این همه هیاهو برای چیه؟ تو فقط نیاز داری که کمی خودت را کنترل کنی. برای کم کردن وزن، تصمیم گرفت که فقط بخشی از آنچه در بشقابش بود را بخورد؛ اما هر بار به غذا حمله می برد و غذا از روی بشقاب ناپدید می شد. او به خودش می گفت: «گند زدم!» و احساس شکست کرده و دسر سفارش می داد تا احساس شکست را فراموش کند یا روحیه اش را بالا ببرد.

من می گفتم، «ناتان، این جواب نمی دهد. تو سیستم بهتری نیاز داری. چرا در ابتدا مقداری از غذا را کنار نمی گذاری یا از کادر رستوران نمی خواهی آن را بسته بندی کند تا به خانه ببری؟ چرا بشقابت را بیشتر با سبزیجات پر نمی کنی تا حجم غذا بیشتر به نظر برسد؟ چیزهای زیادی وجود دارد که می توانی انجام دهی.» او در پاسخ می گفت: «نه باید قوی باشم».

ناتان در نهایت یکی از آن رژیم های غذایی مایع کوتاه مدت را گرفت و برای تجدید دیدار وزن کم کرد و پس از آن بیشتر از آنچه کم کرده بود وزن اضافه کرد. نمی دانم چگونه این به معنای قوی بودن به شمار می رفت و چرا استفاده از چند استراتژی به معنای ضعیف بودن.

دفعه بعد که خواستید رژیم بگیرید، به ناتان فکر کنید و به یاد داشته باشید که اراده فقط آن چیزی که شما دارید و آن چیزی که ندارید، نیست. اراده نیازمند کمک است. دوباره به این موضوع باز می گردم.

خشم

کنترل خشم موضوع دیگری است و مشکل بسیاری از افراد محسوب می شود. چیزی موجب تحریک آن ها می شود و کنترل دهانشان را از دست می دهند یا حتی بدتر. در اینجا نیز، افراد ممکن است سوگند بخورند که دفعه بعدی متفاوت عمل کنند. کنترل خشم مسئله بزرگی بین همسران و بین والدین و فرزندان است، نه تنها به خاطر اینکه همسر و کودکانمان کارهایی انجام می دهند که ما را

عصبانی می کنند، بلکه به این دلیل که ممکن است فکر کنیم زمانی که آن ها کاری می کنند، حق داریم که عصبانی بشویم. این نکته را مدنظر قرار بدهید.

دو راهی. تصور کنید شخص خوب و دلسوزی هستید، همان طور که احتمالاً به طور معمول این گونه هستید.

شما عاشق همسرتان هستید و برای داشتن او به عنوان شریک زندگی تان احساس خوشبختی می کنید؛ اما زمانی که یکی از قوانین شما را نقض می کند، مانند سرریز شدن زباله قبل از بیرون بردن آن، شخصاً احساس مورد خیانت واقع شدن کرده و شروع به انتقاد می کنید. این گونه آغاز می شود «به تو هزار بار گفته ام.» سپس می گوید «تو هیچ وقت کاری را درست انجام نمی دهی.» هنگامی که هنوز هم همسرتان کاملاً شرمنده به نظر نمی رسد، از کوره در می روید و به هوش او «شاید به اندازه کافی باهوش نیستی که زباله ها را در خاطرت نگه داری.» و شخصیت او «اگر آن قدری مسئولیت نبودی، این گونه نمی شد.» توهین می کنید. «اگر به شخص دیگری جز خودت اهمیت می دادی، آن وقت تو....» آنگاه در حالی که از خشم در حال منفجر شدن هستید، هر چیزی را که به ذهنتان می رسد می گوید تا از گفته های خودتان حمایت کنید: «پدرم هم هرگز به تو اعتماد نداشت.» یا «رئیس است می گفت که تو آدم محدودی هستی.» همسر شما مجبور است خانه را ترک کند تا از دست عصبانیت فزاینده شما راحت شود.

واکنش طرز فکر ثابت. تا مدتی در مورد خشمتان احساس حق به جانب بودن می کنید، اما پس از آن متوجه می شوید که زیاده روی کرده اید. ناگهان به یاد می آورید که همسرتان به عنوان شریک زندگی تان حامی شما بوده و به شدت احساس گناه می کنید. سپس با خودتان فکر می کنید که شما هم فرد خوبی هستید که فقط اشتباه کرده اید و به طور موقتی کنترلتان را از دست داده اید. فکر می کنید «من درس را گرفتم، هرگز دوباره این کار انجام نمی دهم.»

اما با این باور که به سادگی می توانید این فرد خوب را در آینده حفظ کنید، به استراتژی هایی فکر نمی کنید که می توانید در دفعه بعد برای جلوگیری از شعله ور شدن خشمتان انجام دهید. به همین دلیل است که دفعه بعد کاملاً مشابه دفعه قبل است.

طرز فکر رشد و خودکنترلی

برخی از افراد در مورد کم کردن وزن یا کنترل خشمشان به شیوه طرز فکر رشد نگاه می کنند. آن ها درک می کنند که برای موفق شدن نیاز به یادگیری و تمرین استراتژی هایی دارند که برای آن ها مؤثر واقع می شود. این همانند مورد دانشجویان شیمی با طرز فکر رشد است. آن ها تکنیک های مطالعه بهتری استفاده کردند، برای زمان مطالعه شان به دقت برنامه ریزی کردند و انگیزه شان را حفظ کردند؛ به عبارت دیگر، آن ها هر استراتژی ممکن را استفاده کردند تا مطمئن شوند که موفق می شوند. درست همانند آن ها، افرادی که طرز فکر رشد دارند، صرفاً برای سال نو تصمیم گیری نمی کنند و صبر نمی کنند تا ببینند که آیا اتفاق خواهد افتاد. آن ها می دانند که برای رژیم گرفتن، باید برنامه ریزی کنند. آن ها ممکن است نیاز باشد که دسر ها را از خانه دور نگه دارند یا در ابتدا به چیزی که می خواهند از رستوران سفارش بدهند، فکر کنند و یا یک بار در هفته برنامه ریخت و پاش و خوردن حسایی داشته باشند یا بیشتر ورزش کنند.

آن ها فعالانه به حفظ تلاش هایشان فکر می کنند. چه عادات دیگری باید به وجود بیاورند تا نتایجی که بدان دست یافته اند، ادامه داشته باشد؟

پس از آن نوبت موانع است. آن ها می دانند که موانعی اتفاق خواهد افتاد؛ بنابراین به جای آسیب رساندن به خودشان، می پرسند: «چه چیزی از این می توانم یاد بگیرم؟ دفعه بعدی که دچار این شرایط شدم چه کاری باید انجام دهم؟» این یک فرآیند یادگیری است، نبردی بین بدی و خوبی نیست.

در مرحله آخر، چه کاری می توانستید در برابر خشمتان انجام دهید؟ در ابتدا، به این فکر کنید که چرا تا این اندازه آشفته و احساساتی گشتید. ممکن است از اینکه همسران از وظایف شانه خالی کرده یا قوانین شما را شکسته است احساس بی ارزشی و بی احترامی کنید. مثل اینکه او با کارش به شما این گونه گفته باشد «مهم نیستی، نیازهای تو بی اهمیت هستند. برایم اهمیتی ندارند».

نخستین واکنش شما این بود که با عصبانیت وظیفه اش را به او یادآور شدید؛ اما پس از آن به خاطر اقدامات تلافی جویانه بود، مثل «خب آدم مهم، اگر فکر می کنی خیلی مهم هستی، این را هم داشته

باش».

همسرتان، به جای اینکه به شما اطمینان دهد که مهم هستید، صرفاً آماده حمله به شما شد. در همین حال، سکوت کردید که باعث شد احساس برتر بودن بکند و این به عصبانیت شما دامن زد. چه می‌توان کرد؟ کارهای متعددی می‌توان انجام داد. همسرتان نمی‌تواند ذهن شما را بخواند، بنابراین زمانی که شرایط تحریک‌کننده خشم به وجود می‌آید، باید مستقیماً و با حالت نرمال به او بگویید که چه حسی نسبت به این کار پیدا کرده‌اید. «دلیل آن را نمی‌دانم، اما هنگامی که این کار را انجام می‌دهی، احساس بی‌اهمیت بودن می‌کنم. احساس می‌کنم تمایل نداری کارهایی که برای من مهم است را انجام دهی».

او، به نوبه خود، می‌تواند به شما اطمینان بدهد که به احساس شما اهمیت می‌دهد و سعی خواهد کرد که بیشتر مراقب باشد. شما می‌گویید «شوخی می‌کنی؟ همسر من هرگز این کار را انجام نخواهد داد.» خب، می‌توانید آن را به‌طور مستقیم درخواست کنید، همان‌طور که من گاهی اوقات انجام داده‌ام: «لطفاً به من بگو که به احساس من اهمیت می‌دهی و سعی خواهی کرد که بیشتر مراقب باشی». زمانی که احساس می‌کنید کنترل‌تان را از دست می‌دهید، می‌توانید یاد بگیرید که اتاق را ترک کنید و زشت‌ترین افکارتان را بنویسید و بعد از آن، آنچه را که واقعاً اتفاق می‌افتد، یادداشت کنید «او متوجه نیست که این موضوع برای من مهم است»، «او نمی‌داند زمانی که از خشم در حال منفجر شدن هستم چه کاری انجام دهد.» هنگامی که به اندازه کافی آرامشتان را بازیافتید، می‌توانید به آن وضعیت برگردید.

همچنین می‌توانید یاد بگیرید که در خصوص برخی از قوانینتان زیاد سخت نگیرید، بدین ترتیب دیگر هر کدام از آن‌ها به معنای آزمون احترام شریک زندگی‌تان به شما نخواهند بود با گذشت زمان، حتی ممکن است حس شوخ‌طبعی نسبت به آن‌ها به دست آورید. برای مثال، اگر همسرتان تعدادی از جوراب‌هایش را در اتاق نشیمن می‌گذارد یا چیزی را به اشتباه در سطل بازیافت می‌اندازد، می‌توانید به موارد تخلف او اشاره کرده و عبوسانه از او بپرسید، «معنای این چیست؟» همچنین می‌توانید حساسی بخندید.

زمانی که مردم تفکر خوب، بد و قوی، ضعیف را که از طرز فکر ثابت نشأت می‌گیرد، رها می‌کنند، بهتر

می توانند استراتژی های مفیدی یاد بگیرند که به خود کنترلی آن ها کمک کند. هر لغزش و خطا به معنای حکم مجازات نیست. این موضوع در طرز فکر رشد شکل دیگری دارد. این موضوع یادآوری این نکته است که انسان ناکاملی هستید و سرنخی برای بهتر انجام دادن آن در دفعه بعدی است.

تداوم تغییر

تغییر طرز فکر به منظور هر کدام از دلایل از جمله پیشرفت شغلی، التیام یافتن از شکست، کمک به رشد کودکان، کاهش وزن یا کنترل خشم که باشد، این تغییر باید حفظ شده و تداوم داشته باشد. شگفت انگیز است، هر بار که بهبودی در مشکلات حاصل می شود، مردم اغلب کاری را که باعث ایجاد بهبود شده است، متوقف می کنند. هنگامی که احساس بهتری پیدا می کنید، مصرف دارو را متوقف می کنید.

اما تغییر به این شیوه مؤثر واقع نمی شود. وقتی که وزنتان را کم کردید، مسئله از بین نمی رود یا هنگامی که کودکان شروع به دوست داشتن یادگیری می کند، مشکل برای همیشه حل نشده است. یا زمانی که شما و شریک زندگی تان شروع به برقراری ارتباط بهتری می کنید، این پایان کار نیست. این تغییرات باید حمایت شوند و گرنه سریع تر از زمانی که پدیدار شدند، ناپدید خواهند شد. شاید به همین دلیل است که سازمان الکلی های گمنام به مردم می گوید که آن ها همیشه الکلی خواهند بود، بنابراین این افراد راضی نمی شوند تا آنچه را که برای پاکی از الکلی نیاز است، متوقف کنند. این یک شیوه بیان است، «تو همیشه آسیب پذیر باقی خواهی ماند».

به همین دلیل است که تغییر طرز فکر به معنای انتخاب چند ترفند نیست. درواقع، اگر کسی در داخل طرز فکر ثابت باقی بماند و از استراتژی های رشد استفاده کند، ممکن است نتیجه عکس بگیرد. وس، پدری با طرز فکر ثابت بود که دیگر بریده بود. او هر شب خسته و کوفته از سر کار به خانه می آمد و پسرش، میکی، از همکاری با او خودداری می کرد. وس آرامش و سکوت می خواست، اما میکی پر سروصدا بود. وس به او هشدار می داد، اما میکی به کار خود ادامه می داد. از نظروس او خیره سر و سرکش بود و به حقوق وس به عنوان پدر احترام نمی گذاشت. کار به دادو بی داد می کشید و در نهایت میکی مجازات می شد.

در نهایت، وس که احساس می کرد هیچ چیز برای از دست دادن ندارد، برخی از استراتژی های رشدگرا را امتحان کرد. او به تلاش های میکی احترام گذاشت و از استراتژی های او زمانی که همدلانه یا مفید بودند، تعریف کرد. تغییر رفتار میکی چشمگیر بود.

اما به محض اینکه تغییر و تحولات اتفاق افتاد، وس، استفاده از استراتژی ها را متوقف کرد. او آنچه را که می خواست، داشت و انتظار داشت که همین گونه ادامه پیدا کند. هنگامی که این طور نشد، او حتی عصبانی تر و تنبیهی تر از پیش شد. میکی نشان داده بود که می توانست به خوبی رفتار کند و در حال حاضر خودداری می کرد.

همین مورد مشابه اغلب در بین زوج هایی با طرز فکر ثابت که شروع به برقراری ارتباط بهتر می کنند، رخ می دهد.

مارلین و اسکات از آن جمله زن و شوهرهایی بودند که من و همسر من آن ها را بیکر سانز^{۱۱۹} می نامیم. تمام کاری که می کردند سروکله زدن با هم بود: «چرا آشغال ها رو جمع نمی کنی؟» «اگر آن قدر نق نقو نبودی، این کار را می کردم.»، «اگر آنچه را که قرار بود انجام بدهی انجام می دادی، مجبور نبودم نق بزنم.» «چه کسی تو را مسئول قضاوت آنچه که قرار است من باشم، کرده است؟»

با کمک مشاوره، مارلین و اسکات بحث کردن درباره جنبه های منفی را متوقف کردند و هر روز بیشتر و بیشتر، به کارهای با ملاحظه ای که شریک زندگی شان انجام می داد و تلاش هایی که می کرد ارزش قائل شدند. عشق و عطوفتی که آن ها تصور می کردند مرده است دوباره بازگشت؛ اما زمانی که بازگشت، آن ها دوباره آن را به حالت قبلی برگرداندند. در طرز فکر ثابت، برای انجام کارها تلاش خاصی لازم نیست. آدم های خوب باید فقط خوب عمل کنند و روابط خوب باید فقط به شیوه خوبی ایجاد شود.

هنگامی که مجادلات و سروکله زدن ها دوباره از سر گرفته شد، بسیار شدیدتر از همیشه بود، چرا که منعکس کننده همه امیدهایی بود که به یأس تبدیل شده بودند. تغییر طرز فکر به معنای انتخاب گهگاه چند اشاره گر نیست. بلکه به معنای دیدن همه چیز به شیوه ای جدید است. زمانی که افراد، زوج ها، مربیان و ورزشکاران، مدیران و کارکنان، والدین و کودکان، معلمان و دانش آموزان، به سوی

طرز فکر رشد تغییر می کنند، آن ها از چارچوب قضاوت کردن و قضاوت شدن به چارچوب یادگیری و کمک به یادگیری تغییر می کنند. تعهد آن ها برای رشد است و رشد نیازمند صرف زمان، تلاش و حمایت متقابل بسیاری است.

یادگیری و کمک به یادگیری

هر روز جدید، شیوه‌هایی برای رشد و کمک به رشد افرادی که برای شما مهم می‌باشند در اختیار شما قرار می‌دهد. چگونه می‌توانید به خاطرتان بسپارید که در جست‌وجوی این فرصت‌ها باشید؟ هر روز صبح، همان‌طور که به روزپیش رویتان می‌اندیشید، سعی کنید این سؤالات را از خودتان بپرسید. از آن‌ها کپی گرفته و روی آینه‌تان بچسبانید: فرصت یادگیری و رشد امروز چیست؟ برای خودم؟ برای مردم اطرافم؟

همان‌طور که به فرصت‌ها فکر می‌کنید، برنامه‌ریزی کنید و بپرسید:

کی، کجا و چگونه می‌توانم برنامه‌ام را آغاز کنم؟

سؤال‌های کی، کجا و چگونه برنامه را عینی و ملموس می‌کند. سؤال چگونه از شما می‌خواهد که به تمامی شیوه‌هایی فکر کنید که برنامه شما را عملی و مؤثر می‌کنند.

همان‌طور که با شکست‌ها و موانع اجتناب‌ناپذیر روبه‌رو می‌شوید، برنامه جدیدی ایجاد کنید و این سؤال را دوباره از خودتان بپرسید:

کی، کجا و چگونه می‌توانم به برنامه جدیدم عمل کنم؟

صرف‌نظر از اینکه چقدر ممکن است حس بدی داشته باشید، آن را انجام دهید! (همین‌طور آن را روی آینه‌تان قرار دهید.)

و هنگامی که موفق شدید، فراموش نکنید که از خودتان بپرسید:

برای حفظ و تداوم رشد چه کاری باید انجام دهم؟

به یاد داشته باشید، همان‌طور که الکس رودریگز، بازیکن بزرگ بیس بال می‌گوید: «بالاخره باید راهی را درپیش بگیرید و حرکت کنید.» همچنین می‌توانید کسی باشید که جهت حرکت را انتخاب می‌کند.

جاده پیش رو

تغییر می تواند سخت باشد، اما هرگز نشنیده ام که کسی بگوید ارزشش را نداشت. شاید افرادی که مسیر پر پیچ و خمی را آغاز کرده و ادامه داده اند زمانی که می گویند ارزشش را داشت فقط دارند به نوعی توجیه می کنند. اما افرادی که تغییر کرده اند می توانند به شما بگویند که به چه میزانی زندگی شان بهتر شده است. آن ها می توانند در مورد چیزهایی که در حال حاضر دارند و قبلاً نداشتند و راه هایی که اکنون احساس می کنند و پیش از این احساس نمی کردند، برایتان حرف بزنند.

آیا تغییر به طرز فکر رشد تمامی مشکلاتم را حل کرد؟ نه اما می دانم که به خاطر آن من زندگی متفاوتی دارم، یک زندگی غنی تر و اینکه به خاطر آن، فرد سرزنده تر، شجاع تر و پذیراتری هستم. این به شما بستگی دارد که ببینید آیا تغییر در حال حاضر برای شما مناسب است یا نه. شاید مناسب باشد، شاید نباشد؛ اما در هر صورت، طرز فکر رشد را در افکارتان حفظ کنید. سپس، هنگامی که موانعی در سرراحتان قرار گرفت، می توانید از آن استفاده کنید. طرز فکر رشد همیشه و در هر زمانی حاضر خواهد بود تا مسیر آینده را به شما نشان دهد.

درباره نویسنده

دکتر کارل اس دِوک، به عنوان یکی از برجسته‌ترین محققان جهان در زمینه‌های شخصیت، روان‌شناسی اجتماعی و روان‌شناسی رشد در نظر گرفته می‌شود. او استاد روان‌شناسی ویلیام بی رنسفورد در دانشگاه کلمبیا بوده است و در حال حاضر استاد روان‌شناسی لوئیس و ویرجینیا ایتون در دانشگاه استنفورد و عضو آکادمی علوم و هنر آمریکا است. کتاب علمی او «نظریه‌های خویشتن، نقش آن‌ها در انگیزش، شخصیت و توسعه»، توسط سازمان همیاری آموزشی جهان، به عنوان کتاب برگزیده سال انتخاب شد. کار او به اندازه نشریاتی چون نیویورکر، تایم، نیویورک تایمز، واشنگتن پست و بوستون گلوب در ۲۰/۲۰ و تودی دیده شده است. دکتر اس دِوک با همسرش در پالو آلتو، کالیفرنیا زندگی می‌کند.

یادداشت‌ها

[۱←]

Janet Cooke .

[۲←]

Stephen Glass .

[۳←]

Morton Downey .

[۴←]

John McEnroe .

[۵←]

Michael Jordan .

[۶←]

معادل بهمن و اسفند سال‌های شمسی

[۷←]

Illinois .

[۸←]

Malcolm Gladwell .

[۹←]

Duke .

[۱۰←]

Pierre Chevalier .

[۱۱←]

. اجرای کوتاه بازیگر، نوازنده، رقصنده و غیره به منظور انتخاب شدن برای یک اجرا یا فیلم خاص

[۱۲←]

DeLay .

[۱۳←]

. نوازنده نامی ویولن سل، آمریکایی چینی تبار است. او را یکی از برترین نوازندگان این ساز در قرن اخیر دانسته‌اند.

[۱۴←]

Joseph Martocchio .

[۱۵←]

Michelle Wie .

[۱۶←]

sony open .

[۱۷←]

Vijay Singh .

[۱۸←]

. در افسانه‌های یونان، صنعتگر افسانه‌ای یونان است.

[۱۹←]

. ایکاروس همراه پدر از زندان مینوس، به کمک بال‌هایی که از موم و پر ساخته شده بود، گریخت. باوجود توصیه پدر به خورشید نزدیک شد، بال‌های مومی آب شدند و به دریا افتاد.

[۲۰←]

Amahl and the NightVisitors .

[۲۱←]

Claude Steele .

[۲۲←]

Joshua Aronson .

[۲۳←]

Edward Caldwell III's .

[۲۴←]

Billy Beane .

[۲۵←]

Babe Ruth .

[۲۶←]

Michael Lewis .

[۲۷←]

Lenny Dykstra .

[۲۸←]

scoring runs .

[۲۹←]

Tale of the Tape .

[۳۰←]

Sonny Liston .

[۳۱←]

Babe Ruth .

[۳۲←]

Stephen Jay Gould .

[۳۳←]

Wilma Rudolph .

[۳۴←]

Jackie Joyner-Kersey .

[۳۵←]

Maury Wills .

[۳۶←]

. در بیس بال بیس دزدی زمانی توسط رانر انجام می‌شود که یا پیچر خود را برای پرتاب آماده می‌کند یا در حال پرتاب است یا زمانی که توپ از دست اینفیلدرها افتاده و دور از دسترس آنها است که در این شرایط رانر بتواند خود را به بیس بعدی بدون ضربه یارش یا واک برساند.

[۳۷←]

Malcolm Gladwell .

[۳۸←]

Marshall Faulk .

[۳۹←]

Pedro Martinez .

[۴۰←]

Broadway show .

[۴۱←]

Roy Emerson .

[۴۲←]

Jackie Joyner-Kersey .

[۴۳←]

. جورج گای معروف به بادی گای نوازنده مشهور گیتار الکتریک در سبک بلوز.

[۴۴←]

. درفت نام مراسمی است که در آن تیم‌های لیگ NBA در دو دور (به اصطلاح راند) شروع به انتخاب بازیکنان خوب و آینده‌دار لیگ دانشگاهی آمریکا یا سایر لیگ‌های معتبر دنیا می‌کنند. بدین ترتیب همه ساله شصت بازیکن به وسیله درفت به لیگ حرفه‌ای بسکتبال آمریکا راه پیدا می‌کنند که البته بسیاری از آن‌ها نیز ممکن است هیچ وقت فرصت بازی پیدا نکنند.

[۴۵←]

Tampa Bay Buccaneers .

[۴۶←]

Iciss Tillis .

[۴۷←]

The Color Purple.

[۴۸←]

ENRON .

[۴۹←]

McKinsey & Company .

[۵۰←]

Circuit City .

[۵۱←]

James Surowiecki .

[۵۲←]

Slate .

[۵۳←]

Scott Paper and Sunbeam .

[۵۴←]

Ford Mustang .

[۵۵←]

Ken Lay .

[۵۶←]

Bethany McLean .

[۵۷←]

Peter Elkind .

[۵۸←]

Jeff Skilling .

[۵۹←]

Amanda Martin .

[۶۰←]

Steve Case .

[۶۱←]

Jerry Levin .

[۶۲←]

Richard Parsons .

[۶۳←]

Morgan McCall .

[۶۴←]

High Flyers .

[۶۵←]

. یکی از بدنام‌ترین مردان تاریخ، فقط چهار سال فرمانروای روم بود. اما در همین زمان کوتاه
سلطنتش، آن قدر ظلم و حماقت به خرج داد که رسوای همه تاریخ شد.

[۶۶←]

Harvey Hornstein .

[۶۷←]

Paul Kazarian .

[۶۸←]

Sunbeam-Oster .

[۶۹←]

Texas Instruments .

[۷۰←]

Mark Shepherd .

[۷۱←]

Fred Bucy .

[۷۲←]

Andrew Carnegie .

[۷۳←]

Jack Welch .

[۷۴←]

Lou Gerstner .

[۷۵←]

Anne Mulcahy .

[۷۶←]

Steve Bennett .

[۷۷←]

paint job .

[۷۸←]

Caltech .

[۷۹←]

Lou Gerstner .

[۸۰←]

Marry Kay Ash.

[۸۱←]

Martha Stewart.

[۸۲←]

. گروه‌زدگی (Groupthink) یا گروه فکری پدیده‌ای روان‌شناسانه است که در بین گروهی از مردم رخ می‌دهد، بدین شکل که میل به هارمونی و همگرایی در گروه، منجر به تصمیم‌گیری غیرعقلانی یا ناکارآمد می‌شود. اعضای گروه سعی می‌کنند با سرکوب کردن فعالانه دیدگاه‌های مخالف و با ایزوله کردن خود از اثرگذاری‌های بیرونی، اختلاف را حداقل کرده و به یک تصمیم مورد اجماع برسند بی‌آنکه دیدگاه‌های رقیب را مورد ارزیابی انتقادی قرار دهند.

[۸۳←]

Irving Janis.

[۸۴←]

Bay of Pigs.

[۸۵←]

. میداس یا شاه میداس پادشاه فریگیه بود. او بنا بر اسطوره‌های یونانی هر آنچه را که لمس می‌کرد به طلا تبدیل می‌شد.

[۸۶←]

Alfred P. Sloan.

[۸۷←]

Reader's Digest.

[۸۸←]

Jennifer Beer.

[۸۹←]

Bowling for Columbine .

[۹۰←]

Dylan Klebold .

[۹۱←]

Haim Ginott .

[۹۲←]

Provence .

[۹۳←]

College Board .

[۹۴←]

Mary Main .

[۹۵←]

Carol George .

[۹۶←]

Stuyvesant .

[۹۷←]

Dorothy DeLay .

[۹۸←]

Sheila Schwartz .

[۹۹←]

To Kill a Mockingbird .

[۱۰۰←]

Chicago Sun-Times .

[۱۰۱←]

St. Peter .- یکی از دوازده قدیسان و خواص حضرت عیسی مسیح

[۱۰۲←]

Rafe Esquith .

[۱۰۳←]

Juilliard School .

[۱۰۴←]

Esquith .

[۱۰۵←]

The Wall Street Journal .

[۱۰۶←]

Anton Chekhov .

[۱۰۷←]

Bobby Knight .

[۱۰۸←]

Henry Iba .

[۱۰۹←]

John Feinstein .

[۱۱۰←]

Season on the Brink .

[۱۱۱←]

Hall of Famer .

[۱۱۲←]

Denny Crum .

[۱۱۳←]

Fred Slaughter .

[۱۱۴←]

Lady Vols .

[۱۱۵←]

Peter Gollwitzer .

[۱۱۶←]

Searching for Bobby Fischer .

[۱۱۷←]

Candy Land .

[۱۱۸←]

یک امپراتوری از مردم بومی (سرخ‌پوست) در آمریکای جنوبی بود. این امپراتوری در بیشترین پهناوری خود، کشورهای امروزی پرو، اکوادور، بولیوی، و بخش‌هایی از آرژانتین، شیلی و کلمبیا را دربرمی‌گرفت.

[۱۱۹←]