دانلود
کتاب



توانمندی های نهان

نویسنده : آدام گرانت

توانمندی‌های نهان

علم دستیابی به دستاوردهای بزرگ‌تر



همزمان با انتشار جهانی

آدام گرانت

نویسندهٔ کتاب دوباره فکر کن

ترجمهٔ میثم همدمی

توانمندی‌های نهان

علم دستیابی به دستاوردهای بزرگ‌تر

نویسنده: آدام گرانت

مترجم: میثم همدمی

به یاد سیگال بارساده که توانمندی همهٔ افراد را می‌دید

سخن مترجم

پیشرفت یک وهم نیست، اتفاق می‌افتد، ولی همواره رَوندی کُند دارد و ناگزیر در مسیر پیشروی، نومیدی‌هایی هم به سراغمان خواهند آمد.

- جورج اورول

معدل کل من در سال دوم دبیرستان ۱۸.۹ شد؛ خوب به نظر می‌رسید، منتها مشکلی وجود داشت: من در همان ترم، درس زبان انگلیسی را با نمرهٔ ۹ رد شده بودم! طی تمام دوران دبیرستان، انگلیسی برایم به دژی نفوذناپذیر می‌ماند. برای قبولی در امتحانات این درس، انبوهی از نمونه سؤالات امتحانیِ سال‌های مختلف را با مشقت گردآوری می‌کردم، ساعت‌ها آن‌ها را می‌خواندم و سؤالات و جواب‌ها را از بر می‌کردم، به این امید که سؤالاتی مشابه آن‌ها در امتحان بیایند و بتوانم به آن‌ها پاسخ دهم. شب‌های امتحان انگلیسی از دلهره‌آورترین شب‌های عمرم بودند؛ دست به دعا می‌شدم، نذر و نیاز می‌کردم، به امامزادهٔ محل دخیل می‌بستم و شمع روشن می‌کردم تا خداوند در امتحان هوایم را داشته باشد.

غریق برای نجات خویش، به هر تکه چوبی چنگ می‌زند.

به‌خاطرِ هراس از برخورد پرخاشگرانهٔ معلمان درس انگلیسی و گریز از تحقیر شدن، در کلاس‌های این درس حاضر نمی‌شدم. غیبت‌هایم به‌قدری زیاد شده بودند که به‌خاطرشان تا مرز اخراج از دبیرستان پیش رفتم. در حین جلسهٔ امتحان نهایی سال سوم دبیرستان، به‌لطفِ امداد یکی از همکلاسی‌هایم، با حداقل نمرهٔ ممکن از سد انگلیسی گذشتم.

من مطمئن شده بودم که نمی‌توانم در انگلیسی موفقیتی کسب کنم. تا اینکه دبیرستان تمام شد و خواندن داستان‌های ساده و جذاب به زبان انگلیسی را شروع کردم. هرگاه به بازی‌های ویدئویی مشغول می‌شدم، دفترچهٔ یادداشت و فرهنگ لغت هم کنارم بودند؛ واژه‌های ناآشنایِ بیان‌شده در بازی‌ها را در دفترچه‌ام می‌نگاشتم و معنایشان را می‌یافتم تا از داستان بازی‌ها سر در بیاورم. من فراگیری انگلیسی را به یک تفریح بدل ساخته بودم. به‌تدریج، دفترچه‌هایم پرشمار شدند. هر روز مدت‌زمانی -حتی شده یک ربع- را به مرور واژه‌های این دفترچه‌ها اختصاص می‌دادم. کم‌کم ورق برگشت، دیگر لازم نبود حین بازی به فرهنگ لغت رجوع کنم و به مطالعهٔ کتاب‌های دشوارتر روی آوردم. رفته‌رفته بخش اعظم اخبار، تحلیل‌های روز و مطالب مورد علاقه‌ام را هم به زبان انگلیسی می‌خواندم. در دورهٔ تحصیل در دانشگاه، انگلیسی به نقطهٔ قوت من بدل شد؛ در کنکور فوق‌لیسانس و دکتری، درصد بالایم در بخش انگلیسی کنکور تأثیری پررنگ بر قبولی‌ام داشت. در عین حال، به‌شکلی جدی به حوزهٔ ترجمهٔ کتاب‌های انگلیسی وارد شدم و بعد هم بخت آن را یافتم تا برای دانشجویان خوب لیسانس روان‌شناسی دانشگاه گیلان درس متون تخصصی را ارائه دهم. انگلیسی دیگر نه یک کابوس، که منبع لذت من بود.

چطور چنین تغییری ممکن شد؟ من نابغه نبودم، طبعاً انگلیسی هم به من وحی نمی‌شد. کلید تحول من تغییر شیوهٔ فراگیری‌ام بود: برای پیش رفتن، من ابتدا می‌بایست چند قدمی به عقب برگردم و در روش‌هایم تجدیدنظر کنم؛ می‌بایست به‌سان اسفنجی اطلاعات را جذب کنم، از کمال‌گرایی و عجله کردن دست برداشته و از یادگیری لذت ببرم؛ می‌بایست عزمی راسخ داشته و در روند یادگیری‌ام منضبط باشم.

حین ترجمهٔ کتاب حاضر، به یاد ناکامی‌های پی‌درپی‌ام در فراگیری زبان انگلیسی افتادم و دریافتم بی‌آنکه بدانم، با آزمون و خطا، برخی از توصیه‌های ارائه‌شدهٔ آدام گرانت در این کتاب را به کار بسته‌ام. در مواردی هم -ازجمله در حوزهٔ فراگیری سخن گفتن به زبان انگلیسی- با پشت کردن به توصیه‌های گرانت، به روند ناکامی‌هایم دامن زده بودم.

همهٔ ما می‌توانیم پیشرفت کنیم و به دستاوردهای بزرگ‌تری برسیم، اما باید بدانیم که پیشرفت ماهیتی ناگهانی ندارد. پیشرفت‌های راستینْ تدریجی رخ می‌دهند و حتماً طی آن‌ها به موانعی بر خواهیم خورد؛ ضمناً مسیر پیشرفت اغلب از جاده‌ای مستقیم نمی‌گذرد، در برخی از مواقع باید درنگ کنیم، مسیرمان را تغییر دهیم و حتی به عقب برگردیم.

رهنمودهای کتاب حاضر به ما کمک می‌کنند تا نه‌فقط در حوزهٔ فراگیریِ یک زبان خاص، بلکه در نگارش داستان‌ها، سرایش اشعار، فراگیری موسیقی، تحصیل، ارتقای عملکرد ورزشی، نقاشی و هر حوزهٔ قابل‌تصور دیگری هم، توانمندی‌های نهانمان را کشف کنیم و با اتکا بر آن‌ها به پیش برویم.

میثم همدمی[۱]

تابستان ۱۴۰۲

پیش‌درآمد

رویاندن گل‌های سرخ از دلِ بتن

آیا ماجرای گل‌سرخی را که روییده بود
از شکافی در میان بتن شنیده‌اید؟
نشان داد که قانون طبیعت خطاست
یاد گرفت راه برود، بی‌آنکه پایی داشته باشد
خنده‌دار به نظر می‌رسد، ولی او با حفظ رؤیاهایش،
یاد گرفت در هوایی تازه نفس بکشد (۱)

- توپاک شکور[۲]

در یک آخر هفتهٔ سرد بهاری در سال ۱۹۹۱، برخی از باهوش‌ترین نوجوانان آمریکا در هتلی خارج از شهر دیترویت گرد هم آمدند. به‌محض اینکه دانش‌آموزان به‌سمت صندلی‌های اختصاصی‌شان رفتند، در سالن غوغایی به پا شد. لحظهٔ موعود فرا رسید. سکوت حکم‌فرما شد. فقط صدای کلیک، کلیک و کلیک به گوش می‌رسید. چشم‌ها به صفحه‌هایی از ردیف‌های مربعی سیاه و سفید دوخته شده بودند. مسابقات قهرمانی شطرنج نوجوانان کشور در حال برگزاری بود.

در سال‌های اخیر، تیم‌های مدارس خصوصی و نمونهٔ سطح بالا در این رقابت‌ها برتری کامل داشتند؛ این مدارس به پشتوانهٔ منابع کافی خود، آموزش شطرنج را در برنامهٔ درسی‌شان گنجانده بودند. مدرسهٔ دالتون، یکی از مدارس برتر شهر نیویورک، مدافع عنوان قهرمانی به حساب می‌آمد و سه قهرمانیِ ملی متوالی در کارنامه‌اش داشت.

این مدرسه یک مرکز آموزش شطرنج داشت که هم‌سطحِ مراکز آموزشی المپیک بود. هر کودک در یک ترم از دوران مهدکودک و در تمامِ سال کلاس اولش آموزش شطرنج می‌دید. مستعدترین دانش‌آموزان قبل و بعد از کلاس‌های درسی‌شان، تحت آموزش یکی از برترین مربیان شطرنج کشور قرار می‌گرفتند. نگین انگشتر مدرسهٔ دالتون کودک نابغه‌ای به نام جاش وایتزکین[۳] بود که دو سال بعد داستان زندگی‌اش مبنای ساخت فیلم موفقِ در جست‌وجوی بابی فیشر[۴] شد. گرچه امسال جاش و یکی دیگر از ستاره‌های مدرسه در مسابقات شرکت نکرده بودند، مدرسهٔ دالتون کماکان تیم قدرتمندی داشت.

هیچ‌کس تیم رُخ‌های خشمگین[۵] را مدعی قهرمانی نمی‌دانست. (۲) وقتی اعضای این تیم مضطربانه وارد هتل می‌شدند، همهٔ سرها به‌سویشان برگشت. آن‌ها با حریفان سفیدپوست و ثروتمند خود اشتراکات بسیار کمی داشتند؛ رُخ‌های خشمگین تیمی از دانش‌آموزان رنگین‌پوست و فقیر بود: شش پسربچهٔ سیاه‌پوست، یک لاتین‌تبار و یک آسیایی-آمریکایی. این بچه‌ها در محله‌هایی زندگی می‌کردند که به‌خاطر مواد مخدر، خشونت و جنایت ویران شده بود و اکثرشان در خانواده‌هایی تک‌سرپرست، در دامان مادر، خاله یا مادربزرگی رشد کرده بودند که درآمدی کمتر از شهریهٔ مدرسهٔ دالتون داشتند.

اعضای تیم رخ‌های خشمگینْ دانش‌آموزان کلاس‌هشتمی و نهمی بودند که در یک مدرسهٔ متوسطهٔ اولِ دولتی به نام JHS ۴۳ در محلهٔ هارلم، درس می‌خواندند. آن‌ها، برخلاف رقبایشان از مدرسهٔ دالتون، یک دهه سابقهٔ تمرین یا سال‌ها تجربهٔ رقابت نداشتند. برخی تازه از کلاس ششم شروع به یادگیری شطرنج کرده بودند. کاپیتان تیم، کاساون هنری[۶]، در دوازده‌سالگی شطرنج را شروع کرده بود و در پارکی، با یکی از فروشندگان مواد مخدر تمرین می‌کرد.

در سطح رقابت‌های ملی، تیم‌ها باید بهترین بازیکنان امتیازگیرشان را نگه دارند و سایرین را کنار بگذارند. تیم‌هایی به بزرگی دالتون می‌توانستند حتی قید شش بازیکن برترشان را هم بزنند؛ اما تیم رخ‌های خشمگین حتی به‌سختی بازیکنان کافی در اختیار داشت. تک‌تک بازیکنان برای این تیم مهم بودند؛ هیچ چارهٔ دیگری نداشتند. برای موفقیت تیم، تک‌تک اعضای آن می‌بایست در اوج توانایی خود بازی می‌کردند.

رخ‌های خشمگین کارش را با قدرت شروع کرد. در آغاز، ضعیف‌ترین بازیکن این تیم رقیبی را شکست داد که در رده‌بندی چندصد پله بالاتر از خودش بود. این اتفاق باعث شد سایر اعضای تیم هم روحیه بگیرند و حریفانِ بسیار کارکشتهٔ خود را مات کنند. تیم رخ‌های خشمگین به نیمه‌نهایی راه یافت و در مجموعِ ۶۳ تیم شرکت‌کننده، در جایگاه سوم قرار گرفت.

اعضای این تیم، به‌رغم بی‌تجربگی‌شان، سلاحی مخفی داشتند. مربی آن‌ها یک استاد جوان شطرنج به نام موریس اشلی[۷] بود. موریس که مهاجری جامائیکایی بود و سال‌های میانی دههٔ ۲۰ عمرش را می‌گذراند، گویی مأموریت داشت کلیشهٔ باهوش نبودن بچه‌های سیاه‌پوست را از بین ببرد. او طبق تجربه‌اش دریافته بود

که گرچه استعدادها به‌نحوی مساوی توزیع می‌شوند، فرصت‌ها اما این‌چنین نیستند. او می‌توانست توانمندی‌ها را در جاهایی ببیند که از چشم سایرین پنهان مانده بود. می‌خواست تا در میانهٔ بتن، گل‌سرخ برویاند.

اما تیمِ موریس در نیمه‌نهایی دچار لغزش شد؛ کاساون درحالی که کنترل بازی را در اختیار گرفته بود، حرکت اشتباهی کرد و به‌سختی توانست بازی را به مساوی بکشاند. بازیکن دیگری در آستانهٔ پیروزی بود، اما رقیب توانست با زدن مهرهٔ وزیر، او را شکست بدهد. بازیکن گریه‌کنان از سالن بیرون رفت. یکی از بازی‌ها آن‌چنان بد شروع شد که موریس به‌کلی سالن را ترک کرد. تماشای این بازی برای موریس خیلی عذاب‌آور بود. در پایان این دور از رقابت‌ها، تیم رخ‌های خشمگین از ردهٔ سوم به ردهٔ پنجم سقوط کرد.

موریس به شاگردانش یادآور شد که آنان فقط می‌توانند بر تصمیمات خودشان کنترل داشته باشند، نه بر نتیجهٔ بازی. تیم رخ‌های خشمگین برای جبران مافات، می‌بایست هر چهار بازی آخر خود را ببرد و در عین حال، دعا کند تیم‌های برتر بازی‌هایشان را ببازند. اما صرف‌نظر از اینکه چه اتفاقی می‌افتاد، آنان همین حالا هم یکی از بهترین تیم‌های کشور بودند. آن‌ها تا همین‌جا هم به موفقیتی بیش از انتظار همه نائل آمده بودند و برای به دست آوردن دل مردم، لازم نبود قهرمان رقابت‌ها شوند.

شطرنج را بازی نوابغ می‌دانند. برترین شطرنج‌بازان معمولاً بچه‌های باهوشی هستند که توانایی ذهنی بالایی در به‌خاطر سپردنِ توالی حرکات، تجزیه‌وتحلیل

سریع سناریوها و پیش‌بینیِ حرکات بعدی دارند. اگر قصد دارید یک تیم شطرنج در سطح قهرمانی تشکیل دهید، بهترین شیوه همان کاری است که مدرسهٔ دالتون انجام داد: گروهی از کودکان نابغه را جذب کنید و از همان سنین کودکی با تمرینات فشرده آموزششان بدهید.

اما موریس برعکس آن را انجام داد: او مربیگری گروهی از دانش‌آموزان را بر عهده گرفت که از قضا علاقه‌مند و آماده بودند. یکی از این دانش‌آموزان بچهٔ قلدر کلاسش بود. اکثر این بچه‌ها دانش‌آموزان ممتازی نبودند و هیچ استعداد خاصی هم در شطرنج نداشتند. موریس به خاطر می‌آورد: «ما در تیممان هیچ ستاره‌ای نداشتیم.»

با همهٔ این اوصاف، در دور پایانی مسابقه، تیم رخ‌های خشمگین توانست موقعیت خودش را حفظ کند. دو بازیکن تیم به‌نحوی عالی حریفانشان را مات کردند و کاساون هم مقابل حریفی با رتبه‌ای بسیار بالاتر از خودش قرار گرفت. آن‌ها می‌دانستند که حتی اگر کاساون حریفش را شکست هم بدهد، احتمالاً باز هم کافی نخواهد بود؛ چراکه اولین بازی‌شان در دور پایانی مساوی شده بود.

چند دقیقه بعد، موریس صدای فریادهایی را در انتهای سالن شنید: «آقای اشلی، آقای اشلی!» کاساون پس از رقابتی طولانی، تمامی احتمالات را بر هم زده و برترین شطرنج‌باز مدرسهٔ دالتون را شکست داده بود. در میان بُهت همگان، تیم‌های برتر شکست خوردند و به این ترتیب، مسیر برای قهرمانیِ تیم رخ‌های خشمگین هموار شد. بازیکنان تیم همدیگر را در آغوش کشیدند و فریاد شادمانی سر دادند: «ما بردیم! ما بردیم!»

بچه‌های فقیر محلهٔ هارلم، فقط ظرف دو سال، مسافتی طولانی از بی‌تجربگی تا قهرمانیِ ملی را طی کردند. اما بزرگ‌ترین شگفتی این نبود که گروهی از فرودست‌ها پیروز شده بودند، بلکه چرایی این پیروزی بود. مهارت‌هایی که آن‌ها برای موفقیتشان توسعه داده بودند، درنهایت، چیزی بیش از عنوان قهرمانی شطرنج برایشان به ارمغان آورد.

همهٔ افراد توانمندی‌های نهانی دارند. موضوع این کتاب چگونگی شکوفا کردن این توانمندی‌هاست. باور عمومی بر آن است که بزرگی بیش از آنکه با تلاش فرد ساخته شود، همراه او زاده می‌شود؛ همین باور باعث می‌شود که دانش‌آموزان مستعد، ورزشکاران ذاتی و کودکان نابغه در موسیقی را ستایش کنیم. اما لازم نیست برای دستیابی به اهداف بزرگ، از دوران کودکی نابغه باشید. هدف من این است که نشان دهم چطور همگی ما می‌توانیم برای دستیابی به دستاوردهای بزرگ‌تر به پا خیزیم.

من به‌عنوانِ یک روان‌شناس سازمانی بیشتر دوران حرفه‌ای‌ام را صرف مطالعهٔ نیروهای پدیدآورندهٔ پیشرفت انسان کرده‌ام. آنچه طی این مدت دریافته‌ام احتمالاً برخی از پیش‌فرض‌های اساسی در مورد توانمندی‌های هر یک از ما را به چالش می‌کشد.

روان‌شناسان در مطالعه‌ای قابل‌توجه بر آن شدند تا ریشه‌های استعداد استثنایی را در میان موسیقی‌دانان، هنرمندان، دانشمندان و ورزشکاران بررسی کنند. (۳) آنان با ۱۲۰ نفر از مجسمه‌سازان برندهٔ جایزهٔ بنیاد گوگنهایم[۸]، پیانیست‌های تحسین‌برانگیز در کنسرت‌های بین‌المللی، ریاضی‌دانان برندهٔ جوایز مهم، پژوهشگران

مغز و اعصاب پیشگام، شناگران المپیک و برترین تنیس‌بازان جهان و نیز والدین، معلمان و مربیان این افراد مصاحبه‌هایی گسترده انجام دادند. این پژوهشگران حیرت کردند وقتی دریافتند فقط تعداد انگشت‌شماری از این افرادِ موفق در دوران کودکی‌شان نابغه بوده‌اند.

در میان مجسمه‌سازان، حتی یک نفر هم به‌خاطر برخورداری از توانایی ویژه توجه معلمان هنر مقطع ابتدایی خود را جلب نکرده بود. چند نفری از پیانیست‌ها قبل از نُه‌سالگی در مسابقات بزرگی مقام آورده بودند، اما سایرین صرفاً در مقایسه با خواهر و برادرهایشان بااستعدادتر به نظر می‌رسیدند. گرچه ریاضی‌دانان و متخصصان مغز و اعصاب اغلب در دوران دبستان و متوسطهٔ اول عملکرد خوبی داشتند، در بین سایر دانش‌آموزانِ موفقِ کلاسشان برجسته به حساب نمی‌آمدند. در میان شناگران، به‌ندرت افرادی بودند که در دوران کودکی‌شان رکوردی ثبت کرده باشند. اکثر آنان در مسابقات محلی پیروزی‌هایی به دست آورده بودند، اما در رقابت‌های منطقه‌ای یا ملی نه. بیشتر تنیس‌بازان در دوران آغازین مسابقاتشان شکست خورده بودند و چند سالی طول کشیده بود تا بتوانند به‌عنوانِ بازیکن برترِ محلی حرفی برای گفتن داشته باشند. مربیان این افراد نه به استعداد استثنایی آنان، بلکه به انگیزهٔ استثنایی‌شان اشاره کرده بودند. البته، انگیزهٔ آنان هم روند ثابتی نداشت؛ این انگیزه معمولاً با مربی یا معلمی آغاز شده بود که یادگیری را برایشان به فرایندی سرگرم‌کننده تبدیل کرده بود. روان‌شناس ارشد این پژوهش، در جمع‌بندی مطالعه، چنین می‌گوید: «اگر شرایط مناسب برای یادگیری فراهم شود، تقریباً همهٔ افراد دنیا می‌توانند هر مهارتی را یاد بگیرند ...»

این شواهد بر اهمیت شرایط یادگیری تأکید می‌کنند؛ تسلط بر مفهومی تازه در ریاضیات، علوم یا یک زبان خارجی، معمولاً هفت یا هشت جلسهٔ تمرینی زمان

می‌طلبد. این دفعات ضروری تکرار در میان هزاران دانش‌آموز از مقطع دبستان تا کالج مشاهده شده است.

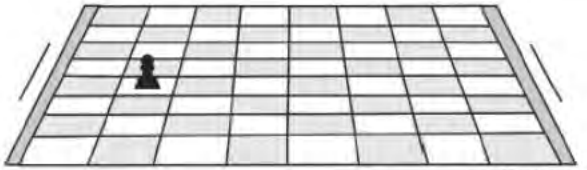
البته شاگردانی هم بودند که پس از گذراندن تعداد جلسات کمتری به برتری دست می‌یافتند، اما این دسته هم یادگیرندگان سریع‌تری محسوب نمی‌شدند؛ آنان به همان سرعت همسالانشان پیشرفت می‌کردند. (۴) ویژگی متمایزکنندهٔ آن‌ها این بود که در قیاس با سایرین، با دانش اولیهٔ بیشتری در نخستین جلسهٔ تمرین حاضر شده بودند. برخی از دانش‌آموزان به‌واسطهٔ از پیش دانستن مطالبی مرتبط، از بقیه جلوتر بودند. برخی دیگر والدینی داشتند که زودتر به آن‌ها آموزش داده بودند یا اینکه خودشان خودآموزی را زودتر شروع کرده بودند. آنچه شبیه به تفاوت در توانایی‌های ذاتی به نظر می‌رسد، درواقع اغلب ناشی از تفاوت در فرصت‌ها و انگیزه‌هاست.

وقتی توانمندی‌ها را ارزیابی می‌کنیم، با تمرکز بر نقاط آغازین -یعنی توانایی‌هایی که از همان ابتدا بلافاصله قابل‌مشاهده‌اند- مرتکب خطایی اساسی می‌شویم. در جهانی که دل‌مشغول استعدادهای ذاتی است، تصور می‌کنیم افرادی خواهند درخشید که فوراً استعدادهایشان را نشان بدهند. (۵) اما درواقع، افرادِ بسیار موفق در استعدادهای اولیه‌شان تفاوت‌های چشمگیری با یکدیگر دارند. اگر افراد را فقط بر اساس عملکردشان در روز اول قضاوت کنیم، توانمندی‌های آن‌ها همچنان نهان باقی خواهد ماند.

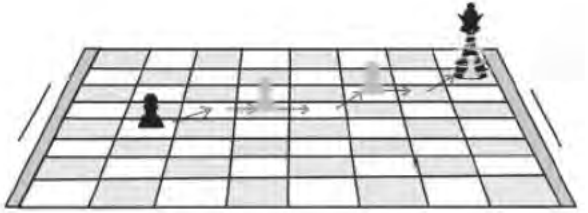
نمی‌توانید از نقطهٔ آغاز اوج‌گیری افراد دریابید که آنان درنهایت کجا فرود خواهند آمد. هر فردی در صورت بهره‌مندی از فرصت و انگیزهٔ مناسب برای یادگیری،

می‌تواند مهارت‌هایی را برای دستیابی به دستاوردهای بزرگ‌تر در خود پرورش دهد. نکتهٔ مهم در مورد توانمندی‌ها نقطهٔ شروعتان نیست، بلکه مسافتی است که طی می‌کنید. ما باید کمتر بر نقطهٔ شروع و بیشتر بر مسافت طی‌شده تمرکز کنیم.

نقطهٔ شروعتان مهم نیست



مهم مسافتی است که طی می‌کنید



در ازای موتزارت‌هایی که خیلی زود شروع به درخشیدن می‌کنند، چندین باخ وجود دارند که به‌آرامی پیشرفت می‌کنند و دیر شکوفا می‌شوند.[۹] این افراد با نیروهای خارق‌العادهٔ نامرئی متولد نشده‌اند. اغلبِ موهبت‌های آنان زیر سقف منزل و به‌تنهایی کسب شده‌اند. افرادی که گام‌های بلندی برمی‌دارند، به‌ندرت از عجایب طبیعت‌اند؛ آن‌ها معمولاً از عجایب تربیت به حساب می‌آیند.[۱۰]

غفلت از میزان تأثیرگذاری تربیت عواقب ناگواری در پی دارد؛ چنین غفلتی باعث می‌شود میزان پیشرفت‌های قابل‌دستیابی و دامنهٔ استعدادهای قابل یادگیری‌مان را دست‌کم بگیریم. درنتیجه، خود و اطرافیانمان را محدود می‌کنیم. دراین‌حالت، به حاشیه‌های امن کم‌وسعتمان می‌چسبیم و امکان‌های بالقوهٔ وسیع‌تر را از دست می‌دهیم. ازاین‌رو، نمی‌توانیم ظرفیت‌های دیگران را ببینیم و درها را به روی فرصت‌ها می‌بندیم. بدین‌ترتیب، دنیا را از دستاوردهای بزرگ‌تر محروم خواهیم کرد.

فراتر رفتن از نقاط قوت فعلی‌مان کمک می‌کند تا توانمندی‌هایمان را فعلیت ببخشیم و در اوج عمل کنیم؛ اما پیشرفت صرفاً ابزاری برای دستیابی به برتری نیست. بهتر شدن به‌خودی‌خود دستاورد ارزشمندی محسوب می‌شود. در این کتاب توضیح می‌دهم که چطور می‌توانیم در پیشرفت کردن پیشرفت کنیم.

کتاب حاضر نه دربارهٔ جاه‌طلبی[۱۱]، که دربارهٔ آرمان[۱۲] است. همان‌طور که آگنس کالارد[۱۳] فیلسوف (آمریکایی) تأکید می‌کند، جاه‌طلبی همان فرجامی است که مایلید به آن دست یابید؛ (اما) آرمان آن شخصی است که امیدوارید به آن تبدیل شوید. (۶) پرسش این نیست که چقدر پول درمی‌آورید، به چه عناوین پرتجملی

دست می‌یابید یا چند جایزه می‌گیرید؛ این نمادهای موفقیت درواقع معیارهای ضعیفی برای پیشرفت به شمار می‌آیند. مهم نیست چقدر سخت تلاش می‌کنید، مهم میزان رشد شماست و رشد به چیزی بیش از یک طرز فکر نیاز دارد و با مجموعه مهارت‌هایی آغاز می‌شود که معمولاً آن‌ها را نادیده می‌گیریم.

توانایی‌های لازم

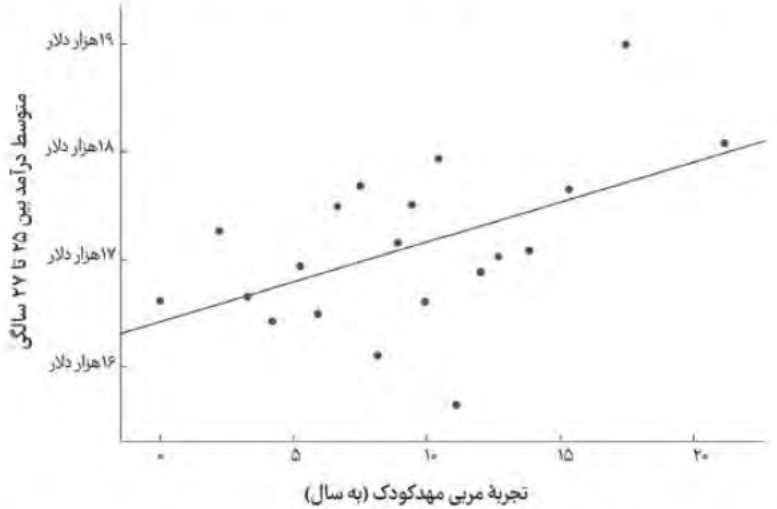
در اواخر دههٔ ۱۹۸۰، تقریباً هم‌زمان با آغاز آموزش دوره‌های شطرنجِ تیم رخ‌های خشمگین، ایالت تنسی آمریکا آزمایش بلندپروازانه‌ای را کلید زد. در ۷۹ مدرسه -که بسیاری از آن‌ها در محله‌های فقیر قرار داشتند- بیش از یازده هزار دانش‌آموزِ مهدکودکی تا کلاس‌سومی به‌شکلی تصادفی در کلاس‌های مختلف دبستان جای‌دهی شدند. هدف اصلی درک این نکته بود که آیا کلاس‌های کم‌جمعیت‌تر برای یادگیری بهترند یا خیر. اما اقتصاددانی به نام راج چتی[۱۴] متوجه شد ازآنجایی‌که هم دانش‌آموزان و هم معلمانِ هر کلاس به‌طور تصادفی انتخاب شده‌اند، او می‌تواند با تجزیه‌وتحلیل داده‌های مطالعه دریابد آیا سایر ویژگی‌های کلاس‌ها نیز تفاوت‌آفرین هستند یا خیر.

چتی یکی از تأثیرگذارترین اقتصاددانان جهان و از برندگان جایزهٔ نبوغ مک‌آرتور[۱۵] است. پژوهش‌های او نشان می‌دهند که برتری‌های ما کمتر از آنچه تصور می‌کنیم، به استعدادهای ذاتی‌مان مربوط می‌شوند.

آزمایش تنسی یافته‌ای حیرت‌انگیز در خود داشت: چتی توانست موفقیت دانش‌آموزان در بزرگسالی را به‌سادگی با بررسی مربی کلاس‌های مهدکودک آن‌ها

پیش‌بینی کند؛ دانش‌آموزانی که مربی مهدکودک باتجربه‌تری داشتند، در ۲۵ سالگی در قیاس با همسالان خود به‌شکل قابل‌توجهی درآمد بیشتری داشتند. (۷)

چتی و همکارانش دریافتند که تغییر یک مربی مهدکودک کم‌تجربه به یک مربی مجرب باعث می‌شود درآمد سالانهٔ هر دانش‌آموز در بیست‌سالگی‌اش بیش از هزار دلار افزایش یابد. در کلاسی با ۲۰ کودک، یک مربیِ بالاتر از حد متوسط می‌تواند درآمدِ طولِ عمر آن‌ها را ۳۲۰ هزار دلار افزایش دهد.[۱۶]



مربیان مهدکودک‌ها از بسیاری جهات حائز اهمیت‌اند، اما هرگز انتظار نداشتم که تا دو دهه بعدتر هم چنین اثری روی شاگردان خود بگذارند. اغلب بزرگسالان

حتی پنج‌سالگی‌شان را به‌سختی به خاطر می‌آورند، پس چرا مربیان مهدکودک چنین تاثیر بزرگی روی افراد دارند؟

پاسخ شهودی این است که مربیان تأثیرگذار به شاگردانشان یاری می‌رسانند تا مهارت‌های شناختی[۱۷] خود را توسعه دهند. آموزش‌های اولیه پایهٔ محکمی برای درک اعداد و واژه‌ها بنا می‌کند. طبعاً دانش‌آموزانی که مربیان باتجربه‌تری داشتند، پس از پایان دوران مهدکودک، در آزمون‌های ریاضی و روخوانی نمرات بالاتری کسب می‌کردند. با این حال، چند سال بعد، همسالانشان هم توانستند خودشان را به آن‌ها برسانند.

گروه پژوهشی چتی، برای آنکه دریابند دانش‌آموزان از دوران مهدکودک تا بزرگسالی چه اندوخته‌هایی را با خودشان حمل می‌کردند، به تبیین احتمالی دیگری روی آوردند. این دانش‌آموزان طی کلاس‌های چهارم تا هشتم توسط معلمانشان در برخی ویژگی‌ها رتبه‌بندی شدند. در اینجا، به نمونهٔ این ویژگی‌ها اشاره می‌کنیم:

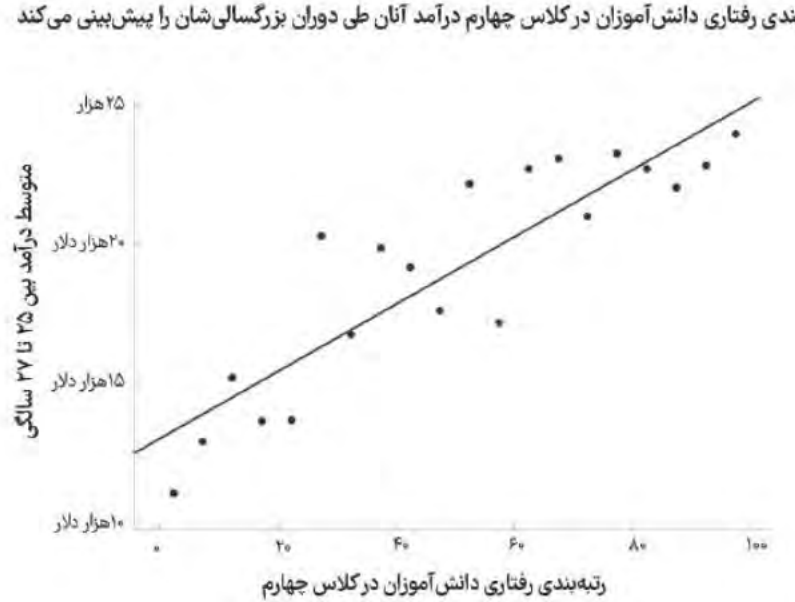
- پیشگام[۱۸] بودن: هرچند وقت یک‌بار برای پرسیدن سؤال، ارائهٔ پاسخ‌های داوطلبانه، جست‌وجوی اطلاعات در کتاب‌ها و پرس‌وجو از معلم در ساعات بیرون از کلاس پیش‌قدم می‌شدند؟

- جامعه‌محور[۱۹] بودن: تا چه حد با همسالانشان کنار می‌آمدند و با آن‌ها همکاری می‌کردند؟

- منضبط[۲۰] بودن: تا چه حد توجه مؤثری به کلاس داشتند و در برابر وسوسهٔ به هم ریختن نظم کلاس مقاومت می‌کردند؟

- مصمم[۲۱] بودن: چقدر به‌طور مداوم درگیر حل مسائل چالش‌برانگیز می‌شدند، بیشتر از تکالیف محوله‌شان کار انجام می‌دادند و در مواجهه با موانع، پافشاری می‌کردند؟

دانش‌آموزانی که در دوران مهدکودکشان تحت آموزش مربیانی باتجربه‌تر بودند در هر چهار ویژگی ذکرشده نمرات بالاتری از معلمان کلاس چهارمشان می‌گرفتند. این وضعیت در مورد نمراتشان از معلمان کلاس هشتم هم صدق می‌کرد. ویژگی‌هایی همچون پیشگام، جامعه‌محور، منضبط و مصمم بودن برای مدت‌زمانی طولانی‌تر در آنان باقی مانده بود و درنهایت، از مهارت‌های اولیهٔ ریاضی یا روخوانی‌شان هم مؤثرتر بود. وقتی چتی و همکارانش با در نظر گرفتن نمرات کلاس چهارم دانش‌آموزان، درآمد دوران بزرگسالی آن‌ها را پیش‌بینی کردند، دیدند که تأثیر این ویژگی‌های رفتاری ۲.۴ برابر بیشتر از تأثیر عملکردشان در آزمون‌های استاندارد ریاضیات و روخوانی است.



تصور کنید که چنین یافته‌ای تا چه حد شگفت‌انگیز است. اگر می‌خواهید درآمد احتمالی دانش‌آموزان کلاس‌چهارمی را پیش‌بینی کنید، باید بیش از توجه به نمرات ریاضی و کلامی‌شان، به ارزیابی معلمان از رفتارهای آن‌ها توجه کنید. در ضمن، اگرچه بسیاری از افراد تصور می‌کنند که چنین رفتارهایی ذاتی است، اما در واقع آن‌ها طی دوران مهدکودک آموزش داده شده بودند. صرف‌نظر از اینکه دانش‌آموزان از کجا شروع کرده بودند، چیزی در ارتباط با یادگیری این قبیل رفتارها

وجود داشت که دهه‌ها بعد دانش‌آموزان را برای موفقیت آماده می‌کرد.

مهارت‌های پیش‌گو و عامل موفقیت

وقتی ارسطو دربارهٔ صفاتی چون منضبط بودن و برخورداری از رفتارهای جامعه‌محور نوشت، آن‌ها را فضیلت‌های منش خواند. (۹) او منش[۲۲] را مجموعهٔ اصولی تعریف کرد که افراد از طریق نیروی محض اراده به آن دست پیدا می‌کنند و آن را ملاکِ عمل قرار می‌دهند. خود من هم پیش‌تر منش را این چنین می‌پنداشتم؛ فکر می‌کردم منش یعنی پایبندی به یک قانون اخلاقی واضح. منتها کار من آزمون و اصلاح انواع ایده‌هایی است که فیلسوفان مایل به بحث دربارهٔ آن‌ها هستند. طی دو دههٔ اخیر، شواهدی به دست آورده‌ام که مرا به بازنگری در پیش‌فرضم واداشته‌اند؛ اکنون بیش از آنکه منش را مسئله‌ای اراده‌محور بدانم، آن را مجموعه‌ای از مهارت‌ها قلمداد می‌کنم.

منش چیزی بیش از داشتن مجموعه‌ای از اصول است. منش به معنای قابلیت آموخته‌شده برای زندگی براساس اصولتان است. مهارت‌های منش جلوی اهمال‌کاری مزمن را می‌گیرد. و باعث می‌شود یک درون‌گرای خجالتی شجاعت لازم برای صحبت در برابر بی‌عدالتی را پیدا کند و دانش‌آموز قلدر کلاس هم از کتک‌کاری با هم‌تیمی‌اش قبل از یک بازی مهم اجتناب کند. این‌ها درواقع مهارت‌هایی هستند که مربیان معرکهٔ مهدکودک آن‌ها را پرورش داده و استادان بزرگ گسترششان می‌دهند.

هنگامی‌که موریس اشلی اعضای تیم شطرنج خود را برای مسابقات قهرمانی کشوری جمع می‌کرد، دانش‌آموزی به نام فرانسیس ایدهن[۲۳] حتی جزء هشت شطرنج‌باز برتر تیم هم به حساب نمی‌آمد. با این همه، موریس او را به‌خاطر مهارت‌های مَنشش برگزیده بود. فرانسیس دراین‌باره به من گفت: «یکی از بچه‌های دیگر در بازی شطرنج از من بهتر بود، اما او آن میزان از خودتنظیمی هیجانی[۲۴] را که از نظر موریس اهمیت داشت در خودش پرورش نداده بود.»

و وقتی تیم رخ‌های خشمگین در دور ماقبل نهایی از رقبایش عقب افتاد، موریس هیچ راز موفقیتی را با آن‌ها در میان نگذاشت. او به هیچ وجه دربارهٔ راهبردهای بازی با اعضای تیمش حرف نزد. موریس دراین‌باره می‌گوید: «اهمیت انضباط را بهشان یادآوری کردم.» آن‌ها دو سالِ تمام این مهارت را تمرین کرده بودند.

مهارت‌های منش در اعضای این تیم توجه بروس پاندولفینی[۲۵]، مربی افسانه‌ای شطرنج، را به خود جلب کرد. پاندولفینی کسی بود که چندین نفر را برای مسابقات قهرمانی در سطح ملی و جهانی هدایت کرده بود. او با تماشای تیم رخ‌های خشمگین در مسیر پیروزی‌شان شگفت‌زده شد:

هیچ‌چیزی آن‌ها را به هم نمی‌ریخت. بیشتر بچه‌ها وقتی کمی تحت‌فشار قرار می‌گیرند، عجله می‌کنند یا اینکه احساساتشان را بروز می‌دهند، اما آن‌ها این‌طور نبودند. با حوصله بازی می‌کردند و چهرهٔ کاملاً خونسردی داشتند. تا آن موقع، چنین بچه‌هایی به چشم خودم ندیده بودم که در این سن این‌قدر معرکه باشند. آن‌ها مثل حرفه‌ای‌ها رفتار می‌کردند.

اگر اسبِ روی میز شطرنج را یک اسب تروآ[۲۶] بدانیم، موریس توانسته بود مجموعه‌ای از مهارت‌های منش را از طریق این اسب به میدان مسابقه بفرستد. این

مهارت‌ها به اعضای تیم رخ‌های خشمگین یاری رساندند تا رقبای خود را به لغزش وادارند. فرانسیس دراین‌باره می‌گوید: «او همیشه درس‌های زندگی را بدون سختگیری بیان می‌کرد. ماجرا بیش از آنکه به اجرای برنامه‌های آموزشی شطرنج مربوط باشد، به درک و تسلط بر خویشتن بازمی‌گشت. این‌ها مؤلفه‌های کلیدی زندگی من هستند.»

موریس ارزش مهارت‌های منش را در زندگی‌اش دیده بود. او در همان حالی که بزرگ می‌شد، شاهد بود که مادرش برای مهاجرت به آمریکا همه‌چیزش را فدا کرد، و مادربزرگش در جامائیکا ماند تا موریس و خواهران و برادرانش را بزرگ کند. سرانجام وقتی آن‌ها هم یک دههٔ بعد به نیویورک رسیدند، می‌دانستند که قرار نیست فرصت‌ها درِ خانه‌شان را بزنند؛ خودشان می‌بایست دری به‌سوی فرصت‌ها می‌گشودند.

موریس پس از آنکه در کتابخانهٔ دبیرستانش کتابی دربارهٔ شطرنج یافت، تصمیم گرفت به تیم شطرنج مدرسه بپیوندد. ولی خیلی زود متوجه شد که بازی‌اش به‌قدر کافی خوب نیست. او به مدد تلاش خود پیشرفت کرد و درنهایت کاپیتان تیم شطرنج کالج شد. وقتی از مدارس محلهٔ هارلم به او تدریس شطرنج به اِزای ساعتی ۵۰ دلار را پیشنهاد دادند، از آن استقبال کرد.

اگر امروز از هرکسی در جهان شطرنج دربارهٔ موریس سؤال کنید، به شما خواهد گفت که او یک راهبردشناس درخشان است. اگر در میانهٔ بازی، به‌جای حرکت دادن مهرهٔ فیلتان مهرهٔ رخ را جابه‌جا کنید، می‌تواند تعداد حرکات لازم برای مات کردن را به شما بگوید و ضمناً بگوید که در این مسیر، مهرهٔ وزیرتان را از دست

خواهید داد یا نه. او هم‌زمان با ده حریف مختلف بازی کرد و تمامی این بازی‌ها را چشم‌بسته برد. با همهٔ این اوصاف، او باور دارد که منش از استعداد مهم‌تر است.

به‌طور قطع، شواهد نشان می‌دهند که هرچه کودکان و شطرنج‌بازانِ تازه‌کار باهوش‌تر باشند، شطرنج را سریع‌تر یاد می‌گیرند، اما در پیش‌بینی عملکرد بزرگسالان و بازیکنان حرفه‌ای، هوش تقریباً اهمیتش را از دست می‌دهد. (۱۰) در بازی شطرنج -همچون مهدکودک- اهمیت مهارت‌های اولیهٔ شناختی به‌مرور رنگ می‌بازند. برای تبدیل شدن به یک استاد شطرنج، به‌طور متوسط بیش از بیست هزار ساعت تمرین و برای تبدیل شدن به استاد بزرگ شطرنج، به‌طور متوسط بیش از سی هزار ساعت تمرین نیاز است. (۱۱) شما برای تداوم پیشرفت، نیازمند پیشگام، منضبط و مصمم بودن جهت بررسی بازی‌های قدیمی و راهبردهای نوین هستید.

مهارت‌های منش علاوه بر اینکه باعث می‌شوند در نقطهٔ اوج خود باشید، به شما کمک می‌کنند نقطهٔ اوج خود را بالاتر ببرید. همان‌طور که جیمز هکمن[۲۷]، اقتصاددان برندهٔ جایزهٔ نوبل، طی بررسی پژوهش‌ها دریافت، مهارت‌های منش «پیش‌بینی‌کننده و آفرینندهٔ موفقیت‌های زندگی هستند.» (۱۲) اما این مهارت‌ها در خلأ رشد نمی‌کنند؛ برای پروراندن آن‌ها به فرصت و انگیزه نیاز دارید.

اگر داربست بسازید، افراد از آن بالا خواهند رفت

وقتی افراد دربارهٔ تربیت سخن می‌گویند، معمولاً به سرمایه‌گذاری‌های مستمر والدین و معلمان در مسیر رشد و حمایت از کودکان و دانش‌آموزان اشاره می‌کنند. کمک به کودکان برای تحقق توانمندی‌هایشان نیازمند عامل دیگری است؛ نوعی حمایت متمرکز و گذرا می‌تواند آن‌ها را برای جهت‌دهی به یادگیری‌ها و

رشدشان آماده کند. روان‌شناسان این عامل را "داربست‌سازی[۲۸]" می‌نامند. (۱۳)

داربست‌سازی در ساخت‌وساز به سازهٔ موقتی اشاره دارد که به کارگران اجازه می‌دهد برای کار به ارتفاعاتی دسترس‌ناپذیر برسند. پس از اتمام کار، داربست‌ها برداشته می‌شوند و از آن به بعد، ساختمان به‌تنهایی روی ستون‌های خود می‌ایستد.

در فرایند یادگیری هم، داربست‌سازی هدف مشابهی را دنبال می‌کند. معلم یا مربی آموزش‌های اولیه‌ای را ارائه می‌دهد و بعد، پشتیبانی خودش را حذف می‌کند. هدف انتقال مسئولیت به شماست تا خودتان بتوانید رویکرد مستقلی را برای یادگیری‌تان توسعه دهید. این همان کاری بود که موریس اشلی برای تیم رخ‌های خشمگین انجام داد. او سازه‌هایی موقتی ایجاد کرد تا به اعضای تیمش فرصت و انگیزه‌ای برای یادگیری بدهد.

وقتی موریس تعلیم شطرنج را آغاز کرد، دریافت سایر مربیان تمامی مهره‌های بازی را برای آموزش حرکات استاندارد ابتدایی می‌چینند: سرباز جلوی پادشاه در ابتدا دو خانه به جلو می‌رود، در ادامه اسب حرکت می‌کند و غیره. اما موریس می‌دانست که یادگیری قواعد بازی می‌تواند کسالت‌بار باشد. او دوست نداشت بچه‌ها علاقه‌شان به شطرنج را از دست بدهند. بنابراین وقتی نخستین‌بار برای آموزش گروهی از دانش‌آموزان کلاس‌ششمی حاضر شد، به روشی وارونه آموزش داد. او چند مهره را روی صفحهٔ شطرنج گذاشت و بازی را از آخر شروع کرد. روش‌های مختلف مات کردن حریف را به شاگردانش آموزش داد. این سازه نخستین قطعه از داربست او بود.

اغلب می‌گوییم که اگر (برای رسیدن به چیزی) اراده‌ای وجود داشته باشد، راه (رسیدن به آن هم) پیدا خواهد شد. آنچه نادیده می‌گیریم این واقعیت است که وقتی افراد راهی را پیش روی خود نمی‌بینند، رؤیای مقصد هم در ذهنشان رنگ خواهد باخت. برای برانگیختن ارادهٔ افراد، باید راهی به آن‌ها نشان بدهیم. این کار با روش داربست‌سازی ممکن است.

موریس با آموزش نحوهٔ بازی به‌شکلی وارونه، شعلهٔ عزم را در شاگردانش برافروخت. وقتی دانش‌آموزان دریافتند چطور می‌توان مهرهٔ شاه را در گوشه‌ای به دام انداخت، راهی برای پیروزی پیدا کردند. وقتی راه پیروزی آشکار شد، ارادهٔ یادگیری هم پدید آمد. موریس دراین‌باره با خنده می‌گوید: «شما به بچه‌ها نمی‌گویید: "خب صبر، اراده و استقامت را یاد بگیرید"، چون در این صورت خوابشان می‌برد. باید بگویید: "شطرنج بازی سرگرم‌کننده‌ای است، بیایید بازی کنیم، من شما را شکست می‌دهم".... باید آتش رقابت‌طلبی را در روح آنان شعله‌ور سازید. اینجاست که آن‌ها می‌نشینند، شروع به یادگیری بازی می‌کنند و هم‌زمان که مجذوب آن شده‌اند و بازی را می‌بازند، در عطش رسیدن به پیروزی می‌سوزند.» طولی نکشید که کاساون هنری شب‌ها در رختخوابش دراز می‌کشید، ۶۴ خانهٔ شطرنج را روی سقف اتاقش تصور می‌کرد و کل مسابقه را در ذهن خود بازی می‌کرد.

موریس همچنین اعضای تیمش را با داربست‌هایی آشنا کرد که به‌واسطهٔ آن‌ها بتوانند حامی پیشرفت یکدیگر باشند. او روش‌های خلاقانه‌ای را برای به اشتراک گذاشتن تکنیک‌ها به شاگردانش آموزش داد: آن‌ها نقاشی‌هایی دربارهٔ حرکات شطرنج می‌کشیدند، داستان‌هایی علمی-تخیلی دربارهٔ مسابقات می‌نوشتند و دربارهٔ بازی ترانه‌های رپ ضبط می‌کردند. یاد می‌گرفتند تا با یک بازی انفرادی مانند فعالیتی جمعی و در قالب یک کار تیمی رفتار کنند. وقتی یکی از اعضای تیم بعد از باخت در بازی به گریه افتاد، اشک‌هایش نه به‌خاطر باخت خودش، که به‌خاطر ناامید کردن هم‌تیمی‌هایش بود.

بازیکنان وقتی به یک تیم تبدیل شدند، به انگیزه و فرصت یادگیری دست یافتند. آن‌ها یکدیگر را مسئول ثبت حرکات بازی در برگهٔ امتیازات می‌دانستند تا

بدین‌ترتیب کل تیم بتواند از اشتباهات فردی درس بگیرد. آن‌ها نمی‌خواستند باهوش‌ترین شطرنج‌باز اتاق شوند، می‌خواستند کل اتاق را باهوش‌تر کنند.

سال قبل، تیم رخ‌های خشمگین در نخستین رقابتش در سطح کشوری، به‌رغم کمبود بازیکن به دلیل محدودیت بودجه، در میان ۱۰ درصد برترین‌ها قرار گرفت. وقتی موریس هدف پیروزی در سال آتی را برای اعضای تیم ترسیم کرد، خود بازیکنان برنامه‌ریزی برای رسیدن به این هدف را به دست گرفتند. حالا که آن‌ها مهارت و ارادهٔ کافی داشتند، کارزار موفقیت خودشان را کلید زدند و تابستان را به تمرین و خواندن کتاب‌های مرتبط با شطرنج گذراندند. آن‌ها موریس را تشویق کردند تا استراحت کند و به تمرینات خودش بپردازد. حالا خودشان روی صندلی راننده پشت فرمان نشسته بودند.

در یک دنیای ایدئال، دانش‌آموزان نباید مجبور باشند برای چنین فرصت‌هایی به یک مربی تکیه کنند. داربستی که موریس آفرید جایگزین یک سیستم ناکارآمد[۲۹] بود. یکی از والدین به موریس گفته بود که وقتی دید پسرش شطرنج بازی می‌کند، فهمید به توانایی‌های پسرش باور نداشته است. موریس نه‌تنها به شاگردانش کمک می‌کرد تا توانمندی‌هایشان را شکوفا کنند، بلکه به والدین و معلمان هم کمک می‌کرد تا این توانمندی‌ها را شناسایی کنند.

تعداد انگشت‌شماری از ما شانس آن را داریم که مربی‌مان مثل موریس اشلی باشد. ما در بسیاری از مواقع، به مربیان ایدئال دسترسی نداریم و والدین و معلمانمان هم داربست‌سازی مناسبی برایمان انجام نمی‌دهند. هدفم از نوشتن این کتاب پر کردن جای خالی چنین داربست‌هایی است.

کتاب توانمندی‌های نهان[۳۰] به سه بخش تقسیم می‌شود: در بخش نخست، مهارت‌های منش خاصی را بررسی می‌کنیم که ما را به قله‌هایی بلندتر می‌رسانند.

شما این مهارت‌ها را از بوکسوری فرا خواهید گرفت که حرفهٔ معماری را به‌صورت تجربی آموخت، از زنی که با تبدیل شدن به انسانی اسفنجی از فقر گریخت و از افرادی که در یادگیری درس خاصی مشکل داشتند، اما اکنون در همان حوزه جزء بهترین‌های جهان‌اند.

بخش دوم کتاب دربارهٔ ایجاد ساختارهایی برای حفظ انگیزه است. افراد حتی با وجود بهره‌مندی از مهارت‌های نیرومند منش هم از شر فرسودگی شغلی، تردید یا رکود مصون نیستند. با این همه، رسیدن به دستاوردهای قابل‌توجه مستلزم اعتیاد به کار نیست و لازم هم نیست که تا مرز از پا افتادن پیش بروید. برای روشن‌تر شدن مفهوم داربست‌سازی شما را با موسیقی‌دانی آشنا می‌کنم که برای غلبه بر نوعی کم‌توانی دائمی، سازه‌ای موقتی خلق کرد؛ یک مربی که بازیکن ضعیفی را به یک ستاره تبدیل کرد؛ گروهی از افسران نظامی ناشناخته که ثابت کردند همگان در موردشان در اشتباه‌اند. درخواهید یافت که چرا تمرین بدون بازی کامل نیست، متوجه می‌شوید که چرا دور زدن ممکن است بهترین روش برای حرکتِ روبه‌جلو باشد و درمی‌یابید چرا خوداتکایی به معنای به‌تنهایی پیش بردن کارها نیست.

بخش سوم ساختن سیستم‌هایی با هدف گسترش فرصت‌ها را مد نظر دارد. درهایی که جوامع قاعدتاً باید به روی افرادی با توانمندی‌های بالا بگشایند همان درهایی هستند که اغلب به روی افرادی بسته می‌شوند که با بزرگ‌ترین موانع مواجه‌اند. در اِزای هر فرد استثنایی که به‌رغم دست‌کم یا نادیده گرفته شدن پیشرفت می‌کند، هزاران نفر هستند که هرگز شانسی برای پیشرفت کردن نخواهند داشت. در این بخش می‌آموزید مدارس، تیم‌ها و سازمان‌هایی را طراحی کنید که به‌جای هدر دادن توانمندی‌ها، به پرورش آن‌ها بپردازند. از کشوری بازدید می‌کنید که یکی از موفق‌ترین سیستم‌های آموزشی جهان را بنا کرده است و به این ترتیب، خواهید دید چطور می‌توانیم به پیشرفت تک‌تک کودکانمان یاری برسانیم. بررسی یکی از معجزه‌آساترین عملیات امداد در تاریخ بشر نشان خواهد داد که برای ساختن گروه‌ها، چه مؤلفه‌ای حتی از مجموع اجزای تشکیل‌دهندهٔ آن‌ها هم مهم‌تر است. در ضمن، برای آنکه دریابید چطور می‌توانید روند گزینش‌های ناقص را اصلاح کنید، شما را به پشت‌صحنهٔ فرایند گزینش فضانوردان ناسا و روند پذیرش دانشجو در دانشگاه‌های آیوی لیگ[۳۱] خواهم برد. می‌توان با اصلاحِ سیستم‌هایی که زودتر از موعد مناسب افراد را حذف می‌کنند، بخت پیشرفت افراد ضعیف و دیرشکوفا را بهبود بخشید.

من برای آزادسازی توانمندی‌های نهان اهمیت بسیاری قائلم، چراکه آن را زندگی کرده‌ام؛ مهم‌ترین دستاوردهایم در حوزه‌هایی بوده است که در آن‌ها با کمبود جدی استعداد مواجه بودم. به‌لطف یاری مربیانی عالی از بدترین شیرجه‌زن مدرسه به ردهٔ بهترین‌های کشوری رسیدم و از شکست‌های کامل در سخنرانی برای گردهمایی‌های کوچک به تشویق ایستادهٔ حضار در سخنرانی TED دست یافتم. اگر توانمندی‌هایم را برحسب شکست‌های نخستینم ارزیابی می‌کردم، در همان ابتدا باید تسلیم می‌شدم. آنچه در این مسیر آموختم به من کمک کرد برای جهش‌های آتی، داربست خودم را بسازم. این روند مرا مصمم کرد که دریابم ما چطور

می‌توانیم از آستانهٔ محدودیت‌های فرضی‌مان فراتر برویم.

من، به‌عنوانِ یک پژوهشگر علوم اجتماعی، کارم را با داده‌ها آغاز کردم: آزمایش‌های تصادفی، مطالعات طولی و فراتحلیل‌ها (یعنی تحلیل و مطالعهٔ مجموعه‌ای از پژوهش‌های انجام‌شده) که به کمّی‌سازی نتایج گردآوری‌شده می‌پردازند. بعد از آن بود که به تأملات شخصی خودم روی آوردم و درصدد یافتن روایت‌هایی برآمدم تا بتوانم شاهدی حقیقی برای این پژوهش‌ها ارائه کنم. با افرادی آشنا شدم که بسیار فراتر از نقطهٔ آغازینشان پیشرفت کرده و توانمندی‌های نهانشان را در حوزه‌های متنوعی -از زیر آب و اعماق زمین گرفته تا نوک کوه‌ها و فضای خارج از جو زمین- کشف کرده بودند. امیدم این بود که دریابم چگونه این افراد با تغییرِ خودشان یا دیگران -و گاه تغییرِ دنیای اطرافشان- چنان مسافت‌های دور و درازی را طی کرده‌اند.

این همان کاری بود که تیم رخ‌های خشمگین انجام داد. موفقیت این تیم در تغییرِ چهرهٔ بازی‌های شطرنج نقش داشت. براساسِ تخمین مربیان، از زمان ورود تیم رخ‌های خشمگین حضور اقلیت‌های نژادی در مسابقات کشوری چهار برابر شده است. موریس اکنون طرفدار مطرحی برای ایدهٔ شطرنج به عنوان ابزاری برای ساختن منش شده است و جنبشی که او به تقویتش کمک کرد، اکنون در مدارس مناطق کم‌درآمد سراسر آمریکا به اجرای برنامه‌های آموزشی شطرنج می‌پردازد. یکی از سازمان‌های غیرانتفاعی در حوزهٔ شطرنج به‌تنهایی به بیش از نیم میلیون کودک شطرنج آموزش داده است.

هیچ دلیلی وجود ندارد که بر مبنای آن بپذیریم چنین جادویی صرفاً به حوزهٔ شطرنج محدود می‌شود. (۱۵) اگر از قضا حیطهٔ مورد علاقهٔ موریس مناظره بود،

شاگردانش را راهنمایی می‌کرد تا استدلال‌های طرف مقابل را پیش‌بینی و استدلال‌های متقابل همدیگر را اصلاح کنند. عامل تفاوت‌آفرین نه خود این فعالیت، بلکه درس‌هایی است که از آن می‌آموزید. همان‌طور که موریس می‌گوید: «موفقیت در دل رشد کردن آرمیده است.»

اعضای تیم رخ‌های خشمگین به‌لطف فرصت و انگیزهٔ ایجادشده توسط موریس، توانستند مهارت‌های منششان را فراتر از حوزهٔ شطرنج به کار بگیرند. انضباط آنان در مقاومت دربرابرِ اقدامات تنگ‌نظرانه و نپیوستن به باندهای خلاف‌کار و مصرف نکردن مواد مخدر به کارشان آمد. آن پیشگام و مصمم بودنی که آنان برای به‌خاطرسپاری الگوهای حرکتی بازی و پیش‌بینی حرکات به کار گرفته بودند، در درس خواندن و امتحان دادن هم کمکشان کرد. مهارت‌های آنان در حوزهٔ رفتارهای جامعه‌محور که به‌مدد تمرین با یکدیگر و انتقاد از هم توسعه داده بودند به این دانش‌آموزان کمک کرد تا به مربیان و همکارانی عالی تبدیل شوند.

اکثر اعضای تیم توانستند از شرایط موجود خودشان فراتر بروند: جاناتان ناک[۳۲] ساکن محله‌ای پرخشونت بود. یک بار وقتی در زمین بسکتبال محله مشغول بازی بود، مورد زورگیری قرار گرفت. او اکنون مهندس نرم‌افزار و بنیان‌گذار شرکت ارائه‌دهندهٔ راهکارهایی مبتنی بر فناوری ابری است؛ فرانسیس ایدهن که هنگام رفتن به مدرسه، از ضربه خوردن با چاقو و تیراندازی جان سالم به در برده بود، درنهایت لیسانس اقتصادش را از دانشگاه ییل و فوق‌لیسانس مدیریت کسب‌وکارش را از هاروارد دریافت کرد و به‌عنوانِ رئیس خزانهٔ بزرگ‌ترین شرکت خدماتی آمریکا و مدیر اجرایی ارشد یکی دیگر از شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشغول به کار شد؛ کاساون هنری از بی‌خانمانی و کار برای یک تبهکار به دریافت سه مدرک فوق‌لیسانس پیشرفت کرده و به فیلم‌ساز و آهنگسازی تبدیل شد که

برای کارش جایزه برده است. کاساون دراین‌باره می‌گوید: «شطرنج منش مرا متحول کرد. شطرنج توجه و تمرکزم را بالا برد... شطرنج مرا شعله‌ور ساخت. کسی در من شعله‌ای افروخت که تا زنده‌ام به سوختن ادامه خواهد داد.»

شطرنج در عین بسترسازی حرفه‌های موفق برای اعضای تیم رخ‌های خشمگین، آنان را تشویق کرد تا برای دیگران هم فرصت‌هایی ایجاد کنند. چارو رابینسون[۳۳] در نزدیکی چهار خانه‌ای بزرگ شده بود که همگی به فروش مواد مخدر مشغول بودند، چندین تن از دوستانش به قتل رسیده و تعدادی نیز از زندان سر در آورده بودند. او پس از شکست دادن یکی از برترین شطرنج‌بازان مدرسهٔ دالتون در مسابقات کشوری سال ۱۹۹۱، کمک‌هزینهٔ تحصیلی کامل دالتون را به دست آورد. درنهایت، چارو در رشتهٔ جرم‌شناسی مدرک گرفت و به شغل معلمی روی آورد. او می‌خواست آموخته‌هایش را در اختیار دیگران بگذارد.

در سال ۱۹۹۴، مدیر یکی دیگر از مدارس محلهٔ هارلم که سه خیابان آن‌طرف‌تر از مدرسهٔ JHS ۴۳ بود، از موریس خواهش کرد تا مربیگری تیم شوالیه‌های تاریکی[۳۴] مدرسه‌اش را بر عهده بگیرد. طی دو سال بعدی، تیم‌های دختران و پسران این مدرسه به‌طور متوالی عناوین قهرمانی مسابقات کشوری را از آنِ خود کردند. در آن زمان، موریس خودش را برای گام بعدی مأموریت تاریخ‌سازش آماده می‌کرد. او از مربیگری فاصله گرفت تا روی بهبود بازی خودش کار کند. در سال ۱۹۹۹، موریس به اولین استاد بزرگ شطرنج آمریکایی-آفریقایی‌تبار بدل شد.

در همان سال، تیم شوالیه‌های تاریکی با مربی جدیدش سومین عنوان قهرمانی خود را هم به دست آورد. کمک‌مربی این تیم چارو رابینسون بود که کماکان به

کودکان پرشماری در سراسر کشور شطرنج آموزش می‌دهد. تیم رخ‌های خشمگین یگانه گل‌سرخی نبود که از میان شکافی بتُنی رویید. این تیم خاک را برای رویش شمار زیادی از گل‌های سرخ دیگر هم حاصلخیز کرده بود.

وقتی متفکران، افراد عملگرا و رهبران بزرگ را تحسین می‌کنیم، اغلب با دقت بر عملکرد آنان متمرکز می‌شویم. این نگرش باعث می‌شود تا جایگاه افراد دارای بیشترین دستاوردها را بالا ببریم و افراد با کمترین دستاوردها را نادیده بگیریم. معیار واقعی برای توانمندی‌های شما نه بلندای قله‌ای است که به آن رسیده‌اید، بلکه میزان مسافتی است که برای رسیدن به آن قله طی کرده‌اید.

بخش نخست: مهارت‌های منش

بهتر شدن در فرایند بهتر شدن

در اواخر قرن ۱۹، یک بنیان‌گذار روان‌شناسی ادعایی جسورانه مطرح کرد. ویلیام جیمز[۳۵] نوشت: «تا سی‌سالگی، منش همچون گچ سفت می‌شود و پس از آن، دیگر هرگز نرم نخواهد شد!(».) کودکان احتمالاً بتوانند منش خود را تغییر دهند، اما بزرگسالان شانسی برای این کار ندارند.

اخیراً، گروهی از پژوهشگران علوم اجتماعی آزمایشی را برای آزمودن این فرضیه اجرا کردند. آنان ۱۵۰۰ کارآفرین در غرب آفریقا -گروهی از زنان و مردان ۳۰، ۴۰ و ۵۰ ساله- را بررسی کردند که استارتاپ‌های کوچکی را در زمینهٔ تولید، خدمت‌رسانی و تجارت اداره می‌کردند. پژوهشگران این افراد را به‌طور تصادفی در سه گروه قرار دادند: یکی از آن‌ها گروه کنترل محسوب می‌شد؛ اعضای این گروه کارهایشان را طبق معمول همیشه انجام می‌دادند. دو گروه دیگر گروه‌های آموزشی بودند؛ آنان یک هفته را صرف یادگیری مفاهیم جدیدی کردند، این مفاهیم را در مطالعات موردی روی سایر کارآفرینان تجزیه‌وتحلیل کرده و ازطریق روش نقش‌آفرینی و تمرینات بازتاب‌دهنده، آن‌ها را در کسب‌وکارهای خود به کار گرفتند. تفاوت میان این دو گروه آن بود که یا آموزش‌هایشان بر مهارت‌های شناختی متمرکز بود یا بر مهارت‌های منش.

اعضایِ گروه مهارت‌های شناختی در یک دورهٔ معتبر آموزش‌های کسب‌وکاری حضور یافتند که شرکت اینترنشنال فاینَنس[۳۶] برگزار کرده بود. آنان امور مالی،

حسابداری، منابع انسانی، بازاریابی و قیمت‌گذاری را مطالعه کردند و از آموخته‌هایشان برای مواجهه با چالش‌ها و استفاده از فرصت‌ها بهره گرفتند. اعضای گروه مهارت‌های منش در کلاسی شرکت کردند که روان‌شناسان طراحی کرده بودند تا ابتکار عمل شخصی را به آنان بیاموزند. آن‌ها پیشگام، منضبط و مصمم بودن را مطالعه کرده و به مرحلهٔ عمل درآوردن این ویژگی‌ها را تمرین کردند.

یادگیری مهارت‌های منش تأثیر چشمگیری داشت. (۲) سود شرکت‌های کارآفرینانی که فقط پنج روز بر تقویت این مهارت‌ها کار کرده بودند، طی دو سال بعد، به‌طور متوسط ۳۰ درصد افزایش یافت. این میزان تقریباً سه برابر مزیت حاصل‌شده از فراگیری مهارت‌های شناختی بود. شاید مطالعهٔ امور مالی و بازاریابی افراد را برای سرمایه‌گذاری روی فرصت‌ها تجهیز می‌کرد، اما یادگیریِ پیشگام و منضبط بودن آنان را قادر می‌ساخت تا خودشان فرصت‌هایی را خلق کنند. آن‌ها یاد گرفته بودند که به‌جای واکنش به تغییرات بازار، این تغییرات را پیش‌بینی کنند. آنان ایده‌های خلاقانه‌تری آفریدند و محصولات تازهٔ بیشتری عرضه کردند. هنگامی‌که با موانع مالی مواجه می‌شدند، به‌جای تسلیم شدن، منعطف‌تر و کاردان‌تر عمل می‌کردند و در جست‌وجوی وام‌های مالی برمی‌آمدند.

چنین شواهدی در عین اینکه نشان می‌دهند مهارت‌های منش می‌توانند ما را به‌سوی دستیابی به اهداف بزرگ‌تری رهنمون سازند، ثابت می‌کنند که برای پرورش این مهارت‌ها هیچ‌گاه دیر نیست. ویلیام جیمز مرد به‌غایت خردمندی بود، اما در این مورد اشتباه می‌کرد. منش همچون گچ سفت نمی‌شود، بلکه همچنان انعطاف‌پذیر می‌ماند.

منشْ اغلب با شخصیت[۳۷] اشتباه گرفته می‌شود، اما این دو یکسان نیستند؛ شخصیت تمایل درونی شماست، غرایز اصلی‌تان که می‌گویند چطور فکر، احساس و عمل کنید. اما منش توانایی شما برای اولویت دادن ارزش‌ها نسبت به غرایز است.

دانستن اصول لزوماً به این معنا نیست که می‌دانید چگونه از آن‌ها، به‌ویژه در شرایط دشوار یا تحت فشار روانی، استفاده کنید. زمانی که اوضاع به‌خوبی پیش می‌رود، پیشگام و مصمم بودن کار آسانی است. زمانی منش به‌راستی محک می‌خورد که شرایط علیه شما باشند. اینجاست که باید دید آیا می‌توانید به ارزش‌هایتان پایبند بمانید یا خیر. اگر شخصیت نحوهٔ واکنش شما در روزهای معمولی باشد، منش نحوهٔ عملکردتان در روزهای دشوار است.

شخصیت نه سرنوشت محتوم شما، بلکه تمایل درونی‌تان است. مهارت‌های منش شما را قادر می‌سازند به‌نفع اصولتان، از تمایلات درونی‌تان فراتر بروید. منش به صفات شما مربوط نمی‌شود، بلکه به این مربوط است که با آن صفات چه عملی را انجام می‌دهید. اکنون در هر جایگاهی باشید، هیچ دلیلی وجود ندارد که نتوانید از همین حالا مهارت‌های منش خود را توسعه بدهید.



تا مدت‌ها مهارت‌های منش مانند پیشگام و مصمم بودن "مهارت‌های نرم[۳۸]" تلقی می‌شدند. می‌توان ردپای این اصطلاح را تا اواخر دههٔ ۱۹۶۰ دنبال کرد، یعنی وقتی روان‌شناسان وظیفه یافتند حوزهٔ آموزش ارتش ایالات‌متحده را از محدودهٔ تمرکز بر عملیات با تانک‌ها و سلاح‌ها فراتر ببرند. آنان با دانستن اهمیت مهارت‌های انسانی، بیشتر بر قابلیت افراد در رهبری و کار تیمی تأکید داشتند. این ویژگی‌ها به گروه‌ها این امکان را می‌داد تا با احتمال بیشتری صحیح و سالم به خانه بازگردند. این روان‌شناسان به برچسب‌هایی برای توصیف این دو دسته از مهارت‌ها نیاز داشتند و اینجا بود که تصمیم ناخوشایندی گرفتند.

روان‌شناسان مهارت کار با سلاح و تانک را "مهارت‌های سخت[۳۹]" نامیدند، چراکه به کار با سلاح‌های فولادی و آلومینیومی مربوط می‌شدند. اما "مهارت‌های نرم" «مهارت‌های مهم مرتبط با شغل هستند که تعاملی اندک با ماشین‌آلات داشته یا اصلاً تعاملی با آن‌ها ندارند۳(».) این‌ها درواقع مهارت‌های اجتماعی، هیجانی و رفتاری بودند که سربازان برای موفقیت در هر نقشی به آن‌ها نیاز داشتند. آن‌ها صرفاً ازاین‌رو "نرم" نامیده می‌شدند که در مورد کار با فلزات نبودند. براساسِ چنین تعریفی، حتی مهارت در امور مالی نیز مهارتی نرم به حساب می‌آمد. چند سال بعد، روان‌شناسان توصیه کردند استفاده از این اصطلاح متوقف

شود. نرم نامیدن یک مهارت باعث می‌شود تا آن مهارت توأم با ضعف به نظر بیاید، حال آنکه سربازان می‌خواهند قوی باشند. آنان نمی‌دانستند که مهارت‌های منش می‌توانند بزرگ‌ترین منبع قدرتشان باشند.

اگر مهارت‌های شناختی مؤلفه‌ای است که ما را از حیوانات جدا می‌کند، مهارت‌های منش نیز ما را بر ماشین‌ها برتری می‌دهند. اکنون رایانه‌ها و ربات‌ها قادرند خودرو بسازند، هواپیماها را به پرواز درآورند، با جنگ‌افزارها در صحنهٔ نبرد حاضر شوند، امور مالی را مدیریت کنند، وکالت متهمان را در دادگاه‌ها بر عهده بگیرند، سرطان را تشخیص دهند و قلب بیماران را جراحی کنند. هرقدر مهارت‌های شناختی ماهیت خودکارتری پیدا می‌کنند، ما بیشتر در میانهٔ انقلاب منش قرار می‌گیریم. با پیشرفت‌هایی در زمینهٔ فناوری که روابط و تعاملات را در جایگاه ویژه‌ای قرار می‌دهند، تسلط بر مهارت‌هایی که جزئی از انسان بودن ما هستند اهمیت روزافزونی می‌یابند.

وقتی می‌گوییم موفقیت و خوشبختی مهم‌ترین اهداف زندگی ما هستند، پس چرا نباید منشمان را در مرتبهٔ بالای اولویت‌هایمان قرار دهیم. چه می‌شود اگر همان‌قدر که برای مهارت‌های حرفه‌ای‌مان زمان اختصاص می‌دهیم، برای مهارت‌های مربوط به منشمان هم وقت بگذاریم؟ تصور کنید اگر اعلامیهٔ استقلال آمریکا هر شهروندی را شایستهٔ حق زندگی، آزادی و جست‌وجوی مهارت‌های منش می‌دانست، ایالات متحده چه شکلی می‌شد.

من پس از بررسی مهارت‌های منش که قادرند توانمندی‌های نهان را آزاد سازند، انواع مهم و خاصی از پیشگام، منضبط و مصمم بودن را شناسایی کرده‌ام.

پیمودن مسافت‌های طولانی نیازمند شجاعت برای طلب انواع درست سختی[۴۰]، ظرفیت جذب اطلاعات درست و عزمی برای پذیرش نقص‌های درست است.

فصل ۱. بندهٔ رنج باش و راحت بین

استقبال از عذاب طاقت‌فرسای یادگیری

منش را نمی‌توان به‌آسانی و بی‌سروصدا توسعه داد. تنها به‌واسطهٔ آزمون و خطا و رنج است که می‌توانید روحتان را تقویت کنید، بینشی شفاف به دست آورید، شعلهٔ جاه‌طلبی را در خود برافروزید و به موفقیت برسید. (۱)

- هلن کلر[۴۱]

زمانی که سارا ماریا هابسون[۴۲] برای نخستین بار نیروی ماورایی خودش را پرورش داد، هیچ‌کسی را نمی‌شناخت که در این توانمندی با او مشترک باشد. (۲) بعدها به‌طور تصادفی با اجتماعی از غریبه‌ها آشنا شد و همین باعث شد تا کمتر احساس تنهایی کند. در سال ۲۰۱۸، به سراسر جهان سفر کرد تا با این افراد دیدار کند. آنان در ظاهر اشتراکات کمی با هم داشتند؛ هرکدام از یک کشور آمده بودند و شغل متفاوتی داشتند، اما همهٔ این افراد درگیر رسالتی شده بودند که مانند استعدادشان نامعمول بود.

سارا ماریا همان‌طور راه خود را به این جامعهٔ تازه باز می‌کرد، چالشی را پذیرفت. او در هر منطقه‌ای، به زبان مردمان همان منطقه، خودش را کارآفرینی از کالیفرنیا معرفی می‌کرد. در شهر براتیسلاوا به زبان اسلواکی گفت: Ahoj, Maria Sara sa volám! (سلام، اسم من سارا ماریاست!) در شهر فوکوئوکا به ژاپنی خطاب به

مردم گفت: Konnichiwa! desu Maria Sara wa namae no Watashi! (سلام، اسم من سارا ماریاست!) هنگامی‌که در میانهٔ همه‌گیری کووید۱۹- در چین سرگردان بود، داوطلبانه به عضویت جامعهٔ ناشنوایان پکن درآمد و با زبان اشارهٔ چینی به مردم سلام کرد.

شاید کار سارا ماریا شبیه به یک تردستی ساده به نظر برسد، اما درک او از زبان بسیار فراتر از این جملات مقدماتی بود. او در یکی از سفرهایش، با مهندسی ایرلندی به نام بِنی لوئیس[۴۳] آشنا شد. (۳) در طول یک ساعت، آن‌ها توانستند به زبان‌های ماندارین، اسپانیایی، فرانسوی، انگلیسی و زبان اشارهٔ آمریکایی با هم صحبت کنند.

سارا ماریا و بنی افرادی چندزبانه‌اند: آنان می‌توانند به زبان‌های مختلف سخن بگویند و بیندیشند. سارا ماریا می‌تواند پنج زبان را سلیس صحبت کند و به چهار زبان دیگر هم توانایی مکالمه دارد. بنی به شش زبان مسلط است و در چهار زبان دیگر هم به مهارتی متوسط دست یافته است. هنگامی‌که این افراد در گردهمایی‌های سالانهٔ مختص چندزبانه‌ها دور هم جمع می‌شوند، لازم نیست برای یافتن افراد پنج‌زبانه خیلی بگردند. سارا ماریا معمولاً به کسی برمی‌خورد که می‌تواند با او به زبان کره‌ای و اندونزیایی صحبت کند و مهارت‌های ابتدایی‌اش در زبان کانتونی، مالایی یا تایلندی را افزایش دهد (اما برای یافتن کسی که بتواند برای تقویت زبان اشارهٔ نیکاراگوئه‌ای به او کمک کند، شانس کمتری دارد). فقط اندکی زمان می‌برد تا بنی دوستی را پیدا کند که بتواند به زبان‌های آلمانی، ایرلندی، اسپرانتو، هلندی، ایتالیایی، پرتغالی و بله، حتی زبان کلینگان[۴۴]! گپ بزند.

مشخصهٔ جالب‌توجه در چندزبانه‌ها میزان دانسته‌هایشان و همچنین سرعت یادگیری‌شان است. سارا ماریا، ظرف کمتر از یک دهه، شش زبان جدید را از صفر یاد گرفت. در همین حال، بنی با تنها چند ماه زندگی در جمهوری چک، توانست در حد قابل قبولی به زبان چکی صحبت کند، سه ماه را در مجارستان گذراند و مکالمه به زبان مجارستانی را فراگرفت و سه ماه دیگر (هنگام اقامتش در برزیل) هم عربی با لهجهٔ مصری را یاد گرفت و پنج ماه را هم در چین گذراند و از این طریق توانست مکالمه در حد متوسط را یاد بگیرد و یک ساعت به زبان ماندارین صحبت کند.

همیشه فکر می‌کردم چندزبانه‌ها از عجایب طبیعت هستند. می‌پنداشتم آنان با توانایی خارق‌العاده‌ای متولد می‌شوند که با فراهم شدن فرصت یادگیری یک زبان خارجی خودش را نشان می‌دهد. از قضا، یکی از هم‌اتاقی‌های من هم چندزبانه بود؛ او به شش زبان مختلف صحبت می‌کرد و اغلب به‌کمک مهارت‌های زبانی‌اش اصطلاحاتی تازه می‌ساخت. یکی از اصطلاحات او را خیلی دوست داشتم. آن را زمانی به کار می‌برد که کسی مسئولیت حمل چمدان‌هایش را به گردن او می‌انداخت: «مرا چمدانی نکنید!» حیرت می‌کردم که او این‌قدر سریع به زبان‌های جدید مسلط می‌شود و چقدر راحت بین آن‌ها جابه‌جا می‌شود.

وقتی با سارا ماریا و بنی مواجه شدم، با خودم گفتم مغز آنان هم مثل دوستم سیم‌کشی شده است. ولی کاملاً اشتباه می‌کردم.

بنی در سنین پایین متقاعد شده بود که حتی استعداد تبدیل شدن به فردی دوزبانه را هم ندارد. در دوران مدرسه، یازده سال را صرف یادگیری زبان ایرلندی و پنج سال را صرف یادگیری زبان آلمانی کرد، اما نمی‌توانست به هیچ‌یک از این زبان‌ها صحبت کند. پس از فارغ‌التحصیلی از کالج، به اسپانیا نقل‌مکان کرد، اما تا

شش ماه پس از اقامتش هم نمی‌توانست به اسپانیایی حرف بزند. تا بیست‌ویک‌سالگی، انگلیسی تنها زبانی بود که بر آن مسلط بود و آمادهٔ تسلیم شدن بود: «مدام به خودم می‌گفتم که ژن یادگیری زبان را ندارم.»

سارا ماریا هم شروع بدی داشته است. به‌رغم شش سال تلاش برای یادگیری زبان اسپانیایی، همچنان تک‌زبانه باقی مانده بود. او حتم داشت که پنجرهٔ زمانی حیاتی برای فراگیری زبان را از دست داده است. گرچه پدرش اصالتاً اهل السالوادور بود، سارا ماریا نتوانسته بود در اوایل عمرش آشنایی چندانی با زبان اسپانیایی پیدا کند، چراکه پدرش انگلیسی را به‌خوبی صحبت می‌کرد:

ما در خانه، به زبان انگلیسی صحبت می‌کردیم. وقتی در دوران دبیرستان، یادگیری زبان اسپانیایی را شروع کردم، از اینکه این‌قدر برایم سخت بود واقعاً شگفت‌زده شدم... اسپانیایی قرار بود یکی از ساده‌ترین زبان‌ها برای یک انگلیسی‌زبان باشد... اما من در یادگیری آن خیلی مشکل داشتم. حتی معلمان دبیرستانم هم از ناتوانی‌ام در یادگیری این زبان آشفته شده بودند... وقتی افراد به من نزدیک می‌شدند، همیشه به اسپانیایی صحبت‌هایشان را شروع می‌کردند و من از اینکه نمی‌توانستم به آن‌ها جواب بدهم واقعاً دل‌شکسته می‌شدم... چرا نمی‌توانستم این زبان را یاد بگیرم، آن‌هم درحالی‌که ظاهراً بسیاری از اطرافیانم بدون تلاش زیادی در حال یادگیری زبان‌های دیگر بودند؟

سارا ماریا سال‌ها برای انجام دادن تکالیف اسپانیایی‌اش از پدر خود کمک می‌گرفت. تا اینکه پدرش با ملایمت به او گفت که هرگز نمی‌تواند اسپانیایی صحبت

کند. به‌هرحال، او در آمریکا به این زبان نیاز نداشت. می‌توانست به‌خوبی پیشرفت کند و زمانش را به کاری اختصاص دهد که در انجامش خوب است.

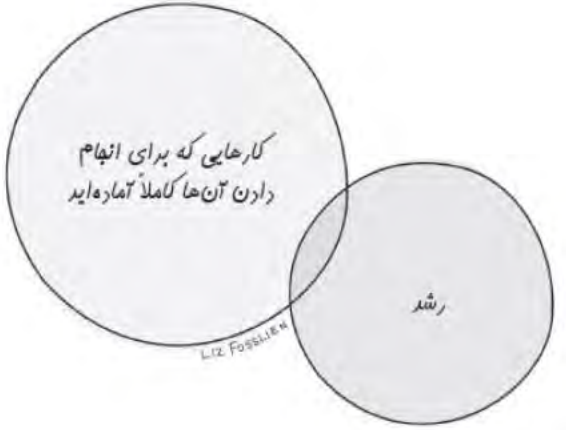
بسیاری از افراد آرزوی یادگیری زبان جدیدی را دارند، اما در عین حال می‌پندارند که برای چنین کاری باید راهی بسیار طولانی را طی کنند. برخی همچون بنی به این نتیجه می‌رسند که توانایی‌های ذاتی یادگیری زبان جدید را ندارند و برخی دیگر مانند سارا ماریا فکر می‌کنند فرصت یادگیری زبان را از دست داده‌اند؛ معتقدند اگر از دوران کودکی‌شان یادگیری زبان را شروع می‌کردند، شاید می‌توانستند آن را بیاموزند. اما شواهد فزاینده‌ای نشان می‌دهند که کاهش توان یادگیری زبان پس از ۱۸ سالگی از ویژگی‌های زیست‌شناختی ما به حساب نمی‌آید. موضوع به مشکلی در سیستم آموزشی ما بازمی‌گردد. (۴)

چندزبانه‌ها شاهدی هستند مبنی بر این که می‌توان در دوران بزرگسالی هم به زبان‌های جدید تسلط یافت. من به‌محض آنکه به صورت آنلاین با سارا ماریا و بنی آشنا شدم، می‌خواستم سرمنشأ شیوهٔ یادگیری‌شان را دریابم، چراکه آن‌ها یادگیرندگانی حرفه‌ای محسوب می‌شدند. حیرت‌زده شدم که دریافتم نخستین زبان خارجی آنان نه در واکنش به مانعی شناختی، بلکه در واکنش به مانعی هیجانی فراگرفته شده بود: آن‌ها با پذیرفتن چالش‌های دشوار احساس راحتی می‌کردند.

بندهٔ رنج شدن می‌تواند قفل توانمندی‌های نهان ما را برای انواع یادگیری‌ها بگشاید. شهامت به خرج دادن برای رویارویی با سختی یک مهارت منش به حساب می‌آید و شکل ویژه‌ای از تصمیم‌گیری است. چنین کاری نیازمند سه نوع شجاعت است: (۱) کنار گذاشتن روش‌های در دسترسِ آزموده‌شده، (۲) قرار دادن خودتان در میدان مبارزه پیش از آنکه احساس آمادگی داشته باشید و (۳) نترسیدن از اشتباه کردن. برترین راه برای تسهیل رشد به استقبال سختی رفتن،

جست‌وجو و تشدید آن است.

کنار گذاشتن سبک‌های یادگیری



شیوهٔ متداولی در مدارس حاکم است که بسیاری از یادگیرندگان را از جست‌وجوی سختی بازمی‌دارد. این روش راه‌حلی بود که با نیتی خیرخواهانه برای حل مشکلی فراگیر در سیستم آموزشی آمریکا مطرح شد. چندین دهه، بسیاری از مدارس مانند خطوط مونتاژ کارخانه‌ها اداره می‌شدند. با غالب بودن نگرشی مانند تولید انبوه، با ذهن‌های جوان دانش‌آموزان همچون قطعات قابل‌جایگزین رفتار می‌شد. دانش‌آموزان با نقاط قوت متنوعشان نمی‌توانستند به‌طور یکسان از

درس‌ها و ارائه‌های استانداردسازی‌شده بهره ببرند.

در دههٔ ۱۹۷۰، نگرش تازه‌ای دنیای آموزش را متحول کرد. پیش‌فرض اصلی‌اش این بود که وقتی دانش‌آموزان به مشکلی برمی‌خورند، علت بروز مشکلْ نامتناسب بودن روش آموزشی با سبک یادگیری آنان است؛ مقصود از سبک یادگیری حالتی شناختی بود که دانش‌آموزان با آن بهتر می‌توانستند به کسب و حفظ اطلاعات بپردازند. یادگیرندگانِ کلامی برای درک مفاهیم جدید نیاز به خواندن و نوشتن این مفاهیم داشتند؛ یادگیرندگانِ بصری می‌بایست مفاهیم را در قالب تصاویر، نگاره‌ها و نمودارها دریافت می‌کردند؛ یادگیرندگانِ شنیداری می‌بایست مفاهیم را با صدای بلند می‌شنیدند و یادگیرندگانِ حرکتی می‌بایست مفاهیم را با حرکات بدنی‌شان تجربه می‌کردند.

نظریهٔ سبک‌های یادگیری به اوج محبوبیت خود رسید. والدین از اینکه فردیت فرزندانشان به رسمیت شناخته می‌شد غرق در هیجان بودند. معلمان از داشتن آزادی در تغییر روش‌ها و شخصی‌سازی مطالب درسی لذت می‌بردند.

امروزه سبک‌های یادگیری عنصر اساسی تربیت معلم و تجارب دانش‌آموزان را تشکیل می‌دهند. ۸۹ درصد معلمان در سراسر جهان بر این باورند که آموزش‌هایشان را با سبک‌های یادگیری دانش‌آموزان مطابقت می‌دهند. (۵) بسیاری از دانش‌آموزان به من گفته‌اند که گوش دادن به پادکست را به خواندن کتاب ترجیح می‌دهند، چراکه آن‌ها یادگیرندگانی شنیداری هستند. آیا علت تصمیم شما برای خواندن این کتاب با چشمانتان این بوده است که خودتان را یادگیرندهٔ بصری یا کلامی قلمداد می‌کنید؟

فقط یک مشکل کوچک دربارهٔ سبک‌های یادگیری وجود دارد: این سبک‌ها واقعیت ندارند.

وقتی گروهی از کارشناسان چندین دهه پژوهش دربارهٔ سبک‌های یادگیری را بررسی کردند، شواهدی در تأیید این نظریه نیافتند. (۶) آزمایش‌های کنترل‌شدهٔ متمرکز بر دروس خاص (۷) و مطالعات طولی در یک ترم تحصیلی (۸) نشان دادند وقتی عادت‌های مطالعاتی، توانمندی‌ها یا ترجیحات دانش‌آموزان و بزرگسالان با روش تدریس معلمانشان همسو است، آنان در امتحاناتشان بهتر عمل نمی‌کنند. پژوهشگران نتیجه گرفتند: «شواهد کافی برای توجیه گنجانیدن سبک‌های یادگیری با هدف ارتقای کارایی آموزشی وجود ندارد. فاصلهٔ میان محبوبیت بسیار زیادِ رویکرد سبک‌های یادگیری در آموزش و پرورش با فقدان شواهد معتبر برای سودمندی این رویکردْ فاحش و آزاردهنده است...»

ما قصد نداریم به الگوی یادگیری سفت‌وسخت کارخانه‌ای بازگردیم. در عین حال، افراد هم نباید با الگوی سفت‌وسخت سبک‌های یادگیری محدود شوند. البته هنوز هم می‌توانید برای کسب دانش و مهارت‌های تازه سبکی ترجیحی داشته باشید. اکنون این مسئله را می‌دانیم که اولویت شما ماهیت ثابتی ندارد و عمل کردن فقط بر مبنای نقاط قوت، فرصت بهبود نقاط ضعف را از شما می‌گیرد. (۹)

روشی که مایلید براساسِ آن مطالب را یاد بگیرید، همان روشی است که برایتان راحت و آسوده است، اما لزوماً بهترین روش نیست. حتی گاه مطالب را به روشی بهتر یاد می‌گیرید که برایتان از تمام روش‌های دیگر سخت‌تر باشد، زیرا در این حالت مجبورید بیشتر تلاش کنید. این همان نخستین شکل شجاعت است: آن‌قدر

شجاع باشید که پذیرای سختی باشید و سبک یادگیری خودتان را کنار بگذارید.

یکی از بهترین نمونه‌هایی که این پدیده را در آن یافته‌ام حوزهٔ فعالیت کمدی است. وقتی استیو مارتین[۴۵] برای نخستین بار در دههٔ ۱۹۶۰ اجراهای استندآپ کمدی‌اش را کلید زد، بارها و بارها با شکست مطلق روبه‌رو شد. (۱۰) در حین یکی از اجراهایش، یکی از حضار از جایش برخاست و لیوان شرابش را به‌سوی او پرتاب کرد. استیو می‌گوید: «من استعداد ذاتی نداشتم.» منتقدان کارهای آغازین او هم با این نظر موافق بودند. یکی از منتقدان نوشت: «دعوت از او بزرگ‌ترین اشتباه در تاریخ اجراهای لس‌آنجلس بود.»

اگر به میزان تسلط هنرمندان بزرگ بر اجراهایشان فکر کنید، به نظرتان طبیعی می‌آید که آنان کارشان را از طریق گوش دادن، تماشا کردن و انجام دادن یاد گرفته باشند. این همان کاری بود که استیو می‌کرد: او به مطالب دیگران گوش می‌داد، رفتارشان را نگاه می‌کرد، برخی را با داستان‌های خودش ترکیب می‌کرد و معجونی از عناصر مختلف را اجرا می‌کرد. اما به‌رغم صَرف ساعات بی‌شمار به منظور آمادگی برای اجراهایش، روی صحنه حضور کم‌فروغی داشت.

یک شب پنج دقیقه از اجرایش گذشت، اما دریغ از شنیدن حتی یک خنده... و پنج دقیقهٔ دیگر هم... و همین طور الی‌آخر. استیو روی صحنه خیس عرق شده بود، اما طی بیست دقیقهٔ متوالی حتی یک صدای خنده هم شنیده نشد. تماشا کردن، گوش دادن و انجام دادن برای رشد او کافی نبودند.

یکی از رویکردهایی که استیو در ساختن برنامه‌هایش آن را نادیده گرفته بود عمل نوشتن بود. نوشتن سبک او محسوب نمی‌شد. او از نوشتن بیزار بود، چون

به‌نظرش استعداد این کار را نداشت. او دربارهٔ نوشتن می‌گوید: «سخت بود، خیلی سخت.»

اگر شما هم چنین حسی دربارهٔ نوشتن دارید، بدانید که تنها نیستید. حتی برخی از بهترین نویسندگانی که می‌شناسم هم تقریباً هر کاری می‌کنند تا نوشتن را به تعویق بیندازند.[۴۶] هر وقت در حال تلاش برای مجبور کردن خودتان به خروج از منطقهٔ راحتی‌تان باشید، تعلل‌ورزی[۴۷] را مشکل متداولی خواهید یافت. همان‌طور که وبلاگ‌نویسی به نام تیم اوربان[۴۸] می‌نویسد، مغز شما لذت‌های آنی و انجام دادن کارهای آسان و سرگرم‌کننده را به‌جای انجام دادن کارهای سخت انتخاب می‌کند. (۱۳) فقط کافی است حس عمیق بی‌کفایتی و به بطالت گذراندن وقتتان را داشته باشید تا عزت‌نفستان به آتش کشیده و به خاکستر تبدیل شود.

بسیاری از افراد تعلل را با تنبلی مرتبط می‌دانند. روان‌شناسان دریافته‌اند که تعلل‌ورزی مشکلی مرتبط با مدیریت زمان نیست، بلکه مشکلی در مدیریت هیجانات است. (۱۴) وقتی کاری را به تعویق می‌اندازید، از تلاش کردن اجتناب نمی‌کنید، بلکه درواقع از احساسات ناخوشایندی دوری می‌کنید که آن فعالیت در شما برمی‌انگیزد. با این همه، دیر یا زود درمی‌یابید که با این کار از رفتن به‌سوی مقصد مورد نظرتان هم باز مانده‌اید.

استیو مارتین تا مدتی در نوشتن لطیفه‌هایش تعلل می‌ورزید. چرا او باید به‌تنهایی یک جا می‌نشست و کاری را انجام می‌داد که از آن بیزار است، آن هم درحالی‌که وام گرفتن از مطالب دیگران و بداهه‌گویی روی صحنه کار سرگرم‌کننده‌تری بود؟ میل به لذت آنی فرمان کنترل او را به دست گرفته بود. با این همه، او می‌گوید که پس از چند سال تلاش در اجرای استندآپ کمدی، «حقیقت وحشتناکی را کشف کردم، اینکه اگر قرار است یک کمدین موفق شوم، باید همه‌چیز را خودم

بنویسم.»

استیو به خودش جرئت داد تا از حاشیهٔ امن خود فراتر برود. او لطیفه نوشتن را یاد گرفت. وقتی شنید یکی از برنامه‌های نمایشی دنبال استخدام چند نویسندهٔ جوان است، مطالبی را برای مسئولان این برنامه ارسال کرد، اما نوشته‌هایش ویژگی‌های لازم را نداشتند. استیو به من گفت: «نمی‌دانستم چطور باید بنویسم.» (۱۵) در هر حال، سرپرست نویسندگانِ برنامه فرصتی به استیو داد؛ او دیده بود که استیو بانجو[۴۹] می‌نوازد، بنابراین به‌نظرش آدم جالبی آمد و از حقوق خودش به او دستمزد داد. وقتی از استیو خواستند تا پیش‌درآمدی بنویسد، خشکش زد. وضعیت انسداد فکری نویسنده در استیو به‌قدری شدید بود که پس از آنکه نتوانست حتی یک کلمه بنویسد، با هم‌اتاقی‌اش تماس گرفت تا از او لطیفه‌ای قرض بگیرد. درنهایت، کار به‌اندازهٔ کافی خوب از آب درآمد تا استخدامش کنند.

طی چند سال بعد، استیو روزها برای برنامه‌های تلویزیونی می‌نوشت و شب‌ها به اجرای استندآپ کمدی می‌پرداخت. نوشتن برایش جانکاه بود، ولی به‌تدریج با آن راحت‌تر شد. در عین حال، همچنان روی صحنه شکست می‌خورد. مدیر برنامه‌هایش به او گفت: «به نوشتنت بچسب.»

مدیر برنامه‌های استیو نمی‌دانست که او، به‌عنوانِ یک اجراکننده، می‌تواند از طریق نوشتن رشد کند. وقتی بدون آمادگی قبلی روی صحنه بروید، به پرت‌وپلاگویی می‌افتید. نوشتن روی کاغذ استیو را واداشت تا مطالب غیرضروری را حذف کند. او می‌گوید که روند دردناک نوشتن مطالبش به او آموخت تا شوخ‌طبعی‌اش را به عناصر اولیه محدود کند؛ «چون مهم لُب کلام است. ساختار یک لطیفه باید این‌گونه باشد، لطیفه‌ها نباید خیلی پیچیده باشند.» او به استقبال سختیِ نوشتن

رفت و این‌گونه، توانایی‌اش را برای روایت بخش اصلی شوخی‌هایش تقویت کرد، مثل این یکی:

پارسال فیلم‌نامه‌ای را به استودیو تحویل دادم و آن‌ها یک کلمه از فیلم‌نامه‌ام را تغییر ندادند. آن کلمه‌ای که تغییر ندادند در صفحهٔ ۸۷ بود. (۱۶)

استیو، در اواسط دههٔ ۱۹۷۰، یکی از محبوب‌ترین استندآپ کمدین‌های آمریکا بود. تورهای او در تمام کشور طرفداران زیادی داشت، آلبوم‌های اجراهای کمدی‌اش بسیار موفق بودند و در برنامهٔ پخش زندهٔ شنبه‌شب[۵۰] استندآپ اجرا می‌کرد. کم‌کم عاشق نوشتن شد و همین عامل دریچهٔ ورود به حرفهٔ بازیگری را به روی او گشود. اگر مهارت‌های تازهٔ استیو در نویسندگی نبود، هرگز چیزی نمی‌نوشت و هیچ‌گاه در فیلم پرفروش احمق[۵۱] بازی نمی‌کرد.

خیلی‌ها را دیده‌ام که از نوشتن دوری می‌کنند، چون فکر می‌کنند استعدادش را ندارند. آن‌ها این نکته را نادیده می‌گیرند که نوشتن پدیده‌ای ورای ابزاری برای برقراری ارتباط است؛ نوشتن ابزار یادگیری هم محسوب می‌شود. نوشتن شکاف‌های میان منطق و دانشتان را آشکار می‌کند و به این ترتیب، شما را به بیان ایده‌ها و در نظر گرفتن استدلال‌های متقابل سوق می‌دهد. گنگ‌نویسی نشانهٔ گنگ‌اندیشی است. همان‌طور که استیو به‌طعنه می‌گوید: «برخی افراد به واسطهٔ کلمات راهی پیدا می‌کنند، و برخی دیگر اِ... خب، هیچ راه دیگری وجود ندارد.»

درس نهفته در این ماجرا این نیست که هرکسی که از نوشتن بیزار است باید به آن تن بدهد؛ درس این است که اگر به‌دلیل سختی یادگیری فنون مختلف، از آن‌ها اجتناب کنیم، درواقع رشد خودمان را محدود کرده‌ایم. به‌قول تد لاسو، فیلسوف بزرگ[۵۲]، «اگر کارتان را به‌راحتی پیش می‌برید، پس دارید آن را اشتباه انجام می‌دهید۱۷(».) این همان اکتشافی است که چندزبانه‌های ما را به‌سوی یادگیری چندین زبان رهنمون ساخت.

وارد شدن به میدان

طرفداران نظریهٔ سبک‌های یادگیری از ما می‌خواهند این امر را بپذیریم که یادگیری کلامی برای برخی افراد خاص مناسب است و یادگیری شنیداری برای برخی دیگر. اما یادگیری همیشه به معنای یافتن روش متناسب با شما نیست، بلکه اغلب به معنای یافتن روش یادگیری به‌جاست.

یافته‌های جالب‌توجهی از آزمایشی در این زمینه به دست آمده‌اند؛ طی این آزمایش، به دانشجویان اندکی بیش از ۲۰ دقیقه فرصت داده شد تا مقاله‌ای علمی را بخوانند. نیمی از این دانشجویان به‌طور تصادفی در گروهِ روخوانی جای گرفتند و نیمی دیگر هم به مقاله گوش دادند. شنوندگان بیشتر از خوانندگان از درس لذت برده بودند، اما وقتی دو روز بعد در مورد مقاله از آنان سؤالاتی پرسیدند، مشخص شد که مطالب کمتری آموخته‌اند. درصد نمرهٔ شنوندگان ۵۹ و درصد نمرهٔ خوانندگان ۸۱ بود. (۱۸)

گرچه گوش دادن به مطالب اغلب سرگرم‌کننده‌تر است، خواندن مطالبْ درک و به خاطر سپردن آن‌ها را بهبود می‌بخشد. گوش دادن باعث تقویت تفکر

شهودی می‌شود، اما خواندن پردازش تحلیلی را بیشتر فعال می‌کند. (۱۹) این وضعیت هم در زبان انگلیسی و هم در زبان چینی صادق است؛ وقتی افراد سؤالات، معماها و چیستان‌ها را به‌جای گفتن می‌نویسند، استدلال منطقی بهتری در پاسخ‌هایشان ارائه می‌دهند. وقتی مطلبی را می‌نویسید، به‌طور طبیعی در شروع هر پاراگراف، سرعتتان را کاهش می‌دهید تا ایدهٔ اصلی را پردازش می‌کنید و بعد به پاراگراف بعدی می‌روید. (۲۰) اگر می‌خواهید تفکر انتقادی‌تان را به کار بگیرید، هیچ جایگزینی برای خواندن ندارید، مگر آنکه کم‌توانی در خواندن یا نوعی اختلال یادگیری داشته باشید که تجزیهٔ متن را برایتان سخت کند.[۵۳]

فراگیری یک زبان خارجی مستلزم به کار گرفتن رویکرد متفاوتی است. سارا ماریا هابسون کوشید در مدرسه، واژگان و دستور زبان (اسپانیایی) را با خواندن کتاب‌های درسی و ساختن انبوه بی‌پایانی از کارت‌های یادگیری بیاموزد. کلاس‌هایش چندان به صحبت کردن نیاز نداشت و او قبل از به خاطر سپردن واژگان فراوان، برای صحبت کردن آمادگی نداشت. می‌ترسید صحبت کردنش ناشیانه به نظر برسد. بنابراین از این سختی‌ها به‌کلی اجتناب کرد و فقط به همان زبان انگلیسی چسبید.

سارا ماریا، در کالج، یادگیری زبان را کنار گذاشت. او دریافت که رویکردش به این می‌ماند که کتاب‌هایی دربارهٔ پیانو و اسکیت‌بازی بخواند و بعد انتظار داشته باشد کنسرتوهایی هم‌سطح کلارا شومان[۵۴] بنوازد یا همچون کریستی یاماگوچی[۵۵] بتواند حرکت پرش سه‌گانه را حین اسکیت‌بازی اجرا کند. مهم نیست که تا چه حد سخت تمرکز می‌کنید، در هر حال نمی‌توانید لهجهٔ کاستیلی[۵۶] را با چشمانتان ببینید، نموداری از آن را در ذهنتان ترسیم کنید یا آن را به‌واسطهٔ رقصْ درونی

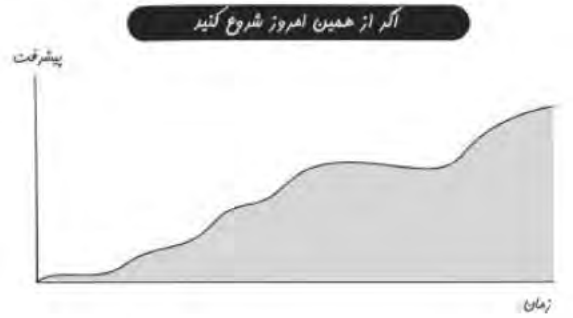
سازید. اگر می‌خواهید این لهجه را یاد بگیرید، باید به آن گوش بدهید. اگر می‌خواهید آن را بیان کنید، باید واژه‌هایش را با صدای بلند تمرین کنید.

همان‌طور که انتظار می‌رفت، فراتحلیل‌های انجام‌شده روی چندین آزمایش نشان داده‌اند وقتی به بزرگسالان و دانش‌آموزان آموزش داده شد که به‌جای فقط درک یک زبان، آن را ارائه دهند، در فهم و صحبت کردن به آن زبان بهتر عمل می‌کردند. (۲۴) همچنین، افراد در "کلاس‌های درس معکوس[۵۷]" بهتر یاد می‌گرفتند؛ در این کلاس‌ها، آن‌ها قبل از آغاز کلاس واژگان را مطالعه می‌کردند و سپس در طول کلاس، از طریق تمرین مکالمه، مهارت‌هایشان آزموده می‌شد. (۲۵) ضرب‌المثل معروف (انگلیسی) «یا از آن استفاده کن، یا از دستش بده»[۵۸] چندان هم بیراه نیست. اگر از مهارتی استفاده نکنید، چه‌بسا در وهلهٔ اول هیچ‌گاه به دستش نیاورید.

صرف پذیرفتن حداقل احساس سختی هنگام بروز چنین احساسی کافی نیست. واقعیت شگفت این است که بهتر است فعالانه در جست‌وجوی سختی باشیم. سارا ماریا این کار را با نقل‌مکان به شهر مادرید برای تدریس زبان انگلیسی و گزینش عامدانهٔ زندگی با خانواده‌ای منحصراً اسپانیایی‌زبان انجام داد. تا پایان فصل تابستان، او به‌راحتی به اسپانیایی صحبت می‌کرد. او دریافت که اگر به‌راحتی پذیرای سختی باشد، می‌تواند هر زبانی را بیاموزد.

وقتی با سارا ماریا دربارهٔ موفقیتش صحبت می‌کردم، ناگهان به حقیقتی پی بردم؛ راحتی در فرایند یادگیری یک پارادوکس است: مادامی‌که آن مهارت را به‌قدر کافی تمرین نکرده باشید و بر آن تسلط نیافته باشید، نمی‌توانید به‌راستی با آن راحت باشید؛ در عین حال تمرین آن مهارت تا پیش از مسلط شدن بر آن سخت

است. به همین دلیل، اغلب قید فراگیری آن مهارت را می‌زنید. تسریع فرایند یادگیری مستلزم برخورداری از شکل دوم شجاعت است: به‌قدری شجاعت به خرج دهید که در همان حین روند کسب دانشتان آن را به کار بگیرید.


اگر از همین امروز شروع کنید
پیشرفت
زمان


اگر بعد از "آماده شدنتان"
شروع کنید
پیشرفت
زمان

رنج عامدانه

دو روان‌شناس به نام‌های کیتلین وولی[۵۹] و آیلت فیشباخ[۶۰] در آزمایشی هوشمندانه صدها فرد از شرکت‌کنندگان در کلاس‌های کمدی بداهه را مطالعه و بررسی کردند و به‌طور تصادفی آنان را با تمرکز بر اهدافی متفاوت، در گروه‌هایی قرار دادند. آن دسته از افرادی که بیش از همه اراده داشتند -و خلاقانه‌ترین ریسک‌ها را انجام دادند- آن‌هایی نبودند که به تمرکز بر یادگیری تشویق شده بودند، بلکه افرادی بودند که به آن‌ها توصیه شده بود عمداً به‌دنبال سختی بروند. به آنان چنین توصیه شده بود: «هدف شما تن دادن به احساس سختی و رنج است... این احساسات نشان می‌دهند که تمریناتتان کارآمدند.» وقتی افراد سختی را نشانهٔ رشد قلمداد می‌کردند، انگیزه می‌گرفتند تا از حاشیهٔ امن خود فراتر بروند. (۲۶)

همین وضع در مورد رقابت‌های سیاسی نیز صدق می‌کند. ما معمولاً می‌کوشیم با ترغیب دموکرات‌ها و جمهوری‌خواهان به جست‌وجوی اطلاعات تازه، به آنان انگیزه بدهیم تا از اتاق‌های پژواک[۶۱] خود بیرون بیایند، اما این پژوهش نشان می‌دهد که اگر طرفداران جناح‌های سیاسی به‌جای این رویکرد، به‌دنبال سختی باشند، با احتمال بیشتری اطلاعات متنوع را جست‌وجو خواهند کرد.[۶۲] وقتی سختی نشانهٔ پیشرفت قلمداد شود، دیگر مایل به گریختن از آن نخواهید بود، بلکه می‌خواهید برای تداوم رشدتان کماکان به‌سوی آن بروید.

سارا ماریا، هفت ماه پیش از ازدواجش، تصمیم گرفت تا با ایراد خطابهٔ ازدواجش به زبان کاتالونی[۶۳]، یعنی زبان مادری همسرش، او و خانواده‌اش را غافلگیر کند. این ایده وحشت‌آور بود و همین آن را هیجان‌انگیز می‌کرد. سارا ماریا ابتدا پیش‌نویس خطابه‌اش را به زبان انگلیسی نوشت و سپس از معلمی خواست تا آن را به

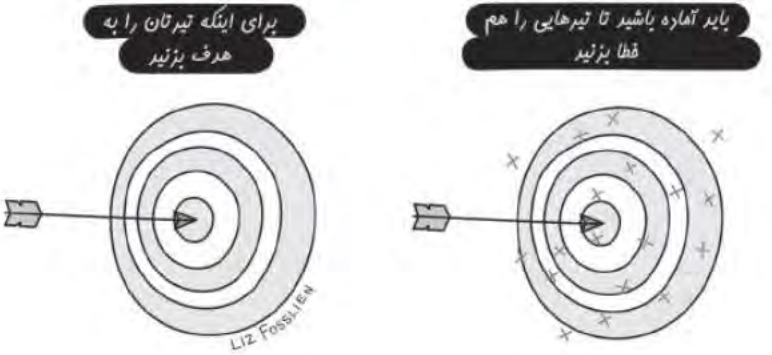
زبان کانتونی ترجمه و ضبط کند. بعد صدای ضبط‌شده را مانند ترانه‌ای در فهرست پخش موزیک‌هایش قرار داد. او بارها و بارها این خطابه را گوش داد، تا اینکه کاملاً آن را حفظ شد. سارا ماریا تمریناتش را در مسیر رفت‌وآمد به فروشگاه انجام می‌داد و آن‌ها را از شوهرش پنهان می‌کرد تا بتواند او را غافلگیر کند.

سارا ماریا که می‌دانست بعد از ایراد خطابه، خانوادهٔ همسرش او را امتحان می‌کنند، روشی را به کار گرفت که آن را "ارسال پیام‌های پی‌درپی به مغز[۶۴]" می‌خواند. او به پادکست‌های کانتونی‌زبان گوش می‌داد و فیلم‌های کانتونی‌زبان را تماشا می‌کرد. هر روز در کلاس‌های مخفیانه با یکی از معلمان به زبان کانتونی صحبت می‌کرد و رنج معرفی خودش با کلمات اشتباه و خجالت‌زدگی ناشی از خواندن اشتباه خطابه‌اش را با آغوش باز می‌پذیرفت. او شب‌ها کابوس خفگی و تلوتلو خوردن می‌دید، اما به خودش یادآوری می‌کرد که این احساس رنج و خطا کردن‌ها نشانهٔ پیشرفتش در یادگیری است. او خطابهٔ ازدواجش را به‌زیبایی ایراد و هر نُه آوای آن را به‌درستی ادا کرد. سپس با مادربزرگ شوهرش که فقط زبان کانتونی می‌دانست به زبان کانتونی شوخی کرد. خانوادهٔ همسرش به او گفتند اینکه او وقت گذاشته و با فراگیری زبان آن‌ها فرهنگشان را ارج نهاده است، برایشان بی‌اندازه ارزشمند است.

برای برقراری ارتباط لازم نیست منتظر بمانید تا به‌اندازهٔ یک کتابخانهٔ کامل اطلاعات به دست آورید. کتابخانهٔ ذهنی شما حین برقراری ارتباط وسعت می‌یابد. وقتی از سارا ماریا پرسیدم که چه‌کاری برای شروع لازم است، پاسخ داد که او دیگر تا زمان کسب مهارت‌های ابتدایی منتظر صحبت کردن باقی نمی‌ماند. او از همان روز نخست شروع به صحبت می‌کند، گور پدر احساس خجالت. او به من گفت: «همیشه سعی می‌کنم افراد را متقاعد کنم که شروع به صحبت کنند. فقط

کافی است چند جمله را حفظ کنید؛ تک‌گویی کوتاهی که با آن خودتان را معرفی کنید و بگویید چرا می‌خواهید فلان زبان را بیاموزید.»

همین توصیه زندگی بنی لوئیس را متحول کرد. او، در دوران اقامتش در اسپانیا، کتاب ارباب حلقه‌ها را به زبان اسپانیایی خرید و با کمک دیکشنری خود نشست تا داستان مورد علاقه‌اش را ترجمه کند. یک هفته طول کشید تا صفحهٔ اول کتاب را تمام کند؛ یک صفحه تمام شده بود و ۷۰۰ صفحه باقی مانده بود. پس از شش ماه ناکامی در فراگیری زبان اسپانیایی دریافت که هر کاری را آزموده است، غیر از اینکه واقعاً به این زبان صحبت کند. این کار نیازمند شکل سوم شجاعت بود: نه‌فقط جست‌وجوی سختی و به استقبال مشقت رفتن، بلکه تقویت آن با شجاعت برای انجام دادن اشتباهاتی بیشتر.



اشتباه کنید

یک بار با پسرعمویم به کاستاریکا سفر کردیم. وقتی پس از یک پیاده‌روی طولانی وارد رستورانی شدیم، پسرعمویم گفت که آب‌پرتقال‌های تازهٔ این رستوران خوشمزه به نظر می‌رسند. وقتی سفارشش را به زبان اسپانیایی گفت، گارسون از خنده منفجر شد. پسرعمویم به‌جای سفارش naranja de jugo (آب‌پرتقال)، periódico de fruto سفارش داده بود. درواقع، او یک لیوان میوهٔ روزنامه سفارش داده بود.

وقتی برای نخستین‌بار تلاش می‌کنید به زبان جدیدی صحبت کنید، احتمالاً مضطرب خواهید شد. اگر واژهٔ بیگانه‌ای را ناشیانه تلفظ کنید، احساس شرم خواهید کرد. اگر اشتباهی در گفتارتان مرتکب شوید، چه‌بسا ناخواسته به دیگران توهین کنید. همسرم، آلیسون، در دوران دبیرستان ژاپنی خواند و امتحان نهایی‌اش سفری همراه با کلاس به رستورانی برای سفارش غذا به زبان ژاپنی بود. او آن‌قدر برای اشتباه کردن و رد شدن در امتحان اضطراب داشت که وانمود کرد بیمار است. شجاعت یعنی برای تمرینِ سخن گفتن به یک زبان تا حدی شهامت به خرج دهید که اشتباهات فراوانی مرتکب شوید؛ هر چه بیشتر، بهتر.

به باور سارا ماریا همین عامل یکی از دلایلی است که باعث می‌شود کودکان سریع‌تر از بزرگسالان زبان‌های خارجی را بیاموزند. (۲۸) بله، البته که کودکان انعطاف مغزی بیشتری دارند (ذهن درحال‌رشد کودکان سریع‌تر از ذهنی رشدیافته سیم‌کشی می‌شود) و البته که دانش پیشین آن‌ها تداخل کمتری در روند یادگیری‌شان ایجاد می‌کند (قواعد دستوری یک زبان هنوز برایشان جا نیفتاده است). با این همه، مطمئناً کودکان تا حد زیادی از ترسیدن به‌خاطر خجالت‌زدگی و ناراحتی به‌خاطر اشتباه کردن هم مصون هستند. آنان از برقراری ارتباط اجتناب نمی‌کنند؛ به‌محض اینکه کلمهٔ جدیدی را یاد می‌گیرند، شروع به استفاده از آن می‌کنند. آنان از حس حماقت یا قضاوت شدن نمی‌ترسند. آن‌ها عاشق میوهٔ روزنامه‌اند.

حتی فکر اشتباه کردن هم، به‌ویژه اگر خجالتی باشید، بسیار ناراحت‌کننده است. کمرویی یعنی ترسیدن از ارزیابی منفی در موقعیت‌های اجتماعی. و بنی لوئیس به‌شدت به این عارضه دچار بود. او که در مهمانی‌ها نوجوانی کمرو بود، به گوشه‌ای می‌خزید و مشغول بازی با تلفن همراه خود می‌شد. در کلاس‌های زبان

دستش را برای مشارکت در بحث‌ها بالا نمی‌برد. وقتی بنی به اسپانیا نقل‌مکان کرد، با رفتن به‌سوی افرادی که زبان انگلیسی می‌دانستند، از ترس خود دوری کرد.

روان‌درمانگران هنگام درمان فوبیاها[۶۵] از دو نوع مواجهه‌درمانی[۶۶] استفاده می‌کنند: حساسیت‌زدایی نظام‌مند و غرقه‌سازی[۶۷]. حساسیت‌زدایی نظام‌مند با دوز کوچکی از عامل تهدیدکننده آغاز می‌شود و به مرور زمان، دوز این عامل افزایش می‌یابد: (۲۹) اگر از عنکبوت هراس داشته باشید، باید ابتدا تصویر عنکبوتی را نقاشی کرده و بعد عنکبوتی را در محفظه‌ای بسته در طرف دیگر اتاق تماشا کنید. پیش از آنکه صمیمی‌تر شده و در یک وان حمام با یک عنکبوت بابالنگ‌دراز قرار بگیرید، ابتدا یاد می‌گیرید در موقعیت‌هایی که کمتر تهدیدکننده هستند، ترس خود را مدیریت کنید. غرقه‌سازی برعکس است: (۳۰) درمانگر ممکن است عنکبوتی چندش‌آور را روی بازوی شما بیندازد. مطمئناً وحشت خواهید کرد، اما وقتی از این مصیبت جان سالم به در ببرید، وحشت درونی‌تان رنگ می‌بازد.

مواجهه‌درمانی با تشدید حس رنج به کاهش آن کمک می‌کند. یکی از نمونه‌های افراطی مواجهه‌درمانی برای خلبانانی رخ می‌دهد که در حال یادگیری پرواز هستند. موقعیت‌های اندکی وجود دارند که ترسناک‌تر از واماندگی هواپیما[۶۸] باشند. واماندگی در پرواز زمانی روی می‌دهد که هواپیما با شتاب به‌سمت زمین سقوط می‌کند. معمولاً وقتی خلبان به‌اشتباه خیلی آهسته یا خیلی تند پرواز کند، چنین اتفاقی روی می‌دهد. واماندگی‌ها مسبب پانزده درصد از سوانح مرگبار خطوط هوایی تجاری و حدود بیست‌وپنج درصد سوانح مرگبار پروازهای خصوصی‌اند. بسیاری از خلبانان کابوس سقوط هواپیمایشان را می‌بینند.

وقتی آموزش خلبانی آغاز می‌شود، ابتدا با دستگاه شبیه‌ساز پرواز تحت حساسیت‌زدایی نظام‌مند قرار خواهد گرفت. شبیه‌ساز شما را با ساختار مکانیکی کابین پرواز آشنا می‌کند. اینکه وقتی شروع به سقوط می‌کنید، چه کاری انجام دهید و شرایط در آن هنگام چگونه به نظر می‌رسد. اما وقتی به کابین هواپیمای واقعی بروید، لحظه‌ای می‌رسد که مربی پرواز به شما دستور وحشتناکی می‌دهد. سرعت خود را کاهش دهید و فرمان هواپیما را به عقب بکشید تا دماغهٔ هواپیما بالا برود و درنهایت هواپیما به حالت واماندگی دچار شود.

در این هنگام، شما غرقه‌سازی تمام‌عیاری را تجربه می‌کنید. آمیگدال مغزتان اهمیتی نمی‌دهد که تاکنون چند بار با شبیه‌ساز پرواز کار کرده‌اید یا در ارتفاع چند هزار پایی هستید و فرصت کافی برای اصلاح مسیرتان دارید. شما در قفس فلزی بزرگ و سنگینی گیر افتاده‌اید و به‌خاطر دماغهٔ کنترل‌نشدهٔ آن با شتاب به‌سمت زمین می‌چرخید. برای آنکه انسانی را برای مواجهه با وحشت محض ناشی از سقوط آماده کنیم، هیچ روشی جای سقوط عامدانهٔ هواپیما همچون یک تکه سنگ از آسمان را نمی‌گیرد.

اگر مایلید در آمریکا گواهینامهٔ خلبانی بگیرید، باید نشان دهید که می‌توانید هواپیمای خود را از حالت واماندگی خارج کنید و به‌سلامت آن را فرود آورید. برنامه‌های آموزشی مؤثر به‌نحوی عامدانه برای ایجاد تهدیدهای تازه و غیرمنتظره طراحی می‌شوند. شواهد نشان می‌دهند که عنصر غافلگیری به‌غایت مهم است: (۳۱) اگر آموزش واماندگی به روالی قابل پیش‌بینی بدل شود، دیگر نمی‌تواند خلبانان را برای شرایط اضطراری واقعی آماده کند. اگر مواجهه با همهٔ

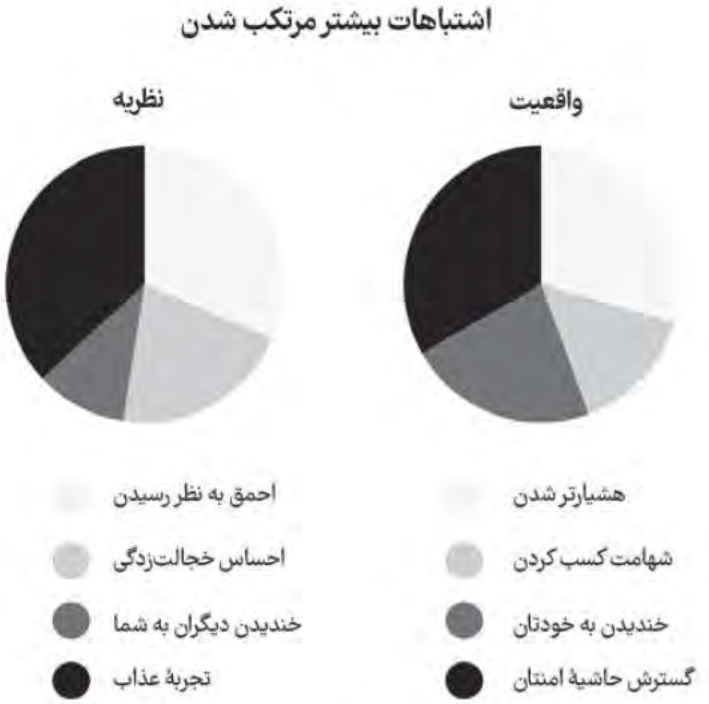
موقعیت‌ها را تمرین نکرده باشید، نمی‌توانید از پس همهٔ موقعیت‌ها برآیید. خلبانان می‌آموزند که با تشدید سختی‌ها با آن کنار بیایند و مهارت‌هایشان را حین همین کنار آمدن بنا می‌کنند.

تشدید سختی برای بنی لوئیس در فراگیری زبان‌های تازه بسیار مهم بود. بنی برای غلبه بر کمرویی‌اش، با حساسیت‌زدایی نظام‌مند آغاز کرد. خودش را در موقعیت‌هایی کمی ناراحت‌کننده قرار می‌داد؛ او در خیابان‌ها یک کلاه استوانه‌ای ایرلندی می‌پوشید و از طریق اشاره‌گر لیزری با فیلتر دیسکو در کنسرت‌ها سایرین را برای نزدیک شدن به خودش ترغیب می‌کرد یا با قرض دادن گوش‌گیر در گردهمایی‌هایی که صدایی بلند در آن‌ها پخش می‌شد و زدن پیاله‌اش به پیالهٔ دیگران در بارها، خود را به آغاز مکالمه با دیگران عادت می‌داد. پس از گذراندن شش ماه دیگر در اسپانیا می‌توانست به‌خوبی اسپانیایی صحبت کند. سپس به ایتالیا نقل‌مکان کرد تا زبان بعدی‌اش را بیاموزد. او برای بدل شدن به یک رمزگشای حرفه‌ای زبان، فقط می‌بایست زمان خود را به این کار اختصاص می‌داد. هدف او این بود که در عرض چند ماه بتواند به زبان‌های جدیدی مکالمه و با غریبه‌ها ارتباط برقرار کند؛ ضمناً به دیگران هم بیاموزد همین کار را انجام دهند. همین روند او را به طرف غرقه‌سازی کشانید.

بنی روش غرقه‌سازی خودش را چتربازی اجتماعی[۶۹] می‌نامد. وقتی به کشور جدیدی می‌رود، خودش را مجبور می‌کند که برای مدتی بیش از پنج ثانیه با هر کسی که نزدیکش است، باب آشنایی را باز کند. او به‌جای خوش‌وبش‌های کوتاه، جملات بلندتر و جسورانه‌تری به کار می‌برد تا پاسخ‌های معنادارتری دریافت کند.[۷۰]

وقتی در اسپانیا زندگی می‌کرد، به یکی از اهالی والنسیا برخورد و شروع به خواندن ترانه‌ای محلی کرد. وقتی در مسافرخانه‌ای در برزیل اتاق گرفت، با مسئول پذیرش مسافرخانه راجع به تجربه‌اش از کار زیاد و دستمزد کم به‌عنوان مسئول پذیرش مسافرخانه‌ای در رم حرف زد. بنی خاطرنشان می‌سازد: «یکی از بزرگ‌ترین اشتباهاتی که در میان زبان‌آموزان می‌بینم این باور آنان است که می‌پندارند مطالعهٔ زبان‌ها یعنی کسب دانش. این‌طور نیست! یاد گرفتن یک زبان تازه به معنای کسب یک مهارت ارتباطی است.»

یادگیری را اغلب فرایند شناسایی خطاها، تصحیح و پیشگیری از آن‌ها می‌دانند، اما بنی بر این باور است که اگر می‌خواهید به زبانی تسلط پیدا کنید، باید به‌جای کاهش اشتباهاتتان، برای افزایش آن‌ها بکوشید. مشخص شده است که حق با اوست. بسیاری از آزمایش‌ها نشان داده‌اند که وقتی دانش‌آموزان در حال یادگیری اطلاعاتی جدید هستند، اگر قبل از دریافت پاسخ صحیح، حدس اشتباهی بزنند، احتمال اشتباه کردن آن‌ها در امتحان کمتر خواهد شد. (۳۳) وقتی به اشتباه کردن ترغیب شویم، درنهایت کمتر اشتباه خواهیم کرد. اشتباهات نخستین به ما کمک می‌کنند تا پاسخ صحیح را به خاطر بسپاریم و به ما انگیزه می‌دهند که به مسیر یادگیری‌مان ادامه دهیم.



بنی موقعِ شروع یاد گرفتن زبانی تازه، هدفی بلندپروازانه برای خودش تعیین می‌کند: مرتکب شدن حداقل ۲۰۰ اشتباه در روز. او پیشرفتش را با تعداد اشتباهاتش

ارزیابی می‌کند. بنی می‌گوید: «هرچه بیشتر اشتباه کنید، سریع‌تر پیشرفت خواهید کرد و اشتباهات کمتر می‌توانند به شما آسیب بزنند. بهترین درمان برای احساس خجالت ناشی از اشتباهات، ارتکاب اشتباهات بیشتر است.»

بنی در طول مسیر یادگیری، خودش را در معرض موقعیت‌هایی توأم با رنج یادگیری قرار می‌دهد؛ به‌اشتباه خودش را با جنسیتی اشتباه معرفی کرده و گفته است که جذب یک اتوبوس شده و سهواً از باسن زیبای شخصی تعریف کرده است. ولی او خودش را ملامت نمی‌کند، چراکه هدفش اشتباه کردن است. حتی وقتی به‌نحوی ناشیانه جملات را بیان می‌کند، اغلب مردم او را به‌خاطر تلاشش تحسین می‌کنند و همین به او انگیزه می‌دهد تا به تلاش‌هایش ادامه دهد.

روان‌شناسان این چرخه را سخت‌کوشی آموخته‌شده[۷۱] می‌نامند. وقتی به‌خاطر تلاش‌هایتان تحسین می‌شوید، صرفاً احساس ناشی از تلاش ویژگی‌های پاداشی ثانویه را به خودش می‌گیرد. (۳۴) در این حالت، به‌جای آنکه خودتان را برای تداوم تلاش‌هایتان تحت فشار قرار دهید، حس می‌کنید که به‌سمت تلاش کشیده می‌شوید.

ایدهٔ سخن گفتن به زبانی تازه از همان روز نخستِ فراگیریِ آن نگرشم دربارهٔ یادگیری را متحول کرده است. شما می‌توانید از همان روز اول، کار کدنویسی را شروع کنید، از روز اول تدریس کنید و از روز اول، به مربیگری بپردازید. لازم نیست پیش از آغاز تمرینِ مهارت‌هایتان، احساس راحتی داشته باشید. با تمرین مهارت‌هایتان، احساس راحتی شما نیز افزایش می‌یابد.

چند سال پیش، سارا ماریا هابسون متوجه شد که شخصی با استفاده از حساب خانوادگی نتفلیکسشان سریال‌های کره‌ای تماشا می‌کند. این فرد پدر سارا ماریا بود که پس از دیدار با دخترش در کره، شیفتهٔ فرهنگ این کشور شده و تصمیم گرفته بود مخفیانه زبان کره‌ای را بیاموزد. پدر سارا ماریا در ۷۷ سالگی به‌سرعت در حال یادگیری واژگان و دستور زبان است و خود سارا ماریا هم می‌تواند به پدرش آموزش بدهد. سارا ماریا می‌گوید: «پدرم درواقع از قبل هم دانش کره‌ای بالایی داشت. او به زبان کره‌ای هم زیاد می‌نوشت و هم زیاد می‌خواند، اما واقعاً صحبت کردن به این زبان مضطربش می‌کرد. بالاخره او به نقطه‌ای رسیده است که می‌توانیم کمی با هم مکالمه کنیم.»

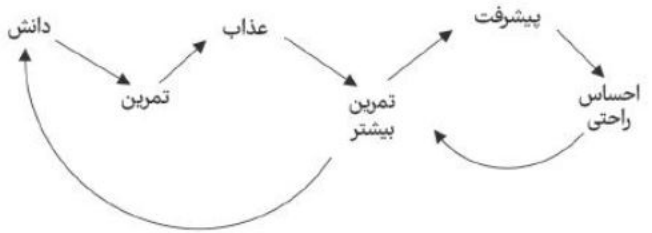
اکنون، سارا ماریا مؤسس و مدیرعامل شرکت ارائه‌دهندهٔ خدمات زبان و ترجمه است. او باور دارد مادامی‌که مایل باشید کمی معذب شوید، هیچ‌گاه برای یادگیری دیر نیست و ضمناً چنین شجاعتی می‌تواند ماهیتی مسری داشته باشد.

اگر منتظر بمانیم برای مقابله با چالشی جدید آماده شویم و بعد دست به کار شویم، چه‌بسا هیچ‌گاه زمان دست به کار شدنمان فرا نرسد. شاید هرگز روزی نیاید که از خواب برخیزیم و ناگهان احساس آمادگی کنیم. به‌هرحال، با اقدام کردن است که آماده می‌شویم.

آن‌گونه که می‌پنداریم یادگیری رقم می‌خورد



آن‌گونه که یادگیری واقعاً رقم می‌خورد



ایجاد ظرفیتی برای جذب اطلاعات و سازگار شدن

گونه‌ای که بقا یافته است نه باهوش‌ترین، که سازگارترین گونهٔ جانوری است...

گونه‌ای دوام می‌آورد که بتواند به بهترین وجه سازگار شود. (۱)

- لئون مگینسون[۷۲]

نزدیک به نیم میلیارد سال پیش، نیروهایی طبیعی سیارهٔ ما را ویران کردند. فوران‌های آتش‌فشانی حجم عظیمی از خاکستر را به هوا و میزان زیادی فسفر را روانهٔ اقیانوس‌ها کردند، یخچال‌های طبیعی عظیمی شکل گرفته و سپس ذوب شدند، سطح اکسیژن کاهش و سپس افزایش یافت (۲) و بیش از سه‌چهارم تمامی گونه‌های جانوری از بین رفتند. این دوران یکی از نخستین و بدترین انقراض‌های جمعی تاریخ زمین بود؛ حتی ویرانگرتر از دورهٔ انقراضی که دایناسورها را محو کرد.

با همهٔ این اوصاف، دست‌کم یک گونهٔ جانوری نه‌تنها دوام آورد، بلکه گسترش هم یافت. اسفنج‌های دریایی در سطح وسیعی رشد کرده و بالیدند. مدت‌ها پیش از آنکه میم‌های باب اسفنجی[۷۳] بر فضای اینترنت حکم‌فرما شوند، اسفنج‌ها بر عرصهٔ اقیانوس‌ها حکم‌رانی می‌کردند. (۳)

دانشمندان پس از کشف اسفنج‌های دریایی می‌پنداشتند که آن‌ها نوعی گیاه هستند. این اسفنج‌ها غالباً شبیه به بوته‌اند، تقریباً شکل ثابتی دارند و مغز، عصب، اندام یا عضله ندارند. در عین حال، آن‌ها با نور خورشید زندگی نمی‌کنند و همچون حیوانات غذا می‌خورند. اسفنج‌های دریایی اکنون به عنوان یکی از کهن‌ترین جانداران کرهٔ زمین شناخته می‌شوند. (۴)

وقتی به اسفنج دریایی بیندیشید، احتمالاً موجودی را مانند اسفنج آشپزخانه‌تان تصور می‌کنید که مایعات اطراف خود را جذب می‌کنند. اما اسفنج‌های دریایی صرفاً غذا و اکسیژن را جذب نمی‌کنند، آن‌ها مواد سمی و ذرات ناسالم را هم به‌خوبی تصفیه می‌کنند. (۵) تاژک‌های[۷۴] آن‌ها که شبیه به موهای ریزی هستند، با ایجاد جریان‌هایی، مواد مغذی را جذب کرده و باکتری‌ها را دفع می‌کنند. آن‌ها آب را از طریق دیواره‌های بیرونی‌شان وارد خود کرده و آن را از طریق چیزی شبیه به دهانی کوچک بیرون می‌دهند. اسفنج‌های دریایی حتی قادرند مخاط را با عطسه کردن از منافذ خود پس بزنند. (۶)

برخی از اسفنج‌های دریایی بیش از دو هزار سال عمر می‌کنند. (۷) آن‌ها به‌رغم داشتن بدنی نرم و متخلخل ساختار اسکلتیِ مستحکم و بادوامی دارند. (۸) وقتی اسفنج‌ها به‌خاطر جریان‌های شدید یا جویده شدن توسط شکارچیان آسیب می‌بینند، لزوماً شناور نشده و نمی‌میرند. برخی از آن‌ها می‌توانند از طریق غلاف‌های بقا[۷۵] -سلول‌هایی که باعث می‌شوند پس از بهبود شرایط یک اسفنج جدید رشد کند- بازسازی شوند. (۹) ظرفیت جذب، تصفیه و سازگاری باعث می‌شود اسفنج‌ها بتوانند رشد کرده و گسترش یابند. همین ظرفیت برای انسان‌ها نیز حائز اهمیت بسیاری است.

اسفنجی بودن فراتر از نوعی استعاره است، این پدیده درواقع یکی از مهارت‌های منش به حساب می‌آید؛ نوعی پیشگام بودن که برای تشخیص توانمندی‌های نهان ضرورت دارد. رشد کردن کمتر دربارهٔ این است که چقدر سخت تلاش می‌کنید، و بیشتر به این ربط دارد که چقدر خوب یاد می‌گیرید.

افزایش بازدهیِ تلاش

ملودی هابسون[۷۶] که کوچک‌ترین فرزند در میان شش فرزند مادری تنها در شیکاگو بود، دوران کودکی پرتنشی را پشت سر گذاشت. (۱۰) مادرش اغلب نمی‌توانست قبوض منزل را پرداخت کند. گاهی اوقات تنها راه حمام کردن برای آن‌ها گرم کردن آب روی اجاق و ریختن آن درون وان حمام بود. ملودی اغلب در زمان بازگشت از مدرسه به خانه، می‌دید که برق یا تلفن خانه قطع شده است. وقتی مادرش در پرداخت هزینهٔ قبوض به مشکل برخورد، بحران‌های مالی شروع شدند. آن‌ها هم‌زمان با از دست دادن خدمات اولیهٔ زندگی شهری، خودرویشان را نیز به‌دلیل سلب مالکیت از دست دادند و پس از تخلیهٔ اجباری خانه‌شان، مجبور به نقل‌مکان‌هایی متوالی شدند.

ملودی عاشق پیوستن به یکی از دانشگاه‌های آیوی لیگ بود. اما وقتی درسش را شروع کرد، از تمامی هم‌سن‌وسالانش عقب‌تر بود. وقتی به کلاس اول رفت، در تمرکز و سازگاری مشکل داشت و قادر به روخوانی نبود. بنابراین او را در کلاسی تقویتی جای دادند.

اکنون ملودی مدیرعامل مشترک یک شرکت سرمایه‌گذاری موفق است. او ریاست هیئت‌مدیرهٔ شرکت استارباکس[۷۷] را بر عهده دارد و یکی از ۱۰۰ فرد تأثیرگذار

منتخب مجلهٔ تایم است. او نه‌تنها توانست به دانشگاه پرینستون راه یابد، بلکه نخستین سیاه‌پوستی شد که خوابگاهی را در پرینستون به افتخار او نام‌گذاری کردند.

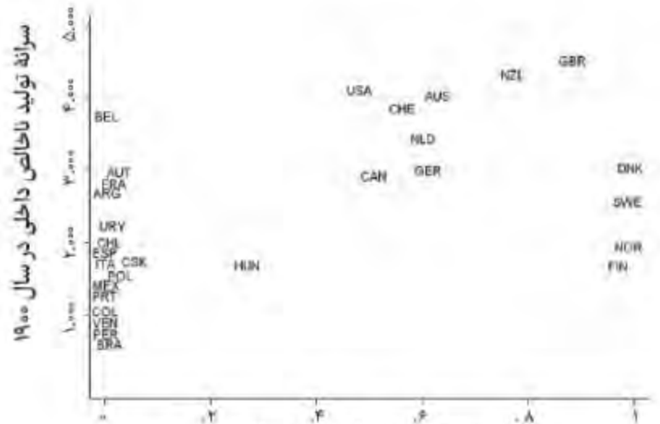
اگر از مردم بپرسید که ملودی چطور برخلاف انتظار موفق شد، طولی نمی‌کشد که ماجراهایی دربارهٔ اخلاق کاریِ افسانه‌ای او خواهید شنید. وقتی ملودی در مقطع ابتدایی بود، اتوبوس مدرسه‌اش تصادف کرد. درحالی‌که همکلاسی‌هایش منتظر رسیدن اتوبوس دیگری بودند تا آن‌ها را سوار کند، ملودی پیاده به‌سمت مدرسه رفت. او در دوران دبیرستان بارها و بارها نمرات کامل گرفت. در شورای دانش‌آموزی مدرسه خدمت کرد. سرمقالهٔ الهام‌بخش کتاب سال مدرسه را ویرایش کرد و برای مسئولیت خزانه‌داری مدرسه و معاون انجمن پیشگیری از سوءمصرف مواد و نیز تدریس به دانش‌آموزان محله، داوطلب شد.

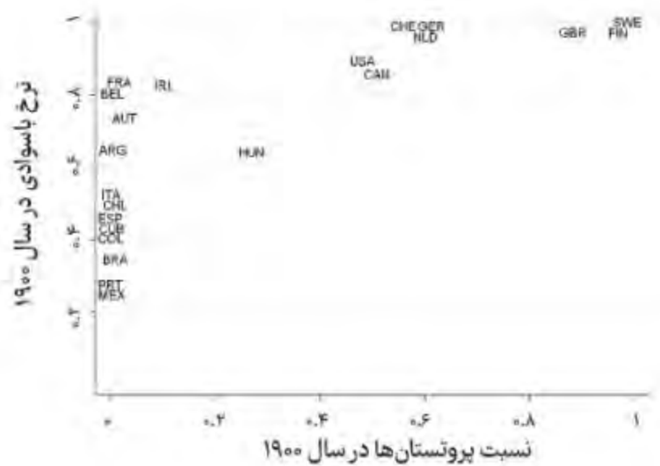
ماجرای ملودی به داستان‌های از فرش به عرش رسیدن آمریکایی می‌ماند. یک قرن قبل، ماکس وبر[۷۸]، جامعه‌شناس بزرگ (آلمانی)، به بررسی دستاوردهای خارق‌العادهٔ اخلاق کاری پروتستان پرداخت. (۱۱) طبق استدلال او، کارْ پیش از اصلاحات پروتستانی شرِ ناگزیری محسوب می‌شد. به‌لطف آموزه‌های مارتین لوتر[۷۹] در قرن شانزدهم کار به یک رسالت تبدیل شد. (۱۲) پروتستانیِ خوب بودن یعنی شما موظفید از طریق کاری مولد به جامعه‌تان خدمت کنید. (۱۳) از آن زمان بود که اراده و انضباط به یک فضیلت و بطالت و تنبلی به یک رذیلت تبدیل شد. شاید به همین دلیل است که امروزه بسیاری از افراد شیفتهٔ تلاش و ستایشگرِ اراده‌اند. اما ارزش مسافتی که طی می‌کنیم بیشتر به‌خاطر ثمرهٔ مسافت طی‌شده است، نه به‌خاطر میزان کاری که انجام داده‌ایم.

چندی پیش، دو اقتصاددان به نام‌های ساشا بِکِر و لودگر واسمن[۸۰] بر آن شدند تا تأثیرات اصلاحات پروتستانی را در مقیاسی وسیع بیازمایند: آیا این اصلاحات بر میزان کار افراد جامعه تأثیر گذاشته بودند؟ این پژوهشگران دریافتند که با گسترش باورهای پروتستانی همهٔ کشورها رشد اقتصادی بیشتری داشتند، (۱۴) اما این رشد لزوماً به دلیل کار بیشتر مردم این کشورها نبود.

در بیشتر مناطقی که تحت سیطرهٔ پروتستانتیسم قرار داشتند، مذهبِ غالبِ پیش از آن کاتولیسم بود. در آن دوران، کلیسای کاتولیک کنترلی دقیق بر کتاب مقدس داشت و کاتولیک‌ها معمولاً آموزه‌های این کتاب را به‌طور شفاهی در کلیساها می‌شنیدند. مارتین لوتر این روند را تغییر داد: او نخستین ترجمهٔ تأثیرگذار آلمانی از کتاب مقدس را تحریر کرده و موعظه کرد که در مدارس تمام شهرها باید خواندن کتاب مقدس به کودکان آموخته شود. این یعنی مردم می‌بایست خواندن را یاد بگیرند و وقتی می‌توانستند بخوانند، دنیایی از اطلاعات را در دستان خود داشتند. بنابراین می‌توانستند هر مطلب دیگری را هم با سرعت بسیار بیشتری یاد بگیرند. استدلال بِکِر و واسمن این بود که سوخت موتور اصلاحات پروتستانی بیش از آنکه اخلاق کاری باشد، سوادآموزی بود.

به دو نمودار بعدی نگاهی بیندازید. این دو نمودار تعداد پروتستان‌ها در کشورهای مختلف را تا سال ۱۹۰۰ نشان می‌دهند. نمودار نخست سرانهٔ تولید ناخالص داخلی و نمودار دوم نرخ باسوادی را نشان می‌دهد. به‌استثنای چند مورد خاص در شمال اروپا (که در آینده راجع به آن‌ها توضیح خواهیم داد) همبستگی‌های مثبت تقریباً همه‌جا دیده می‌شوند:


سرانهٔ تولید ناخالص داخلی در سال ۱۹۰۰
۵،۰۰۰
۴،۰۰۰
۳،۰۰۰
۲،۰۰۰
۱،۰۰۰
GBR
NZL
USA
AUS
CHE
BEL
NLD
AUT
CAN
GER
DNK
FRA
ARG
SWE
URY
CHL
ESP
NOR
ITA
CSK
HUN
FIN
DEU
PRT
COL
VEN
PER
BRA
۰
۰.۲
۰.۴
۰.۶
۰.۸
۱
نسبت پروتستان‌ها در سال ۱۹۰۰


نرخ باسوادی در سال ۱۹۰۰
۱
۰.۸
۰.۶
۰.۴
۰.۲
CHE
GER
NLD
GBR
SWE
FIN
USA
CAN
FRA
IRL
BEL
AUT
ARG
HUN
ITA
CHL
ESP
CUB
COL
BRA
PRT
MEX
۰
۰.۲
۰.۴
۰.۶
۰.۸
۱
نسبت پروتستان‌ها در سال ۱۹۰۰

کشورهای با تعداد پروتستان‌های کمتر -نظیر برزیل، ایتالیا و مکزیک- هم رشد اقتصادی و هم نرخ باسوادی پایینی داشتند. کشورهایی که تحت تأثیر جریان اصلاحات پروتستانی قرار گرفتند -از آلمان تا بریتانیای کبیر- به‌سوی رشد اقتصادی و نرخ باسوادی بالاتر رفتند.

البته نتیجه‌گیری روابط علّی از طریق مطالعات همبستگی و در نظر گرفتن نمونهٔ کوچکی از کشورهایی که در متغیرهایی بی‌شمار با هم تفاوت دارند، کاری نشدنی است. بنابراین بِکِر و واسمن از آزمایشی طبیعی روی بیش از ۴۵۰ بخش امپراتوری آلمان بهره گرفتند. تا پیش از اصلاحات پروتستانی، نزدیکی یا دوری یک شهرستان از شهر ویتنبرگ هیچ تأثیری بر پیشرفت آموزشی یا اقتصادی آن نداشت. ازآنجایی‌که جوامعِ نزدیک‌تر به شهر ویتنبرگ بیشتر به‌سمت پروتستانیسم کشیده شده بودند، این اقتصاددانان توانستند آزمایش کنند که این جوامع به‌راستی به دلیل گرایش به پروتستانیسم در مسیرهای متفاوتی قرار گرفته بودند یا خیر.

نتیجه: هرچه یک شهرستان به مرکز جنبش پروتستانیسم (یعنی شهر ویتنبرگ) نزدیک‌تر بود، میانگین درآمد آن -و نیر نرخ باسوادی‌اش- هم بالاتر بود. ضمناً پس از کنترل متغیر نرخ باسوادی، دوری از شهر ویتنبرگ دیگر نمی‌توانست پیش‌بینی‌کنندهٔ درآمد بالاتر باشد. ازآنجایی‌که زندگی در نزدیکی منشأ اصلاحات پروتستانی باعث افزایش درآمد افراد شده بود، این پدیده کاملاً به دستاوردهای ناشی از توانایی در خواندن و نوشتن نسبت داده شد.[۸۱]

در اینجا چند لایه از نکات متفاوت وجود دارند. پیشرفتی که ما معمولاً آن را به بیشتر کار کردن نسبت می‌دهیم، چه‌بسا با هوشمندانه‌تر کار کردن مرتبط باشد.

کشورهای با تعداد پروتستان‌های کمتر -نظیر برزیل، ایتالیا و مکزیک- هم رشد اقتصادی و هم نرخ باسوادی پایینی داشتند. کشورهایی که تحت تأثیر جریان اصلاحات پروتستانی قرار گرفتند -از آلمان تا بریتانیای کبیر- به‌سوی رشد اقتصادی و نرخ باسوادی بالاتر رفتند.

البته نتیجه‌گیری روابط علّی از طریق مطالعات همبستگی و در نظر گرفتن نمونهٔ کوچکی از کشورهایی که در متغیرهایی بی‌شمار با هم تفاوت دارند، کاری نشدنی است. بنابراین بِکِر و واسمن از آزمایشی طبیعی روی بیش از ۴۵۰ بخش امپراتوری آلمان بهره گرفتند. تا پیش از اصلاحات پروتستانی، نزدیکی یا دوری یک شهرستان از شهر ویتنبرگ هیچ تأثیری بر پیشرفت آموزشی یا اقتصادی آن نداشت. ازآنجایی‌که جوامعِ نزدیک‌تر به شهر ویتنبرگ بیشتر به‌سمت پروتستانیسم کشیده شده بودند، این اقتصاددانان توانستند آزمایش کنند که این جوامع به‌راستی به دلیل گرایش به پروتستانیسم در مسیرهای متفاوتی قرار گرفته بودند یا خیر.

نتیجه: هرچه یک شهرستان به مرکز جنبش پروتستانیسم (یعنی شهر ویتنبرگ) نزدیک‌تر بود، میانگین درآمد آن -و نیر نرخ باسوادی‌اش- هم بالاتر بود. ضمناً پس از کنترل متغیر نرخ باسوادی، دوری از شهر ویتنبرگ دیگر نمی‌توانست پیش‌بینی‌کنندهٔ درآمد بالاتر باشد. ازآنجایی‌که زندگی در نزدیکی منشأ اصلاحات پروتستانی باعث افزایش درآمد افراد شده بود، این پدیده کاملاً به دستاوردهای ناشی از توانایی در خواندن و نوشتن نسبت داده شد.[۸۱]

در اینجا چند لایه از نکات متفاوت وجود دارند. پیشرفتی که ما معمولاً آن را به بیشتر کار کردن نسبت می‌دهیم، چه‌بسا با هوشمندانه‌تر کار کردن مرتبط باشد.

مهارت‌های شناختی به‌تنهایی برای یادگیری کفایت نمی‌کنند، اما ضروری‌اند. سواد این امکان را فراهم می‌آورد تا مهارت‌های منش را به‌شکل مؤثرتری به کار بگیرید؛ در یادگیری پیشگام باشید و سریع‌تر بیاموزید. افزایش توانایی افراد در جذب ایده‌های تازه و پالایش ایده‌های قدیمی باعث افزایش رفاه آنان می‌شود.

آن دسته از مهارت‌های شناختی که توانایی ما را برای دریافت و درک اطلاعات تقویت می‌کنند، زمینه را برای تبدیل شدنمان به انسانی اسفنجی فراهم می‌آورند. در همان حین که اسفنجی‌تر می‌شویم، برای دستیابی به دستاوردهای بزرگ‌تر هم مجهزتر خواهیم شد. به تعبیر همیلتون[۸۲]، اگر شروع‌کننده باشید، خیلی بیشتر پیش خواهید رفت. این همان کاری بود که ملودی هابسون انجام داد.

یک قهرمان و یک دانشمند

ملودی در کلاس دوم خواندن را یاد گرفت. همان سال او در یک مسابقهٔ نوشتن داستان کوتاه برنده شد و کتاب داستان شارلوت عنکبوته[۸۳] را جایزه گرفت. گرچه خواندن نخستین کتاب برای او جهشی بزرگ به شمار می‌آمد، او مصمم بود تا آن را بی‌وقفه بخواند و معنای کلمات ناآشنای آن را یاد بگیرد.

اشتیاق ملودی برای جذب کلمات و اطلاعات دنیای اطرافش، با افزایش سنش بیشتر و بیشتر شد. همین اشتیاق درنهایت باعث شد او یک دورهٔ کارآموزی تابستانی را نزد جان راجرز[۸۴]، مؤسس یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های سرمایه‌گذاریِ متعلق به اقلیت‌های آمریکا، بگذراند. جان عادت داشت صبح‌های شنبه در یکی از رستوران‌های مک‌دونالد روزنامه بخواند و ملودی هم جان را همان‌جا ملاقات می‌کرد، حتی وقتی خودش قبل‌تر صبحانه‌اش را خورده بود. و این‌گونه

ملودی مطالعهٔ بازار سهام را آغاز کرد. جان دراین‌باره به من گفت: «وقتی او شیفتهٔ این حوزه شد، به‌اندازهٔ من دربارهٔ وارن بافت[۸۵] اطلاعات داشت. او متعهد بود تا همه‌چیز را دربارهٔ حوزهٔ مورد علاقه‌اش بیاموزد. مانند یک اسفنج بود.»

برای خود من هم اسفنجی بودن ملودی نخستین ویژگی قابل‌توجه‌اش بود. یک دهه پیش، وقتی از من دعوت شده بود راجع به پژوهش‌هایم برای گروهی از افراد سرشناس سخنرانی کنم، برای اولین‌بار او را ملاقات کردم. وارد سالن که شدم چندین فیلم‌ساز برندهٔ اسکار و میلیاردرهای حوزهٔ فناوری را در میان حضار شناختم. این ملودی بود که بیش از همه سؤال پرسید و تنها او بود که از سخنانم یادداشت‌برداری می‌کرد. وقتی نوبت به جست‌وجو و جذب اطلاعات می‌رسید، او منحصربه‌فرد بود. مشارکت‌های ملودی چیزی ورای کنجکاوی بود: او ویژگی شگفت‌انگیزی داشت که متخصصان جامعه‌شناسی آن را ظرفیت جذب[۸۶] می‌نامند.

ظرفیت جذب یعنی توانایی فرد در شناسایی، ارزش‌گذاری، جذب و به کار گرفتن اطلاعات تازه. (۱۸) این ظرفیت به دو عادت کلیدی بستگی دارد: نخستین عادت به نحوهٔ کسب اطلاعات مربوط می‌شود: آیا شما فقط به چیزهایی واکنش نشان می‌دهید که وارد میدان دیدتان می‌شود یا اینکه به‌شکلی پیشگامانه در جست‌وجوی دانش، مهارت‌ها و دیدگاه‌های تازه برمی‌آیید۱۹(؟) دومین عادت به هدفی مربوط است که هنگام پالایش اطلاعات دنبال می‌کنید: آیا بر تقویت ایگوی[۸۷] خود تمرکز دارید یا در پی افزایش رشدتان هستید۲۰(؟)

منفعل بودن و ایگو محوری راه مطمئنی برای یادگیری ناپایدار است و افراد را در یک حباب محافظت‌کننده به دام می‌اندازند. این افراد دسترسی خود را به

اطلاعات تازه محدود می‌کنند و هر ورودی که تصویرشان را مخدوش کند کنار می‌زنند. پوست نازک آنان باعث می‌شود تا جمجمه‌هایی ضخیم و نفوذناپذیر پیدا کنند.

وقتی افراد پیشگام و ایگو محور باشند، دری را به اطلاعات بیشتر می‌گشایند. آن‌ها به‌جای اینکه مصرف‌کنندگانی منفعل باشند، جویندگان فعال بازخوردها هستند؛ اما اگر بازخوردهای دریافتی‌شان منفی باشند، آن‌ها را نادیده می‌گیرند. این وضع برایشان بسیار ناخوشایند است. آن‌ها مثل تفلون رفتار می‌کنند؛ در برابر انتقادهای سازنده نفوذناپذیر می‌شوند. هیچ‌چیز به آن‌ها نمی‌چسبد.



یادگیری زمانی افزایش می‌یابد که افراد منفعل و رشدمحور باشند. وقتی افراد با هدف بهبود واکنش نشان می‌دهند، همچون گِل رس قالب‌پذیر خواهند شد.

آن‌ها اغلب به‌عنوانِ افرادی تعلیم‌پذیر یا آموزش‌پذیر تحسین می‌شوند و نگران نیستند که انتقادات بر ایگویشان خدشه‌ای وارد کند؛ آن‌ها پذیرای سختی‌ها شده و اطلاعات مفید برای رشد خود را درونی می‌سازند. مشکل این دسته از افراد آن است که ورای اطلاعاتی که به‌راحتی در دسترسشان است، درصدد جست‌وجوی اطلاعات دیگری برنمی‌آیند؛ پس تا وقتی کسی دست آنان را نگیرد و به آن‌ها شکل ندهد، پیشرفت چندانی هم نخواهند کرد. رشد آنان به راهنمایی دیگران بستگی دارد؛ به‌ندرت خودشان کنترل یادگیری را به دست می‌گیرند.

ترکیب طلایی وقتی است که افراد پیشگام و رشدمحور باشند. اینجاست که به اسفنج تبدیل می‌شوند. آن‌ها همواره برای گسترش خود و سازگاری‌شان ابتکار عمل دارند. این مهارت منش به‌ویژه زمانی ارزشمند است که شرایط برای شما سخت باشد. درست همان‌طور که برای دو ورزشکار جوان در قارهٔ آفریقا اتفاق افتاد.

عصیانگری بدون مربی

جولیوس یگو[۸۸] در روستایی بدون برق و خودرو در کشور کنیا بزرگ شد. او از رقابت با برادر بزرگش بر سر مسافت پرتاب یک چوب لذت می‌برد. (۲۱) وقتی وارد دبیرستان شد، هدفش این بود ورزشکار بزرگی در رشتهٔ پرتاب نیزه شود. اما به امکانات کافی، برنامهٔ تمرینی ایدئال یا لوازم ضروری این رشته دسترسی نداشت. حتی مربی هم نداشت. به‌تنهایی تمرین می‌کرد و برای آموزش خود نهایت تلاشش را می‌کرد. او نسبت به بزرگ‌ترین رقیب خود نقطه‌ضعفی عظیم داشت.

ایهاب عبدالرحمن[۸۹] در یکی از روستاهای فقیر مصر و در خانواده‌ای بیگانه با ورزش بزرگ شد. (۲۲) تا هفده‌سالگی، فقط فوتبال بازی می‌کرد. وقتی یکی از

معلمانش او را تشویق کرد پرتاب نیزه را امتحان کند، در نخستین مسابقه‌اش برنده شد. او فقط دو سال بعد، در رقابت‌های قهرمانی نوجوانان جهان شرکت کرد و مدال نقره گرفت.

جولیوس و ایهاب ظاهراً اشتراکات زیادی با هم داشتند. هر دو از کشورهایی آفریقایی می‌آمدند که فرصت‌ها در آن‌ها محدود بودند و ورزش در آن‌ها بلیتی برای داشتن یک زندگی بهتر به حساب می‌آمد. هر دو پیش از ورود به عرصهٔ دو و میدانی و کشف رشتهٔ پرتاب نیزه، عاشق فوتبال بودند. اما آن دو تفاوتی نیز با هم داشتند: آن‌ها از لحاظ جثه به فیل و فنجان می‌ماندند.

پرتاب نیزه مهارتی مستلزم نیروی بدنی است. در همان آغاز فعالیت ایهاب، یکی از مربیان برتر بازوهای او را این‌گونه توصیف کرده بود: «یکی از بهترین بازوهایی که تابه‌حال دیده‌ام. بازوهایش پرزور و قوی است و استعدادی ذاتی برای پرتاب کردن دارد.» ایهاب برای این ورزش ساخته شده بود. قد او ۱۹۵ سانتیمتر و وزنش حدود ۹۶ کیلوگرم بود. جولیوس این قبیل مزیت‌های بدنی را نداشت. او ۱۸۰ سانتیمتر قد و ۸۴ کیلوگرم وزن داشت؛ او از عجایب طبیعت محسوب نمی‌شد و اگر می‌خواست ایهاب را شکست دهد، باید به یکی از عجایب تربیت تبدیل می‌شد.

در سال ۲۰۱۰ و پس از هفت سال تمرین، سرانجام جولیوس در مسابقات قهرمانی قارهٔ آفریقا با ایهاب رودررو شد. جولیوس مدال برنز گرفت، اما ایهاب مدعی مدال طلا بود و حتی بدترین پرتابش هم از بهترین پرتاب جولیوس دورتر فرود آمده بود.

سال بعد در بازی‌های آفریقایی، جولیوس خم شد تا نیزه‌ای فلزی را بردارد. بلند شد، بازویش را به عقب کشید و به‌سمت خط مسابقه دوید. در همان حالی که بازویش را برای پرتاب نیزه به جلو راند، به تلوتلو افتاد.

جولیوس توانست به‌موقع تعادل خودش را بازیابد و نیزه‌اش را تماشا کند که به‌اندازهٔ طول یک زمین فوتبال پرواز کرد. این پرتاب نه‌فقط بهترین رکورد شخصی جولیوس، که رکورد ملی جدیدی هم محسوب می‌شد. ایهاب در این رقابت‌ها پنجم شد و جولیوس طلا گرفت. این‌بار بدترین پرتاب جولیوس به‌قدر کافی خوب بود تا بتواند بهترین پرتاب‌های ایهاب را هم پشت سر بگذارد. فنجان فیل را شکست داده بود.

به مسیر پیشرفت جولیوس در قیاس با ایهاب و سایر ورزشکاران برتر رقابت‌های قهرمانی نوجوانان جهان از سال ۲۰۱۸ به بعد بنگرید. با گذشت زمان، پیشرفت سایر ورزشکاران آهنگ کُندی گرفت، متوقف و حتی معکوس شد. در همان حین، جولیوس کاری بیش از حفظ دستاوردهای ثابت خود انجام داد. او به‌راستی سرعت پیشرفتش را افزایش داد.



ایهاب فرد تعلیم‌پذیری بود. او پس از دریافت کمک‌هزینه برای آموزش دیدن در کشور فنلاند -که عموماً به عنوان پایتخت پرتاب نیزهٔ جهان شناخته می‌شود- تحت نظر یکی از مربیان برتر تمرین کرد. او به توصیه‌های مربی‌اش گوش داد و تکنیک و سرعتش را بهبود بخشید. اما بیشتر شبیه به گِل رُس بود تا اسفنج. او فردی منفعل بود، نه پیشگام و وقتی نتوانست از فدراسیون پرتاب نیزهٔ مصر برای سفر دیگری به فنلاند کمک‌هزینه دریافت کند، ابتکار عمل برای آموزش خودش را از دست داد. او همهٔ تمریناتش را رها کرد و تا پنج ماه بعد، آن‌ها را از سر نگرفت.

درمقابل، جولیوس خودش مسئولیت رشدش را بر عهده گرفت. وقتی از او می‌پرسیدند مربی‌اش چه کسی است، می‌گفت: «یوتیوب.»

در سال ۲۰۰۹، جولیوس به یک کافی‌نت رفت و ویدئوهای برترین پرتاب‌کنندگان نیزهٔ جهان را در یوتیوب تماشا کرد. او توانست با بررسی دقیق مهارت‌های این افراد، مربیگری خودش را آغاز کند. جولیوس دراین‌باره می‌گوید: «همهٔ تمریناتم به‌تدریج تغییر کردند. پرتاب نیزه نیازمند تکنیک، قدرت، انعطاف‌پذیری و سرعت است و من هیچ‌وقت به بسیاری از این جنبه‌ها توجه نکرده بودم.»

جولیوس در سال ۲۰۱۵ قهرمان مسابقات پرتاب نیزهٔ جهان شد. او با پرتابی ۹۲.۷۲ متری بلندترین پرتاب جهان طی چهارده سال اخیر را ثبت کرد؛ تنها دو ورزشکار پرتابی دورتر از او انجام داده بودند.

جولیوس به غیر از گذراندن چند ماه آموزش در کشور فنلاند، همواره با خودآموزی یاد گرفته بود. او فعالانه به‌دنبال اطلاعات مورد نیاز برای رشدش می‌گشت. شکل پرتاب او هنوز نامتعارف بود. وقتی نیزه‌اش را رها می‌کرد، غالباً تنها ورزشکاری بود که هم‌زمان با به هوا رفتن پاهایش، با صورت زمین می‌خورد؛ انگار می‌خواست یکی از حرکات رقص بریک معروف به حرکت کرمی را اجرا کند. او اطلاعات را مانند یک اسفنج جذب کرده بود، بخش نامتناسب آن با سبک منحصربه‌فردش را پالایش و سبک پرتاب خودش را برای تبدیل شدن به بهترین در جهان سازگار کرده بود.

جولیوس در سال ۲۰۱۶ با امیدهای فراوان برای قهرمانی وارد المپیک ریو شد. متأسفانه او طی مسابقات از ناحیهٔ کشالهٔ ران آسیب دید و فقط توانست یکی از

شش پرتابش را در فینال انجام دهد. پرتاب ۸۸.۲۴ متری او به‌قدر کافی برای کسب مدال نقرهٔ المپیک خوب بود.

رویکرد "خودت انجامش بده" می‌تواند برای انواع خاصی از یادگیری‌ها مؤثر باشد. اگر کاری نسبتاً مکانیکی مانند پرتاب نیزه انجام می‌دهید، می‌توانید با جذب تکنیک‌های عینی گام‌هایی بزرگی بردارید. اما در بسیاری از جنبه‌های زندگی تبدیل شدن به یک اسفنج نیازمند پالایش راهنمایی‌های فراوانی است که دیگران به شما ارائه می‌دهند. همان‌طور که من در اوایل حرفه‌ام آموختم، چه‌بسا چنین بازخوردهایی اصلاً به دست نیایند و گردآوری آن‌ها هم به آن سادگی که به نظر می‌آید نخواهد بود.

پذیرش حقیقت تلخ

پیام بدنم واضح و رسا بود: اینجا جای تو نیست. پیراهن خیس عرق و دل‌شورهٔ شدیدم به من می‌گفتند که روی صحنه رفتن کار من نیست. به‌عنوانِ یک درون‌گرای خجالتی، حرکت دستانم حین صحبت در کلاس درس مضطربم می‌کرد. در دورانی که شمارهٔ تماس‌گیرنده‌ها روی صفحهٔ تلفن نمی‌افتادند، حتی پاسخ دادن به تماس‌ها نیز مرا مضطرب می‌کرد.

من به‌عنوانِ یک دانشجو در دوران تحصیلات تکمیلی مصمم بودم ترسم از سخنرانی در جمع را به‌سرعت برطرف کنم. فرصتی برای انجام دادن تدریجی این کار نداشتم، بنابراین مستقیماً شدیدترین نوع مواجهه‌درمانی را انتخاب کردم؛ برای ارائهٔ دروسی به‌عنوانِ مدرس میهمان در کلاس‌های کارشناسی دوستانم داوطلب

شدم. زیرا برای یاد گرفتن، به بازخوردهای آنان نیاز داشتم. اما بعد از اینکه از آن‌ها خواستم تا به من بازخورد بدهند، با تحسین‌های مبهم مواجه شدم: مطالبت جالب‌اند و بیانت پرشور و اشتیاق است.

افراد حتی وقتی اطلاعات مفیدی دارند، اغلب تمایل ندارند آن را با بقیه در میان بگذارند. ما حتی دوست نداریم به دوستمان بگوییم تکه‌ای غذا به دندانش چسبیده است. رعایت ادب را با مهربانی اشتباه می‌گیریم. مؤدب بودن یعنی خودداری از نقد افراد برای اینکه روز خوش آن‌ها را خراب نکنیم. مهربان بودن یعنی صریح بودن دربارهٔ اینکه افراد چگونه می‌توانند برای فردایشان بهتر شوند. اما می‌توانیم حین باملاحظه بودن در صحبت‌های خود، صریح هم باشیم؛ من دوست ندارم با این حرفم خجالت‌زده بشی، اما فکر کنم اگر کسی بهت نگه که یک تیکه سبزی لای دندونته بعداً بیشتر خجالت بکشی.

وقتی ارائهٔ درسی را شروع می‌کنید، می‌دانید که اگر پس از گفتن «صبح بخیر!» از چندین نفر بشنوید: «به چه نکتهٔ خوبی اشاره کردید!» قاعدتاً یک جای کارتان می‌لنگد. من به‌منظور برطرف کردن تردیدهای دانشجویانم برای ابراز صریح بازخوردهایشان، فرم‌های بازخورددهی ناشناسی را در اختیارشان قرار دادم. می‌خواستم انسانی اسفنجی شوم. هر آنچه می‌توانستم از مخاطبانم جذب می‌کردم و سپس مطالب غیرمفید را فیلتر می‌کردم. نمی‌دانستم که مسیر اشتباهی را در پیش گرفته‌ام.

دانشجویان عملکرد مرا نقد کردند: «نفس‌های مضطرب شما مانند نفس‌های دارث ویدر[۹۰] است.» سپس برای استخدام در نخستین شغلم در یکی از

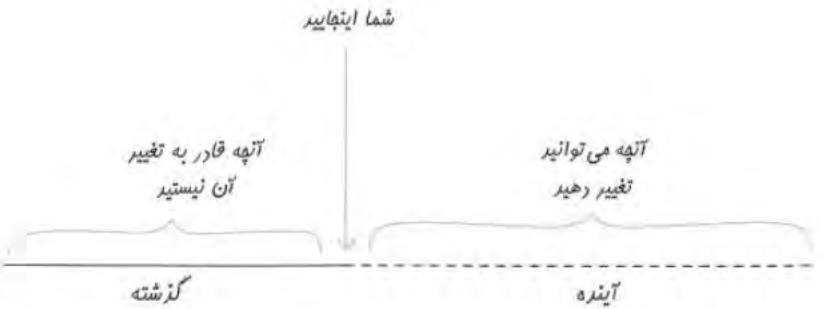
دانشگاه‌های برتر مصاحبه کردم و کمیتهٔ استخدام مرا رد کرد. هیچ‌کس دلیل رد شدنم را به من توضیح نداد، تا اینکه چند ماه بعد، بالاخره یکی از شاغلان آن دانشگاه رک‌وراست به من گفت: «شما اعتمادبه‌نفس لازم برای برانگیختن احترام دانشجویان ما را ندارید.» سال بعد، وقتی نخستین دورهٔ آموزشی‌ام را برای فرماندهان نیروی هوایی ایالات‌متحده برگزار کردم، آن‌ها مرا به صلیب کشیدند: «من که چیزی از این جلسه عایدم نشد، ولی مطمئنم مدرس کلاس با این جلسه خیلی چیزها دستش آمد.» این دوره برای من به‌منزلهٔ دورهٔ همه‌جانبهٔ تضعیف روحیه از طریق انتقادات بی‌فایده بود.

منتقد یا مشوق بودن برای همه آسان است، اما مربیگری دشوار است. منتقدها نقاط ضعف شما را می‌بینند و به بدترین نسخهٔ شما حمله می‌کنند. مشوق‌ها نقاط قوت شما را می‌بینند و از بهترینِ شما تعریف و تمجید می‌کنند. حال‌آنکه یک مربی توانمندی‌های شما را می‌بیند و به شما کمک می‌کند به بهترین خودتان تبدیل شوید.

اگر می‌خواستم بر سخنرانی در جمع تسلط یابم، به فیلتر بهتری نیاز داشتم. تصمیم گرفتم منتقدها و مشوق‌هایم را به مربیانم تبدیل کنم. در گذشته، می‌کوشیدم این کار را با پرسیدن بازخوردهای دیگران انجام دهم، اما پژوهش‌ها نشان می‌دهند که این روش اشتباه است.

بهتر است به‌جای پرسیدن بازخوردها، به‌دنبال توصیه گرفتن باشید. (۲۴) به نظر می‌رسد بازخوردها بیشتر بر این امر تمرکز دارند که دفعهٔ قبل چقدر خوب عمل کرده‌اید، اما تمرکز توصیه بر این امر معطوف است که چطور می‌توانید دفعهٔ بعد عملکرد بهتری داشته باشید. آزمایش‌ها نشان داده‌اند همین تغییر ساده برای

برانگیختن پیشنهادهای مشخص‌تر و اطلاعات دریافتی سازنده‌تر کفایت می‌کند.[۹۱] توصیه به‌جای تمرکز بر خطاهایتان شما را به‌سوی روش درست‌تر هدایت می‌کند.



سؤالات معمولم را برای دریافت بازخورد با سؤالی ساده برای توصیه عوض کردم:[۹۲] در چه زمینه‌ای می‌توانم پیشرفت کنم؟ اینجا بود که ناگهان افراد شروع به ارائهٔ نکات مفیدی به من کردند. نباید سخنرانی‌تان را با گفتن لطیفه آغاز کنید، مگر اینکه مطمئن باشید این لطیفه به‌درستی درک می‌شود. در بسیاری از مواقع، حضار آمادهٔ شنیدن شوخی‌های بی‌مزهٔ من نبودند و مواجهه با سکوت آنان پس از گفتن شوخی‌هایم هم اضطرابم را بیشتر می‌کرد. سخنرانی‌تان را با بیان ماجرایی شخصی آغاز کنید؛ این کار چهرهٔ انسانی‌تری به شما می‌دهد. می‌کوشیدم ماجراهای روایت‌هایم با مخاطبانم مرتبط باشد، نه با خودم و در عین حال سعی می‌کردم به‌جای برقراری ارتباط با آنان، فاصله‌ام را با آن‌ها حفظ کنم.

پس از یک دهه تمرین، دعوت‌نامه‌ای برای سخنرانی در برنامهٔ TED دریافت کردم. سخنانم را با بیان ماجرای سرمایه‌گذاری ناموفقم در شرکت واربی پارکر[۹۳] آغاز

کردم و توانستم تا زمان ایراد نخستین شوخی‌ام ۴۲ ثانیهٔ تمام صبر کنم. شوخی‌ام خندهٔ حضار را برانگیخت. شوخی بعدی‌ام با شکست مطلق مواجه شد و شما می‌توانید در چندین صحنه اضطرابم را ببینید، اما در مجموع سخنرانی‌ام به‌خوبی پیش رفت. طی پنج سال بعدی، سه بار دیگر از من دعوت شد برای سخنرانی در آن دایرهٔ قرمز بایستیم و در این سخنرانی‌ها، دارث ویدر درونم حضور بسیار کوتاهی داشت.

پس از پایان هر یک از سخنرانی‌ها از میزبان‌هایم می‌پرسم که در چه زمینه‌ای می‌توانم پیشرفت کنم؟ این کار به من یادآوری می‌کند که تمامی توصیه‌ها مشابه هم نیستند. هر چه نظرات بیشتری گردآوری کنیم، فیلتر آن‌ها هم بیشتر اهمیت می‌یابد. اما چگونه باید دریابید که به کدام منبع می‌توانید اعتماد کنید؟

به امید آنکه منابع یاورتان باشند (۲۷)

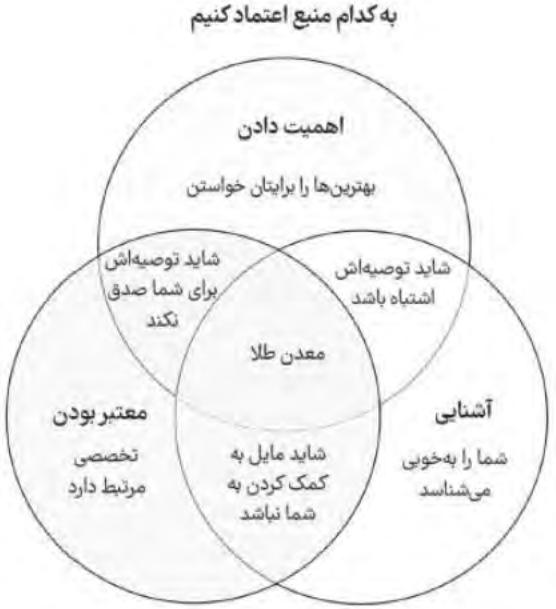
وقتی ملودی هابسون درخواست پذیرشش را برای کالج‌های مختلف ارسال می‌کرد، از پذیرفته شدن توأمان خود در دانشگاه هاروارد و پرینستون بسیار هیجان‌زده شد. پرینستون طی تلاشی برای جذب او، وی را به مراسم صرف صبحانه در کنار فارغ‌التحصیلان برجستهٔ دانشگاه دعوت کرد. ملودی در کنار بیل بردلی[۹۴]، ستارهٔ سابق بسکتبال NBA و سناتور کنونی ایالت متحده نشسته بود. او بیل را با سؤالات خود بمباران کرد. بیل هم شیفتهٔ کنجکاوی او شد و به راهنمایی‌اش پرداخت.

روزی هنگام صرف ناهار، بیل بازخورد خشنی به ملودی داد. بیل به ملودی گفت که در دوران حرفه‌ای بسکتبال خود بازیکنان بااستعدادی را دیده بود که

به‌جای پاس دادن توپ به دیگران، سعی می‌کردند تمامی پرتاب‌ها را خودشان انجام دهند؛ بیل گفت که ملودی تمایل دارد بر کل اتاق مسلط شود و اگر مراقب نباشد، چه‌بسا به بازیکنی تک‌رو تبدیل شود. ملودی حس کرد که هر لحظه ممکن است اشک‌هایش سرازیر شوند.

شخصی قلمداد کردن انتقادات هیچ اشکالی ندارد. وقتی انتقادی را شخصی تلقی کنید، یعنی آن را جدی گرفته‌اید. مادامی‌که ایگوی شما مانع یادگیری‌تان نشود، ناراحت شدن نشانهٔ ضعف یا حتی تدافعی بودن شما نیست.

کلید اسفنجی شدن این است که تعیین کنید چه اطلاعاتی را باید جذب و چه اطلاعاتی را باید فیلتر کنید. پرسش این است که باید به کدام مربیان اعتماد کنیم. من مایلم قابل‌اعتماد بودن را به سه جزء تقسیم کنم: (۱) اهمیت دادن، (۲) اعتبار و مقبولیت و (۳) آشنایی.[۹۵]



اگر افراد به شما اهمیتی نمی‌دهند، پس لازم نیست شما هم به واکنش‌هایشان اهمیتی بدهید. اگر آن‌ها صلاحیت ارزیابی حوزهٔ عملکردی شما را ندارند یا به‌قدری به شما نزدیک نیستند که توانمندی‌هایتان را بشناسند، می‌توانید نظراتشان را نادیده بگیرید و به آن‌ها ثابت کنید که اشتباه می‌کنند. اما اگر نشان داده‌اند که برایتان اهمیت قائل‌اند و حوزهٔ کاری و مهارت‌هایتان را هم می‌شناسند، پس احتمالاً می‌توانند اطلاعات خوبی برای پیشرفت شما ارائه دهند. این بدان معنا نیست

که شما باید تک‌تک انتقادات سازندهٔ آنان را بپذیرید، همچنین لازم نیست برای درس گرفتن از این انتقادات حتماً با آن‌ها موافق باشید. شما از طریق تلاش برای دریافتن اینکه چه مؤلفه‌ای واکنش این افراد را برانگیخته است، می‌توانید دربارهٔ نحوهٔ تغییر عملکرد دفعهٔ بعد خود بینش‌هایی به دست آورید.

وقتی ملودی، هشدار بیل بردلی مبنی بر احتمال تبدیل شدن به بازیکنی تک‌رو را پردازش می‌کرد، به یاد آورد که کسی ملزم نیست به او بازخورد یا توصیه‌ای بدهد. ملودی با خودش اندیشید که اگر گریه کند، بیل دیگر هرگز به او بازخوردی نخواهد داد. ملودی دریافته بود که بیل زمان می‌گذارد و از روی خیرخواهی به او سخت می‌گیرد، چون به توانمندی‌های او باور دارد و به رشدش اهمیت می‌دهد. در مورد اعتبار بیل نیز هیچ تردیدی وجود نداشت؛ بیل با اتکا به سابقهٔ خود در بسکتبال و حرفهٔ سیاسی فعلی‌اش می‌دانست بازیکن تک‌رو چگونه است. ضمناً او به‌خوبی ملودی را می‌شناخت: رابطهٔ مربیگری میان این دو درک روشنی از مهارت‌ها و نقایص ملودی را مقابل دیدگان بیل ترسیم کرده بود.

ملودی به‌جای اینکه بگذارد اشک‌هایش جاری شوند، خواهان دریافت توصیه برای چگونگی بهبود خودش بود. او فهمید که بازیکن تک‌رو بودن آن‌قدرها هم نقطه‌ضعف محسوب نمی‌شود، بلکه درواقع نقطهٔ قوت اوست که به‌طور مفرط مورد استفاده -یا سوءاستفاده- قرار گرفته است. ظرفیت جذب ملودی قادر بود تمام توجه را به خودش جلب کند و تلاش‌هایش برای یادگیری می‌توانست به نحوی ناخواسته صداهای دیگر را خاموش کند. ملودی دریافت که باید به ابراز شیفتگی‌اش به دریافت اطلاعات شکل سازگارانه‌ای بدهد.

واکنش سازندهٔ ملودی به بیل انگیزه داد تا مربیگری او را ادامه دهد و ارتباط میان آن دو بیشتر شد. سال‌ها بعد، بیل ملودی را به مؤسس شرکت استارباکس معرفی کرد و مؤسس شرکت هم از ملودی دعوت کرد عضو هیئت‌مدیرهٔ شرکتش شود. وقتی ملودی ازدواج کرد، بیل هم همراه او بود. ملودی بیل را پدر نداشته‌اش می‌خواند.

اغلب افراد نمی‌توانند از انتقادات سازنده استفاده کنند، چراکه به چنین انتقاداتی واکنشی تند و نادرست نشان می‌دهند. ملودی تصمیم گرفت عکس این کار را انجام دهد: او به خودش گفت که قهرمانان می‌توانند خودشان را سازگار کنند. او تمام تلاشش را می‌کرد تا به دیگران علاقه نشان دهد و از ظرفیت جذب خود برای پرسیدن سؤالاتی از آن‌ها و کسب اطلاعات بیشتر در موردشان بهره می‌گرفت. درست همان‌گونه که مربیان ملودی در حقش رفتار کرده بودند، خود او نیز با سختگیری مشفقانه به رشد دیگران کمک می‌کرد. این ویژگی به نقطهٔ قوت او بدل شد. ملودی به‌عنوانِ عضوی از هیئت‌مدیره مشهور شد که دیگران را به تفکر وسیع‌تر و ژرف‌تر فرامی‌خواند و برای گفتن حقیقت تردیدی به خود راه نمی‌دهد. من از نزدیک این ویژگی‌های او را دیده‌ام.

اخیراً، در یکی از سخنرانی‌های جدیدم، اتفاقاً ملودی هم در میان مخاطبانم حضور داشت. در همان حالی که سایر حاضرین به تحسین من مشغول بودند، می‌دانستم که می‌توانم روی مربیگریِ ملودی حساب کنم. درست مطابق انتظارم، وقتی خواستم با او احوال‌پرسی کنم، یادداشتی به من داد. درس مهم من این بود که سخنرانی‌هایم به خط ارتباطی رساتری نیاز داشتند تا سایر حضار هم بتوانند پیامم را دریافت کنند. ملودی فقط با هدف جذب و به‌کارگیری اطلاعات برای

خودش در آنجا حضور نیافته بود، بلکه می‌خواست اطمینان یابد که حضار دیگر هم می‌توانند این اطلاعات را جذب کنند و آن‌ها را به کار بگیرند. این مؤلفه یکی از ویژگی‌های اسفنجی‌هاست که بسیار آن را دوست دارم.

در نقطه‌ای از تاریخ، اسفنج‌های دریایی از شاخهٔ تکاملی خودشان منشعب شدند. (۲۸) ما از نوادگان آن‌ها به حساب نمی‌آییم، ولی این موضوع باعث نمی‌شود که آنان اجداد خوبی نباشند.

در همان حالی که در اینجا و آنجا در مورد اسفنج‌های دریایی مطالعه می‌کردم، مشخصه‌ای را در آنان کشف کردم که حتی از قابلیت جذب آن‌ها هم قابل‌توجه‌تر است؛ قابلیت آفرینش. اسفنج‌های دریایی صرفاً سموم را دفع نمی‌کنند، بلکه موادی زیست‌شیمیایی هم تولید می‌کنند که با خواص ضدسرطانی، ضدباکتریایی، ضدویروسی و ضدالتهابی از حیات محافظت کرده و موجب تقویت آن می‌شوند. (۲۹) مواد استخراج‌شده از نوعی از اسفنج‌های دریای کارائیب باعث پیشرفت‌هایی در درمان HIV، تب‌خال و سرطان خون شده است. ترکیبات به‌دست‌آمده از نوعی اسفنج دریاییِ ژاپنی به نوعی داروی شیمی‌درمانی تبدیل شده است که با توقف فرایند تقسیم سلولی، عمر زنان مبتلا به سرطان پیشرفتهٔ پستان را افزایش می‌دهد. ضمناً پِپتید به‌دست‌آمده از نوعی اسفنج دریایی از آب‌های قطب جنوب سرنخ امیدبخشی برای درمان مالاریا است.

به‌رغم این پیشرفت‌های تازه، بزرگ‌ترین تأثیر حیات‌بخش اسفنج‌های دریایی احتمالاً حدود نیم میلیارد سال پیش رخ داده است. (۳۰) دانشمندان چندین دهه بر

این باور بوده‌اند که گونه‌های جانوری تازه‌تر با ظهور اکسیژن در اقیانوس‌ها پدیدار شده‌اند. آخرین شواهد نشان می‌دهند که درواقع اسفنج‌های دریایی در این فرایند نقش داشته‌اند. آنان با فیلتر مواد آلیِ آب به اکسیژن‌رسانی در اقیانوس‌ها یاری رسانده‌اند و بدین‌ترتیب باعث تکامل جانداران شده‌اند. این یعنی چه‌بسا اسفنج‌ها تا حدی مسئول پدید آمدن تمامی اشکال پیچیدهٔ حیات شناخته‌شده باشند. شاید اگر اسفنج‌ها نبودند، نسل بشر هم پدید نمی‌آمد.

اسفنجی بودن صرفاً مهارتی پیشگامانه نیست، بلکه مهارتی جامعه‌محور نیز هست. اگر اسفنجی شدن به‌درستی پیش برود، فقط با جذب مواد مغذی به رشدمان یاری نمی‌رساند، بلکه به آزادسازی مواد مغذی برای تسهیل رشد دیگران هم کمک می‌کند.

فصل ۳. نقص‌گرایان

یافتن نقطهٔ طلایی بین نقص و کمال

شکافی هست، در هر چیز شکافی هست؛

به همین خاطر است که نور به درون راه می‌یابد (۱)

- لئونارد کوهن[۹۶]

تادائو آندو[۹۷] در آن‌سوی دنیا بود که خبر زلزله در کشورش ژاپن را شنید. (۲) با قلبی اندوهگین به فرودگاه رفت و با اولین پرواز از اروپا راهی خانه شد. وقتی با قایق به شهر کوبه می‌رفت، ثانیه‌ها برایش به‌کندی می‌گذشتند. او دل‌نگران خانه‌هایش نبود؛ می‌خواست بداند که ساکنان خانه‌هایش در سلامت‌اند یا نه. طراحی تعدادی از بناهای شهر، از یک مجتمع مسکونی روی تپه‌ای شیب‌دار گرفته تا معبدی بودایی، را به او واگذار کرده بودند.

آندو حق داشت که نگران باشد. او هرگز آموزش‌های رسمی معماری ندیده بود. در اوایل دههٔ ۱۹۴۰، در فقر به دنیا آمد و مادربزرگش در یک ناگایا -خانهٔ یک‌طبقه و یک‌ردیفهٔ چوبی- او را بزرگ کرد. آندو از شر سرمای سوزناکِ زمستان‌ها که از لابه‌لای پنجره‌های شکستهٔ به درون خانه‌شان می‌آمد، به یک کارگاه کوچک نجاری در آن‌سوی خیابان پناه می‌برد. بعدازظهرها و عصرهای بی‌شماری را صرف ساختن قایق‌های چوبی، شیشه‌سازی و کار با فلزات کرد. او رؤیای آفرینش ساختمان‌های خودش را در سر می‌پروراند.

آندو که امکان رفتن به کالج را نداشت، بر آن شد تا معماری را به‌تنهایی یاد بگیرد. همان‌طور که برای پرداخت هزینهٔ اجاره‌اش به کارهایی عجیب‌وغریب تن می‌داد، سازه‌های اطراف خود را به‌دقت بررسی می‌کرد. کتاب‌های معماری را از دوستانش امانت می‌گرفت و در مورد سیر تکاملی مصالح، تکنیک‌ها و سبک‌های معماری مطالعه می‌کرد. از روی نقشه‌های ساختمانی دیگران تا مرز سیاه شدن صفحه‌ها الگوبرداری می‌کرد و این‌چنین مهارت‌های طراحی‌اش را صیقل می‌داد.

درنهایت، آندو معماری را تا آنجا آموخت که بتواند مجوز کار دریافت کند. او تا قبل از وقوع زلزلهٔ شهر کوبه در سال ۱۹۹۵، ده‌ها ساختمان این شهر را -روی خط یک گسل فعال- طراحی کرده بود. متأسفانه وقتی پس‌لرزه‌ها فروکش کردند، بیش از شش هزار نفر از اهالی شهر جان خود را از دست داده بودند. کل محله‌های شهر ویران شده و دویست هزار ساختمان دیگر هم در حال فروریختن بودند.

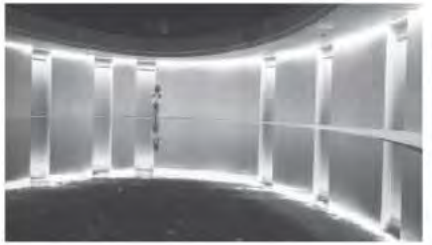
وقتی آندو با قلبی شکسته به شهر رسید، با اندوه به بررسی ویرانه‌ها پرداخت. او جسورانه از میان جاده‌هایی دونیم‌شده و اطراف خطوط برق مشتعل عبور کرد و از لابه‌لای خرابه‌های ساختمان‌های ده‌طبقه بالا رفت. جالب اینجا بود که از میان ۳۵ ساختمانی که آندو طراحی کرده بود، حتی یکی هم فرونریخته بود. او حین بررسی ساختمان‌های خودش، حتی نتوانست شکاف قابل‌مشاهده‌ای در آن‌ها بیابد.

تادائو آندو تنها معماری است که تاکنون هر چهار جایزهٔ معتبر این رشته را از آنِ خود کرده است. او که به استاد نور و بتُن معروف شده، به‌خاطر طراحی سازه‌های مینیمالیستی، مستحکم و تقویت‌کنندهٔ محیط طبیعی پیرامون خانه‌ها، معابد، باغ‌ها و موزه‌ها ستایش می‌شود. ساختمان‌های او را ضدزلزله می‌دانند و

طراحی‌هایش را هایکوهای[۹۸] بصری توصیف کرده‌اند.








وقتی ویژگی‌های معماران بزرگ را در نظر گرفتم، نخستین مشخصه‌ای که به ذهنم رسید کمال‌گرایی[۹۹] آنان بود. آفرینش یک شاهکار زیبایی‌شناختی -چه رسد به ساختاری مقاوم در برابر زلزله- مستلزم توجهی جدی به جزئیات است. اگر برای ساخت تک‌تک عناصر این سازه‌ها سختگیری نکنید، طرح‌های شما ناقص خواهند بود و چه‌بسا ساختمان‌هایتان فروبریزند. با همهٔ این اوصاف، درنهایت دریافتم که معماران برای تسلیم‌ناپذیر شدن، اول باید تسلیم شوند و شنیدم که هیچ‌کسی بهتر از تادائو آندو این کار را انجام نداده است.

آندو به‌خاطر توانایی‌اش در استفادهٔ حداکثری از فضاهای محدود با بودجه‌های اندک ستایش می‌شود. تنها دلیل توانایی او در چنین کاری کنار گذاشتن مفهوم کمال‌گرایی است. او می‌داند که برای نظم‌بخشی به برخی زمینه‌ها، باید زمینه‌های دیگر را رها کنیم. یکی از تخصص‌های او انضباط در تصمیم‌گیری پیرامون این مسئله است که تعیین کند چه هنگامی باید برای برترین نتیجه بکوشد و چه هنگامی باید به کیفیتی به‌قدر کفایت خوب رضایت بدهد. از منظر او، چنین کاری اغلب به معنای اولویت دادن به دوام و طراحی، در عین به خطر انداختن راحتی است. سبک اختصاصی او در فرم دقیق و در کارایی کمتر دقیق است.

آندو خانهٔ دوم خودش را در زمینی طراحی کرد که کمتر از ۱۹ مترمربع بود. محدودیت فضا طوری بود که حتی اگر درصدد کمال بود، باز هم نمی‌توانست به آن دست یابد. او به‌ناچار به طرحی با چند نقص اساسی بسنده کرد. یک مکعب بتنی کوچک بدون هیچ پنجره‌ای ساخت؛ فقط یک نورگیر روی سقف ساختمان وجود داشت. آندو دراین‌باره می‌گوید: «پس از برآورده‌سازی حداقل شرایط تهویه، نورپردازی و فراهم کردن نور طبیعی برای ساختمان، با خودم فکر کردم

می‌توان مسئلهٔ کارایی خانه را به ساکنانش واگذار کرد.»

برای رفتن از یک اتاق به اتاق دیگر خانه باید از یک راهروی بدون سقف عبور می‌کردید، حتی اگر آب‌وهوا نامساعد می‌بود. در روزهای بارانی باید در خانه‌تان چتر به همراه می‌داشتید. وقتی این پروژه نامزد یکی از جوایز معماری شد، داور مسابقه نوشت: «این جایزه را باید به آن مالک شجاعی داد که در این خانه زندگی کرده و زنده می‌ماند.»



آندو این کاستی‌ها را پذیرفت، چون نمی‌خواست نگرش خود را به ساختِ سازه‌های منحصربه‌فرد قربانی کند. او می‌خواست در مرکز شهر، مأمن کوچکی با یک

طراحی خوب و ساختار بادوام خلق کند. با بستن دیوارهای خانه به دنیای بیرون، آن را از زشتی‌ها و هیاهوها محافظت کرد. با روزنهٔ نورگیری رو به آسمان، خانه را با شکوه و سادگی طبیعت پیوند داد. خانهٔ آندو به‌رغم همهٔ نقص‌هایش جایزهٔ بزرگی کسب کرد و این سرآغاز مسیر حرفه‌ای او بود.

ما معمولاً مهارت‌های زیبایی‌شناختی و فنی را با بی‌عیب‌ونقص بودن مرتبط می‌دانیم. اما من با بررسی عادات طراحان، رقصندگان و شیرجه‌زنان بزرگ دریافته‌ام که قفل‌گشایی از توانمندی‌های نهان به جست‌وجوی کمال‌گرایی ربطی ندارد. تحمل نقایص فقط وظیفهٔ تازه‌کاران نیست، بلکه مؤلفهٔ مهمی برای تداوم حرکت، دستیابی به تخصص و کسب مهارت‌ها هم است. هرچه بیشتر رشد کنید، بهتر درخواهید یافت که کدام‌یک از نقص‌ها قابل‌پذیرش به حساب می‌آیند.

اشتباهی که دانش‌آموزان ممتاز مرتکب می‌شوند (۳)

در دوران کودکی‌ام، مادرم اغلب به من می‌گفت نمره‌ام در مدرسه هیچ اهمیتی ندارد، مادامی‌که با تمام وجود تلاش کنم، او به من افتخار می‌کند. سپس، اضافه می‌کرد: «اما اگر نمرهٔ کامل نگیری، می‌دانم که همهٔ تلاشت را نکرده‌ای.» او با لبخند این جمله را می‌گفت، ولی من حرفش را جدی می‌گرفتم: من نباید به چیزی کمتر از ایدئال بسنده کنم.

اینکه به موفقیت و اجتناب از شکست اهمیت بدهیم مسئلهٔ دیگری است. حدس می‌زنم انتظار این را نداشته باشید که یک جراح قلب به نتیجه‌ای کمتر از یک جراحی موفق راضی شود، اما کمال‌گرایی انتظارات ما را به سطح کاملاً متفاوتی می‌رساند. من دربارهٔ جملهٔ معروفی که همه در مصاحبه‌های شغلی می‌گویند

صحبت نمی‌کنم؛ بزرگ‌ترین نقطه‌ضعف من کمال‌گرایی بیش‌ازاندازه‌ام است. بلکه دربارهٔ کمال‌گرایی در حدی بسیار بیش‌از این‌ها صحبت می‌کنم.

کمال‌گرایی یعنی میل به بی‌عیب‌ونقص بودن. هدف کمال‌گرایی به صفر رساندن نقص است، بدون هیچ خطا، کاستی و شکستی. کمال‌گرایی یعنی یک همکلاسی دوران کالج من به‌قدری به نمرهٔ آزمون ارزیابی تحصیلی (SAT)[۱۰۰] خود می‌بالید که آدرس ایمیلش این بود: IGot۱۶۰۰ (نمرهٔ ۱۶۰۰ گرفتم). کمال‌گرایی به افرادی اشاره دارد که با گذشت یک دهه پس از فارغ‌التحصیلی، هنوز هم معدلشان را در رزومه و صفحهٔ لینکدین خود می‌نویسند. این‌ها همان دوستانی‌اند که در عرصهٔ آنلاین به نظر بهترین زندگی را دارند، اما درواقع زخم‌های جسمی و هیجانی‌شان را در پسِ احساس شرمشان پنهان کرده‌اند.

شواهد محکمی نشان می‌دهند که طی سال‌ها، کمال‌گرایی در سراسر ایالات‌متحده، انگلستان و کانادا افزایش یافته است. (۴) همهٔ تقصیرها به گردن شبکه‌های اجتماعی نیست، این روند افزایشی در دههٔ ۱۹۹۰ شدت گرفت؛ یعنی یک نسل کامل قبل از اینکه مردم بتوانند تصاویر گلچین‌شده‌ای از خود را در اینستاگرام به اشتراک بگذارند.[۱۰۱] در دنیایی که روبه‌روز رقابت در آن افزایش می‌یابد، بچه‌ها با فشار فزاینده‌ای از طرف والدینشان برای بی‌نقص بودن مواجه‌اند و وقتی هم انتظارات والدینشان را برآورده نمی‌کنند، به‌شدت سرزنش می‌شوند. (۵) بنابراین می‌آموزند تا ارزشمندی‌شان را بر اساس کاستی‌هایشان قضاوت کنند. هر نقصی ضربه‌ای به عزت‌نفس آنان محسوب می‌شود. (۶) خود من این شرایط را تجربه کرده‌ام.

کمال‌گرایی


تلاش بیش‌از‌حد
ترس از اینکه مبادا
تلاش‌هایتان
کافی نباشند
Liz Fosslien

وقتی در یکی از مسابقات کلاس پنجمم در مورد کاوش‌های انجام‌شده روی کرهٔ زمین برنده شدم، خودم را به‌خاطر پاسخ ندادن به یک سؤال این مسابقه به‌شدت سرزنش می‌کردم. چطور یادم رفت که داگاما[۱۰۲] مسیر دریای هند را کشف کرده است، نه ماژلان؟[۱۰۳] وقتی در رقابتی نفس‌گیر به فینال رسیدم و درنهایت برندهٔ کارت ورود مادام‌العمر و رایگان به سینماهای محل شدم، اصلاً جشن نگرفتم. از نظر من، کسب مقام سوم باخت محسوب می‌شد. وقتی نمره‌ام را در امتحان ریاضی محاسبه می‌کردم، در ناامیدی غرق می‌شدم؛ ۹۸؟ نه، به‌اندازهٔ کافی خوب نیست.

کمال‌گرایان در حل مشکلات ساده و آشنا بسیار بهتر از بقیه‌اند. آنان در مدرسه به‌خوبی به سؤالات چهارگزینه‌ای که یک پاسخ صحیح دارند و سؤالات جای خالی و مستلزم به‌خاطر آوردن طوطی‌وار جواب می‌دهند. «اثر معماری مرمرین میکل‌آنژ[۱۰۴] درون سنگِ پیترا سرنای[۱۰۵] نازکی به رنگ آبی خاکستری قرار گرفته بود.» این سطری از جمله‌ای است که برای امتحان سال نخست کالج از حفظ کرده بودم و گرچه کماکان در مغز من حک شده است، نمی‌دانم معنایش چیست.

اما دنیای واقعی بسیار مبهم‌تر از این سؤالات است. وقتی از پیلهٔ قابل پیش‌بینی و قابل‌کنترل امتحانات تحصیلی بیرون می‌روید، چه‌بسا تمایل به یافتن پاسخی "صحیح" همیشه عملکرد خوبی نداشته باشد. یکی از مطالعات فراتحلیلی نشان داد که میانگین همبستگی بین کمال‌گرایی و عملکرد در محیطِ شغلی صفر است. وقتی نوبت به تسلط بر مهارت‌ها می‌رسید، کمال‌گرایان بهتر از همتایانشان نبودند؛ برخی اوقات حتی عملکرد بدتری هم داشتند. (۷) مهارت‌ها و تمریناتی که باعث می‌شوند افراد در کلاس‌های دبیرستان یا کالج بهترین باشند ممکن است پس از فارغ‌التحصیلی مثل قبل به کارشان نیاید.

افرادی که در حوزه‌های حرفه‌ای‌شان به تخصص بالایی دست می‌یابند، اغلب در ابتدا در مدرسه نمرات پایینی دارند. مطالعه روی مجسمه‌سازان تراز اول جهان آشکار کرد که بیشتر این افراد دانش‌آموزانی متوسط محسوب می‌شدند. دوسوم این افراد از دبیرستان با نمره‌های B و C فارغ‌التحصیل شده بودند. (۸) مقایسهٔ تأثیرگذارترین معماران آمریکایی با همتایان سطح پایین‌ترشان نیز چنین الگویی را نشان داد. معماران عالی به‌ندرت در دوران تحصیلشان شاگرد اول بودند: آنان معمولاً کالج را با معدل B به پایان رسانده بودند. (۹) همکاران کمال‌گرای این افراد نمراتی درخشان داشتند، اما ساختمان‌های درخشان بسیار کمتری ساخته بودند.

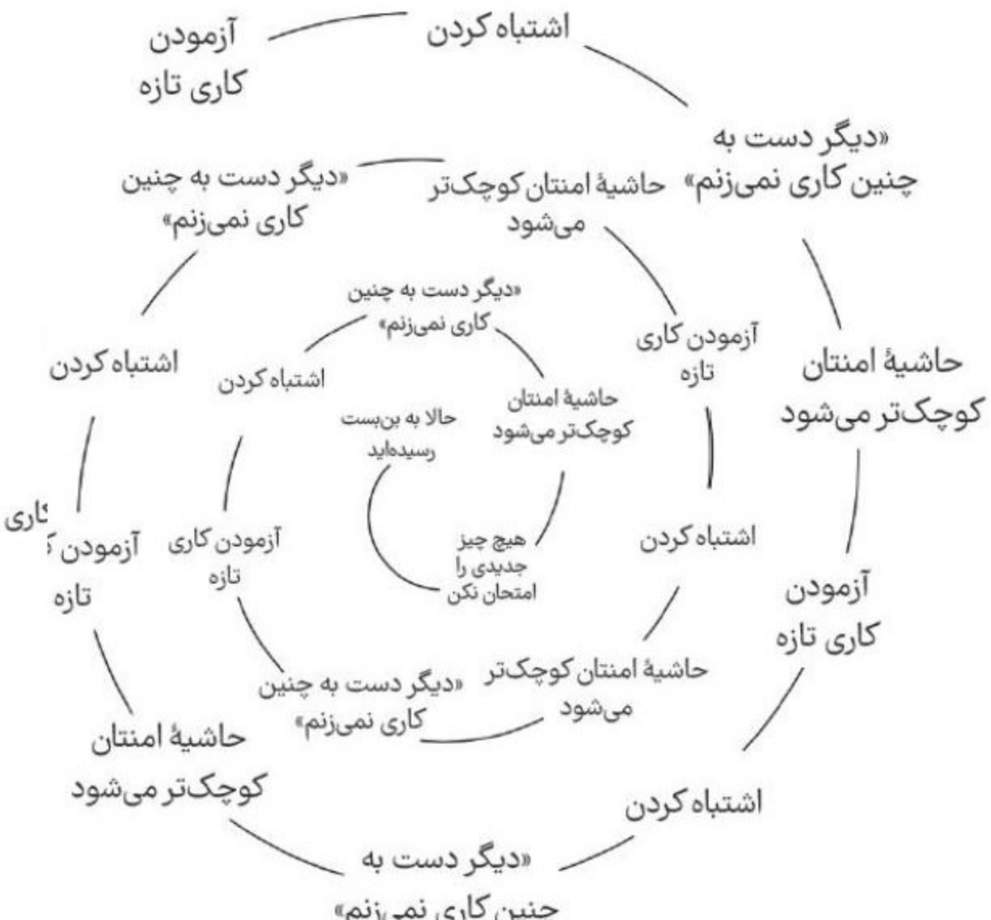
پژوهش‌ها نشان می‌دهند که کمال‌گرایان در مسیر دست یافتن به نتایجی بی‌عیب‌ونقص، احتمالاً در سه حوزه مرتکب خطاهایی می‌شوند. (۱۰) نخست: آن‌ها دربارهٔ جزئیات کم‌اهمیت وسواس دارند. آن‌قدر مشغول یافتن راه‌حل مناسب برای مشکلات کوچک می‌شوند که انضباط لازم برای شناسایی مشکلات واقعی را از دست می‌دهند. دوم: از موقعیت‌های ناآشنا و کارهای دشوارِ با احتمال شکست اجتناب می‌کنند. این موضوع باعث می‌شود به‌جای تلاش در جهت توسعهٔ مهارت‌های جدید، صرفاً بر ارتقای مجموعهٔ محدودی از مهارت‌های قبلی خود تمرکز کنند. سوم: خود را بابت اشتباهاتشان سرزنش می‌کنند و این باعث می‌شود تا فراگیری برایشان سخت‌تر شود. آن‌ها نمی‌دانند که هدف از بررسی اشتباهات پیشین نه شرمگین شدن بابت گذشته‌شان، که درس گرفتن برای آینده است.

اگر کمال‌گرایی نوعی دارو بود، برچسب روی آن ما را از عوارض جانبی رایجش آگاه می‌کرد؛ هشدار: ممکن است جلوی پیشرفتتان را بگیرد. کمال‌گرایی ما را در

گرداب کوته‌بینی و گریز از خطا گرفتار می‌کند و این وضع مانع دیدن مشکلات بزرگ‌تر شده و باعث می‌شود به‌شکل فزاینده‌ای بر مهارت‌های کمتری تسلط یابیم.

حتی اگر خودتان را فرد کمال‌گرایی نمی‌دانید، احتمالاً حین انجام دادن کارهایی که برایتان مهم‌اند، این قبیل تمایلات را حس کرده‌اید. در پروژه‌هایی که برایمان اهمیت دارند، همهٔ ما میل به بازنگری مستمر و پالایش آن تا زمان بی‌نقص شدنش را احساس می‌کنیم. اما پیمودن مسافت‌های طولانی نیازمند آن است که بدانیم رسیدن به کمال مطلق یک سراب است و بیاموزیم که نقص‌های به‌جا را تحمل کنیم.

گرداب کمال‌گرایی



قابلیت‌های بتُنی

در افسانه‌ها، مرد جوانی نزد استادی رفت تا مراسم چای ژاپنی[۱۰۶] را از او بیاموزد. استاد برای آزمودن مرد جوان از او خواست باغی را تمیز کند. جوان علف‌های هرز و برگ‌های خشک باغ را جمع کرد تا اینکه زمین مثل روز اولش شد. او وقتی به کار بی‌نقص خود نگاه کرد، به این نتیجه رسید که کارش چیزی کم دارد. به سمت درخت گیلاس باغ رفت و آن را تکان داد تا چند گلبرگ آن روی زمین بیفتند. او با یافتن زیبایی در دل نقص نشان داد که برای استاد شدن آماده است. (۱۱)

این افسانه به قرن شانزدهم باز می‌گردد، یعنی وقتی مراسم چای ژاپنی دچار تغییرات شدیدی شد. ظروف بی‌عیب‌ونقص جای کاسه‌های لب‌پریده را گرفتند. پیش‌تر مردم چای را در کاسه‌های سفالی رنگ‌ورورفته می‌نوشیدند. آن‌ها چنین رسمی را وابی-سابی[۱۰۷] نام نهاده بودند.

وابی-سابی به معنای ستودن زیبایی در عین نقص است. این مفهوم به معنای ایجاد نقصی عامدانه نیست، بلکه هدف آن پذیرش این واقعیت است که نقص‌ها اجتناب‌ناپذیرند؛ دریافتن اینکه نقص‌ها مانع تعالی پدیده‌ها نمی‌شوند. همین موضوع در معماری و زندگی تادائو آندو غالب بوده است. آندو فردی نقص‌گرا[۱۰۸] محسوب می‌شود. او در مورد بخش‌هایی از کار که تصمیم می‌گیرد به‌خوبی انجام‌شان دهد، نگرشی گزینشی دارد.

اگر از آندو دربارهٔ دوران مدرسه‌اش بپرسید، به شما خواهد گفت که عملکرد تحصیلی‌اش عالی نبوده است. او کاملاً حاضر به پذیرش نمرات ناقصش بود. به‌رغم علاقه‌اش به رشتهٔ معماری حتی در کلاس‌های معماری دبیرستان جزء شاگردان برتر محسوب نمی‌شد. حتی اگر پول کافی برای پرداخت شهریهٔ دانشکدهٔ

اجتناب‌ناپذیرند؛ دریافتن اینکه نقص‌ها مانع تعالی پدیده‌ها نمی‌شوند. همین موضوع در معماری و زندگی تادائو آندو غالب بوده است. آندو فردی نقص‌گرا[۱۰۸] محسوب می‌شود. او در مورد بخش‌هایی از کار که تصمیم می‌گیرد به‌خوبی انجام‌شان دهد، نگرشی گزینشی دارد.

اگر از آندو دربارهٔ دوران مدرسه‌اش بپرسید، به شما خواهد گفت که عملکرد تحصیلی‌اش عالی نبوده است. او کاملاً حاضر به پذیرش نمرات ناقصش بود. به‌رغم علاقه‌اش به رشتهٔ معماری حتی در کلاس‌های معماری دبیرستان جزء شاگردان برتر محسوب نمی‌شد. حتی اگر پول کافی برای پرداخت شهریهٔ دانشکدهٔ معماری داشت، باز هم نمراتش برای ورود به این دانشکده کفایت نمی‌کردند؛ پس او به بوکسوری حرفه‌ای بدل شد.

آندو با ورود به رینگ بوکس راحت‌تر توانست با نقص‌ها کنار بیاید. در مبارزه خبری از حضور بی‌نقص نبود؛ در هر حال او قرار بود مشت بخورد. اگر می‌خواست در مسابقه برنده شود، نباید تسلیم می‌شد، از ضعف‌هایش می‌گریخت یا از چالش‌ها اجتناب می‌کرد. نیازی نبود تا خودش خودش را کتک بزند؛ حریفانش ضربات زیادی به او می‌زدند. اگر می‌خواست تا از سر و صورت خود محافظت کند، باید بدنش را در معرض حمله قرار می‌داد و مشت می‌خورد. آندو دراین‌باره می‌گوید: «در بوکس برای استفادهٔ کامل از مهارت‌هایتان و درنهایت پیروز شدن در مسابقه باید خطر آسیب‌دیدگی را به جان بخرید. پروژه‌های نوین ساختمانی هم مستلزم چنین ذهنیتی هستند... برداشتن چنین گامی به‌سوی ناشناخته‌ها در موفقیت شما نقشی حیاتی دارد.»

آندو پس از دو سال بوکس را کنار گذاشت. آموختن معماری را آغاز کرد و بینشش را بهبود داد. او نه برای رسیدن به کمال، که برای دستیابی به نتیجه‌ای "کاملاً

قابل‌قبول" تلاش می‌کرد. انتخاب او این بود تا دیوارهایی بتُنی بسازد؛ همتایانش به دلیل محدودیت‌های زیبایی‌شناختی این ماده از آن استفاده نمی‌کردند. او جذب "زبری ریزبافت" بتن شده بود. ازآنجایی‌که پروژه‌های نخستین آندو بودجهٔ لازم برای پوشاندن رویهٔ بتن‌ها را نداشتند، او بتن‌ها را بدون پوشش به حال خود رها می‌کرد.

بتن عریان به امضای بصری آندو تبدیل شد. روی تمامی دیوارهایی که طراحی کرده است نقایصی به چشم می‌خورند. می‌توانید رگه‌های درزها و سوراخ‌هایی را ببینید که فقط کمی با ملات پرشده‌اند. آندو برای اطمینان از اینکه بتن حواس را از زیبایی پیرامون خود منحرف نمی‌کند، به‌دقت تا جایی آن را صاف می‌کرد که شبیه به ابریشم یا پارچهٔ پشمی شود. به‌قول یکی از پیمانکاران، آندو می‌خواست بتن «آن‌قدر متراکم شود که مانند کره نرم به نظر برسد.» این ماده درنهایت کماکان در نظر ناقص می‌آمد، اما به‌محض اینکه به‌شکل محسوسی کاملاً صاف می‌شد، کیفیت قابل‌قبولی می‌یافت.



دیوارهای بتنی نمادین در کلیسای نور[۱۰۹] یکی از معروف‌ترین پروژه‌های آندو هستند. او طراحی این کلیسا را برمبنای چیزی قرار داد که بیشتر معماران آن را نقصی آشکار قلمداد می‌کنند: شکاف‌هایی در دیوارهٔ بتُنی پشتی که رو به بیرون باز شده‌اند. این شکاف‌ها هدفی خیره‌کننده را خلق می‌کنند؛ نور به‌شکل یک صلیب از میان آن عبور می‌کند. پس از اینکه گفته شد هوای آزاد خیلی سرد می‌شود، آندو با نصب شیشه روی شکاف‌ها، بین وارد شدن نور و وارد نشدن هوا از بیرون، مصالحه‌ای برقرار کرد. او هنوز هم امیدوار است که روزی این شیشه‌ها را بردارد و به‌شوخی می‌گوید هر بار که به کلیسا می‌رود، کشیش‌ها ملتمسانه به او می‌گویند: «لطفاً شیشه‌ها را برندارید.»

وابی-سابی نوعی مهارت مربوط به منش محسوب می‌شود. وابی-سابی نظمی به شما می‌بخشد تا با آن بتوانید توجه خود را از ایدئال‌های ناممکن به استانداردهای قابل‌دسترس تغییر دهید و سپس به‌مرور زمان این استانداردها را تنظیم کنید. اما یافتن زیبایی در دل نقص غالباً در کلام ساده‌تر از عمل است. من

به‌عنوانِ کمال‌گرایی که دوران نقاهت خودش را می‌گذراند، طبق تجربه این نکته را دریافته‌ام.

در جست‌وجوی نقایص به‌جا

پس‌از آنکه تقریباً تمام طول یک تابستان را در خانه و مشغول بازی‌های ویدئویی گذراندم، مادر خشمگینم کشان‌کشان مرا به استخر شنایی در محله‌مان برد. در همان حال که بدون آمادگی به استخر رسیدم، مسئول نجات‌غریق استخر را دیدم که با ظرافت عجیبی روی سکوی شیرجه پیش رفت و به داخل استخر شیرجه زد. به هوا پرید، بدنش را به‌سان توپی جمع کرد و خیلی سریع به دور خود چرخید. پس از دوبار پشتک زدن حین شیرجه بی‌آنکه قطره‌ای آب به اطراف بپاشاند در دل استخر ناپدید شد. حیرت کرده بودم.

باقی روزهای تابستان را صرف یاد گرفتن چند شیرجهٔ ساده کردم و در فصل پاییز که دانش‌آموز اول دبیرستان بودم، در آزمون‌های شنا حاضر شدم. مربی تیم ما اریک بست[۱۱۰] بود که چندین مدال‌آور المپیک را تعلیم داده بود. اریک گفت که برایم هم خبرهای خوبی دارد و هم خبرهایی بد. خبر بد این بود: شیرجه زدن نیازمند ظرافت، انعطاف‌پذیری و قدرتی انفجاری است. من همچون فرانکشتاین راه می‌رفتم و نمی‌توانستم بدون خم کردن زانوهایم انگشت پایم را لمس کنم و حتی مادربزرگ مربی هم می‌توانست بهتر از من بپرد. ببخشید، شما گفتید خبر خوبی هم دارید؟

خبر خوب این بود که اریک اهمیتی نمی‌داد چقدر در این کار افتضاحم. او هرگز پای کسی را که مایل بود در آنجا حضور داشته باشد از استخر خود قطع نمی‌کرد.

ضمناً شیرجه‌زنی هم ورزش عجیب‌وغریبی محسوب می‌شد؛ این رشته اغلب ورزشکارانی را جذب خودش می‌کرد که جثه، سرعت یا قدرت لازم برای سایر ورزش‌ها را نداشتند. اریک پیش‌بینی کرد که اگر تلاش کنم، تا سال آخر دبیرستان، می‌توانم یکی از فینالیست‌های رقابت‌های ایالتی در رشتهٔ شیرجه شوم.

اریک شعلهٔ انگیزه را در من برافروخت. گرچه فقط در سطح مبتدی شیرجه می‌زدم، مصمم شده بودم که همین سطح را کاملاً درست انجام دهم. وقتی نوبت شیرجه زدن من تمام می‌شد، ملتمسانه به اریک می‌گفتم: «یک‌بار دیگر!»

اریک در پایان تمرینات مرا به زور از استخر بیرون می‌کرد. نمی‌خواستم تا تک‌تک اشتباهاتم اصلاح نشده‌اند، آنجا را ترک کنم.

کیفیت شیرجه را براساس مفهوم کمال ارزیابی می‌کنند. هر نقصی می‌تواند از امتیازتان بکاهد. اگر کمترازحد یا بیش‌ازحد به دور خودتان بچرخید، خیلی نزدیک با تخته یا خیلی دور از تختهٔ پرش بلند شوید، روی نوک انگشتتان نپرید یا زیاد از حد بر آن‌ها تکیه کنید یا حتی اندکی آب به اطرافتان بپاشید امتیازتان را از دست خواهید داد. باید در بلند شدن، اوج گرفتن و ورود به آب بی‌نقص باشید.

تصور می‌کردم کمال‌گرایی به من کمک کند، اما معلوم شد که مایهٔ دردسرم است. ساعت‌ها کوشیدم تا طی شیرجه‌هایم هیچ قطره آبی به اطراف نپاشند، در صورتی که به‌جای آن می‌بایست روی ضعف مهم‌تری، یعنی پرش عمودی ضعیفم، تمرکز می‌کردم. ضمناً من علاوه‌بر تمرکز روی مشکلی نابه‌جا، به مشکل مکث هم دچار بودم.

حرکتم را شروع می‌کردم، روی تختهٔ پرش به جلو حرکت می‌کردم و در انتهای تخته به درون آب شیرجه می‌زدم، اما درست قبل از بلند شدن از روی تخته مکث می‌کردم. برای این توقف‌ها بهانه‌های بسیار زیادی داشتم: زیادی به جلو یا زیادی به عقب خم شده بودم، نسبت به نوسانات تخته خیلی کُند یا تند پیش رفته بودم یا اندکی به چپ یا راست خم شده بودم. می‌خواستم صددرصد دقیق این کار را انجام دهم. انتظار داشتم همه‌چیز درست باشد.

وقتی نوبت به آزمودن انواع جدید شیرجه‌ها می‌رسید، وقفه‌های من خیلی دردسرساز می‌شدند. در یکی از تمریناتم، به‌مدت ۴۵ دقیقهٔ تمام روی تختهٔ پرش به

عقب و جلو رفتم، بی‌آنکه حتی یک بار به درون آب شیرجه بزنم. با چنین توقف طولانی نه‌تنها وقت را تلف می‌کردم، که جلوی پیشرفت خودم را هم می‌گرفتم. من در فراگیری شیرجه‌زنی شکست خورده بودم و صرفاً چند مشکل کوچک در حرکتم را اصلاح کرده بودم. باید بر کمال‌گرایی‌ام غلبه می‌کردم.[۱۱۱]



اما چگونه می‌توانیم تغییر کنیم؟ کمال‌گراها راه دیگری نمی‌شناسند. حتی اگر کمال‌گرا هم نباشید، وقتی به هدفی اهمیت بدهید، تصمیم‌گیری در مورد اینکه به چه مواردی اولویت بدهید، چه مواردی را دست‌کم بگیرید، چه زمانی کار را متوقف کنید و چگونه نقص‌های اجتناب‌ناپذیر را بپذیرید، برایتان دشوار خواهد بود.

شواهد گسترده نشان می‌دهند که داشتن استانداردهای شخصی بالا، نه کمال‌گرایی، باعث رشد می‌شود. (۱۳) بسیاری از افراد این توصیه را به این شکل تفسیر می‌کنند که به‌جای بهترین بودن، نهایت تلاششان را بکنند. اما اینکه بخواهید نهایت تلاشتان را مترادف با بهترین گزینهٔ ممکن بدانید، هدف خوبی نیست. صدها آزمایش نشان داده‌اند افرادی که تشویق می‌شوند تا نهایت تلاششان را بکنند، نسبت به آن‌هایی که به‌طور تصادفی برای تحقق اهدافی خاص و دشواری انتخاب شده‌اند، عملکرد بدتری دارند. (۱۴)

گزارهٔ نهایت تلاشت را بکن، راه‌حل نادرستی برای مشکل کمال‌گرایی است. این توصیه باعث می‌شود هدف شما بیش‌ازحد مبهم باقی بماند و تمرکزتان را به تلاش و سرعتتان معطوف می‌سازد. دراین‌حالت، شما دقیقاً نمی‌دانید که هدفتان چیست یا اینکه پیشرفت قابل‌توجهی داشته‌اید یا خیر. درمان ایدئال کمال‌گرایی تعیین هدفی دقیق و چالش‌برانگیز است. این کار توجهتان را بر مهم‌ترین امور متمرکز می‌کند و به شما می‌گوید چه زمانی به حد کفایت رسیده‌اید.

اریک به من گفت وقتی شیرجه‌زن‌ها با ذوق و شوق به‌دنبال گرفتن امتیاز کامل ۱۰ هستند، اشتباه خواهند کرد. مفهومی تحت عنوان شیرجهٔ بی‌نقص وجود ندارد. حتی براساس قوانین المپیک هم امتیاز ۱۰ مساوی با کمال مطلق نیست، بلکه نشانهٔ برتری است. اریک به من هنر وابی-سابی را می‌آموخت.

درس او واضح بود: لازم نبود بی‌نقص باشم. فقط باید هدف مشخص و بزرگی را مدنظر قرار می‌دادم. اریک به من کمک کرد تا برای هر نوع شیرجه‌ای، اهدافی در حد توانم تعیین کنم. ما برای شیرجهٔ معمول من، یعنی شیرجهٔ رو به جلوی چرخشی، کسب امتیاز ۶.۵ را هدف قرار دادیم. اما برای شیرجهٔ پیچیده‌تر و ضعیف‌ترم،

یعنی معلق زدن چرخشی، امتیاز ۵ را هدف قرار دادیم. ضمناً اگر شیرجهٔ جدیدی را یاد می‌گرفتم، به امتیازی بالای صفر قناعت می‌کردیم. به‌بیان‌دیگر، شکستی در کار نبود. من شیرجه می‌زدم. هر بار که از آب بیرون می‌آمدم، اریک امتیازی به من می‌داد. سپس تغییری را به من می‌گفت تا آن را اعمال کنم و به من گوشزد می‌کرد که اگر می‌خواهم به حرکت درست نزدیک‌تر شوم، باید حس کنم که اشتباه کرده‌ام.

من دیگر در انتظار شیرجه‌ای بی‌نقص نبودم و شروع کردم به تمرین برای رسیدن به اولین موردی که به‌قدر کافی خوب به نظر می‌آمد. شیرجه‌های دشوار را تمرین نمی‌کردم و می‌کوشیدم مرز توانایی‌هایم را گسترش دهم، در عرض چند سال، توانستم شیرجه‌ای با دو معلق و یک چرخش کامل انجام دهم. دیگر از ملامت خودم بابت شکست‌های گذشته‌ام دست برداشتم و روی پیشرفت‌های اخیرم تمرکز کردم؛ حداقل در بیشتر مواقع. در مهمانی تیممان، بچه‌ها جایزهٔ "اگر فقط" را به من دادند. آن‌ها کاریکاتوری از من کشیدند که می‌گفتم: «اگر فقط انگشت کوچک پای چپم را روی فلان جا می‌گذاشتم، به‌جای ۸، امتیاز ۸.۵ گرفته بودم.»

در آن دوران، همچنان اگر بهترین شیرجه‌ام را نمی‌زدم، حس سرخوردگی به سراغم می‌آمد. تا همین امروز هم هرگاه شیرجه‌زنان به اریک بست می‌گویند روز بدی داشته‌اند، او دو سؤال از آن‌ها می‌پرسد: آیا امروز عملکردت را بهبود داده‌ای؟ آیا باعث بهبود فرد دیگری شده‌ای؟ اگر پاسخ به هر یک از این پرسش‌ها مثبت باشد، آن روز، روز خوبی به حساب می‌آید. گرچه نام خانوادگی اریک، بست (Best = به معنای بهترین) است، او فقط به بهتر شدن اهمیت می‌دهد.

یاد گرفتم که حتی وقتی از شیرجه‌هایم راضی نیستم، نسخه‌ای از من هست که می‌تواند از این شیرجه‌ها رضایت داشته باشد. به‌نظرِ من روش مفید دیگری هم برای کنار گذاشتن کمال‌گرایی وجود دارد؛ در روان‌شناسی به آن سفر ذهنی در زمان[۱۱۲] می‌گویند. (۱۵) بله چنین پدیده‌ای وجود دارد.

انتظارات با موفقیت‌ها افزایش می‌یابند. هرچه عملکرد بهتری داشته باشید، انتظار بیشتری هم از خودتان خواهید داشت و کمتر متوجه دستاوردهای تدریجی‌تان می‌شوید. درک پیشرفت به این بستگی دارد که به یاد بیاورید خویشتن گذشتهٔ شما چه نظری دربارهٔ دستاوردهای فعلی‌تان دارد. اگر پنج سال پیش می‌دانستید اکنون در چه جایگاهی قرار دارید، چقدر به خودتان افتخار می‌کردید؟

آن پسربچهٔ ۱۴ ساله‌ای که به‌سختی می‌توانست یک معلق بزند قاعدتاً از مشاهدهٔ پیشرفت من ظرف چند سال اخیر، حیرت‌زده می‌شد. من ویدئوهای روزهای ابتدایی شیرجه‌ام را تماشا کردم. این کار خجالت مرا به‌مرور از بین برد و پیشرفتم را به من یادآور شد.

وقتی خودتان را زیر ضرب ملامت بگیرید، قوی‌تر نمی‌شوید، بلکه کبود خواهید شد. مهربانی با خویشتن به معنای نادیده گفتن نقاط ضعفتان نیست، بلکه یعنی به خودتان اجازهٔ درس گرفتن از سرخوردگی‌هایتان را بدهید. ما با پذیرش کاستی‌هایمان رشد می‌کنیم، نه با تنبیه خودمان بابت آن‌ها. کاری کنید که احساس اشتباه کردن به سراغتان بیاید.

کمال‌گرایان غالباً نگران‌اند که حتی یک بار شکست می‌تواند آنان را به افرادی بازنده تبدیل کند. (۱۶) اما اجازه دهید به هشت مطالعه‌ای نگاه کنیم که دراین‌باره

انجام شده‌اند: افراد شایستگی‌های شما را براساس فقط یک عملکردتان قضاوت نمی‌کنند. روان‌شناسان چنین وضعی را اثر پیامدهای مفرط[۱۱۳] می‌نامند؛ (۱۷) اگر یک بار غذای بدی بپزید، افراد به‌ندرت شما را آشپز افتضاحی قلمداد خواهند کرد. اگر اشتباهی انگشتتان را روی لنز دوربین بگذارید، به این نتیجه نمی‌رسند که شما عکاس بدی هستید. می‌دانند که این فقط عکسی فوری است که در یک لحظهٔ زمانی ثبت شده است.

مشخص شده است که مردم هنگام ارزیابی مهارت‌هایتان، بیشتر از نقاط شکست، برای نقاط اوج شما ارزش قائل‌اند. (۱۸) حتی اگر سرنا ویلیامز[۱۱۴] را مشاهده کنید که طی بازی دوبار پشت سر هم اشتباه می‌کند، به‌محض دیدن یکی از سرویس‌های عالی‌اش، به برتری او پی خواهید برد. وقتی استیو جابز[۱۱۵] پس از معرفی رایانهٔ اپل لیسا شکست خورد، مردم همچنان او را با موفقیت رؤیایی‌اش در توسعهٔ رایانه‌های مکینتاش به خاطر می‌آوردند. ضمناً ما نبوغ شکسپیر[۱۱۶] را براساس شاهکارهایش قضاوت می‌کنیم (نمایشنامه‌های هملت و شاه لیر[۱۱۷]) و نمایشنامه‌های سطح پایین او را نادیده می‌گیریم (منظورم نمایشنامه‌های تیمون آتنی و همسران خوش ویندزور[۱۱۸] است). افراد توانمندی‌های شما را از روی برترین لحظاتتان قضاوت می‌کنند، نه از روی بدترین آن‌ها. چه می‌شد اگر همین لطف را در حق خودتان می‌کردید؟

عملکرد من در شیرجه زدن سقف مشخصی داشت. من هیچ‌گاه به تیم المپیک بزرگسالان نزدیک هم نشدم، اما توانستم از اهدافم فراتر بروم. پیش از اتمام دوران دبیرستانم، در فهرست منتخب شیرجه‌زنان آمریکا قرار گرفتم و دو بار هم به تیم ملی المپیک نوجوانان راه پیدا کردم. با همهٔ این‌ها غرورآفرین‌ترین لحظه برایم

زمانی بود که اریک به من گفت: در میان کم‌استعدادترین شیرجه‌زنان تحت مربیگری او، من بیش از بقیه پیشرفت کرده‌ام. دریافتم موفقیت به این معنا نیست که تا چه حد به کمال مطلق نزدیک شده‌اید، بلکه یعنی در طول مسیر، تا چه حد توانسته‌اید بر میل خود به کمال‌گرایی غلبه کنید.

نمایش باید ادامه پیدا کند

در ورزش، برتری نمودی نسبتاً عینی دارد. شیرجه‌زنی فرمولی برای میزان دشواری آن و البته قوانینی برای ارزیابی کیفیت اجرایش دارد. اما در بسیاری از حوزه‌های دیگر، موفقیت بیشتر ذهنی است. آشفتگی زیبا از نظر یک نفر می‌تواند در نگاه دیگری مانند جوجه اردکی زشت باشد. همین موضوع تصمیم‌گیری دربارهٔ اینکه کدام نقایص را باید پذیرفت به کاری دشوار تبدیل می‌کند.

در تابستان سال ۲۰۰۲، بیش از هزار نفر برای تماشای نخستین نمایش موزیکال رقص در سالن تئاتر شیکاگو جمع شدند. در مرحلهٔ نخست، حضار به‌قدری گیج و پریشان به نظر می‌آمدند که سازندگان نمایش نگران بودند آن‌ها در میان‌پردهٔ نمایش سالن را ترک کنند. مایکل فیلیپس[۱۱۹]، منتقد تئاتر، در نقد تندی راجع به این نمایش آن را «طاقت‌فرسا... آشفته... به‌طرز دیوانه‌واری ناهماهنگ... و نسنجیده» توصیف کرد.

این نمایش زاییدهٔ افکار توئیلا تارپ[۱۲۰] بود که عمدتاً به‌دلیل طراحی رقص باله برای میخائیل باریشنیکوف[۱۲۱] و طراحی رقص در فیلم‌هایی نظیر مو[۱۲۲] و آمادئوس[۱۲۳] به شهرت رسیده بود. (۱۹) او رؤیای طراحی "رقص پرزرق‌وبرقی دوساعته" از ترانه‌های بیلی جوئل[۱۲۴] بدون هیچ دیالوگی را در سر داشت. وی برای تأمین مالی

نمایشش بودجه‌ای ۸.۵ میلیون دلاری گردآوری کرده بود، با این امید که بتواند نمایشی بسازد که برای خود رقصندگان هم سودآور باشد. مدت‌ها بود در حوزهٔ هنرهای نمایشی به رقصندگان توجهی نشده بود.

موعد اجرای نخستین نمایش بزرگ برادوی نزدیک بود. بازخوردهای ویرانگرْ سؤالاتی جدی دربارهٔ کاستی‌های فراوان اثر در ذهن تارپ ایجاد کرده بود: «اینکه من یا هر فرد دیگری بتوانیم این کار را انجام دهیم مانند یک قمار بود.» او نمی‌دانست که آیا باید طرح داستان را بازنگری کند، دیالوگ‌هایی به آن بیفزاید، شخصیت‌هایی برایش بسازد یا اینکه ترانه‌های نمایشش را کم کند. هر تغییری که ایجاد می‌کرد، اجراکنندگان باید آن را یاد می‌گرفتند و تمرین می‌کردند.

تنها یک ماه پس از اجرای فاجعه‌بار نخست، تارپ از نسخهٔ اصلاح‌شدهٔ نمایش برای پایان دادن به اجرای خود در شیکاگو رونمایی کرد. وقتی مایکل فیلیپس بار دیگر به ارزیابی اثر نشست، از میزان بهبود آن شگفت‌زده شد. او می‌نویسد: «بازنگری‌های گسترده‌ای انجام شده‌اند... و نمایش را شفاف‌تر و رضایت‌بخش‌تر کرده‌اند و بیشتر بخش‌های آن هیجان‌انگیز هستند. تغییراتی که تارپ انجام داده است احتمالاً شانس موفقیت نمایشش را در برادوی افزایش می‌دهند.» تارپ اجرای رقص بی‌نقصی را طراحی نکرده بود، بلکه به‌لطف تغییر مسیر سریعش کاستی‌های نمایش دیگر بر نقاط قوت آن سایه نمی‌انداختند.

چرخش[۱۲۵]، مفهومی محبوب در سیلیکون‌ولی است، یعنی جایی که اغلب گفته می‌شود اتمام کار بر بهترین بودن آن ارجحیت دارد. برای تداوم کار و بهبود سریع آن به کارآفرینان و مهندسان توصیه می‌شود که حداقل محصول قابل‌عرضه[۱۲۶] را بسازند. اما برتری استاندارد بالاتری است: از نظر من این یعنی، هدف‌گذاری برای ساختن حداقل محصول دوست‌داشتنی[۱۲۷].

تارپ برای آفرینش حداقل نمایش دوست‌داشتنی، می‌بایست متوجه می‌شد که تماشاگرانش از چه چیزی بیزارند. زمان اسفنجی شدن او فرارسیده بود، ولی

نمی‌دانست که باید به کدام منتقدان و کدام نظرات اعتماد کند. او باید کلیدی‌ترین واکنش‌ها را جذب کرده و با آن‌ها سازگار می‌شد و سایر واکنش‌ها را فیلتر می‌کرد. پسر تارپ، جِسی، شبکه‌ای طراحی کرد که نظرات مهم براساسِ موضوع در آن دسته‌بندی می‌شدند.

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که یکی از بهترین راه‌ها برای سنجش میزان ارزش قضاوت دیگران، جست‌وجوی همگرایی میان آن‌هاست. (۲۰) اگر فقط یک نفر پرچمی قرمز را به اهتزاز درآورد، شاید نظرش عجیب باشد، اما اگر بیش از ده نفر، هر یک جداگانه، همان پرچم را بالا برده باشند، به احتمال زیاد با یک مشکل واقعی مواجهیم. در اینجا، با مفهوم پایایی بین ارزیابان[۱۲۸] سروکار داریم.

تارپ و پسرش فیلتری برای یافتن سیگنال‌ها در میانهٔ سروصداهای آشفته یافتند. آنان به این نتیجه رسیدند هر نقدی که به‌طور جداگانه توسط بیش از دو منتقد مطرح شود، دیگر موضوعی سلیقه‌ای نیست، بلکه به کنترل کیفیت مربوط می‌شود. تارپ به‌شوخی می‌گوید: «مشخص شد که منتقدان بی‌نهایت مفیدند. رحمت بر قلب‌های کوچک و سیاهشان باد.»

شبکهٔ طراحی‌شده نشان داد که شکایات با هم همسویی داشته و سلیقه‌ای نبوده‌اند. تارپ کوشیده بود نمایشش را بیش‌ازحد سنگین کند. یکی از تماشاگران نمایش او به‌قدری تحت تأثیر محرک‌های مختلف در اجرا قرار گرفته بود که در طول یکی از ترانه‌ها، چشم‌هایش و در طول ترانهٔ بعدی، گوش‌هایش را گرفته بود. رفع این مشکل به تارپ بستگی داشت و او می‌دانست که وقت تنگ است. او دراین‌باره می‌گوید: «من برای تک‌تک مشکلاتم نیازمند راه‌حل بی‌نقصی نبودم، بلکه

راه‌حلی می‌خواستم که برای حل بسیاری از مشکلاتم قابل‌اجرا باشد.»

حداقل محصول دوست‌داشتنی

بی‌نقص کردن نمایش مستلزم آن بود که تارپ به نقطهٔ اول بازگردد و دیالوگ‌های میان ترانه‌ها و رقص‌ها را زیر و رو کند. اما او یک نقص‌گرا بود؛ هدف او برتری بود، نه بی‌عیب بودن. برای آفرینش حداقل نمایش دوست‌داشتنی، او فقط باید داستان را ساده، شخصیت‌ها را شفاف و انتظارات را مدیریت می‌کرد. او از طریق افزوده‌ای ساده برای طرفداران تئاتر موزیکال به چنین هدفی دست یافت: افزودن یک پیش‌درآمد به نمایش.

افزودن پیش‌درآمد به این معنا بود که او می‌بایست ظرف چند روز، راه تازه‌ای برای ورود تماشاگران به داستان نمایشش طراحی کند. او به‌جای اینکه از نقطهٔ اول چیدمان بی‌نقصی بیافریند، از کارهای قبلی خودش الهام گرفت. طراح تولید نمایش او دریافت که میان برخی از بیت‌های ترانهٔ بیلی جوئل و رقصی که تارپ سال‌ها قبل برای نمایش دیگری طراحی کرده بود، شباهت قابل‌توجهی وجود داشت.

تنها چند ساعت زمان برد تا تارپ این روال بازیافتی را به ده‌ها رقصندهٔ نمایش خود آموزش دهد. حالا آنان پیش‌درآمدی داشتند که شخصیت‌ها را معرفی می‌کرد و به‌لحاظ بصری هم خیره‌کننده بود. بهار سال بعد، نمایش تارپ به نام جابه‌جایی[۱۲۹] نامزد دریافت ده جایزهٔ تونی[۱۳۰] شد و درنهایت، تارپ جایزهٔ برترین طراحی رقص را از آنِ خود کرد. او وابی-سابی را یافته بود: تماشاگران و منتقدان نمایش موزیکال رقص زیبایی را ستودند که توانسته بود خودش را با داستانی ناقص

سازگار کند.

تشخیص اینکه کدام نقایص را باید برطرف کرد حتماً نیازمند تقلاهای آشفتهٔ دقیقهٔ نودی نیست. این روزها دیگر توئیلا تارپ مایل نیست سرنوشتش را به دست منتقدانی با قلب‌های کوچک و سیاه بسپارد. او حالا پس از راه‌اندازی پروژهٔ تازهٔ خود از گروه کوچکی از افراد دعوت می‌کند تا نمایش او را بررسی کنند. این افراد به تارپ کمک می‌کنند مشکلاتی را شناسایی کند که خودش به دلیل نزدیکی زیاد به اثر نمی‌تواند آن‌ها را ببیند. اما این افراد مربی نیستند، آن‌ها داورند. نقش آنان سنجش این مسئله است که تارپ در مسیر درست و امیدوارکننده‌ای پیش می‌رود یا خیر. توصیهٔ تارپ این است که همهٔ ما کمیته‌ای متشکل از داوران تشکیل دهیم تا در کنترل کیفیت اثرمان ما را یاری کنند. کمیتهٔ من طبق تجربهٔ دوران شیرجه‌زنی‌ام تأسیس شده است.

پس از بازنشستگی‌ام از ورزش شیرجه، تا مدتی توجه خود به جایگاه عملکردم در طیف شکست تا برتری را از دست دادم. تصمیم گرفتم وقتی نخستین پیش‌نویس یک مقاله یا فصلی از یک کتاب را تمام می‌کنم، آن را برای گروهی از همکاران مورد اعتمادم بفرستم.

اکنون بیش از یک دهه است که برای تک‌تک پروژه‌های مهم خود یک کمیتهٔ داوری تشکیل می‌دهم. البته ساختار این کمیته‌ها دائمی نیستند، آن‌ها داربست‌هایی موقتی‌اند. من آن‌ها را کارگاه‌های موقت تلقی می‌کنم. برای هر یک از پروژه‌های کاری‌ام ترکیبی متفاوت از پنج تا هفت فرد خودی و غیرخودی با مهارت‌های مکمل را گرد هم می‌آورم. گروه شکل می‌گیرد، منحل می‌شود و به‌نحوی مرتبط تغییر شکل می‌دهد.

نخستین درخواستم از اعضای گروه این نیست که به من بازخورد یا توصیه‌ای بدهند؛ از آن‌ها امتیاز می‌خواهم. از داوران می‌خواهم هر یک جداگانه به کارم نمره‌ای بین ۰ تا ۱۰ بدهند. هیچ‌کس امتیاز ۱۰ نمی‌دهد. بعد، من از آن‌ها می‌پرسم که چطور می‌توانم به امتیاز ۱۰ نزدیک‌تر شوم.

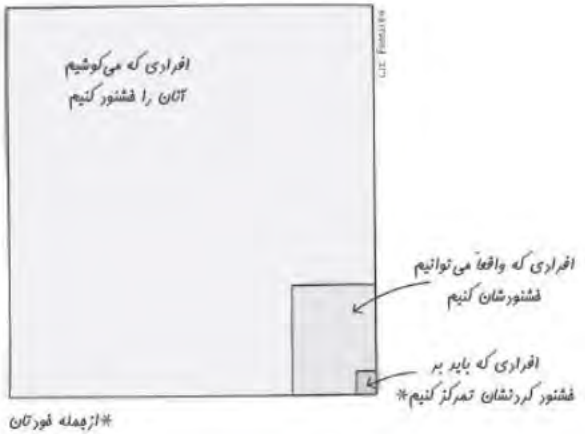
امتیاز هدف من برحسب مهارت و اهمیت کار متفاوت خواهد بود. برای پروژهٔ بزرگی مثل این کتاب دو هدف تعیین کردم: یک هدف آرمانی (امتیاز ۹) و دیگری رسیدن به نتیجه‌ای قابل‌قبول (امتیاز ۸). (۲۱) اگر میانگین امتیازم ۸ باشد، به این نتیجه می‌رسم که می‌توانم از پیشرفتم راضی باشم. اما چه می‌شد اگر فقط فلان جمله را فلان طور می‌نوشتم...

گردآوری دقیق نمرات نه‌فقط موضوعی آگاهی‌بخش، که انگیزه‌بخش هم محسوب می‌شود. وقتی چند داور نمره‌ای زیر ۷ به کارم می‌دهند، آن‌ها وادار می‌شوند تا به مربیگری من نیز بپردازند و من هم مجبور می‌شوم که به فردی تعلیم‌پذیر بدل شوم. دراین‌حالت، می‌دانم که نمی‌توانم به تغییراتی جزئی بسنده کنم؛ کارم به بازنگری اساسی نیاز دارد. می‌خواهم شکاف موجود را کم کنم. هیچ‌چیزی به‌اندازهٔ گرفتن امتیاز ۴.۵ برای پیش‌نویس اولیه مرا بی‌قرار نمی‌کند. این وضعیت کمکم می‌کند تا خودم را برای شنیدن بازخوردها و توصیه‌های بعدی آماده کنم. بازخورد مورد علاقهٔ من این است: «کتابی نه‌چندان خواندنی.» بعد از گرفتن چنین بازخوردی به بازنگری بر کارم ادامه می‌دهم تا جایی که تک‌تک داوران به من حداقل امتیاز ۸ و برخی امتیاز ۹ بدهند. این امتیاز معرف حداقل محصول دوست‌داشتنی مورد نظر من است. من پذیرفته‌ام که زندگی همچون شیرجه است: حتی اگر به‌قدری خوش‌شانس باشید که امتیاز ۱۰ را کسب کنید، باز هم این

امتیاز مساوی با کمال مطلق نیست، بلکه نشانهٔ برتری است.

ما باید مراقب میزان اهمیت دادنمان به امتیازات داوران باشیم. پژوهش‌های زیادی نشان می‌دهند که کمال‌گرایان تمایل دارند برتری را از منظر دیگران تعریف کنند. (۲۲) همین تمرکز برای آفرینش تصویری بی‌عیب‌ونقص در نگاه دیگران، عامل خطرناک محرک افسردگی، اضطراب، فرسودگی شغلی و سایر مشکلات سلامت روان است. (۲۳) تلاش برای کسب تأیید اجتماعی فرایندی پرهزینه است. ۱۰۵ مطالعه بر بیش از ۷۰ هزار نفر آشکار ساختند که ارجح دانستن اهداف بیرونی، نظیر محبوبیت و ظاهر، بر اهداف درونی، نظیر رشد و رفاه، پیش‌بینی‌کنندهٔ بهزیستی کمتر است. (۲۴) تأییدطلبی از دیگران به گودالی بی‌انتها می‌ماند. ولع کسب مقام هرگز ارضا نمی‌شود. (۲۵) اما اگر ارزیابی بیرونی به‌مثابهٔ ابزاری برای رشد عمل کند، چه‌بسا به کار گرفتن آن ارزشش را داشته باشد.

درنهایت، کسب برتری فراتر از تحقق انتظارات دیگران است؛ کسب برتری زیستن برحسب استانداردهای خویشتن را هم شامل می‌شود. از این گذشته، راضی کردن همه کاری غیرممکن است. پرسش درست این است که افراد درستی را ناامید کرده‌اید یا نه؟ ناامید کردن این دسته از افراد بهتر از ناامید کردن خودتان است.



پیش از انتشار اثری برای جهان، ارزشش را دارد که به داور نهایی مراجعه کنید: خودتان. اگر این تنها اثری بود که مردم از شما می‌دیدند، آیا به آن افتخار می‌کردید؟

تادائو آندو مدام همین سؤال را از خودش می‌پرسد. او می‌گوید: «نظر بقیه دربارهٔ کارم محرک اصلی من نیست؛ می‌خواهم خودم را خشنود کنم و خودم را به چالش بکشم.»

پس از زلزله‌ای که شهر کوبه را لرزاند، آندو تصمیم گرفت آثار گذشته را حفظ کرده و امید به آینده را زنده کند. او در اسکله‌ای مشرف به کوه‌ها، موزه‌ای هنری

طراحی کرد. در بخش بیرونی موزه، یکی از مجسمه‌های ساخت خودش را قرار داد: یک سیب سبز غول‌پیکر. آندو دربارهٔ این اثر می‌گوید: «در زندگی سبز بودن خوب است و هرچه سبزتر باشیم، بهتر خواهد بود. سیب سبز نماد جوانی است.» آندو اکنون سال‌های دههٔ هشتاد عمرش را می‌گذارند و هنوز هم جوانی او در تمایل مداومش به پیشرفت منعکس می‌شود.

اشتیاق برای سبز ماندن یعنی تعهد به رشدی مداوم و همیشگی. سیب نارس کاملاً شکل نگرفته است و هنوز ناکامل و ناقص است و همین ویژگی است که آن را زیبا می‌کند.

بخش دوم: ساختارهایی برای حفظ انگیزه

داربست‌سازی برای غلبه بر موانع

در مسیر رسیدن به هر هدفی ناگزیر به موانعی برمی‌خوریم. مواجه شدن با موانع بیرونی اغلب عوارضی درونی به دنبال دارد. کار سختِ روزانه ما را خسته کرده و درنهایت از نفس می‌اندازد. رُکود ناامیدمان می‌کند. وظایف دشوارْ باعث ایجاد حس شکست، دلسردی و تردید می‌شوند. کم‌کم جلو رفتن را ناممکن می‌بینیم و از خودمان می‌پرسیم که می‌توانیم به عقب برگردیم یا نه.

مهارت‌های منش همیشه برای پیمودن مسیرهای طولانی کفایت نمی‌کنند. بسیاری از مهارت‌های تازه از مطالعهٔ کتاب‌های راهنما حاصل نمی‌شوند و سربالایی‌های تند اغلب نیازمند کمک گرفتن از بالابرها هستند. این بالابرها به‌نوعی مانند داربست‌سازی عمل می‌کنند؛ یک ساختار حمایت‌کنندهٔ موقت که باعث می‌شوند بتوانیم به ارتفاعاتی برسیم که بدون آن ساختار امکان دستیابی به آن‌ها را نداشتیم. همچنین به ما کمک می‌کنند که برای فائق آمدن بر موانع تهدیدکننده و محدودکنندهٔ رشدمان تحمل بیشتری داشته باشیم.

وقتی روان‌شناسان تاب‌آوری را در آزمایش‌هایشان بررسی می‌کنند، اغلب کلیپ‌های ویدئویی ناراحت‌کننده‌ای را برای افراد به نمایش می‌گذارند تا حس بسیار ناخوشایندی در آنان ایجاد کنند. به آخرین باری بیندیشید که صحنه‌ای ترسناک یا ناراحت‌کننده را در تلویزیون یا فیلمی دیده‌اید. شخصیت مورد علاقه‌تان در

فضا با شمشیری نوری سر بریده می‌شود یا خفاشی غول‌پیکر او را می‌بلعد. اگر مثل فرزندان (و همسر) من باشید، آن صحنه‌ها کماکان در ذهنتان بازپخش می‌شوند و مدت‌ها پس از اتمام تیتراژ پایانی فیلم نیز همچنان آزارتان می‌دهند. برادران دافر[۱۳۱]، ممنونم. با این همه، روان‌شناسان دریافته‌اند که می‌توان با نوع خاصی از داربست‌سازی جلوی بازگشت این تصاویر ذهنی آزاردهنده و ناخواسته را گرفت.

در ابتدا می‌پنداشتم که این شیوه نوعی درمان است. شاید آنان کلیپ ناخوشایند را بارها به شما نشان می‌دهند و بدین‌ترتیب شما را به‌طور نظام‌مند حساسیت‌زدایی (مواجهه‌درمانی) می‌کنند یا اینکه به شما کمک می‌کنند تا آن صحنه را در قالب پدیده‌ای قاب‌بندی مجدد (ارزیابی شناختی مجدد) کنید که قادر به آسیب زدن به شما نیست. اما اشتباه می‌کردم. داربستی که روان‌شناسان برای افزایش تاب‌آوری به شما ارائه می‌دهند بازی تتریس[۱۳۲] است.

بله، بازی تتریس.

افراد معمولاً در هفتهٔ بعد از تماشای ویدئویی بسیار ناراحت‌کننده، شش یا هفت بار مجدداً آن را در ذهن خود پخش می‌کنند. اما اگر به افراد به‌نحو تصادفی تکلیفی بدهیم که درست پس از تماشای صحنه‌های ناراحت‌کننده چند دور تتریس بازی کنند، تصاویر ذهنی زندهٔ آنان طی هفتهٔ بعد به نصف کاهش می‌یابد. (۱) چرخاندن، حرکت دادن و انداختن قطعات هندسی طی بازی تتریس به‌نحوی می‌تواند در برابر افکار مزاحم و هیجانات آزاردهنده از ما محافظت کند.

طبعاً بازی تتریس نمی‌تواند اعتیاد شما را مداوا یا اختلال استرس پس از سانحه (PTSD)[۱۳۳] را در شما درمان کند. یک بازی نمی‌تواند جایگزین مداخلات درمانی

و دارویی شود. با این همه، چنین اثری در مشاهدات گروه‌های پژوهشی متفاوتی تکرار شده است. (۲) این یافته در ابتدا فقط برایم جالب بود. اما با بررسی عمیق‌تر شواهد دریافتم که اثر تتریس نشان‌دهندهٔ چهار ویژگی کلیدی داربست‌سازی است.

یکم: داربست‌سازی معمولاً از سوی افراد دیگر انجام می‌شود. هرگز به ذهنم خطور نمی‌کرد که با بازی تتریس بتوانم از بروز تصورات ذهنی ناخوشایند پیشگیری کنم. این ایده از طرف افراد مجرب و متخصصانی در زمینه‌های مرتبط به گوش من رسیده بود. وقتی شرایط دشوار در شرف غلبه بر ما هستند، به‌جای آنکه به درون خود نگاه کنیم، می‌توانیم به پیشکسوتان، معلمان، مربیان، الگوها یا افرادی شبیه خودمان بنگریم. داربستی که آنان به ما ارائه می‌دهند، بسته به نوع چالشی که با آن روبه‌رو هستیم، ظاهر و حال‌وهوای متفاوتی خواهد داشت، اما تأثیر تمامی داربست‌سازی‌ها یکسان‌اند: تکیه‌گاهی برایمان فراهم می‌کنند یا ما را به جلو می‌رانند.

دوم: فرایند داربست‌سازی متناسب با مانعِ مسیر شما طراحی می‌شود. روان‌شناسان بازی تتریس را پیشنهاد می‌کنند، چون مزیتی ویژه دارد: این بازی نحوهٔ ساختن تصویر ذهنی توسط مغز را تغییر می‌دهد. اسکن‌های مغزی نشان می‌دهند که بازی تتریس با فعال‌سازی مدارهای بصری-فضایی مغز جلوی تصورات مزاحم را می‌گیرد؛ ما به‌قدری مشغول پردازش قطعاتِ در حال سقوط بازی می‌شویم که نمی‌توانیم به تهدید تصاویر آزاردهنده توجه کنیم. (۳) انواع دیگر بازی‌ها مثل بازی بیست‌سؤالی نمی‌توانند تصاویر مزاحم ناخواسته را کاهش دهند. تتریس داربست مؤثری است، چون به شما کمک می‌کند تا چالش مشخصی را دور

بزنید.

سوم: داربست‌سازی در زمانی حیاتی اتفاق می‌افتد. بازی تتریس پیش از تماشای فیلم ناراحت‌کننده فایده‌ای ندارد، چراکه هنوز تصویری وجود ندارد که بخواهد توسط بازی مختل شود. (۴) بازی کردن پس از مشاهدهٔ صحنهٔ ناراحت‌کننده می‌تواند مفید باشد و انجام این بازی در ۲۴ ساعت اول به نظر اثراتی حیاتی دارد. (۵) اگر بیش از این منتظر بمانید، خاطراتتان منسجم می‌شوند، بنابراین باید بار دیگر خاطرهٔ مشاهدهٔ صحنه را فعال کنید و بعد برای مسدود کردن آن به سراغ بازی تتریس بروید.

چهارم: داربست‌سازی ماهیتی موقتی دارد. برای بهبود یافتن از صحنه‌های فیلمی ترسناک نیازی نیست یک عمر تتریس بازی کنید. فقط ده دقیقه بازی کردن برای تداخل در روند تثبیت حافظه و کاهش تصاویر ذهنیِ مزاحم کفایت می‌کند. وقتی حمایت مورد نیازتان را دریافت کردید، دیگر به آن وابسته نیستید و می‌توانید بدون آن پیش بروید.

ازآنجایی‌که نوع داربست مورد نیاز ما هرروز متفاوت خواهد بود، در زمان‌های مختلف و با هدف گذر از چالش‌های مختلف باید از منابع مختلفی کمک بگیریم. چه‌بسا با نگریستن به یک پیشکسوت یا مربی دریابیم که چطور می‌شود مانعی باورنکردنی را به یک راه‌پله بدل ساخت؛ شاید به یک هم‌تیمی یا کارآموزی تکیه کنیم که به ما نشان می‌دهد قطعهٔ گم‌شده درست جایی همین اطراف است و شاید هم مجبور شویم با یکدیگر همکاری کنیم تا بتوانیم از شرایط دشوار عبور کنیم

و به سطح بعدی برسیم.

خیلی اوقات حس می‌کنیم اشتباهاتمان روی هم انباشته می‌شوند و در همان حال دستاوردهایمان رنگ می‌بازند. با بهره‌گیری از حمایت مناسب در لحظات مناسب می‌توانیم بر موانع مسیر رشد غلبه کنیم. من برای یادگیری نحوهٔ ساخت این سازه‌های حمایتی به سراغ افرادی رفتم که به‌رغم مواجهه با چالش‌های سهمگین جسمانی و روانی، مسافت‌های فوق‌العاده دور و درازی را طی کرده بودند. کوهنوردان، موسیقی‌دانان، سربازان نظامی و ورزشکارانی که شرایط دشوار را پشت سر گذاشته بودند، نگرش مرا نسبت به داربست‌سازی متحول کردند. برای بهره‌برداری از بینش این افراد لازم نیست طرفدار ورزش باشید. می‌توانید در هر حوزه‌ای از زندگی این بینش‌ها را به کار ببندید.

داربست‌سازی با کمک به ما برای آفرینش مسیرهایی که بدون وجود داربست‌ها قادر به دیدنشان نبودیم، می‌تواند توانمندی‌های نهان ما را آزاد سازد. در این حالت قادر خواهیم بود برای پیشرفت در کارهای یکنواخت روزانه‌مان انگیزه کسب کنیم، در مواجهه با رکود حرکت کنیم و مشکلات و تردیدها را به منابع قدرت بدل سازیم.



فصل ۴. متحول کردن امور یکنواخت روزانه

تزریق اشتیاق به عمل

نه کار، نه بازی، نه بی‌هدفی و نه هدفمندی، بلکه رقصیدن میان این‌ها و ایجاد تعادل است که ما را ارضا می‌کند. (۱)

- برنارد دی‌کووِن[۱۳۴]

در همان حال که اِولین گلنی[۱۳۵] نوجوان به مراحل نهایی آماده کردن فرم خود می‌رسید، حس می‌کرد دلش مثل سیر و سرکه می‌جوشد. (۲) او که در مزرعه‌ای در کشور اسکاتلند بزرگ شده بود، آرزوی موسیقی‌دان شدن را در سر می‌پروراند. اِولین مسحور ریتم صداهای پیرامونش شده بود: صدای تراکتور، همهمهٔ آرام گاوها، صدای چکش آهنگرها و صدای خش‌خش درختان در باد. او پس از چهار سال تقویت مهارت‌هایش در نواختن سازهای کوبه‌ای و تمرینات پیانو، حس کرد که آماده است. او برای پذیرش در یکی از معتبرترین هنرستان‌های بریتانیا درخواست فرستاد.

آکادمی سلطنتی موسیقی فقط افراد سرآمد را می‌پذیرفت. التون جان و آنی لنکس[۱۳۶] از فارغ‌التحصیلان این آکادمی بودند. وقتی اِولین برای آزمون هنری خود به لندن رسید، بیست دقیقه فرصت داشت تا مهارت‌هایش را نشان دهد. او پیش‌نوای اُپرای ویلیام تل[۱۳۷] را با ساز تیمپانی[۱۳۸]، قطعات مختلفی را با درام[۱۳۹] و زیلوفون[۱۴۰] و یکی از سونات‌های[۱۴۱] موتزارت را با پیانو نواخت.

آکادمی او را نپذیرفت. صاحب‌نظران متعدد در مورد ناتوانایی اِولین اظهار نگرانی کردند. آنان به این نتیجه رسیدند که امیدی به تبدیل اِولین به موسیقی‌دانی حرفه‌ای نیست.

کمتر از یک دهه بعد، اِولین نخستین نوازندهٔ تمام‌وقت سازهای کوبه‌ای در جهان شد.
به‌طور معمول درامرها از آن دسته نوازندگانی به حساب نمی‌آیند که جمعیت برای شنیدن آثارشان صف بکشند. آن‌ها معمولاً در پس‌زمینهٔ یک ارکستر یا گروه می‌نوازند؛ همانند رینگو که در سایهٔ جان و پل هنرنمایی می‌کرد.[۱۴۲] منتها اِولین به‌قدری بااستعداد است که در تورهای جهانی منفرد خود هم به‌طور معمول سالانه صد کنسرت اجرا می‌کند.

وی تاکنون برای بهترین تک‌نوازی با ساز کلاسیک، بهترین اجرای موسیقی مجلسی و بهترین آلبوم متقاطع کلاسیک[۱۴۳] برندهٔ سه جایزهٔ گرمی شده است. او تاکنون با بیورک[۱۴۴] اجرای مشترک داشته، در برنامهٔ تلویزیونی سسمی استریت[۱۴۵] نوازندگی کرده و از سوی ملکهٔ انگلستان عنوان شوالیه را دریافت کرده است. اِولین در سال ۲۰۱۵ نخستین نوازندهٔ سازهای کوبه‌ای در جهان شد که توانست برندهٔ جایزهٔ موسیقی پولار -معادل جایزهٔ نوبل در موسیقی- شود و با گروه‌های موسیقی التون جان، یو-یو ما[۱۴۶]، پل مک‌کارتنی، جونی میچل، پل سایمون، بروس اسپرینگستین و استیوی واندر[۱۴۷] همکاری کند.

وقتی آکادمی سلطنتی موسیقیْ تشخیص داد که اِولین توانایی موسیقی ندارد، در تشخیص خود اشتباه نکرده بود. به‌لحاظ فنی او گوش موسیقیایی نداشت؛

درواقع اصلاً نمی‌توانست موسیقی را بشنود. نخستین و برترین تک‌نواز سازهای کوبه‌ای در جهان کاملاً ناشنواست.

گوش‌های اِولین از هشت‌سالگی ضعیف و ضعیف‌تر شدند. در دوازده‌سالگی وقتی دیگران با او سخن می‌گفتند، به‌سختی می‌توانست صدایشان را بشنود. تشخیص شنوایی‌سنج این بود که اِولین به تحلیل‌رفتگی عصبی دچار شده و کار در حوزهٔ موسیقی برایش ناممکن است. درجهٔ سختی کار او بسیار بالا و مسافت لازم او برای پیمودن بسیار زیاد بود.

ناشنوایی عمیق اِولین سبب شد تا تسلط بر موسیقی به‌نحوی غیرعادی برایش دشوار شود. با این همه، او ساعات بی‌پایان و کسالت‌باری را به تمرین واداشته نشد. معلم سازهای کوبه‌ای مدرسه‌اش، ران فوربس[۱۴۸]، اِولین را مجبور نکرد تا به یک برنامهٔ تمرینی خسته‌کننده تن دهد. آنان با هم کار کردند تا داربستی پدید آورند تا اِولین بتواند از یادگیری‌اش لذت ببرد.

وقتی اِولین برای نخستین بار به دیدار ران رفت، ران از او پرسید که چطور می‌تواند موسیقی را بشنود. اِولین چاره‌ای نداشت جز اینکه سبک یادگیری متفاوتی را در پیش بگیرد. اِولین توضیح داد که گرچه نمی‌تواند با گوش‌هایش تمامی اصوات مختلف را بشنود، قادر است ارتعاشات ناشی از اصوات را با بازوها، شکم، استخوان‌های گونه و پوست سر خود حس کند. او بدن خود را مانند یک گوش غول‌پیکر می‌دانست. در همان حالی که ران به نواختن تیپانی مشغول می‌شد، اِولین دست‌هایش را بر دیوارهٔ تیپانی می‌گذاشت و یاد می‌گرفت که زیر و بمی اصوات را با نقاط مختلف بدنش مرتبط سازد. برخی از نت‌های بالاتر در اطراف

صورت و گردن او و نت‌های پایین عمدتاً در پاهای او طنین‌انداز می‌شدند. او تمرین کردن با پاهای برهنه را آغاز کرد تا بتواند ارتعاشات را با شدت بیشتری حس کند.

اِولین در آغاز هر کلاس از چالش حس کردن اصوات لذت می‌برد. همان‌طور که بر کارش تسلط بیشتری می‌یافت، ران فواصل میان زیر و بم را کاهش می‌داد. این کار شبیه به دشوار شدن فزایندهٔ مراحل در یک بازی ویدئویی بود؛ او به‌تدریج بیش‌ازپیش می‌توانست صرفاً با اتکا به نوک انگشتانش میان نت‌ها تمایز قائل شود. خیلی زود، ران با ارائهٔ مجموعهٔ جدیدی از چالش‌ها که لازم بود اِولین بر آن‌ها مسلط شود، اشتیاق او را برانگیخت. «این قطعه از باخ را می‌بینی؟ به گمانت می‌توانی آن را با یک طبل کوچک بنوازی؟» تغییر مداوم تکالیف و بالاتر بردن استانداردها سبب می‌شدند که روند یادگیری برای اِولین لذت‌بخش شود. اِولین به من می‌گوید: «برای من هرگز تفاوتی میان سرگرمی و سخت‌کوشی وجود نداشته است. من مثل یک اسفنج بودم.» وی در ادامه نسخه‌های خودش از موسیقی باخ را در سبک درام معاصر هم گسترش داد.

اغلب به ما می‌گویند که اگر می‌خواهیم مهارت‌هایمان را توسعه دهیم، باید خودمان را وادار کنیم که ساعاتی طولانی تمریناتی یکنواخت را انجام دهیم. اما برترین روش برای قفل‌گشایی توانمندی‌های نهان، نه رنج کشیدن از تمرین‌های یکنواخت روزانه، بلکه تبدیل آن‌ها به منبع شادمانی هرروزه است. اینکه در موسیقی برای اصطلاح تمرین کردن از فعل play[۱۴۹] استفاده می‌کنند اصلاً تصادفی نیست.

دستیابی به هماهنگی

اگر مایلید در زمینه‌ای متخصص شوید، داشتن استعداد ذاتی هرگز برایتان کافی نخواهد بود. هیچ‌کس با این توانایی به دنیا نمی‌آید که بتواند آهنگ "فیض عظیم مسیحا" را با نی‌انبان[۱۵۰] بنوازد، دسر کیک و بستنی معرکه تهیه کند، در آنِ واحد با هفت گوی تردستی اجرا کند یا حتی کلماتی چون onomatopoeia (به معنای نام‌آوا) و mayonnaise (به معنای مایونز) را هجی کند. تسلط بر یک مهارت مستلزم تمرین آن است.

بعد از فراگیر شدنِ فرضیهٔ دستیابی به تسلط از طریق ده هزار ساعت تمرین، مربیان، والدین و معلمان مجذوب نوع خاصی از تمرین شدند: تمرین عامدانه[۱۵۱] که به معنی تکرار ساختارمند یک کار برای بهبود عملکرد براساسِ اهدافی روشن و بازخوردگیری فوری است. با همهٔ این‌ها میزان تمرین لازم جزئیات بیشتری نسبت به صرفاً ده هزار ساعت دارد.

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که میزان واقعی ساعات مورد نیاز برای تمرین بسته به هر فرد و نوع فعالیت مورد نظر بسیار متفاوت است. بدیهی است که تمرین عامدانه برای بهبود مهارت‌ها در امور قابل پیش‌بینی یا حرکات ثابت -مثل تاب دادن چوب گلف، حل مکعب روبیک یا نواختن ویولن- بی‌اندازه ارزشمند است. (۳)

حتی کودکان نابغه نیز ساعاتی طولانی را به‌نحوی وسواس‌گونه به تمرینات عامدانه اختصاص می‌دهند. پدر موتزارت که نوازندهٔ ویولن بود، فرزندش را مجبور کرد برنامهٔ تمرینی و اجراهایی به‌غایت دشوار داشته باشد؛ این برنامه‌ها به‌قدری طاقت‌فرسا بودند که یکی از زندگی‌نامه‌نویسان آن‌ها را «بردگی بی‌قید و شرط» توصیف کرده است. (۴) این نوع از تمرینات سخت‌گیرانه مضرند. موتزارت در نامه‌هایی می‌نویسد که تا چه اندازه احساس خستگی می‌کرده است و در نوجوانی‌اش اعتراف می‌کند که «انگشتانم از نواختن این میزان قطعه پر از دردند؛» (۵) او همچنین در اواخر بیست‌سالگی‌اش می‌نویسد: «از این‌همه اجرا خسته‌ام...» (۶) دلایلی وجود دارند که براساسِ آن‌ها موتزارت به‌رغم این تمرینات اجباری به موفقیت دست یافت، نه به‌خاطر آن‌ها.

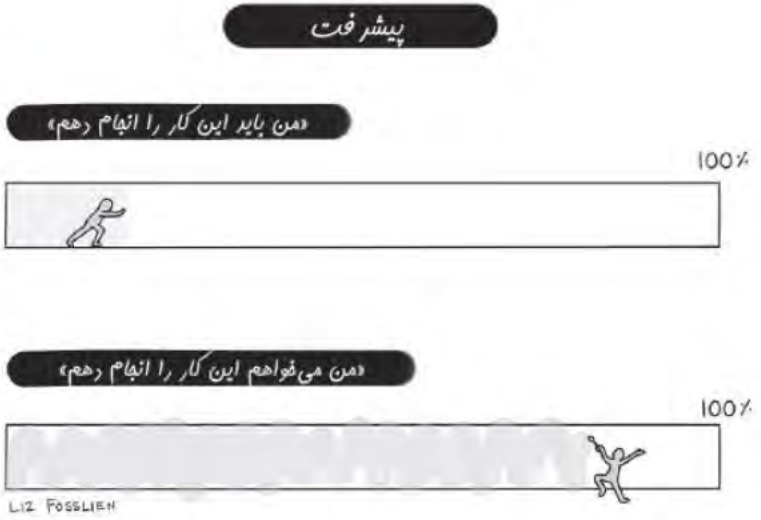
پژوهش‌ها نشان داده‌اند آن دسته افرادی که وسواس زیادی در کار خود دارند ساعات بیشتری را صرف آن می‌کنند، اما در قیاس با همتایانشان عملکرد بهتری ندارند. (۷) آنان بیشتر قربانی خستگی مفرط جسمانی و هیجانی می‌شوند. یکنواختی تمرین عامدانه آن‌ها را در معرض خطر فرسودگی[۱۵۲] -و دل‌زدگی[۱۵۳]- قرار می‌دهد. بله، دل‌زدگی اصطلاحی واقعی در دانش روان‌شناسی است. درحالی‌که فرسودگی به معنای خستگی مفرط هیجانی است که هنگام فشار ناشی از کار زیاد بر دوش فرد ایجاد می‌شود، دل‌زدگی یعنی کرختی هیجانی که هنگام احساس برانگیختگی پایین پدید می‌آید. (۸) گرچه برای رسیدن به دستاوردهای بزرگ‌تر نیازمند تمرین‌های عامدانه هستیم، نباید به‌قدری سخت تمرین کنیم که شادی از فعالیتمان رخت بربندد و فعالیتمان به یک کار شاق وسواس‌گونه بدل شود.

براساسِ مطالعه‌ای روی پیانیست‌هایی که تا قبل از چهل‌سالگی به شهرت بین‌المللی رسیده بودند، تعداد کمی از این افراد به کار خود وسواس داشتند. بیشتر آن‌ها در سال‌های آغازین زندگی‌شان، روزانه فقط یک ساعت پیانو تمرین می‌کردند. آنان توسط افرادی سخت‌گیر، متوقع و شبیه به برده‌داران یا تعلیم‌دهندگان نظامی پرورش نیافته بودند. والدین این افرادْ با اشتیاق به انگیزهٔ درونی فرزندانشان پاسخ داده بودند. وقتی این افراد به دوران نوجوانی گام نهادند، به‌نحوی پیوسته کوشش‌های روزانه‌شان را افزایش دادند، ولی در این نقطه هم تلاش‌های آنان وسواس‌گونه یا طاقت‌فرسا نبود. لورن سوسنیاک[۱۵۴]، روان‌شناس، دراین‌باره می‌گوید: «آنان تمرین می‌کردند چون به کار خود علاقه‌مند بودند و از کار کردن با معلمشان لذت می‌بردند.» (۹)

موسیقی‌دانان برتر به‌ندرت با وسواس فکری-عملی به پیش می‌روند. منشأ انگیزهٔ آنان معمولاً چیزی است که روان‌شناسان به آن اشتیاق هماهنگ[۱۵۵] می‌گویند. (۱۰) در اشتیاق هماهنگ خبری از احساس فشار برای رسیدن به نتیجه‌ای خاص نیست، بلکه در این حالت هدف لذت بردن از خود فرایند است و شما دیگر زیر سایهٔ بایدها تمرین نمی‌کنید؛ من باید درس بخوانم. من باید تمرین کنم. شما به‌سوی شبکه‌ای از خواسته‌ها کشیده می‌شوید. من حس می‌کنم درس خواندن را دوست دارم. من از تمرین کردن هیجان‌زده می‌شوم. این وضع رسیدن به غرقگی[۱۵۶] را تسهیل می‌کند: شما به‌سرعت وارد منطقهٔ جذب کامل می‌شوید، دنیای اطرافتان رنگ می‌بازد و با سازتان یکی خواهید شد. در این حالت، تمرین موسیقی به‌جای در کنترل گرفتنِ زندگی‌تان، آن را غنی‌تر می‌کند.

اهمیت اشتیاق به حوزهٔ موسیقی محدود نمی‌شود. ۱۲۷ مطالعه روی بیش از ۴۵ هزار نفر نشان دادند که وقتی اشتیاق وجود داشته باشد، پشتکار با احتمال

بیشتری به عملکرد تبدیل می‌شود.[۱۵۷] (۱۱) پرسش اینجاست که چطور می‌توان برای وارد کردن این اشتیاق به ورطهٔ عمل داربست‌سازی کرد. پاسخ مورد علاقهٔ من بازی عامدانه[۱۵۸] نام دارد.



تمرین از طریق بازی

بازی عامدانه فعالیتی ساختارمند است که برای لذت بردن از فرایند رشد مهارت‌ها طراحی شده است. (۱۴) بازی عامدانه عناصری از تمرین عامدانه و بازی آزادانه

را باهم ترکیب می‌کند. (۱۵) بازی عامدانه نیز همچون بازی آزادانه ماهیتی لذت‌بخش دارد، اما ساختار آن برای یادگیری و تسلط همراه با تفریح طراحی شده است. این بازی به‌نحوی است که بتوانید از طریق آن وظایف پیچیده را به بخش‌های ساده‌تر تقسیم کنید و بدین‌ترتیب، مهارت‌های به‌خصوص خود را تقویت کنید.

وقتی از اِولین گلنی پرسیدم چطور تمرین می‌کند، گفت که تقریباً تمامی وقت خود را به بازی عامدانه می‌پردازد. وقتی حوصله‌اش سر می‌رود، سازهایش را تغییر می‌دهد و بین سازهای کوبه‌ای مختلف جابه‌جا می‌شود. او برایم توضیح داد: «اگر بخواهم در ساز ماریمبا[۱۵۹] به مهارت تازه‌ای دست یابم، آن را روی مجموعه سازهای درام قرار می‌دهم.» ترکیب کردن این سازها یکنواختی تمرین را از بین می‌برد و اشتیاق اِولین را هماهنگ نگه می‌دارد. اِولین با خنده می‌گوید: «در کار من مطلقاً روند راکدی وجود ندارد. همین عامل رمز تداومم است.»

بازی عامدانه اغلب شامل ایجاد تازگی و تنوع در تمرین است. می‌توانید این کار را از طریق شیوه‌های متفاوت فراگیری‌تان، ابزارهای مورد استفاده‌تان، اهداف تعیین‌شده‌تان و افرادی انجام دهید که با آن‌ها تعامل دارید. بسته به مهارتی که درصدد ایجادش هستید، بازی عامدانه می‌تواند در شکل یک بازی، نقش‌آفرینی یا تمرین بداهه‌پردازی نمود یابد.

وقتی برای نخستین بار پژوهشی دربارهٔ بازی عامدانه خواندم، چشمانم به روی امکان تزریق اشتیاق به دل تمرین هر نوع مهارتی باز شد. می‌خواستم بدانم که آیا

می‌توانم تمرینات یکنواخت مربوط به امور شغلی متعارف‌تر را نیز در این قالب بگنجانم؟ من و همکارانم طی پژوهشی روی متخصصان مراقبت‌های بهداشتی دریافتیم پس‌از آنکه کمی بازی عامدانه را در میانهٔ پرفشارترین وظایف این افراد تزریق کردیم، فرسودگی شغلی‌شان هم کاهش یافت. (۱۶) یکی از پرستاران حوزهٔ آلرژی‌ها خودش را پرستار "سریع تزریق‌کن" معرفی می‌کرد که باعث می‌شد خیال بیماران کم‌سنش راحت شود. پرستار از بیمارانش می‌خواست تا مدت‌زمان تزریقش را اندازه بگیرند و وقتی برای ویزیت بعدی می‌آیند از او بخواهند تا بکوشد رکورد قبلی خودش را هم بشکند.

جنبشی برای وارد کردن بازی عامدانه به دل آموزش‌های حرفه‌ای به راه افتاده است. دانشکده‌های پزشکیْ دوره‌های آموزشی بداهه‌پردازی کمدی را آموزش می‌دهند تا بدین‌ترتیب بتوانند با چاشنی شوخی بر چالش یادگیری تفسیر سرنخ‌های غیرکلامی فائق آیند. (۱۷) طی تمرینی که فیلم خارجی[۱۶۰] نام دارد، دانشجویان به تماشای همکلاسی‌های خود می‌نشینند که در حال فریاد زدن کلمات بی‌معنی‌اند و می‌کوشند تا با مشاهدهٔ ژست‌ها و حالات چهرهٔ آنان، معنای کلماتشان را دریابند. دانشجویان گزارش می‌دهند که بازی‌های عامدانه در کنار لذت‌بخش بودن، آن‌ها را به پزشکی بهتر بدل می‌سازند؛ شواهد اولیهٔ حاصل از مطالعه روی این روش هم دلگرم‌کننده بوده‌اند. (۱۸) پس از اضافه شدن این نوع از جلسات به درسِ مهارت‌های ارتباطی دانشجویان دانشکدهٔ داروسازی، این دانشجویان در معاینهٔ بیماران عملکرد بهتری نشان دادند. در این حالت در شناسایی مشکل اصلی بیماران و همدلی کردن با نگرانی‌های آنان مجهزتر بودند. (۱۹)

چنین مزایایی صرفاً به حوزهٔ کاری مراقبت‌های بهداشتی محدود نمی‌شوند. در برخی از کلاس‌های مختص فروش از دانشجویان دعوت می‌شد تا درسشان را با

ایفای نقش مشتری و فروشنده فرابگیرند. (۲۰) طی تمرینی، مشتری با جعبه‌ای در دست نزدیک می‌شد و فروشنده از او می‌پرسید که چه چیزی درون جعبه است، با این هدف که مکالمه به مدت سه دقیقهٔ تمام بدون وقفه ادامه یابد. در ماه بعدی وقتی دانشجویان برای فروختن بلیت‌های مسابقهٔ یک تیم ورزشی حرفه‌ای اعزام شدند، دانشجویانی که در تمرین شرکت داشتند ۴۳ درصد بیشتر از دانشجویان گروه کنترل بلیت فروختند که تجربهٔ تمرین نداشتند. ضمناً این دانشجویان از دورهٔ درسی‌شان لذت بیشتری هم برده بودند.

داربست‌سازی برای بازی عامدانه اغلب توسط معلم یا مربی انجام می‌شود، اما شما می‌توانید به‌تنهایی نیز از آن بهره بگیرید. اگر مایلید تا اجرای فی‌البداههٔ پیانو خود را بهبود ببخشید، می‌توانید با بررسی اینکه چند نت صحیح روی قطعات تازه قرار می‌گیرند خودتان را به چالش بکشید و پیشرفتتان را هفته به هفته دنبال کنید. اگر واژه‌سازی[۱۶۱] بازی می‌کنید و امیدوارید که توانایی حروف‌چینی‌تان را بهبود بدهید، می‌توانید با نگاشتن حروف تصادفی بر مجموعه‌ای از قطعات مختلف تمرین کنید و ببینید در یک دقیقه می‌توانید چند کلمه پیدا کنید.

بازی عامدانه به‌ویژه در حوزهٔ ورزش محبوب شده است. شواهد گسترده نشان می‌دهند معمولاً ورزشکارانی که در یک رشته خیلی زود حرفه‌ای می‌شوند سریعاً به اوج می‌رسند و بعد افول می‌کنند. (۲۱) تلاش‌های سخت این افراد از سنین جوانی سبب می‌شود تا آنان با احتمال بیشتری در معرض مشکلات جسمانی و روانی قرار بگیرند. (۲۲) به مدد بازی عامدانه، حفظ لذت و رسیدن به دستاوردهای بزرگ‌تر آسان‌تر خواهد شد.

بازی عامدانه در ورزش معمولاً حول جزئی فرعی از کل یک اجرا یا مسابقه سازمان‌دهی می‌شود. (۲۳) مثلاً چه‌بسا در بازی تنیس بتوانید با به چالش کشیدن خودتان به انجام دادن سرویس‌های پی‌درپی فراوان، مهارت‌های سرویس‌زنی‌تان را تقویت کنید. می‌توان موفقیت را شکست دادن حریف، پیشی گرفتن از رکورد قبلی خود یا سریع‌تر سرویس زدن تعریف کرد. شما نه مدت‌زمان تمرینتان، بلکه پیشرفتتان را بررسی می‌کنید. امتیازات شما نه معرف پیروزی، که معیاری از پیشرفت شما هستند.

روان‌شناسان ورزشی در آزمایشی کوچک در برزیل، بازی عامدانه و تمرین عامدانه را به‌عنوانِ راهبردهایی جهت آموزش بسکتبال به بازیکنان جوان، با هم مقایسه کردند. (۲۴) برخی از ورزشکاران بیش از نیمی از زمان تمرین‌شان را صرف تمرین عامدانه کردند. مربیان این بازیکنان را در تمرینات دریبل، پاس و پرتاب توپ با و بدون مدافع همراهی می‌کردند و به‌طور منظم به آن‌ها بازخورد می‌دادند.

باقی ورزشکاران تقریباً سه‌چهارم زمان تمرینشان را صرف بازی عامدانه کردند. مربیانِ این بازیکنان برای توسعهٔ مهارت‌های شاگردانشان به‌جای تمرین دادن به آنان، بازی‌هایی برایشان طراحی کردند. این بازیکنان گاهی یک هم‌تیمی هم داشتند که می‌توانستند به او پاس بدهند، ولی اجازهٔ پرتاب توپ را نداشتند. در سایر مواقع، این بازیکنان در شرایطی نابرابر بازی می‌کردند؛ مثلاً یک نفر در مقابل دو نفر، یا سه نفر در مقابل چهار نفر. چند ماه بعد، روان‌شناسان به سنجش هوش و خلاقیت هر دو گروه در بازی بسکتبال پرداختند و توانایی‌هایشان را برای حرکت به نقاط باز زمین و ارسال پاس‌هایی برای دور زدن مدافعان را اندازه‌گیری کردند.

با نهایت شگفتی، این بازی‌های عامدانه بودند که پیشرفتی قابل‌توجه را به دنبال داشتند، نه تمرین‌های عامدانه.

بازی عامدانه می‌تواند با تقویت اشتیاق هماهنگ از بروز دل‌زدگی و فرسودگی پیشگیری کند. گرچه چنین وضعی احتمالاً شبیه به پدیدهٔ بازی‌وارسازی[۱۶۲] به نظر می‌رسد، بازی عامدانه اساساً ماهیت متفاوتی دارد. بازی‌وارسازی اغلب یک حقه است؛ کوششی برای افزودن زرق‌وبرق به کاری کسالت‌بار. هدف ترشح بیشتر دوپامین است تا حواستان از دل‌زدگی پرت شود. مطمئناً تابلوی ثبت امتیازات می‌تواند به شما انگیزه بدهد تا از سدِ درد عبور کنید، اما کافی نیست تا شما را به برنامه‌ای علاقه‌مند سازد که از آن متنفرید.[۱۶۳]

طی بازی عامدانه، شما درواقع خودِ تکلیف را از نو طراحی می‌کنید تا هم انگیزه‌بخش و هم تحول‌آفرین شود. بهترین نمونه‌ای که از بازی عامدانه سراغ دارم ابداع یکی از مربیان بسکتبال است.



گریز از تمرین

به‌محض خواندن مطلبی راجع به فلسفهٔ تمرین براندون پین[۱۶۴]، مجبور شدم با او تماس بگیرم. (۲۶) زمانی که براندون در حومهٔ شهر شارلوت بزرگ می‌شد، رؤیاهایش حول بازی بسکتبال می‌چرخیدند. او که فرزند یک مربی بسکتبال بود، خیلی زود قواعد اولیهٔ این بازی را آموخت. براندون بعد از تعداد بسیار زیادی تمرین پرتاب در بعدازظهرها، عصرها و آخر هفته‌هایش، یک پرتابگر تیزبین شد و به‌خاطر پرتاب‌های آزاد سه‌امتیازی‌اش شهرت یافت. اما پس از ورود به دانشگاه

وین‌گِیت و در سودای راه یافتن به تیم بسکتبال به مشکل خورد. وقتی او نقطه‌ای باز را در زمین می‌یافت، نمی‌توانست از سد حریفانش بگذرد. وقتی وانمود می‌کرد که می‌خواهد به یک سمت دریبل بزند ولی به سمت دیگر می‌زد، حریفان دستش را می‌خواندند. درنهایت، براندون در بازی‌های خود به در بسته خورد و به او گفتند که دوران بسکتبالش تمام شده است. براندون با تأسف می‌گوید: «این اتفاق مرا خُرد کرد. هیچ حسی بدتر از این نیست که کسی به شما بگوید کارتان تمام شده است، آن‌هم در همان حالی که هنوز عاشق بازی کردن هستید.»

گرچه براندون عاشق بازی بسکتبال بود، وقتی نوبت به مهارت‌هایی به غیر از پرتاب توپ در سبد می‌رسید، علاقه‌ای به تمرین کردن نداشت. او برای جا گذاشتن مدافعان حریف و فراهم آوردن فرصتی برای پرتاب خود باید روی سرعت و چابکی‌اش کار می‌کرد. براندون اذعان می‌کند: «از لحاظ ورزشی محدود بودم و تمرینات لازم را انجام نمی‌دادم.» او برای افزایش سرعت دویدن، افزایش انعطاف‌پذیری یا بهبود حرکات پایش تمرینات لازم را انجام نداده بود.

براندون به حیطهٔ مربیگری روی آورد. حالا او به ورزشکاران انگیزه می‌داد تا به تمریناتی تن بدهند که خودش از انجام آن‌ها اجتناب کرده بود. بازیکنان از خس‌خس سینهٔ ناشی از دوی سرعت به دور زمین که بدنشان را فرسوده و تمرینات مکرر و یکنواختِ پا که ذهنشان را ملول می‌کرد بیزار بودند. آنان همچون براندون عاشق پرتاب توپ به داخل سبد بودند، اما این اشتیاق هماهنگ در کالبد کسالت‌بارترین تمرینات جاری نمی‌شد؛ به نظر می‌رسید که حتی آن را کسل‌کننده‌تر هم می‌کرد. لذت ناشی از پرتاب پرشیْ وحشت دریبل زدن‌های بی‌پایان را تشدید می‌کرد.

اشتیاق به یک تکلیف منفرد باعث می‌شود تکالیف کمتر هیجان‌انگیز را نادیده بگیریم. (۲۷) این همان الگویی بود که طی پژوهشی با دانشجوی سابقم، جیهای شین[۱۶۵]، مشاهده کردیم. ما با مطالعه روی فروشندگان کره‌ای دریافتیم که هرچه آنان تکلیف مورد علاقه در شغلشان را بیشتر دوست داشته باشند، در تکالیف نامحبوبشان عملکرد بدتری دارند. ما چنین اثری را در آزمایشی دیگر تکرار کردیم؛ تکلیفی کسل‌کننده شامل رونویسی نام‌ها و اعداد از دفترچهٔ تلفن را به گروهی از افراد دادیم. اگر تعدادی از این افراد را به‌طور تصادفی در گروهی قرار می‌دادیم که ابتدا ویدئوی جذابی را در یوتیوب نگاه می‌کردند، تعداد خطاهای آنان حین تکلیف رونویسی بیشتر می‌شد. تضاد میان این دو تکلیف سبب می‌شد که رونویسی از اطلاعات بیش از پیش خسته‌کننده شود.

تمرینات معمولاً مهارت‌های متعددی را شامل می‌شوند و به‌ندرت پیش می‌آید که ما تمامی آن مهارت‌ها را دوست داشته باشیم. براندون شروع به یافتن روش‌هایی کرد تا از طریق آن‌ها بتواند اشتیاق هماهنگ را در تک‌تک عناصر تمرینات وارد سازد. گرچه او قادر نبود درد را از تمرینات حذف کند، می‌توانست لذت را به آن‌ها اضافه کند. او به‌جای تلاش برای سوق دادن بازیکنان به‌سوی تنبیه‌کننده‌ترین بخش‌های تمرینات، می‌خواست با بازسازی تمرینات بازیکنان را به‌طرف تمرین بکشاند. براندون می‌گوید: «می‌خواستم سیستمی بیافرینم تا مطمئن شوم هیچ‌یک از بازیکنان قربانی کاری نخواهند شد که خودم با خودم کرده بودم.» او داربستی می‌ساخت تا به ورزشکاران یاری برساند با بهره بردن از عشقشان به بازی، از توانایی‌های خود استفاده کنند.

در سال ۲۰۰۹، براندون مرکزی آموزشی برای بازیکنان بسکتبال راه‌اندازی کرد. روزی او به بازیکن NBA جوانی برخورد که نقاط ضعفش به‌وضوح آشکار بود.

کسی در مورد این بازیکن نوشته بود: «او به دلیل توانایی‌های جسمانی ضعیفش خیلی محدود شده است.» دیگری چنین اظهار تأسف کرده بود: «او فاقد جثه، قدرت بدنی یا سرعت و ویژگی‌های یک ورزشکار است... او به دلیل نداشتن شتاب، احتمالاً هرگز در لیگ بسکتبال به یک ستاره بدل نخواهد شد.»

براندون برخی از نقاط ضعف خودش را در این بازیکن دید و کارت تماس خود را در اختیار او قرار داد. آنان صبح روز بعد کارشان را آغاز کردند. این بازیکن پس از تمرین زیر نظر براندون در اولین فصل کامل حضور خود در NBA، رکورد بیشترین پرتاب‌های سه امتیازی را به نام خودش ثبت کرد. چند سال بعد، او به‌عنوانِ ارزشمندترین بازیکن NBA طی فصل‌های متوالی انتخاب شد. نام او استفان کوری[۱۶۶] است. (۲۸)

تغییر بازی

همه استفان کوری را به‌عنوانِ بهترین پرتابگر تاریخ رقابت‌های NBA می‌شناسند. اغلب می‌گویند کاری را که مایکل جردن[۱۶۷] با اسلم دانک[۱۶۸] انجام می‌داد، کوری با پرتاب سه امتیازی انجام داده است؛ او با تبدیل بازی بسکتبال به مسابقهٔ پرتاب، انقلابی در این ورزش ایجاد کرده است. دو بازیکن رکورددار پیش از کوری برای دست یافتن به بیشترین پرتاب‌های سه امتیازی‌شان بیش از ۱۳۰۰ بازی انجام دادند، منتها کوری تنها با ۷۸۹ بازی آن‌ها را پشت سر گذاشت.

به‌رغم اینکه کوری فرزند یک بسکتبالیست NBA بود، حتی نتوانست کمک‌هزینهٔ دوره‌های برتر بسکتبال کالج را دریافت کند. وقتی از دبیرستان فارغ‌التحصیل شد، همه به‌شدت او را دست‌کم می‌گرفتند؛ در مقیاس درجه‌بندی پنج ستاره‌ای فقط سه ستاره به دست آورد. در تابستانِ پیش از فارغ‌التحصیلی‌اش، مربی کالجِ

دیویدسون به تماشای بازی او رفت. مربی دراین‌باره به یاد می‌آورد: «او وحشتناک بود. توپ‌ها را به‌طرف سکوی تماشاچیان پرتاب می‌کرد، نمی‌توانست پاس درستی بدهد، قادر به دریبل زدن نبود و پرتاب‌هایش را از دست می‌داد. با این همه، در طول بازی هرگز مسئولان بازی را سرزنش نکرد یا با هم‌تیمی‌هایش جدالی نکرد. هرگاه روی نیمکت بود به تشویق تیمش می‌پرداخت... هرگز خم به ابرو نیاورد. این ویژگی‌هایش خیلی مرا تحت تأثیر قرار دادند.»

این‌ها نخستین علائم از مهارت‌های منشِ کوری محسوب نمی‌شدند. وقتی در دوران خردسالی اطراف تیم پدرش می‌چرخید، یکی از بازیکنان دریافت که کوری «مثل یک اسفنج کوچک بود... هرجا می‌رفت اطلاعات جذب می‌کرد.» کوری در دوران دبیرستان و حتی زمانی که برای خوب بازی کردن تقلا می‌کرد، عزمی راسخ در حمایت از تیمش داشت و با انضباطِ بسیار خونسردی‌اش را حفظ می‌کرد. اما پژوهش‌ها نشان می‌دهند که منضبط‌ترین افراد درواقع از کمترین میزان انضباطشان استفاده می‌کنند. همکارم، آنجلا داک‌ورث[۱۶۹]، دریافت که این دسته از افراد به‌جای تکیه بر نیروی اراده برای عبور از موقعیت‌های دشوار، آن موقعیت را به‌نحوی تغییر می‌دهند تا دشواری کمتری پیدا کند. (۲۹)

نمونه‌ای واضح دراین‌باره به آزمایش مارشمالو مربوط می‌شود. (۳۰) این آزمایش یکی از معروف‌ترین مطالعات تاریخ روان‌شناسی است که در عین حال بیشترین اشتباهات نیز از آن برداشت شده است. شاید شما با نسخهٔ اصلی این آزمایش آشنا باشید: روان‌شناسان یک عدد مارشمالو[۱۷۰] را در بشقابی گذاشتند و به کودکان چهارساله گفتند که اگر برای خوردن آن بتوانند چند دقیقه صبر کنند، یک مارشمالوی اضافی جایزه خواهند گرفت. آن دسته از کودکان پیش‌دبستانی که

می‌توانستند در برابر میل به خوردن مارشمالوی پف‌دار و بزرگ مقاومت کنند، بعدتر و در دوران نوجوانی نمرهٔ بالاتری در آزمون ارزیابی تحصیلی (SAT) کسب می‌کردند؛ این یافته اخیراً هم تکرار شده است. (۳۱)

وقتی برای نخستین بار ویدئوهای آزمایش مارشمالو را تماشا کردم، انتظار داشتم تا زیرمجموعه‌ای از بچه‌هایی با نیروی ارادهٔ برتر را ببینم. اما آنچه دیدم این بود که بچه‌ها قطعاتی از داربست را بنا کردند تا به مدد آن بتوانند نیاز به اراده را از بین ببرند. برخی چشمان خودشان را گرفتند تا نگاهشان به مارشمالو گره نخورد. برخی دست روی دست گذاشتند. یکی از بچه‌ها شیرینی مارشمالو را به‌شکل یک گوی درآورد و با پرتاب کردنش به‌سان اسباب‌بازی با آن رفتار کرد. این بچه‌ها به‌نحوی بداهه انواعی از بازی‌های عامدانه را برای خودشان ساخته بودند.[۱۷۱] این همان کاری بود که براندون پین برای استفان کوری انجام داد.

برای عشق به تمرین

براندون که بیش از یک دهه کوری را تمرین می‌دهد، در مورد اصل بنیادین تمریناتش به من گفت: «در تمرینات ما خبری از ملال نیست.» او برای آسان‌تر کردن دشوارترین بخش‌های تمرین، داربست‌هایی ساخت تا به کوری کمک کند پیشرفت بیشتری داشته باشد و در عین حال کمتر به انضباط محض متکی باشد.

براندون برای مفرح کردن تمریناتی متمرکز بر ایجاد مهارت‌های فنی، به تدوین فهرستی از فعالیت‌های مربوط به بازی‌های عامدانه پرداخت. در بازی بسکتبالِ بیست‌ویک[۱۷۲] فقط یک دقیقه فرصت دارید تا با پرتاب‌های سه امتیازی، پرتاب‌های پرشی یا پرش سه‌گام (یک امتیازی) ۲۱ امتیاز به دست آورید. منتها پس از هر

پرتاب، باید سریعاً به میانهٔ زمین بازگردید. نفس‌نفس زدن‌ها طی چنین فرایندی خستگی بازی واقعی را شبیه‌سازی می‌کند. براندون دراین‌باره می‌گوید: «هر تمرینْ یک بازی است. در این تمرین‌ها، اهداف خاصی باید در محدودهٔ زمانی خاصی حاصل شوند. هم مؤلفهٔ زمان مطرح است و هم تعداد امتیازات. اگر امتیاز لازم را به دست آورید، اما این کار را در بازهٔ زمانی مورد نظر انجام ندهید، کماکان بازنده‌اید.»

نقطه ضعف رقابت با دیگران این است که می‌توانید بدون پیشرفت کردن در آن برنده شوید. شاید رقبایتان روز بدی داشته باشند یا شاید شما آن روز شانس بیاورید. در قالب بازی‌های عامدانهٔ براندون، شخصی که با او رقابت می‌کنید خودِ پیشین شماست و پیشرفت‌های حاصله به خود آتی شما بدل خواهند شد. هدف شما بی‌نقص شدن نیست؛ برای برتری می‌کوشید. در این حالت تنها راه برنده شدن رشد کردن است.

سابقاً، تصور من این بود که تا وقتی در مهارتی پیشرفت نکرده‌اید، کار ایدئال این است که تمرین آن را ادامه دهید و تنها بعد از این مرحله است که می‌توانید بر تمرین کردن مهارت بعدی متمرکز شوید. اما براندون به‌جای تکرار چالش‌های یکسان، آن‌ها را باهم ادغام می‌کند. او طی فواصل بیست‌دقیقه‌ای، کوری را وامی‌دارد تا از تمرین پرتاب و شتاب به‌سوی چالش دیگری تغییر حالت بدهد. چنین تنوعی نه‌تنها انگیزه‌بخش است، بلکه یادگیری را هم بهبود می‌بخشد. صدها پژوهش نشان می‌دهند که وقتی افراد روی مهارت‌های مختلف تمرکز می‌کنند، سریع‌تر پیشرفت می‌کنند. (۳۴) روان‌شناسان چنین روندی را درهم‌آمیختگی[۱۷۳] می‌نامند و کاشف به عمل آمده است که درهم‌آمیختگی برای حوزه‌های مختلف، از نقاشی گرفته تا ریاضیات، به‌ویژه وقتی مهارت‌های مورد نظر مشابه یا پیچیده

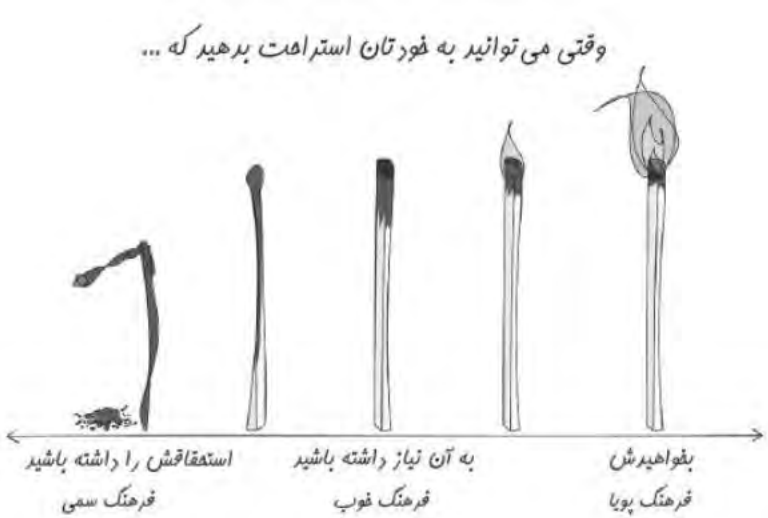
باشند، کارساز خواهد بود. حتی تغییرات کوچکی مثل جابه‌جایی میان قلم‌موهای نازک‌تر و ضخیم‌تر یا تغییر وزن توپ بسکتبال هم می‌تواند تأثیر قابل‌توجهی به همراه داشته باشد. (۳۵)

بازی عامدانه به‌ویژه می‌تواند در تحول تمرینات یکنواخت تابستانی نقشی ارزشمند ایفا کند. وقتی در یک هفته چند بازی برگزار می‌شود، بسیاری از بازیکنان در حفظ انگیزه‌شان به مشکل چندانی بر نخواهند خورد. منتها پس از اتمام فصل رقابت‌ها، انگیزه به آسانی رنگ می‌بازد. پس‌ازآنکه ستارهٔ در حال ظهور رقابت‌ها، لوکا دانچیچ[۱۷۴]، بدون تناسب بدنی در مسابقات تدارکاتی پیش‌فصل ظاهر شد، تمرینات خود را با براندون آغاز کرد و در همان حال که سریع‌تر می‌شد، وزنش را هم کاهش داد. استفان کوری در مصاحبه‌ای به یک خبرنگار گفت: «اگر تابستان‌ها را صرف بازی‌های آزاد نکنید، برایتان به فصلی خیلی طولانی تبدیل خواهند شد. اگر حواستان نباشد، طی این فصل تمرین‌هایتان رنگی یکنواخت به خودشان می‌گیرند.» کوری در ادامه گفت که بازی عامدانه "وضعیتی بازی‌مانند و توأم با فشار ایجاد می‌کند" به این معنی که "باید حواس‌جمع و متمرکز باقی بمانید".

کوری پس از از یک دهه تمرین، درنهایت به توانمندی‌های نهان خود پی برد. اکنون او به مدد شتاب انفجاری و نیز دقت خود توانسته است کاستی‌های ناشی از قد ۱۸۹ سانتیمتری و وزن ۸۴ کیلوگرمی‌اش را جبران کند. او چنین پیشرفتی را تا حد زیادی مرهون بازی‌های عامدانهٔ براندون می‌داند که توانسته‌اند اشتیاقی هماهنگ را به عمل او تزریق کنند. کوری به‌سبب عزم بالایش بهرهٔ زیادی از این رویکرد می‌بَرد. استیو کر[۱۷۵] که سال‌ها مربیگری کوری را بر عهده داشته است، چنین می‌گوید: «کوری عاشق این فرایند است. ویژگی مشترک در بین تمام ورزشکاران بزرگ همین علاقه است... روال یکنواختی وجود دارد... اما کوری هر روز از آن لذت می‌برد. همراه این تمرینات اشتیاقی جاری است و همین موضوع سبب می‌شود کوری در گذر زمان تمریناتش را ادامه دهد. وقتی مثل کوری عاشق چیزی باشید، آن را تمرین خواهید کرد، در آن بهتر و بهتر خواهید شد و از ادامه دادن مسیرتان دست نخواهید کشید.»

شاید بازی عامدانه نتواند شما را به ورزشکاری حرفه‌ای بدل سازد، ولی می‌تواند انگیزه‌تان را تقویت و پیشرفتتان را تسریع کند. روزی، ویدئویی از یوتیوبری دیدم که تمرینات روزانهٔ کوری را دنبال می‌کرد. در آغاز، تنها ۸ درصد پرتاب‌های سه امتیازی او به داخل سبد می‌نشستند، منتها پس از پنجاه روز بازی عامدانه، او مسافتی دور و دراز را طی کرد و توانست نرخ موفقیتش را به ۴۰ درصد برساند. (۳۶)

طبعاً بازی عامدانه می‌تواند اشتیاقی هماهنگ برانگیزد و آن را حفظ کند. پرسش اینجاست که آیا می‌توان چنین اشتیاقی را برای مدت‌زمانی طولانی حفظ کرد؟ اِولین گلنی که این‌طور فکر می‌کند؛ خود او برای حدود نیم‌قرن اشتیاقش را حفظ کرده است. او می‌داند پژوهش‌ها چه می‌گویند: حتی بازی عامدانه را نیز نباید هر روز و در تمام طول شبانه‌روز انجام داد. این درسی بود که اِولین به بهایی گزاف آن را آموخت.



بگذار استراحت کنم

نوازندگی اِولین را نخستین بار در مراسم افتتاحیهٔ المپیک ۲۰۱۲ دیدم. از او دعوت شده بود تا رهبری هزار طبل‌نواز بر عهده بگیرد. او درحالی‌که در مقابل یک مجموعهٔ مالتی درامز[۱۷۶] ایستاده بود، از ضربات آهنگین به کوبش‌های بلند پیش رفت و کل استادیوم را غرق انرژی کرد. بعد، وقتی یکی از مدال‌آوران المپیک با مشعلی در دست وارد میدان شد، اِولین نوای جدیدی را با سازی که خودش در طراحی آن نقش داشت، یعنی آلوفونِ کنسرت گلنی[۱۷۷] به دنیا معرفی کرد. این

ساز شبیه به مجموعه‌ای از زنگ‌های قارچی‌شکل بود و وقتی نوازندگان با چهار چوبِ چکش‌مانند بر آن می‌کوبیدند، نوایی گرم‌تر و نشاط‌آورتر از زنگ‌های ارکستر پدید می‌آورد. من نمی‌دانستم او به کم‌توانی جسمی دچار است، چه رسد به اینکه بدانم کم‌توانی او سبب می‌شود که حتی نتواند موسیقی ساختهٔ خودش را بشنود.

وقتی اِولین برای پذیرش در آکادمی سلطنتی موسیقی آزمون می‌داد، صاحب‌نظران آکادمی باور نداشتند که دختری ناشنوا بتواند به نوازنده‌ای حرفه‌ای تبدیل شود. اِولین آنان را واداشت تا به‌جای توجه کردن به کم‌توانی نوازنده، به کیفیت کارش توجه کنند. پس از آزمون دوم، نه‌تنها آکادمی اِولین را پذیرفت بلکه، درنهایت قوانینش را برای کل بریتانیا تغییر داد تا بتواند متقاضیان را براساسِ مهارت موسیقیایی و نه توانایی‌های جسمی‌شان ارزیابی کند.

اِولین که دانشجوی تمام‌وقت موسیقی در آکادمی بود عاشق تمرین کردن بود. او نواختن را با دو تا سه ساعت در روز آغاز کرد، اما طولی نکشید که فشار بیشتری را بر شانه‌هایش احساس کرد. وقتی دید همتایانش ساعات طولانی‌تری را به تمرین اختصاص می‌دهند، حس اضطرار بر ذهنش چنگ انداخت. از خودش پرسید که تا چه حد طولانی‌تر باید تمرین کند و با خودش گفت که باید مدت‌زمان تمریناتش را بیشتر کند. از آن پس، او هرروز یک ساعت زودتر از خواب برمی‌خواست و تا ظهر تمرین می‌کرد. اما این حس اجبار ریتم سرزندهٔ ضرباتش را می‌زدود و او می‌دید که خلاقیت و بهره‌وری‌اش در حال رنگ باختن است. فهمید که پدیده‌ای به اسم تمرین مفرط[۱۷۸] وجود دارد و برای آنکه مطمئن شود تمریناتش شکلی یکنواخت به خودشان نمی‌گیرند، تصمیم گرفت به‌طور منظم به خودش استراحت

بدهد.

به نظر می‌رسد که استراحت کردن دست‌کم سه فایده داشته باشد. اول، دوری کردن از تمرین به حفظ اشتیاق هماهنگ یاری می‌رساند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که حتی استراحت‌های کوچک پنج تا ده‌دقیقه‌ای نیز برای کاهش احساس خستگی و افزایش انرژی کفایت می‌کنند. (۳۷) ضمناً در اینجا فقط موضوع پیشگیری از فرسودگی نیست: بر اساس پژوهش‌های انجام شده، وقتی شب‌ها و آخر هفته‌ها همچنان کار می‌کنیم، علاقه و لذتمان نسبت به کار کاهش می‌یابد. (۳۸) حتی صرفاً به خاطر آوردن اینکه امروز (که در حال کار کردن هستید) روزی تعطیل است، برای کاهش انگیزهٔ درونی‌تان کفایت می‌کند؛ در این حالت با خودتان می‌گویید که درعوض می‌توانستید به کاری سرگرم‌کننده و آرام‌بخش مشغول شوید. یو-یو ما تمریناتش را بین سه تا شش ساعت در روز محدود می‌کند و می‌کوشد از تمرین کردن در صبح‌های زود یا دیروقت اجتناب کند. شوپن[۱۷۹] از شاگردانش می‌خواست تا طی تابستان بیش از دو ساعت در شبانه‌روز تمرین نکنند. (۳۹)

دوم اینکه استراحت قفل صندوقچهٔ ایده‌های تازه را باز می‌کند. (۴۰) طی پژوهشی که با جیهای شین انجام دادم، به این نتیجه رسیدم که وقتی برای انجام دادن تکلیفی از اشتیاقی هماهنگ برخوردار باشید، استراحت کردن خلاقیتتان را تقویت می‌کند. (۴۱) علاقه‌مندی شما به تکلیف سبب می‌شود تا مشکل در پس ذهنتان فعال باقی بماند و با احتمال زیادی روش‌های تازه‌ای برای چارچوب‌بندی مشکل و راه‌حل‌هایی غیرمنتظره برای حل آن به ذهنتان خطور خواهند کرد.

لین-منوئل میرندا[۱۸۰] زمانی رؤیای نمایش موزیکال پرفروش خود، نمایش همیلتون، را در ذهنش ترسیم کرد که در تعطیلاتی روی استخر شناور بود و نوشیدنی مارگاریتایش را در دست داشت. (۴۲) به همین سبب بود که بتهوون، چایکوفسکی و مالر[۱۸۱] تقریباً به‌اندازهٔ ساعات کاری روزانه‌شان به پیاده‌روی می‌پرداختند. (۴۳)

سوم اینکه استراحت کردن به یادگیری عمق می‌بخشد. آزمایشی نشان داد که استراحتی ده‌دقیقه‌ای پس از یادگیری مطلب، یادآوری دانش‌آموزان را بین ۱۰ تا ۳۰ درصد بهبود می‌بخشد؛ این درصد حتی در بیمارانی با سابقهٔ سکتهٔ مغزی و مبتلایان به آلزایمر بالاتر هم بود. (۴۴) پس از سپری شدن حدود ۲۴ ساعت، اطلاعات شروع به رنگ باختن از ذهنمان می‌کنند؛ ما در منحنی فراموشی به دام می‌افتیم. (۴۵) یافته‌ها به‌خوبی نشان می‌دهند که می‌توانیم با تکرار دانسته‌هایمان در فواصل زمانی مختلف از منحنی فراموشی بگریزیم؛ به عبارتی کارمان را در قالب بخش‌های کوچک‌تری پراکنده کنیم. (۴۶) چه‌بسا در آغاز، یک بار در هر ساعت تمرین کنید و بعد شروع کنید به استراحت‌های طولانی‌تر تا وقتی که به تمرین یک بار در شبانه‌روز برسید.

وسواسی بودن سبب می‌شود استراحت کردن را صرفاً پایین آوردن فشار کار بدانیم. در این حالت متوقف نخواهیم شد تا خودمان را تا مرز فرسودگی پیش ببریم؛ این بهایی است که برای برتری می‌پردازیم. با بودن اشتیاق هماهنگ ساده‌تر خواهد بود که استراحت را منبعی برای افزایش انگیزه بدانیم. در این حالت به‌طور منظم برای حفظ انرژی و پیشگیری از بروز فرسودگی به خودمان فرصت می‌دهیم.



آرام گرفتن نه اتلاف وقت، که سرمایه‌گذاری به نفع بهزیستی بیشتر است. استراحت‌ها نه دوره‌های توأم با حواس‌پرتی، که مجالی برای بازتنظیم توجه و پرورش ایده‌ها هستند. بازی کردن نه فعالیتی بیهوده، که منبع شادمانی و روشی برای تسلط بر امور است.

اگر امروز اِولین را ببینید، طی تمرینات انفرادی‌اش همان لذتی را در او می‌بینید که هنگام اجراهایش مقابل دیگران خواهید دید. با این همه تمرین‌های اِولین به‌ندرت از فواصل زمانی بیست‌دقیقه‌ای فراتر می‌روند و او مدام در میانهٔ این فواصل استراحت می‌کند. اِولین دراین‌باره می‌گوید: «گاهی حس می‌کنم می‌خواهم یک جفت چوب نوازندگی بردارم و مشغول نواختن شوم و گاهی هم با خودم می‌گویم "نه، فقط می‌خواهم اینجا بنشینم و به دیوار خیره شوم". شاید گاهی

بخواهم قدری در دفترم بنویسم یا اینکه کتاب جالبی بخوانم.»

اِولین هروقت علاقه یا تمرکزش را از دست می‌دهد، به‌کلی نواختن را متوقف می‌کند. او می‌گوید: «تمرین زمانی ارزشمند است که پیشرفتی حاصل کند. مهم کیفیت آن است، نه کمیت. باید حس کنید که (با تمرین) تغییری در کارتان پدید آمده است؛ وقتی از اتاق تمرین بیرون می‌روید، باید چیزی در شما تغییر کرده باشد.»

چندی پیش، مادری برای مشورت گرفتن با اِولین تماس گرفته بود. دختر او پس‌از گذراندن مجموعه‌ای از آزمون‌های موسیقی، علاقه‌اش را به تمرین با ویولن از دست داده بود. مادر امیدوار بود تا اِولین با صحبت‌هایی انگیزشی دخترش را به ادامهٔ تمرین ترغیب کند.

اِولین به‌جای این کار، چند بازی عامدانه برای دختر سر هم کرد و او را به چالش کشید تا قطعاتی را به‌طور وارونه بنوازد، ده روش برای شانه خالی کردن از نواختن ویولن بیابد و اصواتی از برنامه‌های تلویزیونی مورد علاقه و حیوانات محبوبش را باهم ترکیب کند. دختر با رویی گشاده جلسه‌اش با اِولین را ترک کرد. اولین دراین‌باره می‌گوید که تا قبل از این جلسه، تمرین کردن برای این دختر بر "آفرینش اثری برای داوری شدن" متمرکز بود. اما بازی عامدانه به او آموخت که "نتیجهٔ اصلی تمرین باید لذت بردن باشد". بدون لذت، توانمندی‌های ما نهان باقی خواهند ماند.

فصل ۵. رهایی از در بسته

مسیر پرپیچ‌وخم پیشرفت

هر محدودیتی یک آغاز و در عین حال یک پایان است. (۱)

- جورج الیوت[۱۸۲]

از کلاس هفتم، همه او را اعجوبه می‌خواندند. در سال دوم دبیرستان، استعدادیابان حرفه‌ای به تماشای بازی‌های بیس‌بال او می‌آمدند. وقتی دانشجوی کالج بود، توانست به عنوان بازیکن پرتاب‌کنندهٔ آغازگر مدال برنز المپیک را برای تیم آمریکا به ارمغان آورد. در همان سال، باشگاه تگزاس رنجرز او را به خدمت گرفت و پاداش استخدامیِ بیش از هشتصد هزار دلاری به او پیشنهاد داد. او که کارش را در رده‌های بالایی لیگ دستهٔ دوم بیس‌بال آغاز کرده بود، توانست طی یک یا دو سال به لیگ دستهٔ اول راه پیدا کند. آر. اِی دیکی[۱۸۳] در حال پیشرفت بود.

اما او به‌یک‌باره از پیشرفت بازماند.

هنگامی‌که آر. اِی در سال ۱۹۹۶ برای امضای قرارداد در باشگاه حضور یافت، یکی از مربیان تیم متوجه شد بازوی او با زاویه‌ای نامعمول آویزان است و به او پیشنهاد داد که از بازویش با اشعهٔ ایکس عکس‌برداری کند. آر. اِی بی‌آنکه خودش بداند رباط آرنج راستش را از دست داده بود. این بافت عضلانی نقشی حیاتی در پرتاب توپ ایفا می‌کند و فقدان آن آشکارا میزان توانمندی آر. اِی را در پرتاب محدود می‌کرد. توپ‌هایی که او پرتاب می‌کرد احتمالاً دیگر هرگز نمی‌توانستند

به‌قدر کافی سریع باشند. باشگاه رنجرز پاداش استخدامیِ او را به زیر هشتاد هزار دلار کاهش داد و او را در پایین‌ترین ردهٔ لیگ دسته دو به کار گرفت. این ضربهٔ اول بود.

قرار نبود چنین اتفاقی بیفتد. بیس‌بال مأمنی بود که آر. اِی برای گریز از زندگی بی‌روح خود به آن پناه می‌برد. (۲) او در شهر نشویل و در فقر بزرگ شد. وقتی پنج‌ساله بود، مادرش او را با خودش به بارها می‌کشاند و تا زمان بسته شدن بار به نوشیدن الکل می‌نشست. والدین او چند سال بعد از هم طلاق گرفتند و پدرش اغلب در زندگی او حضور نداشت. احساس طردشدگی سبب شد تا حس کند که باید خودش را ثابت کند.

آر. اِی به مدت هفت سال در لیگ دسته دوی بیس‌بال زحمت کشید. حس می‌کرد که در حال تلف کردن دوران اوج زندگی حرفه‌ای خودش است. ازآنجایی‌که قادر به پرتاب کردن توپ‌هایی سریع نبود، توانایی‌اش را در فریب دادن حریف با سرعت‌ها و چرخش‌های متغیر تقویت کرد. سرانجام در اواخر دههٔ بیست‌سالگی‌اش، فرصتی طلایی مقابل او پدیدار شد: باشگاه رنجرز به‌طور تمام‌وقت او را در رقابت‌های لیگ اصلی به کار گرفت.

طولی نکشید که آر. اِی دریافت در حد و اندازه‌های این سطح از رقابت‌ها نیست. مفسران ورزشی و روزنامه‌نگاران عملکرد و توانمندی‌های او را بی‌رحمانه نقد کردند: معمولی. کم‌اهمیت. میان‌مایه. او دفعات زیادی موقع دویدن از نفس افتاده بود و تعداد باخت‌هایش بسیار بیشتر از تعداد بردهایش شده بود. می‌دانست چنین وضعی به چه معناست. هرگز قرار نبود که موفق شود.

مدتی بعد از شروع سومین فصل حضورش در لیگ دستهٔ یک با تیم رنجرز، مدیران تیم طی جلسه‌ای گفت‌وگوی تلخی با او داشتند. آن‌ها به او گفتند که «هیچ پیشرفتی نداشته است». خود آر. اِی چنین می‌گوید: «مخالفتی با ارزیابی آن‌ها نداشتم. مدت‌ها بود درجا می‌زدم.» مدیران بار دیگر آر. اِی را به بازی در لیگ دستهٔ دوم تنزل دادند. این ضربهٔ دوم بود.

آر. اِی مصمم بود تا به لیگ دستهٔ یک بازگردد. در تعطیلات بین فصل، توپ‌های بی‌شماری را به درون بلوک‌های سیمانی پرتاب می‌کرد و همواره توپ بیس‌بالی را با خودروی خود به این‌سو و آن‌سو می‌برد تا بتواند گرفتن توپ را هنگام رانندگی تمرین کرده و بهبود ببخشد. او بیش از همیشه به خودش فشار آورد.

در فصل بعدی، تیم رنجرز بار دیگر به او فرصتی داد. او در نخستین بازی خود توانست رکوردی برای خودش در لیگ دستهٔ یک ثبت کند.

اما نه از آن رکوردهای خوب. آر. اِی در فقط سه دور، شش بار از امتیاز گرفتن بازماند؛ هیچ پرتاب‌کننده‌ای تا آن زمان این‌قدر بد عمل نکرده بود. درحالی‌که تماشاچیان او را هو می‌کردند، رنجرز او را از بازی بیرون کشید و بار دیگر او را روانهٔ لیگ دسته دو کرد. این سومین ضربه بود. کارَت تمام است.

بازیکنان پرتاب‌کننده معمولاً از اواسط تا اواخر دههٔ بیست‌سالگی خود به اوج عملکردشان می‌رسند و در اوایل دههٔ سی‌سالگی بازنشسته می‌شوند. (۳) برای بازگشت آر. اِی ۳۱ ساله خیلی دیر شده بود. شواهد و قرائن نشان می‌دادند که کار از کار گذشته است؛ دوران بیس‌بال او به سر رسیده بود.

یکی از مأیوس‌کننده‌ترین مراحل در تقویت یک مهارت به درِ بسته خوردن است. در این حالت به‌جای اینکه به پیشرفتتان ادامه بدهید، در گودالی از رکود

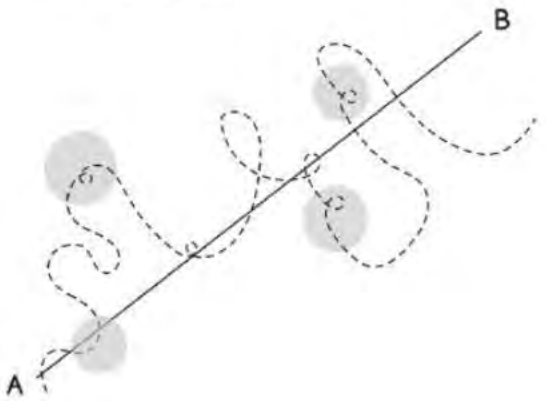
می‌افتید و به نظر می‌رسد که به حد نهایی ظرفیت‌های ذهنی یا جسمانی‌تان رسیده‌اید. ازآنجایی‌که رکودْ نقطهٔ پایانی رشد است، به نظر نقطهٔ آغازینِ افول هم می‌آید. من بهترین روزهایم را سپری کرده‌ام. از اینجا به بعد فقط سرازیری است. جراحان انتظار دارند که با ضعیف‌تر شدن بینایی و عکس‌العمل‌های بدنی‌شان دچار رکود و افول شوند. دانشمندان با مرگ سلول‌های مغزی‌شان خود را برای رکود و افول آماده می‌کنند. ورزشکاران ناگزیر به‌خاطر افت قدرت بدنی و سرعتشان دچار رکود و افول می‌شوند یا دست‌کم فرض ما این است که شرایط این‌طور رقم می‌خورد. اما واقعیت ماهیتی کمتر خطی و بیشتر امیدبخش دارد.

آر. اِی دیکی در ۳۵ سالگی یک بار برای همیشه مانع مقابل خودش را پشت سر گذاشت. او پس‌از آنکه بخش عمدهٔ دوره‌ای چهارده‌ساله را در لیگ دست دو گذراند، بار دیگر به رقابت‌های اصلی بازگشت. طی سال بازگشتش، میانگین امتیازات کسب‌شده‌اش وی را در جمع ده بازیکن برتر بیس‌بال جای داد و سبب شد تا قراردادی چند میلیون دلاری را با تیم نیویورک متس امضا کند. از بین نُه پرتاب‌کننده‌ای که در رده‌های بالاتر از او قرار می‌گرفتند، هشت نفر قبلاً بازنشسته شده بودند و یک نفر هم دیگر نتوانسته بود به رقابت‌های لیگ دسته یک بازگردد. با این حال، آر. اِی تازه شروع به درک توانمندی‌های نهانش کرده بود.

کلید موفقیت نهایی او داربستی بود که با کمک دیگران آن را ساخته بود. قطعات این داربست از منابع مختلفی می‌آمدند و مدتی زمان برد تا آر. اِی بتواند این قطعات را کنار هم بچیند. اما اگر مربیانش او را به خانهٔ اول بازنمی‌گرداندند، هرگز نمی‌توانست از در بستهٔ مقابل خود عبور کند.

درجا زدن شما به معنای شکستتان نیست. ماندن در سطحی ثابت به این معنا نیست که دیگر به اوجتان رسیده‌اید. این‌ها سیگنال‌هایی‌اند که می‌گویند احتمالاً

زمان آن فرا رسیده است که دور بزنید و مسیر جدیدی بیابید. معمولاً علت به در بسته خوردنتان این است که در جهتی اشتباه حرکت کرده‌اید، راهی اشتباه را برگزیده‌اید یا انرژی‌تان تمام شده است. در این حالت پیش رفتن نیازمند برگشت به عقب و پیمودن مسیری متفاوت است؛ حتی اگر در وهلهٔ اول قصد نداشته‌اید از چنین مسیری حرکت کنید. شاید مسیرتان ناآشنا، پرپیچ‌وخم و ناهموار باشد. پیشرفت به‌ندرت در خطی مستقیم رقم می‌خورد و معمولاً مستلزم باز کردن گره‌هاست.



پشتیبان‌گیری برای حرکت به جلو

مهارت‌ها با سرعت ثابتی رشد نمی‌کنند. بهبود آن‌ها به رانندگی بر فراز یک کوه می‌ماند. هرچه بالا و بالاتر می‌رویم، جاده شیب بیشتری پیدا می‌کند و دستاوردهای پیشینمان کوچک و کوچک‌تر می‌شوند. وقتی نیروی فزاینده‌مان ته می‌کشد، ناگهان متوقف می‌شویم. در این حالت پا گذاشتن روی پدال گاز کفایت نمی‌کند؛ چرخ‌هایمان می‌چرخند، اما به پیش نمی‌رویم.

وین گری و جان لینستد[۱۸۴]، پژوهشگران حوزهٔ علوم شناختی، پس از واکاویِ بیش از یک قرن شواهد گردآوری‌شده پیرامون پیشرفت، منحنی جالبی را شناسایی کردند. وقتی عملکرد ما راکد می‌شود، قبل از بهبود یافتن دوباره، افول نشان می‌دهد. (۴) زمانی که رشد مهارت‌های افراد در تکالیفی از بازی تتریس گرفته تا گلف و به خاطر سپردن مطالب متوقف می‌شود، آنان معمولاً تا روندی افولی را طی نکنند دوباره پیشرفت نمی‌کنند.

وقتی به بن‌بست می‌خوریم، شاید برای پیش رفتن مجبور شویم بار دیگر به پایین کوه بازگردیم. وقتی به‌قدر کافی عقب‌نشینی کردیم، می‌توانیم راه دیگری پیدا کنیم که کسب نیروی لازم برای رسیدن به قله را برایمان ممکن کند.

اغلب پذیرفتن اینکه باید عقب‌نشینی کنیم برایمان دشوار است. پشتیبان‌گیری[۱۸۵] یعنی کنار گذاشتن برنامهٔ فعلی و آغاز مجدد کار. این همان عاملی است که افول موقتی عملکردمان را در پی می‌آورد؛ در این حالت ما تصمیم گرفته‌ایم تا از دستاوردهای کسب‌شده‌مان چشم‌پوشی کنیم. برای پیشرفت به پسرفت تن می‌دهیم.

گری و لینستد دراین‌باره توضیح می‌دهند: «به‌واسطهٔ ابداع، آزمودن، رد کردن یا پذیرش روش‌های تازه، عملکرد ما آسیب می‌بیند.» ما زمانی صعود خواهیم کرد که «روش موفق تازه‌ای را در عمل اجرا کنیم... و بدین‌ترتیب سطوح دستاوردهای پیشینمان را پشت سر بگذاریم».

یافتن روش مناسب نیازمند آزمون و خطاست. برخی تلاش‌های ما آشکارا خطا خواهند بود؛ ما روی راهبردهای نامناسب درجا می‌زنیم. اما حتی اگر روش بهتری را کشف کنیم، آشنا نبودن ما با آن روش معمولاً در ابتدا وضعمان را بدتر می‌کند. چنین عقب‌گردهایی نه‌تنها عادی‌اند، بلکه در بسیاری از موفقیت‌ها نقشی ضروری ایفا می‌کنند.

اگر طی تایپ کردن از شیوهٔ تایپ دوانگشتی استفاده کنید، احتمالاً در هر دقیقه قادر به تایپ ۳۰ تا ۴۰ کلمه خواهید بود. (۵) مهم نیست چقدر تمرین می‌کنید، درنهایت به چنین سقفی بر خواهید خورد. اگر مایلید سرعت کارتان را دو برابر کرده و در دقیقه ۶۰ تا ۷۰ کلمه تایپ کنید، باید روشی تازه را بیازمایید: تایپ ده‌انگشتی بدون نگریستن به صفحه‌کلید. اما پیش از آنکه بتوانید سرعتتان را بالا ببرید، به‌ناچار باید سرعتتان را کم کنید. از بر کردن مکان کلیدهای مختلف زمان خواهد برد.

در مهارت‌های پیشرفته‌تر، منحنی یادگیری شیب بیشتری خواهد داشت. (۶) اگر در حال حل کردن مکعب روبیک هستید، ساده‌ترین روشْ پیشروی لایه به لایه است. (۷) تا زمانی لایه‌ای از مکعب را می‌چرخانید که در یک طرف آن ضربدری آبی‌رنگ شکل بگیرد، بعد گوشه‌ها را پر می‌کنید و کار روی طرف بعدی مکعب را

آغاز خواهید کرد. پس از حدود ۱۳۰ حرکت، کارتان تمام می‌شود. منتها اگر می‌خواهید سریع‌تر مکعب روبیک را حل کنید، باید فهرستی از الگوریتم‌ها را به خاطر بسپارید. این کار در ابتدا زمان بیشتری می‌طلبد، اما درنهایت باعث می‌شود برای حل مکعب فقط به ۶۰ حرکت نیاز داشته باشید. طی این فرایند، باید حافظهٔ عضلانی‌تان را نیز بازسازی کنید؛ یعنی عادت‌های قدیمی‌تان را به نفع عادات جدید کنار بگذارید.

یکی از ویژگی‌های حیرت‌انگیز پشتیبان‌گیری آن است که می‌تواند زمینهٔ بهبودتان را حتی با تمرکز غیرعامدانه هم فراهم بیاورد. پژوهشگران طی مطالعه‌ای روی بیش از ۲۸ هزار بازی بسکتبال در رقابت‌های NBA، به بررسی این موضوع پرداختند که پس از مصدومیت بازیکن ستارهٔ یک تیم چه اتفاقی برای آن تیم می‌افتد. (۸) همان‌طور که انتظار می‌رفت، تیم‌ها بدتر شدند. اما به‌محض بازگشت ستارهٔ تیم، آن‌ها حتی در بازی‌های بیشتری در قیاس با دورهٔ زمانی قبل از آسیب‌دیدگی ستاره‌شان پیروز شدند. چرا از دست دادن برترین بازیکن تیم‌ها درنهایت به بهتر شدن آن‌ها کمک می‌کرد؟

تیم‌ها بدون ستارگانشان ناگزیر به خانهٔ اول بازمی‌گشتند و مسیرهای جدیدی را برای موفقیت جست‌وجو می‌کردند. نقش سایر بازیکنانشان را بازنگری می‌کردند تا بتوانند آن‌ها را به پیشرفت وادار کنند و طرح‌های تازه‌ای را برای بهره‌برداری از نقاط قوت تیمشان تدوین می‌کردند. وقتی ستارهٔ تیم بازمی‌گشت، سطح پرتاب‌های موفق تیم بهبود می‌یافت. در این هنگام، آنان بسبت به قبل کمتر برای موفقیت کل تیم به یک ستاره وابسته بودند.[۱۸۶]



خطوط ضخیم‌تر نمایانگر تعداد پاس‌های بیشترند

شما می‌توانید در تیم‌های لیگ ملی هاکی ایالات‌متحده هم پس از مصدومیت بازیکنانشان الگویی مشابه بیابید. هرقدر تیم‌های هاکی ترکیب‌های متنوع‌تری را با بازیکنان ذخیرهٔ خود می‌آزمودند، عملکرد بهتری نشان می‌دادند. (۹)

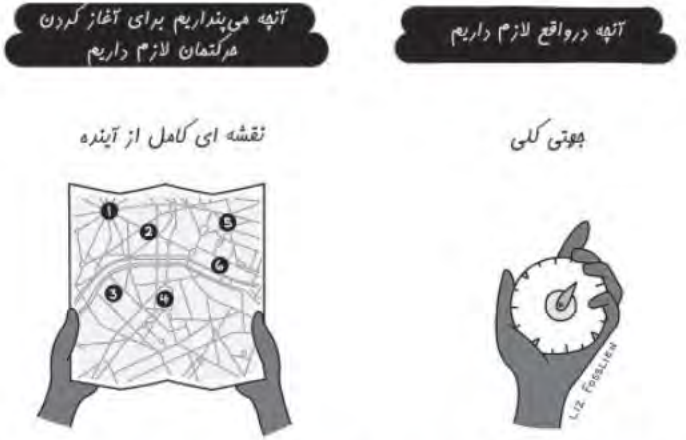
حتماً نباید رویداد ناخوشایندی نظیر آسیب‌دیدگی پیش بیاید تا ما را به توقف، بازگشت به عقب و تغییر مسیر وادار کند. اما واقعیت این است که ما اغلب از بازگشتن به عقب می‌ترسیم. کاهش سرعتمان را به منزلهٔ از دست دادن فرصت، پشتیبان‌گیری را به منزلهٔ تسلیم شدن و تغییر مسیر را به منزلهٔ انحراف می‌دانیم. نگرانیم که مبادا با بازگشت به عقب به‌کلی جایگاهمان را از دست بدهیم. چنین نگرشی یعنی ما دقیقاً در همان‌جایی که قرار داریم -ساکن و گیر افتاده- باقی خواهیم ماند. ما باید احساس عذاب ناشی از گم کردن راه را به جان بخریم.

تلاشی خالصانه ولی ناموفق

پشتیبان‌گیری ما را در زمین ناهموار تازه‌ای قرار می‌دهد؛ ما با پشتیبان‌گیری وارد قلمرویی ناشناخته می‌شویم. در مسیری ناآشنا به‌سوی مقصدی حرکت می‌کنیم که پیش‌تر هرگز آن را ندیده‌ایم و چه‌بسا در آغاز راه اصلاً قله برایمان قابل‌مشاهده نباشد. ما برای یافتن راهمان به داربست‌سازی‌هایی در قالب چند ابزار مسیریابی اولیه نیازمندیم.

خبر بد اینکه خبری از نقشهٔ کامل نیست. مسیر دقیقی پیش رویمان ترسیم نشده است؛ حتی چه‌بسا هیچ جاده‌ای هم وجود نداشته باشد. شاید مجبور شویم خودمان مسیرمان را هموار کنیم و در حین حرکتمان دریابیم که کِی باید در کجا دور بزنیم.

خبر خوب اینکه برای آغاز کردن حرکتمان درواقع نیازی به نقشه نداریم. تنها به قطب‌نمایی نیاز داریم که به ما نشان دهد در جهت درستی حرکت می‌کنیم یا نه.



بسته به نوع مهارتی که درصدد فراگیری آن هستید، شاید قطب‌نمایتان را در یک کتاب، در بستر اینترنت یا یک گفت‌وگو بیابید. یک قطب‌نمای مناسب وقتی از مسیرتان خارج می‌شوید به شما پیام خواهد داد و جهت بهتری را پیش رویتان آشکار خواهد کرد. اگر در حین فراگیری زبان برنامه‌نویسی C++ متوقف شوید، می‌توانید به‌واسطهٔ جست‌وجویی در اینترنت قطب‌نمایی بیابید که شما را به‌سوی زبان برنامه‌نویسی پایتون راهنمایی می‌کند: یادگیری این زبان آسان‌تر است و به همان اندازهٔ زبان C++ برای انجام دادن پروژه‌های متنوع به کار می‌آید. اگر نقاشی‌های رنگ‌روغن شما کیفیتی زمخت پیدا می‌کنند، شاید بتوانید از طریق گفت‌وگو با نقاشی باتجربه حلالی برای رقیق‌سازی رنگ‌هایتان بیابید و بدین‌ترتیب به قطب‌نمایی دست پیدا کنید. اگر بازیکن بیس‌بالی هستید که می‌کوشد از

افولی دائمی بگریزد، قطب‌نمایتان ممکن است یک مربی باشد که به شما می‌گوید پرتاب‌های سریعتان به‌قدر کافی سریع نیستند و این‌گونه شما را به‌سوی جهت تازه‌ای راهنمایی می‌کند.

آغاز تحول آر. اِی دیکی هم چنین بود. من درصدد بررسی او برآمدم چون هرگز کسی را ندیده بودم که پس از مدت‌ها رکود و برداشتن قدم‌های متعدد به عقب، این‌چنین پیشرفت آشکاری نشان دهد. اگر کسی رمز رهایی یافتن از درهای بسته را می‌دانست، قاعدتاً همان مردی می‌بود که از یکی از بدترین بازیکنان رشتهٔ خود به یکی از بهترین‌ها تبدیل شد.

آر. اِی پس از سپری کردن یک دهه بازی در نقش پرتاب‌کننده در لیگ دستهٔ دو، هنوز برای شکل دادن به حرفه‌اش و پشتیبانی از خانواده‌اش در تقلا بود. طی یک بهار، او برای پرداخت قبوض خود در زمان تعطیلی بازی‌ها، توپ‌های بیس‌بالی را که به‌سختی به دست آورده بود به‌ناچار فروخت. در طول یک دهه، بیش از ۳۰ بار تلاش کرد، اما هر بار خودش را دقیقاً در همان جای قبلی یافت. گویی در باتلاقی شنی گیر افتاده بود: هرچه بیشتر می‌کوشید خودش را از این وضعیت بیرون بکشد، بیشتر در آن فرومی‌رفت.[۱۸۷]

هنگامی که آر. اِی آخرین تلاش خود را در سن ۳۱ سالگی در لیگ دستهٔ دو انجام می‌داد، مربیانش قطب‌نمایی در اختیار او گذاشتند. آن‌ها به او گفتند که در مسیر اشتباهی حرکت می‌کند: او هرگز نمی‌توانست از مسیر فعلی‌اش به لیگ دستهٔ اول بازگردد. مربیان در تلاشی برای نجات دادن حرفهٔ او، وی را به‌سوی مسیری

مبهم و ناآشنا راهنمایی کردند که کمتر کسی بدان گام نهاده بود. آر. اِی طی سال‌ها، برحسب عادتش، گهگاه توپ را به‌نحوی عجیب پرتاب می‌کرد؛ خودش آن پرتاب را چیزی متفاوت[۱۸۸] نامید. مربیان او متوجه نحوهٔ گرفتن توپ او در این پرتاب‌ها شدند: پرتاب او شبیه به شیوهٔ پرتاب نوک انگشتی[۱۸۹] بود. مربیان آر. اِی را تشویق کردند تا با رشد دادن این روش آن را به نقطهٔ ثقل بازی خود تبدیل کند.

توپی که به‌شکل نوک انگشتی پرتاب می‌شود به‌جای برخورداری از سرعتی شدید و مهلک، تا حد ممکن آهسته‌تر و صاف‌تر حرکت می‌کند. در چنین پرتابی شما به‌جای حلقه کردن انگشتانتان به دور توپ، نوک انگشت اشاره و میانی خود را روی توپ فشار می‌دهید. این شکل قرارگیری انگشتان همان‌طور که از نام این نوع پرتاب برمی‌آید، به‌نحو خاصی هوا را می‌شکافد. چنین شیوهٔ نامعمولی از پرتاب کردن سبب می‌شود تا توپ پس از پرتاب شدن، چرخشی به دور خودش نداشته باشد و به‌طور زیگزاگی در هوا حرکت کند و بدین‌ترتیب باعث سردرگم شدن بازیکنان حریف شود. (۱۱)



پرتاب‌های نوک انگشتی به‌قدری پیش‌بینی‌ناپذیرند که توپ‌گیرهای حریف برای قاپیدن توپ دستکش‌های بزرگ‌تری می‌پوشند. ازآنجایی‌که چنین پرتاب‌هایی نیازمند قدرت بدنی یا فشار خیلی بالایی نیستند، می‌توانند سال‌های زیادی به عمر حرفه‌ای بازیکن پرتابگر بیفزایند. اما به همان اندازه که گرفتن پرتاب‌های نوک انگشتی سخت‌اند، هم دشوار است. همان‌طور که آر. اِی دریافت، تسلط بر چنین پرتاب‌هایی از همه دشوارتر است.

آر. اِی هیچ راه مشخصی برای توسعهٔ مهارت پرتاب خودش نداشت. مربیان پرتاب تیم تا پیش‌از آن هرگز با بازیکنی تمرین نکرده بودند که سبک پرتاب نوک انگشتی داشته باشد و نمی‌توانستند نقشه‌ای در اختیار او قرار دهند؛ چراکه اساساً نقشه‌ای نداشتند. هیچ کتاب آموزشی یا راهنمایی برای پرتاب‌های نوک انگشتی وجود نداشت. مربیان فقط می‌توانستند قطب‌نمایی در اختیار آر. اِی قرار دهند که جهت کلی پرتاب کردن توپی را به او نشان می‌داد که در هوا به دور خودش

نچرخد.

آر. اِی احساس می‌کرد همهٔ اصول یادگیری در مورد پرتاب‌های نوک انگشتی برعکس است. او می‌بایست برای جلوگیری از چرخش توپ، هنگام رها کردن آن، دستش را تا حد ممکن ثابت نگاه دارد. اما از وقتی آر. اِی کودک بود، به او آموخته بودند هنگام پرتاب توپ مچ دستش را به‌سرعت بچرخاند. پرتاب‌های سریعْ چرخشی وارونه دارند، پرتاب‌های منحنیْ چرخشی تند دارند و توپ‌های پرتاب‌های قوسی در کناره‌هایشان چرخش بیشتری دارند. آر. اِی به من گفت: «مجبور بودم به یادگیری‌زدایی مهارت‌های سابقم بپردازم و بار دیگر مکانیک پرتاب مختص به خودم را فرابگیرم. برای بازسازی پرتاب‌هایم لازم بود که یک ساختارشکنی اساسی انجام دهم؛ باید همه‌چیز را از صفر شروع می‌کردم.» هیچ تضمینی وجود نداشت که تلاش‌های او به موفقیت منتهی شوند.

طلب مشقت یک مهارت منش بود که آر. اِی با آغوش باز به استقبال آن رفت. اما نخستین تلاش‌های آر. اِی طی پرتاب‌های نوک انگشتی به‌نحوی بی‌دردسر پیش نرفتند. او طی نخستین بازی خود در لیگ دستهٔ دوم و حین تلاش برای انجام دادن چنین پرتاب‌هایی، در شش دور بازی، دوازده امتیاز به تیم حریف داد. پس‌ازآنکه آر. اِی در نخستین بازی خود در رقابت‌های لیگ دستهٔ یک، در پرتاب‌های نوک انگشتی‌اش شکست خورد و بدترین نتیجهٔ تمامی عمر خود را برای تیمش به دست آورد، تیم رنجرز به‌کلی از او نومید شد. با این همه، آر. اِی کماکان باور داشت که پرتاب‌های نوک انگشتی این ظرفیت را دارند که او را به جاهای خوبی برسانند. او فقط نمی‌دانست چطور باید به آن‌جا برسد.

اشکال قطب‌نما این است که فقط یک جهت در اختیارتان قرار می‌دهد، نه چند جهت. قطب‌نما می‌تواند به شما کمک کند تا از جهت اشتباه دور شوید و به‌طرف جهت درست‌تر بروید. اما برای جهت‌یابی مؤثر در چنین مسیری نیازمند بهره‌گیری از یک راهنما هستید.



منبع: Janis Ozolins from OzolinsJanis.com

آنچه افرادی که می‌توانند انجامش دهند، قادر به آموزشش نیستید

وقتی دربارهٔ مسیر درستِ رسیدن به هدفی مطمئن نیستیم، اغلب درصدد راهنمایی گرفتن از یک متخصص برمی‌آییم. چنین شعاری به گوشمان آشناست: اگر می‌خواهید عالی باشید، از بهترین‌ها بیاموزید. کلاس سطح بالای آشپزی را با سرآشپزی معرکه بگذرانید. فرزندتان را برای فراگیری تنیس نزد استادی حرفه‌ای بفرستید. بزرگ‌ترین ستاره در رشتهٔ خودتان را متقاعد سازید تا مربیگری شما را بر عهده بگیرد و نحوهٔ قدم نهادن در جای پای او را فرابگیرید. چه چیزی بهتر از آنکه نخستین کلاس فیزیکتان را با انیشتین[۱۹۰] داشته باشید؟

ولی از قرار معلوم چنین باوری چندان هم درست نیست. طی مطالعه‌ای هوشمندانه، گروهی از اقتصاددانان می‌خواستند دریابند که به‌راستی دانشجویان مطالب بیشتری را از متخصصان حوزهٔ خود می‌آموزند یا نه. آنان داده‌های مربوط به تک‌تک دانشجویان سال اول دانشگاه نورث‌وسترن را از سال ۲۰۰۱ تا سال ۲۰۰۸ گردآوری کردند. آن‌ها به بررسی این مسئله پرداختند که اگر دانشجویان تازه‌وارد درس خود را در موضوعی مقدماتی از مدرسان برجسته‌تر بیاموزند، در ادامه عملکرد بهتری خواهند داشت یا نه. شاید تصور کنید که بهتر است دانشجویان اصول مقدماتی را از یک متخصص (استادی دائم یا رسمی) بیاموزند تا فردی غیرمتخصص (مدرسی با دانش تخصصی کمتر). اما داده‌ها خلاف این گزاره را نشان دادند: دانشجویانی که درس مقدماتی‌شان را با استادی متخصص گذرانده بودند، طی کلاس‌های بعدی در همان درس نمرات ضعیف‌تری کسب کردند.

چنین الگویی در تمامی رشته‌ها پررنگ بود: دانشجویان در کلاس‌های مقدماتی که توسط متخصصانی در هر رشته تدریس شدند، مطالب کمتری یاد گرفتند. این

یافته طی چند سال -و با بررسی بیش از ۱۵ هزار دانشجو- و در دروس ساده و دشوار تکرار شد. (۱۲) متخصصان به‌ویژه در آموزش به دانشجویان با آمادگی تحصیلی کمتر، عملکرد بدتری داشتند.[۱۹۱]

کاشف به عمل آمده است که اگر خواهان پیشروی در مسیری تازه هستید، غالباً برترین متخصصان بدترین راهنمایان برایتان به شمار می‌روند. غیرمؤثر بودن راهنمایی‌های متخصصان به افراد مبتدی دست‌کم دو دلیل دارد. دلیل نخست میزان مسافتی است که افراد متخصص طی کرده‌اند؛ آنان به‌قدری از نقطهٔ آغازین دور شده‌اند که نمی‌توانند خودشان را در موقعیت شما تصور کنند. چنین پدیده‌ای نفرین دانایی[۱۹۲] نام دارد: هرقدر بیشتر بدانید، برایتان درک ندانستن دشوارتر می‌شود. (۱۴)

همان‌طور که سیان بیلاک[۱۹۳]، پژوهشگر حوزهٔ شناختی، جمع‌بندی می‌کند: «هرقدر در کار خود بهتر شوید، توانایی شما در انتقال دانسته‌هایتان در آن حوزه به دیگران یا قابلیتتان در یاری رساندن به بقیه جهت فراگیری همان مهارت بدتر خواهد شد.» (۱۵)

انیشتین هم در کلاس درس به چنین نفرینی دچار بود. (۱۶) او خیلی زیاد می‌دانست و شاگردانش خیلی کم می‌دانستند. ایده‌های زیادی در سر او می‌چرخیدند که سازمان‌دهی آن‌ها در قالب تدریس برایش دشوار بود؛ چه رسد به اینکه بخواهد به دانشجویی تازه‌وارد توضیح دهد که نیروی گرانش چگونه نور را خم می‌کند. هنگامی‌که انیشتین نخستین تدریس خودش را در درس ترمودینامیک انجام داد، باوجود اینکه ستارهٔ در حال ظهوری در حوزهٔ فیزیک به حساب می‌آمد، تدریس ضعیف او فقط توانست سه دانشجو را به کلاس جذب کند. مطالب ارائه‌شده توسط انیشتین اغلب ورای درک شاگردان بود و پس‌از آنکه نتوانست طی ترم بعدی گروه بزرگ‌تری از دانشجویان را به کلاسش جذب کند، به‌کلی کلاسش را لغو کرد. تا سال‌ها بعد، انیشتین تقریباً از هر سِمت دیگری در دانشکده محروم شد، چراکه رئیس دانشگاه مهارت‌های تدریس او را مناسب نمی‌دانست.

اغلب گفته می‌شود کسانی که قادر به انجام دادن کاری نیستند به آموزش آن روی می‌آورند. (۱۷) درست‌تر این است که بگوییم کسانی که می‌توانند کاری را انجام دهند، قادر به آموزش اصول مقدماتی آن کار نیستند. بخش عمده‌ای از دانش تخصصی ماهیتی ضمنی دارد، نه صریح. (۱۸) هرقدر در حوزه‌ای تسلط بالاتری پیدا کنید، آگاهی‌تان از اصول مقدماتی آن حوزه کمتر خواهد شد.

آزمایش‌ها نشان می‌دهند که گلف‌بازان و متخصصان شراب ماهر در توصیف کردن تکنیک‌های لازم برای ضربه زدن به توپ و چشیدن شراب به مشکل برمی‌خورند؛ حتی صرف درخواست کردن از آن‌ها برای توضیح رویکردشان هم باعث ایجاد تداخل در عملکردشان می‌شود، بنابراین آنان اغلب در حالت خلبان خودکار[۱۹۴] باقی می‌مانند. (۱۹) وقتی برای نخستین بار شیرجه‌زنی ماهر را دیدم که می‌تواند طی شیرجه‌اش چهار و نیم بار پشتک بزند، از او پرسیدم چطور قادر است این‌قدر سریع بچرخد. پاسخ داد: «فقط باید مثل یک توپ بچرخی.» متخصصان اغلب درکی شهودی از مسیرشان دارند و برای جاری کردن گام‌های همان مسیر در قالب گفتار به مشکل برمی‌خورند. (۲۰) مخزن مغز آنان تا حدی از پسماندهای اضافی پر شده است.

راهنمایی‌هایی که متخصصان ارائه می‌کنند، به‌جای اینکه به شما در یافتن مسیرتان کمک کنند، می‌توانند شما را گیر بیندازند. حتی بدتر از آن، می‌توانند این احساس را به شما القا کنند که محدودیت‌هایتان مانعی در مسیر پیشرفت شما هستند. من در حالی تحصیل در کالج را آغاز کردم که برای برگزیدن دو رشتهٔ روان‌شناسی و فیزیک -رشته‌های محبوبم در دبیرستان- مردد بودم. من به این خاطر که قرار بود در کلاس درسِ اخترفیزیک استادی بسیار برجسته شرکت کنم، هیجان زیادی داشتم. روزی او مدعی شد که همه‌چیز همین جهان است و شواهدی مبنی بر منبسط شدن آن ارائه کرد... ولی نمی‌توانست توضیح دهد که دقیقاً چه چیزی در حال انبساط است. من از حس شیفتگی، به حس نومیدی و از احساس اعتمادبه‌نفس به احساس بی‌کفایتی تغییر حالت دادم. او مشتاق و دلسوز بود، اما زیادی آموخته بود -و مدت‌زمانی طولانی از دوران تازه‌کاری‌اش می‌گذشت- پس نمی‌توانست با جهل من ارتباط برقرار کند. بعداز آن، من دیگر در هیچ کلاس فیزیک دیگری شرکت نکردم.

حتی اگر متخصص منتخبتان بتواند شما را به مسیر طی‌شده توسط خودش راهنمایی کند، وقتی از او بخواهید مسیر مختص به خودتان را به شما بدهد، به دومین مشکل بر خواهید خورد. شما نقاط قوت و ضعف یکسانی ندارید؛ سربالایی‌ها و سرازیری‌های مسیر او با فراز و فرودهای مسیر شما یکی نیستند. شاید به‌سوی همان جهت مدنظر آن‌ها حرکت کنید، ولی درواقع از هدف دورتر و دورتر شوید. این وضع سبب می‌شود تا مسیر آن‌ها برایتان ناآشنا باشد، همان‌طور که مسیر شما در منظر آنان ناآشناست.

البته می‌توانید از رهنمودهای کسی که شما را به‌خوبی می‌شناسد، توصیه‌های اختصاصی‌تری بگیرید. ولی هرقدر هم رفتن به‌سوی پیشکسوتی معتمد برای گرفتن مشاوره‌هایی حکیمانه وسوسه‌انگیز باشد، هیچ فردی وجود ندارد که تمامی مسیرهای درست را بشناسد. چنین وضعی را می‌توانید در مطالعهٔ آن دسته از وکلایی ببینید که به همکارشان جهت داده‌اند. یافته‌ها نشان دادند که رهنمود خواستن از یک پیشکسوت تفاوت معناداری در میزان پیشرفت ایجاد نمی‌کند. (۲۱) البته نکات مثبتی در این بین وجود داشتند: آن دسته از وکلایی که از پیشکسوتی حامی برخوردار بودند در مقایسه با همتایان بدون مربی‌شان خشنودتر و متعهدتر ظاهر شدند. اما وقتی نوبت به پیشرفت می‌رسید، مهم بود که توسط چند پیشکسوت راهنمایی شوید. پیشکسوتان مختلف می‌توانستند نکات متنوعی را دربارهٔ نحوهٔ پیشرفت به اشتراک بگذارند. با این همه، نیازی به وجود دهکده‌ای پر از پیشکسوتان نبود؛ صرف وجود دو یا سه پیشکسوت برای یاری رساندن به وکلا جهت پیشرفت کفایت می‌کرد.

همان‌طور که درخواست رهنمودهای مقدماتی از برجسته‌ترین متخصصان غیرعاقلانه است، تکیه کردن بر یک راهنمای منفرد نیز خطاست. هیچ‌کسی مسیر دقیق مناسب شما را نمی‌داند. ولی اگر جهت‌ها را از چند راهنمای مختلف گردآوری کنید، گاه چه‌بسا ترکیبشان بتواند مسیرهای ناآشکار برای شما را هویدا سازد. هرقدر مسیر نامطمئن‌تر و قله دورتر باشد، به طیف بزرگ‌تری از راهنمایان نیاز خواهید داشت. (۲۲) دشواری کار اینجاست که نکات مختلف را به‌نحوی کنار هم قرار دهید که جهت ترسیم مسیرتان کارساز بیفتند.

نوشتن کتاب راهنمای خودتان

یادگیری از چند راهنما فرایندی تکرارشونده و تعاملی است. به این سادگی نیست که به‌سوی افراد بروید و بگویید: «می‌توانم از شما کمک فکری بگیرم؟» علاوه‌براین، تصورِ گرفتن کمک فکری از دیگری ناخوشایند است[۱۹۵]. این‌طور نیست که اطلاعات به‌راحتی در مغز دیگران نشسته و منتظر استخراج شدن از سوی ما باشند. ما با قالب‌های ذهنی شسته‌رفته زندگی نمی‌کنیم. راهنمایان نمی‌توانند به‌سادگی اطلاعاتشان را بارگذاری کنند تا ما دانلودشان کنیم.

هدف از کمک گرفتن از راهنمایان پیروی کورکورانه از توصیه‌های آنان نیست، بلکه ترسیم مسیری احتمالی برای واکاوی همراه باهم است. برای نزدیک شدن به چنین هدفی باید دانش ضمنی آنان را آشکار کنید. اسفنجی شدن با توصیه خواستن از دیگران آغاز می‌شود؛ ولی به‌جای اینکه از دیگران کمک فکری بگیرید، باید از آن‌ها بخواهید تا بار دیگر مسیر طی‌شدهٔ خودشان را ترسیم کنند.

هدف این است که راهنمایانتان را متقاعد سازید تا مختصاتی دقیق -نقاط عطف کلیدی و نقاط عطف صعودشان- را در اختیارتان قرار دهند. ممکن است شما برای اینکه خاطرات مسیرهای فراموش‌شدهٔ آنان را ردیابی کنید، در مورد چهارراهی از آن‌ها سؤال کنید که مدت‌ها پیش به آن برخورده بودند. این‌ها می‌توانند همان مهارت‌هایی باشند که زمانی به دنبالشان بوده‌اند، توصیه‌هایی که به کار گرفته یا نادیده گرفته‌اند و تغییراتی که اعمال کرده‌اند. همچنین می‌توانید برای آنان از مسیرهایی بگویید که تاکنون پیموده‌اید. در همان حالی که آنان با مسیرهای پیشین و فعلی شما آشنا می‌شوند، می‌توانند متوجه راه‌هایی برای پیشرفتتان شوند که در ابتدا متوجه آن‌ها نبودند.

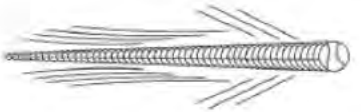
مختصاتی که گردآوری می‌کنید نقشه‌ای دقیق تشکیل نمی‌دهند. برخی از این مختصات برای شما صدق نمی‌کنند؛ شاید مختصاتی شما را به‌سوی عبور از رودخانه رهنمون سازد، آن‌هم درحالی‌که دوچرخه‌تان برای تبدیل به قایق افتضاح است. شاید برخی از مختصات دیگر برایتان کارساز نباشند و شما را به‌سوی جاده‌ای بن‌بست هدایت کنند. شاید پیش از یافتن مسیر درست، ناچار شوید دورهای زیادی بزنید. شاید هم راهنمایانتان از پل‌های تازه ساخته‌شده بی‌اطلاع باشند.

پیشرفت

آن‌طور که درواقع به نظر می‌رسد:
به‌سان توپ پرتاب‌شده به‌شیوهٔ نوک انگشتی



آن‌طور که دوست داریم به نظر برسد:
همچون توپی سریع



وقتی از آر. اِی پرسیدم که چطور مسیر خودش را یافته است، یکی از نخستین نکاتی که به آن اشاره کرد تعداد راهنمایانی بود که از آن‌ها کمک گرفته بود. او یک مربی شخصی دائمی نداشت. وقتی‌که آر. اِی در سال ۲۰۰۵ مسیر خود را آغاز کرد، تنها بازیکنی که از روش پرتاب نوک انگشتی استفاده می‌کرد فردی به نام تیم وِیکفیلد[۱۹۶] بود که در لیگ دستهٔ یک حضور داشت. تعداد معدودی حتی در عمرشان چنین شیوه‌ای را امتحان کرده بودند؛ معدود بازیکنانی که در این نوع پرتاب مهارت داشتند هم تا آن زمان بازنشسته شده بودند. هیچ متخصصی وجود نداشت که بتواند از تمامی رموز پرتاب نوک انگشتی رمزگشایی کند و هیچ مربی واحدی نبود که بتواند تمامی رهنمودهای لازم را در اختیار آر. اِی قرار دهد. او می‌بایست اسفنجی می‌شد تا بتواند منابع معتبر را یافته، نکات نامرتبط را فیلتر کرده و رویکردش را براساسِ آن‌ها سازگار کند.

آر. اِی پس از ماه‌ها تلاش انفرادی، ابتکار عمل را به دست گرفت و درصدد یافتن چند راهنما برآمد. از آنجایی که مسیرش طولانی و پرپیچ‌وخم بود، به طیف وسیعی از نگرش‌ها نیاز داشت. او شروع کرد به تماس گرفتن با افراد انگشت‌شمار زنده‌ای که بر پرتاب نوک انگشتی تسلط داشتند. امیدش این بود که بتواند از این افراد مختصاتی بگیرد. آنان به مجموعهٔ کامل راه‌حل‌های ازپیش‌آماده مجهز نبودند، بلکه صرفاً ایده‌هایی را برای آزمودن در اختیار آر. اِی قرار دادند.

در سال ۲۰۰۸ و قبل از حضور در مسابقه‌ای مقابل تیمی که ویکفیلد در آن بازی می‌کرد، آر. اِی او را متقاعد کرد تا رهنمودهایی را در اختیارش بگذارد. جادهٔ پرتاب نوک انگشتی چقدر سوت‌وکور بود: بازیکنی ناچار بود فوت کوزه‌گری‌اش را در اختیار رقیبش قرار دهد تا این نوع پرتاب زنده باقی بماند. آر. اِی پس از تماشای

پرتاب‌های ویکفیلد و پرسیدن سؤالاتی از او، مسیر تازه‌ای برای آزمودن یافت: او باید مطمئن می‌شد که هنگام پرتاب توپ، بازویش را از مرکز بدنش پایین‌تر می‌آورد. سال بعد به دیدار فیل نیکروی[۱۹۷] مشهور، بزرگ‌ترین پرتاب‌گر نوک انگشتی جهان رفت. نیکرو متوجه شد که آر. اِی هنگام پرتاب توپ، باسن خودش را به جلو هل نمی‌دهد، بنابراین مسیر دیگری برای آزمودن مقابل آر. اِی نمایان شد. آر. اِی برای ملاقات با پرتاب‌کنندهٔ نوک انگشتی دیگری به نام چارلی هاف[۱۹۸] سفرهای متعددی انجام داد. هاف به آر. اِی آموخت که چطور پنجهٔ خود را تنظیم کند و مرحلهٔ پایانی پرتابش را ساده‌تر سازد. آر. اِی یاد گرفت که برای پیشگیری از چرخش توپ، خودش را در آستانهٔ یک دروازه تصور کند و اجازه ندهد تا حین پرتاب توپ، بدنش به چارچوب این دروازه برخورد کند. در این حالت دامنهٔ حرکت بازوی او به‌قدری محدود می‌شد که حس می‌کرد به یک تیرانوسوروس رکس[۱۹۹] تبدیل شده است، اما همین اقدام تحولی بنیادین در پرتاب‌های او ایجاد کرد.

آر. اِی همچنین باید فرامی‌گرفت که کدام مختصات را نادیده بگیرد. مربیان پرتابش مدام به او تأکید می‌کردند که توپ را آهسته‌تر پرتاب کند و سرعت آن را در محدودهٔ حدود ۹۶ کیلومتر بر ساعت نگه دارد؛ ویکفیلد و هاف این سرعت را ترجیح می‌دادند. اما آر. اِی پس از آزمودن سرعت‌های مختلف، دریافت که بهترین پرتاب‌های نوک انگشتی‌اش آن‌هایی‌اند که اغلب حدود ۱۲۹ کیلومتر بر ساعت سرعت دارند.

گاهی لازم است اطلاعاتی را کشف کنیم که هیچ راهنمایی نمی‌تواند در اختیارمان قرار دهد و به این ترتیب رهنمودهای مختص به خودمان را بنویسیم. آر. اِی با

سعی و خطا دریافت که نیازمند مهارتی جدید است: هنر مانیکور. برای داشتن یک پرتاب نوک انگشتی خوب، ناخن‌های او باید به‌قدری بلند می‌بودند که کشش پیدا کنند و در عین حال به‌قدری کوتاه که نشکنند. او به متخصص ترمیم ناخن اختصاصی برای خودش بدل شد.

آر. اِی پس از سه سال چرخیدن به دور خودش، درنهایت از در بسته رهایی یافت. او به لطف کتاب راهنمایی که خودش نوشته بود، در مسیری روبه‌جلو قرار گرفت.

با این همه طی کردن این مسیر آسان نبود. راهنمایان آر. اِی به او هشدار دادند که طی کردن مسیری هیجانی می‌تواند به‌اندازهٔ طی کردن مسیری فیزیکی پر از دست‌انداز باشد. ازآنجایی‌که پرتاب‌های نوک انگشتی همچون گلوله حرکت نمی‌کردند، هدف‌گیری کردن با آن‌ها غیرممکن بود؛ آر. اِی تنها می‌توانست توپش را به‌سان پروانه‌ای رها کند. او باید نقص را می‌پذیرفت: عملکرد او احتمالاً به‌اندازهٔ مسیر پرواز توپش نامنظم خواهد بود. آر. اِی به من گفت: «بدون سخن گفتن با افرادی که تا حدی با موقعیتم آشنایی داشتند، نمی‌توانستم مطمئن شوم که نقطهٔ عطفی در آینده وجود خواهد داشت. امیدْ محرکی حیرت‌انگیز است. من از یاری افرادی برخوردار بودم که کمک کردند این امید را در خودم حفظ کنم.»

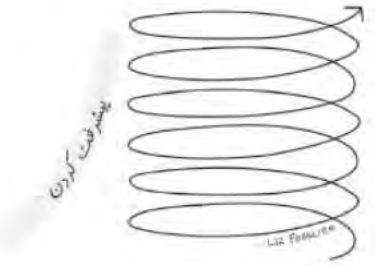
آر. اِی تخمین می‌زند که تا پیش از تسلط کامل بر مکانیک پرتاب نوک انگشتی، بیش از سی هزار پرتاب نوک انگشتی به طرف دیوارهای آجری، بلوک‌های سیمانی و تورها انجام داده است. سرعت آهستهٔ پیشرفت آر. اِی او را به این فکر انداخت که اساساً آیا موفقیت او در لیگ دستهٔ یک شدنی است یا خیر. وقتی او در سال

۲۰۰۸، یکی از "بدترین رکوردها" را از خودش بر جای گذاشت، وضعیت بغرنج‌تر شد. شاید مقدر بود که او با لقب "آقای چهار پرتاب خطا در یک دور بازی" در تاریخ ثبت شود. همان‌طور که خودش به من گفت: «خیلی دلسردکننده است وقتی تمام وجودت را معطوف به کاری می‌کنی و بازهم در آن نتیجه‌ای نمی‌گیری.»

آن‌طور که ممکن است به نظر برسد



آن‌طور که در واقعیت رخ می‌دهد



از نفس افتادن

حس دلسردی مانع متداولی است که پس از دور زدن ظاهر می‌شود. دلیلش این است که عقب‌نشینی لزوماً به‌طور مستقیم ما را به قله‌ای تازه نمی‌رساند. گاهی درنهایت به در بسته می‌خورید، نه به این خاطر که در مسیر اشتباهی قرار گرفته‌اید، بلکه به این خاطر که مسیرتان شما را در قالب جاده‌ای طولانی و مدور به‌سوی اوج رهنمون می‌سازد، به‌نحوی که حتی خودتان هم نمی‌توانید با اطمینان بگویید در حال پیشروی هستید یا خیر. در این حالت شما پیشرفت کافی را مشاهده نمی‌کنید تا بتوانید انگیزه‌تان را حفظ کنید.

برای این احساس نام خاصی وجود دارد: آن را خمودگی[۲۰۰] می‌نامند. (۲۳) خمودگی یعنی دچار شدن به حس رکود و پوچی. این اصطلاح را یک جامعه‌شناس (کوری کیز)[۲۰۱] ابداع و یک فیلسوف (ماریا کری)[۲۰۲] جاودانه کرد.

خمودگی تجربهٔ هیجانی واماندگی است. چه‌بسا طی این حالت احساس افسردگی یا فرسودگی نداشته باشید، ولی قطعاً حس می‌کنید اوضاع خوب نیست. هرروز بازگشتن به کار برایتان دشوار است. به هر جان کندنی هست لحظات را می‌گذرانید و سرشار از ابهام به نظارهٔ سپری شدن هفته‌هایتان می‌نشینید.[۲۰۳]

در حین نگارش این فصل، برای یافتن چارچوبی مناسب جهت توصیف درست پیشرفت غیرخطی، ایده‌هایی بی‌شمار را آزمودم که هیچ‌یک جواب ندادند؛ تخریب و بازسازی یک ساختمان، حفر تونل، شکستن یک دیوار و ریشه‌کن کردن علفی هرز. داورانم به پیش‌نویس من از این فصل امتیاز ۴ از ۱۰ دادند، البته سخاوتمند بودند. آن‌ها با توصیه‌ای به نزدم آمدند: علف‌های هرز را از بین ببر. مدام به‌سوی تختهٔ طراحی‌ام می‌رفتم. وقتی به طریقی نتوانستم گیاهم را احیا کنم، داورانم با

یک دستگاه علف‌زنی به نزدم بازگشتند.

پس از چند هفته، به‌قدری دور خودم چرخیدم که به خمودگی دچار شدم. خوردن به درِ بسته، آن‌هم در نگارش فصلی با عنوان رهایی از درِ بسته تأثیر قابل‌توجهی بر من گذاشت. به‌شدت به در بسته خورده بودم و اصلاً شادمان نبودم. به‌عنوانِ یک متفکر خطی و نویسنده‌ای منضبط معمولاً صبح‌ها با هدفی مشخص به‌سوی صفحه‌کلید می‌روم. غیاب چنین مؤلفه‌هایی در من پریشان‌کننده بود. تصمیم گرفتم تا با خیره شدن به مکان‌نمای چشمک‌زن ماوسم روی صفحهٔ سفید نمایشگرم منشأ اصطلاح مکان‌نما را بررسی کنم. آیا این نشانگر را به احترام همهٔ نویسندگانی که آن را نفرین کرده‌اند، مکان‌نما نامیده‌اند؟[۲۰۴] تا فرارسیدن زمان شام، گویی تمام وقتم را تلف کرده بودم. خیلی عصبانی‌کننده بود. در جست‌وجوی چیزی که ذهنم را از این فصل دور کند تا دیروقت بیدار ماندم، بستنی خوردم و با دوستانم، مونیکا و چندلر، وقت گذراندم. بله، قربانی کردن وقت خواب برای کارهای شخصی! (۲۵) پیشرفتی حاصل نشد، مخزن ذهنم کماکان خالی بود.[۲۰۵]

در همان حالی که پیش‌نویس‌های نگاشته‌شدهٔ کتاب توانمندی‌های نهان را مطالعه می‌کردم، دریافتم که خمودگی پدیده‌ای بیش از خوردن به درِ بسته است. البته که خمودگی هم شما را گیر می‌اندازد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که خمودگی تمرکز شما را مختل می‌کند و انگیزه‌تان را تحلیل می‌برد. خمودگی یک مخمصه ایجاد می‌کند: می‌دانید که باید کاری انجام دهید، اما تردید دارید که اقدامتان چاره‌ساز باشد. اینجاست که باید از اتوبان خارج شوید و دوباره سوخت‌گیری کنید.

جادهٔ فرعی

وقتی از افراد می‌پرسم که برای دستیابی به دستاوردهای بزرگ‌تر به چه چیزی نیاز است، یکی از متداول‌ترین پاسخ‌ها این است که باید طی مسیرتان تمرکز و پشتکار زیادی داشته باشید. باید به سیم آخر بزنید و جلوی تمامی عوامل تحلیل‌برندهٔ انرژی یا تضعیف‌کنندهٔ توجهتان را بگیرید. اگر مایلید تا در شغلتان عالی باشید، باید زمان بیشتری را در محل کارتان بگذرانید: زود به سر کار بروید و دیر به منزل بازگردید. سرگرمی‌هایتان را نادیده بگیرید و ابداً درگیر تکلیف دیگری نشوید، چون نمی‌خواهید به حواس‌پرتی و فرسودگی دچار شوید.

ولی شواهدْ داستان دیگری برای گفتن دارند. دور شدن از موضوع اصلی را نباید یک انحراف قلمداد کرد؛ این کار می‌تواند یک منبع انرژی باشد.

طی مطالعه‌ای آشکار شد که وقتی افراد با متمرکز شدن روی کار دیگری شب خوشایندی را سپری می‌کنند، طی روز بعدی عملکرد بهتری در تکلیف اصلی‌شان نشان می‌دهند. (۲۷) پیشرفت شبانهٔ آنان سبب می‌شد که برای متمرکز شدن بر کار صبح بعدشان، اشتیاق بیشتری پیدا کنند. مزایای ناشی از کسب انگیزه بر هرگونه عوارض ناشی از حواس‌پرتی می‌چربید.

سرگرمی‌ها هم فواید مشابهی به همراه دارند. طی مطالعه‌ای دیگر، مشخص شد وقتی افراد در منزلشان درگیر سرگرمی‌هایی جدی می‌شدند، اعتمادبه‌نفسشان در محل کار افزایش پیدا می‌کرد؛ ولی این فقط در صورتی اتفاق می‌افتاد که این سرگرمی‌ها در حوزه‌ای متفاوت از شغل آنان بود. (۲۸) اگر نقاش هستید و به

خمودگی دچار شده‌اید، پرداختن به کوزه‌گری در کنار کار اصلی‌تان حس تسلط چندانی را در شما برنمی‌انگیزد. منتها اگر مددکار اجتماعی یا حسابدارید و دچار خمودگی شده‌اید، پرداختن به کوزه‌گری می‌تواند مسیر تازه‌ای به‌سوی پیشرفتتان باز کند.

از میان تمامی عوامل مطالعه‌شده، نیرومندترین نیروی شناسایی‌شده برای انگیزه‌بخشی روزانه برخورداری از حس پیشرفت است. (۲۹) شما نمی‌توانید با پافشاری بر روشی غیرکارساز انگیزه‌ای در خودتان پدید آورید. گاهی اوقات، می‌توانید با رفتن به جاده‌ای فرعی جهت رسیدن به مقصدی تازه در خودتان شتاب ایجاد کنید.

جادهٔ فرعی یعنی بیرون زدن از مسیر اصلی برای سوخت‌گیری دوباره. شما در این حالت استراحت نمی‌کنید؛ بیکار نمی‌نشینید و وقتتان را تلف نمی‌کنید. موقتاً از مسیر اصلی منحرف می‌شوید، اما همچنان در حال حرکت هستید. به‌سوی هدف متفاوتی پیش می‌روید.

روان‌شناسان دریافته‌اند که برای دستیابی به حس پیشرفت نیازی به کسب دستاوردهای بزرگ نیست. بُردهای کوچک می‌توانند سوخت حرکتمان را تأمین کنند. (۳۰) وقتی به پیش بروید، حتی اگر در جادهٔ اصلی حرکت نکنید، به شما یادآوری می‌شود که حرکت روبه‌جلو امکان‌پذیر است. در این حالت به‌جای نگران شدن از مسیر طولانی پیش رو، آماده‌اید که در تقاطع بعدی دور بزنید.

وقتی در نگارش این فصل دچار درجازدگی شدم، چنین دریافتم که باید پیامی را که مایل به ارسالش هستم قلباً هم بپذیرم. انحراف انتخابی من بازی واژه‌سازی

آنلاین -از سرگرمی‌های دیرینه‌ام- بود. بعد از چند دور بازی کردن، به حروف درهم ralgnoi برخوردم. حروف را روی تخته‌ام نوشتم، یک حرف i به آن افزودم و درنهایت توانستم راه‌حل را بیابم؛ واژهٔ Original. همین بُرد کوچک آن سوختی بود که به آن نیاز داشتم. آماده بودم تا بار دیگر به مسیر اصلی بازگردم و روی این فصل کار کنم.

نخستین گام من تنظیم مجدد انتظاراتم بود. نباید کل فصل را یکجا می‌نوشتم. به‌جای منتظر ماندن برای نقشه‌ای بی‌نقص، باید هربار بخش کوچکی از آن را تکمیل می‌کردم. باید علف‌های هرز را از بین می‌بردم. باید استعارهٔ بهتری برای جهت‌یابی می‌یافتم. ابزاری کلیدی (چون قطب‌نما) را برگزیدم. من از چنین ابزارهایی دوری می‌جستم، چون حس جهت‌یابی‌ام فاجعه است. آن‌قدر بد است که وقتی به‌ناچار تغییر مسیر داده و دور کاملی می‌زنم، خانوادهٔ همسرم آن را دور آدام می‌نامند. بعد از دست یافتن به چند برد کوچک، سرعتم افزایش یافت. برخی از دور زدن‌ها مرا به عقب بازمی‌گرداندند، اما در مجموع کمکم می‌کردند تا به جلو پیش بروم؛ این درست مثل همان وضعیتی بود که برای آر. اِی دیکی پیش آمد.

آر. اِی در ابتدا بدون آنکه به انحرافی در مسیر خود دچار شود، به بردهای کوچکی دست یافته بود. او پیشرفت خود را با شمارش تعداد پرتاب‌های بدون چرخشش پیگیری می‌کرد. هر توپی که طی پرتاب‌ها نمی‌چرخید، برای او انگیزه‌بخش بود. در عرض چند سال، او از توانایی انجام دادن پرتاب‌های نوک انگشتی خوب در نیمی از مواقع، به‌سوی پرتاب‌های مناسب در سه‌چهارم مواقع پیشروی کرد.

وقتی تیم نیویورک متسْ او را در سال ۲۰۱۰ و در ۳۵ سالگی به خدمت گرفت، او یکی از پرتاب‌کننده‌های خوب لیگ دسته یک به حساب می‌آمد. اگر پرتاب نوک انگشتی او به‌قدر کافی سریع یا انحرافی نمی‌بود، رقبا او را له می‌کردند. آر. اِی برای تداوم حرکت روبه‌جلو به چیز بیشتری در مخزن خود نیاز داشت.

تصمیم گرفت تا با برگزیدن قله‌ای تازه برای صعود، بار دیگر سوخت‌گیری کند. آر. اِی برخلاف توصیهٔ مدیران تیم در تصمیمش مصمم بود.

قله‌ای بلندتر

آر. اِی در زمستان سال ۲۰۱۲ بر آن شد تا به فراز قلهٔ کلیمانجارو، بلندترین قلهٔ قارهٔ آفریقا، صعود کند. این فتحْ چالشی بود که آر. اِی از دوران نوجوانی‌اش و از زمان خواندن داستانی از همینگوِی[۲۰۶] دربارهٔ این قله آرزویش را داشت. آر. اِی برای انجام دادن چنین کاری هدفی خیّرانه در سر داشت: او برای نجات نوجوانان شهر بمبئی از شر قاچاق جنسی، صد هزار دلار کمک گردآوری کرده بود.

تیم نیویورک متس کوشید تا آر. اِی را از این کار منصرف کند و حتی نامه‌ای برای او ارسال کرد که در آن قید شده بود در صورت مصدومیت آر. اِی، باشگاه حق فسخ یک‌طرفهٔ قرارداد او را خواهد داشت. آر. اِی با به خطر انداختن حقوق کامل فصل آیندهٔ خود به کارش ادامه داد. پس‌از آنکه به کشور تانزانیا رسید، همراه با گروهی به‌مدت هفت روز بیش از ۴۸۰۰ متر صعود کرد و در برابر ارتفاع‌زدگی، خستگی شدید و بادهای گزنده مقاومت کرد. آر. اِی پس از رسیدن به قلهٔ کلیمانجارو می‌نویسد: «به‌نوعی حس کردم کوچک‌تر از آنی هستم که همیشه در زندگی خود را تصور کرده بودم. حس مستی‌آوری است.»

طی همان سال، آر. اِی بهترین فصل تمام دوران بیس‌بال خود را سپری کرد. او حاشیهٔ امن خود، یعنی پرتاب کردن توپ‌های نوک انگشتی سریع را پشت سر گذاشت و نوعی پرتاب طراحی کرد که سرعتش بسیار کُند بود و بعد با تنظیم سرعت آن سبب شد تا حریفانش نتوانند زمان و مکان فرود توپ را حدس بزنند. گاهی حریفان مقابل آر. اِی از اینکه تا چه حد در برابر او توپ از دست می‌دهند، به انفجارهای خنده دچار می‌شدند. آر. اِی لقبی مستعار برای خود دست‌وپا کرد: سردرگم‌کننده.[۲۰۷]

آر. اِی در ۳۷ سالگی به دستاوردهای بزرگ‌تری رسید. او برای نخستین بار در تیم ستارگان بیس‌بال لیگ آمریکا حضور یافت. طی چند بازی متوالی، فقط یک ضربه را از دست داد و برای تیم نیویورک متس رکورد ۳۲ ضربهٔ متوالی موفق را به ثبت رساند. در کل لیگ، او بیش از هر بازیکن دیگری ضربهٔ استرایک‌اوت داشت و به نخستین پرتاب‌کنندهٔ نوک انگشتی بدل شد که به کسب جایزهٔ سای یانگ[۲۰۸] برای بهترین بازیکن پرتاب‌گر نائل آمده است.

یکی از خبرنگاران از او پرسیده بود: «آیا صعود از کلیمانجارو پرتاب‌کنندهٔ تیم نیویورک متس را به یک ستاره بدل ساخته است؟» من به‌عنوانِ یک پژوهشگر حوزهٔ علوم اجتماعی می‌توانم با قطعیت در پاسخ این سؤال بگویم: شاید.

شواهد موجود دربارهٔ تکالیف جانبی و سرگرمی‌ها نشان می‌دهند که صعود از این قله می‌تواند مؤثر بوده باشد. البته این احتمال هم وجود دارد که فقط پای تصادف در میان باشد. با این حال وقتی از آر. اِی دراین‌باره پرسیدم، او بدون لحظه‌ای تردید گفت: «فکر نمی‌کنم چنین امری تصادفی باشد. این صعود برایم

خیلی مهم بود. من از به چالش کشیدن خودم لذت بردم.»

جادهٔ فرعی به فراز کلیمانجارو شاید شارژکننده‌ای نهایی برای باتری آر. اِی بوده باشد. گردآوری پول برای امور خیریه به او حس مؤثر بودن داد. احساس ناچیز بودن (بر فراز قله) به او برای انجام دادن کارهای بزرگ‌تر انگیزه داد. صعود موفق اعتمادبه‌نفس زیادی به او هدیه کرد. او دراین‌باره می‌گوید: «ماجراجویی بود. من سال خودم را بر فراز قله‌ای در آفریقا آغاز کردم و آن را بر فراز قله‌ای در بیس‌بال به پایان رساندم.»

از منظر ناظران بیرونی، موفقیت آر. اِی به‌نحوی ناگهانی پدید آمده بود. ولی چنین گزاره‌ای واقعیت ندارد. آر. اِی برای موفق شدن هفت بار در لیگ دستهٔ دوم خطا کرد و هفت سال را هم به تمرین پرتاب نوک انگشتی اختصاص داد. آنچه شبیه به یک پیشرفت ناگهانیِ بزرگ به نظر می‌رسد، معمولاً نتیجهٔ انباشته شدن بردهای کوچک است.[۲۰۹]

وقتی در مسیر صعود به کوه به در بسته می‌خورید، بهتر است به‌جای متوقف ماندن در جایتان، به عقب بازگردید. همان‌طور که دور می‌زنید و وارد جاده‌ای فرعی می‌شوید، حس می‌کنید که در دایره‌هایی در حال چرخیدن هستید. در کوتاه‌مدت، انتخاب مسیر مستقیمْ پیشرفتِ سریع‌تری به دنبال می‌آورد، اما در بلندمدت این مسیرهای چرخشی‌اند که به قله منتهی می‌شوند.

پیشرفت‌ها به‌ندرت ماهیتی شبیه به عکس فوری دارند؛ آن‌ها پس از سپری شدن دوره‌های زمانی بلندمدتی خود را نشان می‌دهند. اگر توجهتان را بر یک لحظهٔ

مشخصاً دشوار متمرکز کنید، به‌سادگی به حس درجازدگی دچار خواهید شد. تنها زمانی متوجه بُعد مسافت طی‌شده‌تان خواهید شد که آن را در طول هفته‌ها، ماه‌ها یا سال‌ها نظاره کنید.



جایگاهی که حالا در آن قرار گرفته اید



آنچه می‌بینید

هنر پرواز کردن به اتکای خود

من معتقدم که می‌توانی با بند کفشت، خودت را بالا بکشی[۲۱۰].

به باورم چنین کاری شدنی است.

یک بار مردی را در سیرک آفتاب دیدم که چنین می‌کرد. (۱)

- استیون کُلبر[۲۱۱]

پیام‌های مرموز ممکن است به اشکال مختلفی ارسال شوند، اما در هر حال گیرندگان خود را دچار حس اضطرار خواهند کرد. جسی آربور[۲۱۲] در میانهٔ بازی پوکر بود که به او گفتند خودرویی در طبقهٔ پایین انتظارش را می‌کشد و قطارش ۳۵ دقیقهٔ دیگر حرکت خواهد کرد. او حتی فرصت نکرد چند تکه از لباس‌های خودش را از ماشین لباسشویی بیرون بیاورد. وقتی جیمز هیر[۲۱۳] روی قایق بود، از او خواستند تا به ساحل برگشته و پاکت قهوه‌ای بزرگی را تحویل بگیرد، هنگامی‌که او مهروموم پاکت را باز کرد، در درون آن خبری از دعوت‌نامه ندید. به او دستور داده شده بود تا خودش را به منطقه‌ای در شمال شیکاگو معرفی کند.

این دستور به شانزده مرد در سراسر ایالات‌متحده ارسال شده بود. این مردان در بازهٔ سنی اواسط بیست‌سالگی تا اواسط سی‌سالگی‌شان بودند و هریک به طبقه‌ای متفاوت تعلق داشتند؛ گروه آن‌ها شامل یک مکانیک، یک صحاف، یک باربر، یک وکیل و یک کارگر حلبی‌سازی بود. ژانویهٔ سال ۱۹۴۴ بود و نمی‌دانستند

چه چیزی انتظارشان را می‌کشد. در گرماگرم جنگ جهانی دوم، آن‌ها فرصتی برای تاریخ‌سازی یافته بودند. آن‌ها در شرف بدل شدن به نخستین سیاه‌پوستانی بودند که وارد دورهٔ آموزش افسری نیروی دریایی ایالات‌متحده می‌شدند.

در میان شاخه‌های مختلف ارتش آمریکا و به‌ویژه در نیروی دریایی تبعیض زیادی حاکم بود. تنها یک ربع قرن قبل، نیروی دریایی به‌طور کامل شهروندان سیاه‌پوست را از ثبت‌نام در دوره‌های خود منع کرده بود. وقتی بالاخره سیاست‌ها تغییر کردند، مردان سیاه‌پوست در نقش‌های محدودی مثل خدمتکاران و نظافت‌کنندگان کفش‌ها به کار گرفته شدند. حالا فشار سیاسی واردشده از سوی النور روزولت[۲۱۴] راه پیوستن به صفوف افسران نیروی دریایی را برای سیاه‌پوستان باز کرده بود، منتها بسیاری از صاحب‌منصبان نسبت به هوش کافی سیاهان برای فرماندهی کردن ملوانان سفیدپوست تردید داشتند.

این مردان هنگام دریافت آموزش‌های دورهٔ افسری نیروی دریایی، در گروهی مجزا و جدا از ملوانان سفیدپوست جای داده شدند. آنان مجبور بودند توهین‌های نژادپرستانه و اظهارات تحقیرآمیز مربیانشان را تحمل کنند. پیامی که به آنان داده می‌شد بسیار واضح بود: انتظار می‌رفت تا آنان شکست بخورند.

برخی از این مردان برای تردید نسبت به توانمندی‌های خود دلایل بیشتری داشتند. تعداد اندکی از آنان دوران تحصیل عاری از مشکلی را پشت سر گذاشته بودند. جسی آربور دانش‌آموزی با معدل C بود که نتوانسته بود در درس اقتصاد مقدماتی قبول شود و چارلز لیر[۲۱۵] هم از کلاس دهم فراتر نرفته بود. ویلیام "سیل" وایت[۲۱۶] هیچ تجربهٔ نظامی نداشت و اخیرا آموزش‌های اولیه‌اش را به پایان رسانده بود. وایت آن دوران را چنین به خاطر می‌آورد: «خیلی طاقت‌فرسا بود. آموزش

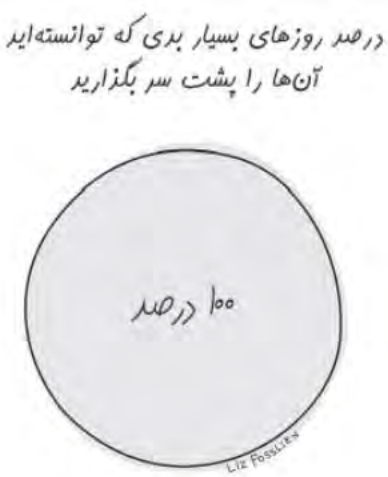
دورهٔ افسری به شلیک تیری در تاریکی شبیه بود.»

آنچه وضعیت را بدتر می‌کرد، حضور کشور در شرایط جنگی بود، زیرا در این حالت طول مدت دورهٔ آموزشی به نصف کاهش یافته بود. داوطلبان بایستی یک ترم کامل از دوران آموزشی را صرفاً در طول ده هفتهٔ طاقت‌فرسا تکمیل می‌کردند. آنان هرروز ساعت ۶ صبح از خواب برمی‌خاستند تا رژهٔ نظامی انجام دهند، هشت ساعت را در کلاس‌های درس سپری می‌کردند و تا شب به‌شدت مشغول مطالعه بودند. آن‌ها موظف بودند تا در دریانوردی، ناوبری، کار با توپخانه، قوانین، مقررات دریایی، شناسایی هواپیماها، علامت دادن با پرچم و ارسال کد مورس و البته شیوه‌های بقا تسلط یابند و در تمامی این موارد نیز باید رکورد زمانی خاصی را ثبت می‌کردند.

در یک کلاس آموزشی معمولی برای دورهٔ افسری نیروی دریایی، فقط سه‌چهارم داوطلبان از پسِ امتحاناتشان برمی‌آیند. منتها گروه داوطلبان سیاه‌پوست نه‌تنها در آزمون رد نشدند بلکه تمامی‌شان برترین نتایج را کسب کردند. صاحب‌منصبان در واشنگتن بلافاصله به این نتایج شک کردند. این مردان برای اثبات تقلب نکردن یا اینکه خطاهایی در فرایند نمره‌گذاری ایجاد نشده است، به‌ناچار بار دیگر در برخی از امتحاناتشان شرکت کردند. آنان این بار حتی نمرات بالاتری به دست آوردند و با معدل جمعی ۳.۸۹ از ۴.۰ امتحاناتشان را به پایان رساندند. سال‌ها بعد، آنان دریافتند که بالاترین نمره را در تاریخ نیروی دریایی ایالات‌متحده کسب کرده بوده‌اند. توانمندی‌های آنان دیگر نهان نبود.

درنهایت، سیزده نفر از این داوطلبان به عنوان افسر نیروی دریایی به خدمت دعوت شدند.[۲۱۷] آنان به عنوان نخستین گروه از سیاه‌پوستان آمریکایی که یونیفرم‌هایی با ستاره‌های طلایی را به تن می‌کردند با لقب سیزده مرد طلایی[۲۱۸] شناخته شدند. (۲) سیزده مرد طلایی به‌جای تسلیم شدن در برابر نیروهای گرانشی که آنان را به پایین می‌کشیدند، موفق شدند اوج بگیرند. همان‌طور که ساموئل بارنز[۲۱۹] دراین‌باره می‌گوید: «ما مصمم بودیم تا به‌رغم باری که بر دوشمان گذاشته شده بود، به موفقیت برسیم.»

سیزده مرد طلایی کاری را به‌درستی انجام دادند که باقی ما اغلب در آن مرتکب خطا می‌شویم. وقتی به موانعی برمی‌خوریم که ظاهراً عبور از آن‌ها غیر ممکن است، به‌سادگی وسوسهٔ تسلیم شدن به سراغمان می‌آید. چنین شرایطی خیلی دشوار است؛ نیروهای مقابل ما به‌غایت قوی هستند. در چنین مواقعی، توصیه می‌شود که خودمان را با اتکا به خود بالا بکشیم. پیام چنین توصیه‌ای این است که ما باید در درون خودمان به دنبال ذخایر پنهان اعتمادبه‌نفس و دانش بگردیم. اما درواقع یعنی باید توانمندی‌های نهان خودمان را کشف کنیم و توسعه‌شان دهیم تا به این ترتیب بتوانیم منابعمان را به خدمت بگیریم. وقتی شرایط علیه ماست، تمرکز بر چیزی ورای خودمان مؤلفه‌ای است که می‌تواند ما را از زمین بلند کند.



آموزش به یکدیگر

وقتی با تکلیفی دلهره‌آور مواجه می‌شویم، به شایستگی و اعتمادبه‌نفس نیاز خواهیم داشت. توانایی ما جهت ارتقای مهارت‌ها و انتظاراتمان در وهلهٔ نخست به نحوهٔ تفسیر ما از موانع پیش رویمان بستگی دارد. شواهد گسترده نشان می‌دهند که وقتی موانع را تهدید قلمداد کنیم، تمایل به عقب‌نشینی و تسلیم شدن در ما افزایش می‌یابد. اما وقتی موانع را چالش‌هایی بدانیم که لازم است بر آن‌ها فائق بیاییم، می‌توانیم بهترین عملکردمان را نشان دهیم. (۳)

چالش قلمداد کردن موانع تا حدی نیازمند برخورداری از طرز فکر رشد[۲۲۰] است؛ یعنی باور داشتن به توانایی خود برای بهبود یافتن. با این همه، روان‌شناس

پیشگامی که این ایده تا مطرح کرده بود، کارول دوک[۲۲۱]، به‌تازگی نشان داده است که نوع طرز فکر به‌خودی‌خود و بدون برخورداری از داربست‌هایی برای حمایت شدن سودمندی چندانی نخواهد داشت. آزمایش‌های سفت‌وسخت انجام‌شده بر بیش از پانزده هزار دانش‌آموز نشان می‌دهند که پروراندن طرز فکر رشد در میان دانش‌آموزان تنها زمانی نمرات آنان را افزایش می‌دهد که معلمان این دانش‌آموزان توانمندی‌های آنان را شناسایی کنند و فرهنگ به آغوش کشیدن چالش‌ها در مدارس حاکم باشد. (۴)

وقتی به‌قدر کافی خوش‌شانس نباشیم که دیگران برایمان داربست‌سازی کنند، احتمالاً ناچار خواهیم بود خودمان انجامش دهیم. این همان‌جایی است که اتکای به خود وارد می‌شود. اتکای به خود یعنی بهره‌گیری از منابع در دسترستان برای رها شدن از موقعیتی باتلاق‌مانند. این اصطلاح گاه در قصه‌ای فولکلور دربارهٔ بارونی[۲۲۲] به چشم می‌خورد که با اسبش در باتلاقی به دام افتاده بود؛ بارون درنهایت می‌تواند از گیسوان بافته‌شدهٔ خود به عنوان یک طناب بهره گیرد و خود را از باتلاق نجات دهد. روایت‌های دیگری هم به‌جای موهای بارون به بندهای چکمه‌های او اشاره کرده‌اند.

اتکای به خود را معمولاً مهارتی فردی قلمداد می‌کنند. طی این وضعیت، شما به کمک دیگران متکی نیستید. پاشنه‌های کفش خودتان را وَرمی‌کشید تا برای عبور از موانع آماده شوید. شبیه به جلوه‌ای از نوعی فردگرایی سفت‌وسخت -عملی مستقلانه- می‌ماند. اما ما زمانی می‌توانیم به‌نحوی مستقلانه به چنین مهارتی نزدیک شویم که حس شایستگی و اعتمادبه‌نفس لازم برای غلبه کردن بر موانع را کسب کرده باشیم. من چنین رویدادی را در کلاس درس خودم دیده‌ام.

در یک ترم پاییزی، به دانشجویانم در دانشکدهٔ وارتون گفتم که امتحان پایانی‌شان به‌نحو نامتعارفی دشوار خواهد بود و بعد چند نمونه سؤال برای آن‌ها فرستادم. آن‌ها باوحشت از بخش چندگزینه‌ای امتحان به سر کلاس آمدند. می‌خواستم به آن‌ها انگیزه بدهم تا بر مطالب مسلط شوند و در عین حال اعتمادبه‌نفس آن‌ها را تضعیف کنم.

به دانشجویان یادآور شدم که از همهٔ آن‌ها برای موفق شدن حمایت خواهم کرد. حتی قول دادم که اگر معدل کل نمرات کلاس پایین باشد نمرات را روی نمودار ببرم.[۲۲۳] آن‌ها کماکان دچار فشار روانی و پر از شک و تردید بودند، بنابراین تصمیم گرفتم تا آن‌ها را دلگرم کنم. به آن‌ها گفتم که برای یکی از سؤالات چهارگزینه‌ای که قادر به پاسخ دادن به آن نیستند، می‌توانند نام یکی از همکلاسی‌هایشان را بنویسند که احتمال می‌دهند جواب را بداند. چنین کاری، معادل یکی از راه‌های نجاتی بود که در مسابقهٔ تلویزیونی چه کسی می‌خواهد میلیونر شود[۲۲۴] به کار گرفته می‌شد.

دانشجویان برای برتری در امتحان، کماکان باید بر تمامی مطالب تسلط پیدا می‌کردند؛ مسئله هنوز به این سادگی‌ها نبود. منتها اگر آن‌ها می‌خواستند برای سؤالی از اعتبار دیگری بهره ببرند، باید می‌دانستند که هرکسی چه دانسته‌هایی دارد. بنابراین آنان ترجیح دادند تا به‌جای مطالعهٔ انفرادی، در کنار یکدیگر مشغول مطالعه شوند. آنان در گروه‌هایی کوچک گرد هم می‌آمدند تا مطالب کلیدی درس را باهم به اشتراک بگذارند.

دانشجویان داربست‌های خودشان را ساخته بودند. کلاس بعدی میزان همکاری آن‌ها را به سطح بالاتری برد: آنان نقشه‌ای عظیم از محتوای مطالب

آموزش‌داده‌شده در کل ترم ترسیم کرده بودند. یکی از دانشجویان سالنی را برای مطالعه طی بعدازظهر شنبه رزرو کرد و از سایر همکلاسی‌هایش خواست تا به هم بپیوندند و دانش‌شان را با یکدیگر به اشتراک بگذارند. دانشجویان دیگر برای به اشتراک گذاشتن خلاصه‌نویسی‌هایشان، راهنمایی‌هایی برای مطالعه و آزمون‌های تمرینی وارد عمل شدند. دانشجویان دریافته بودند که نیرومندترین شکل اتکای به خود نه به‌تنهایی، که در کنار دیگران ساخته می‌شود.

شواهد قابل‌توجه نشان می‌دهند که مطالعه در کنار همتایانِ بامعلومات نقش سودمندی در رشد فرد ایفا می‌کند. اگر می‌خواهید پیش‌بینی کنید در سازمان‌های اطلاعاتی ایالات‌متحده کدام تیم بهترین عملکرد را دارد، مهم‌ترین عامل این است که ببینید اعضای تیم هرچند وقت یک‌بار به همکارانشان آموزش می‌دهند و برای آنان مربیگری می‌کنند. (۵) در دانشکده‌های پزشکی، دانشجویان به همان اندازه‌ای که مطالب را از دانشگاه فرامی‌گیرند، توسط همتایان‌شان هم آموزش می‌بینند. (۶) طی جلسات هفتگی که برای گفت‌وگوهای گروهی برگزار می‌شد، هیچ دانشجویی خودش را در قامت یک متخصص نمی‌دید. همه باید از دانش جمعی گروه بهره می‌گرفتند. ضمناً دلیلی وجود دارد مبنی بر اینکه بخشی از فرایند یادگیری هر دانشجو به‌واسطهٔ آموزش‌های او به سایر همتایانش رخ داده‌اند.

آموزش به دیگران از شیوه‌های نیرومند یادگیری به حساب می‌آید. طی فراتحلیلی بر ۱۶ مطالعه، آشکار شد آن دسته از دانش‌آموزانی که به‌طور تصادفی در جایگاه معلم خصوصی همسالانشان قرار داده شدند، درنهایت در مطالبی که تدریس می‌کردند نمراتی بالاتر به دست می‌آوردند. (۷) دانش‌آموزانی که روخوانی را به دیگران می‌آموختند در درس روخوانی رشد می‌کردند و آن‌هایی که ریاضی را به دیگران می‌آموختند در ریاضیات پیشرفت آشکاری نشان می‌دادند. هرچه دانش‌آموزان زمان بیشتری را به تدریس خصوصی فردی دیگر اختصاص می‌دادند، یادگیری خودشان هم بیشتر می‌شد. گروهی از پژوهشگران چنین نتیجه گرفتند: «کودکانی که در نقش معلم خصوصی ظاهر شده بودند، همچون دانش‌آموزان تحت تعلیمشان درک بهتری از مطالب به دست آوردند و نگرش مثبت‌تری به درس یافتند.»[۲۲۵] (۸)

روان‌شناسان این پدیده را اثر تدریس می‌نامند (۱۳) و چنین مؤلفه‌ای حتی برای تازه‌کاران نیز مؤثر است: برترین راه برای یادگیری یک مطلب، آموزش آن است. شما بعد از به خاطر آوردن مطالب، بیش‌از قبل آن‌ها را به خاطر می‌سپارید و بعد از توضیح دادنشان، بهتر از قبل آن‌ها را درک خواهید کرد. (۱۴) فقط لازم است تا قبل از رسیدن به مهارت، حس معذب شدنِ ناشی از نشستن بر صندلی مُدرس را به آغوش بکشید. حتی صرف اینکه به شما بگویند قرار است مطلبی را آموزش دهید برای بهبود به روند یادگیری‌تان کفایت می‌کند. (۱۵)

کسانی که هنوز قادر به انجام دادن چنین کاری نیستند می‌توانند به‌واسطهٔ آموزش آن را یاد بگیرند. این هم نمود دیگری از این واقعیت است که کسانی که قادر به انجام دادن کاری نیستند به آموزش آن روی می‌آورند. هنری آدامز[۲۲۶]، مورخ (آمریکایی)، از طریق تدریس کردن درس تاریخ قرون‌وسطی به متخصص تاریخ قرون‌وسطی بدل شد. (۱۶) او نزد شاگردانش اعتراف کرده بود که در آغاز کارش چیزی نمی‌دانست و صرفاً زودتر از دانشجویان مطالب را می‌خواند و مطالب مورد نیاز برای تدریس را در ذهن خود تدوین می‌کرد. جورجیا اوکیف[۲۲۷]، نقاش (آمریکایی)، هم تکنیک‌های انتزاعی‌اش در نقاشی با زغال و آبرنگ را حین تدریس این تکنیک‌ها در کلاس‌های هنری فراگرفت. (۱۷) جان پرسکیل[۲۲۸]، فیزیکدان (آمریکایی)، محاسبات کوانتومی را طی دورهٔ تدریس همین نوع محاسبات فراگرفت (۱۸) و سیزده مرد طلایی هم با آموزش آنچه باید فرامی‌گرفتند توانستند در امتحانات افسری نیروی دریایی، نتایجی عالی کسب کنند.

توانمندی‌های غیرمنتظره

در دوران ابتدایی آموزش افسری نیروی دریایی، بسیاری از اعضای سیزده مرد طلایی حس می‌کردند که اکتساب آن میزان دانش در مدت‌زمانی آن‌چنان محدود، کاری ناممکن است. همان‌طور که جورج کوپر[۲۲۹] می‌گوید: «هریک از ما می‌گفتیم "لعنت بر این آموزش‌ها، این‌ها خیلی زیادند".» با توجه به اینکه صاحب‌منصبان حمایت کمی از این مردان داشتند، بهترین امید برای پیشرفت آنان این بود که خودشان از یکدیگر حمایت کنند. با این همه آنان باید در محیطی که به‌طرز نومیدکننده‌ای رقابتی بود دست به چنین عملی می‌زدند.

ازآنجایی‌که عرف حاکم بر نیروی دریایی این بود که همه قادر نیستند صلاحیت‌های لازم را کسب کنند، داوطلبان افسری تمایل داشتند تا یکدیگر را رقیب تلقی کنند، نه هم‌تیمی. با این حال، سیزده مرد طلایی در پادگان خود گرد هم آمدند و عهدی طلایی با هم بستند: همه برای یکی و یکی برای همه.[۲۳۰] کوپر می‌گوید: «ما در همان اوایل کار بر آن شدیم که یا همگی با هم غرق شویم یا همراه هم شنا کنیم. خوشبختانه هریک از اعضای مختلف گروه در کنار هم تقریباً با تمامی مطالب مورد مطالعه آشنایی داشتند.»

سیزده مرد طلایی برای مدیریت بار سنگین دورهٔ آموزشی‌شان تصمیم گرفتند تا به یکدیگر تکیه کنند. آن‌ها با به اشتراک گذاشتن و فیلتر دانش در اتاقی واحد به یک اسفنج تبدیل شدند. هریک از اعضا تخصص خودش را به باقی افراد گروه آموزش می‌داد. وقتی کتاب‌های درسی‌شان را دریافت کردند، به مرور کردن موضوعات کتاب‌ها پرداختند و منتظر ماندند تا بالاخره کسی فریاد بزند: «این موضوع مال من است.»

کوپر، گراهام مارتین و رجینالد گودوین[۲۳۱] به دلیل قوی بودن در ریاضیات، هدایت بسیاری از مطالب تحلیلی ریاضی را بر عهده گرفتند و جان ریگان[۲۳۲] هدایت افراد در موضوعات فنی را عهده‌دار شد. شیفتگان تاریخ، یعنی ساموئل بارنز و دنیس نلسون[۲۳۳]، مسئولیت تعلیم تاریخ نظامی را عهده‌دار شدند. گرچه لیر از منظر آموزش‌های رسمی ضعف داشت، در رهبری و نیز دریانوردی و گره‌زنی طناب مجرب بود، بنابراین همراه با آگوستوس آلوِز[۲۳۴] تعلیم این حوزه‌ها را بر عهده گرفت و ازآنجایی‌که آربور آموزش‌های پیشرفتهٔ ناوبری را گذرانده بود، گروه برای آموزش کدهای مورس تحت آموزش فشردهٔ او قرار گرفتند؛ آربور به دیوار ضربه می‌زد و با دادن سرنخ‌هایی آن‌ها را به ضربه زدن با کد مورس فرامی‌خواند. همهٔ اعضای گروه در عین کنار هم بودن، بر خودشان هم اتکا داشتند.

ساعت رسمی خاموشی چراغ‌ها ۱۰:۳۰ شب بود. سیزده مرد طلایی هر شب با چراغ‌قوه‌ای در حمام گرد هم می‌آمدند و تا ساعات پس‌از نیمه‌های شب به مطالعه مشغول می‌شدند. برای اطمینان یافتن از اینکه کسی مچشان را نمی‌گیرد، ملحفه‌هایی را بر پنجره‌ها می‌آویختند تا جلوی بیرون رفتن نور را بگیرند.

من به لطف کتاب درخشانی از مورخ نیروی دریایی، اثر پل استیل‌ول[۲۳۵]، که با ثبت تجارب سیزده مرد طلایی پیش از فوتشان خدمتی بزرگ انجام داد، با ماجراهای این مردان آشنا شدم. در همان حالی که به مصاحبه‌های مفصل استیل‌ول برای نگارش ماجراها و استفاده از نقل‌قول‌ها و بینش‌های کتابش می‌اندیشیدم، بدیهی‌ترین تبیین برای چراییِ موفقیت این مردان در نظرم این بود که آنان توانسته بودند از همتایان شایستهٔ خود مطالبی را بیاموزند. بعد به ذهنم خطور کرد که پای اثر تدریس نیز در میان است؛ به اشتراک گذاشتن دانش به افزایش شایستگی افرادی منتهی می‌شد که خودشان مشغول تدریس بودند. آن‌ها

طی همکاری با قدرت بیشتری بر خود اتکا می‌یافتند.

وقتی نخستین پرسش حقوقی مطرح شد، همه به وایت روی آوردند که وکیل بود. وایت به آنان گفت که دانشی در باب قوانین نیروی دریایی ندارد و لازم است ابتدا به واکاوی این قوانین بپردازد. وایت به‌واسطهٔ تعلیم قوانین نیروی دریایی به دوستانش، این مطالب را فراگرفت و ضمناً با آموزش موضوعاتی که به‌تازگی از اردوگاهی نظامی با آن‌ها آشنا شده بود بر این موضوعات هم تسلط یافت. اقدام او برای تعلیم این دروس سبب شد تا خودش هم آن‌ها را به‌خوبی بیاموزد.

فرانک سابلت[۲۳۶] با اتکا بر پیشینهٔ خود به عنوان یک مکانیک و همراه با دالتون باو[۲۳۷] مسئولیت امور مکانیکی، توپخانه و دیگ‌های بخار را بر عهده گرفتند. با این همه، سؤالات زیادی پیش آمدند که آن‌ها پاسخی برایشان نیافتند. وقتی معلمان تعیین‌شده دانش کافی نداشتند، افراد گروه تک‌به‌تک به گفت‌وگو باهم می‌نشستند و نظراتشان را بیان می‌کردند. چنین کاری به آن‌ها فرصت می‌داد تا مطالب نسبتاً تازه‌ای را فرابگیرند. وقتی‌که آنان دربارهٔ بهترین تبیین به اجماع می‌رسیدند، نوبت به "ملکهٔ ذهن کردن" و "استنطاق کردن" می‌رسید. آنان با سؤال‌پیچ کردن همدیگر فرصت بیشتری برای همه ایجاد می‌کردند تا دانش تازه کسب‌شده‌شان را با گروه به اشتراک بگذارند. سابلت وقتی دید هریک از اعضا بینش‌هایی برای ارائه دارند، به این نتیجه رسید که «مردان گروه ما از ظرفیت و توانایی درک اطلاعات برخوردارند.» آن‌ها پاشنهٔ کفش‌هایشان را ورکشیده بودند. وقتی موعد امتحانشان فرا رسید، همهٔ آن‌ها از دانش لازم برای کسب نمرهٔ عالی در همهٔ دروس برخوردار بودند.

اهمیت دادن به توصیه‌های خودمان

آموزش به دیگران می‌تواند موجب تقویت حس شایستگی‌مان شود. اما این مربیگری بر دیگران است که اعتمادبه‌نفس‌مان را افزایش می‌دهد. وقتی دیگران را تشویق می‌کنیم تا بر موانع پیش روی خود فائق بیایند، احتمالاً خودمان هم انگیزهٔ بیشتری می‌گیریم. من به عنوان یک پدر چنین پدیده‌ای را تجربه کرده‌ام.

هنگام ایراد نخستین سخنرانی‌ام در گردهمایی TED نگران بودم، پس تصمیم گرفتم تا از بزرگ‌ترین دخترم توصیه‌هایی بخواهم. فرزندم جوانا که در آن زمان

دختربچهٔ هشت‌ساله و بسیار خجالتی بود، به من گفت تا در میان حضار به دنبال کسی بگردم که سرش را به نشان تأیید تکان می‌دهد و تبسمی بر لب دارد. (پس از ایراد سخنرانی) هیجان‌زده به منزل آمدم تا به جوانا بگویم با نگریستن به یکی از چهره‌های متبسم در ردیف اول دلگرمی گرفتم.

چند هفته بعد، من و همسرم، آلیسون، حس کردیم جوانا به‌خاطر اینکه باید نقشی را در تئاتر مدرسه‌اش ایفا کند اضطراب دارد. وقتی درنهایت به روی صحنه رفت، در میان تماشاگران بر سیمای ما تمرکز کرد و لبخندی بزرگ همچون لبخند بزرگی که ما به لب داشتیم بر چهره‌اش نمایان شد. او به‌جای آنکه برای توصیه خواستن به ما اتکا کند، توصیهٔ خودش را به خاطر آورده و به آن عمل کرده بود. این یک نقطهٔ عطف به حساب می‌آمد؛ ما شاهد آن بودیم که پس از این رویداد، انتظارات جوانا از خودش افزایش پیدا کرد. طولی نکشید که او برای ایراد سخنرانی در کلاس داوطلب شد و معلمانش متانت و اعتمادبه‌نفس او را ستودند.

من این پدیده را اثر مربیگری[۲۳۸] می‌نامم. (۱۹) ما زمانی به توانایی‌های خود در غلبه بر چالش‌ها اعتماد بیشتری پیدا می‌کنیم که در همان حوزه دیگران را راهنمایی کنیم. این نتیجهٔ همیشگی آزمایش‌های ظریفی با هدایت لورن اسکریس-وینکلر[۲۳۹]، روان‌شناس (آمریکایی)، است. طی آزمایشی آشکار شد پس‌از آنکه گروهی از دانش‌آموزان دبیرستانی به‌نحوی تصادفی با دانش‌آموزان کوچک‌تر از خود دربارهٔ چگونگی حفظ انگیزه و دوری جستن از تعلل‌ورزی سخن می‌گفتند، خودشان در چند درس -ازجمله ریاضی- نمرات بالاتری کسب کردند. طی آزمایش دیگری روشن شد که دانش‌آموزان دورهٔ راهنمایی پس‌از آنکه به‌مدت بیش از یک ماه به‌نحوی تصادفی به گروهی از دانش‌آموزان کم‌سن‌تر از خود توصیه‌های انگیزشی ارائه دادند -به‌جای آنکه از معلمان متخصص توصیهٔ انگیزشی بگیرند- زمان

بیشتری را صرف انجام تکالیفشان کردند. ضمناً افرادی که برای پس‌انداز کردن پول، کاهش وزن، کنترل خشم و یافتن شغل در تقلا بودند، همگی پس از ارائهٔ مشاوره به دیگران بیش از زمان‌های دریافت مشاوره انگیزه گرفتند.

این پدیده با اثر تدریس تفاوت دارد؛ اثر تدریس نشان می‌دهد که چطور به اشتراک گذاشتن دانشی که خود درصدد کسبش هستیم می‌تواند به فراگیری خودمان کمک کند. اثر مربی نشان می‌دهد که چطور انگیزه بخشیدن به دیگران در حوزه‌ای که خود به انگیزه در آن نیازمندیم می‌تواند انگیزهٔمان را تقویت کند. طی مربیگری برای دیگران، با به خاطر آوردن ابزارهایی که از قبل در اختیار داشته‌ایم، انتظاراتمان از خودمان را بالاتر می‌بریم.

مربیگری معمولاً برعکسِ کاری است که هنگام نیاز داشتن به کمک انجامش می‌دهیم. در شرایط دشوار غریزهٔ ما قبل از هر چیز حکم می‌کند که گوشی تلفن را برداریم و مشورت بخواهیم. حال‌آنکه بهتر است با هدف تأمل بر توصیه‌هایی که خودمان در گذشته به دیگران ارائه کرده‌ایم، قدری درنگ کنیم یا با فردی تماس بگیریم که موقعیتی مشابه با ما دارد و پیشنهادهایی به او ارائه دهیم. باید به توصیه‌هایمان به دیگران گوش بدهیم؛ این‌ها معمولاً همان توصیه‌هایی هستند که خودمان باید آن‌ها را به کار ببندیم.



به‌واسطهٔ پژوهش‌هایم دریافتم که بخشنده بودن بیش از گیرنده بودن انگیزه‌بخش است. (۲۰) گیرنده بودن ماهیتی منفعل دارد؛ اگر شما همیشه آن کسی باشید که تحت مربیگری قرار می‌گیرد، در موقعیت وابستگی به راهنمایی‌های دیگران گیر می‌کنید. اما بخشندگی ماهیتی فعال دارد؛ مربیگری برای دیگران به شما یادآوری می‌کند که مطالبی برای ارائه دارید. این کار شما را متقاعد می‌سازد که اتکای به خودتان به‌قدری مستحکم است که حمایت کافی از خودتان را فراهم

آورد، چون پیش‌تر دیده‌اید که توانسته‌اید حامی دیگران باشید.

سیزده مرد طلایی در طول زمستان برای مربیگری و تشویق به یکدیگر اتکا می‌کردند. لیر برای روحیه بخشیدن به گروه دست به کار می‌شد. وقتی‌که اعضای گروه در به‌کارگیری سکستانت[۲۴۰] برای ناوبری به مشکل برخوردند، لیر آنان را تشویق کرد که به تلاش‌هایشان ادامه دهند و شیوهٔ انجام دادن تکنیک‌هایی را هم به آنان آموخت. این کار به لیر -و هم‌گروهی‌هایش- نشان داد که هریک باید نقشی ایفا کنند.

سیزده مرد طلایی حین مربیگری برای همدیگر فقط به توصیه و تشویق هم نمی‌پرداختند، بلکه در قبال یکدیگر احساس مسئولیت هم داشتند. جورج کوپر به خاطر می‌آورد: «هریک از ما در یک برههٔ زمانی یا شاید بیش‌از یک برهه، آماده بودیم تا از تلاش کردن دست بکشیم، بنابراین لازم بود تا کسی آنجا باشد و بگوید "اوه، نه، پسر، ما باید این کار را به سرانجام برسانیم".» گراهام مارتین به اعضای گروه می‌گفت که باید نمرهٔ قبولی بگیرند و بهانه‌ها برای تلاش نکردن را کنار بگذارند. اگر حواس عضوی از گروه پرت می‌شد، او هم‌گروهی‌های خودش را فرامی‌خواند و برای حفظ تمرکز خود، نکاتی را با آنان رد و بدل می‌کرد. وقتی همهٔ افراد یکدیگر را بالا می‌کشیدند، انتظاراتشان از خودشان هم افزایش می‌یافت.

پل استیل‌ول پس از مصاحبه با بیشتر اعضای گروه سیزده مرد طلایی، از پاسخ‌هایشان حیرت‌زده شد: «حتی سخت‌گیرترین مربیان این مردان نیز به‌قدری از آن‌ها انتظار نداشتند که خودشان از خودشان انتظار داشتند.» تکلیف دشوار پیش روی آنان دیگر نه یک تهدید، که نوعی چالش بود. آن‌ها به‌جای شک کردن به خودشان، به ظرفیت جمعی‌شان ایمان آوردند. همان‌طور که جورج کوپر می‌گوید: «ما متقاعد شده بودیم که اگر فقط یکی از ما موفق شود، درواقع همه موفق شده‌ایم.»

سیزده مرد طلایی برای پر کردن شکاف‌های اولیه در اعتمادبه‌نفس و حس شایستگی‌شان روش‌هایی یافتند. با این همه، به‌سبب تردیدهایی که فرماندهان در موردشان داشتند، آن‌ها ممکن بود تا حد زیادی خودشان را زیر سؤال ببرند. وقتی دیگران توانایی‌های شما را باور نداشته باشند، چه‌بسا از حرکت بایستید یا به‌کلی مسیرتان را تغییر دهید. ناتوان پنداشته شدن مانعی خاص در مسیر رشد ایجاد می‌کند که برای غلبه بر آن به نوع خاصی از داربست‌سازی نیاز است.

اخیراً، با فردی دیدار کردم که به همین مشکل برخورده و از آن رهایی یافته بود. من طی سال‌ها، پیش از آنکه خودم به یک سخنران بدل شوم، چنین شنیده بودم که او سخنرانی است که حضار را به‌شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد. وقتی سرانجام با او ملاقات کردم، نکته‌های شگفت‌انگیزی دربارهٔ نحوهٔ انگیزه گرفتن برای نبردی سخت به من آموخت.

کوهی از تردید

آلیسون لوین[۲۴۱] در همان حالی که نفس‌نفس می‌زد، با خودش می‌اندیشید که شاید اشتباهی مرتکب شده باشد. (۲۱) سال ۲۰۰۲ بود و آلیسون کاپیتان تیم کوهنوردی گروهی از زنان آمریکای در نخستین صعودشان به قلهٔ اورست -بلندترین قلهٔ روی زمین- بود. آلیسون به دشوارترین بخش صعود رسیده بود: آبشار یخی خومبو.[۲۴۲] در بالای سر او حدود ۶۰۹ متر از یخ‌های عمودی قرار داشتند که با تشدید گرمای خورشید بی‌ثبات شده بودند. او باید به‌سرعت از این ناحیه عبور می‌کرد و بدین‌ترتیب از احتمال گرفتار شدن در هجوم ناگهانی بهمن یا یخ می‌گریخت.

اما سرعتْ نقطهٔ قوت آلیسون محسوب نمی‌شد. او با قد ۱۶۵ سانتیمتری و وزنی ۵۱ کیلوگرم، فاقد جثه و بنیهٔ بدنی لازم برای برداشتن گام‌های بلند و نیرومند بود. او در اواسط سی‌سالگی خود به سر می‌برد و تنها چند سالی بود که کوهنوردی را شروع کرده بود. آلیسون در دوران کودکی، طی تابستان‌های گرم شهر فینیکس، حریصانه کتاب‌هایی دربارهٔ کاشفان قطب جنوب می‌خواند و هر فیلمی دربارهٔ کوهنوردان را تماشا می‌کرد. رؤیای او این بود که به سفرهای قطبی بپردازد، اما محدودیت‌های جسمانی‌اش سبب می‌شد که نتواند سرما را تاب بیاورد.

آلیسون با سوراخی در قلب خود به دنیا آمد؛ قرار نبود بدل شدن به یک کوهنورد جزء گزینه‌های در دسترس او باشد. طی دوران نوجوانی‌اش گهگاه از حال می‌رفت و به‌ناچار بین منزل و اورژانس در رفت‌وآمد بود. پس از اجرای چند عمل جراحی، سرانجام سوراخ قلب او بسته و به این ترتیب مانع کوهنوردی‌اش برداشته شد. ولی همچنان مانعی بزرگ بر سر راه آلیسون قرار داشت؛ او به اختلالی در گردش خونش دچار بود. در دماهای پایین، شریان‌های او خون‌رسانی به

انگشتان دستان و پاهایش را متوقف می‌کردند، بدین‌ترتیب این بخش‌ها بی‌حس می‌شدند و در معرض سرمازدگی شدید قرار می‌گرفتند.

این وضعیت آلیسون را از صعود به اورست بازنداشت. او ماه‌های متمادی را صرف جذب حامی مالی و تیمی از زنانی کرد که ورزشکاران حرفه‌ای محسوب می‌شدند. حالا آنان در کنار هم ایستاده و به حفره‌ای غول‌پیکر در دل یخچالی خیره شده بودند که لازم بود از آن عبور کنند. اگر پایشان می‌لغزید، چه‌بسا به پایین سقوط می‌کردند و جان می‌باختند.

وقتی آلیسون صعودش را آغاز می‌کرد، صدایی از پشت سر خود شنید. صدا متعلق به کوهنورد مردی بود که فریادزنان می‌گفت: «شما هرگز با این سرعت به قله نمی‌رسید. اگر قادر نیستید سریع‌تر حرکت کنید، باید قید صعود را بزنید و به خانه بازگردید.» آلیسون در همان حین که تمام تلاشش را کرد تا مرد را نادیده بگیرد، به‌آهستگی و البته با اطمینان به پیش رفت.

او و تیمش درنهایت از آبشار یخی عبور کردند. اندکی بعد، بخشی از کوه به بهمن بدل شد و خطر از بیخ گوش یکی از کوهنوردان گروه گذشت. این تنها مواجههٔ آنان با مرگ نبود؛ هلیکوپتری که اعضای گروه را از درهٔ خومبو عبور داده بود، در مسیر بازگشت بر کوهی سقوط کرد و تمامی خدمه‌اش جان باختند. ضمناً یکی از کوهنوردانی که آلیسون در کمپ اصلی به او برخورده بود هم بعداً به‌سبب لیز خوردن سقوط کرد و جان سپرد. آلیسون می‌دانست که زندگی آنان در میانهٔ تصمیم‌های کوچک و شرایط خارج از کنترل بی‌شماری معلق بود.

آلیسون و هم‌تیمی‌هایش پس از نزدیک به دو ماه از آغاز صعودشان به آخرین مرحلهٔ مسیر صعود خود رسیدند. مسیر این مرحله با عنوان منطقهٔ مرگ معروف بود؛ در آن ارتفاع، بیشتر انسان‌ها قادر نیستند تا اکسیژن کافی برای زنده باقی ماندن را جذب کنند. آلیسون مجبور بود حتی با وجود اکسیژن کمکی، پنج تا ده بار نفس بکشد تا بتواند فقط یک قدم بردارد. همان‌طور که آنان به پیش می‌رفتند، درنهایت قله در برابر دیدگانشان پدیدار شد.

سپس طوفانی وزیدن گرفت. در میانهٔ بادهای شدید و برف و بوران، ادامهٔ مسیر و منتظر ماندن هر دو اقداماتی خطرناک به حساب می‌آمدند. آنان ۹۱ متر مانده به قله، از ادامهٔ پیشروی صرف‌نظر کردند. ترجیح دادند به‌جای تبدیل شدن به نخستین زنان آمریکایی که به قلهٔ اورست صعود کرده‌اند، به پایین برگردند. آلیسون گروه را به پایین کوه هدایت کرد.

آلیسون به‌محض بازگشتن به خانه، با انبوهی از پرسش‌های خبرنگاران مواجه شد: «تبریک می‌گویم، شما موفق نشدید. تسلیم شدن چه حسی دارد؟» آلیسون برخلاف عقل سلیم، به خواندن نظرات مردم در فضای مجازی مشغول شد: «آن‌ها شایستگی‌اش را نداشتند. آنان لیاقت حضور بر قله را نداشتند.» در میهمانی‌های شام با افرادی ملاقات کرد که تلاش‌هایش را کوچک جلوه می‌دادند. آن‌ها چنین می‌گفتند: «نمی‌توانید بگویید به اورست صعود کرده‌اید... اگر به قله نرسیده‌اید، کارتان صعود به حساب نمی‌آید.» آلیسون حس می‌کرد که شکست خورده است.

او به درون گردابی از ناباوری به خویشتن و افسردگی فرومی‌رفت. حس می‌کرد که اعضای تیم، حامی مالی و کشورش را نومید کرده است. صدای کوهنوردی که

از پشت سر به او هشدار داده بود قید صعود را بزند مدام در ذهنش تکرار می‌شد: «تو به‌اندازهٔ کافی سریع نیستی.» آلیسون سوگند خورد که دیگر هرگز به اورست پا نخواهد گذاشت.

برافروختن یک جرقه

انتظاراتی که افراد از ما دارند اغلب به پیشگویی خود-محقق‌شونده[۲۴۳] بدل می‌شوند. وقتی دیگران به توانمندی‌مان ایمان داشته باشند، نردبانی در اختیارمان قرار داده‌اند. آن‌ها سقف آرزوهای ما را بالاتر می‌برند و ما را قادر می‌سازند تا به قله‌هایی بلندتر برسیم. آزمایش‌های متعددی نشانگر آن‌اند که اگر مدیران در محل کار، انتظارات بالاتری از کارکنانشان داشته باشند، کارکنان اغلب سخت‌تر کار می‌کنند، بیشتر یاد می‌گیرند و عملکرد بهتری نشان می‌دهند. (۲۲) اگر معلمان در مدارس انتظارات بالاتری داشته باشند، دانش‌آموزانشان هوشمندی بیشتری نشان می‌دهند و نمرات بهتری کسب می‌کنند؛ به‌ویژه اگر در آغاز، کارشان را با ضعف شروع کرده باشند. (۲۳)

درحالی‌که انتظارات بالا پشتیبان صعود ما خواهند بود، انتظارات پایین ما را عقب نگه می‌دارند؛ در این حالت حس می‌کنیم کفش‌هایی سربی به پا داریم. چنین وضعیتی را اثر گولِم[۲۴۴] می‌خوانند: وقتی دیگران ما را دست‌کم می‌گیرند، تلاش‌ها و رشدمان محدود می‌شود. (۲۴) این نوع پیشگویی‌های خود-محقق‌شونده به‌ویژه در مورد گروه‌هایی که داغ ننگی بر پیشانی‌شان حک شده و غالباً توقعات پایینی از آن‌ها می‌رود، نمودی آشکار دارد. (۲۵) با این همه، پژوهش‌های

پیشگامانه‌ای که سمیر نورمحمد انجام داده است نشانگر پیچیدگی‌هایی در این پدیده هستند. مواقعی هم وجود دارد که می‌توانید از انتظارات پایین دیگران به نفع خود بهره بگیرید. (۲۶) مجبور نیستید به‌خاطر این انتظارات در جای خودتان میخکوب شوید، می‌توانید آن‌ها را بردارید و به جلو حرکت کنید.

سمیر طی آزمایشی از افراد خواست تا با ماوس رایانه روی دایره‌هایی متحرک کلیک کنند. پس از پایان دور تمرینی، ناظری برای این افراد پیامی می‌فرستاد. برخی از افراد به‌طور تصادفی در گروه انتظارات بالا قرار گرفتند: می‌توانی طی این تکلیف بقیه را به‌راحتی شکست بدهی... فکر می‌کنم از توانایی لازم برای شکست دادن بقیه برخوردار باشی. افراد دیگری هم در گروه با انتظارات پایین قرار گرفتند: بقیه به‌راحتی تو را در این تکلیف شکست می‌دهند... فکر می‌کنم توانایی لازم برای شکست دادن بقیه را نداشته باشی.

چگونگی تأثیرگذاری این انتظارات به این عامل بستگی داشت که از سوی چه کسی مطرح می‌شوند. اگر انتظارات بالا از سوی شخصی مطلع نسبت به تکلیف مطرح می‌شدند، تلاش و عملکرد بالاتری را به دنبال می‌آوردند. اما اگر ناظر فاقد اعتبار بود و از تکلیف اطلاعی نداشت، اثر معکوس می‌شد: درواقع در این حالت، وقتی توانایی افراد به‌جای تصدیق شدن، مورد تردید قرار می‌گرفت، آن‌ها از تلاش بیشتر و پیگیری عملکرد بهتر دست می‌کشیدند.

		میزان اعتبار	
		نامطلع	مطلع
انتظارات	مردد	به چالش طلب شدن: به آن‌ها ثابت می‌کنم که اشتباه می‌کنند	حس تهدیدشدگی: من ویژگی‌های لازم برای موفقیت را ندارم
	باورمند	بی‌اعتنا: آن‌ها چقدر راحت تحت تأثیر قرار می‌گیرند	توانمندسازی: به آن‌ها ثابت می‌کنم که درست فکر می‌کنند

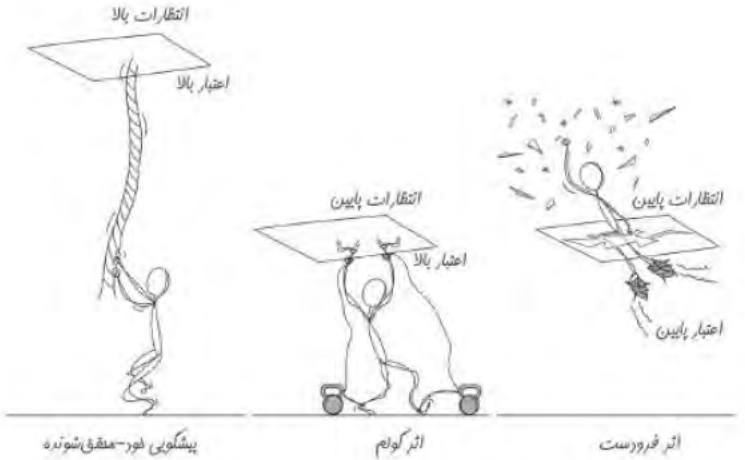
وقتی روی هدفی سرمایه‌گذاری می‌کنید، مورد تردید واقع شدن از سوی متخصصان حس تهدیدشدگی به شما القا می‌کند. شاید آن‌ها افراد معتبری باشند، ولی ازآنجایی‌که از توانمندی‌هایتان باخبر نیستند، مربیانی محسوب نمی‌شوند که بتوانند به پیشرفتتان یاری برسانند. ناباوری آنان به‌سرعت به ایجاد حس ناامنی در شما منتهی می‌شود؛ اعتمادبه‌نفستان رنگ می‌بازد و رشدتان سرکوب می‌شود. این یک پیشگویی خود-محقق‌شونده است.

اما این پژوهش نشان می‌دهد که وقتی انتظارات کم از سوی فردی نامطلع مطرح شوند، می‌توانند به یک پیشگویی خود-نفی‌کننده[۲۴۵] بدل شوند. در این حالت،

شما انگیزه می‌یابید تا اطمینان آنان مبنی بر موفق نشدن‌تان را در هم بشکنید. سمیر این پدیده را اثر فرودست[۲۴۶] می‌نامد.

مورد تردید قرار گرفتن از سوی افراد کم‌تجربه شما را به چالش دعوت می‌کند و به شما انگیزه می‌دهد. این افراد ناآگاه‌اند، بنابراین انتظارات پایین آن‌ها را درونی نمی‌سازید، در عین حال نادیده‌شان هم نمی‌گیرید. شما برای عرض‌اندام کردن در برابر آنان انرژی می‌گیرید. به تو نشان خواهم داد. در این وضعیت، تردیدهایی که اعتمادبه‌نفس شما را تهدید می‌کنند، می‌توانند موجب تقویت اعتمادبه‌نفستان شوند. حس می‌کنید فرد ضعیف پنداشته‌شده‌ای هستید که قادرید برخلاف انتظارات ظاهر شوید.[۲۴۷] اگر شک دارید، از آلیسون لوین بپرسید.

آلیسون پس از ناکامی‌اش در رسیدن به قلهٔ اورست در سال ۲۰۰۲، نتوانست نظرات افراد منفی‌باف را از سرش بیرون کند. به‌خوبی می‌دانست که این افراد معتبر نیستند. اوباش فضای مجازی، روزنامه‌نگاران و خویشاوندان اطلاعات کافی دربارهٔ کوهنوردی نداشتند. کوه‌نورد پشت سرش نمی‌دانست که با توجه به جثه و وزن او، رسیدن تا آن نقطه از کوه چه کار عظیمی به حساب می‌آمده است. آلیسون به من می‌گوید: «میل من برای اثبات اینکه منفی‌بافان در اشتباه‌اند، از ترسم از موفق نشدن قوی‌تر بود. وقتی فرد غیرمطلعی در مورد توانایی‌هایتان تردید می‌کند، به نظرم شما را به یک چالش دعوت کرده است. نمی‌خواستم بگذارم مخالفانم برنده شوند. می‌خواستم کاری کنم تا حرفشان را پس بگیرند.



بزرگ‌ترین چالش‌های ما به داربست‌هایی نیاز دارند که فراتر از اثر فرودست باشند. در مورد آلیسون، این که منتقدان را سر جای خودشان بنشاند انگیزه‌ای کافی نبود تا او را وادارد که بار دیگر به استقبال دشواری بازگشت به اورست برود. اگر او بار دیگر این چالش را به جان می‌خرید، ممکن بود نتواند فشار آن را تاب بیاورد. تلاش ناموفق دوم او برای صعود می‌توانست به قیمت پایان یافتن دوران حرفه‌ای کوهنوردی‌اش تمام شود. در این صورت، چه‌بسا هیچ‌گاه نمی‌توانست حامی مالی و تیمی برای خود دست‌وپا کند. او برای خطر کردن نیازمند دلیل بزرگ‌تری بود.

حمل مشعل

تمایل به اثبات اینکه دیگران دربارهٔ توانایی‌های ما ارزیابی اشتباهی دارند، می‌تواند جرقه‌ای از انگیزه را در وجودمان برافروزد. با این حال، تبدیل این جرقه به شعله‌هایی پایدار اغلب نیازمند پیش‌نیازهای بیشتری است. شاید منفی‌بافان نامطلع بهانه‌ای به دستمان بدهند تا مقابل آن‌ها قد علم کنیم، ولی برای برافروختن شعله‌های خروشان آتش باید دلیلی برای جنگیدن داشته باشیم.

وقتی برای افراد مهم زندگی‌مان مشعلی را حمل می‌کنیم، غلبه بر موانع ساده‌تر خواهد شد. وقتی دیگران روی ما حساب باز می‌کنند، قدرتی می‌یابیم که نمی‌دانستیم در وجودمان نهفته بوده است. من و همکارم، ماریسا شاندل[۲۴۸]، طی مطالعه‌ای عملکرد شیرجه‌زنان المپیک را هنگام رقابت انفرادی و شیرجهٔ هم‌زمان با هم‌تیمی دیگرشان بررسی کردیم. وقتی شیرجه‌زنان به‌جای شیرجهٔ انفرادی، به‌طور هم‌زمان با هم‌تیمی‌شان شیرجه می‌زدند، احتمال به مشکل برخوردن در همان نوع شیرجهٔ دشوار در آن‌ها کمتر می‌شد. (۲۸) شما می‌توانید الگوی مشابهی را در کودکان شرکت‌کننده در نسخه‌ای از آزمایش مارشمالو هم ببینید. طی آزمایش‌هایی در آلمان و کنیا، کودکان این فرصت را یافتند که یا حالا کلوچه‌ای بخورند یا چند دقیقه منتظر بمانند و در ازای این انتظار، یک کلوچهٔ اضافی جایزه بگیرند. زمانی که کودکان می‌دانستند اگر به میلشان برای خوردن همان یک کلوچه تسلیم شوند، علاوه بر خودشان کودک دیگری هم از کلوچهٔ اضافه محروم خواهد شد، به احتمال بیشتری قادر بودند خشنودی‌شان را به تأخیر بیندازند. (۲۹) برخورداری از یک شریک می‌تواند مانع از آن شود که در مورد توانایی‌هایتان به نشخوار فکری دچار شوید (آیا من از پس این کار برمی‌آیم؟) و عزمی راسخ را در شما تقویت خواهد کرد (من دلیل شکست تو نخواهم بود). همان‌طور که مایا آنجلو[۲۴۹] می‌نویسد: «من همهٔ تلاشم را به خرج می‌دهم، زیرا می‌دانم که تو روی من حساب می‌کنی.» (۳۰)

آلیسون لوین پس از نخستین شکست خود در صعود به اورست، هنوز کسی را داشت که روی آلیسون حساب باز می‌کرد. دوست او مگ از او خواست تا بار دیگر تلاشش را بکند. آلیسون به مگ پاسخی می‌دهد که می‌داند برآورده کردنش از سوی مگ ناممکن است: «فقط به این شرط که تو هم با من بیایی.» گرچه مگ ورزشکاری نخبه به شمار می‌آمد، سابقهٔ دو جدال او با سرطان لنفوم سبب شده بود تا ریه‌هایش آسیب ببینند.

مگ به‌نحو غم‌انگیزی در سال ۲۰۰۹ به دلیل دچار شدن به عفونت ریوی درگذشت. آلیسون می‌خواست برای ارج نهادن به میراث مگ، کاری معنادار انجام دهد، پس بر آن شد تا به افتخار مگ به قلهٔ اورست صعود کند. این همان امری بود که ارزش جنگیدن داشت. چند ماه بعد، آلیسون نام مگ را بر تبر یخ‌شکن خود حک و پروازی به کشور نپال رزرو کرد تا از طریق آن به تیمی از کوهنوردانی بپیوندد که پیش‌تر اعضایش را نمی‌شناخت. این بار او اعضای دست‌چین‌شده‌ای را در قالب یک گروه رهبری نمی‌کرد، بلکه به‌نحوی آزادانه با گروهی از کوهنوردان مستقل پیوند خورده بود.

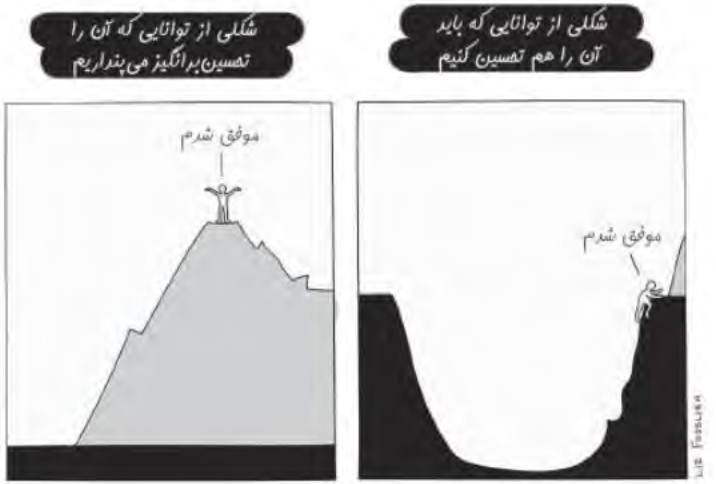
وقتی آلیسون مسیر آبشار یخی خومبو را طی می‌کرد، به همهٔ آن‌هایی اندیشید که به توانایی‌های او شک داشتند. نه‌فقط آن مرد کوهنورد یا اوباش فضای مجازی، بلکه به پزشکانی می‌اندیشید که مدعی بودند بیماری گردش خون آلیسون کار صعود را برایش بسیار خطرناک می‌کند. او با خود فکر کرد: «تنها کاری که باید انجام دهم تا ثابت کنم همهٔ این افراد اشتباه می‌کنند این است که قدم‌به‌قدم به پیش بروم.» وقتی این تفکر کفایت نمی‌کرد، نگاهی به تبرش می‌انداخت و به خودش یادآوری می‌کرد که: «من این کار را به‌خاطر مگ انجام می‌دهم.» این ندای درونی به او اعتمادبه‌نفس بیشتری می‌بخشید.

پس از سپری کردن چند هفتهٔ طولانی، سرانجام آلیسون به نقطه‌ای رسید که هشت سال پیش از آنجا صعودش را ناتمام رها کرده بود. او از نفس افتاده و شروع کرده بود به شک کردن به خودش. ناگهان صدایی را شنید که نامش را فریاد می‌زند: «هی آلیسون... باید به من قول بدهی که می‌خواهی فراتر از این میزان به پیش بروی.» این فرد راهنمایی از تیم کوهنوردی دیگری به نام مایک هورست[۲۵۰] بود که به آلیسون دلگرمی می‌داد. آلیسون دراین‌باره به من می‌گوید: «حس کردم باری از روی شانه‌هایم برداشته شده است.» آلیسون به مایک اعتماد داشت، زیرا مایک فرد بامعلوماتی بود که به توانایی آدم‌ها باور داشت. آلیسون می‌گوید: «مایک چند بار به اورست صعود کرده بود. اگر او گمان می‌کرد من از پس این کار بر خواهم آمد، پس لابد می‌توانستم.» آلیسون حالا در کنار منفی‌بافان نامطلعی که باید به آن‌ها ثابت می‌کرد در اشتباه‌اند، یک حامی مطلع و معتبر داشت که از او دلگرمی گرفته بود. آلیسون دستان مایک را فشرد و به مسیرش ادامه داد.

وقتی آلیسون به قله رسید، فقط به هدفش مبنی بر صعود به بلندترین قلهٔ کرهٔ زمین دست نیافت، بلکه صعود او گام نهایی برای تکمیل گرند اسلم ماجراجویان[۲۵۱] هم بود. آلیسون به این ترتیب جزء یکی از معدود انسان‌هایی شد که به قطب شمال و جنوب رفته و بر هر هفت قلهٔ مرتفع هفت قارهٔ زمین صعود کرده بود. با این همه، او با نگریستن به گذشته می‌گوید که غرورآفرین‌ترین لحظه برای او نه آخرین قدمش برای رسیدن به قله، بلکه مسافتی بود که میان بازگشت نخستش از اورست و مراجعت دوباره به همان نقطه طی کرده بود.

پیشرفت همیشه به معنای حرکت روبه‌جلو نیست، بلکه گاهی نیازمند برگشتن به عقب است. پیشرفت شما نه‌تنها در قالب قله‌هایی که بر آن‌ها صعود می‌کنید،

بلکه با دره‌هایی که از آن‌ها می‌گذرید هم بازتاب می‌یابد. تاب‌آوری شکلی از رشد است.



هموار کردن مسیر

سیزده مرد طلایی هدفشان را جنگیدن برای یکدیگر و مقابله با انتظارات پایین دیگران یافتند. آنان با افرادی به‌مراتب بدتر از منفی‌بافان معمولی روبه‌رو بودند. فرماندهان نیروی دریایی ناچار بودند به مربیان تبعیض‌گر در مورد رفتارهایشان تذکر دهند. جان دیل[۲۵۲]، ستوان سفیدپوست، دراین‌باره می‌گوید: «بسیاری از این

افسران زیر بار تذکرات نمی‌رفتند.» باید به آنان گفته می‌شد که نمی‌توانند نگرش‌های به‌خصوصی را در کارشان بروز دهند؛ «باید با سیاه‌پوستان همچون سفیدپوستان رفتار کنند.» با این همه، چند تن از مربیان سفیدپوست به سیزده مرد طلایی می‌گفتند که هرگز رنگ موفقیت را نخواهند دید.

از دریچهٔ نگاه سیزده مرد طلایی آشکار بود که مخالفانشان صلاحیت لازم برای قضاوت کردن آن‌ها را ندارند. مربی اصلی آنان فقط دو سال بود که از آکادمی نیروی دریایی فارغ‌التحصیل شده بود. او در قیاس با بسیاری از شاگردانش تجربهٔ کمتری داشت؛ و باور شاگردان این بود که مربی‌شان هیچ‌چیزی در مورد توانایی‌های آن‌ها نمی‌داند. گروه از تردیدهای این مربی به عنوان سوختی برای انگیزه گرفتن استفاده کردند؛ آنان تصمیم گرفتند تا به مربی‌شان اثبات کنند که اشتباه می‌کند. ساموئل بارنز خاطرنشان می‌کند: «برخی امیدوار بودند که ما شکست بخوریم تا بهانه‌ای برای جذب نکردن افسران سیاه‌پوست پیدا کنند، زیرا آنان سیاه‌پوستان را به‌اندازهٔ کافی شایسته و باهوش نمی‌دانستند. همین عامل به ما عزم بیشتری برای موفق شدن می‌داد... با خودمان گفتیم "ما از این باور به نفع خودمان بهره می‌گیریم... باید چنین کنیم، زیرا بسیاری انتظار موفقیت ما را ندارند"». همهٔ گروه باید برای اثبات خطای مخالفان خود موفق می‌شدند. ضمناً آن‌ها نمی‌خواستند یکدیگر -و جامعهٔ سیاه‌پوستان- را ناامید کنند.

ما زمانی به عمیق‌ترین ذخایر عزممان دست می‌یابیم که کل گروه به ما اتکا کنند. همکارم، کارل نولتون[۲۵۳]، نشان داده است که وقتی حس تعلقی نیرومند به گروه پیدا می‌کنیم، این‌طور حس می‌کنیم که خوداتکایی تک‌تکمان به هم پیوند خورده است. در این حالت، انگیزه می‌یابیم تا با هدف بالا کشیدن کل گروه، در

برابر انتظارات پایین گروهمان بایستیم. قصد ما فقط این نیست که خودمان را اثبات کنیم، بلکه مایلیم تا مسیر دیگران را هم هموار سازیم. (۳۱)

سیزده مرد طلایی می‌دانستند که نمایندهٔ چیزی بزرگ‌تر از شخص خودشان هستند. جورج کوپر دراین‌باره می‌گوید: «ما در حال پدید آوردن بستری نو بودیم؛ اگر شکست می‌خوردیم، تمام ۱۲۰ هزار مرد (سیاه‌پوست) دیگری که می‌خواستند به نیروی دریایی ملحق شوند، برای مدتی مدید باید قید این کار را می‌زدند... مسئولیت بسیار بزرگی بود. ما همواره درباره‌اش باهم صحبت می‌کردیم.» آن‌ها به اتکای خود در حال بسترسازی برای پیشرفت نسل آینده بودند. به قول جسی آربور: «ما راه رفتن را فراگرفتیم با این امید که دیگرانی بتوانند به دنبال ما در همان مسیر دوان شوند.»

سیزده مرد طلایی مانعی بسیار بزرگ‌تر از سدی را که مقابل ملحق شدن افسران سیاه‌پوست آینده به نیروی دریایی قرار داشت از سر راه برداشتند. آنان مسیرهای متعددی را برای آیندگانشان گشودند تا بتوانند در راه رسیدن به دستاوردهای بزرگ‌تر حرکت کنند. دالتون باو توانست مدرک فوق‌لیسانس مهندسی‌اش را از دانشگاه MIT اخذ کند و بدین‌ترتیب به نخستین مهندس سیاه‌پوست ارشد نیروی دریایی آمریکا بدل شود. دنیس نلسون به درجهٔ ناوسروانی رسید و برنامه‌ای سوادآموزی تدوین کرد که به آموزش هزاران ملوان منتهی شد و بسیاری را قادر ساخت تا برای نخستین بار رأی بدهند. رجینالد گودوین به مدیریت دفتر انتخابات نیروی دریایی نائل آمد. ساموئل بارنز دکترای خود را در رشتهٔ مدیریت آموزشی اخذ کرد و به نخستین افسر سیاه‌پوست شاغل در اتحادیهٔ ملی ورزش دانشگاهی آمریکا بدل شد. سیل وایت در کابینهٔ فرماندار ایالت ایلینوی خدمت کرد و جامهٔ قضاوت پوشید. او با همراهی جورج کوپر چند دهه قبل از رایج شدن یا

به رسمیت شناخته شدن حقوق زنان و هم‌جنس‌گرایان، در نیروی دریایی به دفاع از این گروه‌ها پرداخت.

نیایِ خوبی بودن مهم‌تر از بدل شدن به نواده‌ای وظیفه‌شناس است. بسیاری از افراد به‌جای آنکه مباشر آینده باشند، عمرشان را صرف نگهبانی از گذشته می‌کنند. ما می‌خواهیم والدینمان را سربلند کنیم، حال‌آنکه باید بر افتخارآفرینی فرزندانمان تمرکز داشته باشیم. مسئولیت هر نسلی نه راضی نگه داشتن پیشینیانش، بلکه بهبود شرایط جانشینانش است.

به‌رغم دستاوردهای تاریخی سیزده مرد طلایی، نیروی دریایی برای سال‌ها تلاش‌های آنان را ارج ننهاد. وقتی آنان در سال ۱۹۴۴ دوران آموزش افسری‌شان را به پایان رساندند، هیچ مراسم یا جشنی برای فارغ‌التحصیلی‌شان برگزار نشد. آنان از حق ورود به باشگاه افسرانِ گِریت لِیک محروم بودند.

در سال ۱۹۸۷، اعضای باقیمانده از گروه سیزده مرد طلایی به جایی خارج از شیکاگو و مکانی بازگشتند که همه‌چیز از آنجا شروع شده بود. نخستین دریاسالار سیاه‌پوست نیروی دریایی عهده‌دار مراسم افتتاح ساختمانی بود که برای بزرگداشت این گروه بنا شده بود. تا همین امروز، هرگاه نیروهای تازهٔ وارد برنامه‌های آموزشی مقدماتی می‌شوند، کارشان را از ساختمان مرکزیِ استخدام سیزده مرد طلایی آغاز می‌کنند.

سیزده مرد طلایی بیش‌از آنکه تحت تأثیر مکانی قرار بگیرند که به‌افتخار آنان نام‌گذاری شده بود، تحت تأثیر حضور افرادی قرار گرفتند که خودشان زمینهٔ حضور آنان در نیروی دریایی را فراهم آورده بودند. وقتی آنان سه دهه بعد از اتمام دورهٔ آموزشی‌شان برای تجدید دیدار گرد هم جمع شدند، فقط تعداد انگشت‌شماری از

افسران سیاه‌پوست را به چشم دیده بودند، منتها حالا سالن پر بود از افسران سیاه‌پوستی که از دروازهٔ گشوده‌شده توسط سیزده مرد طلایی عبور کرده بودند. ناخدا پشت ناخدا نزد اعضای گروه می‌آمدند و از آن‌ها قدردانی می‌کردند: «ما همهٔ جایگاهمان را مدیون شما هستیم.»

توانایی‌های سیزده مرد طلایی از سوی بسیاری از اطرافیانشان مورد تردید قرار گرفته بود. خود آنان هم در لحظاتی نسبت به خودشان تردید روا داشته بودند. اما به یکدیگر ایمان داشتند و مصمم بودند تا راه را برای دیگران هموار کنند.

مقابله با موانع به‌تنهایی امکان‌پذیر نیست. با این همه، زمانی که اتکای بر خودمان را به اتکای سایرین بر خودشان پیوند می‌دهیم، می‌توانیم به بلندترین قله‌ها برسیم. اگر چند حامی معتبر به ما ایمان داشته باشند، احتمالاً زمان آن فرارسیده است که ایمانشان به خودمان را باور کنیم. اگر منفی‌بافانی نامطلع باوری به ما ندارند، احتمالاً زمان آن رسیده است تا به آن‌ها اثبات کنیم در موردمان اشتباه می‌کنند و وقتی ایمانمان متزلزل می‌شود، ارزشش را دارد که به خاطر بیاوریم برای چه هدفی می‌جنگیم.

بخش سوم: سیستم‌هایی برای گسترش فرصت‌ها

گشودن درها و پنجره‌ها

مهارت‌های منش و داربست‌سازی به ما کمک می‌کنند قفل توانمندی‌های نهان خود و دیگران را باز کنیم. اما اگر می‌خواهیم فرصت رسیدن به دستاوردهای بزرگ‌تر را برای افراد بیشتری فراهم آوریم، به بنیانی بزرگ‌تر نیاز داریم. آفرینش فرصت‌ها در مقیاسی وسیع‌تر مستلزم ایجاد سیستم‌های بهتر در مدارس، تیم‌ها و سازمان‌هایمان است. شواهد نیرومندِ به‌دست‌آمده از مطالعات راج چتی نشان می‌دهند که فرصت‌ها تأثیر بسزایی دارند؛ (۱) راج چتی همان اقتصاددانی است که اجرای پژوهش پیش‌تر اشاره‌شده در مورد مهدکودک‌ها را بر عهده داشت و نشان داد که بین مهارت‌های منشِ اکتسابی فرد در دوران مهدکودک و موفقیت آتی وی رابطه وجود دارد.

چتی و همکارانش می‌خواستند دریابند که فرصت‌ها چگونه سبب‌ساز نوآوری‌ها می‌شوند. براساسِ استدلال آن‌ها، برخی کودکان در محیط‌هایی پرورش می‌یابند که به‌واسطهٔ حضور در آن محیط‌ها، از امکان دسترسی ویژه به منابع برخوردار می‌شوند. این پژوهشگران با بررسی رابطهٔ میان اظهارنامه‌های مالیاتی فدرال و سوابق ثبت اختراعِ بیش از یک میلیون آمریکایی، به نتیجه‌ای نگران‌کننده رسیدند: افرادی که خانواده‌هایشان به‌لحاظ سطح درآمدی، جزء ۱ درصد بالایی بودند، ده برابر بیشتر از اعضای خانواده‌های با درآمد زیرِ متوسط ثبت اختراع داشتند.

اگر شما در دامان خانواده‌ای ثروتمند پرورش یافته باشید، بختتان برای ثبت اختراعْ ۸ نفر از هر هزار نفر خواهد بود؛ اگر در خانواده‌ای فقیر بزرگ شده باشید، بختتان به ۸ نفر از هر ده هزار نفر کاهش می‌یابد.

حتی در صورت مقایسهٔ افرادی با مهارت‌های شناختی هم‌سطح نیز، درآمد خانواده تفاوت ایجاد می‌کرد؛ مثلاً اگر در آزمون‌های ریاضی، دو دانش‌آموز کلاس‌سومی، هر دو در صدک ۹۵ قرار می‌گرفتند، شانس دانش‌آموز پرورش‌یافته در دامان خانوادهٔ پردرآمد برای ثبت اختراع بیش از دو برابرِ شانس دانش‌آموز پرورش‌یافته در خانوادهٔ کم‌درآمد بود. بدتر از همه اینکه، همان دانش‌آموزانِ نخبهٔ ریاضی که در خانواده‌های کم‌درآمد پرورش یافته بودند حتی از دانش‌آموزان مرفهی که نمرات پایین‌تر از میانگین داشتند هم کمتر دست به اختراع می‌زدند.

اگر نوابغ را افرادی قلمداد کنیم که توانایی‌های خارق‌العاده‌ای دارند، اهمیت شرایط زندگی در شکل‌دهی به توانایی‌های آنان را نادیده گرفته‌ایم. وقتی افراد به ایده‌ای می‌رسیدند، این فرزندانِ خانواده‌های ثروتمند بودند که کار همان ایده را به سرانجام می‌رساندند. برخی از کودکان خانواده‌های کم‌درآمد انیشتین‌هایی گمنام محسوب می‌شدند؛ آنان اگر فرصتش را می‌یافتند، می‌توانستند به مبتکرانی بزرگ تبدیل شوند.

درک دلیل چنین تفاوتی دشوار نبود؛ تیم پژوهشی چتی متوجه شد که یکی از مزایای کودکانِ خانواده‌های ثروتمند دسترسی داشتن به نوآوران بیشتر و تعامل با آنان در خانه‌ها و محله‌هایشان بود. آنان برای دستیابی به یک قطب‌نما و یافتن مختصات درست، به رهنمودهای بیشتری دسترسی داشتند. آن‌ها می‌بایست

رؤیاهای بزرگ‌تری را در سر می‌پروراندند، اهداف والاتری برای خود تعیین کرده و مسافت طولانی‌تری را طی می‌کردند.

تأثیر فرصت‌ها بیش از یک رابطهٔ همبستگیِ صرف با ثروت و چیزی فراتر از آن است؛ دسترسی به فرصت‌ها با جغرافیا گره خورده است. برخی مناطقْ کانون اختراعات هستند و زندگی در آن مناطق تأثیر بزرگی بر فرد می‌گذارد. پژوهش‌های چتی نشان دادند که پس از نقل‌مکان خانواده‌ها به مناطقی با نرخ نوآوری بالاتر، احتمال ثبت اختراع فرزندشان در دوران بزرگسالی افزایش می‌یابد. اگر والدینتان در دوران کودکی شما چمدان‌هایشان را برای ترک شهر نیواورلئان و مهاجرت به شهر آستین ببندند، شما را از صدک ۲۵ سرانهٔ مخترعان به صدک ۷۵ منتقل می‌کنند و بدین‌ترتیب، احتمال ثبت اختراع توسط شما را تا ۳۷ درصد افزایش می‌دهند. جغرافیا حتی حوزهٔ نوآوری را هم پیش‌بینی می‌کند: اگر به سیلیکون‌ولی نقل‌مکان کنید، شانستان برای ثبت اختراع در حوزهٔ علوم رایانه‌ای بالاتر می‌رود.

با این همه، زندگی در مناطق مناسب برای تمامی ساکنان مزایای یکسانی به همراه ندارد؛ افرادِ سرمشق اهمیت زیادی دارند و گروه‌های اجتماعیِ فاقد سرمشق به مشکل بر خواهند خورد. براساسِ داده‌ها، دختران زمانی بخت بالاتری برای ثبت اختراع داشتند که منطقهٔ سکونتشان با مخترعان زن احاطه شده بود. البته این وضعیت بسیار نادر بود. براساسِ تخمین چتی و همکارانش، اگر دختران هم به اندازهٔ پسران در تعامل با مخترعان هم‌جنس خود قرار داشته باشند، نرخ ثبت اختراع توسط آنان بیش از دو برابر می‌شود و به این ترتیب، بیش از نیمی از شکاف جنسیتی در حوزهٔ نوآوری پر خواهد شد.

سیستم‌های مناسبْ این فرصت را برای افراد فراهم می‌آورند تا بتوانند مسافت‌هایی عالی را به‌سوی موفقیت طی کنند. این سیستم‌ها دری را به روی افراد پرورش‌یافته در خانواده‌های فاقد امکانات می‌گشایند. برای آنان که از این در دور می‌شوند، پنجره‌ای باز می‌کنند و برای کسانی که از پیشرفت بازمی‌مانند، سقف شیشه‌ای[۲۵۴] را می‌شکافند. اگر سیستم‌هایی ایجاد کنیم که بتوانند قفل توانمندی‌های نهان جامعه را باز کنند، خطر از دست رفتن انیشتین‌ها، کاروِرها، کوری‌ها، هاپرها و لاولیس‌ها[۲۵۵] را نیز کاهش می‌دهیم.

اگر این سیستم‌ها را به‌درستی طراحی کنیم، در فرایند پذیرش و استخدام می‌توانیم توانمندی‌های افراد دیرشکوفا و کم‌برخوردار را شناسایی کنیم. سیستم‌های تیمی و سازمانی درمی‌یابند که ایده‌های خوب صرفاً از بالا به پایین سرازیر نمی‌شوند و بدین‌ترتیب، قادرند سکوت پایین‌دست را بشکنند. این سیستم‌ها در مدارس هم می‌توانند به کودکانی که عقب افتاده‌اند در مسیر پیشرفت کمک کنند. در این صورت، می‌توانیم به‌جای آنکه در مناطقی خاص دنبال نوابغ بگردیم، با پرورش نبوغ در تک‌تک افراد، به عظیم‌ترین ظرفیت‌های بشری دست یابیم.


سیستم‌ها
داربست‌سازی
مهارت‌های منش

فصل ۷. هر کودکی می‌تواند پیشرفت کند

طراحی مدارس برای شکوفا کردن برترین توانمندی‌های دانش‌آموزان

درست همانند میکل‌آنژ که فکر می‌کرد درون هر قطعه سنگ مرمر، کالبد فرشته‌ای محبوس شده است، من هم فکر می‌کنم درون هر دانش‌آموز، کودکی باهوش محبوس شده است. (۱)

- مروا کالینز[۲۵۶]

در آغاز هزارهٔ جدید، هزاران نوجوان به نمایندگی از کشورهایشان در یک رقابت بین‌المللی شرکت کردند. گرچه قرار بود این رقابت‌ها واکنش‌هایی بین‌المللی برانگیزند، توجه اندکی را به خود جلب کردند. مسابقه مرحلهٔ نهایی نداشت، جمعیتی برای تشویق کردن در آن حضور نداشت و پس از آن، هیچ مدالی هم به کسی اعطا نشد. تنها پس از اتمام رقابت‌ها، کنفرانس مطبوعاتی کوچکی در پاریس برگزار شد تا نتایج را اعلام کند.

برای نخستین بار در تاریخ، کارشناسان راهی برای مقایسهٔ مستقیم استعدادهای جوانان در سراسر جهان ابداع کرده بودند. از سال ۲۰۰۰، سازمان همکاری و توسعهٔ اقتصادی (OECD)[۲۵۷]، هر سه سال یک بار، از نوجوانان پانزده‌سالهٔ ده‌ها کشور دعوت می‌کرد در آزمون PISA[۲۵۸] شرکت کنند؛ PISA آزمونی استاندارد برای سنجش مهارت‌های این نوجوانان در ریاضیات، روخوانی و علوم است. (۲) نمرات این نوجوانان در این آزمون نشان می‌دهند که کدام کشور دارای آگاه‌ترین

ذهن‌های جوان و درنتیجه، بهترین مدارس است.

نتایج این رقابت فقط برای کُری‌خوانی نبود؛ برای نشان دادن میزان پیشرفت نسل آینده، هیچ معیاری مهم‌تر از کیفیت سیستم‌های آموزشی فعلی ما نیست. کشورهای برتر در این حوزه به فانوسی دریایی برای باقی جهان بدل خواهند شد و به آن‌ها نشان خواهند داد که چطور می‌توان مدارسی بهتر و جوامعی تحصیل‌کرده‌تر ساخت.

در سال ۲۰۰۰، مدعیان قهرمانیِ نخستین دور رقابت‌ها کره و ژاپن بودند. این کشورها به داشتن دانش‌آموزانی باهوش و برخوردار از عادات مطالعه‌ای کارآمد مشهور بودند. اما وقتی نتایج منتشر شد، همه بُهت‌زده شدند. کشوری که در صدر جدول قرار داشت اصلاً جزء آسیا نبود. جزء ابرقدرت‌های آموزشی همیشگی قارهٔ اروپا یا آمریکا هم نبود. کانادا، بریتانیا یا آلمان نبود. استرالیا یا آفریقای جنوبی هم نبود. برنده کسی نبود جز کشور فرودستِ فنلاند.

تا یک نسل قبل، فنلاند یک مرداب آموزشی -هم‌تراز با مالزی، پرو و در رتبهٔ آخر کشورهای اسکاندیناوی- به حساب می‌آمد. در سال ۱۹۶۰، ۸۹ درصد فنلاندی‌ها نمی‌توانستند کلاس نهم را پشت سر بگذارند. تا دههٔ ۱۹۸۰، دانش‌آموزان فنلاندی در مقیاس بین‌المللیِ نرخ فارغ‌التحصیلی و نیز موفقیت در المپیادهای ریاضی و علوم، هنوز در ردهٔ متوسط قرار داشتند.

به‌ندرت پیش می‌آمد که کشوری بتواند در مدتی چنین کوتاه، مسافتی چنین بلند را طی کند. استدلال برخی ناظران این بود که موفقیت فنلاند تصادفی بوده

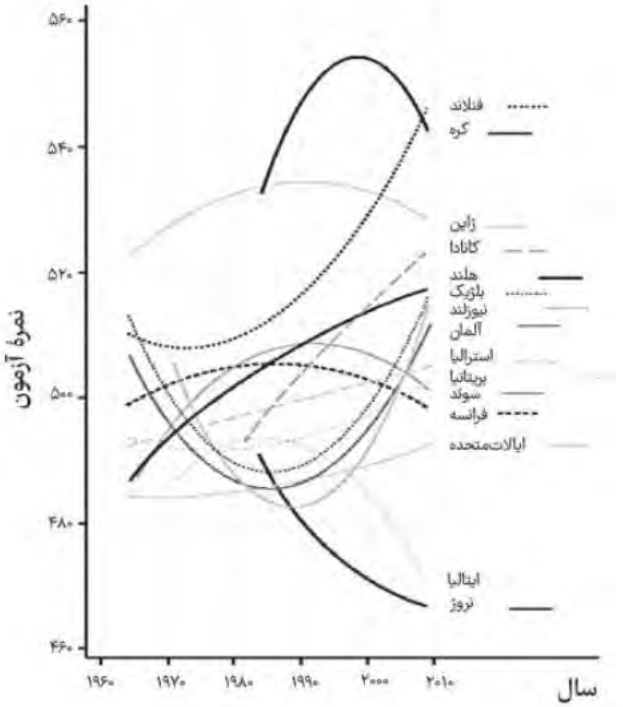
است، اما رقابت‌های سال ۲۰۰۳ به این گروه اثبات کرد که اشتباه می‌کنند: فنلاند بار دیگر با نمرات بالا مقام نخست را به دست آورد. (۳) در سال ۲۰۰۶، فنلاندی‌ها برای سومین بار متوالی برنده شدند و عملکرد بهتری از سایر ۵۶ کشور شرکت‌کننده نشان دادند.

البته تمامی آزمون‌ها نقایصی دارند، منتها برتری آموزشی فنلاند صرفاً به آزمون PISA یا حتی دانش‌آموزان دبیرستانی‌اش محدود نمی‌شود. در سال ۲۰۱۲ و زمانی که OECD آزمون استعداد متفاوتی را به منظور ارزیابی بیش از ۱۶۵ هزار فرد بزرگسال از کشورهای مختلف اجرا کرد، نوجوانان و افراد بیست‌وچندسالهٔ فنلاندی در ریاضیات و روخوانی رتبهٔ اول را کسب کردند. (۴)

مدیران، سیاست‌گذاران و روزنامه‌نگارانی از سراسر جهان به‌سرعت به فنلاند هجوم بردند، به این امید که دریابند فوت کوزه‌گری مدارس فنلاندی چیست و بتوانند مدارس خودشان را نیز به همان نحو متحول سازند. با این همه، متخصصان آموزشی بین‌المللی به این افراد هشدار دادند که چنین دستورالعملی را نمی‌توان به این سادگی‌ها به سایر نقاط جهان صادر کرد؛ برخی از عناصر ضروری این دستورالعملْ بومیِ فنلاند بودند: فنلاند از جمعیت مرفه و به‌لحاظ فرهنگی همگنِ فقط پنج‌میلیون‌نفری تشکیل شده بود.

گرچه این عناصر احتمالاً در دستاوردهای عظیم فنلاند مؤثر بودند، برای تبیین چراییِ پیشرفت برق‌آسای این کشور کفایت نمی‌کردند. همسایهٔ شمالی فنلاند، نروژ، را در نظر بگیرید که حتی نرخ فقر کودکانِ کمتر و کلاس‌های درسیِ کوچک‌تری داشت. (۵) در همان دوره‌ای که فنلاند سیر صعودی خود را طی می‌کرد، به

نحو عجیبی، نمرات دانش‌آموزان نروژی به‌شدت کاهش می‌یافت. (۶) ضمناً فنلاند همواره از سایر کشورهای حوزهٔ اسکاندیناوی برتر بود. قاعدتاً می‌بایست پای عامل دیگری در میان باشد.



منابع: باهوش‌ترین بچه‌های جهان، ریپلی[۲۵۹]؛ پایتخت دانش ملل، هانوشک و ووسمان[۲۶۰]. در سال‌های قبل از مطرح شدن آزمون PISA، اقتصاددانان برای

مقایسهٔ آزمون‌های مختلف اجراشده در هر کشور، معیار مشترکی تدوین کرده بودند.

فنلاند فراتر از حد انتظار ظاهر شد، اما آمریکا انتظارات را برآورده نکرد. ایالات‌متحدهٔ آمریکا در سال ۲۰۰۶، از بین ۵۷ کشور شرکت‌کننده در آزمون PISA، در ریاضیات رتبهٔ ۳۵ و در علوم رتبهٔ ۲۹ را به دست آورد و تا سال ۲۰۱۸ هم عملکردش چندان بهتر نشد و در مجموع، در ردهٔ ۲۵ قرار گرفت. مدارس ما می‌توانستند از جهش فوق‌العادهٔ فنلاندی‌ها درس‌های بسیاری بیاموزند.

من در جست‌وجوی یافتن فوت کوزه‌گری به کشور فنلاند سفر کردم. پس از گفت‌وگو با تعدادی از کارشناسان آموزشی و نیز بررسی پژوهش‌های گسترده، دریافتم که فنلاندی‌ها عنصری جادویی ندارند. حتی نوشیدنی سوغات فنلاند، آب بلوبری بسیار خوشمزه، هم عنصری جادویی نداشت! با این همه، شواهد دقیق‌تر نشان می‌دهند که برخی از بهترین مؤلفه‌های تشکیل‌دهندهٔ سیستم آموزشی فنلاندی‌ها در هر جای دیگری از زمین هم می‌توانند کارساز باشند و ما می‌توانیم برای بهبود آن‌ها تعدیلشان کرده و اصلاحاتی روی آن‌ها انجام دهیم. بعد از مطالعهٔ پژوهش‌های مختلف دربارهٔ دلیل برتری فنلاندی‌ها، دریافتم که بخش اعظم موفقیت آنان از فرهنگی نشئت گرفته است که خود آفریده‌اند.

این فرهنگ در باور به توانمند بودن تک‌تک دانش‌آموزان ریشه دارد. مدارس فنلاند به نحوی طراحی شده‌اند که به جای تفکیک بهترین و درخشان‌ترین دانش‌آموزان از دیگران، به هر دانش‌آموز فرصت رشد می‌دهند. براساسِ نتایج آزمون PISA، شکاف در پیشرفت تحصیلی در بین مدارس و دانش‌آموزان فنلاندی،

از همهٔ کشورهای جهان کمتر بود. در فنلاند، دانش‌آموزانی با زمینهٔ تحصیلی نامطلوب نیز از دانش‌آموزان سایر نقاط جهان شانس بیشتری برای موفقیت داشتند: فنلاندی‌ها علاوه بر بالاترین درصد دانش‌آموزان ممتاز، کمترین درصد دانش‌آموزان با عملکرد پایین را هم داشتند.

شعار رایج در مدارس فنلاند این بود: «ما نمی‌توانیم هدر رفتن حتی یک مغز را هم تاب بیاوریم.» (۷) حکم‌فرمایی چنین مرامی در فنلاند فرهنگ آموزشی آنان را متمایز ساخته است. آنان می‌دانند که کلید پرورش توانمندی‌های نهانْ نه سرمایه‌گذاری بر دانش‌آموزانِ برخوردار از نشانه‌های آشکار توانایی بالا، بلکه سرمایه‌گذاری بر تک‌تک دانش‌آموزان صرف‌نظر از توانایی‌های ظاهری‌شان است.

سرزمین فرصت‌ها

تجارب ما در مدرسه می‌توانند به پیشرفتمان کمک کنند یا ما را از پیشرفت بازدارند. برخی از مدارس و معلمان، با بهره‌گیری از همهٔ منابع در دسترسشان، موفق شده‌اند محیط‌هایی برای یادگیری فراهم آورند که بهترین‌ها را برای ما به ارمغان می‌آورند. شواهد نشان می‌دهند که در سرتاسر جهان، پیشرفت کردن یا عقب افتادن کودکان تا حدی به فرهنگ جاری مدارس و کلاس‌های درس بستگی دارد. (۸)

از منظر روان‌شناسی سازمانی، فرهنگ سه عنصر دارد: شیوه‌ها، ارزش‌ها و پیش‌فرض‌های زیربنایی. (۹) شیوه‌ها[۲۶۱] روال روزانه‌ای هستند که ارزش‌ها را منعکس و تقویت می‌کنند. ارزش‌ها[۲۶۲] اصول مشترکی هستند در مورد آنچه مهم و مطلوب است؛ یعنی آنچه باید پاداش داده شود و آنچه باید مورد مجازات قرار گیرد.

پیش‌فرض‌های زیربنایی[۲۶۳] ماهیتی عمیق دارند و اغلب باورهایی بدیهی دربارهٔ چگونگی کارکرد جهان هستند. (۱۰) پیش‌فرض‌های ما ارزش‌های ما را شکل می‌دهند و ارزش‌های ما به‌نوبهٔ‌خود شیوه‌های ما را هدایت می‌کنند.

سیستم آموزشی ایالات‌متحده براساسِ فرهنگِ "همهٔ فرصت‌ها برای فرد برنده" بنا شده است. (۱۱) پیش‌فرض ما این است که توانمندی‌ها اساساً ریشه در قابلیت‌هایی ذاتی دارند که از همان سنین آغازینِ زندگی می‌درخشند. درنتیجه، ما برای برتری آشکار ارزش قائلیم و همین عامل ما را به اتخاذ شیوه‌هایی سوق می‌دهد که از طریق آن‌ها بتوانیم دانش‌آموزانِ برخوردار از علائم آشکار استعداد را شناسایی و روی آنان سرمایه‌گذاری کنیم؛ اگر قرعهٔ هوش به نامتان زده شود، از جانب برنامه‌های آموزشی مختص دانش‌آموزان باهوش و مستعد به شما توجهی ویژه می‌شود. اگر این سیستم آموزشی شما را فردی دیرآموز تشخیص دهد، چه‌بسا مجبور شوید یک پایهٔ تحصیلی را بار دیگر تکرار کنید و این‌گونه ضربهٔ همیشگی به عزت‌نفستان را تاب بیاورید. همچنین، اگر قرعهٔ ثروت به نامتان زده شود، حضور در برترین مدارس با برترین معلمان برایتان آسان‌تر خواهد شد؛ همسالان شما از خانواده‌های کم‌درآمد باید به نبردی دشوار تن دهند. در سال ۲۰۰۱، کنگرهٔ آمریکا وارد عمل شد تا با تصویب قانون "هیچ کودکی عقب نمی‌ماند[۲۶۴]"، برای این دانش‌آموزانِ محروم، فرصت مبارزه فراهم آورد. هدف این قانون دستیابی به پیشرفت تحصیلی صددرصدی در درس ریاضیات و روخوانی در همهٔ پایه‌های تحصیلی بود. این قانون، البته، اطمینان می‌داد که حتی ضعیف‌ترین دانش‌آموزان هم عقب نمی‌مانند و اگر چنین شود، مدارس باید پاسخگو باشند. به‌رغم حمایت هر دو حزب آمریکا، این طرح کارساز نیفتاد. (۱۲) ما هنوز هم بین مدارس و دانش‌آموزان ثروتمند و فقیر شکاف قابل‌توجهی داریم.

در مقابل، سیستم آموزشی فنلاند فرهنگ "فرصتی برای همه" را خلق کرده است. (۱۳) پیش‌فرض زیربنایی این فرهنگ آن است که هوش انواع مختلفی دارد و هر کودکی می‌تواند در حوزه‌ای خاص، نبوغ خود را نشان دهد. چنین پیش‌فرضی ارزش محوریِ برابری آموزشی و به دنبال آن، مجموعه‌ای از شیوه‌های طراحی‌شده برای کمک به پیشرفت تک‌تک کودکان را می‌آفریند. در این وضعیت، موفقیت فقط مختص افراد تیزهوش و مستعد نیست؛ هدف این است که برای همهٔ دانش‌آموزان، معلمانی عالی و برنامه‌ای شخصی‌سازی‌شده برای رشد فراهم آوریم. اگر دانش‌آموزی عقب بماند، به‌ندرت پیش می‌آید که مجبور شود پایه‌ای را تکرار کند. برای جبران عقب‌ماندگی این دانش‌آموزان، مدارس مجموعه‌ای از مداخلات اولیه را با تمرکز بر تدریس خصوصی و کلاس‌های تقویتی ارائه می‌دهند. ضمناً، تنها بر موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان تمرکز نمی‌کنند، بلکه به رشد علایق فردی تک‌تک آنان نیز توجه دارند.



الهام گرفته‌شده از مدل فرهنگ کوه یخ اِدگار شاین[۲۶۵]

ارزش‌های غالب ما در حیطهٔ امور آموزشی صرفاً بر مدارس تأثیر نمی‌گذارند، بلکه به جوامع نیز نفوذ می‌کنند. اگر از افراد بپرسید برای چه شغلی احترام بیشتری قائل هستند، متداول‌ترین پاسخ آن‌ها شغل پزشکی است. (۱۴) اما در فنلاند، اغلب تحسین‌برانگیزترین حرفه تدریس است. (۱۵)

اینکه فرهنگ فنلاند در خدمت پرورش آموزش‌های بهتر است احتمالاً وضعیتی رشک‌برانگیز به نظر می‌آید. منتها ارزش‌ها و پیش‌فرض‌های غالب در یک کشور ماهیتی اتفاقی ندارند، بلکه گزینش‌شده‌اند. فنلاند از دههٔ ۱۹۷۰، اصلاحاتی اساسی را برای حرفه‌ای کردن آموزش آغاز کرد. چنان‌که ساموئل آبرامز[۲۶۶]، متخصص

مسائل آموزشی، می‌گوید، فنلاندی‌ها ارزش بنیادین "آموزش‌وپرورش ابزاری در خدمت ملت‌سازی" را ارتقا دادند. (۱۶)

اصلاحات فنلاند با بازنگری اساسی بر نحوهٔ استخدام و آموزش معلمان آغاز شد. بر خلاف نروژ، فنلاند تمامی معلمان را ملزم کرد تا مدرک فوق‌لیسانسشان را از برترین دانشگاه‌ها دریافت کنند. همین امر به جذب داوطلبان بسیار باانگیزه و متعهد یاری رساند (۱۷). آموزش‌های پیشرفته‌ای در حوزهٔ شیوه‌های تدریس مبتنی بر شواهد به این افراد داده شد. بسیاری از این شیوه‌ها جزء شیوه‌های پیشگامانه در سایر کشورها محسوب می‌شدند. (۱۸) به‌علاوه، به معلمان حقوق خوبی پرداخت می‌شد.

البته این ارزش‌ها و شیوه‌ها یک‌شبه فرهنگ را دگرگون نکردند. در اوایل دههٔ ۱۹۹۰، در فنلاند رهبر جدیدی پا به عرصه گذاشت. وی خواستار اجرای تغییرات قابل‌توجه دیگری با هدف آفرینش "فرهنگ نوین آموزشی" شد. (۱۹) سیاست‌گذاران کم‌کم معلمان و دانش‌آموزان را نیز مشارکت دادند تا در تلاشی مشترک، فرهنگ ایدئال خود را تعریف کنند. (۲۰) آنان پیش‌فرضی جدید مطرح کردند مبنی بر اینکه معلمانْ متخصصان قابل‌اعتمادی به حساب می‌آیند؛ پس با معرفی شیوه‌هایی که به معلمان آزادی عمل و انعطاف بیشتری می‌داد تا برنامه‌های درسی سابقاً سفت‌وسخت را تدوین کنند، از اقدامات آنان حمایت کردند.

امروزه، معلمان فنلاندی از استقلال زیادی برخوردارند و می‌توانند برای کمک به پیشرفت بهتر دانش‌آموزان تصمیماتی بگیرند. از آنان انتظار می‌رود با به‌روزترین پژوهش‌ها همگام باشند و دربارهٔ نحوهٔ استفاده از یافته‌های این پژوهش‌ها، با یکدیگر مشورت کنند و به هم آموزش و مشاوره بدهند. ضمناً، آن‌ها مجبور نیستند

وقتشان را برای آموزشِ معطوف به امتحانات تلف کنند.[۲۶۷]

همین اصلاحات بستر لازم جهت آفرینش فرهنگ فرصت را در مدارس فنلاند فراهم آورد. وقتی فنلاندی‌ها تا این اندازه برای تدریس ارزش قائل شدند، این پیش‌فرض را القا کردند که همهٔ افراد آموزش‌پذیر هستند. همان‌طور که پاسی سالبرگ[۲۶۸]، برجسته‌ترین صاحب‌نظر در زمینهٔ سیستم آموزشی فنلاند، می‌گوید: «در فنلاند، مدرسه‌ای دارای عملکرد بالا محسوب می‌شود که تمامی دانش‌آموزانش فراتر از حد انتظار عمل کنند.»

معلمان فنلاندی برای شناسایی و توسعهٔ توانمندی‌های تک‌تک دانش‌آموزان، این پیش‌فرض را مطرح می‌کنند که آموزش باید متناسب با هر فرد باشد. در کمال تعجب، چنین پیش‌فرضی نیازمند کلاس‌های درسی کوچک نیست. به‌صورت معمول، کلاس یک معلم فنلاندی حدود بیست دانش‌آموز دارد. این پیش‌فرض مستلزم به‌کارگیری مجموعه‌ای از شیوه‌هایی برای یادگیری شخصی‌سازی‌شده است. مدارس فنلاند از طریق توانمندسازی دانش‌آموزان جهت برقراری روابط فردی، دریافت حمایت فردی و توسعهٔ علایق فردی، فرهنگ فرصت را خلق می‌کنند.

بیایید با هم بمانیم

اگر شیوهٔ ساده‌ای وجود داشته باشد که به تمامی مدارس -با هر میزان از منابع موجود- این امکان را بدهد تا به دانش‌آموزانشان در مسیر دستیابی به پیشرفت بیشتر کمک کنند، تکلیف چه خواهد بود؟ خب، فنلاند چنین شیوه‌ای دارد. این روش برای ارتقای روابطِ شخصی‌سازی‌شده طراحی شده است و معلمان را قادر

می‌سازد تا نه‌تنها مطالب متناسب با هر دانش‌آموز، بلکه خود دانش‌آموز را هم به‌خوبی بشناسند. ضمناً این شیوه به‌تازگی در آن‌سوی اقیانوس اطلس هم آزمایش شده است.

زمانی که تیمی از اقتصاددانان چند میلیون دانش‌آموز دبستانی را در کارولینای شمالی بررسی کردند، دریافتند که عملکرد برخی از دانش‌آموزان کلاس چهارمی و پنجمی در ریاضیات و روخوانی احتمالاً سریع‌تر از همسالانشان پیشرفت می‌کند. آنان چنین دستاوردی را به طور اختصاصی با بررسی ۷۰۰۰ معلم ردیابی کردند. من فوراً کنجکاو شدم تا بدانم این معلمان چه کاری را به روشی متفاوت انجام می‌دهند. منتها کاشف به عمل آمد که تفاوت اساسی نه در معلمان، که در سیستم آموزشی مدارس بوده است.

دانش‌آموزانی که پیشرفت سریع‌تری داشتند، در قیاس با سایرین، معلمان بهتری نداشتند، بلکه آنان دو سال متوالی را با معلمی یکسان سپری کرده بودند. (۲۳) این شیوه تکرار[۲۶۹] نام دارد. طی این شیوه، معلمان به‌جای آنکه در پایه‌ای یکسان باقی بمانند و هر سال به گروه تازه‌ای از دانش‌آموزان آموزش بدهند، همراه با دانش‌آموزان خود به پایهٔ بالاتر می‌روند. مزایای شیوهٔ تکرار صرفاً به ایالت کارولینای شمالی محدود نمی‌شد. تیم جداگانه‌ای از اقتصاددانان همین مطالعه را روی نزدیک به یک‌میلیون دانش‌آموز ابتدایی و متوسطهٔ اولِ ایالت ایندیانا تکرار کرد و به نتایج مشابهی دست یافت. (۲۴)

وقتی معلمان یک سال دیگر با دانش‌آموزانشان باقی می‌مانند، درک عمیق‌تری از نقاط قوت و ضعف دانش‌آموزان پیدا می‌کنند. این وضعیت آنان را قادر می‌سازد

تا حمایت‌های آموزشی و هیجانی‌شان از دانش‌آموزان را با هدف یاری رساندن به همهٔ دانش‌آموزان کلاس جهت دستیابی به توانمندی‌هایشان، متناسب سازند.[۲۷۰] بنابراین دانش ضمنی و ظریف معلمان در مورد هر دانش‌آموز با انتقال دانش‌آموزان به کلاس معلمی دیگر از دست نمی‌رود.

فنلاندی‌ها عاشق به‌کارگیری شیوهٔ تکرار هستند و میزان بهره‌گیری آنان از این شیوه مرا به حیرت وامی‌داشت. برای دانش‌آموزان دبستانی فنلاندی معمول است که طی پایه‌های پی‌درپی، نه‌فقط دو سال بلکه تا شش سال متوالی، معلمی یکسان داشته باشند. (۲۵) بدین‌ترتیب، معلمان نه‌فقط بر موضوعات درسی خود تخصص می‌یابند، بلکه در مورد ویژگی‌های یک‌یک دانش‌آموزانشان هم تخصص پیدا می‌کنند. نقش آنان از آموزگار به مربی و راهنما تغییر می‌کند. آنان در کنار ارائهٔ محتوای درسی، به دانش‌آموزان کمک می‌کنند به‌سوی اهدافشان پیش بروند و درعین‌حال، چالش‌های اجتماعی و هیجانی دانش‌آموزانشان را نیز حل می‌کنند.

تا زمانی‌که تحقیق را خواندم، به ذهنم خطور نکرده بود که من هم این شانس را داشتم و از شیوهٔ تکرار بهره‌مند بودم؛ در دورهٔ متوسطهٔ اول، مدرسهٔ ما این طرح را به طور آزمایشی اجرا و دو معلم اصلی را تا سه سال با دانش‌آموزان ثابت همراه کرد. من در مبحث تجسم فضایی در ریاضیات ضعیف بودم، اما خانم بوهلند، معلمم، استعداد من را زیر سؤال نمی‌برد. ازآنجایی‌که او یک سال به ما جبر تدریس کرده بود، می‌دانست که من تفکر انتزاعی دارم و به من یاد داد که قبل از ترسیم اشکال به صورت سه‌بعدی، برای تشخیص ابعاد آن‌ها از معادلات استفاده کنم. خانم مینینگر، معلم دیگرم، هم علایق مرا به‌خوبی می‌شناخت؛ چراکه طی

چند سالی که دانش‌آموزش بودم، متوجه شده بود مطالعات اجتماعی و حوزهٔ علوم‌انسانی چقدر مرا هیجان‌زده می‌کنند. او در پس علاقهٔ شدید من به تجزیه‌وتحلیلِ رشد شخصیت اساطیر یونان و پیش‌بینی استدلال‌های دو طرف در دادگاه‌های تمرینی، متوجه موضوع مشترکی شد که علاقهٔ من به این دو حوزه را برانگیخته بوده است؛ ازاین‌رو، پیشنهاد کرد پروژهٔ پایان‌سالم را در حوزهٔ روان‌شناسی انجام دهم. ممنون مامان مینی!

با این حال، شیوهٔ تکرار در مدارس آمریکا اصلاً رایج نیست. بین سال‌های ۱۹۹۷ تا ۲۰۱۳، در کارولینای شمالی، ۸۵ درصد دانش‌آموزان هر ساله معلمشان تغییر می‌کرد و فقط سه درصد آنان طی دو سال متوالی، یک معلم ثابت داشتند. منتقدان مدت‌ها نگران این بودند که تغییر معلم در هر پایهٔ تحصیلی مانع گسترش مهارت‌های تخصصی معلمان می‌شود. والدین هم نگران این بودند که مبادا روی یک معلم واحد بیشتر از یک بار ریسک کنند. اگر فرزند من در کلاس آقای ولدمورت قرار بگیرد، چه؟ اما داده‌ها نشان می‌دهند که شیوهٔ تکرار بیشترین مزیت را برای معلمانِ با اثربخشی کمتر داشته است و همچنین، برای دانش‌آموزانی مفید بوده است که پیشرفت تحصیلی کندی داشتند. برقراری ارتباط گسترده‌تر میان معلم و دانش‌آموز برای معلمان و دانش‌آموزانی که درگیر چالش بودند، بیشترین مزیت را داشت و برای آنان این امکان را فراهم می‌ساخت تا در کنار یکدیگر رشد کنند.

اما وقتی دانش‌آموزان با چالش‌ها و مشکلاتی مواجه شوند که یک معلم واحد قادر به حل کردن آن‌ها نیست، چه اتفاقی می‌افتد؟ دانش‌آموزان مشکل‌دار به چیزی فراتر از روابط فردی نیاز دارند. اینجاست که فنلاند شیوه‌هایی برای حمایت فردی ارائه می‌دهد که فراتر از صرفاً شیوهٔ تکرار است.

در کنار تو خواهم ماند

سال‌ها پیش، در شهر اِسپوی فنلاند، دانش‌آموزی کلاس‌ششمی به نام بسارت کاباشی[۲۷۱] در درس‌های خود به مشکل برخورده بود. پدر و مادر آلبانیایی او برای گریختن از شر جنگ کوزوو[۲۷۲]، به فنلاند پناه آورده بودند و بسارت چندان با زبان فنلاندی آشنایی نداشت. کَری لوهیووری[۲۷۳]، مدیر مدرسه، خواستار اجرای مداخله‌ای زودهنگام و نامعمول برای بسارت شد. (۲۶) وی تصمیم گرفت تحصیل بسارت را یک سال متوقف کند و اجازه دهد طی این مدت، یک معلمِ نیازهای اختصاصی با او کار کند. کری برای اطمینان از اینکه بسارت دچار مشکل نشود، خودش برای تدریس پا پیش گذاشت. او می‌گوید: «من در آن سال بسارت را به عنوان شاگرد خصوصی‌ام انتخاب کردم.»

من که به خاطر ندارم در آمریکا، مدیران مدرسه‌ام برای دیدن دانش‌آموزان حتی پایشان را هم در کلاس درس گذاشته باشند. با این همه، در اینجا یک مدیر مدرسهٔ فنلاندی بدون هیچ تردیدی برای آموزش خصوصی به یک دانش‌آموز داوطلب می‌شد و از برنامهٔ کاری پرمشغلهٔ خود می‌زد. عشق کری به دانش‌آموزان به قدری عمیق بود که تا سال‌ها کودکان پیش‌دبستانی "ورزش صبحگاهی‌اش" را قطع می‌کردند و او تک‌تک ۴۵ کودک پیش‌دبستانی مدرسه را درحالی‌که غرق شادمانی و خنده بودند بالای شانه‌های خود می‌برد. او در کمک به بسارت درنگ نکرد. می‌گفت: «دلیلی برای نق زدن وجود ندارد. این کاری است که ما هرروز انجام می‌دهیم؛ بچه‌ها را برای زندگی کردن آماده می‌کنیم.»

بنجامین فرانکلین[۲۷۴] در جملهٔ معروفی می‌گوید: «یک گِرَم پیشگیری ارزشمندتر از یک کیلو درمان است.» (۲۷) ده‌ها آزمایش نشان داده‌اند که مداخلات اولیه می‌توانند به دانش‌آموزانِ دچار مشکلات و کم‌توانی‌های یادگیری کمک کنند تا در ریاضیات و روخوانی پیشرفت سریعی کنند. (۲۸) با این همه، در آمریکا بسیاری از دانش‌آموزان مدارسِ محروم به حمایت شخصی‌سازی‌شده و مورد نیازشان دسترسی ندارند. اکثر ایالت‌ها حتی قوانین ویژهٔ فدرال را هم رعایت نمی‌کنند، چه رسد به اینکه کادری برای ارائهٔ آموزش رایگان و پشتیبانی از دانش‌آموزانی داشته باشند که عقب مانده‌اند یا با موانع زبانی مواجه‌اند. (۲۹) دانش‌آموزانی همچون بسارت می‌توانند به‌سادگی در میانهٔ این نابسامانی‌ها گم شوند و اغلب هم همین اتفاق رخ می‌دهد.

در فنلاند، تک‌تک دانش‌آموزان به کمک‌ها و حمایت‌های شخصی‌سازی‌شده دسترسی دارند و روند حمایتی از جایگاه‌های بالاییِ سلسله‌مراتب آغاز می‌شود: مدیران مدارس فنلاند صرفاً مدیرانی معمولی نیستند، بلکه آن‌ها مسئول بررسی پیشرفت و بهزیستی همهٔ دانش‌آموزان هم به حساب می‌آیند و انتظار می‌رود که حداقل بخشی از هفتهٔ کاری خود را صرف تدریس در کلاس‌های درسی کنند.[۲۷۵]

عنوان شغلی رسمی کریْ مدیر مدرسه بود. او بخشی از هفتهٔ کاری خود را به تدریس برای دانش‌آموزان کلاس سوم اختصاص می‌داد. کری به مدت یک سال، بسارت را به کلاس درس خودش آورد و درحالی‌که سایر دانش‌آموزان کلاس‌سومی مشغول انجام دادن فعالیت‌های روزانه‌شان بودند، به او در روخوانی کمک می‌کرد. کری با دعوت از بسارت برای یاری رساندن به دانش‌آموزان کوچک‌تر از خود، اثر تدریس را در او فعال کرد. این داربست‌سازی‌ها در طول سال تفاوتی عظیم رقم زدند: بسارت بر زبان جدید خود تسلط یافت، به سطح همسالانش رسید و دریافت که توانایی دستیابی به دستاوردهای بزرگ‌تر را دارد.

سال بعد، بسارت به مدرسهٔ دیگری نقل‌مکان کرد. کری هر از چند گاهی با معلم جدید بسارت تماس می‌گرفت تا در جریان وضعیت او قرار بگیرد. سال‌ها بعد، بسارت در میهمانی کریسمس کری حاضر شد و یک بطری نوشیدنی براندی به او هدیه داد تا بدین‌ترتیب از کمک‌های او قدردانی کرده باشد. کری وقتی دید بسارت در بیست‌سالگی نه یکی، بلکه دو کسب‌وکار -یکی شرکت تعمیر خودرو و دیگری شرکتی نظافتی- را اداره می‌کند، غرق در غرور شد.

گرچه پشتیبانی از درجات بالای سلسله‌مراتب آغاز می‌شود، به همین‌جا ختم نمی‌شود. در هر سطح از سیستم آموزشی فنلاند، چنین شیوه‌ای تعبیه شده است؛ هر مدرسه یک تیم رفاه دانش‌آموزی دارد. (۳۲) این تیم علاوه بر معلم کلاس هر دانش‌آموز، معمولاً یک روان‌شناس، یک مددکار اجتماعی، یک پرستار، یک معلم آموزش ویژه و مدیر مدرسه را شامل می‌شود. کری برای نخستین بار این‌طور از مشکل بسارت آگاهی یافت: تیم رفاه دانش‌آموزی گرد هم آمدند تا دربارهٔ این موضوع به گفت‌وگو بنشینند که چگونه می‌توانند به بهترین شیوه از بسارت حمایت کنند.

این سیستم حمایتی شبیه به یک شبکهٔ تأمین اجتماعی برای دانش‌آموزان است. در بیشتر موارد، این شیوه جایگزینی است برای متوقف کردن تحصیل دانش‌آموزان در زمانی که با مشکلات تحصیلی مواجه می‌شوند. (۳۳) دسترسی به تدریس رایگان این فرصت را برای دانش‌آموزان فراهم می‌آورد که بدون خارج شدن از مسیر، پیشرفت کنند. ضمناً چنین شیوه‌ای صرفاً به دانش‌آموزان با نیاز مبرم به آموزش محدود نمی‌شود. حدود ۳۰ درصد از دانش‌آموزان فنلاندی، در طول نُه سال اول تحصیل، از کلاس‌های جبرانی و تدریس‌های خصوصی برخوردار می‌شوند. (۳۴) فنلاندی‌ها می‌توانند با شناسایی زودهنگام چالش‌ها از بروز مشکلات بزرگ‌تر پیشگیری کنند.

همین تأکید پررنگ بر پیشگیری است که کمک می‌کند تا توضیح دهیم چرا نروژ -همسایهٔ اسکاندیناویایی فنلاند- کمتر از حد انتظار ظاهر شده است. سیستم آموزشی نروژ با مشاهدهٔ نخستین علائم مشکلات در دانش‌آموزان، تقریباً مداخلهٔ زودهنگام چندانی انجام نمی‌دهد. (۳۵) برخی ایالت‌های آمریکا در این زمینه پیشرفت‌هایی کرده‌اند: ویرجینیا و آلاباما غربی با مداخلهٔ زودهنگام با هدف حمایت از دانش‌آموزانی که نمراتشان طی گذار از دوران متوسطهٔ اول به متوسطهٔ دوم افت کرده است، توانسته‌اند نرخ فارغ‌التحصیلی از مدارسشان را افزایش دهند. (۳۶)

در فنلاند، از همان دوران مهدکودک موقع افت کودکا، معلمان با والدین دیدار می‌کنند تا برای هر دانش‌آموزی برنامه‌های یادگیری شخصی‌سازی‌شده تدوین کنند. احتمالاً از خودتان می‌پرسید که چگونه معلمان فرصت چنین کاری را پیدا می‌کنند. فنلاند این مشکل را با روشی حل کرده است که به نظر من به اندازهٔ آب

بلوبری‌اش خوشایند است. خب، البته تقریباً.

مشخصهٔ متمایز در مورد روزهایِ درسی در مدارس فنلاندْ طول این روزها نیست، بلکه نوع زمان‌بندی‌شان است. (۳۷) معلمان (و دانش‌آموزان) فنلاندی در قیاس با همتایان آمریکایی‌شان یک ساعت زمان استراحت بیشتری دارند. این زمان به معلمان فرصتی می‌دهد تا برنامه‌ریزی‌های درسی و ارزیابی‌های دانش‌آموزان و همچنین توسعهٔ شخصی خودشان را طی ساعات کاری انجام دهند و در نتیجه دیگر لازم نیست شب‌ها و آخر هفته‌ها درگیر کار شوند. چنین شیوه‌ای نوعی مداخلهٔ زودهنگام برای معلمان هم به حساب می‌آید: محدودسازی تقاضاها و دادن احساس کنترل به معلمان مانع فرسودگی شغلی آن‌ها می‌شود. (۳۸) بالا نگه داشتنِ انرژی معلمان اشتیاق هماهنگ آنان برای تدریس را حفظ می‌کند و این امر به‌نوبهٔ‌خود کمک می‌کند آن‌ها از همان روزهای آغازین تحصیل عشق به یادگیری را در قلب دانش‌آموزان بکارند. این عشق به یادگیری در محیطی شکوفا می‌شود که برای کشف و توسعهٔ علایق فردی دانش‌آموزان طراحی شده است.

بازی کودکان

در ابتدا کنجکاو بودم که بدانم فنلاند طی دوره‌های آغازین تحصیل چه کار متفاوتی انجام می‌دهد، تا اینکه تیتری هوشمندانه توجه مرا به خود جلب کرد: "مهدکودک‌های شاد و عاری از سواد فنلاند"، نوشتهٔ تیم واکر[۲۷۶]، معلم مقطع ابتدایی آمریکایی. (۳۹) تیم واکر بسیار کوشیده بود در دل دانش‌آموزان خود

اشتیاقی برافروزد، ولی در این مسیر به جایی نمی‌رسید. همسر او اهل فنلاند بود. بنابراین آنان تصمیم می‌گیرند برای شروعی تازه به این کشور مهاجرت کنند.

تیم پس از ورود به شهر هلسینکی و یافتن شغل معلمی، به کلاس‌های درس مختلف سر زد تا دریابد امور این کلاس‌ها چگونه پیش می‌روند. وقتی از مهدکودکی عمومی بازدید کرد، به‌سختی می‌توانست به چشمانش اعتماد کند. او انتظار داشت که همچون آمریکا کودکانی را ببیند که پشت میزشان نشسته‌اند و در حال انجام دادن تکالیف کاغذی با هدف تقویت مهارت‌های شناختی‌شان هستند. با گذر زمان، مهدکودک‌های آمریکایی شباهت زیادی به کلاس اول پیدا کرده‌اند. (۴۰) کودکان زمان بیشتری را صرف املا، نگارش و ریاضیات می‌کنند و زمان کمتری را به دایناسورها، فضا، هنر، موسیقی و بازی آزاد اختصاص می‌دهند. در غیر این صورت آنان چگونه می‌توانند مهارت‌های اصلی‌شان را به کمال برسانند و در هفت‌سالگی، از پس آزمون‌های استاندارد برآیند؟

اما تیم وضعیت کاملاً متفاوتی را در فنلاند دید: مهدکودکی‌های فنلاندی در طول هفته، فقط یک روز برای درس‌های املا، نگارش و ریاضی پشت میزهایشان می‌نشستند.[۲۷۷] هر درس حداکثر ۴۵ دقیقه به طول می‌انجامید و بعد هم ۱۵ دقیقه فرصت استراحت وجود داشت. پژوهش‌ها هم این شیوه را تأیید کرده‌اند: استراحت‌های کوتاه‌مدت در کودکان، همچون بزرگسالان، روی بهبود توجه و برخی از وجوه دیگر یادگیری آنان تأثیر می‌گذارد. (۴۷)

کودکان فنلاندی طی دوران آغازین آموزششان، بیشتر اوقات خود را صرف بازی می‌کنند. احتمالاً دوشنبه‌ها به بازی‌ها و بازدیدهای میدانی اختصاص می‌یابند. جمعه‌ها ممکن است به ترانه‌ها و ایستگاه‌های فعالیت[۲۷۸] اختصاص یابند. تیمْ بچه‌های مهدکودک را تماشا می‌کرد که صبح‌هنگام به بازی‌های رومیزی مشغول

می‌شدند، بعدازظهر به ساختمان‌سازی می‌پرداختند و بعد از آواز خواندن دورهمی، فعالیت مورد نظر خودشان را انتخاب می‌کردند. برخی تصمیم می‌گرفتند به ساختن قلعه مشغول شوند و برخی هم به سمت نقاشی و کاردستی می‌رفتند.

مربیان فنلاندی به سبک‌های به‌اصطلاح یادگیری کودکان مهدکودک توجهی نمی‌کردند، بلکه به کودکان فرصت کافی می‌دادند تا خود بتوانند علایق فردی خویش را کشف کنند. شاید برخی از آمریکایی‌ها بپرسند: «چرا؟» چون مهم‌ترین درسی که مربیان فنلاندی باید به کودکان بیاموزند این است که یادگیری سرگرم‌کننده است.

این پیش‌فرضی است که شواهد هم آن را تأیید می‌کنند؛ پژوهش‌های انجام‌شده در بریتانیا نشان می‌دهند دانش‌آموزانی که در شش‌سالگی از مدرسه‌شان لذت می‌برند، در شانزده‌سالگی، حتی پس از کنترل متغیر هوش و وضعیت اجتماعی-اقتصادی، نمرات بالاتری در آزمون‌های استاندارد کسب می‌کنند. (۴۸) جملهٔ متداول نزد معلمان فنلاندی هم به‌خوبی نشانگر وجود چنین نگرشی است؛ آن‌ها می‌گویند: «کار کودک بازی کردن است.» (۴۹)

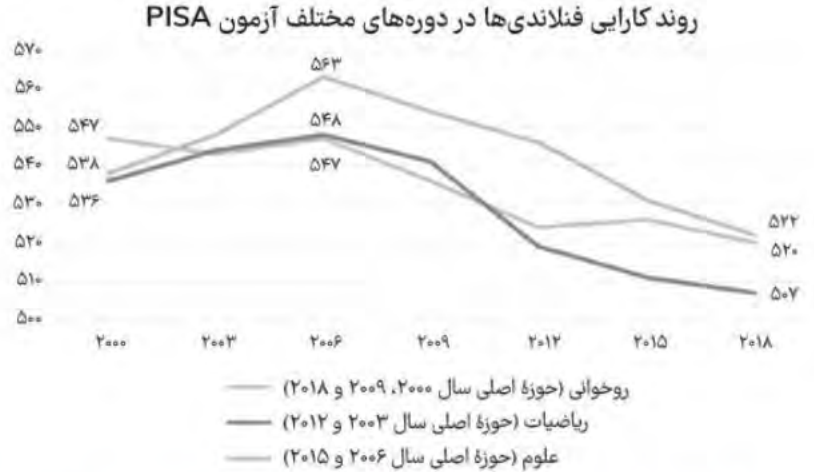
در ایالات‌متحده، فقط در مدارس مونته‌سوری[۲۷۹] بچه‌ها سر کلاس می‌توانند بازی کنند. اما در فنلاند، در تمام مدارس ابتدایی بازی الزامی است. دولت فنلاند اصرار دارد کودکان بازی کنند، زیرا سیاست‌گذاران فنلاندی درک می‌کنند که بازی عشق به یادگیری را تقویت می‌کند. این ارزشی است که در همان سال‌های آغازین تحصیل توسعه می‌یابد و درنهایت، هم مهارت‌های شناختی و هم مهارت‌های منش کودکان را تقویت می‌کند.

در مهدکودکی که تیم در فنلاند از آن بازدید کرد، یکی از محبوب‌ترین ایستگاه‌ها یک بستنی‌فروشی بود؛ دانش‌آموزان از نسخه‌ای از پول بازی مونوپولی برای خرید و فروش بستنی‌های خیالی استفاده می‌کردند. آن‌ها صندوق حسابداری داشتند، سفارش می‌گرفتند و میزان پول لازم را محاسبه می‌کردند و یاد می‌گرفتند تا در عین تمرین ریاضیات و مهارت‌های کلامی اولیه، رفتاری پیشگامانه و جامعه‌محور داشته باشند. درست مطابق انتظار، مطالعه‌های متعددی نشان داده‌اند که برای آموزشِ برخی از مهارت‌های شناختی و نیز مهارت‌های مَنِشی نظیر انضباط و عزم به دانش‌آموزان، بازی عامدانه نقش مؤثرتری از آموزش مستقیم دارد. (۵۰) ضمناً ما می‌دانیم که یکی از دلایل برتری عملکرد دانش‌آموزان فنلاندی در آزمون PISA این است که آنان از سخت‌کوش‌ترین دانش‌آموزان جهان محسوب می‌شوند.

دردسری در بهشت

وقتی چند سال پیش به فنلاند سفر کردم، انتظار داشتم شهروندانی را ببینم که به سیستم آموزشی‌شان افتخار می‌کنند. منتها افرادی که با آن‌ها ملاقات کردم -از نخست‌وزیر گرفته تا کارشناسان آموزش و پرورش و والدین- عموماً از مدارس فنلاند انتقاد داشتند. در ابتدا، این انتقادها را به فروتنی مختص مردمان شمال اروپا نسبت دادم. می‌دانستم که نخستین اصل از اصول اخلاق اجتماعی یک اسکاندیناویایی این است که "فکر نکن آدم خاصی هستی". (۵۱)

خیلی زود دریافتم که نومیدی و سرخوردگی آن‌ها دلیلی دارد؛ فنلاند در چهارمین دورهٔ آزمون PISA در سال ۲۰۰۹، شروع به افول کرده بود. آن‌ها پس از سه پیروزی متوالی، برای نخستین بار، در هر سه درس ریاضی، روخوانی و علوم با افت نمرات مواجه شده بودند. (۵۲)



نمرات آنان طی سه آزمون بعدی روندی کاهشی داشت. تا سال ۲۰۱۸، نه‌تنها فنلاند زیر سایهٔ نام چند کشور آسیایی قرار گرفت، بلکه در اروپا هم به رتبهٔ دوم سقوط کرد. کشور کوچکی درست در آن سوی آب‌ها فنلاند را پشت سر گذاشته بود.

استونی به‌رغم بودجهٔ نسبتاً کم و تعداد قابل‌توجه دانش‌آموزان به‌ازای هر معلم، در جدول رده‌بندی صعود کرده بود. (۵۳) در سال ۲۰۱۸، استونی در کل جهان پنجم شده و در عین حال، کمترین شکاف عملکردی بین دانش‌آموزان ثروتمند و فقیر را داشت. سیاست‌گذاران استونیایی فوت کوزه‌گری فنلاندی‌ها را بررسی

کرده و بسیاری از عناصر آن را در سیستم آموزشی خودشان به کار گرفته بودند. مدارس استونی در تمامی مقاطع تحصیلی معلمانی بسیار ماهر با مدرک فوق‌لیسانس داشتند و معلمان از سطوح بالایی از خودمختاری در کلاس برخوردار بودند. معلمان کلاس اول استونیایی تا کلاس سوم، چهارم، پنجم یا حتی ششم با همان دانش‌آموزان خود می‌ماندند. برای دانش‌آموزانی که به مشکل برمی‌خوردند سیستم حمایتی نیرومندی حاکم بود تا آنان مجبور نباشند یک سال تحصیلی را دوبار تکرار کنند. ضمناً برنامهٔ آموزشی آن‌ها هم مبتنی بر بازی بود. اگر چنین رویکردی برای استونیایی‌ها کارساز افتاده بود، پس چرا فنلاندی‌ها به‌ناگاه عقب افتاده بودند؟

بگذارید صریح باشم: شاید فنلاندی‌ها در حال افول باشند، اما قطعاً در حال شکست خوردن نیستند. آن‌ها هنوز در میان برترین‌های جهان قرار دارند و شکاف‌های عملکردی برحسب وضعیت اجتماعی و اقتصادی بین مدارس و دانش‌آموزان آنان کماکان اندک بود. (۵۴) با این همه، به نظر می‌آمد دانش‌آموزان فنلاندی بنا به دلایلی کُند شده بودند. (۵۵)

کارشناسان به‌سرعت بسیاری از دلایل احتمالی چنین افولی را بررسی کردند. (۵۶) آنان دربارهٔ افزایش رضایت از خود و عوارض کاهش بودجه که ناشی از بحران اقتصادی سال ۲۰۰۸ بود، پیش‌فرض‌هایی را مطرح کردند. تأکید آنان این بود که کوشش سایر کشورها برای استفاده از شیوهٔ فنلاندی‌ها و تدریس معطوف بر آزمون، به جایگاه فنلاند آسیب رسانده است. اما برای تبیینی دیگر هم شواهد مستقیمی وجود داشت: مشکلات انگیزشی دانش‌آموزان دبیرستانی. (۵۷)

در سال ۲۰۱۸، هفتاد درصد دانش‌آموزان فنلاندی گزارش دادند که در آزمون PISA تمام تلاششان را نکرده‌اند.[۲۸۰] (۵۹) ضمناً تأثیرات کاهش انگیزهٔ آنان صرفاً به این آزمون محدود نمی‌شد: دانش‌آموزان فنلاندی تمایل چندانی به مداومت و پیشرفت در مدارس نداشتند و از این نظر، در بین تمامی دانش‌آموزان جهان جزء کم‌رغبت‌ترین دانش‌آموزان بودند. به نظر می‌رسید آنان جایی در میانهٔ مسیر، عشق خود به یادگیری را از دست داده بودند؛ عشق به یادگیری همان انگیزهٔ درونی بود که کل سیستم آموزشی برای پرورش آن طراحی شده بود. (۶۰) فرهنگ فرصت‌ها تنها زمانی موفق خواهد شد که دانش‌آموزان انگیزهٔ بهره بردن از آن فرصت‌ها را داشته باشند.

حفظ عشق

سیاست‌گذاران و مربیان فنلاندی در مواجهه با این چالش‌ها، ارزش‌های خود را رها نکردند. آنان پس از آنکه شاهد افت نمرات دانش‌آموزان فنلاندی در آزمون PISA بودند، عجله‌ای برای اقدام جهت ارتقای رتبهٔ دانش‌آموزانشان نشان ندادند. درعوض، شروع به انجام دادن آزمایش‌هایی دربارهٔ نحوهٔ ایجاد انگیزه در مدارس کردند. شواهد گسترده حاکی از آن است که سرچشمهٔ انگیزهٔ درونی در فرد برخورداری از فرصت‌هایی آزاد جهت کشف علایقش است. (۶۱) دانش‌آموزان فنلاندی شیوه‌هایی را آزمودند که به محصلان تمامی سطوح حسی از عاملیت می‌داد تا تجارب یادگیری خودشان را شکل دهند.

طی آزمایشی، دانش‌آموزان کلاس‌ششمی فنلاندی پروژه‌ای بزرگ را انجام دادند که درنهایت به ادارهٔ شهر مینیاتوری خودشان ختم می‌شد. این دانش‌آموزان یک

بانک محلی را اداره می‌کردند، بر یک فروشگاه مواد غذایی مدیریت داشتند و بر درمانگاهی بهداشتی نظارت می‌کردند. آن‌ها روزنامه منتشر می‌کردند و دانش‌آموزی به عنوان شهردار ادارهٔ شهر را بر عهده داشت. در پایان پروژه، دانش‌آموز شهردار مورد توجه دو بازدیدکنندهٔ برجسته قرار گرفت: پادشاه و ملکهٔ واقعی سوئد.

این زوج سلطنتی به شهر آمده بودند تا با یکی از برنامه‌های نوین فنلاند به نام من و شهرم[۲۸۱] آشنا شوند. (۶۲) این برنامهٔ ابتکاری از منظر نوآوری آموزشی و ترویج تفکر کارآفرینی، برندهٔ جوایزی بین‌المللی شده است و نمونه‌ای برجسته از تأثیر بازی عامدانه روی دانش‌آموزان بزرگ‌تر بود. آن را معادل راه‌اندازی بستنی‌فروشی خیالی برای دانش‌آموزان دورهٔ متوسطهٔ اول تلقی کنید. (۶۳) طی این برنامه، دانش‌آموزان برای نقش‌های مورد علاقه‌شان درخواست می‌دهند و سپس، برای گرفتن شغل مورد نظر به مصاحبه با معلمشان دعوت می‌شوند.

برنامهٔ من و شهرم به قدری موفق بوده است که اکثر دانش‌آموزان کلاس‌ششمی فنلاند اکنون در آن شرکت می‌کنند. علت کارآمد بودن این برنامه این است که مسئولیت یادگیری شخصی‌سازی‌شدهٔ دانش‌آموزان را به خودشان واگذار می‌کند. به این دانش‌آموزان حقوق دیجیتال پرداخت می‌شود و آنان برای خرید کالا و خدمات از همکلاسی‌هایشان، کارت‌های بانکی دریافت می‌کنند. معلمان مجبور نیستند برای تشویق دانش‌آموزان کار شاقی انجام دهند یا جوایزی را در منظر دیدگان آن‌ها بگذارند. انگیزهٔ این دانش‌آموزان از درونشان نشئت می‌گیرد. ضمناً دلیلی وجود دارد که باور کنیم احتمالاً انگیزه بر موضوع خاصی معطوف می‌شود:

پژوهش‌های اولیه حاکی از آن هستند که دانش‌آموزان شرکت‌کننده در این برنامه به‌موازات کسب دانش، علاقه‌مندی بیشتری به حوزهٔ اقتصاد پیدا می‌کنند. (۶۴)

من برای کسب اطلاعات بیشتر راجع به اینکه مدارس فنلاند چطور انگیزهٔ درونی دانش‌آموزانشان را تقویت می‌کنند به نزد کَری لوهیووری بازگشتم. او اکنون همراه با دخترش نلی -معلم محبوب مقطع ابتدایی و مشاور بین‌المللی مدارس- در شورای آموزش خلاق فنلاند خدمت می‌کند. این پدر و دختر به قدری به من لطف داشتند که اجازه دادند دیدار خانوادگی‌شان را خراب کنم.

آنان به من گفتند که گرچه برنامهٔ یادگیری تجربی صرفاً یک شروع است، عنصر کلیدی دیگری برای تقویت انگیزهٔ درونی در دل خود دارد. کری توضیح داد: «روخوانی مهارتی اساسی در تمامی حوزه‌هاست. اگر انگیزه‌ای برای روخوانی نداشته باشید، نمی‌توانید دربارهٔ هیچ موضوع دیگری به مطالعه بپردازید.» پرورشِ میل به مطالعه است که علاقه‌مندی‌های فردی را تغذیه می‌کند.

نوع متفاوتی از استراحت

عشق به مطالعه اغلب از منزل آغاز می‌شود. مرکز روخوانی فنلاند اخیراً دریافته است که بیش از نیمی از والدین حس می‌کنند به قدر کافی برای فرزندانشان کتاب نمی‌خوانند. (۶۵) ازاین‌رو، این مرکز به خانوادهٔ هر نوزاد متولدشده در فنلاند یک بسته کتاب رایگان اهدا می‌کند. (۶۶)

گرچه پر کردن خانه‌هایمان از کتاب می‌تواند شروع خوبی باشد، روان‌شناسان دریافته‌اند که کافی نیست. اگر می‌خواهیم فرزندانمان از خواندن لذت ببرند، باید

کتاب را به بخشی از زندگی‌شان تبدیل کنیم؛ (۶۷) هنگام صرف غذا و ماشین‌سواری دربارهٔ کتاب‌ها با آنان صحبت کنیم، همراه با هم از کتابخانه‌ها یا کتاب‌فروشی‌ها بازدید کنیم، به کودکان کتاب هدیه بدهیم و فرصتی فراهم آوریم تا شاهد مطالعه کردن ما باشند. کودکان به موضوع مورد توجه ما توجه می‌کنند: آنچه بدان تمرکز می‌کنیم به آنان نشان می‌دهد که برای چه ارزش قائلیم.



وقتی دختر وسطی‌ام دوران مهدکودکش را می‌گذراند، از من پرسید که چرا کتاب نمی‌خوانم. چرا او فکر می‌کرد یک نویسنده کتاب نمی‌خواند؟ چنین وضعی به این می‌ماند که یک بازیگر فیلمی تماشا نکند یا یک نقاش از قدم گذاشتن به نمایشگاه آثار هنری امتناع کند. من بیش از هر چیز دیگری کتاب دارم. درنهایت، دریافتم که چرا دخترم هیچ‌گاه سرازیر شدن اشکم هنگام مطالعهٔ رمانی را ندیده بود؛ چون بعد از به خواب رفتن او در رختخوابم مطالعه می‌کردم. شب بعد، به دخترم گفتم زمان آن فرارسیده است که با همدیگر مطالعهٔ نخستین کتاب مجموعهٔ هری پاتر را آغاز کنیم. خواهر بزرگ‌تر او هم به ما ملحق شد و ما هر یک به‌نوبت چندصفحه‌ای از کتاب را با صدای بلند خواندیم تا آنکه کتاب به اتمام رسید. چند سال بعد، بچه‌های ما باشگاه کتاب‌خوانی خانوادگی راه انداخته بودند؛ وقتی آنان مجموعه کتاب‌های مورد علاقه‌شان را کشف می‌کنند، من و همسرم، آلیسون، آن‌ها را مطالعه می‌کنیم و درباره‌شان با بچه‌ها به گفت‌وگو می‌نشینیم. یک شب، بیش از یک‌ساعت از زمان خواب فرزندانم گذشته بود که مچ هر سه نفر آن‌ها را با لامپ‌های روشن گرفتم. آنان دزدکی زمان بیشتری به مطالعه اختصاص داده بودند. به‌سختی می‌توانستم جلوی ابراز خوشحالی‌ام را بگیرم.

مطالعه کردن دروازه‌ای است به‌سوی فرصت‌ها؛ این کار دری را به‌سوی تداوم یادگیریِ کودکان باز می‌کند. با این همه، کتاب‌ها درگیر رقابتی سخت با تلویزیون، بازی‌های ویدئویی و شبکه‌های اجتماعی اینترنتی هستند. در سال ۲۰۱۸، در قیاس با سال ۲۰۰۰، نوجوانان فنلاندی به‌طور متوسط ۷۷ ساعت وقت کمتری را برای سرگرمی صرف مطالعهٔ غیردرسی می‌کردند. چنین روندی مختص دانش‌آموزان فنلاندی نیست. در آمریکا، سال‌به‌سال اشتیاق دانش‌آموزان به مطالعه کاهش می‌یابد؛ (۶۸) آنان در دوران دبیرستان معمولاً بین بی‌تفاوتی به مطالعه یا تنفر آشکار از آن در نوسان‌اند.

یکی از خطاهای بزرگ کلاس‌های زبان و ادبیات انگلیسی این است که به‌جای آنکه برای دانش‌آموزان فرصتی فراهم آورند تا خود دست به گزینش کتاب‌های مورد علاقه‌شان بزنند، آنان را وامی‌دارند کتاب‌های ادبی "کلاسیک" را مطالعه کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند وقتی دانش‌آموزان خودشان کتاب‌هایشان را برگزینند و در کلاس بخوانند، علاقهٔ بیشتری به مطالعه پیدا می‌کنند. (۶۹) چرخهٔ مطلوب چنین است: دانش‌آموزان هرچه بیشتر با هدف سرگرمی به مطالعه مشغول شوند، برایشان بهتر خواهد بود و بیشتر به مطالعه علاقه پیدا می‌کنند و هرچه بیشتر به مطالعه کردن علاقه‌مند شوند، بیشتر یاد می‌گیرند و در امتحاناتشان عملکرد بهتری نشان می‌دهند. (۷۰) وظیفهٔ معلم این نیست که مطمئن شود دانش‌آموزان در مورد قواعد ادبی مطالعه می‌کنند یا نه، وظیفهٔ او برانگیختن هیجان آنان برای مطالعه کردن است.

نلی لوهیووری وقتی دید که در فنلاند، دانش‌آموزان دبستانی در روخوانی دچار خمودگی می‌شوند، نوع نوینی از استراحت را برایشان ابداع کرد. او هر دوشنبه دانش‌آموزانش را طی یک گردش علمی کوچک به "استراحت در کتابخانه" می‌برد. در این گردش‌ها، هیچ فهرست از پیش تعیین‌شده‌ای برای کتاب‌ها وجود نداشت. خود دانش‌آموزان کتاب‌های مورد علاقه‌شان را برمی‌گزیدند. آنان با کتابداران آشنا می‌شدند و کتابداران نیز به‌نوبهٔ‌خود علایق دانش‌آموزان را می‌شناختند و عناوین مرتبط جدید را به بچه‌ها معرفی می‌کردند. وقتی دانش‌آموزان کتاب هفته‌شان را انتخاب می‌کردند، نلی در مورد محل مطالعه کردن هم به آنان حق انتخاب می‌داد. خیلی زود، کلاس نلی سنتی جدید یافته بود: دانش‌آموزان کتاب‌های خود را به جنگلی در همان نزدیکی می‌بردند و در میان درختان به مطالعه مشغول می‌شدند.

نلی در طول سال از دانش‌آموزان دعوت می‌کرد در مورد کتاب‌های محبوبشان مطلب بنویسند. تکلیف آنان گزارشی مرسوم از کتاب نبود که در آن می‌بایست خلاصه‌ای از کتاب را تحویل معلم دهند. نلی به من گفت: «اگر این شیوهٔ مرسوم را پیش می‌گرفتم، آن‌ها الهام نمی‌گرفتند.» نلی برای جذاب و تعاملی کردن روند کار، هر زمان که هر کدام از دانش‌آموزان به کتابی اشتیاق نشان می‌داد، بستری فراهم می‌آورد تا وی برای هم‌کلاسی‌هایش در مورد کتاب صحبت کند. این کار نیز به سنتی دیگر بدل شد؛ نلی پیش از آنکه به خودش بیاید، اتاقی مملو از منتقدان کتاب داشت.

این شیوه نوعی انگیزه‌بخشی است که می‌تواند تقریباً در هر جایی، هر کودکی را به فراگیری هر موضوعی سوق دهد. علاقه زمانی تقویت می‌شود که هم فرصت گزینش آموخته‌هایمان را داشته باشیم و هم از فرصتی برای به اشتراک گذاشتن آموخته‌هایمان با دیگران برخوردار باشیم. انگیزهٔ درونی ماهیتی مسری دارد؛ (۷۱) وقتی دانش‌آموزان دربارهٔ کتاب‌هایی صحبت می‌کنند که تخیلشان را تحریک کرده است، مشخص می‌شود که چرا آن‌ها دوستدار این کتاب‌ها شده‌اند و ضمناً این بخت را برای دیگران فراهم می‌آورد تا آنان نیز به این کتاب‌ها شوق پیدا کنند.

فقط گذشت زمان است که مشخص می‌کند آیا چنین فرصت‌هایی برای برانگیختن و تداومِ عشق به یادگیری کافی‌اند یا خیر. در هر حال، فنلاند در شناساندن مهم‌ترین عامل احتمالی یادگیری، به عنوان یک سرمشق باقی می‌ماند. آنچه بیش از هر نکته‌ای مرا در مورد فرهنگ فنلاندی‌ها تحت تأثیر قرار می‌دهد این است که آنان علی‌رغم اینکه برای آموزش ارزش بسیاری قائل‌اند، عملکرد تحصیلی را مهم‌تر از سعادت فرد قلمداد نمی‌کنند.

در بسیاری از سیستم‌های آموزشی مختص نخبگان، دانش‌آموزان سلامت روانی‌شان را فدای برتری تحصیلی‌شان می‌کنند. (۷۲) پژوهش‌ها نشان می‌دهند که دانش‌آموزان بسیار موفق در برترین دبیرستان‌ها برحسب هنجارهای ملی، به‌لحاظ بالینی سه تا هفت برابر افسرده‌تر و مضطرب‌ترند. (۷۳) در سال ۲۰۱۸، دانش‌آموزان چینی به‌لحاظ عملکردی در صدر جدول PISA قرار گرفتند، اما به‌لحاظ رضایت از زندگی جزء دانش‌آموزان ده کشور پایینی جهان بودند. (۷۴) بیش از نیمی از دانش‌آموزان چینی زیر فشار لزومِ بی‌نقص بودن (۷۵) و فشار روانی ناشی از ساعات طولانیِ درس خواندن، گاهی یا همیشه احساس بدبختی می‌کردند و بیش از سه‌چهارم آن‌ها هم گاهی یا همیشه احساس اندوه داشتند. (۷۶)

در مقابل، کمتر از یک‌سوم دانش‌آموزان فنلاندی احساس بدبختی و کمتر از نیمی از آنان احساس اندوه می‌کردند. آن‌ها نمرات بالایی در آزمون کسب کردند، درحالی‌که در هفته به‌طور متوسط تنها ۲.۹ ساعت تکلیف انجام می‌دادند، یعنی کمتر از یک دانش‌آموز معمولی چینی در ظرف یک روز. (۷۷) در آزمون PISA سال ۲۰۱۸، فنلاندی‌ها در بین ۷۷ کشور رتبهٔ اول عملکرد برحسبِ هر ساعت مطالعه را به خود اختصاص دادند. یعنی آنان کماکان پادشاهی‌شان بر معیار غایی رشد را حفظ کرده‌اند: کارایی یادگیری. (۷۸)

بسیار دشوار است که چگونگی عملکرد فنلاندی‌ها به این شیوه را در قالب دستورالعملی ساده خلاصه کنیم. اکثر کارشناسان بر این باورند که ترکیبی از آموزش بسیار باکیفیت، انگیزهٔ درونیِ بسترساز یادگیری عمیق‌تر، فشار روانی و اضطراب پایینِ مؤثر در بهبودی تمرکز و مهارت‌های منش زودبازده در این میان نقش بازی

می‌کنند. آنچه فعلاً می‌دانیم این است که فنلاند در مسیر یاری‌رسانی به پیشرفت دانش‌آموزان بدون به انحصار درآوردن همهٔ زمان آنان، خراب کردن زندگی‌شان و تزریق تنفر از مدرسه به آن‌ها، در جهان بهترین است. احتمالاً عمیق‌ترین پیش‌فرض زیربنایی فنلاندی‌ها این است که انتخاب بین عملکرد خوب و خوب بودن، اقدامی خطاست.

یک سیستم آموزشی را نمی‌توان به‌راستی موفق دانست، مگر آنکه این سیستم بتواند برای همهٔ کودکان، صرف‌نظر از پیشینه و منابعشان، فرصتی فراهم آورد تا آنان بتوانند به توانمندی‌هایشان دست یابند. ساختن مدارسی که در آن‌ها، دانش‌آموزان به دستاوردهای بزرگ‌تر می‌رسند به این معنا نیست که بر تعداد معدودی از افراد منتخب تمرکز کنیم و آن‌ها را به‌سوی برتری هل دهیم، بلکه یعنی به همهٔ دانش‌آموزان اجازه دهیم تا از نظر فکری و هیجانی رشد کنند.

فصل ۸. حفاری برای استخراج طلا

بیرون کشیدن هوش جمعی تیم‌ها

چند چشم دیگر به اطراف خواهند نگریست و چیزهایی را خواهند یافت که من هیچ‌گاه قادر به یافتنشان نبوده‌ام. (۱)

- مالوینا رینولدز[۲۸۲]

گروهی از مردان به‌محض مشاهدهٔ نخستین حرکت سنگ‌ها و صخره‌ها، برای پناه گرفتن به سمتی هجوم بردند. گروه دیگری از همراهان آنان هنوز قادر به دیدن ریزش کوه نبودند، ولی صدای آن انکارناپذیر بود: غرشی شوم که در ابتدا آهسته بود و سپس شدت گرفت و سرسام‌آور شد. هجوم آوار یکی را از زمین جدا کرده و دیگری را به سمتی پرتاب کرد. آنان خودشان را جمع‌وجور کردند و پا به فرار گذاشتند.

در همان حین که شاهد ریزش صخره‌ها بودند و صدای غرش را می‌شنیدند و می‌ترسیدند که مبادا نتوانند جان سالم به در ببرند، متوجه کامیونی شدند که در جادهٔ پایین‌دست در حال حرکت بود. به پشت کامیون پریدند و با اینکه خودرو طی مسیرش دو بار تصادف کرد، توانستند جان خود را نجات دهند. وقتی به انتهای جاده رسیدند، بالاخره از هجوم صخره‌ها گریخته بودند، اما هنوز هم کاملاً در امان نبودند؛ آنان در عمق هفتصد متری زمین گرفتار شده بودند. (۲)

آگوست سال ۲۰۱۰ بود و یک معدن طلا و مس در صحرای شیلی به‌تازگی فروریخته بود. صخره‌ای عظیم به بلندای ساختمانی ۴۵ طبقه از فراز کوه جدا شده و تنها

ورودی معدن با بیش از ۷۰۰ هزار تن صخره مسدود شده بود. ۳۳ نفر از مردان در داخل معدن گیر افتاده بودند و شانس زنده ماندنشان تنها یک درصد تخمین زده می‌شد.

با همهٔ این اوصاف، ۶۹ روز بعد، تمامی این مردان به آغوش خانواده‌هایشان بازگشتند. این پایان خوشْ نتیجهٔ یک تلاش نجات‌بخش عظیم و معجزه‌آسا بود. این مدت طولانی‌ترین زمانی بود که طی آن انسان‌ها توانسته بودند در زیر زمین زنده بمانند. من وقتی کپسول نجاتی را دیدم که نخستین معدنچی را به مکانی امن منتقل می‌کرد، اشک شوق از چشمانم سرازیر شد. اگر شما هم یکی از چند میلیارد نفری بوده‌اید که پوشش خبری این رویداد را به‌صورت زنده تماشا می‌کردند، احتمالاً همین حس و حال را داشتید. در آن ایام، عمدهٔ تمرکزها بر این موضوع معطوف بود که معدنچیان چگونه توانستند جان سالم به در ببرند. سال‌ها بعد، دریافتم که تیم امداد این عملیات نجات می‌تواند چه اطلاعات نابی در مورد طی کردن مسافت‌های طولانی گروه‌ها در اختیارمان قرار دهد.

در ابتدای کلید خوردن مأموریت نجات، هیچ‌کس نمی‌دانست که آیا معدنچیان هنوز زنده‌اند یا نه و هیچ راه ساده‌ای هم برای پی بردن به این موضوع وجود نداشت. نقشه‌های معدن ناقص و قدیمی بودند و به همین دلیل تیم امداد "به نحوی کور اقدام به حفاری کرد". (۳) کار آن‌ها شبیه به جست‌وجوی سوزن در انبار کاهی دو برابرِ ارتفاع برج ایفل بود. آنان می‌بایست موقعیت معدنچیان و همچنین مسیر حرکتیِ دریلی عظیم را تخمین می‌زدند. اگر تخمین آنان فقط چند درجه خطا می‌داشت، احتمالاً چند صد متر دورتر از مکانِ درست معدنچیان سر در می‌آوردند.

به نظر می‌آمد صدایی به گوش می‌رسد. همین‌که تیم امداد مته را برعکس چرخاند تا آن را به سطح زمین بیاورد، متوجه رنگ نارنجیِ روی سر مته و تکه‌های کاغذی شد که به مته چسبانده شده بودند. معدنچیانِ به‌دام‌افتاده یادداشت‌هایی نوشته و اعلام کرده بودند که همگی زنده‌اند. آن‌ها نوک مته را هم با اسپری نارنجی رنگ کرده بودند تا در صورت جدا شدن یا تکه‌تکه شدن یادداشت‌ها، مشخص شود که زنده‌اند.

با این همه، در آن هنگام، معدنچیان در شرایط سختی قرار داشتند. ذخایرشان کم شده بود؛ هرکدام از آن‌ها هر روز فقط به آبی آلوده و یک لقمه ماهیِ تن دسترسی داشت. تیم امداد توانست با حفاری دو سوراخ کوچک که خطر ریزش مجدد را در پی نداشتند، تا مدتی برای معدنچیان زمان بخرند؛ از طریق یکی از سوراخ‌ها آب و غذا ارسال و از دیگری، اکسیژن‌رسانی و برق‌رسانی انجام می‌شد. اما تیم امداد اکنون باید درمی‌یافت که چگونه می‌تواند از دل سنگی سخت‌تر از گرانیت، به عمق ۸۰۰ متر، حفره‌ای به اندازهٔ کافی بزرگ برای بیرون کشیدن انسان پدید آورد، بی‌آنکه معدنچیان را زنده‌به‌گور کند. چنین عملیات نجاتی تا پیش از آن تاریخ هرگز انجام نشده بود، چه رسد به اینکه سابقه‌ای موفقیت‌آمیز هم داشته باشد.

وقتی با مشکلاتی پیچیده و فوری روبه‌رو می‌شویم، می‌دانیم که به‌تنهایی از پسشان بر نمی‌آییم. پیش‌فرضمان این است که بهترین کارْ گردآوری گروهی از آگاه‌ترین افراد است. وقتی متخصصان مناسب را یافتیم، سرنوشتمان را به دستان آنان می‌سپاریم.

اما رهبران تیم نجات معدن در شیلی چنین نکردند. آنان به جای اتکا بر گروهی انحصاری از کارشناسان زبده، سیستمی تدوین کردند تا بتوانند به‌واسطهٔ آن،

ایده‌ها و اطلاعات وسیع‌تر و عمیق‌تری را جمع‌آوری کنند. نخستین تماس صوتی آنان با معدنچیان به لطف یک نوآوری ۱۰ دلاری از سوی کارآفرینی خرده‌پا رقم خورده بود. نجات نهایی معدنچیان به کمک پیشنهادهای مهندسی ۲۴ ساله صورت گرفت که حتی عضو تیم اصلی امداد هم نبود.

به حداکثر رساندن هوش یک گروهْ کاری فراتر از به خدمت گرفتن جمعی از متخصصان منفرد یا گرد هم آوردن صرفاً تعدادی از افراد برای حل کردن یک مشکل است؛ باز کردن قفل توانمندی‌های نهانِ گروه‌ها نیازمند شیوه‌های رهبری، فرایندهای تیمی و سیستم‌هایی است که به‌واسطهٔ آن‌ها بتوان از مشارکت و قابلیت‌های تمامی اعضای گروه بهره‌مند شد. بهترین تیم‌ها آن‌هایی نیستند که برترین متفکران را دارند، بلکه تیم‌هایی‌اند که بهترین افکارِ تک‌تک اعضایشان را کشف می‌کنند و از آن‌ها بهره می‌برند.

هر تیمی از پس چنین کاری برنمی‌آید

نخستین بار وقتی تازه وارد کالج شده بودم، به این فکر افتادم که اعضای گروه‌ها برای رسیدن به موفقیت‌های بزرگ‌تر، چگونه گرد هم جمع می‌شوند. این اتفاق در همان کلاسی رخ داد که مرا شیفتهٔ رشتهٔ روان‌شناسی سازمانی کرد. ما این کلاس را کلاس روان ۸:۳۰ صبح نامیده بودیم. شایعه شده بود که استادْ این کلاس را صبح زود تدریس می‌کند، با این امید که فقط باانگیزه‌ترین دانشجویان را جذب کند.

وقتی در نخستین روز کلاس روان‌شناسی سازمانی، خیلی زود خودم را به کالج رساندم، کلاس را مملو از جمعیت یافتم. منتها هنوز خبری از استاد نبود. چندی

بعد، از پنجره به بیرون نگاه کردم و مردی ژولیده و غول‌پیکر را دیدم. او به قدری بلندقامت بود که می‌توانست در نقش مهاجم در لیگ بسکتبال NBA بازی کند. دور خودش می‌چرخید و در یکی از دستانش پیپ داشت و در دست دیگرش، مجموعه یادداشت‌هایی که در حال نگریستن به آن‌ها بود. وقتی‌که بالاخره وارد کلاس شد، چیزی از سرفصل‌های اصلی درس نگفت. او اعلام کرد که کشورش را ناامید کرده است.

آن روز، سیزده سپتامبر سال ۲۰۰۱ بود.[۲۸۳]

او ریچارد هکمن[۲۸۴] نام داشت و از برجسته‌ترین متخصصان امور تیم‌ها در جهان محسوب می‌شد. وی نزدیک به نیم‌قرن را صرف مطالعهٔ تیم‌ها در تمامی زمینه‌های قابل‌تصور -از تیم خلبانی هواپیما گرفته تا واحدهای بیمارستانی و ارکسترهای سمفونیک- (۴) کرده و دریافته بود که در اغلب مواقع، کار گروهی نمی‌تواند به کاری رؤیایی منتهی شود (۵)، بلکه بیشتر احتمال دارد کابوس به بار آورد... هرکسی که تابه‌حال پروژه‌ای گروهی در مدرسه‌اش انجام داده است می‌تواند صحت این گزاره را تأیید کند. در اغلب تیم‌ها، بهره‌وری نهایی از مجموع بهره‌وری تک‌تک اعضا کمتر بود.

ریچارد سال‌ها مشغول مطالعه پیرامون چگونگی بهبود روند همکاری‌ها میان سازمان‌های اطلاعاتی بزرگ آمریکا بود. (۶) او به ما گفت که گرچه تحلیلگران کوشیده بودند در مورد ربوده شدنِ هواپیماها به عنوان سلاح هشدار بدهند، جامعهٔ اطلاعاتی به هشدارهای آنان توجهی نکرده بود. اگر پژوهش‌های او زودتر به نتایج مورد نیاز می‌رسیدند، چه‌بسا می‌توانستند از بروز حملات تروریستی ۱۱ سپتامبر جلوگیری کنند.

ریچارد چند سال بعدی را همراه با یکی از برترین دانشجویان خود، آنیتا وولی[۲۸۵]، کار کرد و طی این مدت، به بررسی نحوهٔ هوشمندتر کردن تیم‌ها پرداخت. درنهایت، آنیتا و همکارانش به پیشرفتی دست یافتند: آن‌ها مؤلفه‌ای حیاتی را کشف کرده بودند که می‌توانست بهره‌وری تیم‌ها را به میزانی افزایش دهد که از مجموع بهره‌وری‌های اجزای تشکیل‌شده‌شان بیشتر باشد.

آنیتا به موضوع هوش جمعی[۲۸۶] علاقه‌مند بود؛ هوش جمعی یعنی ظرفیت اعضای یک گروه برای حل مسائل با کمک همدیگر. او و همکارانش در مجموعه‌ای از مطالعات پیشگامانه، میزان عملکرد تیم‌های مختلف را در طیف وسیعی از وظایف تحلیلی و خلاقانه پیگیری کردند. انتظار من این بود که هوش جمعی گروه به میزان تطابق تکلیف با توانایی‌های اعضای گروه ارتباط داشته باشد؛ تصور می‌کردم که اعضای تیم‌های مربوط به مهارت‌های کلامی در بازی واژه‌سازی عالی هستند، اعضای تیم‌های ریاضی در حل مسائل هندسی موفق می‌شوند و تیم‌های متشکل از افراد پیشگام در موقعیت‌های برنامه‌ریزی و اجرا برتری خواهند داشت. اما اشتباه می‌کردم.

گروه‌های خاصی، صرف‌نظر از نوع تکلیفی که به آن‌ها محول شده بود، به‌نحو شگفت‌انگیزی همواره عملکردی عالی داشتند. مهم نبود آنیتا و همکارانش چه نوع چالشی را پیش پای این گروه‌ها می‌گذاشتند، در هر حال آن‌ها می‌توانستند از بقیه بهتر عمل کنند. فرض من این بود که این گروه‌ها از روی خوش‌شانسی‌شان تعدادی فرد نابغه داشتند. اما داده‌ها نشان داد که هوش جمعی ارتباط چندانی به بهرهٔ هوشی فردی[۲۸۷] ندارد. (۷) کاشف به عمل آمده است که باهوش‌ترینِ

تیم‌ها از باهوش‌ترینِ افراد تشکیل نشده‌اند.

از زمان انجام شدن این مطالعه تا کنون، مطالعهٔ علمی پیرامون حوزهٔ هوش جمعی محبوبیت قابل‌توجهی یافته است. پژوهشگران توانسته‌اند مؤلفه‌هایی را شناسایی کنند که به تیم‌ها در دستیابی به اهداف بزرگ‌تر یاری می‌رسانند. آنیتا و همکارانش طی فراتحلیلی روی ۲۲ مطالعهٔ انجام‌شده، دریافتند که هوش جمعی بیش از آنکه به مهارت‌های شناختی افراد بستگی داشته باشد، به مهارت‌های جامعه‌محور آنان وابسته است. (۸) بهترین تیم‌ها از بهترین بازیکنان تیمی، یعنی از افرادی برخوردارند که در همکاری با دیگران عالی عمل می‌کنند.

بازیکن تیمی بودن مستلزم این نیست که به هر قیمتی زیر بار نظرات مخالف هم‌گروهی‌هایتان بروید. این‌طور نیست که همیشه با هم‌تیمی‌هایتان کنار بیایید یا از همکاری همه اطمینان حاصل کنید. یک بازیکن تیمیِ خوب به نیازهای گروه توجه می‌کند و در تلاش برای جلب مشارکت اعضای آن است. گرچه داشتن یک یا دو نابغه در گروه خوب است، اگر کسی قدر این افراد را نداند و هر فردی صرفاً از خط‌مشیِ خودش پیروی کند، حضور آن‌ها هم سود چندانی نخواهد داشت. به‌خوبی می‌دانیم که تنها یک سیب خراب می‌تواند کل سیب‌های سبد را فاسد کند: (۹) کافی است که فقط یکی از اعضا رفتارهای جامعه‌محور نداشته باشد، در این صورت عملکرد کل گروه مختل خواهد شد. (۱۰)

شما می‌توانید معضل سیب خراب را در مطالعهٔ انجام‌شده روی تیم‌های بسکتبال NBA ببینید: در این موقعیت، بازیکنان فاقد مهارت‌های جامعه‌محور به‌عنوانِ افرادی خودمحور و خودشیفته شناسایی می‌شوند. روان‌شناسان میزان خودشیفتگی بازیکنان را براساس مطالب آنان در شبکهٔ اجتماعی توئیتر شناسایی کردند: «بله، من در حال عضله‌سازی‌ام و هرچه می‌گردم، نمی‌توانم پیراهنی به‌اندازهٔ خودم پیدا کنم؛» «وقتی به آینه نگاه می‌کنم، تنها چیزی که می‌بینم عظمت است؛» «بزرگ‌ترین تأسفم این است که هرگز نمی‌توانم بازی‌های خودم را به‌صورت زنده تماشا کنم». اگر تیم‌ها چند بازیکن خودشیفته یا فقط یک بازیکن بسیار خودشیفته می‌داشتند، طی بازی‌هایشان پاس‌های کمتری می‌دادند و پیروزی‌های کمتری هم به دست می‌آوردند. (۱۱) این تیم‌ها در طول فصل هم نمی‌توانستند وضعیتشان را بهبود دهند، به‌ویژه اگر بازیکن گارد رأس آن‌ها (پاس‌دهنده و بازی‌ساز اصلی‌شان) در خودشیفتگی نمره‌ای بالا می‌گرفت. خودشیفته‌ها بازیکنانی تک‌رو هستند و کم‌ارزش‌ترین بازیکنان آن‌هایی هستند که برای امتیاز گرفتن به هم‌تیمی‌هایشان کمکی نمی‌کنند. (۱۲)

وقتی اعضای تیم از مهارت‌های جامعه‌محور برخوردار باشند، می‌توانند بهترین نسخه‌های همدیگر را بیرون بکشند. هوش جمعی زمانی افزایش می‌یابد که اعضای تیم نقاط قوت یکدیگر را بشناسند و با کمک راهبردهایی از این نقاط قوت بهره گرفته و به همدیگر انگیزه بدهند تا تلاش‌هایشان را در مسیر دستیابی به هدف مشترک با هم هماهنگ کنند. (۱۳) آزادسازی توانمندی‌های نهان به چیزی بیش از داشتن بهترین قطعات نیاز دارد، چنین کاری چسبی عالی هم می‌خواهد.

همه‌چیز در فرد خلاصه نمی‌شود

مهارت‌های جامعه‌محور به‌سان چسبی هستند که گروه را به تیم تبدیل می‌کنند. در این صورت است که افراد به‌جای آنکه به عنوان گرگ‌هایی تنها عمل کنند، به بخشی از یک گروه منسجم بدل می‌شوند. ما معمولاً انسجام را از منظر ارتباط بین‌فردی درک می‌کنیم، با این همه بیش‌ازحد بر تمرینات تیم‌سازی و پیوندسازی تأکید داریم۱۴(.) البته که تمرین گرم گرفتن با سایرین و دوره‌های تمرین با طناب[۲۸۸] می‌توانند بین افراد رفاقت ایجاد کنند، اما فراتحلیل‌ها حاکی از آن‌اند که لزوماً عملکرد تیم را بهبود نمی‌بخشند. عاملِ واقعاً مؤثر این است که آیا افراد می‌توانند تشخیص دهند که برای موفقیت در مأموریتی مهم به یکدیگر نیاز دارند یا خیر. این همان مؤلفه‌ای است که افراد را قادر می‌سازد تا حول هویتی مشترک پیوند بخورند و برای دستیابی به اهداف جمعی‌شان، هوای همدیگر را داشته باشند.

همین نوع از انسجامْ مشخصه‌ای بود که اعضای گروه سیزده مرد طلایی طی دورهٔ آموزشی نیروی دریایی، توانستند در تیمشان پدید بیاورند و این عنصر همان قطعه‌ای بود که ریچارد هکمن درنهایت دریافت که در بسیاری از واحدهای اطلاعاتی آمریکا غایب است. پژوهش‌های هکمن آشکار ساخت که اکثر تحلیلگران در واحدهای خاصی جای‌دهی شده و تنها تکلیفی مشخص به هر کدام محول می‌شد. تنها اشتراک‌هایی که با هم داشتند رئیسشان بود و کولر اتاقشان. آنان برای تبادل ایده‌ها، مربیگری یکدیگر یا فراگیری همراه با هم وقت کافی در اختیار نداشتند. وقتی گزارشی را برای همدیگر ارسال می‌کردند، بیشتر به وظیفهٔ رسمی‌شان عمل کرده و فقط گزارش‌های همدیگر را تیک می‌زدند.

صرفِ جای دادن افراد در گروهی یکسان آنان را به یک تیم تبدیل نمی‌سازد. ریچارد نشان داد که بهترین تحلیلگرانِ اطلاعاتی می‌توانند تیم‌هایی واقعی را تشکیل دهند. وی این تیم‌ها را براساسِ نتیجهٔ جمعی‌شان ارزیابی کرد؛ اعضای این تیم‌ها حول هدفی مشترک متحد می‌شدند و برای هر کدامشان نقشی منحصربه‌فرد تعریف می‌کردند؛ می‌دانستند که نتیجهٔ نهایی تابعی از نظرات همهٔ اعضای گروه است، بنابراین دانششان را با هم به اشتراک می‌گذاشتند و به طور منظم یکدیگر را مربیگری می‌کردند. این وضع امکانی برای آنان فراهم می‌آورد تا به اسفنجی بزرگ تبدیل شوند؛ آن‌ها می‌توانستند اطلاعات را جذب و فیلتر کنند و در حین ظاهر شدن یا متحول شدن اطلاعات ازپیش‌موجود، خودشان را با این اطلاعات سازگار کنند.

رهبران نقش مهمی در ایجاد انسجام تیمی بازی می‌کنند. آنان می‌توانند گروهی از افراد مستقل را به تیمی از افراد متکی به یکدیگر تبدیل کنند. اما در اغلب مواقع، وقتی باید تصمیم بگیریم که چه کسی باید سکان هدایت افراد را بر عهده بگیرد، عامل چسب را مدنظر قرار نمی‌دهیم.

موقع انتخاب رهبر، معمولاً نه کسی که قوی‌ترین مهارت‌های رهبری را دارد، بلکه فردی را انتخاب می‌کنیم که بیشتر از سایرین صحبت می‌کند. چنین تمایلی را اثر حرافی[۲۸۹] می‌نامند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که گروه‌ها به افرادی ترفیع می‌دهند که صرف‌نظر از استعداد و تخصصشان، بیش از همه صحبت می‌کنند. (۱۵) ما اعتمادبه‌نفس را با شایستگی، اطمینان به خود را با اعتبار و کمیت را با کیفیت اشتباه می‌گیریم. به جای پیروی کردن از افرادی که سطح بحث‌ها را ارتقا می‌دهند، به دنبال افرادی می‌رویم که صرفاً تنور بحث‌ها را داغ می‌کنند.

مشکل صرفاً این نیست که فقط بلندترین صداها حتی در صورت واجد شرایط نبودن، به رهبری برسند. معمولاً حراف‌ترین‌ها افرادی تک‌رو هم به حساب می‌آیند. اغلب اوقات، افرادی که ضعیف‌ترین مهارت‌های جامعه‌محور و متورم‌ترین ایگوها را دارند درنهایت زمام امور را به دست می‌گیرند و همین وضع هزینهٔ زیادی را بر تیم‌ها و سازمان‌ها تحمیل می‌کند. فراتحلیلی نشان داد که افراد بسیار خودشیفته با احتمال بیشتری به نقش رهبری می‌رسیدند، (۱۶) منتها در این نقش‌ها تأثیرگذار نبودند.[۲۹۰] (۱۷) آن‌ها درگیر رفتارهای خودخواهانه می‌شدند، راجع به موفقیتْ نگرش مجموع صفر[۲۹۱] را به گروه القا می‌کردند، (۱۸) رفتارهای بد را برمی‌انگیختند و انسجام و همکاری را تضعیف می‌کردند. (۱۹)



برای ارتقای هوش جمعی به بهترین نحو، به نوع متفاوتی از رهبران نیاز است. افرادی که باید ترفیع بگیرند آن‌هایی هستند که به مدد مهارت‌های جامعه‌محور خود می‌توانند مأموریت تیم را بالاتر از ایگوی خودشان و انسجام آن را برتر از افتخار شخصی‌شان تلقی کنند. آنان می‌دانند که هدفشان این نیست که باهوش‌ترین فرد داخل اتاق شوند، بلکه هدف باهوش‌تر کردن مجموع افراد داخل اتاق است.

با چسبیدن به یکدیگر می‌توانیم بایستیم

نخستین روزهای پس از فروریختن معدن شیلی، تلاش‌ها برای نجات معدنچیان دچار هرج‌ومرجی محض شده بود. چند واحد از نیروهای پلیس همراه با متخصصان معدن، آتش‌نشانان، امدادگران و صخره‌نوردان در صحنه حضور داشتند. زمین‌شناسان و مهندسانی هم بودند که امکانات فنی را بررسی می‌کردند. معدنچیانی در بیرون برای به کار گرفتن شش نوع متهٔ مختلف به‌طور تصادفی در حال سعی و خطا بودند. این‌ها گروهی از افراد توانمند بودند، نه تیمی منسجم که هوش جمعی داشته باشد. چهار روز بعد، رئیس‌جمهور شیلی یکی از رهبران میدانی را فراخواند.

این فرمان به‌قدری ناگهانی صادر شد که آندره سوگارت[۲۹۲] بعدها گفت چنین می‌پنداشت که او را دزدیده‌اند. آندره پس از بیش از دو دهه تجربه در نقش مهندس معدن، مدیریت بزرگ‌ترین معدن جهان در شیلی را بر عهده گرفته بود. او در فاصلهٔ حدوداً هزار کیلومتری در جنوب محل حادثه مشغول به کار بود که درخواستی فوری برای گزارش امور به کاخ ریاست جمهوری دریافت کرد. او در همان حالی که سوار هواپیمای جت ریاست جمهوری می‌شد و این دستور را بر فراز آسمان دریافت می‌کرد، هنوز کلاه ایمنی معدنش را بر سر داشت. عنوان دستور این بود: عملیات نجات ۳۳ معدنچیِ گرفتار در معدن کوپیاپو را هدایت کنید.

این مأموریت در حکم مسابقه‌ای با عقربه‌های ساعت بود؛ هر ثانیه اهمیت داشت. بسیاری از ما در مواجهه با این سطح از فشار روانی و شرایطی که طی آن سرنوشت افراد به نخی نازک بند است، به افرادی بسیار سخت‌گیر تکیه می‌کنیم تا بتوانند به گروه سر و سامان بدهند و نظم را برقرار کنند. اما وقتی اعضای گروه از قبل مصمم باشند، نیازی نیست که یک رهبر دستورات را صادر کند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند وقتی سازمان‌ها فرهنگ‌هایی دارند که نتایج را بالاتر از روابط می‌دانند، اگر رهبری داشته باشند که افراد را در اولویت قرار می‌دهد، درواقع به دستاوردهای عملکردی بزرگ‌تری می‌رسند. (۲۰) وقتی همه برای به نتیجه رسیدن سریع عملیات نجات در تلاش هستند، شما به مسئولی نیاز دارید که برای تک‌تک افراد اهمیت قائل شود.

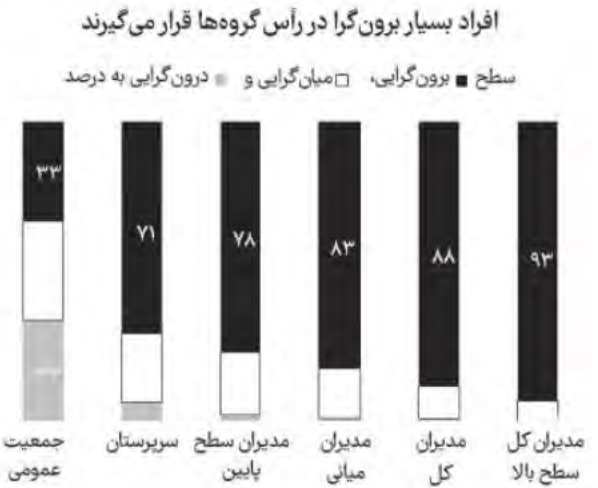
شایستگی مهم است، اما به‌تنهایی کافی نیست. مطمئناً آندره به‌سبب دانش فنی‌اش مورد احترام بود، منتها بسیاری از کاندیداهای دیگر هم دانش فنی بالایی داشتند. آنچه آندره را متمایز می‌کرد خوش‌نامی‌اش به‌سبب مهارت‌های جامعه‌محورش بود. او به‌خاطر توانایی‌اش در شکوفا کردن برترین ویژگی‌های تیم‌ها

برگزیده شده بود. یکی از مدیرانی که آندره را برای رهبری توصیه کرده بود راجع به وی می‌گوید: «او خیلی صبور است و با حوصلهٔ بسیار به صحبت‌های همهٔ اعضا گوش می‌دهد و نتیجه‌گیریِ پس از این گوش فرادادن‌ها را با همراهی پیشنهاد دهنده‌ها انجام می‌دهد.»

ما معمولاً مهارت‌های مربوط به گوش فرادادن را برای رهبری حیاتی نمی‌دانیم. در همه جای جهان، رهبران بزرگ را افرادی برون‌گرا و قاطع تصور می‌کنند. در ایالات‌متحده، اکثریت قریب‌به‌اتفاق رهبران و مدیران در معیار برون‌گرایی نمرهٔ بالاتری از حد متوسط می‌گیرند. هرچه در سلسله‌مراتب رهبری بالاتر بروید، برون‌گراهای بیشتری را در موقعیت‌های رهبری می‌یابید. (۲۱) حتی در کشورهایی نظیر چین که درون‌گرایی در آن‌ها متعارف است، برون‌گراها رهبرانی نمونه تلقی می‌شوند. (۲۲) با این همه، یکی از پروژه‌های پژوهشی من این مسئله را بررسی می‌کرد که آیا به‌راستی برون‌گراها در قیاس با درون‌گرایان رهبران مؤثرتری هستند یا نه. بررسی‌های من تصویری ظریف‌تر از رهبریِ ایدئال ترسیم کرد؛ عامل تعیین‌کنندهٔ رهبریِ مؤثر به میزان پیشگام بودن تیم بستگی دارد.

وقتی اعضای تیم‌ها نسبتاً منفعل بودند و منتظر رهنمود گرفتن از بالا می‌ماندند، رهبران برون‌گرا بهترین نتایج را کسب می‌کردند. آنان دیدگاه‌های خویش را مطرح می‌کردند و به تیم‌ها انگیزه می‌دادند تا از رهبری پیروی کنند. منتها زمانی‌که اعضای تیم پیشگام بودند و ایده‌ها و پیشنهادهای زیادی را مطرح می‌کردند، این درون‌گرایان بودند که می‌توانستند اعضا را به‌سوی دستاوردهای بزرگ‌تر هدایت کنند. به نظر می‌آمد که رهبران محتاطتر به پذیرش اطلاعات ورودی از پایین تمایل بیشتری دارند؛ همین وضع امکان دستیابی به ایده‌های بهتر را فراهم می‌آورد و موجب می‌شد که تیم‌های این رهبران باانگیزه‌تر باشند. وقتی اعضای تیم

گروهی از انسان‌های اسفنجی هستند، بهترین رهبر کسی نیست که بیش از همه حرف می‌زند، بلکه کسی است که بهتر از همه گوش می‌دهد. (۲۳)



منبع: تحقیق استفان دیلچرت و دنیز وانز روی بیش از ۴۰۰۰ رهبر و مدیر ایالات‌متحده

در شیلی، نخستین اقدام آندره در فرایند رهبری‌اش به کار گرفتن مهارت گوش دادن بود. به‌رغم فشار زمانی، او عجله به خرج نداد. وقتی به کامپامنتو اسپرانزا[۲۹۳] (یا اردوگاه امید) رسید، به چهره‌هایی آشنا برخورد. تیم پشتیبانی ۳۲ نفرهٔ او شامل افرادی بود که سال‌ها قبل همکارش بودند. آن‌ها سرپرستان معدنی بودند که

آندره همراه با آنان آموزش دیده بود. روان‌شناس مدیریت بحران تیم هم پیش‌تر با او کار کرده بود. مأموریت مشترک تیم روشن بود: یافتن معدنچیان و نجات آن‌ها در سریع‌ترین زمان ممکن.

حلقهٔ مفقوده برخورداری از راهبردی منسجم بود. آندره شروع کرد به مصاحبه با متخصصان محل تا با دانسته‌های آن‌ها آشنا شود. همان‌طور که به این متخصصان گوش می‌داد، دریافت که برنامهٔ اولیهٔ او برای ورود به معدن از طریق تونل زدن نمی‌تواند جزئی از گزینه‌ها باشد. او به‌سرعت توجهش را بر حفاری معطوف کرد و تصمیم گرفت تا رهبران مناسب را برای هماهنگی تلاش‌ها جهت حفاری منصوب کند.

آندره عمداً زمام امور را به مجرب‌ترین حفاران یا قاطع‌ترین مدیران نسپرد. درعوض، افرادِ دارای بالاترین مهارت‌های جامعه‌محور را مسئول کار کرد. سرپرست معدن که رهبری همکاری میان حفارها را بر عهده داشت به‌خاطر سبک رهبری مشورتی‌اش معروف بود. او تمام تلاشش را به کار بست تا نظرات اعضای تیم راجع به راهبردها را جویا شود و با استدلال‌های خود، آنان را در اتخاذ هر تصمیمی راهنمایی کند.

معدن به‌خاطر ریزش و فعالیت‌های اعضای تیم امداد روی سطح زمین، رفته‌رفته ناپایدارتر می‌شد. آندره و همکارانش برای به حداکثر رساندن بخت نجات معدنچیان تصمیمی حیاتی گرفتند. آن‌ها بر آن شدند تا به‌جای پایبند ماندن به یک طرح حفاری منفرد، به‌طور هم‌زمان چند طرح را در پیش بگیرند.

آندره خیلی سریع به ایده نیاز داشت. او شروع کرد به برگزاری جلسات روزانه با کل اعضای تیم امداد. همان‌طور که خودش بعدتر گفت، می‌دانست که «هیچ

رهبر خارق‌العاده‌ای وجود ندارد که همهٔ پاسخ‌ها را بداند.» زمان آفرینش یک فرایند تیمی و سیستم سازمانی برای گشودن قفل صندوق هوش جمعی فرارسیده بود.

یک دست صدا ندارد

وقتی با مشکلی آزاردهنده روبه‌رو می‌شویم، اغلب برای طوفان فکری[۲۹۴] به گردآوری گروهی از افراد می‌پردازیم و به دنبال دریافت بهترین ایده‌ها در سریع‌ترین زمان ممکن هستیم. من عاشق دیدن چنین اتفاقی هستم... منتها مسئله اینجاست که طوفان فکری معمولاً نتیجه‌ای معکوس دارد.

طی جلسات طوفان فکری، بسیاری از ایده‌های خوب گم می‌شوند و تعداد کمی ایدهٔ خوب به دست می‌آیند. (۲۴) شواهد گسترده حاکی از آن‌اند که وقتی باهم به ایده‌آفرینی دست می‌زنیم، نمی‌توانیم هوش جمعی‌مان را به حداکثر برسانیم. توانایی گروه‌های طوفان فکری در ایده‌آفرینی به‌قدری کمتر از حد انتظار است که اگر به‌تنهایی کار کنیم، به ایده‌های بیشتر و بهتری می‌رسیم. به قول جیمز بری[۲۹۵]، طنزپرداز (آمریکایی): «اگر مجبور شدید فقط با یک کلمه دلیل دست نیافتن بشر به توانمندی‌های کاملش و نبودِ امکان دست یافتن به این توانمندی‌ها در آینده را ذکر کنید، این کلمه را بگویید: "جلسات".» (۲۵)

مشکل البته نه خود جلسات، بلکه نحوهٔ اجرای آن‌هاست. به جلسات طوفان فکری بیندیشید که در آن‌ها شرکت داشته‌اید. احتمالاً دیده‌اید که افراد طی این جلسات، به دلیل تهدید ایگویشان (نمی‌خواهم احمق به نظر برسم)، سروصداهای موجود (همهٔ ما نمی‌توانیم در آنِ واحد سخن بگوییم) و فشار هم‌نوایی، نظرات خود را ارائه نمی‌دهند. این وضعیت نقطهٔ خداحافظی با تنوع فکری و سلام بر گروه‌اندیشی[۲۹۶] است. برای افراد فاقد قدرت یا جایگاه، چنین چالشی شکلی مضاعف به خود می‌گیرد: «کم‌سن‌ترین فرد اتاق، تنها زن رنگین‌پوست در تیمی از مردان ریشو و درون‌گرایی غرق‌شده در دریایی از برون‌گراها.»

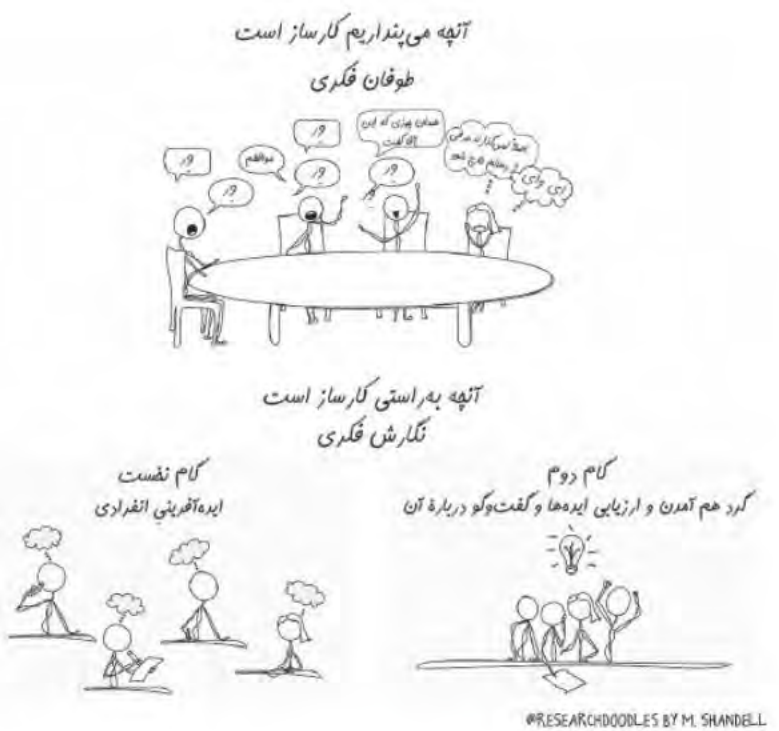


برای آشکار کردن توانمندی‌های نهان تیم‌ها، بهتر است به‌جای طوفان فکری، روش نگارش فکری[۲۹۷] را به کار ببریم؛ (۲۶) مراحل آغازین این روش ماهیتی انفرادی دارند. شما از همهٔ اعضا می‌خواهید هرکدام جداگانه به ایده‌آفرینی دست بزنند. در مرحلهٔ بعد، ایده‌ها را باهم ترکیب می‌کنید و آن‌ها را بدون ذکر نام آفریننده‌شان با همهٔ گروه به اشتراک می‌گذارید. برای حفظ روند مستقل ارزیابی، هر یک از اعضا به‌تنهایی فهرست ایده‌ها را ارزیابی می‌کند. فقط در این صورت است که می‌توان تیم را برای گزینش و اصلاح گزینه‌های امیدوارکننده گرد هم آورد. تیم‌ها با آفرینش ایده‌ها و ارزیابی جداگانهٔ تک‌تک آن‌ها قبل از گزینش و گسترششان، قادر خواهند بود احتمالات نادیده‌گرفته‌شده به‌واسطهٔ به کار بستن روش‌های دیگر را آشکار کنند و آن‌ها را به پیش ببرند.

پژوهش‌های آنیتا وولی و همکارانش چرایی کارآمد بودن این روش را تبیین می‌کنند؛ آنان دریافته‌اند که یکی دیگر از مشخصه‌های کلیدی هوش جمعی داشتن مشارکت متعادل است.[۲۹۸] (۲۷) طی جلسات طوفان فکری، شرکت‌کنندگان به‌راحتی به‌سوی افرادی با ایگوهای بزرگ، صدای بلند و قدرتمندتر متمایل می‌شوند. در روش نگارش فکری، اطمینان حاصل می‌شود که تمامی ایده‌ها مطرح و تمامی صداها وارد گفت‌وگو خواهند شد. مطابق انتظار، شواهدی وجود دارند که نشان می‌دهند نگارش فکری، به‌ویژه در گروه‌هایی که برای دستیابی به هوش جمعی مشکل دارند، روشی مؤثر است. (۳۳)

هوش جمعی با خلاقیت‌ورزی فردی آغاز می‌شود، ولی به همین‌جا ختم نخواهد شد. افراد وقتی به‌تنهایی کار می‌کنند، بیشتر به ایده‌آفرینی می‌پردازند و تنوع ایده‌هایشان نیز بیشتر است. یعنی آن‌ها در قیاس با گروه، ایده‌های درخشان‌تری ارائه می‌کنند، ولی احتمال اینکه ایده‌های بدتری از ایده‌های گروه ارائه دهند نیز بالاتر است. (۳۴) ما برای یافتن سیگنالی در همهمهٔ سروصداها به قضاوت جمعی نیازمندیم.

آندره سوگارت هم در شیلی با گردآوری اعضای تیمش و واداشتن آنان به طوفان فکری نبود که بهترین ایده‌ها را دریافت کرد، بلکه او و همکارانش سیستمی همگانی برای نگارش فکری تدوین کردند که هدفش جمع‌سپاری پیشنهادهای مربوط به جست‌وجو و نجات از طیف وسیعی از افراد بود. آنان برای متأثر نشدن ایده‌ها از جو ملتهب معدن، تیمی جداگانه را در خارج از محل در چند صد کیلومتری جنوب سانتیاگو تشکیل دادند.



این تیم از طریق وب‌سایت وزارت معادن شیلی، نظرات ارسال‌شده از سرتاسر جهان را دریافت کرد. به‌علاوه، آنان از منابع متنوعی برای ایده‌آفرینی دعوت کردند،

نظیر شرکت پستی و ترابری یونایتد پارسل سرویس (UPS)[۲۹۹]، نیروی دریایی شیلی و یکی از شرکت‌های استرالیاییِ متخصص در حوزهٔ نقشه‌برداری سه‌بعدی و گروهی از متخصصان حفاری آمریکایی مستقر در افغانستان. آنان پیشنهادهای ارائه‌شده را به‌لحاظ امکان اجرا رتبه‌بندی کردند و سپس با افرادی به مصاحبه پرداختند که امیدوارکننده‌ترین پیشنهادها را ارائه داده بودند.

صدها ایده به‌سوی تیم سرازیر شدند که برخی‌شان دور از ذهن بودند. یکی از پیشنهادکننده‌ها گفته بود دستگاه‌های زنگ هشداری را به هزاران موش ببندند و موش‌ها را روانهٔ داخل معدن کنند، به این امید که معدنچیان آن‌ها را بیابند. دیگری دو هفته زمان صرف اختراع یک تلفن پلاستیکی مینیاتوری کرده بود که بتوان آن را از طریق حفره‌ای به دست معدنچیان رساند. به نظر می‌رسید که این پیشنهاد مستقیماً از سال ۱۹۸۶ آمده بود و توانست خنده‌ای بر لبان مهندسان حاضر در محل بیاورد. طبق معمول، شیوهٔ نگارش فکری علاوه بر به دست دادن حجم بالایی از ایده‌ها، طیف متنوعی از ایده‌ها را نیز فراهم آورده بود.

خوشبختانه برخی از نظرات ارزشی بیش از سرگرمی صرف داشتند. یکی از مهندسان معدنِ مستقلْ ایدهٔ انتقال آب و غذا از طریق لوله‌های ۹ سانتیمتری را مطرح کرد. تیم پیشنهاد او را پذیرفت و همین پیشنهاد درنهایت به ایجاد شاه‌راهی حیاتی برای معدنچیان منتهی شد. بدین‌ترتیب معدنچیان توانستند در عین به دست آوردن غذای مورد نیاز، مجرایی ارتباطی هم با امدادگران پیدا کنند.

تیم امداد دوربین بسیار پیشرفته‌ای را برای معدنچیان فرستاد و این‌گونه آنان توانستند برای نخستین بار همدیگر را ببینند. با این همه، صدا بین آنان منتقل

نمی‌شد. مهندسان برای جابه‌جایی صدا چند روش را آزمودند، ولی همگی این روش‌ها با شکست مواجه شدند. سرانجام مهندسان غرورشان را زیر پا گذاشتند و از همان تلفن زردرنگ مینیاتوری کمک گرفتند. دستگاه پلاستیکی کوچکی که ساختش فقط ۱۰ دلار هزینه برداشته بود، پس از متصل شدن به فیبر نوری، به تنها وسیلهٔ گفت‌وگو با معدنچیان بدل شد. پدرو گالو[۳۰۰]، کارآفرین مستقل سازندهٔ این دستگاه، هرروز از طریق آن با معدنچیانِ به‌دام‌افتاده صحبت می‌کرد.

فراهم آوردن مجالی برای شکوفایی هزاران گل

تیم امداد پس از مکان‌یابی معدنچیان و باز کردن مسیری ارتباطی با آن‌ها، با سرعتِ تمام عملیات بیرون آوردن آنان را شروع کرد. نقشهٔ الف تیم امداد به‌کارگیری دریلی عظیم برای پدید آوردن یک حفره بود. مشکل چنین نقشه‌ای این بود که انتظار می‌رفت چهار ماه زمان ببرد و هیچ تضمینی هم وجود نداشت که طی این فرایند، معدن فرو نریزد. ضمناً هیچ‌کس هم نمی‌توانست پیش‌بینی کند که آیا طی این چهار ماه، معدنچیان به مشکل اورژانسی پزشکی یا اختلالات روانی دچار خواهند شد یا نه.

گسترده‌ترین تجزیه‌وتحلیل انجام‌شده در مورد همکاری‌های تیم امداد را همکارم امی ادمونسون[۳۰۱] رهبری کرد. او کارش را به عنوان یک مهندس آغاز کرد، بعد به شاگردیِ ریچارد هکمن درآمد و اکنون یکی از برترین متخصصان بررسی تیم‌ها در جهان است. وی پس از مصاحبه با بسیاری از نقش‌آفرینان کلیدی نجات معدنچیان، مرا تشویق کرد به‌طور خاص بر یکی از روایت‌ها متمرکز شوم و به من اطمینان داد که چنین روایتی چون طلا گران‌بهاست.

روزی، مهندس جوانی با نام ایگور پروستاکیس[۳۰۲] در محل امداد، هنگام تحویل دادن تجهیزات حفاری با گروهی از زمین‌شناسان ناظر بر زمین مواجه شد. او برای زمین‌شناسان از ایده‌ای گفت که به‌واسطهٔ آن می‌شد سریع‌تر به معدنچیان رسید. این ایده جایگزینی جسورانه برای نقشهٔ الف به حساب می‌آمد: اگر آن‌ها به‌جای حفاری آهسته جهت پدید آوردن حفره‌ای تازه، به‌سرعت یکی از حفره‌های موجود را گسترش بدهند، چه می‌شود؟ باور ایگور این بود که چه‌بسا بتوان چنین کاری را با کمک ابزاری به نام چکش خوشه‌ای انجام داد؛ چکش خوشه‌ای دریلی مخصوص است که برای شکستن صخره‌ها طراحی شده است.

ایگور انتظار نداشت که پیشنهادش به جایی برسد. او یکی از جوان‌ترین و کم‌تجربه‌ترین مهندسان حاضر در محل بود. نقش او ارائهٔ توصیه‌هایی به کارگران متصدی دریل‌ها بود تا بتوانند به مؤثرترین شکل ممکن از تجهیزات شرکت او استفاده کنند، نه اینکه دربارهٔ راهبردها و فناوری‌های نوین ایده‌ای بدهد. با این همه، زمانی که ایده‌اش را برای زمین‌شناسان تعریف کرد، آن‌ها از وی خواستند این ایده را با آندره سوگارت در میان بگذارد. آیا او می‌توانست در عرض دو ساعت طرح پیشنهادی ایده‌اش را آماده کند؟ ایگور به یاد می‌آورد که به زمین‌شناسان گفت: «شما از من می‌خواهید چه کنم؟!» او نمی‌دانست چرا آن‌ها به حرف‌های او گوش می‌دهند: «من فقط جوان ۲۴ ساله‌ای بودم که خواستم نظرم را بگویم.»

ایگور بلافاصله دست به کار شد. حتی مطمئن نبود که ابزار مناسب برای هدفش وجود دارد یا نه، بنابراین با یکی از شرکت‌های تولیدکنندهٔ چکش‌های خوشه‌ای در آمریکا تماس گرفت و آن دو با یکدیگر نقشه‌ای ارائه کردند. پیش‌بینی آنان این بود که این کار تنها یک ماه و نیم زمان می‌برد، منتها این سرعت بالا خطرات

بالاتر را هم به همراه داشت. این فناوری هرگز در شیلی آزمایش نشده و هرگز هم برای حفرِ حفره‌هایی با این وسعت و این عمق به کار نرفته بود. به‌علاوه، آنان باید نوعی دریل سفارشی تهیه می‌کردند و تا قبل از استفاده از این دریل، فرصتی برای آزمایش کردنش نداشتند.

بعد در همان روز، وقتی ایگور ایده‌اش را برای آندره توصیف کرد، آندره سخنان ایگور را قطع نکرد. آندره به دنبال بهانه‌ای برای نه گفتن نمی‌گشت، بلکه بنا به دلایلی به تمام گفته‌های ایگور با دقت گوش داد. ایگور آن روز را این‌طور به خاطر می‌آورد: «این شغل احتمالاً مهم‌ترین تکلیف زندگی آندره محسوب می‌شد و او به‌رغم تجربه و سن پایین من، به سخنانم گوش سپرد، سؤالاتی از من پرسید و به من فرصت داد تا ایده‌ام را شرح دهم.» آندره از ایگور خواست تا نقشه‌اش را برای وزیر معدن شیلی هم تشریح کند. خیلی زود، ایدهٔ ایگور به تصویب رسید: این نقشهٔ نقشهٔ ب تیم محسوب می‌شد و هر دو نقشه به‌طور موازی در جریان بودند.

در بسیاری از سازمان‌ها، فردی همچون ایگور حتی بخت مطرح کردن ایدهٔ خود را هم نمی‌یابد، چه رسد به اینکه ایده‌اش تصویب شود. امی ادمونسون دراین‌باره به من می‌گوید: «در سازمان‌های معمولی، احتمالاً ایگور هرگز صحبت نمی‌کرد، منتها در آن شرایط، جوی ایجاد شده بود که او حس کرد می‌تواند طرحی ارائه دهد و چنین هم کرد.» (۳۵)

ما معمولاً این وضعیت را فضایی برای اظهارنظر و امنیت روان‌شناختی می‌نامیم (۳۶) شواهدی وجود دارند مبنی بر اینکه صِرفِ نگاه کردن رهبر به افراد با جایگاه پایین آنان را به سخن گفتن ترغیب می‌کند. (۳۷) با این همه، وقتی به واکاوی در پژوهش‌های امی پرداختم، نکته‌ای نظرم را جلب کرد: رهبران تیم امداد فقط جو

مناسبی پدید نیاورده بودند، بلکه آنان برای اطمینان یافتن از ابراز توجه کافی به ایده‌های جالب، سیستمی نامعمول هم بنا کرده بودند و این سیستمی که من دیده‌ام می‌تواند قفل صندوق هوش جمعی را در تمامی موقعیت‌ها باز کند.

علیه دربانان

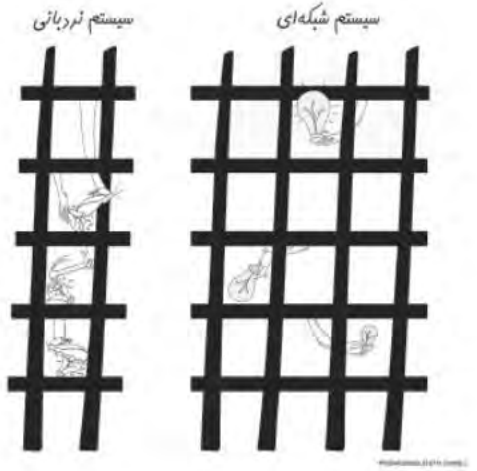
در اغلب محیط‌های کاری، فرصت در امتداد یک نردبان واقع شده است؛ فرد بالادستِ شما مسئول تصمیم‌گیری دربارهٔ رشد شما به حساب می‌آید. رئیسِ مستقیم شما شغلتان را توصیف می‌کند، پیشنهادهایتان را بررسی کرده و آمادگی‌تان را برای ارتقا می‌سنجد. اگر نتوانید کاری کنید که رئیستان به شما گوش بدهد، پیشنهادهایتان هم بختی برای مطرح شدن نخواهند یافت. (۳۸) چنین سیستمی بسیار ساده و در عین حال احمقانه است. این سیستم به یک نفر قدرتی فراوان می‌دهد تا جلوی روند خلاقیت‌ورزی را بگیرد و صدای افراد را خاموش کند. صِرف گفتن یک "نه" برای کشتن یک ایده یا حتی متوقف ساختن پیشرفت یک حرفه، کفایت می‌کند.

مدیران به‌راحتی می‌توانند دلایلی برای نه گفتن بیابند؛ (۳۹) چه‌بسا ایدهٔ شما تهدیدی علیه ایگوی آنان باشد (اگر ایده‌تان خوب باشد) یا اینکه تهدیدی باشد که وجههٔ او را تخریب می‌کند (اگر ایده‌تان بد باشد). (۴۰) شاید مدیران انگیزه یا استدلالتان را زیر سؤال ببرند. پژوهش‌های من نشان می‌دهند که اگر شما در موقعیتی هستید که به معقول بودن و داشتن رفتارهای جامعه‌محور شهرت ندارید، در صورتی که از این جایگاه پیشنهادی به مدیران ارائه دهید، می‌تواند ورق را علیه شما برگرداند. (۴۱)

در بسیاری از مواقع، ایده‌های اثبات‌نشده خطر و شبههٔ بسیاری به همراه دارند؛ (۴۲) مدیران می‌دانند که اگر روی ایدهٔ بدی شرط‌بندی کنند، شاید تهدیدی برای شغلشان به حساب بیاید و اگر ایده‌ای خوب را بپذیرند، چه‌بسا اصلاً کسی متوجهش هم نشود. ضمناً اگر مدیران از ایده‌ای حمایت کنند، در صورتی که رهبران بالادستیِ خودشان را مخالف آن ایده ببینند، احتمالاً آن را ایده‌ای سوخته قلمداد خواهند کرد. (۴۳) تنها چیزی که موجب چنین وضعیتی می‌شود، دربانی است که جلوی دروازه می‌ایستد.

چنین سلسله‌مراتبی برای رد ایده‌های برخوردار از توانمندی‌های نهان تنظیم شده است. (۴۴) شما می‌توانید آن را به‌وضوح در جهان فناوری ملاحظه کنید. برنامه‌نویسان شرکت زیراکسْ پیشگام ساخت رایانهٔ شخصی بودند، منتها در قانع کردن مدیرانشان برای تجاری‌سازی ایده‌شان به مشکل برخوردند. (۴۵) مهندسی در شرکت کُداک[۳۰۳] نخستین دوربین دیجیتال جهان را اختراع کرد، اما نتوانست مدیریت را متقاعد کند که به این طرح اولویت بدهد (۴۶)

سازمان‌ها می‌توانند چنین مشکلی را با گزینش سلسله‌مراتبی متفاوت حل کنند. یکی از جایگزین‌های مؤثر سلسله‌مراتب نردبانیْ سلسله‌مراتب شبکه‌ای است؛ شبکهٔ فیزیکی ساختار متقاطعی شبیه به صفحهٔ شطرنج دارد. در یک سازمان، شبکه طرحی سازمانی است که برای متصل کردن سطوح و تیم‌های مختلف به یکدیگر مجراهایی دارد. در این حالت، به‌جای داشتن یک مسیر برای گزارش‌دهی و مسئولیت از طرف شما به مقام بالای سلسله‌مراتب، شبکه چند مسیر رو به بالا را به رویتان می‌گشاید.



سیستم شبکه‌ای یک سازمان ماتریسی نیست؛ این‌طور نیست که در چنین سیستمی همچون فضای متعارف اداری با هشت رئیس مختلف سروکله بزنید. شما در این سیستم چند مدیر ندارید که عقب نگاهتان دارند و صدایتان را خاموش کنند. هدف چنین سیستمی این است که به شما امکان دسترسی به چند رهبر را بدهد که مایل و قادر به کمک‌رسانی به شما هستند تا به جلو حرکت کنید و خودتان را بالا بکشید.

من بهترین نمونه از سیستم شبکه‌ای را در شرکت دبلیو. اِل. گور[۳۰۴] دیده‌ام. این شرکت به تولید دستکش‌ها و ژاکت‌های ضدآب گورتکس[۳۰۵] معروف است. (۴۷) در اواسط دههٔ ۱۹۹۰، یکی از مهندسان درجه‌یک تجهیزات پزشکی در شرکت گور به نام دیو مایرز[۳۰۶] دریافت که با پوشاندن سیم‌های دوچرخهٔ کوهستانش، می‌تواند از آن‌ها در برابر ساییدگی مراقبت کند. او همچنین متوجه شد که گورتکس می‌تواند برای دفع سایش ناشی از دست انسان روی سیم‌های گیتار هم مفید باشد، زیرا سایش به‌مرور باعث می‌شود سیم‌ها کیفیت صدایشان را از دست بدهند.

گرچه این حوزه بخشی از روال روزانهٔ شغلی دیو محسوب نمی‌شد، وی ابتکار عمل را برای ساختن نمونهٔ اولیهٔ محصول مورد نظرش به دست گرفت. او ایده‌اش را با برخی از مسئولان ارشد در میان نهاد، منتها آن‌ها تصور نمی‌کردند که چنین ایده‌ای ارزش پیگیری داشته باشد. از این رو، اشکالاتی فنی به طرح دیو وارد کردند: تو نمی‌توانی سیمی ارتعاشی را با فلوئوروپلیمر[۳۰۷] بپوشانی، در این صورت صدای سیم را خراب خواهی کرد! آنان دغدغه‌های راهبردی هم داشتند: ما در حوزهٔ موسیقی کار نمی‌کنیم، چرا باید سیم گیتار بسازیم؟

در یک سازمان معمولی، همین مخالفت‌ها برای سرکوب این ایده کفایت می‌کردند. ولی شرکت گور از سیستمی شبکه‌ای برخوردار است. هر زمان که ایده‌ای داشته باشید از این آزادی عمل برخوردارید که به طیفی از مسئولان ارشد شرکت مراجعه کنید. شما برای اجرایی کردن پروژه‌تان، تنها چیزی که نیاز دارید رهبری است که مایل به حمایت مالی از پروژه‌تان باشد. بنابراین دیو تا می‌توانست ایدهٔ خود را با دیگران در میان گذاشت. درنهایت او یک حامی مالی به نام ریچی اسنایدر[۳۰۸] یافت و اسنایدر هم دیو را به مهندسی به نام جان اسپنسر[۳۰۹] معرفی کرد.

طی یک سال بعدی، دیو و جان بخشی از زمان هر هفتهٔ کاری‌شان را صرف تلاش برای اثبات ایده‌شان کردند. شرکت گور به‌جای آنکه چنین کاری را نوعی پروژهٔ فرعی و منحرف‌کننده و یک نافرمانی قلمداد کند، آنان را تشویق کرد و زمانی برای کار کردن روی ایده‌شان در اختیار آنان نهاد. دیو و جان برای پیش بردن کارشان بر سیم گیتار نیازی به گرفتن تأیید رسمی ریچی نداشتند. آن‌ها صرفاً به‌روزرسانی‌های منظمشان حین ساخت و آزمودن نمونهٔ اولیه با کمک هزاران نوازنده را به اطلاع ریچی می‌رساندند.

سیستم شبکه‌ای دو قانونِ نانوشتهٔ حاکم بر سیستم نردبانی را رد می‌کند: قبل از اینکه راجع به یک موضوع با رئیستان صحبت کنید، آن را با فردی دیگر در میان نگذارید و همچنین، پیش از مطرح کردن یک مسئله با رئیستان، آن را با مافوق او در میان نگذارید. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که این قوانین ضمنی مانع سخن گفتن و شنیده شدن حرف‌های بسیاری از افراد می‌شوند. (۴۸) هدف سیستم شبکه‌ای حذف مجازات ناشی از دور زدن رؤساست.

در شرکت گور، دیو و جان وقتی نیازمند ایده‌ها و حمایت بودند، از صحبت کردن با مافوق ریچی، رئیسشان، احساس شرمساری نمی‌کردند. آنان از این فرصت برای برقراری تماس با هر کسی در هر زمانی بهره می‌بردند. حتی در مقطعی، آنان مدیرعامل کل شرکت را هم واداشتند که به جلساتشان بیاید و به آن‌ها توصیه‌هایی ارائه کند.

حدود ۱۸ ماه طول کشید تا دیو، جان و تیم موقتشان محصول را بسازند و عرضه کنند. تنها ۱۵ ماه بعد، سیم‌های گیتار الیکسر[۳۱۰] آنان بازار سیم‌های گیتار آکوستیک را به دست گرفت. اینکه ایده‌ای مطرح‌شده از بخش محصولات پزشکی بتواند بر صنعت موسیقی تأثیر بگذارد، رویدادی مرسوم به حساب نمی‌آید. منتها به لطف وجود سیستم شبکه‌ای، چنین اتفاقی روی داد.

حتی زمانی که ساختار سازمانیْ یک مجموعهٔ نردبانی به نظر برسد هم می‌توان سیستم‌های شبکه‌ای ویژه‌ای برای آن طراحی کرد تا ایده‌های نوپا مجال عرضه شدن پیدا کنند. من چنین سیستمی را اغلب در رقابت‌های نوآوری می‌بینم؛ این رقابت‌ها مسابقاتی هستند که به‌منظور یافتن راه‌حل‌های تازه برای حل مشکلات به راه می‌افتند. (۴۹) شرکت داو کمیکال[۳۱۱] یک‌بار طی فراخوانی داخلی خواستار پیشنهادهایی برای صرفه‌جویی در مصرف انرژی و کاهش ضایعات شد. او در این فراخوان اعلام کرد که از ایده‌های نویدبخشی حمایت خواهد کرد که بیش از دویست هزار دلار هزینه برنمی‌دارند و خود کارمندان قادر به پرداخت یک‌سالهٔ هزینه‌هایش هستند. طی یک دههٔ بعدی، آنان به ۵۷۵ ایده رسیدند که به‌طور متوسط صرفه‌جویی ۱۱۰ میلیون دلار در سال را برای هزینه‌های شرکت به ارمغان

آوردند. (۵۰)

در این نوع رقابت‌های نوآوری، تصمیم‌گیری راجع به ایده‌ها در اختیار دربان‌های فردی قرار ندارد. یک سیستم شبکه‌ای مجموعه‌ای از افراد را در سطوح مختلف به کار می‌گیرد تا ایده‌های ارسالی را بررسی کنند. چنین اقدامی مانع از بسته شدن پیش از موعد یا غیرمنصفانهٔ دروازهٔ پذیرندهٔ ایده‌ها می‌شود و تضمین خواهد کرد که به تک‌تک ایده‌ها توجه خواهد شد.

رهبران ضعیف صداها را خاموش و پیام‌رسانِ ایده‌های نو را سرکوب می‌کنند؛ رهبران قوی از صداها استقبال و از پیام‌رسانِ ایده‌ها قدردانی می‌کنند؛ رهبران فوق‌العاده سیستم‌هایی را با هدف تقویت صداها و کمک به این پیام‌رسانان طراحی می‌کنند.

نوری در انتهای تونل

هنگامی‌که برای نخستین بار از نحوهٔ ارائه دادن نقشهٔ ب از سوی ایگور پروستاکیس اطلاع یافتم، فوراً متوجه ویژگی‌های سیستم شبکه‌ای در تیم او شدم؛ به همین خاطر بود که ایگور توانست ایده‌اش را به گوش زمین‌شناسان ناظر بر حفاری برساند و به همین دلیل هم بود که آن‌ها به‌رغم جوانی و کم‌تجربگی ایگور، او را مستقیماً با رأس تیم مرتبط ساختند. بدین‌ترتیب، مزایای سیستم شبکه‌ای حدود یک ماه پس از آغاز ابتکار نجات، آشکارتر شد.

نقشهٔ الف تیم امداد حتی کندتر از حد انتظار پیش می‌رفت و به‌تدریج نقشهٔ ب بهتر و بهتر به نظر می‌رسید. نظر ایگور در باب چکش خوشه‌ای درست بود: این

دستگاه به‌سرعت و در عین حال، با ملایمت بر صخره‌ها ضربه وارد می‌آورد. این دریل مزیتی آشکار داشت، تا اینکه به‌کلی از کار بازایستاد؛ دریل تا یک‌سوم انتهایی مسیر رو به پایین به کارش ادامه داد، اما از آن پس دیگر نتوانست در حفاری به پیش برود.

کاشف به عمل آمد که آن‌ها به مجموعه‌ای از میله‌های آهنی رسیده‌اند که قبلاً برای تقویت معدن در آن محل جاگذاری شده بودند. این میله‌ها متهٔ چکش را خرد کرده بودند. تکه‌ای از قطعات مته که به‌اندازهٔ یک توپ بسکتبال بود، حفرهٔ در حال پیشروی به‌سوی معدنچیان را مسدود کرده بود. تیم کوشید تا این قطعه را با کمک آهنربا بیرون بکشد، اما قطعه از جای خودش تکان نمی‌خورد. آن‌ها آماده بودند تا از نقشهٔ ب ایگور هم دست بکشند.

روز بعد، ایدهٔ دیگری به ذهن ایگور خطور کرد. او به یاد دستگاهی افتاد که در مدرسه درباره‌اش خوانده بود: نسخهٔ صنعتی یک دستگاه چنگک هدایت‌شونده.[۳۱۲] همسرم، آلیسون، استادِ کار با این دستگاه‌هاست، ولی ما نمی‌دانستیم که می‌توان به کمک این دستگاه به هدفی بالاتر از بردن خرس عروسکی هم دست یافت. این دقیقاً همان رویکردی بود که تیم امداد به آن نیاز داشت. اگر آنان می‌توانستند یک چنگک فلزی را پایین ببرند و از طریق آن قطعهٔ فلزی مسدودکنندهٔ مسیر را بگیرند و بالا بیاورند، مسیر حفاری باز می‌شد.

وقتی ایگور برای نخستین بار پیشنهاد دستگاه چنگک را با چند نفر در محل امداد در میان گذاشت، کسی به پیشنهاد او گوش نداد. منتها ایگور می‌دانست که به لطف سیستم شبکه‌ای می‌تواند از راه‌های دیگری نظرش را به گوش افراد مورد نظر برساند. ایگور پس از دو روز ناکام ماندن برای طرح ایده‌اش در سطوح

پایین‌تر، توانست ایده‌اش را برای شخص وزیر معدن شیلی مطرح کند. وزیر بلافاصله به ایدهٔ او چراغ سبز نشان داد. آن‌ها طی پنج روز بعد، مدام تلاش می‌کردند و شکست می‌خوردند، تا اینکه درنهایت توانستند قطعهٔ شکسته شده از مته را بگیرند، آن را بالا بیاورند و حفره را باز کنند. این بهترین جایزه‌ای بود که تاکنون دستگاه چنگک به کسی می‌داد. همه نفس راحتی کشیدند. نقشهٔ ب بار دیگر به مسیر خود بازگشت.

یک ماه بعد، در اواخرِ شب، امدادگری از طریق یک کپسول نجات از همان حفره پایین رفت. کمی قبل از فرارسیدن نیمه‌شب، کپسول درحالی‌که نخستین معدنچی را در خود جای داده بود به سطح زمین بازگشت و کمتر از ۲۴ ساعت بعد، کپسول نجات سرکارگر -آخرین نفر از بین ۳۳ معدنچی- را از حفره بیرون آورد.

ایدهٔ چنگک ایگور نقشهٔ ب او را نجات داد و ایدهٔ نقشهٔ ب او هم به نجات ۳۳ معدنچی به‌دام‌افتاده یاری رسانید. تردیدی نیست که ما باید کوشش‌های خلاقانه و قهرمانانهٔ او و بسیاری دیگر را تحسین کنیم، ولی نباید قهرمانان گمنام این ماجرا را هم از یاد ببریم: شیوه‌های رهبری، فرایندهای تیمی و سیستم فراهم‌آوری فرصت‌ها که چنین مجالی را برای افراد ایجاد کرد تا سخن بگویند و شنیده شوند.

اگر فقط به باهوش‌ترین فرد حاضر در اتاق گوش بدهیم، بخت شناسایی هوشمندی‌های باقی افراد حاضر در اتاق را از دست خواهیم داد. بزرگ‌ترین توانمندی ما لزوماً در درونمان پنهان نشده است؛ گاهی به‌واسطهٔ تعامل با دیگران، جرقه‌ای بینمان ایجاد می‌شود و گاهی هم از جایی به‌کلی خارج از تیم به سراغمان می‌آید.

فصل ۹. الماس صیقل‌نخورده

شناسایی استعدادهای شکوفانشده در مصاحبه‌هایشغلی و پذیرش دانشگاه‌ها

موفقیت را نه به‌واسطهٔ جایگاهی که فرد به آن دست یافته است، بلکه براساسِ تعداد موانعی باید سنجید که در مسیر دستیابی به جایگاه خود بر آن‌ها غلبه کرده است. (۱)

- بوکر تی. واشینگتن[۳۱۳]

خوزه هرناندزِ[۳۱۴] ده‌ساله در یکی از شب‌های تاریخی سال ۱۹۷۲، در مقابل تلویزیون قدیمی سیاه‌وسفیدشان زانو زد. آنتن‌های دوقلوی تلویزیون را گرفت و از بدن خود برای تقویت سیگنال‌های دریافتی استفاده کرد. با واضح‌تر شدن تصویر مبهم روی صفحهٔ تلویزیون، فضانوردانِ آخرین مأموریت آپولو را بر سطح ماه تماشا کرد. (۲)

خوزه مسحور راهپیمایی فضانوردان بر سطح ماه شده بود، اما در آرزوی تماشای چشم‌انداز بهتری از ماه می‌سوخت. او نگاهش را از صفحهٔ تلویزیون برگرفت و به بیرون دوید تا به ماه بنگرد. بعد دوباره به خانه برگشت تا یکی از فضانوردان را ببیند که واپسین جهش بزرگش را بر سطح ماه انجام می‌دهد. خوزه امیدوار بود روزی بتواند جای پای خودش را در کنار جای پای این فضانوردان روی خاک ماه حک کند.

بسیاری از کودکان در نقطه‌ای از دوران کودکی‌شان آرزوی فضانورد شدن را پشت سر می‌گذارند، اما خوزه مصمم بود رؤیای خود را به واقعیت تبدیل کند. ازآنجایی‌که در ریاضی و علوم قوی بود، تصمیم گرفت تا به‌واسطهٔ رشتهٔ مهندسی به فضا برسد. طی دو دههٔ بعدی، در رشتهٔ مهندسی برق مدرک لیسانس و فوق‌لیسانس گرفت و به عنوان مهندس در یک مرکز پژوهشی فدرال مشغول به کار شد. او می‌خواست درخواست کاری خودش از ناسا را تا حد امکان تأثیرگذارتر کند.

خوزه در سال ۱۹۸۹ آماده بود تا شانسش را امتحان کند. او با دقت فرم‌های درخواست هر ۴۷ بخش ناسا را تکمیل کرد، رزومه و رونوشت‌های خودش را ضمیمهٔ فرم‌ها کرد و آن‌ها را به هیوستون فرستاد. از آن به بعد، هر روز صندوق پستی‌اش را بررسی می‌کرد و مشتاقانه منتظر رسیدن پاکت نامه‌ای از طرف ناسا بود. پس از سپری شدن ده ماه طولانی، سرانجام روز موعود فرارسید. خوزه پاکت را باز کرد و نامهٔ رئیس ادارهٔ فضانوردان را خواند: شما انتخاب نشدید.

خوزه به هم نریخت. گرچه سقف آرزوهایش بلند بود، انتظارات متوسطی داشت. می‌دانست که دشواری‌های مسیر پیش رو بسیارند. او برای گرفتن بازخورد ناسا ابتکار عمل را به دست گرفت و در ادامه نامه‌ای را برای آنان ارسال کرد و پرسید که چطور می‌تواند بهتر شود.

من مایلم از طریق اصلاح یا بهبود هرگونه نقایصی که احتمالاً از آن‌ها بی‌خبرم اما در درخواست قبلی‌ام وجود داشته‌اند، شانس خود را برای انتخاب شدن طی دورهٔ بعدی گزینش افزایش دهم. بنابراین، عمیقاً ممنون خواهم شد اگر بتوانید در مورد شرایط درخواست من، میزان توجهی که درخواستم برانگیخت و هر نظری که بررسی‌کنندگان راجع به درخواستم مطرح کرده‌اند، بازخوردی به من ارائه دهید.

برای زمانی که جهت بازبینی درخواستم اختصاص می‌دهید، که قاعدتاً یکی از میان هزاران درخواست بوده است، بی‌اندازه قدردان شما هستم.

ناسا با خبرهایی نومیدکننده به خوزه پاسخ داد. ازآنجایی‌که او از غربالگری اولیه عبور نکرده بود، آن‌ها هیچ یادداشت یا توصیه‌نامه‌ای مبنی بر جذب او در اختیار نداشتند. خوزه بدون اینکه نگرانی به خود راه دهد، بار دیگر درخواست داد... و این بار هم رد شد.

او امیدش را از دست نداد. مدام به میدان برگشت؛ رزومه‌اش را اصلاح، نقاط قوت خود را تقویت و مراجع ذکرشده در نامهٔ درخواست مجدد خود را به‌روزرسانی کرد. با این همه، او پشت سر هم رد می‌شد. حتی نمی‌توانست پایش را داخل اتاق مصاحبه بگذارد.

NASA

سازمان ملی هوانوردی و فضایی
مرکز فضایی لیندون بی. جانسون
هیوستون، تگزاس
۷۷۰۵۸

۲۶ ژانویهٔ ۱۹۹۰

آقای خوزه اِم. هرناندز
۹۶۱۹ اپل بلاسم وی
استاکتون، کالیفرنیا ۹۵۲۰۵

جناب هرناندز عزیز:

این نامه در پاسخ به درخواست شما برای پذیرفته شدن در برنامهٔ جذب فضانورد نگاشته شده است. متأسفانه باید به اطلاعتان برسانم که شما برای برنامهٔ جذب فضانورد انتخاب نشدید. مرکز فضایی جانسون برای ۱۶ متخصصِ مأموریت و ۷ موقعیتِ خلبانی، بیش از ۲،۴۰۰ درخواست دریافت کرده است. تعداد زیاد درخواست‌دهندگان واجد صلاحیت روند انتخاب را دشوار کرده است. متأسفانه ما فقط می‌توانیم تعداد محدودی از افرادی را انتخاب کنیم که توانمندی مشارکت در برنامهٔ فضاییِ کشور را داشته باشند.
ما قصد داریم هر ۲ سال یک بار، تعداد کمی از متقاضیان فضانوردی را براساسِ نیازهایمان انتخاب کنیم. طی فرایند گزینش‌های بعدی‌مان، همچنان به بررسی درخواست‌ها و مدارک ارسال‌شدهٔ تازه ادامه خواهیم داد.
از اینکه به ما فرصتی دادید تا درخواست شما را برای برنامهٔ فضانوردی بررسی کنیم از شما سپاسگزاریم و برای شما در تلاش‌های آتی‌تان آرزوی موفقیت داریم.

با احترام

دوان اِل. راس،
مدیر ادارهٔ گزینش فضانوردان

۷ آوریل ۱۹۹۲

جناب هرناندز عزیز:

از اینکه برای برنامهٔ جذب فضانورد درخواست ارسال کردید، از شما سپاسگزاریم.

متأسفانه باید به اطلاعتان برسانیم که شما برای برنامهٔ جذب فضانوردِ این دوره از گزینش انتخاب نشدید. مرکز فضایی جانسون برای ۱۵ متخصصِ مأموریت و ۴ موقعیتِ خلبانی، بیش از ۲،۲۰۰ درخواست دریافت کرده است.

۲۰ دسامبر ۱۹۹۴

جناب هرناندز عزیز:

از اینکه برای برنامهٔ جذب فضانورد درخواست ارسال کردید، از شما سپاسگزاریم.

متأسفانه باید به اطلاعتان برسانیم که شما در برنامهٔ جذب فضانوردِ این دوره از گزینش انتخاب نشدید. مرکز فضایی جانسون برای ۹ متخصصِ مأموریت و ۱۰ موقعیتِ خلبانی، بیش از ۲،۹۰۰ درخواست دریافت کرده است.

۹ می ۱۹۹۶

جناب هرناندز عزیز:

از اینکه برای برنامهٔ جذب فضانورد درخواست ارسال کردید، از شما سپاسگزاریم.

متأسفانه باید به اطلاعتان برسانیم که شما در برنامهٔ جذب فضانوردِ این دوره از گزینش انتخاب نشدید. مرکز فضایی جانسون برای ۲۵ متخصصِ مأموریت و ۱۰ موقعیتِ خلبانی، بیش از ۲،۴۰۰ درخواست دریافت کرده است.

وقتی درخواست خوزه در سال ۱۹۹۶ برای آخرین بار رد شد، او روحیه‌اش را باخت. حس می‌کرد هرگز نظر ناسا را جلب نخواهد کرد. نامهٔ رد درخواستش را مچاله کرده و آن را به‌سوی سطل زباله پرتاب کرد. به قدری ناامید بود که وقتی دید نامهٔ مچاله‌شده به داخل سطل زباله نیفتاد، دیگر برای برداشتنش از کف زمین اقدامی نکرد.

وقتی درخواست خوزه در سال ۱۹۹۶ برای آخرین بار رد شد، او روحیه‌اش را باخت. حس می‌کرد هرگز نظر ناسا را جلب نخواهد کرد. نامهٔ رد درخواستش را مچاله کرده و آن را به‌سوی سطل زباله پرتاب کرد. به قدری ناامید بود که وقتی دید نامهٔ مچاله‌شده به داخل سطل زباله نیفتاد، دیگر برای برداشتنش از کف زمین اقدامی نکرد.

در زندگی رویدادهای کمی هستند که به اندازهٔ قضاوتِ توانمندی‌هایمان توسط دیگران، برایمان پیامد داشته باشند. وقتی کالج‌ها دانشجویان را برای پذیرش ارزیابی می‌کنند و کارفرمایان با متقاضیانِ شغل به مصاحبه می‌پردازند، درواقع در حالِ پیشگویی موفقیت آتی آنان هستند. همین پیش‌بینی‌ها می‌توانند به دروازه‌هایی برای رسیدن به فرصت‌ها تبدیل شوند؛ اینکه آیا دروازه باز می‌شود یا محکم بسته خواهد شد در گروی قضاوت ارزیابی‌کنندگان قرار دارد.

خوزه نمی‌دانست که هیچ‌کدام از درخواست‌هایش حتی کوچک‌ترین توجهی را هم از سوی ناسا به خودش جلب نکرده است. ارزیابی‌کنندگان ناسا به دنبال افرادی با تجربهٔ عملیاتی می‌گشتند که در محیط‌های پرفشار روانی قادر به تصمیم‌گیری باشند. آنان انتظار داشتند مهندسانی با دستاوردهای بالا را بیابند. به متقاضیانی توجه می‌کردند که شاگردان ممتاز کلاس‌های خود بودند. بر یافتن افرادی متمرکز بودند که پیش‌تر به دستاوردهای بزرگی رسیده‌اند و براساسِ استاندارد آنان، خوزه در این دسته قرار نمی‌گرفت. اما آنچه فرایند گزینش ناسا -همچون بسیاری از سازمان‌های دیگر- قادر به دریافتنش نبود توانمندی یک متقاضی برای انجام دادن کارهای بزرگ‌تر در آینده بود.

خوزه در بین دوره‌های ارسال درخواست، ترکیب نامعمولی از مهارت‌های فنی، بدنی و مهارت‌های مربوط به منش ظاهراً ارزشمند برای ناسا را در خودش پرورش و نشان داده بود. او با یاری یکی از پیشکسوتان محل کارش، کمک‌هزینه‌ای دولتی دریافت کرده و فناوری دیجیتال تشخیص سرطان را ابداع کرد که توانست به نجات جان بسیاری از افراد کمک کند. او در اوقات فراغت خود، هفت دوی ماراتن را با رکورد فردیِ زیر سه ساعت ۴۶- کیلومتر و هر ۱.۵ کیلومتر را زیر هفت دقیقه- دوید. او در کنار منضبط و مصمم بودن، رفتارهای جامعه‌محور هم داشت: به‌طور داوطلبانه به رفع اشکال درس ریاضی دانش‌آموزان دبیرستانی یاری می‌رساند، شعبه‌ای از یک انجمن حرفه‌ای را برای دانشمندان و مهندسان آمریکایی مکزیکی‌تبار راه‌اندازی کرد و در قالب مجموعه‌ای از نقش‌های رهبری ملی و محلی به جامعه خدمت کرد. هر بار که برای ناسا درخواستی ارسال می‌کرد، دستاورد تازه‌ای را در توشه داشت، ولی این دستاوردها ناسا را تحت تأثیر قرار نمی‌دادند.

ناسا قادر نبود مشخصه‌های توانمندی خوزه را ببیند چراکه فرایند گزینش در این سازمان اساساً برای شناسایی این مشخصه‌ها طراحی نشده بود. آنان اطلاعاتی پیرامون تجربهٔ شغلی و عملکرد گذشتهٔ خوزه داشتند، اما دربارهٔ تجارب زندگی و پیشینهٔ او هیچ نمی‌دانستند؛ نمی‌دانستند که خوزه در خانواده‌ای از کشاورزان مهاجر پرورش یافته است؛ نمی‌دانستند که وقتی خوزه در کالیفرنیا دوران مهدکودکش را آغاز کرد، قادر به انگلیسی حرف زدن نبود و تا دوازده‌سالگی هنوز به انگلیسی مسلط نشده بود؛ نمی‌دانستند که خوزه برای رسیدن به دانشگاه و مهندس شدن، چه مسافت دور و درازی را طی کرده است. در ظاهر، فقدان دستاوردهای خوزه علامتی از فقدان توانمندی‌های او بود، ولی درواقع، چنین فقدانی نشان از وجود ناملایمات فراوان در مسیر زندگی‌اش داشت.

قضاوت افراد صرفاً براساسِ بلندترین قله‌هایی که توانسته‌اند فتح کنند، کاری اشتباه است. سیستم‌های گزینشی با اولویت قائل شدن برای متقاضیانی که پیش‌تر به دستاورد مهمی نائل آمده‌اند، متقاضیان توانمند جهت انجام کارهای بزرگ‌تر آتی را دست‌کم و نادیده می‌گیرند. وقتی عملکرد گذشتهٔ فرد را با قابلیت‌های آتی او اشتباه بگیریم، دیگر قادر نخواهیم بود افرادی را شناسایی کنیم که دستاوردشان غلبه بر موانع بزرگ بوده است. ما باید در نظر بگیریم که شیب مسیر افراد تا چه حد تند بوده است، آن‌ها چه مسافتی را به بالا طی کرده‌اند و در طول مسیرشان، چطور به رشد رسیده‌اند. برای آزمودن کیفیت یک قطعه الماس تراش‌نخورده به میزان درخشش آن توجه نمی‌کنند، بلکه می‌بینند که الماس چگونه در برابر گرما و سرما واکنش نشان می‌دهد.

کلاه گروه‌بندی مدرسهٔ هاگوارتز[۳۱۵] به درد نمی‌خورد

در بخش اعظم تاریخ بشر، فرصت‌ها پس از تولد افراد به ارث می‌رسیدند؛ اگر خون نجبا در رگ‌هایتان جریان داشت، دنیا بر وفق مرادتان می‌چرخید. اگر پیشینهٔ خانوادگی درستی نداشتید، قبلاً قرعه‌کشی‌تان انجام شده بود و گزینه‌های محدودی پیش رویتان وجود داشت. در طول قرن‌ها و در بسیاری از فرهنگ‌ها، چنین شرایطی دستخوش تغییر شده است، چراکه مردمان جامعه خاندان‌های سلطنتی، اشراف و سیستم‌های طبقاتی را به چالش کشیده‌اند. از عصر کنفوسیوس، سلسله‌های متوالی کم‌کم مسیر دستیابی به مناصب دولتی را برای افرادی گشودند که از پس امتحانات چالش‌برانگیز مدنی برمی‌آمدند. با این همه، آن‌ها هنوز راهی دراز در پیش داشتند، چراکه زنان و افراد کم‌توان از شرکت در این امتحانات منع شده بودند. در یونان باستان، سقراط و افلاطون پیشنهاد دادند که جوامع باید توسط فیلسوف-شاهانی اداره شوند که خرد خود را از طریق مطالعه به دست آورده‌اند. قصد آنان نه صرفاً بازاندیشی دربارهٔ چگونگی گزینش رهبران، بلکه

هموار ساختن مسیری برای برپایی سیستم‌های اجتماعی نوینی بود که به عاملیت و توانمندی افراد پاداش می‌دادند.

امروزه، گشودن دروازه‌ها به روی افراد واجد صلاحیت برای دانشگاه‌ها و کارفرمایان از اولویت بالایی برخوردار است. در اصل، فرایند درخواست گرفتن از متقاضیان از طیف وسیعی از افراد در زمینه‌های متنوع دعوت می‌کند تا توانمندی‌هایشان را نشان دهند، اما در عمل، سیستم ما در قضاوت صلاحیت‌ها هنوز هم دچار اشکال است.

سیستم‌های گزینش در آموزشگاه‌ها و مراکز شغلی معمولاً برای شناسایی برتری طراحی شده‌اند. از این رو، افرادی که هنوز در حال طی کردن مسیر دست‌یابی به برتری هستند به‌ندرت پذیرفته می‌شوند. ما به این دسته افراد و مسیرهایشان که اغلب پر از سرعت‌گیرها و موانع‌اند توجه کافی نداریم. (۳) وقتی نتوانیم توانمندی‌های نهان افراد را ببینیم، در عین در هم شکستن رؤیاهایشان، فرصت نقش‌آفرینی آنان را نیز می‌سوزانیم.

خطاهای ما در شناسایی توانمندی‌ها طی مراحل متعدد فرایند ارزیابی رخ می‌دهند، چرا که ما با گروه بزرگی از متقاضیان طرفیم و زمان محدودی برای ارزیابی‌شان داریم. شناخت واقعی هر متقاضی طی غربالگری اولیه ناممکن است. هیچ الگوریتمی وجود ندارد که از طریق آن بتوان الماس‌های صیقل‌نخورده را شناسایی کرد و ساعات شبانه‌روز هم برای بررسی عمیق پیشینهٔ زندگی تک‌تک افراد کفایت نمی‌کنند. بنابراین، ارزیابان درنهایت با اتکا به برش‌های نازکی از اطلاعات، تصمیم‌های مهمی برای زندگی متقاضیان می‌گیرند. (۴)

کارفرمایان می‌کوشند در نخستین مراحل استخدام، با اتکا بر مدارکی به مقابله با این چالش‌ها بپردازند. پیش‌فرض این است که برترین کالج‌ها، برترین متقاضیان را پذیرش کرده و معرفی می‌کنند. با این همه، چنین ارزیابی‌هایی آن‌قدرها هم که به نظر می‌رسد، آش دهان‌سوزی نیستند. طی مطالعه‌ای روی بیش از ۲۸ هزار دانشجوی محصل در دانشگاه‌های با رتبهٔ برتر، آشکار شد که این دانشجویان در پروژه‌های مشاوره‌ای‌شان فقط اندکی بهتر از همتایان خود عمل می‌کنند. (۵) اگر در نقش همکار به کیفیت کار و مشارکت آنان در کارها توجه کنید، درخواهید یافت که یک دانشجوی دانشگاه (رده‌بالای) ییل، فقط ۱.۹ درصد بهتر از یک دانشجوی دانشگاه ایالتی (رده پایین‌تر) کلیولند عمل کرده است. (۶) ضمناً اگر برای پذیرش مدرک لیسانس را الزامی بدانید، بیش از نیمی از نیروی کار آمریکا را از دست خواهید داد. چنین روندی به نحوی نظام‌مند، متقاضیانی را نادیده خواهد گرفت که مهارت‌هایشان را از مسیرهای بدیل -مثل آموزشگاه‌های کسب‌وکار یا کالج‌های اجتماعی دوساله، از طریق دوره‌های کارآموزی یا خدمت سربازی یا به‌شکل فردی یا طی فراگیری در محیط کار- کسب کرده‌اند. (۷)

بسیاری از مدیران علاوه‌بر مدارک دانشگاهی، به بررسی تجارب پیشین متقاضیان روی می‌آورند تا درکی اولیه از صلاحیت آنان پیدا کنند. با این همه، کاشف به عمل آمده است که میزان تجربه نیز معیاری بی‌ربط است. فراتحلیل انجام‌شده بر ۴۴ مطالعه با بیش از ۱۱ هزار نفر در طیف وسیعی از مشاغل نشان داد که تجربهٔ کاری قبلی عملاً هیچ تأثیری بر عملکرد ندارد. (۸) چه‌بسا متقاضیِ برخوردار از ۲۰ سال تجربه در حوزه‌ای خاص، صرفاً تجربه‌ای یکسان را ۲۰ بار تکرار کرده باشد. پس شما برای به‌دست آوردن شغل نیازمند تجربه هستید، منتها مشکل اینجاست که برای کسب تجربه نخست باید شغلی داشته باشید و این تجربه نیز اطلاعات اندکی در باب توانمندی‌های شما به دست می‌دهد.[۳۱۶] پرسش اصلی این نیست که افراد چه مدت کاری را انجام داده‌اند، بلکه این است که تا چه حد خوب

می‌توانند انجام دادن کاری را فرابگیرند.



بسیاری از کارفرمایان در تصمیم‌گیری برای اینکه کدام متقاضیان به دور بعدی راه پیدا کنند، عملکرد قبلی آنان را در نظر می‌گیرند. این معیار در قیاس با مدارک تحصیلی و تجربهٔ کار قبلی، سرنخ بهتری برای میزان توانمندی‌های فرد ارائه می‌دهد. اینکه فردی در گذشته تا چه حد خوب عمل کرده است، می‌تواند سیمایی از توانایی فعلی او را در برابرمان ترسیم کند. (۹) منتها این معیار هم اشکالاتی دارد که ما را به نادیده گرفتن توانمندی بسیاری از افراد سوق می‌دهد.

عملکرد گذشته تنها در صورتی مفید خواهد بود که شغل تازه مهارت‌هایی مشابه با مهارت‌های لازم برای شغل قبلی فرد داشته باشد. اقتصاددانان در مطالعه‌ای روی ۳۸ هزار فروشنده دریافتند که موفق‌ترین فروشندگان با احتمال بیشتری به جایگاه مدیریت ارتقا می‌یابند. اما مهارت‌های فروش با مهارت‌های مدیریتی یکسان نیستند؛ افرادی که در بستن قرارداد تبحر داشتند، در مدیریت بدترین عملکردها را نشان دادند. (۱۰) مشخص شد مدیرانی که باعث ارتقای عملکرد تیم می‌شوند بزرگ‌ترین سودآوران سازمان نیستند، بلکه افرادی هستند جامعه‌محورترین رفتارها را دارند؛ و اجتماعی بودن افراد با تعداد دفعات همکاری آنان در تسهیل فروش همکارانشان مشخص می‌شود.

این وضع نمونه‌ای از پدیده‌ای است که با عنوان اصل پیتر[۳۱۷] شناخته می‌شود؛ (۱۱) اصل پیتر بیانگر این مفهوم است که افراد در محل کار احتمالاً به "سطح بی‌کفایتی[۳۱۸]" خود ارتقا مقام پیدا می‌کنند. آنان براساسِ موفقیتشان در مشاغل قبلیِ خود پیشرفت می‌کنند و بدین‌ترتیب در نقشی جدید گرفتار می‌شوند که ورای توانایی‌هایشان است. مثلاً بهترین فروشندگان مطالعهٔ اشاره‌شده به مدیرانی نالایق تبدیل شدند و بهترین مدیران بالقوه نیز در نقش فروشندگانی میان‌مایه

گیر افتادند.[۳۱۹]

حتی اگر عملکرد گذشتهٔ متقاضی یک شغل با نقش فعلی او مرتبط باشد، باز هم چنین معیاری برای شناسایی الماس‌های تراش‌خورده به کار می‌آید، نه جواهرات صیقل‌نخورده. تام بردی[۳۲۰] را در نظر بگیرید: چه دوستش داشته باشید چه نه، او را اغلب بزرگ‌ترین مدافع تاریخ فوتبال آمریکایی می‌دانند. منتها او پس از صد و نود و نهمین بار، برای رقابت‌های حرفه‌ای لیگ فوتبال آمریکایی برگزیده شد. استعدادیابان با توجه به عملکرد بردی در کالج و دوران رقابت‌های آماتورش، بسیار تردید داشتند که آیا او به‌قدر کافی قوی است که بتواند به‌صورت مارپیچی بدود یا توپی بلند را به مهاجمان پاس دهد. آن‌ها بعید می‌دانستند که بردی برای پیشگیری از حمله‌ای برق‌آسا به‌قدر کافی سریع عمل کند.

مشکل اینجا بود که استعدادیابان بر وضعیت جسمانی بردی تمرکز می‌کردند، نه بر ذهنش. آنان در مورد محدودیت‌های جسمی او درست می‌گفتند: بردی به‌رغم اینکه فقط ۹۶ کیلوگرم وزن داشت، از ۲۵ بازیکن دیگری که بالای ۱۳۶ کیلوگرم بودند هم کُندتر بود. درواقع، استعدادیابان روی مشخصهٔ بارز او حسابی باز نمی‌کردند؛ روزنامه‌نگاران این مشخصه را "اعصاب پولادین" بردی نام نهاده بودند. (۱۴) یکی از مربیان با تأسف دراین‌باره می‌گوید: «آن‌ها سینهٔ بردی را نشکافتند و به قلبش نگاه نکردند.» اغلب باور بر این است که استعدادْ تعیین‌کنندهٔ کف توانایی‌ها و منشْ تعیین‌کنندهٔ سقف توانایی‌هاست. بردی از این سقف فرضی عبور کرد: او در سن چهل‌سالگی‌اش، رکورد زمانی حرکت سریع ۳۶.۶ متریِ بیست‌سالگی خودش را شکست. البته وقتی به‌اندازهٔ بردی کند باشید، کفِ

توانایی‌هایتان هم بسیار عمیق است.

اگر استعداد طبیعی تعیین‌کنندهٔ سطح آغازین افراد است، مهارت‌های اکتسابی منش است که بر میزان پیشرفت آنان تأثیر می‌گذارند. اما مهارت‌های مربوط به منش همیشه نمودی فوری ندارند. اگر دیدی عمیق نداشته باشیم، احتمال دارد توانمندی‌های ناآشکارتر افراد را نادیده بگیریم.

جواهرات صیقل‌نخورده

وقتی می‌خواستم چگونگی شناسایی توانمندی‌های نهان را دریابم، می‌دانستم که بهترین سازمان برای مطالعه ناسا است. گزینش اشتباه متقاضیان در ناسا خطر زیادی دارد. انتخاب فضانورد اشتباه می‌تواند مأموریتی را به مخاطره بیندازد و به قیمت جان کل خدمه تمام شود. همین موضوع موجب می‌شود ناسا بیشتر از آنکه نگران مشکل منفی کاذب (رد کردن متقاضیان خوب) باشد از مسئلهٔ مثبت کاذب (پذیرش متقاضیان بد) نگرانی داشته باشد.

برای اینکه دریابم چگونه برخی از توانمندی‌ها شناسایی می‌شوند و برخی از نظر دور می‌مانند، با دوان راس[۳۲۱] تماس گرفتم. او به مدت چهار دهه رهبری برنامهٔ گزینش فضانوردان در ناسا را بر عهده داشت و نامه‌های رد یا پذیرش تک‌تک متقاضیان -من‌جمله همهٔ نامه‌های ارسال‌شده به خوزه- را شخصاً با دست خودش امضا می‌کرد. می‌خواستم از او دربارهٔ فرایند غربالگری رؤیاهای هزاران متقاضی و سپردن آیندهٔ اکتشافات فضایی به دست معدودی از افراد، اطلاعاتی بگیرم.

دوان و همکارش، ترزا گومز[۳۲۲]، در جست‌وجوی متقاضیانی کمیاب با مشخصه‌های مناسب بودند. (۱۵) آنان می‌بایست از بین ۲۴۰۰ تا ۳۱۰۰ درخواست، فقط ۱۱ تا

۳۵ نفر را به‌سرعت ارزیابی می‌کردند و درمی‌یافتند چه کسانی از توانمندی‌های لازم برخوردارند و چه کسانی فاقد توانمندی‌های لازم‌اند. به نظر می‌رسید از زاویهٔ دید آنان، خوزه هرناندز فاقد توانمندی‌های لازم بود.

ناسا نمی‌دانست که خوزه در دامان مهاجرانی غیرقانونی و در فقر بزرگ شده است. زمستان‌ها، کل خانوادهٔ خوزه مجبور بودند برای تأمین مخارج زندگی‌شان، از طریق یک مسیر جاده‌ای طولانی، از مرکز مکزیک به کالیفرنیای شمالی بروند. آنان در مزارع بین‌راهی توقف می‌کردند تا همه نوع محصولی، از توت‌فرنگی و انگور گرفته تا خیار، را بچینند. با شروع پاییز، آن‌ها دوباره به مکزیک بازمی‌گشتند و پس از چند ماه، بار دیگر همین روال را تکرار می‌کردند. به خاطر این مسافرت‌ها، خوزه مجبور می‌شد ماه‌ها از مدرسه دور باشد و باقی سال را در سه منطقهٔ مختلف سپری کند. وقتی خوزه کلاس دوم بود، پدرش کارهای روزانه را آغاز کرد تا خانواده بتواند در یک مکان باقی بماند. با این همه، خوزه کماکان ناچار بود برای کمک به خانواده‌اش، آخر هفته‌ها در مزارع کار کند. در چنین اوضاعی، او ناگزیر برای انجام دادن تکالیف درسی‌اش زمان محدودی داشت و از طرفی هم، نمی‌توانست به کمک والدینش اتکا کند. والدین او فقط تا کلاس سوم ابتدایی درس خوانده بودند.

این پیشینهٔ خوزه برای ناسا نامرئی بود. آنان در مسیر یافتن مشخصه‌های مناسب به ابزارهای مناسب دسترسی نداشتند. دوان راس که به‌تازگی پس از نیم‌قرن فعالیت در ناسا از این سازمان بازنشسته شده است، به من می‌گوید: «آنچه باید در فرایند گزینش مشخص شود این است که رسیدن به آن جایگاه تا چه حد برای

فرد دشوار بوده است. اوایل، ما فرم‌های درخواستمان را به‌نحوی تدوین می‌کردیم که بتوانیم راجع به این موارد هم سؤالاتی بپرسیم. سپس، دولت تصمیم گرفت که تمامی برنامه‌های پذیرش دقیقاً باید یکسان باشند. بنابراین، ما هم به‌ناچار بخش زیادی از این اطلاعات را از دست دادیم.» با وجود چند هزار متقاضی، ناسا فقط می‌توانست معرفی‌نامهٔ ۴۰۰ نفر را بررسی و با ۱۲۰ درخواست‌کنندهٔ برتر مصاحبه کند.

براساسِ قوانین فدرال، غربالگری اولیه بر تجربهٔ کاری، تحصیلات، مهارت‌های ویژه و افتخارات و جوایز افراد متمرکز بود. در این فرم، راجع به مهارت‌های نامتعارفی مثل چیدن انگور سؤالی پرسیده نمی‌شد. این فرم نمی‌توانست دریابد که تسلط بر زبان انگلیسی هم ممکن است به عنوان دستاوردی واجد شرایط شناسایی شود. بخش جوایز فرم گذراندن دوره‌های فراگیری فیزیک در حین کار را مدنظر قرار نمی‌داد. این سیستم برای شناسایی و سنجش دشواری‌هایی طراحی نشده بود که متقاضیان بر آن‌ها غلبه کرده بودند.

همین روند باور خوزه مبنی بر لزوم محرمانه بودن پیشینه‌اش را تقویت کرد. در بخش آخر فرم، از متقاضیان می‌خواستند در صورت داشتن تجربهٔ دیگری در فعالیت‌های مربوطه مثل خلبانی، آن را ذکر کنند. وقتی از خوزه پرسیدم چرا به سابقهٔ خود به عنوان یک کشاورز مهاجر اشاره نکرده بود، چنین گفت: «فکر نمی‌کردم این موضوع ربطی به کار در ناسا داشته باشد. حتی تصور می‌کردم که چه‌بسا در دنیایی که می‌خواستم خودم را یک حرفه‌ای نشان دهم، برایم یک نقطه‌ضعف به حساب بیاید.» اگر ناسا از دشواری‌های گذشتهٔ خوزه مطلع می‌بود، شاید نگاهی اجمالی به توانمندی‌های احتمالی آتی او هم می‌انداخت.

کمّی‌سازیِ مشخصه‌های کمیت‌ناپذیر

همهٔ ما می‌دانیم که عملکرد هر فرد به عاملی بیش از توانایی بستگی دارد؛ عملکرد همچنین تابعی از درجهٔ دشواری تکلیف است. اینکه شما تا چه اندازه توانا به نظر می‌رسید، اغلب بازتاب میزان دشواری کارتان است. در مسابقهٔ تلویزیونی جپردی![۳۲۳]، عملکرد یک شرکت‌کنندهٔ واحد در بخش سؤالات ۲۰۰ دلاری هوشمندانه‌تر از عملکرد او در بخش معماهای ۱۰۰۰ دلاری به نظر می‌رسد. اجرای یک کمدین در مقابل جمعیتی بدخلق در کلوپ شبانه بامزه‌تر از اجرای او در برنامهٔ صبحگاهی در برابر گروهی از بانکداران به نظر می‌آید.

با این همه، وقتی می‌خواهیم توانمندی افراد را ارزیابی کنیم، اغلب بر اجرای امور تمرکز می‌کنیم و درجهٔ دشواری کارهایشان را نادیده می‌گیریم. ما ناخواسته جذب متقاضیانی می‌شویم که کارهای آسانی را با موفقیت انجام داده‌اند و افرادی را نادیده می‌گیریم که مشقت‌های بسیاری را پشت سر گذاشته‌اند. ما مهارت‌هایی را که این افراد برای غلبه بر موانع در خودشان پرورش داده‌اند -به‌ویژه مهارت‌های ناآشکار در رزومه‌شان- را نمی‌بینیم.

بسیاری از سیستم‌های گزینش برای اندازه‌گیری سطح و درجهٔ سختی طراحی نشده‌اند، چراکه انجام چنین ارزیابی‌هایی مشکل است. برخی در این مسیر تلاش کرده و به‌سختی شکست خورده‌اند. در سال ۲۰۱۹، در آزمون ارزیابی تحصیلی (SAT)، امتیازی برای ناملایمات تعریف شد تا به دانش‌آموزان برای مشکلاتی که در خانواده، محله و مدرسه با آن‌ها مواجه بوده‌اند، تا ۱۰۰ نمره بدهد. واکنش‌ها به چنین اصلاحیه‌ای به‌قدری شدید بودند که این روند حتی یک سال هم دوام نیاورد.

اتفاق‌نظر اندکی دربارهٔ انواع ناملایمات وجود داشت، چه رسد به اینکه نحوهٔ امتیازدهی به آن‌ها باید چگونه باشد.

دانشمندان علوم اجتماعی مدت‌هاست دریافته‌اند که افراد می‌توانند به رویدادی یکسان، واکنش‌هایی متفاوت نشان دهند؛ (۱۶) چه‌بسا رویدادی که ضربه‌ای هیجانی در فردی پدید می‌آورد برای فردی دیگر فقط در حکم یک مانع ساده باشد؛ شاید آنچه برای فردی به‌منزلهٔ یک مانع است برای دیگری صرفاً یک دست‌انداز باشد. ما می‌توانیم درجهٔ دشواری را محاسبه کنیم، ولی برای تعیین کمیت درجهٔ دشواری در زندگی هر فرد، هیچ فرمولی وجود ندارد.

همین معضل مدت‌هاست تلاش برای تبعیض مثبت[۳۲۴] را با مشکل مواجه کرده است. سیاست‌گذاری به سود گروه‌های نادیده‌گرفته‌شده موضوعی سیاسی است. آزادی‌خواهان و محافظه‌کاران مجادلاتی داغ دارند دربارهٔ اینکه آیا جبران بی‌عدالتی تاریخی یا همیشگی از طریق تبعیض معکوس به تداوم بی‌عدالتی منتهی می‌شود یا خیر. (۱۷) صرف‌نظر از اینکه شما به‌لحاظ عقیدتی کجا ایستاده‌اید، وظیفهٔ من به‌عنوان پژوهشگر علوم اجتماعی این است که به بهترین شواهد بنگرم. به نظر می‌آید که تبعیض مثبت شمشیری دولبه باشد، حتی برای افرادی که قرار است به‌واسطهٔ این تبعیض‌ها بهره‌مندی‌هایی به دست آورند.

فراتحلیل انجام‌شده روی ۴۵ مطالعه آشکار ساخت زمانی‌که سازمان‌ها سیاست تبعیض مثبت را در پیش گرفتند، اعضای گروه‌های محروم در انجام وظایف محوله مشکل بیشتری داشتند و عملکردشان ضعیف‌تر ارزیابی شده بود. (۱۸) صرف وجود خط‌مشی تبعیض مثبت کافی بود تا سؤالاتی راجع به صلاحیت این افراد در ذهن ناظران (آیا آن‌ها به‌راستی سزاوار این ارتقای شغلی بودند؟) و نیز در ذهن خودشان (آیا به‌خاطر شایستگی‌های خودم برای این شغل پذیرفته

شده‌ام؟) مطرح شود. این تأثیر حتی در آن آزمایش‌هایی که زنان و اقلیت‌های نژادی واجد صلاحیت به نظر می‌رسیدند نیز به چشم می‌خورد.

بسیاری از گروه‌های جمعیتی حتی در صورت وجود تبعیض مثبت هم کماکان به‌وسیلهٔ قیدوبندهای فرهنگی و ساختاری محصور می‌شوند. یافتن روش‌هایی نظام‌مند برای گشودن درها به روی افراد محروم از فرصت مهم است، اما متأسفانه این کوشش‌های خیرخواهانه به‌نحوی اجرا می‌شوند که ذی‌نفعان -و دیگران- را به این فکر می‌اندازند که آیا آن‌ها ارزش جایگاه به‌دست‌آمده را داشته‌اند یا نه. حتی اگر بتوانیم این مشکل را هم حل کنیم، سیاست‌های متمرکز بر مشکلات گروه‌های جمعیتی محروم تمام مشکلات افراد را پوشش نمی‌دهند.

زمانی که ارکسترهای حرفه‌ای سرانجام به‌نحوی هماهنگ استخدام زنان را هم کلید زدند، راه‌حل مرسوم این بود که متقاضیان نوازندگی در ارکستر در پشت پرده‌ای به‌صورت ناشناس آزمون نوازندگی بدهند. ناتوانی در شناسایی جنسیت نوازندگان ارزیابان را وامی‌داشت تا بر مهارت آنان تمرکز کنند. گرچه چنین ترفندی شانس زنان را بالاتر برد، شکاف جنسیتی را به‌طور کامل برطرف نکرد؛ (۱۹) ازآنجایی‌که زنان به آموزش‌های حرفه‌ای هم‌سطح با آموزش مردان دسترسی نداشتند، استدلال مدافعان تبعیض مثبت احتمالاً چنین خواهد بود که می‌بایست سهمیه‌هایی جنسیتی تصویب شود یا الزامات مهارتی برای زنان براساسِ محرومیت‌هایشان به‌عنوانِ یک گروه به‌طور موقت کاهش یابند. اما چنین اقدامی با خطر زیر سؤال بردن صلاحیت نوازندگان زن همراه است. در نظر گرفتن میزان مشکلات فردی ما را به‌سوی راه‌حلی سودمندتر رهنمون می‌سازد: سازگار کردن انتظاراتمان از مهارت‌ها، متناسب با میزان دسترسی افراد به فرصت‌ها.

به‌عنوان مثال، در آزمون‌های پذیرش ارکستر در مدرسهٔ جولیارد[۳۲۵]، استانداردهای متفاوتی برای نوازندگان خودآموخته و نوازندگان تعلیم‌دیده در نظر می‌گیرند.

هدف از ارزیابی مشکلات فردی برتری دادن به افراد سختی‌کشیده نیست؛ هدف این است که اطمینان یابیم هیچ‌کس به‌خاطر ناملایماتی که در زندگی داشته است، پایین‌تر از دیگران تلقی نمی‌شود. به نظر می‌آید توصیفات افراد از تجارب شخصی‌شان دیدی وسیع‌تر از چالش‌هایی که متقاضیان کالج‌ها با آن‌ها مواجه‌اند به ما می‌دهد، با این همه قابل درک است اگر افرادی که رنج‌های بسیار متحمل شده‌اند از اندیشهٔ جار زدن ضربه‌های هیجانی خویش و بازاریابی از طریق دردهایشان آشفته‌خاطر شوند. (۲۰) در عین حال، افرادی که به‌قدر کافی شانس داشته‌اند تا با موانع جدی روبه‌رو نشوند، اغلب برای اغراق کردن دربارهٔ سختی‌هایشان، تحت فشار قرار می‌گیرند. درنهایت، شاخص کلیدی توانمندیْ شدت ناملایماتی نیست که افراد با آن‌ها مواجه می‌شوند، بلکه نحوهٔ واکنش افراد به این ناملایمات است. این همان مشخصه‌ای است که یک سیستم گزینشی خوب باید به ارزیابی آن بپردازد.

دیدنی کردن نادیدنی‌ها

در اغلب مواقع، سیستم‌های گزینشی ما قادر نیستند دستاوردها را از منظر درجهٔ دشواری‌شان بسنجند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند وقتی دانشجویان برای تحصیلات تکمیلی درخواست می‌دهند، مسئولان پذیرش دانشگاه‌ها، در کمال تعجب، به سختیِ رشته یا دوره‌های آنان توجه چندانی نمی‌کنند. (۲۱) کسب نمرات بالاتر در دوره‌های آسان‌تر احتمال قبولی فرد را در مقایسه با کسی که نمراتی نسبتاً خوب در دوره‌ای دشوارتر کسب کرده است بسیار افزایش می‌دهد.

تصور کنید چنین وضعی تا چه حد ناعادلانه است. اگر مسئولان پذیرشْ داور رقابت‌های اسکیت نمایشی المپیک بودند، ممکن بود اسکیت‌بازی را که در حرکت دشوار محور چهارگانه امتیاز ۶ می‌گرفت، در برابر اسکیت‌بازی که در حرکت سادهٔ حلقه امتیاز ۸ می‌گرفت بازنده اعلام کنند. اگر این مسئولان می‌خواستند مشاوری در امور مالی برگزینند، بین کسی که در بازاری با روند صعودی بازدهی عالی داشته و کسی که در بازاری نزولی بازدهی خوبی داشته است، اولی را ترجیح خواهند داد.

من مسئولان پذیرش یا مدیران بخش‌های استخدامی را سرزنش نمی‌کنم. بسیاری از این افراد نمی‌دانند که معیارهای آنان برای گزینش متقاضیان ضعیف‌اند و تعداد اندکی از آنان برای توجه به نشانه‌هایی از توانمندی نهان فرد آموزش دیده‌اند. من به مدت دو دهه در کمیته‌های پذیرش آیوی لیگ خدمت کردم و به اتخاذ تصمیمات استخدامی پرداختم و تا همین حالا، به ذهنم خطور نکرده بود که به نمرات متقاضیان بر حسب سختی رشته‌شان نگاه کنم. برای مقایسهٔ دستاوردهای متقاضیان باهم، روشی جز مقایسهٔ برنامه‌های درسی مختلف با یکدیگر نمی‌دانستم. باید خیلی بهتر از این‌ها عمل می‌کردم.

سیستم‌های گزینشی باید عملکرد افراد را در زمینه‌شان بررسی کنند. چنین وضعی به این می‌ماند که کشتی‌گیرانی با هم‌وزن خودشان مسابقه دهند. یکی از رویکردهای امیدبخشْ تدوین معیارهایی است که به‌طور عینی دانش‌آموزان را با گروه همتایان خودشان مقایسه می‌کند. (۲۲) در کنار نمرات هر دانش‌آموز، باید معدل و محدودهٔ نمرات در مدرسه و رشتهٔ آن‌ها نیز مدنظر قرار گیرد.

شفاف‌سازی میزان دشواری تکلیف تنها یکی از راه‌های مدنظر قرار دادن زمینهٔ عملکرد است. همچنین می‌توانیم با مقایسهٔ دانش‌آموزان در شرایط مشابه، تأثیرات مسائل خارج از کلاس را کم‌رنگ کنیم. برخی از مدارس گام‌هایی امیدوارکننده برداشته و ریزنمرات دانش‌آموزان را براساسِ محلهٔ زندگی آنان مدنظر قرار می‌دهند. آزمایش‌ها نشان می‌دهند چنین رویکردی می‌تواند به مسئولان پذیرش کمک کند تا توانمندی‌های دانش‌آموزان طبقات کم‌درآمد را با همان اشتیاقی بررسی کنند که توانمندی‌های دانش‌آموزان خانواده‌های مرفه را بررسی می‌کنند. (۲۳) در بریتانیا، کارفرمایان و دانشگاه‌ها ارزیابی نشانه‌های مجزای اقتصادی

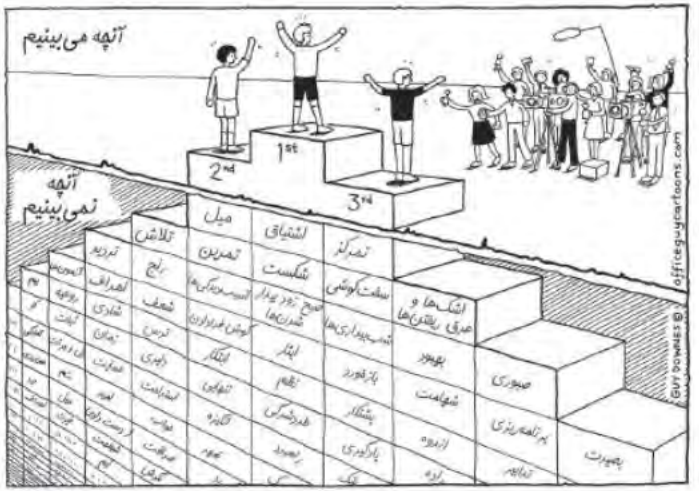
-مثل اشتغال فرد در حین تحصیل و برخورداری او از وعده‌های غذایی رایگان- را آغاز کرده‌اند. (۲۴) وقتی از دوان راس راجع به چنین ایده‌ای پرسیدم، به من گفت که اگر چنین اطلاعاتی از برنامهٔ پذیرش خوزه به دست می‌آمد، ناسا نگاهی دقیق‌تر به او می‌انداخت. او به من گفت: «اگر متقاضی ما کشاورز مهاجری بود، ما توجه بیشتری به او نشان می‌دادیم، به‌ویژه اگر او جایگاه خود را ارتقا بخشیده و کارهای مثبت بسیاری انجام داده بود.»

گرچه چنین رویکردی می‌تواند در مسیر شناسایی برخی جواهرات صیقل‌نخورده به ما یاری برساند، کماکان بسیاری از مشکلات ماهیتی ذهنی‌تر دارند و اندازه‌گیری‌شان از درجه‌بندی‌های دشواری‌ها و مشکلات مالی سخت‌تر است. ما به روشی نیازمندیم تا به‌واسطهٔ آن بتوانیم میزان مسیر طی‌شدهٔ افراد جهت غلبه بر موانع منحصربه‌فرد مسیرشان را شناسایی کنیم. خبر خوب اینکه دانشگاه‌ها و کارفرمایان اکنون به برخی از داده‌های ارزشمند دسترسی دارند، فقط به‌شرط اینکه بدانند در کجا باید به دنبال این داده‌ها بگردند.

پیش‌درآمدی برای صعود

جورج بولمن[۳۲۶]، اقتصاددان (آمریکایی)، در مطالعه‌ای جالب‌توجه، به تجزیه‌وتحلیل مجموعه داده‌های عظیم تمامی فارغ‌التحصیلان دبیرستان‌های ایالت فلوریدا بین سال‌های ۱۹۹۹ تا ۲۰۰۲ پرداخت. هدف او این بود که دریابد آیا نمرات این دانش‌آموزان می‌تواند موفقیت آتی‌شان را پیش‌بینی کند یا نه؛ موفقیت آتی برحسب نرخ فارغ‌التحصیلی از کالج و درآمد کسب‌شده طی یک دههٔ بعدی محاسبه می‌شد.

نمرهٔ سال اول دبیرستان هیچ اطلاعاتی دربارهٔ توانمندی‌های دانش‌آموزان برای موفقیت‌های آتی‌شان به دست نداد. نمرات سال دوم و سوم اما اهمیت داشتند، بدین‌ترتیب که با هر یک نمره بالاتر رفتن میانگین کشوری معدل کل (GPA)، درآمد آتی دانش‌آموزان هم ۵ درصد بیشتر می‌شد. ضمناً نمرات سال آخر دبیرستان دوبرابر اهمیت داشتند: با هر یک نمره بالاتر رفتن GPA در سال آخر، درآمد آتی هم ۱۰ درصد افزایش می‌یافت.



اما آنچه به‌راستی می‌توانست درآمد آتی احتمالی را پیش‌بینی کند این واقعیت بود که آیا دانش‌آموزان در طول زمان پیشرفت می‌کردند یا نه. متأسفانه کالج‌ها با مدنظر قرار دادن نمرات در یک بازهٔ زمانی، سیر پیشرفت دانش‌آموزان را نادیده می‌گیرند. آن‌ها دانش‌آموزان را براساسِ میانگین نمراتشان طی چهار سال تحصیل

رتبه‌بندی می‌کردند، بی‌آنکه توجه کنند که آیا آن‌ها پیشرفت داشته‌اند یا نه. (۲۵)

در مورد احتمال اتمام دوران کالج نیز الگوهایی مشابه وجود داشتند؛ دانش‌آموزانی که نمراتشان از سال اول تا سال پایانی دبیرستان بهبود یافته بود، به نحو قابل‌توجهی، بیشتر از دانش‌آموزانی که نمراتشان طی همان بازه کاهش یافته بود می‌توانستند از کالج فارغ‌التحصیل شوند و با احتمال کمتری هم ترک تحصیل می‌کردند. با این همه، مسئولان پذیرش چنین داده‌های مهمی را مدنظر قرار نمی‌دادند.





نمی‌توان میزان مضحک بودن چنین وضعیتی را توصیف کرد؛ کالج‌ها هنگام ارزیابی شما، برای عملکرد سه سال پیشتان به همان اندازهٔ عملکرد سه ماه پیشتان اهمیت قائل‌اند و حتی به خودشان زحمت نمی‌دهند که به تازه‌ترین و مرتبط‌ترین داده‌ها توجه کنند. ما افرادی را تنبیه می‌کنیم که پس از آغازی دشوار، صعود کرده‌اند، حال‌آنکه باید به‌خاطر مسافتی که طی کرده‌اند به آن‌ها پاداش بدهیم.

زمان آن رسیده است که دانشگاه‌ها و کارفرمایان معیار دیگری را به روند بررسی‌هایشان بیفزایند. فکر می‌کنم که آن‌ها باید در کنار معدل کل، سیر آن را هم مدنظر قرار دهند. آن‌ها می‌توانند نرخ بهبود در گذر زمان را با انجام تقسیم‌بندی بر شیب بهبودی محاسبه کنند. موفقیت پس از شکستی زودهنگام نشانگر وجود توانمندی در فرد است. (۲۶)

خوزه صرفاً براساسِ میانگین معدل کلش بر سایر متقاضیان مهندسی فضانوردی ناسا برتری نداشت. او در کالج، در دروس شیمی، حساب دیفرانسیل و انتگرال و برنامه‌نویسی نمرهٔ C گرفته بود. عملکرد کم‌فروغ خوزه سبب شده بود دربارهٔ احتمال برخورداری وی از شایستگی فنی لازم برای مهندسی پرواز یا مأموریت تخصصی تردیدهایی پیش بیاید. خوشبختانه ناسا محدودیت‌هایی سفت‌وسخت برای نمرات نداشت، منتها درنهایت به نفع متقاضیانی عمل می‌کرد که به لحاظ تحصیلی برتر بودند. ضمناً آنان نمی‌دانستند چرا نمرات خوزه دچار چنین افتی شده یا چرا در طول زمان بهبود یافته بود.

خوزه برای پرداخت شهریهٔ تحصیلی‌اش، در شیفت شب یک کارخانهٔ کنسرو میوه و سبزی کار می‌کرد. او ساعت ۱۰ شب به سر کار می‌رفت و ساعت ۶ صبح از کار بازمی‌گشت. برای او حتی بیدار ماندن طی کلاس‌های درس هم دشوار بود، چه رسد به تسلط یافتن بر مطالب ارائه‌شده در کلاس. پس از پایان فصل برداشت میوه، او شب‌ها و تعطیلات آخر هفته‌اش را در یک رستوران کار می‌کرد. از آنجایی که کلاس‌هایش نیازمند تمرکز بالا بودند و وی برنامهٔ کاری طاقت‌فرسایی داشت، ترم اول را با معدل C به پایان رساند.

خوزه حین تقلا برای بهبودی در روند تحصیل، به‌تدریج حس کرد بختی برای موفقیت ندارد و توانایی‌های خودش را زیر سؤال برد. شواهد پژوهشی گسترده نشانگر وجود شکاف بین پیشرفت میان طبقات مختلف اجتماعی‌اند: فرزندان خانواده‌های مهاجر به‌سبب وجود مجموعه‌ای از ناملایمات دیده‌نشدنی، به لحاظ تحصیلی عملکرد ضعیفی دارند. (۲۷) ازآنجایی که انتظار می‌رود خودشان مسیر پیشروی را هموار کنند، از یاری طلبیدن از دیگران منصرف می‌شوند. (۲۸) فشار

برای هموارسازی مسیر، خودکم‌بینی و فقدان تعلق به جامعهٔ جدید، همه و همه در توانایی این افراد برای تمرکز کردن اختلال ایجاد می‌کنند. (۲۹)

برای خوزه، ترم نخست کالج دوره‌ای پر از دست‌انداز بود. او وقتی توانست ساعات کاری مناسب‌تری پیدا کند، روال پایدارتری برای خود ایجاد کرد و برای پر کردن شکاف‌های دانش خود، ابتکار عمل جست‌وجوی تدریس خصوصی را به دست گرفت. رفته‌رفته و طی هر ترم نمرات او بالاتر رفتند. از پاییز تا بهار سال اول تحصیل، معدل او از ۲.۴۱ به ۲.۹ افزایش یافت و طی پاییز و بهار سال دوم از ۳.۳۳ به ۳.۵۶ ارتقا پیدا کرد. او تا جایی که ممکن بود نمرات A گرفت و به عنوان شاگرد سوم کلاس فارغ‌التحصیل شد. برای تحصیل در مقطع فوق‌لیسانس مهندسی در دانشگاه کالیفرنیای سانتا باربارا به کسب کمک‌هزینه‌ای کامل نائل آمد. گرچه معدلش بی‌نقص نبود، او مسیری رو به پیشرفت را در معدل خود طی کرده بود.

در مورد مدنظر قرار دادن روند بهبودی به‌عنوانِ نشانهٔ توانمندی، لازم است یک نکتهٔ احتیاطی بیان شود: مهم است که انتظاراتی معقول از این شاخص داشته باشید. طی کردن مسیری صعودی در غربالگری اولیه نشانه‌ای از غلبهٔ فرد بر ناملایمات است. اما همیشه نمی‌توانیم انتظار پیشرفت شدیدی را داشته باشیم. وقتی افراد با موانعی بزرگ مواجه می‌شوند، شیب‌هایی که باید از آن‌ها بالا بروند تند و تندتر می‌شوند. بنابراین در چنین شرایطی، حفظ ثبات عملکردی به‌خودی‌خود می‌تواند یک دستاورد محسوب شود.

نباید شاخص منفردی برای بهبودی را تنها معیار گزینش خود قرار دهیم. بررسی مسیر طی‌شدهٔ افراد برای شروع کار ارزشمند است، اما تصویر کاملی از

توانمندی‌های آنان را ترسیم نمی‌کند. برای سنجش مسافتی که افراد قادرند در شیب‌های تند طی کنند، بررسی دقیق‌تر مهارت‌ها و توانایی‌های کسب‌شدهٔ آنان نیز ضرورت دارد. به‌جای نگریستن به تجارب یا عملکرد گذشته، باید دریابیم افراد چه چیزهایی یاد گرفته‌اند و چقدر خوب قادر به یادگیری‌اند. برای انجام دادن چنین کاری، باید در نحوهٔ انجام مصاحبه با افراد تجدیدنظر کنیم. جذاب‌ترین رویکردی که دربارهٔ نحوهٔ مصاحبه به آن برخورده‌ام رویکرد به‌کارگرفته‌شده در مرکز تماسی در اسرائیل است.

مصاحبه بدون حضور خون‌آشام

چند دهه پیش، یک روان‌درمانگرِ تحت آموزش به نام گیل وینچ[۳۲۷] از روان‌شناسی بالینی سرخورده شد. کمک به یک مراجع در زمانی واحد برای او کافی نبود. او می‌خواست مشکلات را در مقیاسی وسیع‌تر حل کند. یک روز، وقتی مشغول گفت‌وگو با همسایهٔ کم‌توان خود بود، دریافت که در سرتاسر جهان، افراد کم‌توان برای یافتن شغل مشکل دارند. افراد دچار نقایص شنوایی، بینایی، حرکتی، حافظه، یادگیری و ارتباطی، همه در این زمینه تجربه‌ای مشترک داشتند. خواه این افراد به کم‌توانی جسمی دچار بودند، خواه به اختلالی روان‌شناختی، به‌واسطهٔ تجربهٔ یک عمر بدنامی و طردشدگیِ ناشی از مشکلشان، می‌دانستند که احتمالاً دست‌کم و نادیده گرفته خواهند شد.

گیل دریافت که مصاحبه‌های شغلیْ افراد کم‌توان را در وضعیتی نامساعد قرار می‌دهند. یک مصاحبهٔ معمولی شبیه به یک بازجویی تنظیم می‌شود؛ ارزیابان شما

در مورد کاستی‌هایتان سخن خواهند گفت: بزرگ‌ترین نقاط ضعف شما کدام‌اند؟ «در اینجا فهرستی از تمام اشتباهاتی که تاکنون مرتکب شده‌ام به‌ترتیب ذکر شده است.» از شما سؤالاتی ناممکن راجع به آینده‌تان می‌پرسند: پنج سال دیگر خودتان را کجا می‌بینید؟ «این شغل را گرفته‌ام و طی مصاحبه‌های شغلی، از متقاضیان سؤالات بهتری می‌پرسم.» برخی حتی سعی می‌کنند با پرسیدن معماهایی پیچیده[۳۲۸]، شما را مستأصل کنند: چند توپ گلف را می‌توانید در یک جامبو جت جای دهید؟ «چرا کسی باید یک هواپیمای جت را با توپ گلف پر کند؟» چنین رویکردی، حتی برای متقاضیانی که کم‌توان نیستند هم، اضطراب‌آور و سخت خواهد بود.

فشار روانی حاکم بر مصاحبه ما را از مشاهدهٔ توانمندی‌های کامل افراد بازمی‌دارد. (۳۲) برای افرادی که در گذشته دست‌کم گرفته شده‌اند، این فشار نمود پررنگ‌تری دارد؛ صرف اینکه فرد می‌داند در مورد گروهش تصوری کلیشه‌ای وجود دارد برای تضعیف عملکردش در شرایط پرفشار کفایت می‌کند. ترس از تأیید شدنِ کلیشه‌های منفی موجب اخلال در تمرکز و افول حافظهٔ فعال می‌شود و توانایی‌های زنان در آزمون‌های ریاضی، مهاجران در آزمون‌های کلامی، دانش‌آموزان سیاه‌پوست در آزمون ارزیابی تحصیلی (SAT)، سالمندان در آزمون‌های شناختی و دانش‌آموزان دچار کم‌توانی‌های جسمانی و یادگیری را در طیف وسیعی از آزمون‌ها مخدوش می‌کند. (۳۳) موقعیت طوری صحنه‌آرایی شده است که این افراد شکست بخورند.

گیل می‌خواست توانایی‌های افراد کم‌توان را شناسایی کند. او برای اینکه اطمینان یابد تفاوت‌های این دسته از افراد مانع از طی شدن مسیرهای طولانی توسط

آنان نمی‌شود، دست به اقدامی اساسی زد: مرکز تماسی راه انداخت که منحصراً توسط افراد کم‌توان اداره می‌شد. وی این مرکز را Yachol Call نامید. Yachol به زبان عبری یعنی «توانا به انجام دادن هر کاری». او جهت آماده‌سازی متقاضیان برای موفقیت در کسب شغل، روند استاندارد مصاحبه را وارونه کرد. (۳۴) سیستمی که گیل تدوین کرد پر از شگفتی بود.

در روش مصاحبهٔ گیل، شما قبل از اینکه خودی نشان دهید، پرسشنامه‌ای را دربارهٔ علایقتان -از کتاب‌های مورد علاقه تا موسیقی‌ها و سرگرمی‌های محبوب- تکمیل می‌کنید. به‌محض ورود به اتاق مصاحبه، درمی‌یابید که مصاحبه‌کننده‌ها رفتاری چون بازجوها ندارند: آن‌ها میزبان شما هستند، با شما در محیط کار قدم می‌زنند، به شما قهوه یا چای تعارف کرده، شما را به اتاق‌های نشیمنی با مبل‌های بزرگ و راحت راهنمایی می‌کنند و دربارهٔ برخی از علایقتان از شما سؤال می‌پرسند. هدف صرفاً کمک به برقراری آرامش در شما نیست، بلکه هدف این است که مصاحبه‌کنندگان بتوانند علاقه‌مندی‌هایتان را ببینند.

در مرحلهٔ بعدی، می‌توانید نقاط قوتتان را به نمایش بگذارید. گیل به‌جای آنکه شما را با معماهای ترسناک و مسائل ناآشنا بمباران کند، با مجموعه‌ای از چالش‌های ساختهٔ خود مواجه می‌سازد تا فرصت بیابید مهارت‌هایتان را در موقعیت‌های ناآشنا به نمایش بگذارید. آیا مایلید عزمتان در مواجهه با موانع را نشان دهید؟ خود را برای رودررو شدن با همسایهٔ سختگیری آماده کنید که با تمامی ایده‌هایتان برای نوسازی ساختمان مشکل دارد. برای آنکه نشان دهید به جزئیات توجه دارید، سرشار از هیجان هستید؟ مراقب سلامتی مادربزرگ باشید، او به بادام‌زمینی حساسیت دارد و وظیفهٔ شما این است تا مواد غذایی ایمن را از فهرستی

طولانی برای او برگزینید. آیا می‌خواهید ثابت کنید که در متقاعدسازی و فن مذاکره برتری دارید؟ برایمان بگویید چطور می‌توانید نوجوانی را متقاعد سازید که هنگام صرف شام، به صفحهٔ تلفن همراه خود نگاه نکند.

در علم مصاحبه، برای چنین اموری نامی وجود دارد: نمونهٔ کار. نمونهٔ کار تصویری از مهارت‌های متقاضی ترسیم می‌کند. گاهی می‌توانید با تدوین و ارسال کارهای گذشته‌تان، نمونه کارهایتان را معرفی کنید. بسیاری از کالج‌ها بخش‌هایی را در روند پذیرش خود گنجانده‌اند و از متقاضیان تحصیل دعوت می‌کنند نمونه کارهای خلاقانه‌شان را به آن بخش‌ها ارسال کنند؛ اگر نوازنده‌اید، می‌توانید قطعات ضبط‌شده‌تان را ارسال کنید؛ اگر فیلم‌نامه‌نویس یا نمایشنامه‌نویس هستید، پیش‌نویس‌هایتان را و اگر بازیگر، رقصنده یا شعبده‌باز هستید، می‌توانید فیلم‌هایی از هنرنمایی‌هایتان را ارسال کنید.

اما نمونه کارهای قبلی افراد هم محدودیت‌هایی شبیه به عملکرد گذشتهٔ آن‌ها دارند. نمونه کارها نیز می‌توانند ما را به مقایسه‌های اشتباه سوق دهند، بی‌آنکه هیچ اشاره‌ای به مشکلات مختلفی داشته باشند که متقاضیان تا به امروز متحمل شده‌اند. یکی از روش‌های خوبِ جایگزینْ پدید آوردن نمونه کارهایی در زمان فعلی است: به افراد اجازه دهید که همین اکنون به حل مشکلی مشابه بپردازند. شواهد فراوان نشان می‌دهند که این نوع از نمونه کارهای زنده، با شفاف‌سازی قابلیت‌های متقاضیان، می‌توانند شکاف‌های مصاحبه را پر کنند. (۳۵) بدین‌ترتیب می‌توانید به‌جای اتکای صرف بر گفته‌های افراد، بر کارهایی متمرکز شوید که قادرند انجامشان دهند و آن‌ها را ارزشمند می‌دانند. (۳۶)

من در دوران آغازین حرفه‌ام به نمونه کارها برخوردم، یعنی در زمانی که نمی‌دانستم آن‌ها اساساً نامی دارند. من و یکی از همکارانم قصد داشتیم گروهی از فروشندگان را استخدام کنیم و بر آن شدیم تا از آنان بخواهیم سیبی گندیده را به ما بفروشند. بازارگرمی یکی از متقاضیان فراموش‌نشدنی بود؛ او گفت: «شاید این

سیب شبیه به میوه‌ای گندیده به نظر برسد، منتها درواقع سیبی کهنه و آنتیک است. می‌گویند خوردن یک سیب در روز باعث می‌شود گذارمان به پزشک نیفتد و هرچه سیبی قدمت بیشتری داشته باشد، از مواد مغذی بیشتری هم برخوردار است! ضمناً شما می‌توانید دانه‌های این سیب را در باغچهٔ حیاطتان بکارید.» پس از رفع برخی نگرانی‌ها راجع به صداقت این فروشنده، کاشف به عمل آمد که او درنهایت برترین فروشنده‌ای بود که من تا آن زمان استخدام کرده بودم. از آن دوران تاکنون، من طیف وسیعی از رویکردهای خلاقانه را برای گرفتن نمونه کارهای فوری در انواع متنوعی از حوزه‌ها دیده‌ام. موارد مورد علاقهٔ من به مدارسی مربوط می‌شوند که مهارت‌های آموزشی متقاضیان را از طریق درخواست از آنان برای تدریس زنده در کلاس ارزیابی می‌کنند و شرکت‌های تولیدی که مهارت‌های جامعه‌محور متقاضیان مکانیک هواپیما را از طریق درخواست از آنان برای ساختن هلیکوپتری با لگو ارزیابی می‌کنند.

نمونه کارها اغلب ماهیت یک بار برای همیشه دارند. منتها نخستین تلاش‌های شما به‌ندرت برترین تلاش‌هایتان محسوب می‌شوند. این یکی دیگر از موانعی است که سیستم گزینشی Yachol Call آن را از سر راه برمی‌دارد. روش درخواست نمونهٔ کار در این سیستم به‌نحوی طراحی شده که شانس دومی هم برای موفقیت به افراد می‌دهد؛ اگر هنگام حل مسئلهٔ "مراقبت از سلامتی مادربزرگ" به مشکلی بربخورید، می‌توانید فرصتی بگیرید و از دیگران کمک بخواهید. در پایان مصاحبه، به‌جای آنکه مورد قضاوت قرار بگیرید، خودتان باید کارتان را داوری کنید. از شما می‌خواهند به تجربه‌تان امتیاز بدهید؛ اینکه مصاحبه‌کننده تا چه حد برخورد مطلوبی داشته است و اینکه آیا شما بهترین عملکردتان را نشان داده‌اید یا خیر. اگر از نحوهٔ انجام کارتان راضی نباشید، می‌توانید یک بار دیگر آن را انجام دهید. مصاحبه‌کنندگان از شما می‌پرسند که برای شناسایی بهتر شما، چه‌کاری را می‌توانند به‌نحوی متفاوت انجام دهند.

یک بار مردی به نام هاروی برای دومین مصاحبهٔ خود در مرکز تماس Yachol Call حاضر شد. واضح بود که در تمرکز کردن مشکل دارد. مصاحبه‌کننده درنگی کرد و سپس از هاروی پرسید چه احساسی دارد. هاروی که به اختلال طیف اوتیسم[۳۲۹] دچار بود، توضیح داد آن روز با کفش‌هایش احساس راحتی نمی‌کرد، ولی وقتی سعی داشت ناراحتی‌اش را رفع کند، قهوه روی پیراهنش ریخت و اتوبوس خود را هم از دست داد. او پس از تلاش برای به‌موقع رسیدن، دستپاچه شده بود و هنوز هم با کفش‌هایش احساس راحتی نمی‌کرد. مصاحبه‌کننده به هاروی یک‌ساعت استراحت داد تا بتواند خودش را بازیابد. هاروی بار دیگر نمونه کارش را ارائه داد و این بار موفق شد شغل را به دست آورد.

گردآوری نمونه‌های کار فرایندی زمان‌بر است. با این همه، اکنون این امکان وجود دارد که نمونه کارها به‌صورت آنلاین گردآوری شوند. امروزه ارائهٔ تکالیف حل مسئله آسان‌تر از هر دورهٔ دیگری است. حتی اگر خود شخصاً به گردآوری نمونه کار بپردازیم، با فرایندی زمان‌برتر از مصاحبه روبه‌رو نخواهیم بود. ما درواقع روی زمانمان سرمایه‌گذاری می‌کنیم، چراکه می‌دانیم پذیرش یک متقاضی تا چه حد حائز اهمیت است. ضمناً به‌رغم همهٔ پیشرفت‌های به‌دست‌آمده در حوزهٔ هوش مصنوعی، ما هنوز به الگوریتمی دست نیافته‌ایم که بتواند توانمندی‌های فردی چون هاروی را شناسایی کند.[۳۳۰] هاروی شغل دشواری دارد که در آن مواجهه با بی‌ادبی افراد و طردشدگی امری عادی است. اکثر افراد طی چند سال نخست این شغل را ترک می‌کنند، منتها هاروی الگویی از استحکام و تاب‌آوری بوده است. او به مدت هشت سال به‌سان ستاره‌ای در شغلش درخشیده است، به‌طور مداوم به اهداف ماهانه‌اش رسیده و به عنوان کارمند برگزیده تجلیل شده است.

افراد فعال در حوزهٔ صنعت در مورد کارایی مدل استخدامی گیل -به ویژه برای یک مرکز تماس- تردید داشتند. آن‌ها انتظار نداشتند افراد کم‌توان بتوانند در محیطی پرفشار و پر از شتاب رشد کنند. یک سال تمام طول کشید تا گیل توانست نخستین ارباب‌رجوعش را بیابد. وقتی سرانجام در سال ۲۰۰۹، چنین اتفاقی رخ داد، او ۱۵ نفر را با طیف وسیعی از کم‌توانی‌ها و اختلالات استخدام کرد. یکی از افراد استخدام‌شده توسط او فرد نابینایی بود که بر کارمندی ناشنوا نظارت داشت. در ظاهر، به نظر نمی‌آمد که روال اتخاذشده توسط گیل کارساز باشد، منتها گیل اطمینان داشت که این روش کار خواهد کرد. گیل با آگاهی یافتن از نقاط قوت اعضای تیمش، می‌دانست که آن‌ها قادرند مسافتی طولانی را طی کنند. آن‌ها نه‌تنها انتظارات را برآورده کردند، بلکه بهتر از انتظارات ظاهر شدند. از آن زمان تا کنون و با رشد مرکز Yachol Call، بسیاری از تیم‌های این مرکز از معیارهای زمانی و ساعتی مراکز تماس تلفنی متعارف هم فراتر رفته و توانسته‌اند از برخی تیم‌های بدون کم‌توانی هم عملکرد بهتری نشان دهند.

برای گیل، این فقط آغاز راه بود. او می‌دانست افراد کم‌توان صرفاً یکی از گروه‌های جمعیتی هستند که توانمندی‌هایشان نادیده گرفته می‌شوند. او مدل استخدامی‌اش را گسترش داد تا برای سایر گروه‌های محروم -از مهاجران گرفته تا زندانیان سابق- هم فرصت‌هایی فراهم آورد. در سال ۲۰۱۸، تیم گیل به پارلمان اسرائیل دعوت شد تا به پاس خدمات درخشانی که برای افراد و جامعه انجام داده بود، مورد تقدیر قرار بگیرد.

مدل مصاحبه‌ای نظیر شیوهٔ استفاده‌شده در Yachol Call صرفاً روش مجاب‌کننده‌ای برای گشودن درها به روی افراد فرودست نیست. به باور من، این شیوه

راهی برای شناسایی توانمندی‌های تمامی افراد است و این امکان را فراهم می‌آورد تا هر متقاضی بتواند مهارت‌های خودش را نشان دهد. مصاحبه‌های شغلی که جوی شبیه به بازجویی دارند همهٔ ما را طعمهٔ اضطراب می‌کنند و این احتمال وجود دارد که همه در چنین مصاحبه‌هایی بد عمل کنیم. مهارت‌ها به بهترین وجه با اموری ارزیابی می‌شوند که افراد قادر به انجام دادنشان هستند، نه با گفته‌های افراد یا کارهایی که قبلاً انجام داده‌اند. به‌جای کوشش جهت تحت فشار قرار دادن افراد، باید فرصتی به آن‌ها بدهیم که بهترین قدم‌هایشان را بردارند. نحوهٔ واکنش آن‌ها در فرصت مجدد و قیاس آن با نخستین عملکردشان پنجرهٔ بهتری به‌سوی ویژگی‌های مربوط به منش آنان می‌گشاید.

پنجره‌ای به‌سوی فرصت‌ها

ازآنجایی‌که ناسا از متقاضیان دعوت می‌کرد تا سالانه درخواست‌های پذیرش خود را به‌روزرسانی کنند، خوزه هرساله فرصتی دوباره پیدا می‌کرد. در سال ۱۹۹۶ و پس از چند بار رد شدن، او در آستانهٔ تسلیم شدن قرار گرفت، منتها همسرش، آدلا، او را تشویق کرد که رؤیاهایش را دور نریزد. آدِلا به خوزه گفت: «بگذار ناسا صلاحیتت را رد کند، ولی خودتْ خودت را رد صلاحیت نکن.»

خوزه دریافت که برای واجد صلاحیت کردن خودش، کارهای بیشتری می‌تواند انجام دهد: او می‌بایست به "انسانی اسفنجی بدل می‌شد". او دریافت که بیشتر فضانوردانْ خلبانی و غواصی را هم می‌دانند، بنابراین یک سال زمان گذاشت و گواهینامهٔ خلبانی گرفت و یک سال دیگر را نیز همهٔ تعطیلات آخر هفته‌اش را صرف

فراگیری غواصی کرد تا درنهایت در سطوح مقدماتی، پیشرفته و بسیار پیشرفته در غواصی گواهینامه گرفت. ضمناً وقتی آزمایشگاه فدرال فرصتی غیرمتعارف به خوزه داد تا برای کار در حوزهٔ محدودسازی اشاعهٔ سلاح‌های هسته‌ای به سیبری برود، او به یک شرط این مأموریت را پذیرفت: اینکه به عنوان بخشی از قرارداد، زبان روسی را هم فرابگیرد. خوزه امیدوار بود این مهارت به او کمک کند در دور بعدی ارسال درخواست برای ناسا، بهتر به چشم بیاید.

در سال ۱۹۹۸، زمانی که خوزه ۳۶ ساله بود، درخواست دیگری را برای ادارهٔ فضانوردی ناسا ارسال کرد و سرانجام خبرهایی دلگرم‌کننده دریافت کرد. او توانسته بود از بین بیش از ۲۵۰۰ متقاضی به جمع ۱۲۰ متقاضی برتر راه یابد.

خوزه سرانجام فرصتی یافت تا یک نمونه کار کامل و زنده ارائه دهد؛ او به مدت یک هفتهٔ تمام در مرکز فضایی جانسون تحت ارزیابی جسمانی و روان‌شناختی قرار گرفت. فضانوردان سابق از منظر مباحث فنی مهندسی، پرواز، کار گروهی و مهارت‌های ارتباطی او را بررسی کردند. او آزمایش‌هایی انجام داد که باید در طی آن‌ها، به‌طور انتزاعی اشیایی را در ذهن خود می‌چرخاند و مسائلی را تحت‌فشار حل می‌کرد. هیئت گزینش فضانوردان از ۹۹ امتیاز ممکن به خوزه امتیاز ۹۱ دادند.

مصاحبه‌کنندگان مستقیماً راجع به مشکلات مسیر زندگی خوزه از او سؤالی نکردند، بلکه یک ساعت به وی فرصت دادند تا از پیشینه‌اش سخن بگوید. خوزه برای نخستین بار و با اطمینان از اینکه توانسته است مهارت‌های فنی خود را اثبات کند، شروع به سخن گفتن کرد و توضیح داد که کارش را به عنوان یک کشاورز مهاجر آغاز کرده است. دوان راس می‌گوید: «اگر بتوانید با پیشینه‌ای شبیه به خوزه، این همه موفقیت کسب کنید و با فائق آمدن بر این تعداد مانع، به همان جایگاهی برسید که دیگران رسیده‌اند، پس انگیزه و قابلیت‌های بالایی دارید.»

پس از مصاحبه، دوان شخصاً با خوزه تماس گرفت. متأسفانه خوزه دوباره رد شده بود. منتها این بار لیوان نیمهٔ پری هم داشت. ناسا به او پیشنهاد تا نه به عنوان فضانورد، که به عنوان مهندس با آنان همکاری داشته باشد.



(ترجمهٔ عبارات تصویر: سلام دوان، من الان در راه مسیر بازگشت از سیبری به خانه هستم. اوضاع در اینجا آن‌قدری که رسانه‌ها می‌گفتند، بد به نظر نمی‌رسد. دوباره از اینکه با من دیدار کردید از شما تشکر می‌کنم و امیدوارم در آینده‌ای نزدیک، دوباره از شما و ترزا خبری بگیرم! امضا، خوزه)

خوزه هرسال سازگار و سازگارتر شده بود. حالا باید بار دیگر خودش را با شرایط سازگار می‌کرد. گرچه احتمالاً خود او به فضا نمی‌رفت، ولی می‌توانست بخشی از مأموریت فرستادن انسان به فضا باشد. این تجربه درسی مهم به او داد: «در آسمان، بیش از یک ستاره و در زندگی، بیش از یک مقصود و هدف وجود دارد.»

در سال ۲۰۰۴، پس از چند سال خدمت خوزه به‌عنوان مهندس ناسا، تلفنش زنگ خورد. صدایی از آن‌سوی خط پرسید که آیا خوزه می‌تواند موقعیت شغلی‌اش را به دیگری واگذار کند یا نه. خوزه پاسخ داد که خوشحال می‌شود کسی را برای برعهده‌گیری مسئولیت خودش آموزش دهد. صدا گفت: «خیلی خوب است. آیا مایلی در ادارهٔ فضانوردی مشغول به کار شوی؟»

خوزه پس از ۱۵ سال فرستادن درخواست، سرانجام برای اعزام به فضا انتخاب شده بود. او به خاطر می‌آورد: «به‌محض اینکه این خبر خوب را شنیدم، کل بدنم بی‌حس شد.» او به‌سرعت به‌سوی منزل خود حرکت کرد تا خبر مسرت‌بخش را به همسر، فرزندان و البته والدینش هم بدهد. آن‌ها یکدیگر را در آغوش کشیدند و با پایکوبی این اتفاق را جشن گرفتند.



سازمان ملی هوانوردی و فضایی
مرکز فضایی لیندون بی. جانسون
۲۱۰۱ بزرگراه ناسا
هیوستون، تگزاس ۷۷۰۵۸-۳۶۹۶

۲۰ آوریل ۲۰۰۴

آقای خوزه ام. هرناندز
۴۰۱۵ محوطهٔ واترایریس
هیوستون، تگزاس ۷۷۰۵۹

خوزهٔ عزیز؛

تبریک می‌گوییم و به تیممان خوش آمدید! برای آغاز کردن یکی از هیجان‌انگیزترین دوره‌های زندگی‌تان آماده شوید. برنامهٔ آموزشی متقاضیان فضانوردی به‌نحوی طراحی شده است که شما را برای کارهای تخصصی مأموریتتان آماده کند. در طول این برنامه، مدام با چالش‌هایی مواجه خواهید شد و از شما انتظار می‌رود تا با نشان دادن عملکرد قابل‌قبول به جایگاه فضانوردی برسید.

خوزه در آگوست سال ۲۰۰۹ و چند هفته پس از تولد ۴۷ سالگی‌اش، به درون شاتل فضایی قدم نهاد. او روی صندلی نشست و خودش را برای برخاستن از زمین آماده کرد. درست قبل از فرارسیدن نیمه‌شب، او شمارهٔ معکوس پرتاب را شنید و روشن شدن موتورها را به نظاره نشست. هشت دقیقه و نیم پس از برخاستن شاتل به‌سوی آسمان، موتورها خاموش شدند و خوزه نمی‌توانست آنچه را می‌دید باور کند. برای اینکه خودش را متقاعد کند که واقعاً به فضا رفته است، یکی از ابزارها را به بالا پرتاب کرد، وقتی دید که قطعهٔ پرتاب‌شده در هوا شناور شده است با شگفتی گفت: «فکر می‌کنم ما در فضا هستیم!»

خوزه از چیدن توت‌فرنگی‌های مزارع به شناور شدن در میانهٔ ستاره‌ها رسیده بود. او طی حضور دوهفته‌ای‌اش در فضا بیش از هشت میلیون کیلومتر پرواز کرد. این مسافت در قیاس با مسافتی که او برای به تن کردن لباس فضانوردی طی کرده بود، صرفاً برشی کوتاه به حساب می‌آمد.



گرچه دیدن موفقیت فردی چون خوزه هیجان‌انگیز است، اما هرگز کافی نیست. موفقیت خوزه به ما نشان می‌دهد که تاکنون توانمندی‌های چه افراد پرشماری را نادیده گرفته‌ایم. خوزه مجبور شد برای دستیابی به موفقیت، سنت‌شکنی کند. او یک استثناست، ولی افرادی چون او باید قاعده باشند.

در فرایند ارزیابی افراد، هیچ‌چیزی ارزشمندتر از یافتن الماسی تراش‌نخورده نیست. در این مواقع، وظیفهٔ ما این نیست که با تحت فشار قرار دادن آن کاری کنیم که بدرخشد، بلکه باید مطمئن شویم به آن الماس‌هایی که قبلاً تحت این فشارها قرار داشته‌اند توجه کافی داشته و توانایی‌شان برای درخشیدن را تشخیص می‌دهیم.

سخن آخر. تا پایان دوام آوردن

محکم به رؤیاهایتان بچسبید، چراکه اگر رؤیاهایتان بمیرند، زندگی به پرنده‌ای با یک بال شکسته بدل می‌شود و دیگر نمی‌تواند به پرواز درآید. (۱)

- لنگستون هیوز[۳۳۱]

وقتی به اطرافیانم می‌گفتم که در حال نگارش کتابی دربارهٔ توانمندی‌های آدمی هستم، آن‌ها مدام راجع به رؤیاها از من سؤال می‌پرسیدند. آیا این کتاب دربارهٔ چگونگی دستیابی به رؤیاهایمان است؟ آیا می‌خواهی خوانندگان کتاب را تشویق کنی رؤیاهای بزرگ در سر بپرورانند؟ من چنین قصدی نداشتم. به‌نظرم، این کار زیادی خوش‌بینانه و کودکانه به نظر می‌رسید. بیشتر به زبان آرمانیِ مربیان کتاب‌های خودیاری شبیه بود تا زبان مورد استفادهٔ دانشمندان علوم اجتماعیِ متکی به مطالعات علمی.

اگر بصیرت، جذبه و موقعیت اخلاقی مارتین لوتر کینگ جونیور را داشتم، شاید می‌توانستم از پس چنین کاری بربیابم.[۳۳۲] گرچه حتی مشاوران کینگ هم نگران بودند مبادا زبان رؤیایی او «مبتذل و نخ‌نما» به نظر برسد. (۲) باور من این بود که بهتر است باقی ما رؤیاهایمان را در همان دوران کودکی جا بگذاریم.

بعد به شواهدی برخوردم مبنی بر اینکه افراد دارای رؤیاهای بزرگ‌تر تلاش‌هایشان را برای رسیدن به دستاوردهای بزرگ‌تر ادامه می‌دهند. زمانی‌که گروهی از اقتصاددانان، هزاران نفر را از بدو تولد تا ۵۵ سالگی تحت نظر گرفته و بررسی کردند، دریافتند که آرزوهای دوران نوجوانی این افراد پیش‌بینی‌کنندهٔ چگونگی

پیش رفتن زندگی بزرگسالی‌شان بوده است؛ نوجوانانی که رؤیاهای بزرگ‌تری در سر داشتند در مدرسه بهتر پیشرفت می‌کردند و بعد هم به موقعیت‌های شغلی بالاتری می‌رسیدند. (۳) حتی پس از مدنظر قرار دادن مجموعه‌ای از عوامل دیگر -مثل مهارت‌های شناختی، مهارت‌های منش، درآمد خانواده، تحصیلات، شغل و آرزوهای والدین- هم، کماکان رؤیاهای خود اشخاص در چگونگی پیشرفت و بدل شدنشان به کسی که هستند، نقشی منحصربه‌فرد ایفا می‌کردند.

متوجه شدم که اگر رؤیاهای من و افراد یاریگرِ من در مسیر تحقق این رؤیاها وجود نمی‌داشتند، این کتاب هم وجود نمی‌داشت.

در آغاز سال آخر دبیرستان، قصد داشتم برای تحصیل در کالج در ایالت میشیگان بمانم. اما شبی در میانهٔ ماه سپتامبر، در عالم خواب دیدم که به هاروارد رفته‌ام. قبلاً هیچ‌گاه چنین گزینه‌ای را در سر نداشتم. می‌دانستم احتمال پذیرش گرفتن از هاروارد کم است - مطمئن نبودم واجد شرایط تحصیل در هاروارد باشم و خانواده‌ام هم قادر نبودند هزینهٔ تحصیلم در ایالتی دیگر را تأمین کنند. اما همان اواخر فیلم ویل هانتینگ نابغه[۳۳۳] را دیده بودم و تحت تأثیر آن نتوانستم فکر رفتن به هاروارد را از سرم بیرون کنم.

در زادگاه من، در حومهٔ شهر دیترویت، مردم براساسِ ویژگی‌های سطحی مثل ثروت و زیبایی به کسب موقعیت نائل می‌آمدند. کودکان محبوب مدرسه اغلب ثروتمند یا خوش‌سیما بودند. در چشم‌انداز من راجع به کمبریج، باهوش بودن دانشجویان جذاب بود. خوابگاهم می‌توانست مملو از دانشجویان درس‌خوان باشد. کلاس‌هایم در چنین دانشگاهی این امکان را برایم فراهم می‌آورد تا از دانش درخشان‌ترین ذهن‌های جهان بهره‌مند شوم.

اواخر پاییز همان سال، تنها کت‌وشلواری را که داشتم به تن کردم تا با یکی از فارغ‌التحصیلان هاروارد -که در همان نزدیکی، دفتر حقوقی داشت- مصاحبه کنم. همین‌که از خانه بیرون زدم، فکری به ذهنم خطور کرد و دوباره به داخل خانه دویدم، جعبهٔ کوچکی را از کشو برداشتم و آن را به داخل جیبم فرو کردم.

وقتی به دفتر حقوقی رسیدم، به خود می‌لرزیدم. تا پیش از آن، هرگز مصاحبه‌ای نداشتم و هیچ‌گاه هم فارغ‌التحصیلی از هاروارد را ندیده بودم. اگر کلمه‌ای از حرف‌های او را متوجه نمی‌شدم، چه؟

جلسهٔ مصاحبه برای یک ساعت برنامه‌ریزی شده بود، منتها سه ساعت طول کشید. در مورد اینکه چطور پیش رفته بود، هیچ سرنخی نداشتم. هرروز بعد از اتمام مدرسه وقتی از اتوبوس مدرسه پیاده می‌شدم، با نگرانی صندوق پستی را وارسی می‌کردم. ماه دسامبر بود که پاکت نامه‌ای از هاروارد به دستم رسید.

نامهٔ پذیرشی همراه با کمکی مالی برایم آمده بود، گرچه هنوز ناچار بودم حین تحصیل هم کار کنم، خیلی خوشحال بودم که از حاشیهٔ امن خود بیرون زده‌ام و حرکتی کرده‌ام. بعدها هرگاه کار احمقانه‌ای از من سر می‌زد، دیگران با شگفتی از من می‌پرسیدند: «تو واقعاً در هاروارد درس خوانده‌ای؟!»

وقتی طی فصل بهار در گردهمایی‌ها و در بستر اینترنت با همکلاسی‌های آینده‌ام برخورد کردم، متوجه الگویی خاص شدم. به نظر می‌رسید که هاروارد دو گروه متفاوت از دانشجویان را جذب می‌کند: گروهی که مطمئن بودند موهبتی برای جهان به حساب می‌آیند و گروهی که می‌ترسیدند افراد شایسته‌ای نباشند. من جزء دستهٔ دوم بودم. به‌نحوی توانسته بودم به هاروارد برسم، ولی مطمئن نبودم که آیا آنقدر باهوش هستم که بتوانم از پسِ تحصیل در هاروارد بربیایم یا نه.

طی اولین هفتهٔ حضورم در دانشگاه، فرصتی فراهم آمد تا دریابم آیا به قدر کافی باهوش هستم یا نه.

تمام دانشجویان جدید، تا پیش از آغاز کلاس‌ها، می‌بایست آزمونی اجباری در حوزهٔ نگارش می‌دادند. این آزمون تعیین می‌کرد که آیا می‌توانیم در سال نخست تحصیلمان، در درس گروهی نویسندگی شرکت کنیم یا نه. اگر قبول می‌شدیم، یک ترم درس نویسندگی داشتیم و خلاص؛ اگر رد می‌شدیم، می‌بایست ترممان را با یک دورهٔ اضافی تقویت نگارش می‌گذراندیم. یکی از دانشجویان سال بالایی به من گفت که نگران این امتحان نباشم؛ دورهٔ تقویت نگارش مختص دانشجویان ورزشکار و آن دسته از دانشجویان خارجی بود که انگلیسی زبان پنجمشان محسوب می‌شد.

خاطرم نیست در آزمون نگارش خواسته بودند چه چیزی بنویسیم، منتها نوشته‌ام را هنوز به خاطر دارم: من شخصیت‌های فیلم ویل هانتینگ نابغه را تحلیل کرده بودم. چند روز بعد پاکتی را زیر در اتاقم یافتم. در آزمون نگارش رد شده بودم.

نوشتهٔ من باب طبع آنان واقع نشده بود.

این نخستین باری بود که هاروارد توانمندی‌های هوشی مرا قضاوت کرده بود و هیئت‌منصفه حکمی ویرانگر برایم صادر کرده بود. به اتهامِ به اندازهٔ کافی هوشمند نبودن، گناهکار شناخته شده بودم. خبری از سندروم متقلب[۳۳۴] در من نبود؛ من متقلبی واقعی بودم. در همان حال، هم‌اتاقی‌ام -بازیکن خط حملهٔ تیم فوتبال- در آزمون قبول شده بود.

برای آنکه دریابم چه گزینه‌هایی پیش رو دارم، با کارشناسان مرکز نگارش که به امتحانم نمره داده بودند، جلسه‌ای برگزار کردم. آنان گفتند درنهایت این به خود دانشجو بستگی دارد که بخواهد در کدام کلاس شرکت کند، اما آن‌ها اکیداً به من توصیه کردند در کلاس‌های تقویتی نگارش شرکت کنم. اگر دانشجویانی که در آزمون نگارش رد شده‌اند مستقیماً سر کلاس‌های معمولی بروند، هرگز نمی‌توانند نمره‌ای بالاتر از B- بگیرند. کارشناسان مرکز نویسندگی به من اطمینان دادند که وضعیت من حتی خطرناک‌تر هم هست و آن‌ها باور داشتند نوشتهٔ من به‌قدری گنگ و عاری از ساختار بود که اگر قید کلاس‌های تقویتی را بزنم، احتمالاً نمرهٔ C بگیرم. ولی درنهایت تصمیم‌گیری دراین‌باره بر عهدهٔ خودم بود.

خیلی مردد بودم. از یک طرف، نمی‌خواستم معدلم را خراب کنم و از نوشتن هم لذت می‌بردم و مایل بودم نگارشم را تقویت کنم. از طرف دیگر، از این فکر که عقب خواهم افتاد، احساس شرمندگی می‌کردم و نمی‌خواستم درسی انتخابی را هدر دهم.

من برای تصمیم‌گیری نیازمند یک راهنما بودم. افرادی که به‌خوبی مرا می‌شناختند از هاروارد هیچ شناختی نداشتند و اهالی هاروارد هم مرا نمی‌شناختند. بعد به یاد مصاحبه‌گرم افتادم که دانش‌آموختهٔ هاروارد بود، وکیلی به نام جان گیراک[۳۳۵]. او به مدت چند دهه برای پذیرش دانشجویان هاروارد با این دانشگاه همکاری می‌کرد و برای شناختن من هم، زمان زیادی صرف کرده بود.

چند ماه قبل‌تر، جان را در مراسم پذیرایی از دانشجویان تازه‌وارد دیده بودم و از او پرسیده بودم چرا مرا پذیرفته‌اند. او گفت که عضو کمیتهٔ پذیرش نیست، بنابراین

دراین‌باره مطمئن نیست. منتها در گزارش مصاحبه‌اش با من، بر مؤلفه‌ای تأکید کرده بود که در درخواست پذیرشِ نگاشته‌شده توسط خودم قابل‌مشاهده نبود.



پاییز سال قبل، وقتی برای مصاحبه به دفتر جان رفتم، جان سر صحبت را با پرسش از علاقه‌مندی‌ها و سرگرمی‌هایم باز کرد. او گفت: «می‌بینم که قبلاً شعبده‌بازی هم کرده‌ای. شیرین‌کاری مورد علاقه‌ات کدام است؟»

دستم را به داخل جیبم بردم و جعبهٔ کوچکی را بیرون آوردم که از کشوی منزلمان برداشته بودم: یک دسته کارت بازی. به او گفتم: «می‌خواهید نشانتان بدهم؟» جان لبخندی زد. شروع کردم به بُر زدن کارت‌ها و با کل مجموعهٔ کارت‌ها داستانی تعریف کردم. هر بار که از کارتی نام می‌بردم، به‌شکلی جادویی همان را از میانهٔ کارت‌ها بیرون می‌کشیدم، حتی وقتی از جان خواستم خودش کارت‌ها را بُر بزند، باز هم کارت مورد نظر من ظاهر می‌شد.

در پایان این شعبده‌بازی، معمولاً طرف مقابل از من می‌پرسد که چگونه این کار را انجام می‌دهم، اما جان می‌خواست بداند که چطور این شیرین‌کاری را یاد گرفته‌ام. به او گفتم وقتی دوازده‌ساله بودم، شعبده‌بازی را در تلویزیون دیدم که چنین می‌کند و بعد از آن، من هم راهی را برای ابداع نسخهٔ خودم از شعبده‌اش پیدا کردم.

جان از من پرسید که آیا می‌توانم چنین شعبده‌ای را با مجموعهٔ دیگری از کارت‌ها اجرا کنم. بعد از اتاقش بیرون زد و چند دقیقه بعد با دستهٔ دیگری از کارت‌ها بازگشت. من چند شیرین‌کاری دیگر را با دستهٔ کارت‌های جدید انجام دادم. برخی از این شیرین‌کاری‌ها را در کتاب‌ها یافته بودم و برخی‌شان نیز ابداع خودم بودند.

جان، در مراسم پذیرایی از دانشجویان تازه‌وارد، برایم گفت که مؤلفهٔ قابل‌توجه در من نه خود شعبده‌بازی، که ابتکار من در یادگیری شخصی آن شعبده‌ها بود و البته شجاعتی که حین اجرای بداهه‌اش نشان داده بودم. آن جلسه اولین مصاحبهٔ من بود. من نمی‌دانستم که قرار است فقط صحبت کنم و فقط بعد که خودم روان‌شناس سازمانی شدم، دریافتم که من حین مصاحبه، نمونه کارم را به جان نشان داده بودم.

جان با در میان گذاشتن ویژگی قابل‌توجهم طی مصاحبه، مرا با دورهٔ آموزشی فشرده‌ای راجع به اهمیت مهارت‌های منش مواجه ساخته بود. موفقیت من نه تابعی از توانایی‌های اولیه‌ام، که متکی بر توانایی و انگیزه‌ام به فراگیری بود.

وقتی در آزمون نگارش هاروارد مردود شدم، آن‌ها مرا فردی شکست‌خورده در مسیر نویسندگی قلمداد نکردند؛ صرفاً در بخشی از نگارش من شکستی را شناسایی کردند. آن‌ها مرا نمی‌شناختند، پس بر آن شدم تا به آن‌ها ثابت کنم درباره‌ام اشتباه می‌کنند. مصمم بودم تا از مردودی در آزمون به‌سوی درخشش در کلاس حرکت کنم.

قید درس تقویتی نویسندگی را زدم و در کلاس معمولی نویسندگی ثبت‌نام کردم. به فردی اسفنجی بدل شده بودم و در پیگیری انتقادهای سازنده و بی‌پایان اساتید و هر کسی که نوشته‌هایم را می‌خواند، سختی ناشی از آن را به جان خریدم. به‌جای آنکه برای عید شکرگزاری به منزل بروم، در خوابگاه ماندم و بر کار روی مقاله و بازنویسی آن متمرکز شدم. تا پایان ترم، مسیری دور و دراز را طی کردم. استادم بابت اینکه تنها نمرهٔ A کلاس را گرفته‌ام به من تبریک گفت.

حالا باب طبع آن‌ها شده بودم.

سندروم متقلب به آدم چنین القا می‌کند: «من سردرگمم. دیر یا زود دیگران خواهند فهمید که من فرد توانایی نیستم.»

اما طرز فکر رشد می‌گوید: «من کماکان سردرگمم، منتها دیر یا زود مسیرم را پیدا می‌کنم.»

داربست‌سازی آن حمایتی را که برای یافتن مسیرتان به آن نیاز دارید در اختیارتان قرار خواهد داد.

دو دهه‌ای می‌شود که جان گیراک را ندیده‌ام، اما بینشی که او دربارهٔ نیرومندی مهارت‌های منش در اختیارم قرار داد، برایم داربست بسیار مهمی بود. همان بینش به قطب‌نمایم تبدیل شد و تا سال‌ها سمت‌وسوی پیشروی را به من نشان داد.

اکنون که به گذشته نگاه می‌کنم، می‌بینم که اگر خودم را برای شرکت در کلاس گروهی معمولی نویسندگی به چالش نمی‌کشیدم، شاید هرگز نمی‌توانستم روان‌شناس یا نویسنده شوم. کلاس‌های گروهی نویسندگی طیف وسیعی از موضوعات را پوشش می‌دادند و توانستم طی آن دورهٔ پاییز، موضوع تأثیرات اجتماعی

را انتخاب کنم. از قضا، یکی از کتاب‌های مقررشدهٔ ما کتابی از رابرت سیالدینی[۳۳۶]، روان‌شناس (آمریکایی)، بود؛ کتاب پر بود از شواهد علمی شگفت‌انگیز و من به‌قدری آن را جذاب یافتم که وقتی برای یکی دیگر از درس‌هایم معرفی شد، برای دومین بار هم به مطالعه‌اش مشغول شدم. آنجا اولین باری بود که به روان‌شناس شدن اندیشیدم و رؤیای نگارش چنین کتابی را در سر پروراندم.

طی یک دههٔ بعدی، این رؤیا در پس‌زمینهٔ ذهنم رنگ باخت. من، به‌عنوان یک استاد، می‌بایست نحوهٔ تدریس را درمی‌یافتم. حتی پس از غلبه بر اضطرابم، هنوز به‌نحوی عاری از ظرافت تدریس می‌کردم، تا اینکه پیشکسوتی به نام جین داتون[۳۳۷] مختصاتی در اختیارم قرار داد: او به من توصیه کرد شعبده‌باز درونی‌ام را آزاد کنم.

من در کلاس‌هایم شروع کردم به معرفی مطالعاتی با جمع‌بندی‌های حیرت‌انگیز، ضدشهودی و غیرمنتظره. تمرکز من بر هرچه به‌یادماندنی‌تر کردن کلاس‌ها و اجرای پژوهش‌های ارزشمند معطوف بود. بعد، در دانشکدهٔ وارتون مشغول شدم. می‌خواستم پس از رسیدن به قله، کارهای بیشتری انجام دهم و بدین‌ترتیب به دیگران هم کمک کنم تا خودشان را به بالای قله برسانند. برای انتقال مطالبی که ورای کلاس‌ها و نشریات دانشگاهی می‌آموختم به افرادی به غیر از دانشجویان و پژوهشگران احساس مسئولیت می‌کردم.

چند هفته بعد، یکی از پیشکسوتانم گفت که قرار است نگارش کتاب بعدی خودش را آغاز کند. کتاب دربارهٔ مشوق‌ها بود و ازآنجایی‌که من به بررسی انگیزه‌ها

پرداخته بودم، او به من پیشنهاد داد که در کار نگارش کتاب به او ملحق شوم. او یکی از سرمشق‌های من بود و من به دانشجویانم گفتم از اینکه با کمک او وارد حوزهٔ نویسندگی می‌شوم، چقدر هیجان‌زده هستم. شاگردانم به اعتراض برخاستند. آن‌ها گفتند شما گفته بودید اگر قصد دارید کتابی بنویسید، با ایده‌های خودتان شروع کنید! فراموش کرده‌اید چه درسی به ما داده‌اید؟ بدترین نوع موفقیتْ تلاش جهت محقق ساختن اهداف دیگران است. رؤیای دیگران را زندگی نکنید. حق با شاگردانم بود. تصمیم گرفتم به‌تنهایی نگارش کتابی را آغاز کنم.

چند نفری از همکارانم راجع به ریچارد پاین[۳۳۸]، کارگزار ادبی که همکاری با مرا پذیرفته بود، با اشتیاق حرف می‌زدند. در ماه ژوئن و پس از چند ماه نگارش مستقل، ریچارد گفت زمان آن رسیده است که پیش‌نویس پیشنهادی‌ام را با ناشران احتمالی به اشتراک بگذارم. من سال‌ها حول موضوع مورد نظرم مطالعه کرده بودم، بنابراین ایده‌های بسیاری به‌سویم سرازیر شدند. در ماه اوت، متنی ۹۱۴,۱۰۳ کلمه‌ای برای ریچارد فرستادم. در عرض دو ماه، کل پیش‌نویس کتاب را تکمیل کردم.

بی‌تابانه منتظر شنیدن واکنش ریچارد بودم. ریچارد با ملایمت برایم توضیح داد که کتابم زیادی دانشگاهی است. مسئلهٔ دیگری هم وجود داشت. کتاب کسل‌کننده بود. به‌عبارت‌دیگر، اثری خواندنی به حساب نمی‌آمد. من به‌قدری در نوشته‌ام درگیر جزئیات پژوهشی شده بودم که حتی خواندنشان برای همکاران دانشگاهی هم جذاب نبود. ریچارد مرا تشویق کرد تا دیدگاه وسیع‌تری اتخاذ کنم و دوباره از صفر کتابم را بنویسم.

سلام خمودگی!

به در بسته خورده بودم. نمی‌دانستم باید از کجا شروع کنم، چه رسد به اینکه بتوانم نوشتن را شروع کنم. سندروم متقلب من با نیروی بیشتری بازگشته بود. آخر من کیستم که بخواهم کتابی هم بنویسم؟ آخر چرا کسی باید کتاب مرا بخواند؟ ریچارد از موقعیت داور به موقعیت مربی تغییر حالت داد و به من گفت که دست از تردید به خودم بردارم. او گفت: «البته که می‌توانی کتاب را بنویسی! فقط طوری بنویس انگار که در حال درس دادن هستی، نه آن طوری که برای نشریات دانشگاهی می‌نویسی.»

من به ریچارد اعتماد داشتم. او نه‌فقط باورمندی معتبر که راهنمایی بود که مرا به جهتی بهتر هدایت می‌کرد. من ۱۰۲ هزار کلمه از نوشتهٔ اولم را دور ریختم -در آن بین چهارصفحه‌ای ارزش حفظ کردن داشت- و نخستین کتابم را نگاشتم. از آن هنگام تاکنون، پیوسته در حال نگارش هستم و به همان شکلی می‌نویسم که در کلاس‌هایم تدریس می‌کنم. این شیوهٔ نوشتن قطب‌نمای من بوده است. همین قطب‌نما مرا به جهتی راهنمایی کرد تا کتاب‌هایی بنویسم که شما به خواندشان علاقه‌مند باشید یا دست‌کم امیدوارم از خواندنشان پشیمان نشوید.

چندی پیش دریافتم که سندروم متقلب یک پارادوکس است:

- دیگران شما را باور دارند.

- شما خودتان را باور ندارید.

- با این حال، شما نه نظر دیگران که نظر خودتان را باور دارید.

اگر در مورد خودتان تردید دارید، آیا نباید در مورد ارزیابی پایینتان از خودتان هم تردید داشته باشید؟

اکنون باور دارم که سندورم متقلب نمودی از وجود توانمندی‌های نهان است. طی این سندروم به نظر می‌رسد که دیگران شما را دست بالا می‌گیرند، اما احتمالاً این خودتان هستید که خود را دست‌کم گرفته‌اید. دیگران ظرفیتی را برای رشد در شما شناسایی کرده‌اند که خودتان هنوز قادر به دیدنش نیستید. وقتی چندین نفر شما را باور دارند، احتمالاً زمان آن رسیده است که شما هم ارزیابی‌شان را باور کنید.

بسیاری از افراد رؤیای دستیابی به اهدافی را در سر می‌پرورانند. آنان پیشرفت خود را بر مبنای تمجیدهای سایرین و جایگاهی می‌سنجند که به دست آورده‌اند. اما سنجشِ مهم‌ترین دستاوردهای ما کار بسیار دشواری است. معنادارترین شکل رشد نه ساختن مسیر حرفه‌ای‌مان، که ساختن ویژگی‌های مربوط به منشمان است.

موفقیت چیزی فراتر از دستیابی به اهدافمان است، موفقیت یعنی زیستن با ارزش‌هایمان. هیچ ارزشی بالاتر از آرزوی فردایی بهتر از امروزمان نیست و هیچ دستاوردی هم عظیم‌تر از آزادسازی توانمندی‌های نهانمان به حساب نمی‌آید.

سندروم متقلب



نکاتی برای اثرگذاری بیشتر

می‌توانید برای آزمودن توانمندی‌های نهانتان به وب‌سایت www.adamgrant.net مراجعه کنید.

فرایند یادگیری ما با کسب دانش به پایان نمی‌رسد. این فرایند زمانی تکمیل می‌شود که پیوسته دانشمان را در عمل به کار بگیریم. در این بخش، به چهل نکتهٔ کاربردی و اصلی اشاره می‌کنم که برای باز کردن قفل توانمندی‌های نهان و دستیابی به دستاوردهای بزرگ‌تر کارآمدند:

یکم. مهارت‌های مربوط به منش را در خود پرورش دهید

۱. **توانمندی‌های نهانتان را از طریق مهارت‌های منش آزاد سازید.** افرادی که بیشتر پیشرفت می‌کنند باهوش‌ترین افراد جمع نیستند، بلکه کسانی‌اند که می‌کوشند خود و دیگران را به انسان‌هایی باهوش‌تر تبدیل کنند. وقتی فرصتی در نمی‌زد، خودتان در پی شیوه‌هایی برای ساختن دری به‌سوی فرصت‌ها برآیید یا حتی از پنجره به‌سوی فرصت‌ها بروید.

الف. بندهٔ رنج شوید.

۲. **از آزمودن سبک‌های تازه نهراسید.** به جای متمرکز ماندن بر شیوه‌ای که دوستدار یادگیری از آن طریق هستید، با آغوش باز پذیرای سختی ناشی از تطبیق دادن روشتان با تکلیف باشید. برای تفکر انتقادی، خواندن و نوشتن معمولاً بهترین شیوه‌ها هستند. برای درک هیجانات، شنیدن معمولاً روشی ایدئال است و

برای به خاطر سپردن اطلاعات هم انجام دادن بهترین روش است.

۳. یا از مهارتی که دارید استفاده کنید یا اصلاً درصدد کسب آن برنیایید. قبل از آنکه احساس آمادگی کنید، خودتان را در میدان عمل قرار دهید. لازم نیست همان ابتدا احساس راحتی به سراغتان بیاید و بعد تازه به تمرین مهارت‌هایتان مشغول شوید. در همان حال که مهارت‌های خود را تمرین می‌کنید، احساس راحتی‌تان هم افزایش می‌یابد. همان‌طور که افراد چندزبانه به ما نشان می‌دهند، حتی افراد متخصص هم باید از یک جایی کارشان را آغاز کنند.

۴. از سختی نگریزید، بلکه خود آن را بجویید. به‌جای اینکه صرفاً برای یادگیری بکوشید، درصدد تجربهٔ موقعیت‌های سخت برآیید. جست‌وجوی سختی شما را در مسیر کوتاه‌تری به سوی رشد قرار می‌دهد. اگر می‌خواهید کاری را درست انجام دهید، ابتدا باید احساس کنید عملکردتان در آن کار اشتباه بوده است.

۵. هزینهٔ میزان اشتباهاتتان را برآورد کنید. برای ترغیب خودتان به سعی و خطا، حداقل تعداد اشتباهاتی را تعیین کنید که از نظر خودتان مجازید در طول روز یا هفته مرتکب شوید. وقتی انتظار زمین خوردن خودتان را داشته باشید، کمتر به‌خاطر آن دچار نشخوار فکری می‌شوید و بیشتر پیشرفت خواهید کرد.

ب. به انسانی اسفنجی بدل شوید

۶. ظرفیت جذب خود را افزایش دهید. برای تقویت رشدتان -و نه با هدف تقویت ایگویتان- درصدد کسب دانش، مهارت‌ها و دیدگاه‌های تازه برآیید. پیشروی به کیفیت اطلاعات دریافتی‌تان بستگی دارد، نه به کمیت اطلاعاتی که به‌دنبالشان هستید.

۷. از دیگران توصیه بخواهید نه بازخورد. بازخورد ماهیتی گذشته‌نگرانه دارد و سبب می‌شود دیگران یا از شما انتقاد کنند یا به تحسینتان بپردازند؛ توصیه ماهیتی آینده‌نگرانه دارد و موجب می‌شود دیگران به مربیگری شما بپردازند. می‌توانید با پرسیدن سؤالاتی سادهٔ منتقدان و تحسین‌کنندگان خود را وادارید بیشتر شبیه به مربیان رفتار کنند: «به نظر شما دفعهٔ بعد چه کاری را می‌توانم بهتر انجام دهم؟»

۸. دریابید که به کدام منابع می‌توانید اعتماد کنید. تصمیم بگیرید چه اطلاعاتی ارزش جذب کردن دارند و کدامین اطلاعات را باید پالایش کرد. به مربیانی گوش دهید که تخصصی مرتبط (اعتبار) دارند، شما را به‌خوبی می‌شناسند (با شما آشنایی دارند) و بهترین‌ها را برایتان می‌خواهند (برایتان اهمیت قائل‌اند).

۹. به همان نوع از مربیانی بدل شوید که امیدوارید خودتان داشته باشید. نشان دهید که بالاترین تجلی وفاداری صداقت است. با گفتاری صادقانه و محترمانه برای مربیگری مؤثر سرمشقی عالی ارائه دهید. به دیگران نشان دهید که شنیدن حقیقت تلخ از زبان کسی که به توانمندی‌های آنان باور دارد و برای موفقیتشان اهمیت قائل است، تا چه حد آسان است.

ج. به یک نقص‌گرا بدل شوید

۱۰. برای رسیدن به برتری تلاش کنید، نه برای رسیدن به کمال. پیشرفت نتیجهٔ حفظ استانداردهای بالاست، نه از بین بردن تمامی نقایص. با شناسایی برخی کاستی‌هایی که می‌توانید با آن‌ها کنار بیایید، وابی-سابی، هنر گرامیداشت زیبایی را تمرین کنید. توجه داشته باشید که در چه مواردی به‌راستی به بهترین‌ها

نیازمندید و در چه مواردی می‌توانید به حد کافی خوب باشید. میزان رشدتان را با پاسخ دادن به دو پرسش اریک بست تعیین کنید: آیا امروز عملکردت را بهبود بخشیدی؟ آیا سبب بهبود فرد دیگری شدی؟

۱۱. **از ارزیابان بخواهید میزان پیشرفتتان را بسنجند.** برای اینکه دریابید آیا به حداقل محصول دوست‌داشتنی رسیده‌اید یا نه، از چند نفر بخواهید جداگانه به کار شما از مقیاس ۰ تا ۱۰ امتیاز بدهند. هر امتیازی که گرفتید، از ارزیابان بپرسید که چطور می‌توانید امتیازتان را به ۱۰ نزدیک کنید. اطمینان یابید هدفتان دستیابی به نتیجه‌ای قابل‌قبول و در عین حال بلندپروازانه است؛ و از یاد نبرید که برای کسب امتیازات بالا در اولویت‌های اصلی‌تان شاید مجبور شوید به امتیازات پایین در اولویت‌های فرعی‌تان رضایت دهید.

۱۲. **آخرین داورِ کارِ خودتان باشید.** بهتر است دیگران را ناامید کنید تا اینکه موجبات ناامیدی خودتان را فراهم آورید. پیش از آنکه اثری را برای جهان منتشر کنید، به ارزیابی این مسئله بپردازید که این اثر معرف خوبی از شما است یا خیر. اگر این اثر تنها کاری بود که دیگران از شما می‌دیدند، آیا می‌توانستید به آن افتخار کنید؟

۱۳. **به سفر ذهنی در زمان بروید.** هنگامی که می‌کوشید میزان پیشرفتتان را دریابید، در نظر بگیرید که خویشتن قبلی‌تان چه دیدی به دستاوردهای فعلی‌تان دارد. اگر پنج سال پیش می‌دانستید که اکنون به چه موفقیت‌هایی نائل آمده‌اید، تا چه حد به خودتان افتخار می‌کردید؟

دوم. برای فائق آمدن بر موانع داربست‌سازی کنید

۱۴. در زمان مناسب، درصدد دریافت حمایت مناسب برآیید. هر نوع چالشی حمایت خاص خودش را می‌طلبد. حمایت مورد نیاز شما دائمی نیست، بلکه ساختاری موقتی است که جا پای بالاتری را در اختیارتان قرار می‌دهد تا بتوانید به‌تنهایی به صعودتان ادامه دهید.

الف. تمرین را به بازی بدل کنید

۱۵. امور یکنواخت روزانه را به منبعی از لذت روزانه تبدیل کنید. برای حفظ اشتیاق هماهنگ، همراه با بازی عامدانه به تمرین بپردازید. برای پرورش مهارت‌هایتان چالش‌های سرگرم‌کننده را کلید بزنید؛ مثل اِولین گلنی که نواختن قطعه‌ای از باخ را با نواختن روی طبلی کوچک فراگرفت، مثل استفان کوری که کوشید ظرف یک دقیقه بیست‌ویک امتیاز (در پرتاب به حلقهٔ بسکتبال) کسب کند یا دانشجویان دورهٔ تخصصی پزشکی که می‌کوشند مهارت‌های غیرکلامی‌شان را با کمک واژه‌هایی مهمل و طنزپردازی‌هایی بداهه تقویت کنند.

۱۶. با خودتان به رقابت برخیزید. پیشرفت خودتان را در گذر زمان اندازه‌گیری کنید، نه در برابر حریفتان. خطر رقابت با دیگران این است که ممکن است رقابت را ببرید، بدون آنکه عملکرد بهتری داشته باشید. اما وقتی با خودتان رقابت می‌کنید، تنها راه برنده شدن رشد کردن است.

۱۷. خودتان را به روالی ثابت محدود نکنید. می‌توانید با تزریق تازگی و تنوع در تمریناتتان از فرسودگی و دل‌زدگی اجتناب کنید. می‌توانید به نوبت بر مهارت‌های مورد نظرتان تمرین کنید یا هرازگاهی ابزارها و روش‌های مورد نیاز برای فراگیری این مهارت‌ها را تغییر دهید. حتی تغییراتی کوچک نیز می‌توانند تفاوت‌های

بزرگی پدید آورند.

۱۸. در مورد استراحت و تجدید قوا پیشگام باشید. برای استراحت کردن منتظر خستگی یا بی‌حوصلگی نمانید. در هر حال استراحت را در برنامهٔ کاری‌تان بگنجانید. استراحت کردن به حفظ اشتیاق هماهنگ، کشف ایده‌های تازه و عمق بخشیدن به یادگیری کمک می‌کند. آرام گرفتن به معنای تلف کردن وقت نیست، بلکه نوعی سرمایه‌گذاری برای بهزیستی است.

ب. برای پیشروی کردن از دوربرگردان‌ها کمک بگیرید

۱۹. وقتی به در بسته می‌خورید، برای پیشروی کردن باید ابتدا گام‌هایی به عقب بردارید. وقتی به بن‌بستی برمی‌خورید، احتمالاً زمان آن فرارسیده است که دور بزنید و مسیر تازه‌ای بیابید. در این حالت احساس پسرفت می‌کنید، اما گاهی تنها روش یافتن راهی برای پیشروی همین است.

۲۰. یک قطب‌نما بیابید. برای آغاز حرکت در مسیری جدید، نیازی به نقشه ندارید، فقط قطب‌نمایی لازم دارید تا به شما نشان دهد آیا جهت حرکتتان صحیح است یا خیر. یک قطب‌نمای خوب منبع معتبری است برای پیشگیری از انحراف از مسیر.

۲۱. دنبال راهنمایانی متعدد باشید. به یک متخصص یا مربی تکیه نکنید. به خاطر داشته باشید که بهترین رهنمودها از طریق چندین راهنما به دست می‌آیند. از راهنمایان دربارهٔ نقاط عطف و نقاط سرنوشت‌ساز مسیرتان بپرسید و برایشان دربارهٔ مسیری بگویید که تاکنون پیموده‌اید. در همان حال که راهنمایانتان مختصاتی را در اختیار شما قرار می‌دهند، می‌توانید با کنار هم قرار دادن این مختصات، مسیر مناسب خودتان را بیابید.

۲۲. مسیری فرعی بیابید. وقتی خودتان را دچار خمودگی می‌یابید، می‌توانید دور بزنید، وارد مسیری فرعی شوید و بار دیگر به‌سوی مقصدی تازه شتاب بگیرید. وقتی در پروژه‌ای جانبی یا نوعی سرگرمی پیشرفت می‌کنید، بُردهای کوچکی به دست می‌آورید که به شما یادآوری می‌کنند حرکتِ روبه‌جلو شدنی است.

ج. با اتکای به خودتان اوج بگیرید

۲۳. آنچه را درصدد فراگیری‌اش هستید به دیگران آموزش بدهید. بهترین راه برای یادگیری مطلبی آموزش آن به دیگران است. بعد از توضیح مطالب، آن‌ها را

بهتر درک می‌کنید و بعد از وقت گذاشتن برای به‌خاطرسپاری‌شان آن‌ها را بهتر به یاد خواهید آورد. شما می‌توانید همچون گروه سیزده مرد طلایی به‌شکل گروهی چنین کاری را انجام دهید، به‌نحوی‌که هر یک از اعضا یک مهارت یا بخشی از اطلاعات را به سایر اعضا آموزش دهد.

۲۴. از طریق آموزش به دیگران اعتمادبه‌نفس پیدا کنید. وقتی در مورد توانایی‌تان برای غلبه بر موانع تردید می‌کنید، به‌جای مشورت گرفتن از دیگران، به دیگران مشورت بدهید. هدایت کردن افرادی که به چالشی دچار شده‌اند به شما یادآوری می‌کند که خودتان هم از منابع لازم برای عبور از آن چالش برخوردارید. توصیه‌ای که در اختیار دیگران قرار می‌دهید معمولاً همان توصیه‌ای است که خودتان هم باید آن را به کار بگیرید.

۲۵. از انتظارت بالا و پایین دیگران از خودتان انگیزه بگیرید. اگر مخالفانی نامطلع به توانایی‌تان تردید دارند، تردید آن‌ها را به منزلهٔ یک چالش در نظر بگیرید. به‌جای اینکه اجازه دهید آنان اعتمادبه‌نفستان را لگدکوب کنند، به آن‌ها ثابت کنید که در مورد شما اشتباه می‌کنند. ضمناً وقتی افراد معتبری که به توانایی شما باور دارند حامی‌تان هستند، برخیزید و به آنان ثابت کنید که تصورشان از شما درست است.

۲۶. به نیایی خوب بدل شوید. وقتی ایمانتان متزلزل شد، به خاطر بیاورید که برای چه هدفی می‌جنگید. عمیق‌ترین ذخایر تاب‌آوری‌مان از دانستن این موضوع ناشی می‌شود که دیگرانی هم روی ما حساب باز می‌کنند.

سوم. سیستم‌هایی برای فرصت‌آفرینی بنا کنید

۲۷. دروازه‌ها را به روی افراد محروم یا نادیده‌گرفته‌شده بگشایید. سیستم‌هایی پدید آورید که بر فرصت‌آفرینی برای تک‌تک افراد -نه‌فقط دانش‌آموزان مستعد و کارکنان با توانمندی‌های بالا- سرمایه‌گذاری می‌کنند. یک سیستم خوب به دستهٔ افراد محروم و دیرشکوفا این فرصت را می‌دهد که نشان دهند چه مسافت دور و درازی را طی کرده‌اند.

الف. مدارسی با هدف شکوفایی برترین توانمندی‌های تک‌تک دانش‌آموزان طراحی کنید

۲۸. حتی یک مغز را هم هدر ندهید. توجه داشته باشید که هوش انواع مختلفی دارد و هر کودکی از ظرفیت برتری برخوردار است. طرز فکر رشد را نه‌تنها در دانش‌آموزان، که در معلمان هم پرورش دهید. میزان موفقیت را برحسب پیشرفت تک‌تک دانش‌آموزان، و نه‌فقط دانش‌آموزان سطوح بالایی ارزیابی کنید.

۲۹. روند آموزش را حرفه‌ای سازید. با پیروی از مدل فنلاند، معلمان را آموزش داده و همچون متخصصانی مورد اعتماد با آن‌ها رفتار کنید. وقتی معلمان مهیا و تشویق شوند تا در مورد آخرین شواهد پژوهشی به‌روز باقی بمانند، به راهنمایی یکدیگر اقدام کنند و به برنامه‌های درسی شکل بدهند، نسل بعدی قادر به کسب دستاوردهای بزرگ‌تری خواهد بود.

۳۰. دانش‌آموزان را تا چند سال متوالی با معلمی یکسان آموزش دهید. به‌کارگیری روش تکرار این امکان را برای معلمان فراهم می‌آورد که نه‌فقط در مورد موضوعات درسی، که در مورد ویژگی‌های دانش‌آموزانشان هم تخصص یابند. معلمانی که زمان بیشتری برای شناخت فردی هر دانش‌آموز دارند می‌توانند به

مربی و مرشد آنان تبدیل شوند و حمایت‌های آموزشی و هیجانی‌شان را برای یاری‌رسانی به تک‌تک دانش‌آموزان جهت دستیابی به توانمندی‌هایشان به نحوی متناسب ارائه دهند.

۳۱. به دانش‌آموزان این آزادی را بدهید که علایق فردی‌شان را کشف کنند و آن‌ها را با هم به اشتراک بگذارند. مهم‌ترین درسی که باید به دانش‌آموزان آموخت این است که یادگیری سرگرم‌کننده است. وقتی دانش‌آموزان بتوانند فعالیت‌های ایستگاهی، کتاب‌ها و پروژه‌های مورد علاقهٔ خود را انتخاب کنند، به احتمال زیاد انگیزه‌ای درونی پیدا خواهند کرد. وقتی آنان به تشریح موضوعات مورد علاقه‌شان بپردازند، احتمالاً اشتیاقی فزون‌تر خواهند یافت و برای هم‌کلاسی‌هایشان نیز فرصتی فراهم می‌آورند تا این موضوعات را یاد بگیرند.

ب. هوش جمعی تیم‌ها را بیرون بکشید

۳۲. گروه‌ها را به تیم‌ها تبدیل کنید. هوش جمعی به انسجام متکی است و انسجام یعنی همسو کردن اعضای تیم حول مسئولیتی مشترک و مأموریتی معنادار. وقتی افراد باور کنند که برای موفقیت در دستیابی به هدفی مهم نیازمند یکدیگرند، به پدیده‌ای بزرگ‌تر از مجموع اجزایشان بدل خواهند شد.

۳۳. رهبران را براساسِ مهارت‌های جامعه‌محورشان انتخاب کنید. به‌جای ترفیع دادن به افراد حراف و تک‌رو، افرادی را ارتقا دهید که مأموریت تیم را بالاتر از ایگوی خودشان و انسجام آن را برتر از افتخار شخصی خود تلقی می‌کنند. وقتی اعضای تیم مشتاق مشارکت باشند، مؤثرترین رهبران نه حراف‌ترین افراد، که

برترین شنونده‌ها هستند.

۳۴. از روش طوفان فکری به روش نگارش فکری تغییر وضعیت دهید. برای فراخواندن مشارکتی متعادل‌تر و دستیابی به راه‌حل‌های بهتر، قبل از اینکه اعضا را در قالب یک گروه ملاقات کنید، از هر کدامشان بخواهید به‌طور مستقل ایده‌آفرینی کرده و به ارزیابی ایده‌ها بپردازند. هنگامی‌که تمامی ایده‌ها مطرح شدند و همهٔ افراد نظراتشان را گفتند، از گروه بخواهید امیدبخش‌ترین گزینه‌ها را برگزینند و اصلاحشان کنند.

۳۵. سیستم شبکه‌ای را به جای سیستم نردبانی بنشانید. به‌جای آنکه رئیسی منفرد را منصوب کنید که مسئولیت رد ایده‌های مطرح‌شده را داشته باشد، فرصت‌های متعددی را در اختیار افراد قرار دهید تا بتوانند صدایشان را به سطوح بالایی برسانند. اگر افراد بتوانند به فردی بیش از یک رهبر مراجعه کنند، شنیدن فقط یک "نه" نمی‌تواند ایده‌شان را بکشد و چه‌بسا شنیدن تنها یک "بله" هم برای نجات آن ایده کفایت کند.

ج. در مصاحبه‌های شغلی و درخواست‌های پذیرش کالج، جواهرات صیقل‌نخورده را کشف کنید

۳۶. الزامات مربوط به تجربه و مدارک تحصیلی را حذف کنید. هنگام ارزیابی افراد مراقب باشید که دستاوردها و تجارب گذشتهٔ آن‌ها را با توانمندی‌های احتمالی آتی‌شان اشتباه نگیرید. پیشینه و استعداد تعیین می‌کنند که افراد از کجا حرکتشان را کلید می‌زنند و مهارت‌های منش تعیین می‌کنند که آنان تا کجا قادر به صعود خواهند بود.

۳۷. درجهٔ دشواری تکالیف را مدنظر قرار دهید. تقلاهای افراد لزوماً بازتاب‌دهندهٔ فقدان توانایی در آنان نیستند، بلکه اغلب نشانگر وجود ناملایمات‌اند. برای مدنظر قرار دادن موانعی که متقاضیان در مسیرشان به آن‌ها برخورده‌اند، عملکرد آنان را با همتایانشان در مدرسه، رشته و محله‌شان مقایسه کنید.

۳۸. در ارزیابی‌هایتان خط سیرها را مدنظر قرار دهید. توجه به عملکرد اخیر یا میانگین عملکرد فرد کافی نیست، بلکه توجه به خط سیر عملکردی او در گذر زمان است که اهمیت بیشتری دارد. شیب تند روبه‌بالا در مسیر طی‌شدهٔ متقاضیان نشانهٔ غلبهٔ آنان بر ناملایمات است.

۳۹. برای اینکه مسیر رسیدن به موفقیت را برای متقاضیان هموارتر کنید، در مصاحبه‌هایتان بازنگری کنید. به‌جای آنکه مصاحبه را طوری طراحی کنید که فشار روانی متقاضی را به حداکثر برساند، در زمان مصاحبه، فرصتی برای درخشش متقاضیان فراهم آورید. از متقاضیان بخواهید دربارهٔ امور مورد علاقه‌شان توضیحاتی ارائه دهند و نقاط قوتشان را به نمایش بگذارند. سپس از آن‌ها بپرسید که آیا به گمان خود آنان، عملکردشان در مصاحبه توانسته است معرف خوبی از توانمندی‌هایشان باشد و در صورت منفی بودن پاسخ آن‌ها، یک‌بار دیگر به آن‌ها فرصت بدهید.

۴۰. تعریف تازه‌ای از موفقیت ارائه دهید. معنادارترین شکل عملکردْ پیشرفت است. مشخصهٔ نهایی توانمندی شما بلندی قله‌ای نیست که به آن رسیده‌اید، بلکه مسافتی است که طی کرده‌اید و نیز مسافتی که به دیگران کمک کرده‌اید تا آن را طی کنند.

قدردانی

این کتاب بدون ابتکار عمل کارگزار ادبی معرکه‌ای چون ریچارد پاین و ویراستاریِ ماهرانهٔ ریک کات[۳۳۹]، نمی‌توانست به ظرفیت‌های غایی خود برسد؛ ریچارد از صفحهٔ نخست تا واپسین صفحهٔ کتاب مرا ترغیب کرد تا بزرگ‌تر و جسورانه‌تر بیندیشم. ریک پریشان‌نویسی‌های کتاب را به نثری پیراسته بدل ساخت و در سریع‌ترین زمان ممکن، پیش‌نویس‌هایش را به من بازگرداند. هردوی اینان مرا راهنمایی کردند تا هرگاه به در بسته‌ای خوردم، دور بزنم و از کشف مسیرهای تازه لذت ببرم.

نگارش یک کتاب می‌تواند سفری باشد که نویسنده به‌تنهایی به آن گام می‌نهد، اما من بخت آن را داشتم که با دو داور و مربی پرانرژی همکاری کنم: ماریسا شاندل و کارن نولتون[۳۴۰] تک‌تک صفحات این کتاب را بی‌اندازه غنی کردند. هرزمان که ایده‌ای نیمه‌کاره می‌یافتند، به‌سرعت آن را از نو ساخته و به‌نحوی ماهرانه به ایده‌ای بهتر بدل می‌ساختند. آن‌ها به مدد نبوغ خود تک‌تک روایات کتاب را شکل دادند و به مدد خرد خود جملات را صیقل بخشیدند و برای بهتر کردن تمامی مطالب و تصاویر انرژی گذاشتند. ماریسا برای مشکلاتی که در نظر من ناپیدا بودند راه‌حل‌هایی ارائه داد و مختصاتی را که نادیده گرفته بودم در اختیارم گذاشت و با پیشنهاد تغییراتی ظریف تأثیراتی عظیم به ارمغان آورد. کارن برای تسهیل خوداتکایی من، بازنگری بنیادین در ترتیب ایده‌های مطرح‌شده و نیز یافتن مضامینی در سرتاسر فصول مسیر مرا هموار کرد. هیچ‌گاه ندیده بودم که دو نفر بتوانند پروژه‌ای نوآورانه را تا این حد بهبود ببخشند.

گروهی از خوانندگان فهیم هم کمک‌هایی ارزشمند به کتاب کردند: پل دوربین[۳۴۱]، استاد کنترل کیفیت، تمامی صفحات کتاب را به‌دقت بررسی کرد و با واکاوی عمیق مطالعات و روایت‌ها، از صحت تمامی جزئیات اطمینان حاصل آورد. هرگونه خطایی در این میان به چشم بخورد فقط به گردن من است. گریس روبنشتاین[۳۴۲]، راهنمای بزرگ، بینش‌هایی کلیدی در اختیارم قرار داد و کمک کرد تا بتوانم بخش‌های کتاب را به‌شکلی هموارتر به هم پل بزنم و مرا واداشت تا فرض اساسی‌ام را در بطن کار اشاره‌شده قرار دهم. رب ربل[۳۴۳]، ایده‌آفرین مطرح، مسئولیت پررنگ‌تر کردن نقاط طلایی کتاب را بر عهده گرفت و انسجام مفهومی متن را افزایش داد. استیسی کالیش[۳۴۴]، کارآگاه عرصهٔ کتاب، به شکار روایت‌ها پرداخت و داربست‌هایی عظیم برایم بنا کرد. وی همچنین پارادوکس جالبی را در محل تلاقی اثر تدریس و نفرین دانایی شناسایی کرد: شما می‌توانید به مدد آموزش مطلبی به دیگران آن را فرابگیرید، ولی وقتی به‌خوبی مطلبی را فراگرفتید، چه‌بسا آموزش آن به دیگران برایتان دشوارتر شود.

مالکوم گلدول[۳۴۵]، وکیل شرکت بلک‌بری، مرا تشویق کرد تا اجازه بدهم ایده‌ها و روایت‌های بزرگ کتاب نفس بکشند، بافت پیوندی محکم‌تری بین بخش‌های مختلف کتاب ایجاد کنم و در طول مسیر نگارش کتاب، قوس روایی را تغییر دهم. شریل سندبرگ[۳۴۶]، ویراستار حرفه‌ای، کمک‌های بسیاری کرد تا بتوانم تضاد بنیادین میان طبیعت و تربیت را پررنگ‌تر کنم. سوزان گرانت[۳۴۷] که فردی کمال‌گرا از نوع خوبش به حساب می‌آید، روایت‌های کلیشه‌ای کتاب را مشخص و اشتباهات دستوری و غلط‌های املایی‌اش را برطرف کرد. ضمناً سم آبرامز[۳۴۸]، غول عرصهٔ آموزش‌وپرورش، باورهای غلط من دربارهٔ ساعات کلاس، حقوق معلمان، آزمون‌های استاندارد، مخارج مدرسه و آزمون PISA را تصحیح کرد. او همچنین به من گفت که حوزهٔ آموزش‌وپرورش تنها حوزه‌ای نیست که فنلاند روش تکرار را

در آن به کار می‌گیرد؛ فنلاندی‌ها در برنامه‌های هاکی معروفشان هم معمولاً بازیکنان کم‌سن را تا ۱۵ سالگی تحت نظر مربی یکسانی قرار می‌دهند و بعد تا ۲۰ سالگی هم با یک مربی حرفه‌ای دیگر به آموزش آنان ادامه می‌دهند.

لیز فوسلین[۳۴۹]، مت شرلی[۳۵۰] و ماریسا تصاویری خلاقانه و شاد را برای کتاب طراحی کردند. دن پینک[۳۵۱]، لیندزی[۳۵۲]، آلی میلر[۳۵۳]، جاستین برگ[۳۵۴] و انجمن ۲۳۸[۳۵۵] مرا از شر انبوهی از تیترهای بد کتاب نجات دادند. برخی افراد هم به قدری مهربان بودند که درها را برای مصاحبهٔ من با خودشان باز کردند. سپاس از کلی استوتزل[۳۵۶] که به موریس اشلی اطمینان داد من زیاده‌ازحد مزاحمش نخواهم شد. ممنونم از بیارک اینگلز[۳۵۷] بابت آشنا کردن من با تادائو آندو، متشکرم از شین باتیه[۳۵۸] بابت معرفی‌ام به براندون پین (و البته از دنی ساوتویک[۳۵۹] که روایت اصلی دربارهٔ براندون پین را با من در میان نهاد). همچنین، قدردان پل استیلول[۳۶۰] و یانیس یورگنسن[۳۶۱] هستم که گنجینه‌ای از اطلاعات را دربارهٔ گروه سیزده مرد طلایی در اختیارم قرار دادند و سپاسگزارم از دیوید اپشتاین[۳۶۲] و جان ورتهایم[۳۶۳] که امکان برقراری ارتباط با آر. اِی دیکی را برایم مهیا ساختند. سپاسگزار کدی کلمن[۳۶۴] هستم که مرا با خوزه هرناندز آشنا کرد و البته ممنون بوزوما سنت جان[۳۶۵] هستم.

به‌سبب حمایت‌های تیم پرستارهٔ (انتشارات) اینک‌ول[۳۶۶] (به ویژه الکسیس هرلی[۳۶۷]، ناتانیل جکس[۳۶۸] و الیزا روتشتاین[۳۶۹]) کار روی این کتاب بدون دغدغه پیش رفت. اگر تاکنون کتابی ننوشته‌اید، باید بگویم فروش کتاب عرصهٔ عجیبی است: «سلام رفقا! لطفاً وقت گران‌بهای خود را صرف همراهی با من در سفر ذهنی‌ام

کنید. قول می‌دهم عاشقش شوید.» تلاش‌های تبلیغاتی کارولین کولبرن[۳۷۰]، ویتنی پیلینگ[۳۷۱]، لیندزی پریوت[۳۷۲] و جولیا فاکنر[۳۷۳] سبب شد تا معرفی کتاب روند آسان‌تر و سرگرم‌کننده‌تری بیابد و ابتکارات خلاقانهٔ کیت استارک[۳۷۴]، مولی فسندن[۳۷۵] و شانتال کانالز[۳۷۶] در حوزهٔ بازاریابی مسیرهای تازه‌ای را به‌سوی مخاطبان گشود. لیدیا هرت[۳۷۷] با انتقال خبرنامهٔ من به سامانهٔ سابستک، مخاطبان آثارم را افزایش داد (ضمناً او هنوز یک دست بازی تنیس به من بدهکار است). من به‌طور ویژه قدردان این عزیزان هستم: جیسون رامیرز[۳۷۸] به‌خاطر نبوغ هنری‌اش، کامیل لبلانک[۳۷۹] به‌خاطر پیگیری‌هایش در مورد امور ناتمام، تریشیا کانلی[۳۸۰] و اریک وتر[۳۸۱] به‌خاطر ویراستاری و ارتقای کیفیت کار، کلر واکارو[۳۸۲] به‌خاطر طراحی زیبای جلد، جولی ویلسون[۳۸۳] و لورن کلاین[۳۸۴] بابت ساخت محتوای صوتی و برایان تارت[۳۸۵] و آندره‌آ شولز[۳۸۶] به‌خاطر درک ظرفیت این کتاب و اعتماد به نویسندهٔ کچل آن.

فرزندانم هرروز این موضوع را به یاد من می‌آوردند که توانمندی‌ها در موقعیت‌های روزمره پنهان‌اند. من از اینکه می‌دیدم فرزندانم مهارت‌های منش را نشان می‌دهند، غرق شادمانی بودم. وقتی پسرم، هنری، کلاس سوم بود، مرا با بینش خود دربارهٔ پذیرش احساس ناراحتی‌اش شگفت‌زده کرد (ترن‌های هوایی به سه دلیل استفاده می‌شوند: لذت بردن، مواجهه شدن با ترس‌هایمان حین نشستن بر آن و به چالش کشیدن خودمان). ضمناً، مفتون چابکی شناختی او شدم (در صف ترن هوایی، پشیمانم که به ترن سوار می‌شوم!) النا پس از اتمام دوران تحصیل در مدرسهٔ ابتدایی، ایده‌هایی را برای شوخی‌های جدید با معلمش جذب کرد (من موشی مصنوعی با خودم می‌برم تا معلمم را بترسانم) و وقتی با موانع پیش‌بینی‌شده برخورد، توانست خودش را سازگار کند (اگر موش اولم کارساز نیفتاد، از موش یدکی استفاده می‌کنم!). ضمناً جوانا هم با آغاز دوران دبیرستان، نقص‌گرایی را در آغوش کشید (شاید عنوان توانمندی‌های نهان چندان جذاب نباشد،

منتها حداقل محتوای کتاب را نمایندگی می‌کند) و کمک کرد تا طرح جلد کتاب نهایی شود.

آلیسون سوئیت گرانت[۳۸۷]، طی دو دههٔ گذشته، توانمندی‌های مرا به عنوان یک نویسنده و یک انسان پرورش داد. او نخستین کسی است که امیدهای آرمیده در مسیرهای تازه را می‌بیند و نخستین کسی است که وقتی در مسیری اشتباهی قدم می‌گذارم به من تذکر می‌دهد. این کتاب هم از لطف او محروم نشد: او اصطلاح جواهرات نامرئی را پیدا کرد، پاراگراف‌های درهم را پیراست و جزئیات نامربوط را از متن حذف کرد. و مرا متقاعد ساخت که هیچ تیتری نداشتن بهتر از نگارش تیترهای بد است (و مرا از شر تیترهایی چون رهایی خوب، جهش‌ها و محدوده‌ها و عجائب تربیت خلاص کرد). برای ابراز قدردانی از ذهن درخشان، قلب دلسوز و صبر بی‌پایان او در مقابل ناتوانی مداومم در تلفظ صحیح کلمهٔ مایونز هیچ عبارت شایسته‌ای برای گفتن نمی‌یابم.

منابع

برای کاهش حجم و قیمت کتاب و همچنین صرفه‌جویی در مصرف کاغذ، لیست منابع کتاب در یک فایل مجزا قرار گرفت. می توانید این فایل را از سایت نشر نوین، صفحهٔ مربوط به کتاب **توانمدی‌های نهان** و یا با اسکن کیوآرکد زیر دانلود نمایید:

www.nashrenovin.ir

یادداشت‌ها

[←۱]

برای ارتباط با بنده می‌توانید از ایمیل meysamhamdammi@gmail.com یا شناسهٔ اینستاگرام meysam_hamdami استفاده کنید؛ تمامی پیام‌های شما را می‌خوانم و پذیرای انتقادات و نظرات شما خواهم بود.

[←۲]

Shakur Tupac

[←۳]

Waitzkin Josh

[←۴]

Fischer Bobby for Searching

[←۵]

Rooks Raging

[←۶]

Henry Kasaun

[←۷]

Ashley Maurice

[←۸]

Guggenheim

[←۹]

Mozart: موتزارت (۱۷۵۶ - ۱۷۹۱) آهنگساز و موسیقی‌دان بزرگ اتریشی؛ باخ (Bach: ۱۶۸۵ - ۱۷۵۰) آهنگ‌ساز و نوازندهٔ شهیر آلمانی -م.

[←۱۰]

نویسنده در اینجا اشاره‌ای به مجادلهٔ معروف طبیعت/ تربیت (Debate Nature/Nurture) دارد؛ طی این مجادله، بحث بر سر این موضوع بوده است که ویژگی‌های شخصیتی و توانمندی‌های آدمی تا چه اندازه محصول وراثت و ژن‌ها (طبیعت) و تا چه اندازه محصول محیط زندگی (تربیت) او هستند. ژان ژاک روسو، فیلسوف سوئیسی، از طرفداران تمام‌عیار نظریهٔ طبیعت و جان لاک، فیلسوف انگلیسی، از سردمداران بزرگ نظریهٔ تربیت بود. به‌تدریج و با مشاهدات و

پژوهش‌های بیشتر، آشکار شد که طبیعت و تربیت هر دو بر شکل‌گیری خصایص آدمی تأثیرگذارند و نمی‌توان یکی از آن‌ها را به‌کلی نادیده گرفت. همان‌طور که مشخص است، آدام گرانت اهمیت زیادی برای تربیت قائل است، گرچه تأثیرات طبیعت را هم نفی نمی‌کند -م.

[←۱۱]

Ambition

[←۱۲]

Aspiration

[←۱۳]

Callard Agnes

[←۱۴]

Chetty Raj

[←۱۵]

grant genius MacArthur

[←۱۶]

چتی و همکارانش در مطالعهٔ بعدی‌شان روی بیش از یک‌میلیون کودک دریافتند که معلمان باتجربه‌تر باعث می‌شوند دانش‌آموزان در طول سال هم نمرات بهتری بگیرند. (۸) دانش‌آموزانی که بین کلاس‌های سوم تا هشتم معلمان مؤثرتری داشتند بیشتر به دانشگاه راه می‌یافتند، حقوق بیشتری می‌گرفتند و پول بیشتری برای دوران بازنشستگی‌شان پس‌انداز می‌کردند. وقتی یکی از معلمان مؤثر مدرسه‌اش را ترک می‌کرد، دانش‌آموزان او در سال بعد متضرر می‌شدند؛ شانس این دانش‌آموزان برای حضور در دانشگاه کاهش می‌یافت. کیفیت معلم به‌ویژه در موفقیت دختران در آینده نقشی مهم ایفا می‌کرد. تا حدی بدین سبب که احتمال بارداری آنان در دوران نوجوانی را کاهش می‌داد. جایگزین کردن یک معلم سطح پایین با یک معلم متوسط، مجموع درآمدِ طولِ عمر کلاس را تا ۱.۴ میلیون دلار افزایش می‌دهد. اگر برای نشان دادن اینکه معلمان حقوق کمی می‌گیرند دنبال مدرک می‌گردید، احتمالاً این ارقام به کارتان می‌آیند.

[←۱۷]

Skills Cognitive: مهارت‌های شناختی در روان‌شناسی یعنی توانمندی‌های فرد در ابعاد متنوع کارکردهای عقلانی ازجمله توجه، حافظه، استدلال، محاسبه، حل مسئله، تصمیم‌گیری و درک و تولید زبان -م.

[←۱۸]

Proactive

[←۱۹]

Prosocial

[←۲۰]

Disciplined

[←۲۱]

Determined ,Determination: به معنای مصمم بودن یا داشتن عزم و اراده برای انجام دادن کاری است -ویراستار.

[←۲۲]

منش ترجمهٔ Character است و نباید آن را با شخصیت، معادل واژهٔ Personality، اشتباه گرفت. خود گرانت بعدتر به تفاوت میان منش و شخصیت اشاره می‌کند -م.

[←۲۳]

Idehen Francis

[←۲۴]

self-regulation emotional

[←۲۵]

Pandolfini Bruce

[←۲۶]

Horse Trojan: اسب تروآ اشاره‌ای به داستانی حماسی از جنگ تروآست. یونانی‌ها پس از ده سال محاصرهٔ شهر تروآ، کماکان نمی‌توانستند به این شهر نفوذ کنند، تا اینکه ترفندی به ذهنشان رسید؛ آنان اسب چوبی عظیمی ساختند و گروهی از جنگاوران برتر خود را در درون این اسب پنهان کردند. بعد وانمود کردند که آنجا را ترک کرده‌اند. اهالی شهر تروآ اسب را به‌عنوانِ نشانهٔ پیروزی خود به داخل شهر بردند. شب‌هنگام، جنگاوران یونانی از اسب خارج شدند و دروازه‌های شهر را برای باقی سربازان یونان گشودند. یونانی‌ها با ورود و فتح شهر تروآ، با پیروزی قاطع به جنگ پایان دادند -م.

[←۲۷]

Heckman James

[←۲۸]

scaffolding

[←۲۹]

به‌لحاظ تجربی، مهارت‌های منش برای افراد طبقات محروم اهمیت بیشتری دارند. (۱۴) همان‌طور که موریس می‌گوید: «ظلم‌های ساختاری و فرهنگی باعث می‌شوند نیاز به فراگیری مهارت‌های منش در این گروهِ جمعیتی بیشتر شود. وقتی بار ضعف نسل پیشینت را بر دوش می‌کشی، باید قوی‌تر شوی.»

[←۳۰]

Potential Hidden

[←۳۱]

League Ivy: آیوی لیگ مجموعه‌ای متشکل از معروف‌ترین دانشگاه‌های خصوصی ایالات‌متحده است -م.

[←۳۲]

Nock Jonathan

[←۳۳]

Robinson Charu

[←۳۴]

Knights Dark

[←۳۵]

James William

[←۳۶]

Corporation Finance International

[←۳۷]

Personality

[←۳۸]

Skills Soft

[←۳۹]

Skills Hard

[←۴۰]

discomfort: این واژه که به مفهوم سختی، مشقت، رنج، درد، عذاب، ناراحتی و... است، در این کتاب بسیار مورد اشاره قرار گرفته و به فراخور متن، معانی مختلف آن در ترجمه استفاده شده است. مفهوم کلی سخنان گرانت در اینجا به مفهوم "آب کم جو، تشنگی آور به دست" یا" بندهٔ رنج باش و راحت بین" در فرهنگ و ادبیات ما شبیه است -ویراستار.

[←۴۱]

Keller Helen

[←۴۲]

Hasbun Maria Sara

[←۴۳]

Lewis Benny

[←۴۴]

Klingon: زبان کلینگان زبانی مصنوعی است که عامدانه برای سریال پیشتازان فضا (Trek Star) ابداع شده است. اسپرانتو (Esperanto) نیز زبانی مصنوعی

است که در سال ۱۸۸۷، توسط یک چشم‌پزشک لهستانی به نام دکتر لودویگ زامنهوف ابداع شد -م.

[←۴۵]

Martin Steve

[←۴۶]

اگر نوشتنْ روش ترجیحی شما برای یادگیری نیست، بزرگ‌ترین مشکل برای روی کاغذ آوردن اندیشه‌هایتان احتمالاً این است که به وضعیت "انسداد فکری نویسنده" (block Writer's) دچار می‌شوید. همان‌طور که استیو مارتین به‌شوخی می‌گوید: «انسداد فکری نویسنده اصطلاحی خیالی است که آدم‌های غرغرو آن را ساخته‌اند تا با اتکای به آن، بهانه‌ای برای مشروب خوردن داشته باشند.» دلیلی وجود دارد که ما دربارهٔ اصطلاح انسداد فکری رقصنده یا انسداد فکری نجار صحبت نمی‌کنیم. انسداد فکری نویسنده درواقع مانعی فکری (block Thinking) است: شما به در بسته خورده‌اید، چون نمی‌دانید چه می‌خواهید بگویید. برخی از رمان‌نویسان (هنگام گیر افتادن در این وضعیت) با نوشتن جملاتی از رمان‌های مورد علاقه‌شان، خود را روی غلتک می‌اندازند. خود من با پاسخ دادن به چند ایمیل، آفرینش ایده‌هایم را به جریان می‌اندازم: این کار شبیه گرم کردن برای ورزش است و به من اراده می‌دهد. اگر نوشتن به روالی عادی تبدیل شود، درنهایت واژه‌ها همان‌طور که بر دهان شما جاری می‌شوند، روی صفحهٔ کاغذ هم جاری خواهند شد. روان‌شناسان دریافته‌اند که وقتی افراد به‌شکل تصادفی در گروه‌های ملزم به نگارشِ هرروزه جای‌دهی می‌شوند، حجم نوشتنشان چهار برابر خواهد شد؛ این در حالی است که حتی روزانه ۱۵ دقیقه نوشتن هم برای چنین

پیشرفتی کافی است. (۱۱) ضمناً، در حال حاضر ما ربات‌های مکالمهٔ مبتنی بر هوش مصنوعی داریم. آزمایش‌های مقدماتی که نویسندگان حرفه‌ای را به‌طور تصادفی به کار با ربات‌هایی نظیر ChatGPT و Bing گماشته‌اند و از آنان خواسته‌اند تا به‌جای شروع با پیش‌نویس، به ایده‌آفرینی و ویرایش دست بزنند، افزایش کیفیت و کمیت مطالب نوشتاری این افراد را نشان داده‌اند. این وضع در نویسندگان ضعیف نمود پررنگ‌تری داشته است. (۱۲) البته محض اطلاع باید بگویم که حتی یک واژه از این کتاب را هم با کمک هوش مصنوعی ننوشته‌ام، هرچند احتمالاً هوش مصنوعی دراین‌باره نظر دیگری خواهد داشت.

[←۴۷]

Procrastination

[←۴۸]

Urban Tim

[←۴۹]

Banjo: بانجو سازی زهی است و خاستگاه آن قارهٔ آفریقاست. این ساز ابتدا متشکل از چهار سیم بود، اما بعدها در آمریکا سیم پنجم و ششم هم به آن افزوده شد. صدای بانجو را معمولاً می‌توانیم در موسیقی کانتری، جاز، موسیقی بومی ایرلندی و موسیقی آمریکایی‌های آفریقایی‌تبار بشنویم -م.

[←۵۰]

Live Night Saturday

[←۵۱]

Jerk The

[←۵۲]

گرانت در اینجا با فیلسوف نامیدن تد لاسو (Lasso Ted) شوخی کرده است، تد لاسو درواقع شخصیت اصلی سریال طنزی به همین نام است که از سال ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۳ پخش می‌شده است -م.

[←۵۳]

اگر قصد دارید هوش اجتماعی و هیجانی‌تان را بهبود بخشید، احتمالاً بهتر است به‌جای سرنخ‌های بصری، به سرنخ‌های شنیداری توجه کنید. پژوهش‌ها نشان

می‌دهند که اگر بتوانید صدای دوست یا غریبه‌ای را بشنوید، بستن چشم‌هایتان باعث نمی‌شود که احساساتشان را به‌خوبی درک نکنید. (۲۱) ما دائماً حالات چهره را اشتباه برداشت کرده و زبان بدن را غلط تفسیر می‌کنیم. لحن صدا سیگنال دقیق‌تر و خالص‌تری از هیجانات افراد ارائه می‌دهد. مشکل درک هیجانات هنگام خواندن پیام‌های متنی این است که نمی‌توانید لحن چنین پیام‌هایی را در قالب صدا بشنوید و این به ندیدن چهرهٔ طرف مقابلتان ربطی ندارد. در مورد شناسایی دروغ نیز همین وضعیت صادق است: اگر می‌خواهید بدانید که مظنون به جنایت به شما دروغ می‌گوید یا نه، سرنخ‌های کلامی مطمئن‌تر از سرنخ‌های غیرکلامی او هستند. (۲۲) وقتی افراد لبخند می‌زنند، این امر لزوماً به معنای قابل‌اعتماد بودنشان نیست؛ شاید در حال فریبکاری‌اند و می‌کوشند با دروغشان قسر در بروند. (۲۳) هشدارهای واقعی هنگام گوش دادن به صدا این موارد است: صدای لرزان، بالا رفتن لحن صدا و ارائهٔ روایت‌های متناقض.

[←۵۴]

Schumann Clara: کلارا شومان (۱۸۱۹ - ۱۸۹۶) نوازندهٔ پیانو، آهنگساز، استاد پیانوی آلمانی و یکی از برجسته‌ترین پیانیست‌های دورهٔ رمانتیک بود -م.

[←۵۵]

Yamaguchi Kristi: کریستین یاماگوچی اسکیت‌باز بازنشستهٔ آمریکایی، قهرمان المپیک ۱۹۹۲ و قهرمان جهان در سال ۱۹۹۱ و ۱۹۹۲ است -م.

[←۵۶]

Spanish Castilian: اسپانیایی کاستیل گویشی از زبان اسپانیایی است که در بخش شمالی و مرکزی کشور اسپانیا رواج دارد و زبان معیار رادیو و تلویزیون این

کشور محسوب می‌شود -م.

[←۵۷]

classrooms Flipped

[←۵۸]

it" lose or it use"

[←۵۹]

Woolley Kaitlin

[←۶۰]

Fishbach Ayelet

[←۶۱]

Chamber Echo: اتاق پژواک زمانی شکل می‌گیرد که افراد تنها با گروهی تعامل داشته باشند که دارای علایق یا دیدگاه‌های یکسانی با آن‌ها هستند. در این صورت، آن‌ها تنها اطلاعاتی را جست‌وجو می‌کنند یا به اشتراک می‌گذارند که هم با هنجارهای گروهشان همخوانی دارد و هم به تقویت باورهای ازپیش‌موجود

آن‌ها منتهی می‌شود -م.

[۶۲←]

احساس راحتی پیدا کردن با سختی و مشقت برای گروه‌ها نیز حیاتی به حساب می‌آید. طی مجموعه‌ای از آزمایش‌ها با رهبری کتی فیلیپس (Phillips Kathy)، پژوهشگر حوزهٔ مدیریت، آشکار شد که افراد در گروه‌های نژادی مختلط در قیاس با افراد در گروه‌هایی با اعضای نژادی یکسان، راه‌حل‌های خلاقانه‌تری برای حل مشکلات ابداع می‌کنند و تصمیمات عاقلانه‌تری می‌گیرند. با این همه، این افراد به‌رغم داشتن عملکردی برتر، می‌پنداشتند عملکردشان بدتر است؛ تنوع نژادی باعث رنج آنان شده بود. از قضا همین مشقت یکی از موتورهای موفقیت آنان به شمار می‌آمد: رنج آنان را به‌سوی تفکر نظام‌مندتر، آمادگی کامل‌تر، توصیف واضح‌تر خود و گوش‌سپاری دقیق‌تر هدایت کرده بود. همان‌طور که کتی و همکارانش نتیجه گرفتند، به استقبال سختی‌ها رفتن می‌تواند به افراد کمک کند تا «دردهای عاطفی‌شان را به دستاوردهای شناختی تبدیل کنند۲۷(».)

[۶۳←]

Cantonese: کانتونی لهجهٔ رسمی و معیار زبان چینی یوئی است که ریشهٔ آن به شهر گوانگ‌ژو (یا کانتون) و مناطق اطرافش در جنوب شرق چین برمی‌گردد و زبان گفتاری بیش از ۸۰ میلیون نفر در این مناطق است. گرچه زبان کانتونی واژگان مشترک بسیاری با زبان ماندارین چینی دارد، به‌دلیل تفاوت در واژگان و

همین‌طور دستور زبان و تلفظ متفاوت با آن، سخنوران کانتونی و ماندارین قادر به فهم متقابل یکدیگر نیستند -م.

[←۶۴]

brain your spamming

[←۶۵]

phobia: فوبیا یا هراس ترسی بیمارگونه و پایدار است که می‌تواند باعث اخلال در زندگی روزمرهٔ فرد مبتلا شود. برخلاف ترس‌های متعارف که واکنش‌هایی گذرا و طبیعی به یک عامل خطرناک خارجی هستند، فوبیاها ترسی نامعقول و شدید از یک حیوان، موقعیت یا یک شیء به حساب می‌آیند. درواقع با اینکه فرد (به‌ویژه فرد بزرگسال) می‌داند ترسش نامعقول است، ولی توانایی غلبه بر آن را ندارد و در صورت مواجهه با عامل هراس‌آور، دچار اضطراب، ترس شدید و حتی وحشت‌زدگی می‌شود. این تجربه به‌قدری برای فرد ناخوشایند است که می‌کوشد تا همواره از عامل هراس‌آور اجتناب کند -م.

[←۶۶]

therapy exposure

[←۶۷]

flooding and desensitization systematic

[←۶۸]

stalling aircraft

[←۶۹]

skydiving social

[←۷۰]

گرچه ما اغلب برای اجتناب از احساس معذب بودن به گفت‌وگوهایی کوتاه اکتفا می‌کنیم، گفت‌وگوهای عمیق‌تر به‌نحو حیرت‌انگیزی لذت‌بخش‌اند. (۳۲) طی هفت مطالعه آشکار شد افراد به‌واسطهٔ گفت‌وگوهای عمیق با غریبه‌ها بیش از حد انتظارشان احساس شادی می‌کنند و ناراحتی کمتری هم حس می‌کنند. من وقتی از بوستون راهی مکزیک شدم و پس از سال‌ها، گرد غبار نشسته روی دانسته‌هایم از زبان اسپانیایی را کنار زدم، مکالمات لذت‌بخش‌تری را تجربه کردم -و تمرین بسیار بهتری داشتم- یعنی آن زمانی که به‌جای سؤال ¿Qué haces? (چه‌کار می‌کنی) از افراد پرسیدم ¿Qué te encanta hacer? (دوست داری چه کاری انجام دهی؟).

[←۷۱]

industriousness learned

[←۷۲]

Megginson Leon

[←۷۳]

meme: مراد از میم ایده، رفتار یا شیوه‌ای است که به‌واسطهٔ فرهنگ از فردی به فرد دیگر منتقل می‌شود. یک میم درواقع واحدی است که ایده‌های فرهنگی، نمادها یا رسوم قابل انتقال را در قالب نوشتار، تصاویر، ژست‌ها یا مناسکی تقلیدپذیر به ذهن دیگری منتقل می‌کند. باب اسفنجی (SpongeBob) شخصیت اصلی انیمیشن کمدی تلویزیونی با همین نام است که بسیار محبوب است و تصاویرش در قالب شوخی‌های متعددی در شبکه‌های اجتماعی دست‌به‌دست می‌شوند؛ درواقع باب اسفنجی به یک میم بدل شده است -م.

[←۷۴]

flagella

[←۷۵]

pods survival

[←۷۶]

Hobson Mellody

[←۷۷]

Starbucks

[←۷۸]

Weber Max

[←۷۹]

Luther Martin

[←۸۰]

Woessmann Ludger and Becker Sascha

[←۸۱]

گرچه بحث‌ها دربارهٔ تأثیرات اصلاحات پروتستانی و متغیرهای مکانی و زمانی آن بر رشد اقتصادی کماکان ادامه دارد، اتفاق‌نظر بر این است که اصلاحات

پروتستانی در سرتاسر جهان تنها عامل پیشرفتِ جوامع در خواندن و نوشتن نبوده است. (۱۵) برای مثال، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که پس از ساختن کتابخانه‌ها در شهرها، در اوایل قرن ۲۰، کودکان در تحصیلاتشان پیشرفت بیشتری کردند و مشاغلی ایمن‌تر، کارآفرینانه‌تر و معتبرتری یافتند. (۱۶) ضمناً مطالعه روی شهرهایی که کمک‌هزینه‌های کتابخانهٔ کارنگی و مجوز ساخت کتابخانه‌ها را دریافت کرده بودند، نشان داد که ساخت کتابخانه‌ها دو دهه بعد فوایدش را به جوامع بازمی‌گرداند. (۱۷) بدین‌ترتیب که نرخ ثبت اختراع در این جوامع افزایشی ۸ تا ۱۳ درصدی داشت (که عمدتاً در زمینهٔ فناوری‌های تحت پوشش کتاب‌های کتابخانه‌ها بودند) و تعداد مخترعان زن و مهاجر نیز افزایش یافت. سواد نوشدارویی برای همهٔ دردها نیست، اما منبع مهمی برای فراهم کردن فرصت یادگیری به حساب می‌آید.

[←۸۲]

Hamilton

[←۸۳]

وایت، ای بی (۱۹۵۲)، شارلوت عنکبوته، ترجمهٔ ایمان مختار، نشر آواژ.

[←۸۴]

Rogers John

[←۸۵]

Buffett Warren: وارن بافت سرمایه‌گذار و مدیر برجستهٔ آمریکایی است -م.

[←۸۶]

capacity absorptive

[←۸۷]

Ego: ایگو؛ خود یا من: نظر و دیدگاه فرد در مورد خودش، به‌ویژه احساس او در مورد اهمیت و توانایی‌های خویش. گاهی این دیدگاه چنان افراطی مثبت می‌شود که فرد را در دام خودمحوری می‌اندازد. اینجاست که سخن از ایگوی بزرگ یا متورم مطرح می‌شود. البته در مدل ساختاری دستگاه روانی فروید که شامل اید، ایگو و سوپرایگو می‌شود، ایگو بخشی از ساختار روانی است که سعی می‌کند بین خواسته‌های اید و واقعیت‌های جهان تعادل برقرار سازد -ویراستار.

[←۸۸]

Yego Julius

[←۸۹]

Abdelrahman Ihab

[←۹۰]

Vader Darth: دارث ویدر شخصیتی تخیلی در مجموعهٔ جنگ ستارگان است. وی شخصیت ضدقهرمان سه‌گانهٔ اصلی جنگ ستارگان محسوب می‌شود -م.

[←۹۱]

افراد گاهی نگران‌اند که مبادا خودشان را آدم‌هایی متزلزل نشان دهند، ولی توصیه گرفتن نشانهٔ کمبود اعتمادبه‌نفس نیست، بلکه نشانهٔ احترام قائل شدن برای شایستگی دیگران است. وقتی به‌دنبال دریافت راهنمایی از دیگران هستید، آنان شما را توانمندتر ارزیابی می‌کنند. (۲۵) تو نابغه‌ای! متوجه شدی که باید از من مشورت بگیری!

[←۹۲]

اگر در مهارتی تازه‌کارید، توصیه گرفتن لزوماً سودمند نخواهد بود. روان‌شناسان دریافته‌اند که افراد تازه‌کار بیشتر دنبال شنیدن تمجید هستند تا شنیدن انتقاد. عکس این وضعیت دربارهٔ افراد متخصص صادق است: آنان بیش از آنکه بخواهند تشویق‌ها را بشنوند، مایل‌اند برای بهبود عملکردشان به پیشنهادها گوش دهند. (۲۶) چنین رویکردی صرفاً به یادگیری منتهی نمی‌شود، بلکه پدیدآورندهٔ انگیزه هم هست. اگر تازه‌کارید، کشف یکی از نقاط قوتتان ماهیتی تأییدکننده خواهد داشت و به شما انرژی می‌دهد تا زمان بیشتری را صرف فعالیتتان کنید. با کسب تجربه، مطمئن می‌شوید که می‌توانید بدرخشید. از این نقطه به بعد، باید درصدد گرفتن اطلاعات برآیید، نه کسب تأیید. آنچه شما را به‌سوی اقدام سوق می‌دهد درک این واقعیت است که به‌اندازهٔ انتظارتان پیشرفت نداشته‌اید. شما

می‌خواهید شیوهٔ کاهش شکاف میان عملکرد فعلی با عملکرد مورد انتظارتان را فرابگیرید.

[←۹۳]

Parker Warby

[←۹۴]

Bradley Bill

[←۹۵]

familiarity and ,credibility ,care

[←۹۶]

Cohen Leonard

[←۹۷]

Ando Tadao

[←۹۸]

Haiku: هایکو قالب شعر کوتاه ژاپنی است -م.

[←۹۹]

perfectionism

[←۱۰۰]

Test:SAT Assessment Scholastic

[←۱۰۱]

Generation: بازهٔ زمانی یک نسل معمولاً بین ۲۰ تا ۳۰ سال است. انسان‌ها در این سنین معمولاً بچه‌دار می‌شوند. شبکهٔ اجتماعی اینستاگرام در سال ۲۰۱۰ راه‌اندازی شد، یعنی یک نسل بعد از سال ۱۹۹۰ -م.

[←۱۰۲]

Gama da

[←۱۰۳]

Magellan

[←۱۰۴]

Michelangelo

[←۱۰۵]

serena pietra

[←۱۰۶]

ceremony tea Japanese: مراسم چای ژاپنی از آیین‌های سنتی و عناصر مهم فرهنگی ژاپن محسوب می‌شود -م.

[←۱۰۷]

sabi wabi

[←۱۰۸]

imperfectionist

[←۱۰۹]

Light of Church the

[←۱۱۰]

Best Eric

[←۱۱۱]

کمال‌گرایان، در مقایسه با سایرین، بیشتر در معرض خطر بن‌بست ذهنی (blocks mental) قرار دارند. به زمانی بیندیشید که (ژیمناست آمریکایی) سیمون بایلز (Biles Simone) در رقابت‌های توکیو در میانهٔ آسمان، کنترل خودش را از دست داد. ژیمناست‌ها چنین وضعی را پیچ‌خوردگی می‌خوانند و این وضعیت زمانی رخ می‌دهد که بدن شما ناگهان از اجرای روالی بازمی‌ماند که پیش‌تر مغزتان آن را به‌شکلی خودکار انجام می‌داد. این پدیده در ورزش‌های مختلف با نام‌های متفاوتی شناخته می‌شود: سندرم حرکت ازدست‌رفته (syndrome move lost) در رشتهٔ جَست‌ورزیِ ژیمناستیک و قفل کردن (yips) در رشته‌های گلف و بیس‌بال. پژوهش‌های مقدماتی نشان می‌دهند که این بن‌بست ذهنی در میان کمال‌گرایان بیشتر است. این افراد در معرض فشار عملکردی و اضطراب هستند و بدین‌ترتیب ذهنشان به‌طور خودکار آن‌ها را غیرفعال کرده و حافظهٔ عضلانی‌شان را مخدوش می‌کند. (۱۲) این اتفاق یک بار برای خود من، حین انجام دادن شیرجه‌ای که سال‌ها در آن تجربه داشتم -شیرجهٔ یک چرخش و نیم- هم رخ داد. من به‌جای شیرجه زدن با سر، به پشت و در جهتی مخالف شیرجه زدم و بدون

کوچک‌ترین قصد یا عمدی یک چرخش اضافی انجام دادم. با اینکه روی آب فرود می‌آمدم، ولی ترسناک بود.

[←۱۱۲]

travel time mental

[←۱۱۳]

effect implications overblown

[←۱۱۴]

Williams Serena: سرنا ویلیامز تنیسور بزرگ آمریکایی است -م.

[←۱۱۵]

Jobs Steve

[←۱۱۶]

Shakespeare

[←۱۱۷]

Lear King and Hamlet

[←۱۱۸]

تیمونِ آتنی (Athens of Timon) و همسران خوش ویندزور (Windsor of Wives Merry The)، دو نمایشنامه از شکسپیر هستند که به‌باور منتقدان هم‌پای آثار درخشان او نیستند -م.

[←۱۱۹]

Phillips Michael

[←۱۲۰]

Tharp Twyla

[←۱۲۱]

Baryshnikov Mikhail

[←۱۲۲]

Hair

[←۱۲۳]

Amadeus

[←۱۲۴]

Joel Billy

[←۱۲۵]

Pivoting

[←۱۲۶]

(MVP) Product Viable Minimum: نسخهٔ اولیهٔ یک محصول که حداقل شرایط لازم برای عرضه شدن در بازار را داشته باشد و بتوان آن را در بازار هدف به مشتریان معرفی و بازخورد آن را مشاهده کرد.

[←۱۲۷]

(MLP) Product Lovable Minimum: یک محصول اولیهٔ پیشنهادی است که اگرچه هنوز در مراحل ابتدایی تولید قرار داشته و همهٔ نیازهای مشتری را رفع نمی‌کند، مصرف‌کننده آن را دوست دارد.

[←۱۲۸]

reliability rater -inter

[←۱۲۹]

Out Movin’

[←۱۳۰]

Awards Tony: جوایز تونی به شناسایی و تجلیل دستاوردهای هنری تئاتر زندهٔ برادوی می‌پردازند و معتبرترین جوایز حوزهٔ تئاتر در ایالات‌متحده محسوب می‌شوند -م.

[←۱۳۱]

منظور گرانت از برادران دافر، مت دافر و راس دافر (Duffer Ross and Duffer Matt)، برادران دوقلوی آمریکایی، است که در کارگردانی و نویسندگی فیلم‌های علمی-تخیلی و ترسناک تخصص دارند -م.

[←۱۳۲]

Tetris: تتریس یا خانه‌سازی نوعی بازی ویدئویی معمایی مصور شبیه به یک پازل بی‌انتها است که طی آن، قطعات یا مهره‌های چهارگوشی به نام تترومینو از بالای صفحه به سمت پایین فرود می‌آیند. بازیکن می‌تواند این قطعات را به چپ یا راست ببرد، آن‌ها را بچرخاند یا با سرعت بیشتری آن‌ها را به پایین صفحه فرود آورد -م.

[←۱۳۳]

disorder stress post-traumatic: اختلال استرس پس از سانحه بعد از رویدادی آسیب‌زا بروز می‌کند؛ رویداد آسیب‌زا رویدادی است که طی آن فرد به این باور می‌رسد که به‌لحاظ جسمانی در خطر قرار دارد و حیاتش تهدید شده است. همچنین ممکن است PTSD پس از تجربهٔ اتفاقاتی نظیر تجاوز و سوءاستفادهٔ جنسی بروز کند. این اختلال همچنین می‌تواند بعد از مشاهدهٔ رویدادهای خشونت‌بار یا مرگ‌آوری که برای فردی دیگر روی می‌دهند نیز ایجاد شود. این اختلال زمانی تشخیص داده می‌شود که فرد با ترس و تجربهٔ مجدد نشانه‌ها در گذر زمان یا نشانه‌های اجتنابی یا برانگیختگی مفرط نسبت به رویداد آسیب‌زا واکنش نشان می‌دهد -م.

[←۱۳۴]

DeKoven Bernard

[←۱۳۵]

Glennie Evelyn

[←۱۳۶]

Lennox Annie and John Elton

[←۱۳۷]

Tell William

[←۱۳۸]

timpani: تیمپانی سازی از خانوادهٔ سازهای کوبه‌ای و درواقع، گونه‌ای طبل بزرگ است که از کاسهٔ بزرگ معمولاً مسی و رویه‌ای از پوست حیوانات یا پلاستیک ساخته می‌شود. تیمپانی را با چوبک‌های مخصوص می‌نوازند -م.

[←۱۳۹]

drum: درام مجموعه‌ای از طبل‌ها و دیگر سازهای کوبه‌ای مثل سِنج است که با استفاده از دو چوبک طبل نواخته می‌شود و پدال‌هایی هم دارد که با پای نوازنده کنترل می‌شوند -م.

[←۱۴۰]

xylophone: زیلوفون سازی از خانوادهٔ سازهای کوبه‌ای است که از قطعاتی چوبی با طول‌هایی متفاوت تشکیل شده است که هر یک نت‌های گوناگونی را اجرا می‌کنند -م.

[←۱۴۱]

sonata: سونات فرمی موسیقایی است که معمولاً برای ساز تک‌نواز یا گروه کوچکی از سازها نوشته شده باشد -م.

[←۱۴۲]

Starr Ringo نوازندهٔ درام گروه موسیقی بیتلز بود که در کنار جان لنون (Lennon John) و پل مک‌کارتنی (McCartney Paul) هنرنمایی می‌کرد -م.

[←۱۴۳]

music crossover: موسیقی متقاطع حاصل ترکیب دو یا چند سبک موسیقایی است. در کشورهایی که آمار موفقیت آلبوم‌های موسیقی سبک‌های مختلف در جداول رده‌بندی ثبت می‌شود، آلبوم موسیقی متقاطع در بیش از یک جدول، فهرست خواهد شد -م.

[←۱۴۴]

Bjِrk: بیورک خواننده، ترانه‌سرا، آهنگ‌ساز، هنرپیشه و تهیه‌کنندهٔ موسیقی مطرح ایسلندی است -م.

[←۱۴۵]

Street Sesame

[←۱۴۶]

Ma Yo-Yo: یو-یو ما نوازندهٔ مطرح ویولن‌سل آمریکاییِ چینی‌تبار است -م.

[←۱۴۷]

Wonder Stevie and ,Springsteen Bruce ,Simon Paul ,Mitchell Joni

[←۱۴۸]

Forbes Ron

[←۱۴۹]

همان‌طور که می‌دانیم واژهٔ Play به معنای "بازی و بازی کردن" است، اما وقتی پای موسیقی در میان باشد آن را "نواختن" ترجمه می‌کنیم -م.

[←۱۵۰]

bagpipes: یک نوع ساز بادی که مخصوصاً در اسکاتلند نواخته می‌شود.

[←۱۵۱]

practice deliberate

[←۱۵۲]

burnout

[←۱۵۳]

boreout

[←۱۵۴]

Sosniak Lauren

[←۱۵۵]

passion harmonious

[←۱۵۶]

flow: حالت ذهنی خاصی است که فرد هنگام انجام دادن یک کار تجربه می‌کند و طی آن چنان متمرکز می‌شود که در حس پای‌بندی کامل به آن کار و خشنودی فرایند آن عمل غوطه‌ور می‌شود -م.

[←۱۵۷]

همکارم نانسی روثبارت (Rothbard Nancy) دریافته است که تأثیرات ساعات طولانی کار بسته به احساس شما به آن کار متفاوت خواهد بود. (۱۲) وقتی افراد

تا پاسی از شب مشغول کارند و در حین انجام آن وسواس به خرج می‌دهند، بیشتر در معرض خطر بروز افسردگی، مشکلات خواب، فشار خون بالا و کلسترول قرار می‌گیرند، حال‌آنکه وقتی در کارشان اشتیاق به خرج می‌دهند، خبری از این عوارض نیست. به‌علاوه شواهدی وجود دارند حاکی از اینکه وسواس به خرج دادن پیش‌بینی کنندهٔ تعارض بزرگ‌تری میان کار و باقی حوزه‌های زندگی است: در این حالت، می‌کوشید ارتباطتان را با شغلتان قطع کنید، که این وضعیت به فرسودگی شغلی منتهی می‌شود. از سوی دیگر، اشتیاق هماهنگ با دستیابی به رضایت و تعادل میان کار و زندگی مرتبط است؛ (۱۳) وقتی مدام برای کار کردن خود را تحت فشار حس نکنید، ایجاد هماهنگی بین اولویت‌های مختلفتان آسان‌تر خواهد شد.

[۱۵۸←]

play deliberate

[۱۵۹←]

marimba: ماریمبا سازی از خانوادهٔ سازهای کوبه‌ای و متشکل از صفحات چوبی متعدد است؛ با ضربه زدن با مضراب‌های مخصوص روی صفحات چوبیِ این ساز، صدا ایجاد می‌شود -م.

[۱۶۰←]

Movie Foreign

[←۱۶۱]

scrabble: بازی واژه‌سازی نوعی بازی رومیزی است که طی آن قطعات حاوی حروف شبیه به جدول کلمات متقاطع مقابل بازیکنان قرار داده می‌شوند و آنان باید با قطعات خود واژه بسازند -م.

[←۱۶۲]

gamification

[←۱۶۳]

اخیراً دریافتم که نخستین تردمیل‌ها به‌عنوانِ ابزارهایی برای شکنجه اختراع شده‌اند. در اوایل دههٔ ۱۸۰۰، زندانیان بریتانیایی مجبور می‌شدند حدود ۶ ساعت در روز را روی پره‌های چرخ بزرگی راه بروند که آب را پمپ می‌کرد یا برای چرخش آسیاب نیرو می‌بخشید. (۲۵) یکی از نگهبانان دراین‌باره می‌نویسد: «وحشت این زندانیان نه از دشواری کار، که از یکنواختی مداوم آن است.»

[←۱۶۴]

Payne Brandon

[←۱۶۵]

Shin Jihae

[←۱۶۶]

Curry Stephen

[←۱۶۷]

Jordan Michael

[←۱۶۸]

dunk slam: اسلم دانک نوعی پرتاب در بازی بسکتبال است و به این صورت انجام می‌شود که بازیکن به هوا می‌پرد و با دو یا یکی از دستان خود لبهٔ حلقهٔ بسکتبال را می‌گیرد و توپ را در داخل سبد جای می‌دهد. چنین پرتابی دو امتیاز دارد -م.

[←۱۶۹]

Duckworth Angela

[←۱۷۰]

marshmallow: مارشمالو نوعی آب‌نبات نرم بر پایهٔ شکر است که از مخلوط ژلاتین، سفیدهٔ تخم‌مرغ، شکر یا شیرهٔ نشاسته تهیه می‌شود و بافتی اسفنجی‌شکل دارد -م.

[←۱۷۱]

پژوهش نخستین مارشمالو به این فرض رسیده بود که به تعویق انداختن خشنودی نشانهٔ انضباط -ظرفیت ترجیح دادن هدف‌های بلندمدت بر پاداش‌های کوتاه‌مدت- در کودکان است. اما تکرار این آزمایش که به‌تازگی انجام شده است نشان می‌دهد که توانایی منتظر ماندن به سودای دریافت مارشمالوی اضافی، احتمالاً تا حد زیادی، می‌تواند نمودی از حمایت اجتماعی باشد: آن دسته از کودکانی که در محیطی حمایت‌کننده‌تر پرورش یافته‌اند، احتمالاً وقتی آزمایشگر به آنان می‌گوید به وعدهٔ خود برای دادن شیرینی اضافی عمل می‌کند، بیشتر به او اعتماد خواهند کرد. (۳۲) از سوی دیگر، درصد بالایی از کودکانی که خشنودی آنی را برمی‌گزینند از دامان خانواده‌هایی می‌آیند که به‌لحاظ اجتماعی-اقتصادی محروم‌اند. (۳۳) وقتی در جهانی از کمبودی و بلاتکلیفی بزرگ شوید، نمی‌توانید روی پاداش‌های بزرگ‌تر حساب باز کنید.

[←۱۷۲]

twenty-one: بیست‌ویک گونه‌ای محبوب از بسکتبال خیابانی است -م.

[←۱۷۳]

interleaving

[←۱۷۴]

Doncic Luka

[←۱۷۵]

Kerr Steve

[←۱۷۶]

drums -multi

[←۱۷۷]

Aluphone Concert Glennie

[←۱۷۸]

practice -over

[←۱۷۹]

Chopin: شوپن (۱۸۱۰ - ۱۸۴۹) یکی از تأثیرگذارترین موسیقی‌دانان لهستانی و نوازندهٔ بزرگ پیانو بود -م.

[←۱۸۰]

Miranda Lin-Manuel: لین-منوئل میرندا آهنگساز، نمایشنامه‌نویس، رپر، هنرپیشه و کارگردان اهل ایالات‌متحدهٔ آمریکاست. نمایش موزیکال همیلتون معروف‌ترین اثر اوست -م.

[←۱۸۱]

Beethoven بتهوون موسیقی‌دان بزرگ آلمانی، چایکوفسکی (Tchaikovsky) موسیقی‌دان برجستهٔ روس و مالر (Mahler) آهنگساز برجستهٔ اتریشی است -م.

[←۱۸۲]

Eliot George

[←۱۸۳]

Dickey .A .R

[←۱۸۴]

Lindstedt John and Gray Wayne

[←۱۸۵]

up backing

[←۱۸۶]

مدت‌زمان مصدومیت ستارهٔ تیم اهمیت دارد. اگر ستارهٔ NBA فقط یک یا دو بازی را از دست می‌داد، تیمش پس از بازگشتن او پیشرفت نمی‌کرد؛ به نظر می‌رسد در این حالت فشار یا زمان کافی برای تیم‌ها پدید نمی‌آید تا آنان نقش‌های تازه‌ای را بپذیرند و روال‌هایی نو را فرابگیرند. ضمناً اگر ستارهٔ تیم مدت‌زمانی بیش‌ازحد طولانی غایب بود و نیمی از فصل یا بیشتر را از دست می‌داد هم هیچ مزیتی برای تیمش نداشت؛ احتمالاً به این دلیل که تیم‌ها در نقش‌ها و روال تازهٔ خود جا می‌افتادند و پس از بازگشت ستاره‌شان، برای بهره‌گیری مؤثر از او به مشکل می‌خوردند. برای اینکه امیدوار باشید تیم محبوبتان از بیرون کشیدن ستاره‌اش طی چند بازی بهره‌مند شود، باید بدانید که برای چربیدن مزایای این کار بر معایبش، یک تیم متوسط باید با ستارهٔ خود بعدِ از دست دادن ۱۵ بازی، حدود ۴۳ بازی

انجام دهد. چنین یافته‌ای نشانگر منطقی نو برای بیرون کشیدن ستارهٔ تیم است. در حالت معمول، تیم‌ها برای مدیریت بار روی شانه‌های تیمشان و پیشگیری از آسیب‌دیدگی و خستگی بازیکنان، در برخی بازی‌ها به آن‌ها استراحت می‌دهند. وقتی تیمی به در بسته می‌خورد، چه‌بسا لازم باشد برای کسب نتیجه‌ای مناسب، در چند بازی متوالی ستاره‌اش را کنار بگذارد؛ این حالت فرصتی برای تنظیم مجدد کل تیم فراهم می‌آورد.

[←۱۸۷]

براساس دانش باتلاق شنی (بله، چنین پدیده‌ای وجود دارد)، غرق شدن انسان در باتلاق شنی ممکن نیست. (۱۰) با کوچک‌ترین فشاری، مخلوط ماسه، خاک رس و آب‌شور کیفیتی مایع می‌یابند و ما را با خود به پایین می‌کشند، اما ما به‌قدری متراکمیم که نمی‌توانیم تا بیش از نیمی از جثه‌مان در شن‌ها فروبرویم. با این همه، رهایی از چنین وضعیتی کماکان سخت است؛ بیرون کشیدن یک پایمان به همان نیرویی نیاز دارد که بلند کردن یک خودرو از ما می‌طلبد. برای رهایی باید پاهایتان را تکان دهید تا آب از آن خارج شود و شن و ماسه را بیرون بریزد. بعد باید به پشت دراز بکشید تا وزنتان را بر سطح شنزار پخش کنید و با کاهش فشار روی سطح، بر آن شناور باقی بمانید. از این مرحله است که می‌توانید از طریق شنای کرال پشت از مخمصه بیرون بزنید.

[←۱۸۸]

thing the

[←۱۸۹]

knuckleball

[←۱۹۰]

Einstein

[←۱۹۱]

چنین پژوهشی بر ضرورت بازنگری کامل در نحوهٔ تصدی شغل تدریس در دانشگاه‌ها تأکید می‌کند. الگوی معمولِ حاکم اعضای هیئت‌علمی را ملزم به انتشار مقالات پژوهشی و تدریس دروس می‌کند و بدین‌ترتیب دستهٔ دومی از پژوهشگران پدید می‌آید که معلمانی ماهر به شمار نمی‌روند. دستهٔ سوم هم مدرسانی هستند که پژوهش نمی‌کنند. در هر حال تدریس و پژوهش مهارت‌های جداگانه‌ای هستند: میانگین همبستگی بین بهره‌وری پژوهشی و کیفیت تدریس صفر است. (۱۳) پژوهشگران می‌توانند برنامه‌های درسی را از منظر دقت و جامعیت بررسی کنند و مدرسان می‌توانند از داده‌های پژوهشی برای غنا بخشیدن به تدریس مؤثر خود بهره بگیرند.

[←۱۹۲]

knowledge of curse

[←۱۹۳]

Beilock Sian

[←۱۹۴]

autopilot

[←۱۹۵]

در متن اصلی، اصطلاح "Can? I your pick brain" آمده است که ترجمهٔ لغت به لغت آن می‌شود: «می‌توانم مغزت را بردارم؟»

[←۱۹۶]

Wakefield Tim

[←۱۹۷]

Niekro Phil

[←۱۹۸]

Hough Charlie

[←۱۹۹]

rex Tyrannosaurus: تیرانوسوروس رکس که آن را با عنوان تی رکس (T-Rex) هم می‌شناسند، یک سرده از دایناسورهای گوشت‌خوار دوپا بود. تی رکس جمجمه‌ای بزرگ داشت و به‌مدد دم بزرگش، تعادل خود را حفظ می‌کرد. گرچه پاهای او بزرگ و نیرومند بودند، دستانی کوچک و باریک و با دامنهٔ حرکتی

محدود داشت -م.

[←۲۰۰]

languishing

[←۲۰۱]

Keyes Corey

[←۲۰۲]

Carey Mariah

[←۲۰۳]

برای نخستین بار در سال ۲۰۲۱، در مقاله‌ای در نیویورک‌تایمز دربارهٔ خمودگی نوشتم و آن را فرزند وسط نادیده گرفته‌شده در مباحث سلامت روان نامیدم: خلأیی میان افسردگی و شکوفایی. (۲۴) افراد با چنان هیجانی دربارهٔ نداشتن هیچ‌گونه هیجانی صحبت می‌کنند که هرگز کسی را آن‌قدر حد هیجان‌زده ندیده‌ام. گرچه آنان به‌ندرت سخنانشان در این براه را در بیش از یک هجا ادا می‌کنند: اِی.

[←۲۰۴]

مکان‌نما ترجمه‌ای است که در زبان فارسی برای اصطلاح cursor پیشنهاد شده است. به‌خاطر شباهت ظاهری واژهٔ cursor با واژهٔ curse به معنای "نفرین/ نفرین شدن"، نویسنده از چنین کنایه‌ای استفاده کرده است -م.

[←۲۰۵]

اگر مشتاقید بدانید: واژهٔ cursor (به معنای مکان‌نما) از واژهٔ لاتین currere به معنای "دویدن" مشتق شده است و گاهی به "پیام‌رسان در حال اجرا" و "پادو" هم ترجمه می‌شود. این اصطلاح در ابتدا برای نامیدن قطعه‌ای روی خط‌کش مهندسی -که به جلو و عقب حرکت می‌کرد- به کار گرفته می‌شد و بعد پیشگامان حوزهٔ رایانه هم آن را وام گرفتند. آن‌ها برای مدتی کوشیدند تا آن را باگ بنامند، (۲۶) ولی بیایید صادق باشیم، هیچ‌کس باگ‌ها را دوست ندارد.

[←۲۰۶]

Hemingway

[←۲۰۷]

Baffler the

[←۲۰۸]

Award Young Cy

[←۲۰۹]

وقتی بذر گیاه بامبوی موسو (bamboo Moso) را بکارید، چه‌بسا برای چند ماه یا حتی چند سال، بدون دیدن جوانه‌ای به آبیاری‌اش بپردازید. به نظر می‌رسد هیچ اتفاقی نمی‌افتد تا اینکه روزی، جوانه‌ای سر از خاک بیرون می‌آورد. سپس این بامبو تنها در عرض چند هفته، بیش از ۳۰.۵ متر ارتفاع می‌گیرد. (۳۱) شما نمی‌توانستید بذر را در زیر زمین و در جایی که در حال شکوفا شدن، ریشه دواندن و ذخیرهٔ انرژی بود، به چشم ببینید. گیاه تمام مدت در حال رشد بوده است، اما زیر سطح زمین. این‌گونه است که گیاه سر برمی‌آورد.

[←۲۱۰]

bootstraps own your by up yourself pulling: این اصطلاح به معنی بدون کمک دیگران به جایی رسیدن یا فرزند خصال خویشتن بودن است. در اینجا به دلیل اینکه در جملات بعد (مردی که در سیرک...) هم به این مفهوم اشاره شده، به‌صورت لغت به لغت معنی شده است -م.

[←۲۱۱]

Colbert Stephen

[←۲۱۲]

Arbor Jesse

[←۲۱۳]

Hair James

[←۲۱۴]

النور روزولت (۱۸۸۴ - ۱۹۶۲)، همسر فرانکلین روزولت، سی‌ودومین رئیس‌جمهور ایالات‌متحدهٔ آمریکا و بانوی اول ایالات‌متحده، نخستین رئیس کمیسیون حقوق بشر سازمان ملل متحد و یکی از فعال‌ترین شخصیت‌های قرن بیستم در ترویج و توسعهٔ حقوق بشر و گسترش فعالیت‌های انسان‌دوستانهٔ نهادهای بین‌المللی و از تأثیرگذارترین و برجسته‌ترین زنان سیاسی قرن بیستم بود -م.

[←۲۱۵]

Lear Charles

[←۲۱۶]

White Syl"" William

[←۲۱۷]

Barnes Samuel

[←۲۱۸]

Thirteen Golden

[←۲۱۹]

هنوز مشخص نیست که چرا سه نفر از شانزده کاندیدای اصلی -آگوستوس آلوز، جی. بی. پینکنی و لوئیس "مومی" ویلیامز- برای خدمت فراخوانده نشدند. ضمناً اینکه چرا اساساً این شانزده مرد در وهلهٔ اول برگزیده شده بودند هم کماکان یک راز باقی مانده است.

[←۲۲۰]

mindset growth

[←۲۲۱]

Dweck Carol

[←۲۲۲]

بارون (Baron) یا معادل مؤنث آن بارونِس (Baroness) از القاب اشرافی غرب اروپاست.

[←۲۲۳]

"روی نمودار بردن نمرات" فرایندی است که طی آن بر مبنای برترین نمرهٔ کلاس و فاصلهٔ آن با نمرهٔ کامل، مقداری به نمرات همهٔ کلاس اضافه می‌شود -م.

[←۲۲۴]

Millionaire a Be to Wants Who

[←۲۲۵]

effect tutor: اثر تدریس کمک می‌کند قفل یکی از اسرارآمیزترین صندوقچه‌های ذهنی را بگشاییم: چرا فرزندانِ اول خانواده در قیاس با فرزندان بعدی، برتری شناختی بالاتری دارند؟ (۹) گرچه در تمامی تحلیل‌ها پاسخ نیامده است، مطالعات متعدد، دقیق و در مقیاس بزرگ حاکی از آن‌اند که بزرگ‌ترین فرزند خانواده در قیاس با فرزندان کوچک‌تر در آزمون‌های هوشی قدری بهتر عمل می‌کند و چنین وضعیتی حتی در صورت مدنظر قرار دادن متغیرهایی مثل اندازهٔ خانواده، جایگاه اجتماعی-اقتصادی، هوش والدین و تعداد بسیاری از عوامل دیگر، کماکان پابرجاست. ضمناً ما قادریم در اینجا نقش علل زیست‌شناختی و متغیرهای پیش از تولد را رد کنیم: مطالعه‌ای روی بیش از ۲۴۰ هزار نوجوان نروژی نشان داد آن دسته از افرادی که خواهران و برادران اول خودشان را از دست داده و

بنابراین به‌عنوان فرزندان اول پرورش یافته‌اند، درنهایت در قیاس با کودکان بعد از خود هوش بالاتری دارند. (۱۰) برتری بزرگ‌ترین فرزند در یادگیری نه به‌سبب طبیعت بلکه به‌خاطر تربیت است. یکی از باورهای متداول این است که فرزندان نخست خانواده وقت و انرژی بیشتری از والدین خود طلب می‌کنند. توجه والدین ممکن است بخشی از ماجرا باشد، اما توضیح نمی‌دهد که چرا آن دسته از تک‌فرزندانی که توجه عظیمی را از سوی والدینشان جلب کرده‌اند در قیاس با فرزندان اولی که خواهر و برادرانی کوچک‌تر از خود دارند، نمرات کمتری در آزمون هوش می‌گیرند. (۱۱) اینجاست که پای اثر تدریس به میان می‌آید. اگر تک‌فرزند باشید، نمی‌توانید خواهر یا برادر کوچک‌ترتان را به شاگردان خود بدل کنید و همین عامل همچون فرزند آخر بودن، رشد شما را محدود می‌کند. اگر در خانواده‌ای پرجمعیت فرزند اول هستید، به‌واسطهٔ آموزش به خواهران و برادران کوچک‌تر خود، یاد می‌گیرید. جالب اینجاست که مزایای این تدریس‌های خصوصی در حدود ۱۲ سالگی ظاهر می‌شوند؛ این زمانی است که خواهران و برادران بزرگ‌تر فرصت بیشتری برای آموزش و خواهران و برادران کوچک‌تر آمادگی بیشتری برای فراگرفتن دارند. (۱۲)

[←۲۲۶]

Adams Henry

[←۲۲۷]

O'Keeffe Georgia

[←۲۲۸]

Preskill John

[←۲۲۹]

Cooper George

[←۲۳۰]

اشاره به شعار معروف رمان سه تفنگدار، اثر نویسندهٔ بزرگ فرانسوی، الکساندر دوما دارد -م.

[←۲۳۱]

Goodwin Reginald and ,Martin Graham

[←۲۳۲]

Reagan John

[←۲۳۳]

Nelson Dennis and Barnes Samuel

[←۲۳۴]

Alves Augustus

[←۲۳۵]

Stillwell Paul

[←۲۳۶]

Sublett Frank

[←۲۳۷]

Baugh Dalton

[←۲۳۸]

effect coach

[←۲۳۹]

Eskreis-Winkler Lauren

[←۲۴۰]

sextant: سکستانت ابزاری جهت سنجش زاویهٔ میان دو جسم قابل‌مشاهده است و در ناوبری دریایی و نجوم استفاده می‌شود -م.

[←۲۴۱]

Levine Alison

[←۲۴۲]

Icefall Khumbu

[←۲۴۳]

prophecy self-fulfilling: پیشگویی خود-محقق‌شونده پدیده‌ای اجتماعی-روان‌شناختی است که طی آن فرد رویدادی را "پیش‌بینی" می‌کند یا به انتظار آن می‌نشیند و این "پیش‌بینی" یا انتظار، صرفاً از آن رو تحقق می‌یابد که فرد باور دارد آن اتفاق باید تحقق بیابد و درنتیجه با رفتارهای همسو با این پیش‌بینی آن را محقق می‌سازد -م.

[←۲۴۴]

effect Golem

[←۲۴۵]

prophecy negating -self

[←۲۴۶]

effect underdog

[←۲۴۷]

اثر فرودست فقط به افراد دارای اعتمادبه‌نفس بالا محدود نمی‌شود. سمیر دریافت که صرف‌نظر از اینکه شما در تکلیفتان حس توانمندی دارید یا نه، انتظارات پایین مطرح‌شده از سوی افراد نامطلع می‌تواند برایتان انگیزه‌بخش باشد. با این حال همان‌طور که سمیر و همکارانش در دو آزمایش روی متقاضیان یافتن شغل

نشان دادند، مواجههٔ مداوم با انتظارات پایین می‌تواند ناتوان‌کننده باشد. (۲۷) آن دسته از افرادی که با تبعیض‌های فراوان مواجه می‌شدند در یافتن شغل به تقلای بیشتری افتادند؛ انتظارات پایین دیگران ضربه‌ای به اعتمادبه‌نفس آنان بود. وقتی برای برخی از این افراد به‌نحوی تصادفی ماجرایی راجع به کسانی گفته شد که به‌رغم انتظارات پایین از آنان توانسته بودند به موفقیت دست یابند، این افراد هم افزایش کارایی نشان دادند و بختشان برای یافتن شغل افزایش یافت. وقتی بر ناملایمات غلبه می‌کنید، یادآوری آن غلبه می‌تواند این باور را در شما تقویت کند که دیگران دربارهٔ توانایی‌تان اشتباه می‌کنند. همان‌طور که میشل یئو، بازیگر برندهٔ اسکار، می‌گوید: «محدودیت‌هایی که خودتان تعیین می‌کنید مرزهایی می‌سازند که باید به آن‌ها احترام بگذارید، اما محدودیت‌هایی که دیگران برایتان تعیین می‌کنند مرزهایی به وجود می‌آورند که باید آن‌ها را بشکنید.»

[←۲۴۸]

Shandell Marissa

[←۲۴۹]

Angelou Maya: مایا آنجلو (۱۹۲۸ - ۲۰۱۴) شاعر، خواننده، خاطره‌نویس، بازیگر و فعال حقوق مدنی آمریکایی بود -م.

[←۲۵۰]

Horst Mike

[←۲۵۱]

Slam Grand Adventurers: گرند اسلم ماجراجویان چالشی ماجراجویانه جهت رسیدن به قطب شمال و قطب جنوب و فتح هفت قلهٔ بلند در هفت قارهٔ کرهٔ زمین است.

[←۲۵۲]

Dille John

[←۲۵۳]

Knowlton Karren

[←۲۵۴]

Ceiling Glass: سقف شیشه‌ای استعاره‌ای است که معمولاً برای توصیف موانعی نامرئی به کار می‌رود که مانع از پیشرفت برخی گروه‌های جمعیتی می‌شوند -م.

[←۲۵۵]

Carver Washington George: جورج واشنگتن کارور (۱۹۴۳-۱۸۶۴) دانشمند و مخترع حوزهٔ کشاورزی و یکی از برجسته‌ترین دانشمندان سیاه‌پوست اوایل قرن بیستم آمریکا؛ ماری کوری (Curie؛ Marie ۱۹۳۴-۱۸۶۷)، فیزیک‌دان و شیمی‌دان لهستانی پیشگام در حوزهٔ پژوهش‌های واپاشی هسته‌ای، نخستین زن

برندهٔ جایزهٔ نوبل، نخستین انسانی که دو بار به کسب جایزهٔ نوبل نائل آمد و تنها انسانی که تا هنگام نگارش این سطور، در دو رشتهٔ علمی مجزا (فیزیک و شیمی) نوبل گرفته است؛ ادوارد هاپر (Hopper; Edward ۱۸۸۲-۱۹۶۷) نقاش واقع‌گرای آمریکایی؛ آدا لاولیس (Lovelace; Ada ۱۸۱۵-۱۸۵۲) ریاضی‌دان و نویسندهٔ انگلیسی که عمدتاً به‌سبب کارش در مورد رایانهٔ مکانیکیِ همه‌منظوره شهرت دارد. او نخستین کسی است که تشخیص داد رایانه می‌تواند کاربردهایی فراتر از محاسبات محض داشته باشد. وی را نخستین برنامه‌نویس رایانه‌ای تاریخ می‌دانند -م.

[←۲۵۶]

Collins Marva

[←۲۵۷]

(OECD) Development and Co-operation Economic for Organization

[←۲۵۸]

Assessment Student International for Programme

[←۲۵۹]

Ripley

[←۲۶۰]

Woessmann and Hanushek

[←۲۶۱]

Practices

[←۲۶۲]

Values

[←۲۶۳]

assumptions Underlying

[←۲۶۴]

Act Behind Left Child No the

[←۲۶۵]

Schein Edgar

[←۲۶۶]

Abrams Samuel

[←۲۶۷]

فنلاند با اجرا کردن آزمون‌های استانداردی که کیفیت فراگیری کل برنامهٔ آموزشی را در نمونهٔ بسیار کوچکی از دانش‌آموزان می‌سنجد، میزان پیشرفت تحصیلی کل دانش‌آموزان را پیگیری می‌کند. (۲۱) اکثر دانش‌آموزان فنلاندی، برخلاف دانش‌آموزان آمریکایی و نروژی، تا پایان دوران دبیرستانشان و زمانی‌که برای پذیرش در کالج درخواست می‌دهند، در هیچ آزمون استانداردی شرکت نمی‌کنند. ضمناً اگر متوجه شده‌اید که حقوق معلمان فنلاندی (بر حسب دلار) کمتر از حقوق معلمان آمریکایی و نروژی است، باید بگوییم این تفاوت ظاهری است نه واقعی. ازآنجایی‌که دلار در فنلاند ارزش بیشتری دارد و مزایای اختصاص داده‌شده به معلمان فنلاندی سخاوتمندانه‌ترند، آن‌ها در قیاس با همتایان آمریکایی و نروژی‌شان، از قدرت خرید بیشتری برخوردار هستند. (۲۲)

[←۲۶۸]

Sahlberg Pasi

[←۲۶۹]

Looping

[←۲۷۰]

مزایای روش تکرار به سایر دانش‌آموزان نیز سرایت می‌کرد؛ مادامی‌که دست‌کم ۴۰ درصد کلاس از یک سال قبل با همان معلم درس می‌داشتند، عملکرد باقی کلاس در ریاضیات و روخوانی نیز احتمالاً بهتر می‌شد. این پیامد شاید بدان سبب باشد که این معلمان برای شناخت (نقاط قوت و ضعف) سایر دانش‌آموزان نیز تلاش بیشتری به کار می‌بندند و کارشان برای مدیریت کلاس و فراهم آوردن یک محیط یادگیری حمایتی آسان‌تر خواهد شد.

[←۲۷۱]

Kabashi Besart

[←۲۷۲]

war Kosovo: جنگ کوزوو درگیری مسلحانه‌ای در منطقهٔ کوزوو بود که میان ارتش جمهوری فدرال یوگسلاوی و ارتش آزادی‌بخش کوزوو درگرفت و از ۲۸ فوریهٔ ۱۹۹۸ تا ۱۱ ژوئن ۱۹۹۹، تداوم داشت -م.

[←۲۷۳]

Louhivuori Kari

[←۲۷۴]

Franklin Benjamin

[←۲۷۵]

سودمندیِ برخورداری از رهبرانی که از امور اصلی سازمانشان آگاهی داشته باشند صرفاً به مدارس محدود نمی‌شود؛ (۳۰) پژوهش‌ها نشان می‌دهند وقتی‌که بیمارستان‌ها را پزشکان اداره می‌کنند، مراقبت‌های باکیفیت‌تری در حوزهٔ درمان سرطان، مشکلات گوارشی و قلبی ارائه می‌دهند. در دانشگاه‌ها نیز در صورتی که مدیریت را پژوهشگران برجسته بر عهده داشته باشند، تأثیرگذاری پژوهشی دانشگاه بیشتر خواهد شد. به نظر می‌رسد درک عمیق کارها جذب افراد مستعد، جلب اعتماد آنان و توسعهٔ راهبردهای مؤثر را برای رهبران سازمان‌ها آسان‌تر می‌کند. ضمناً یافته‌ها می‌گویند همان‌طور که مدیران مدارس فنلاندی باید به تدریسشان ادامه دهند، مدیران بیمارستان‌ها نیز باید کماکان بیمار ببینند و رؤسای دانشگاه‌ها نیز باید همچنان به انتشار پژوهش‌های خود ادامه دهند. همکارم،

سیگال بارساده (Barsade Sigal)، اصطلاحی برای این وضعیت ابداع کرده است: رهبری از طریق انجام دادن (Doing by Leading). توصیهٔ بارساده این است که مدیران به‌جای اینکه از طریق قدم زدن در محیط کار به مدیریت بپردازند، باید ۵ تا ۱۰ درصد زمانشان را صرف انجام دادن همان تکالیف واقعی تیمشان کنند. این کار روشی مؤثر برای مرتبط ماندن با رویدادهایی است که بر زمین سخت واقعیت رخ می‌دهند و بدین‌ترتیب نیز، یادآور می‌شوند که افراد تحت نظر ما پایین‌تر از ما نیستند.

[←۲۷۶]

Walker Tim

[←۲۷۷]

مربیان فنلاندی علاقهٔ چندانی به آموزش روخوانی در مهدکودک ندارند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند آن دسته از نوجوانانی که به‌واسطهٔ روخوانی، درک مطلب قوی دارند لزوماً در دوران مهدکودک روخوانی‌شان عالی نبوده است، بلکه آن‌ها سخنوران و قصه‌گوهای خوبی بودند. (۴۱) ضمناً کودکانی که در هفت‌سالگی روخوانی را می‌آموزند، تا پایان دوران ابتدایی، به سطح آن دسته از همسالانشان می‌رسند که در پنج‌سالگی روخوانی را آموخته‌اند و حتی چه‌بسا طی روخوانی درک بهتری داشته باشند. (۴۲) بسیاری از بچه‌های سنین مهدکودک هنوز از گنجینهٔ واژگان کافی برای رمزگشایی از کلمات (۴۳) یا دانش گسترده برای درک جملات و دنبال کردن مطالب نوشتاری برخوردار نیستند. (۴۴) زمانی که مربیان مهدکودک مجبور به آموزش و آزمودن روخوانی کودکان می‌شوند، ممکن است

نتیجه‌ای معکوس به بار آید. (۴۵) طی این دوران، یادگیری بخش کردن کلمات براساسِ صدا برای کودکان مفیدتر از یادگیری بخش کردن کلمات از طریق نوشتار است. (۴۶) با این همه، در فنلاند روخوانی در دوران مهدکودک ممنوع نیست -اگر کودک علاقه و آمادگی نشان دهد، روخوانی هم به بخشی از برنامهٔ یادگیری شخصی‌سازی‌شدهٔ او بدل خواهد شد.

[←۲۷۸]

Stations Activity: ایستگاه‌های فعالیتْ قسمت‌های مختلفی در کلاس هستند که کودکان در آنجا مشغول فعالیت‌های گوناگون می‌شوند. این ایستگاه‌ها دارای وسایل متفاوتی هستند و کودکان می‌توانند برحسب علاقه و استعداد خود به اکتشاف و یادگیری در زمینه‌هایی چون ریاضیات، علوم، هنر و... بپردازند -م.

[←۲۷۹]

Montessori: مدارس مونته‌سوری بر فلسفهٔ آموزشی ماریا مونته‌سوری (Montessori Maria)، پزشک و مربی ایتالیایی، بنا شده‌اند. این مدارس در قیاس با مدارس متعارف، انعطاف‌پذیری بسیار بیشتری دارند؛ در مدارس معمولی دانش‌آموزان پشت میز یا نیمکت می‌نشینند تا کارهایشان را انجام دهند، اما در مدارس مونته‌سوری خود کودک تصمیم می‌گیرد پشت میز کار کند یا روی زمین -م.

[←۲۸۰]

حتی در ارزیابی بسیار دقیقی نظیر آزمون PISA هم، عملکرد جدا از اینکه تحت تأثیر توانایی قرار دارد، تحت تأثیر انگیزه هم قرار می‌گیرد. (۵۸) استدلال برخی چنین است که علت عملکرد ضعیف آمریکایی‌ها در آزمون PISA این است که آزمون فوق، برخلاف آزمون ارزیابی تحصیلی (SAT) و آزمون کالج‌های آمریکا (ACT)، آزمونی کم‌خطر محسوب می‌شود. به نظر می‌آید که این فقط بخشی از ماجرا باشد و نمی‌توان آن را علت اصلی نمرات ضعیف قلمداد کرد. گروهی از اقتصاددانان برای مقایسهٔ عملکرد دانش‌آموزان دبیرستانی چینی و آمریکایی در آزمون‌های با مشوق و بدون مشوق، آزمایشی ترتیب دادند؛ دانش‌آموزان چینی بدون توجه به مشوق، عملکرد خوبی نشان دادند، شاید بدین خاطر که فرهنگ‌های جمع‌گرایانه تأکید زیادی بر نمایندگی کردن گروه خود، حتی در غیاب پاداش‌های فردی، دارند. آن دسته از دانش‌آموزان آمریکایی که براساسِ عملکردشان مشوقی دریافت می‌کردند عملکرد بهتری نشان دادند، احتمالاً بدین سبب که پرورش یافتن در فرهنگی فردگرایانه موجب می‌شد تا وقتی پای نفع شخصی در میان باشد، دانش‌آموزان عملکرد بهتری نشان دهند. به‌لحاظ تجربی، بالا بردن ریسک و اهمیت آزمون PISA به‌شکل قابل‌توجهی عملکرد آمریکایی‌ها را بهبود می‌بخشد، با این همه هنوز هم این متغیر کمتر از نیمی از فاصلهٔ میان آمریکا و کشورهای با برترین عملکرد نظیر فنلاند، کرهٔ جنوبی و چین را توضیح می‌دهد.

[←۲۸۱]

MyCity & Me

[←۲۸۲]

Reynolds Malvina

[←۲۸۳]

دو روز بعد از حملات تروریستی گروه القاعده (حملات ۱۱ سپتامبر) در خاک آمریکا -م.

[←۲۸۴]

Hackman Richard

[←۲۸۵]

Woolley Anita

[←۲۸۶]

Intelligence Collective

[←۲۸۷]

IQ Individual

[←۲۸۸]

Course Ropes: دوره‌های تمرین با طناب دوره‌هایی از فعالیت‌های چالش‌برانگیزی هستند که با استفاده از بستن طناب‌ها، با هدف توسعهٔ فردی و تیم‌سازی در فضای باز انجام می‌گیرند -م.

[←۲۸۹]

Effect Babble

[←۲۹۰]

متأسفانه گرایش به رهبران خودشیفته از سنین خیلی پایین آغاز می‌شود: روان‌شناسان دریافته‌اند که کودکان خودشیفته بیشتر از سوی همسالانشان نامزدی رهبری گروه را دریافت می‌کنند و مدعی‌اند که رهبران بهتری هستند، حتی اگر به‌راستی چنین نباشد. از میان ۲۳ کلاس در مدارس ابتدایی و متوسطهٔ اول هلند، در ۲۲ کلاس بیشترین نامزدی نقش رهبری به دانش‌آموزانی تعلق می‌گرفت که به احتمال زیاد با جملاتی نظیر «بچه‌هایی مثل من حق برخورداری از امتیازات اضافی را دارند» موافق بوده‌اند. وقتی این افراد خودشیفته بزرگ می‌شوند، اغلب برای تیم‌های خود مشکل ایجاد خواهند کرد.

[←۲۹۱]

view Zero-sum: مراد از نگرش مجموع صفر این است که فرد باور داشته باشد کسب سود از سوی او ناگزیر به قیمت زیان کردن طرف مقابل تمام خواهد شد.

این ذهنیت می‌گوید: «اگر من سود کردم، قاعدتاً طرف مقابل باید ضرر کند.» درواقع نگرش مجموع صفر به بازی برد-باخت معتقد است -م.

[←۲۹۲]

Sougarret André

[←۲۹۳]

Esperanza Campamento

[←۲۹۴]

Brainstorm

[←۲۹۵]

Barry Dave

[←۲۹۶]

Groupthink

[←۲۹۷]

Brainwriting

[←۲۹۸]

جالب اینجاست که در تیم‌های باهوش‌تر نسبت جمعیتی زنان بیشتر است. (۲۸) دلیل اصلی این وضع آن است که زنان به‌طور متوسط در آزمون خواندن افکار و احساسات دیگران بهتر از مردان عمل می‌کنند. (۲۹) مشخص نیست که آیا این وضع به‌سبب توانایی بیشتر زنان در مهارت‌های جامعه‌محور است یا به‌خاطر انگیزهٔ بالاترشان برای استفاده از این مهارت‌ها. در هر حال، می‌توان ادعا کرد که زنان بیشتر تمایل دارند چنین مهارت‌هایی را به تیم‌هایشان القا کنند. (۳۰) هم اقتصاددانان و هم روان‌شناسان دریافته‌اند که برترین بازیکنان تیمی باقی اعضای گروه را برای مشارکت بیشتر در گروه تشویق می‌کنند. (۳۱) ضمناً وقتی یکی از اساتید حقوقْ پویایی اتاق‌های هیئت‌مدیرهٔ شرکت‌ها را بررسی کرد، به این نتیجه رسید که با پیوستن زنان به هیئت‌مدیره‌های نروژی، احتمال بیشتری می‌رفت تا اعضای هیئت‌مدیره پیش از آغاز جلسه، واقعاً مطالب مورد بحث را مطالعه کنند. (۳۲) مردان که نمی‌خواستند ناآماده و کمتر از حد انتظار ظاهر شوند، این هنجار را برمی‌گزیدند و آن‌ها نیز پیش از جلسات، وظیفه‌شان را انجام می‌دادند.

[←۲۹۹]

(UPS) Service Parcel United

[←۳۰۰]

Gallo Pedro

[←۳۰۱]

Edmondson Amy

[←۳۰۲]

Proestakis Igor

[←۳۰۳]

Kodak: سازندهٔ تجهیزات، مواد خام و خدمات عکاسی است و دفتر مرکزی‌اش در شهر روچستر ایالت نیویورک قرار دارد. درواقع، همین شرکت مخترع نخستین دوربین‌های عکاسی آنالوگ تجاری جهان بود. هنر عکاسی به‌واسطهٔ معرفی دوربین‌های تجاری توسط شرکت کداک بود که عمومیت یافت. همان‌طور که خواندیم، شرکت کداک در ورود به بازار دوربین‌های دیجیتال تعلل کرد و همین موضوع باعث باز شدن راه را برای رقبای کداک شد و ضربه‌ای سهمگین به این شرکت وارد آورد که هرگز جبران نشد. -م.

[←۳۰۴]

Gore .L .W

[←۳۰۵]

Gore-Tex

[←۳۰۶]

Myers Dave

[←۳۰۷]

Fluoropolymer: فلوئوروپلیمر نوعی پلیمر حاوی اتم‌های فلوئور است و مزیت اصلی آن اصطکاک بسیار پایینش به حساب می‌آید -م.

[←۳۰۸]

Snyder Richie

[←۳۰۹]

Spencer John

[←۳۱۰]

Elixir

[←۳۱۱]

Chemical Dow

[←۳۱۲]

Machine Claw: دستگاه چنگک هدایت‌شونده نوعی بازی در فروشگاه‌ها، شهربازی‌ها و مراکز سرگرمی است. این دستگاه اتاقکی شیشه‌ای مملو از جوایزی مثل عروسک‌ها دارد. در بالای دستگاه، چنگکی قرار گرفته است و بازیکن می‌تواند با انداختن سکه‌ای به درون دستگاه، با کنترلی این چنگک را فعال کند، آن را حرکت دهد و از آن برای برداشتن جایزهٔ مورد نظر خودش کمک بگیرد -م.

[←۳۱۳]

Washington .T Booker

[←۳۱۴]

Hernandez José

[←۳۱۵]

اشاره دارد به کلاه جادوگری در داستان هری پاتر که با قرار گرفتن روی سر دانش‌آموزان و برآورد میزان استعداد آن‌ها، می‌توانست تعیین کند که هرکدام از آنان

باید در کدام‌یک از چهار گروه مدرسه باشند -م.

[←۳۱۶]

البته در این میان استثنایی وجود دارد و آن در مورد مشاغل بسیار پیچیده است؛ در مشاغل بسیار پیچیده، میزان تجربه پیش‌بینی‌کنندهٔ سطح کیفیت عملکرد است. چنین مشاغلی فقط رشته‌های متکی بر توانمندی‌های شناختی، نظیر جراحی و علوم موشکی، را شامل نمی‌شوند. همان‌طور که از پیش‌درآمد کتاب به خاطر می‌آورید، مشاغل چالش‌برانگیز اجتماعی و هیجانی، نظیر آموزش کودکان در مهدکودک، نیز عرصه‌ای است که در آن تجربه اهمیتی بسیار می‌یابد.

[←۳۱۷]

Principle Peter

[←۳۱۸]

incompetence of Level

[←۳۱۹]

بهترین راه‌حلی که برای این مشکل دیده‌ام مسیر ارتقای دوگانه (Tracks Promotion Dual) نام دارد: یکی از این مسیرها به‌سوی رهبری و دیگری به‌سوی

مشارکت‌های فردی است و هر دو هم حقوق و وجهه‌ای مشابه دارند. (۱۲) چنین رویکردی فرصت پیشرفت را برای متقاضیان فاقد انگیزه یا عاری از مهارت‌های مدیریتی افزایش می‌دهد و در عین حال، مسیرهای بیشتری را به روی افراد با توانمندی‌های مدیریتی مؤثر می‌گشاید. با این حال، باید مراقب چگونگی ارزیابی این توانمندی‌ها باشیم. وقتی متقاضیان به‌سبب کلیشه‌های ذهنی‌مان با شغل مورد نظر مطابقت ندارند، تعصبات وارد خواهند شد. اقتصاددانان دریافته‌اند که زنان حتی به‌رغم دریافت رتبه‌بندی‌های عملکردی بالاتر از مردان، کمتر از مردان شانس ترفیع گرفتن دارند، چراکه زنان افرادی با توانمندی‌های کمتر تلقی می‌شوند. (۱۳) این عامل مسئول تقریباً نیمی از شکاف جنسیتی حاکم بر ترفیع‌های شغلی است، حتی در مواقعی که زنانِ ترفیع‌گیرنده عملکرد بهتری از مردان داشته باشند و با احتمال بیشتری در کارشان باقی بمانند.

[←۳۲۰]

Brady Tom

[←۳۲۱]

Ross Duane

[←۳۲۲]

Gomez Teresa

[←۳۲۳]

!Jeopardy

[←۳۲۴]

Action Affirmative: تبعیض مثبت به معنای درپیش گرفتن سیاست‌ها و روش‌هایی برای اصلاح رویه‌های تبعیض‌آمیز در قبال اقلیت‌های نژادی، زنان، ازکارافتادگان و سایر گروه‌هایی است که در طول تاریخ از برخی یا بسیاری مزیت‌های اجتماعی بی‌بهره مانده‌اند؛ مثلاً اگر گروه جمعیتی X، که نیمی از جامعه را تشکیل می‌دهند، فقط ده درصد صندلی‌های دانشگاهی را به خودشان اختصاص دهند، دولت با ارائهٔ سهمیه‌هایی در پذیرش اعضای این گروه، درصد بالاتری از صندلی‌ها را منحصراً به این گروه اختصاص می‌دهد. در این صورت، آن‌ها برای به دست آوردن آن صندلی‌ها فقط باید با هم رقابت کنند نه با جمعیت‌های دیگر. بدین‌ترتیب، شکاف جمعیتی میان گروه X و سایر گروه‌ها در دانشگاه کاهش می‌یابد -م.

[←۳۲۵]

Juilliard: جولیارد آموزشگاه آمریکایی بسیار مشهوری در حوزهٔ تعلیم موسیقی، رقص و هنرهای نمایشی است -م.

[←۳۲۶]

Bulman George

[←۳۲۷]

Winch Gil

[←۳۲۸]

چنین معماهایی درواقع هیچ اطلاعاتی در مورد متقاضیان به دست نمی‌دهند، اما دربارهٔ مصاحبه‌کنندگان مطالبی برای گفتن دارند؛ (۳۰) طی مطالعه‌ای آشکار شد مصاحبه‌کنندگانی که معماهای این‌چنینی می‌پرسند به احتمال زیاد به خودشیفتگی و دیگرآزاری مبتلا هستند. (۳۱) شما فقط در صورتی از تماشای یک متقاضی مستأصل، احساس باهوش بودن می‌کنید که مبتلا به چنین اختلالاتی باشید. در غیر این صورت، بعد از پرسیدن چنین پرسش‌هایی حس می‌کنید یک عوضی هستید.

[←۳۲۹]

spectrum Autism

[←۳۳۰]

این به معنای سودمند نبودن الگوریتم‌ها نیست. طی روند تصمیم‌گیری برای گزینش افراد، الگوریتم‌ها معمولاً در پیش‌بینی نمرات آتی متقاضیان، عملکرد شغلی و نرخ ترفیع، بهتر از انسان عمل می‌کنند. (۳۷) الگوریتم‌ها در گردآوری و ارزیابی نظام‌مند منابع اطلاعاتیِ مختلف برتری دارند و همان‌طور که برخی کارشناسان

اشاره کرده‌اند، اصلاح الگوریتمی که دچار پیش‌داوری است از اصلاح یک انسان دچار پیش‌داوری آسان‌تر است. (۳۸) برای بررسی مقاله‌هایی که دانش‌آموزان با هدف پذیرش در کالج می‌نویسند، یک الگوریتم یادگیری ماشینی طراحی شده است که به مهارت‌های منش و ارزش‌های افراد -از پشتکار و اهداف جامعه‌محور گرفته تا جهت‌گیری غالب، رهبری و کار تیمی- امتیاز می‌دهد و به‌خوبی توانسته است بهتر از معدل‌ها و نمرات آزمون دانش‌آموزان در امتحاناتشان، نرخ فارغ‌التحصیلی آنان را پیش‌بینی کند. (۳۹) با این همه، الگوریتم‌ها محدودیت‌هایی اساسی هم دارند: آن‌ها برای پیش‌بینی توانمندی‌های آتی افراد بر داده‌های گذشته اتکا می‌کنند و همواره اطلاعات مهمی وجود خواهند داشت که توسط الگوریتم‌ها نادیده گرفته می‌شوند؛ برای مثال، اگر قصد دارید ورزشکاری را برای تیمتان به خدمت بگیرید، احتمالاً الگوریتمتان این واقعیت را مدنظر قرار نمی‌دهد که بهترین بازیکن شما دیشب در تصادف رانندگی دچار شکستگی پا شده و به‌سبب رانندگی در حین مستی دستگیر شده است. اطلاعات حاصل از یک الگوریتم را باید بخشی از داده‌های ورودی برای ارزیابی توسط انسان تلقی کرد، نه اینکه به‌کلی آن را به‌جای انسان نشانید. (۴۰)

[←۳۳۱]

Hughes Langston

[←۳۳۲]

در اینجا گرانت اشاره‌ای دارد به سخنرانی معروف مارتین لوتر کینگ جونیور (Jr King Luther Martin) فعال مدنی آمریکایی که با عنوان رؤیایی دارم (I Have

Dream a) معروف شد؛ این سخنرانی در ۲۸ آگوست ۱۹۶۳، در مقابل بنای یادبود لینکلن در واشنگتن دی سی و در حضور ۲۵۰.۰۰۰ نفر، ایراد شد. در سخنرانی، او مدام عبارت «رؤیایی دارم» را تکرار می‌کرد و طی آن، از آرزوهای خود سخن می‌گفت و ابراز امیدواری می‌کرد که زمانی در آمریکا طبق آرمان خویش زندگی کند و تحقق مساوات و برابری ذاتی انسان‌ها را به چشم ببیند -م.

[←۳۳۳]

Hunting Will Good: ویل هانتینگ نابغه فیلم درام آمریکایی محصول سال ۱۹۹۷ به نویسندگی بن افلک و مت دیمون و با کارگردانی گاس ون سنت است. داستان فیلم در مورد ویل هانتینگ، جوان ۲۰ ساله‌ای است که کارگر خدماتی در دانشگاه MIT است و گرچه نبوغی ذاتی در ریاضیات دارد، استعداد خودش را باور ندارد و هیچ تلاشی هم برای نمایان کردن استعدادش به خرج نمی‌دهد -م.

[←۳۳۴]

Syndrome Impostor: سندروم متقلب یا نشانگان دغلکار یا خود-فریبکارپنداری وضعیتی روان‌شناختی است که طی آن فردی توانمند نمی‌تواند اعتبار موفقیت‌هایش را متعلق به خودش بداند. باور او این است که برخلاف شواهد بیرونیِ نشان‌دهندهٔ لیاقتش، او شایستگی موفقیت را نداشته و درواقع، فردی متقلب است و دیگران را فریب داده است -م.

[←۳۳۵]

Gierak John

[←۳۳۶]

Cialdini Robert

[←۳۳۷]

Dutton Jane

[←۳۳۸]

Pine Richard

[←۳۳۹]

Kot Rick

[←۳۴۰]

Knowlton Karren

[←۳۴۱]

Durbin Paul

[←۳۴۲]

Rubenstein Grace

[←۳۴۳]

Rebele Reb

[←۳۴۴]

Kalish Stacey

[←۳۴۵]

Gladwell Malcolm

[←۳۴۶]

Sandberg Sheryl

[←۳۴۷]

Grant Susan

[←۳۴۸]

Abrams Sam

[←۳۴۹]

Fosslien Liz

[←۳۵۰]

Shirley Matt

[←۳۵۱]

Pink Dan

[←۳۵۲]

Lindsay

[←۳۵۳]

Miller Allie

[←۳۵۴]

Berg Justin

[←۳۵۵]

Society ۲۳۸ the

[←۳۵۶]

Stoetzel Kelly

[←۳۵۷]

Ingels Bjarke

[←۳۵۸]

Battier Shane

[←۳۵۹]

Southwick Danny

[←۳۶۰]

Stillwell Paul

[←۳۶۱]

Jorgensen Janis

[←۳۶۲]

Epstein David

[←۳۶۳]

Wertheim Jon

[←۳۶۴]

Coleman Cady

[←۳۶۵]

John Saint Bozoma

[←۳۶۶]

InkWell

[←۳۶۷]

Hurley Alexis

[←۳۶۸]

Jacks Nathaniel

[←۳۶۹]

Rothstein Eliza

[←۳۷۰]

Coleburn Carolyn

[←۳۷۱]

Peeling Whitney

[←۳۷۲]

Prevette Lindsay

[←۳۷۳]

Falkner Julia

[←۳۷۴]

Stark Kate

[←۳۷۵]

Fessenden Molly

[←۳۷۶]

Canales Chantal

[←۳۷۷]

Hirt Lydia

[←۳۷۸]

Ramirez Jason

[←۳۷۹]

LeBlanc Camille

[←۳۸۰]

Conley Tricia

[←۳۸۱]

Wechter Eric

[←۳۸۲]

Vaccaro Claire

[←۳۸۳]

Wilson Julie

[←۳۸۴]

Klein Lauren

[←۳۸۵]

Tart Brian

[←۳۸۶]

Schulz Andrea

[←۳۸۷]

Grant Sweet Allison

Adam Grant



Hidden Potential

همهٔ افراد توانمندی‌های نهانی دارند که خودشان یا دیگران آن‌ها را نادیده می‌گیرند. موضوع این کتاب چگونگی آشکارسازی همین توانمندی‌هاست.

باور عمومی این است که رسیدن به دستاوردهای بزرگ، بیش از آنکه نیازمند تلاش فردی باشد، مستلزم داشتن استعدادی است که همراه فرد زاده می‌شود. همین باور باعث می‌شود دانش‌آموزان مستعد در مدارس و کودکان نابغه در موسیقی را ستایش کنیم.

آدام گرانت در این کتاب به ما نشان می‌دهد چطور همهٔ ما می‌توانیم برای کسب دستاوردهای بزرگ‌تر به پا خیزیم و لازم نیست از دوران کودکی نابغه باشیم.

با مطالعهٔ کتاب توانمندی‌های نهان به این درک خواهیم رسید که معیار واقعی برای ارزیابی توانمندی‌هایمان، نه بلندای قله‌ای که به آن رسیده‌ایم، بلکه میزان مسافتی است که برای رسیدن به آن قله پیموده‌ایم.