

شنبه‌های مدیریتی

پاییز ۱۴۰۱ - شماره ۲۷



خلاصه کتاب "طرز فکر"

طرز فکر

روانشناسی نوین موفقیت

Mindset

چگونه می‌توانیم قابلیت‌ها و استعدادهايمان را

شکوفه کنیم:

- رفتار
- کسب و کار
- روابط عاطفی
- تربیت فرزند
- مدرسه و دانشگاه

تهیه و تنظیم: سارا مبهوت

فهرست

مقدمه	۲
فصل (۱) طرز فکر	۲
فصل (۲) بررسی عمیق تر طرز فکرها	۶
فصل (۳) حقیقت توانایی و دستاورد	۱۴
فصل (۴) ورزش: طرز فکر یک قهرمان	۲۱
فصل (۵) کسب و کار: طرز فکر و رهبری	۲۶
فصل (۶) روابط: طرز فکرها در روابط عاشقانه	۳۴
فصل (۷) والدین، معلمان و مربیان: طرز فکرها از کجا می آیند؟	۳۷
فصل (۸) تغییر طرز فکرها	۴۲

مقدمه

روزی دانشجویانم مرا وادار کردند که بنشینم و از من خواستند این کتاب را بنویسم. آنها می خواستند مردم بتوانند با استفاده از نتایج تحقیقات ما، زندگی شان را بهتر کنند. از مدت ها قبل در پی انجام این کار بودم و اکنون به اولویت شماره یک زندگی ام تبدیل شده است. کار من بخشی از یک سنت روان شناسی است که نشان دهنده قدرت باورهای مردم است. ممکن است از وجود این باورها آگاه باشیم یا نباشیم؛ اما به شدت روی خواسته هایمان، و اینکه موفق می شویم به آن دست یابیم یا نه، تأثیر می گذارند. این سنت همچنین نشان میدهد که چگونه تغییر باورهای مردم، حتی ساده ترین باورها، می تواند اثرات عمیقی داشته باشد. در این کتاب می آموزید که چگونه باوری ساده در مورد خودتان - باوری که آن را در تحقیقات مان کشف کردیم - بخش بسیار زیادی از زندگی شما را هدایت می کند. در واقع، به تمام بخش های زندگیتان نفوذ می کند. بسیاری از تفکراتی که درباره شخصیت خودتان دارید، در واقع ناشی از این طرز فکر است. بسیاری از چیزهایی که ممکن است مانع از تحقق توانمندی هایتان شود، از آن نشأت می گیرد.

هیچ کتابی تاکنون این طرز فکر را توضیح نداده و به مردم نگفته که چگونه از آن در زندگی شان استفاده کنند. شما به یک باره افراد سرشناس در زمینه علم، هنر، ورزش و تجارت، و نیز آنهایی را که می توانستند به فرد بزرگی تبدیل شوند، درک خواهید کرد. همسر، رئیس، دوستان و بچه هایتان را درک خواهید کرد. متوجه خواهید شد که چگونه توانایی های بالقوه خود و فرزندانان را از بند رها کنید. باعث افتخار من است که یافته هایم را با شما به اشتراک بگذارم. علاوه بر داستانها و گزارش هایی درخصوص افرادی که در تحقیقاتم حضور داشتند، هر فصل پر از داستان هایی است که برگرفته از تیتراخبار و یا براساس زندگی و تجربه های خودم است، بنابراین می توانید طرز فکر را در عمل ببینید (در اغلب موارد، نام و اطلاعات اشخاص برای حفظ حریم خصوصی آنها تغییر یافته است؛ در برخی موارد، چند فرد در قالب یک فرد ارائه شده اند تا نتایج روشن تری به دست آید).

نکته کوچکی در مورد دستور زبان: آن را می دانم و دوست دارم اما در همه جای کتاب حاضر از آن پیروی نکرده ام. جملات را با «و» و «اما» شروع، و گاهی با حروف اضافه تمام می کنم. جاهایی که باید «او» به کار برود از ضمیر جمع آنها استفاده کرده ام. این کار را برای خودمانی بودن و درگیری بی واسطه با موضوع انجام داده ام و امیدوارم افراد سخت گیر مرا ببخشند. یادداشت کوتاهی در مورد این نسخه به روز شده: احساس کردم افزودن اطلاعات جدید به برخی از فصل ها مهم است. من مطالعه جدیدمان را در مورد طرز فکرهای سازمانی به فصل ۵ (کسب و کار) اضافه کردم. بله، سازمان هم می تواند طرز فکر داشته باشد. بعد از دیدن روشهای خلاقانه (و نه همیشه دقیقی) که مردم برای تفسیر و پیاده سازی طرز فکر رشد از آنها استفاده می کنند، بخش جدیدی در مورد «طرز فکر رشد کاذب» به فصل ۷ اضافه کردم. و «سفر به طرز فکر رشد (واقعی)» را به فصل ۸ (تغییر طرز فکرها) افزودم، زیرا افراد زیادی در مورد چگونگی آن سفر درخواست اطلاعات بیشتری کردند. امیدوارم این به روزرسانی ها مفید واقع شوند.

موضوع کار من درخصوص رشد بوده و به رشد خودم هم کمک کرده است. آرزو دارم که برای شما هم به همان اندازه مفید باشد.

فصل ۱) طرز فکر

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

همه مردم الگویی دارند، الگویی که در لحظات بحرانی زندگی، راه را به آنها نشان داده است. این کودکان الگوهای من بودند. آنها آشکارا چیزی می دانستند که من از آن مطلع نبودم و مصمم شدم که از آن سر دربیآورم تا نوع طرز فکری را که می تواند «شکست» را به یک «موهبت» تبدیل کند، درک کنم. آنها چه می دانستند؟

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

از طرف دیگر، گمان می کردم که ویژگی های انسان تغییرناپذیرند. شما یا باهوش هستید یا نیستید و شکست یعنی که باهوش نبوده اید. به همین سادگی! اگر بتوانید به سمت موفقیت بروید و از شکست (به هر قیمتی) اجتناب کنید، می توانید باهوش باقی بمانید. مبارزات، اشتباهات و پشتکار، غیرضروری و بی اهمیت بودند.

اینکه آیا ویژگی های انسان چیزی است که می تواند پرورش یابد یا غیرقابل تغییر است، موضوعی قدیمی است اما معنای این باورها برای شما، موضوع جدیدی است: پیامدهای ناشی از این طرز فکر که هوش یا شخصیتان چیزی است که می توانید آن را توسعه دهید، در برابر این اندیشه که آنها صفات ریشه دار و ثابتی هستند، چیست؟ بیاید در ابتدا به بحث قدیمی و به شدت جنجالی درباره طبیعت و فطرت انسان نگاهی بیندازیم و سپس به این سؤال برگردیم که این باورها برای شما چه مفهومی دارند.

چرا مردم متفاوتند؟ از ابتدای تاریخ بشر، افراد به طور متفاوتی فکر کرده اند، به طور متفاوتی عمل کرده اند و متفاوتی از یکدیگر زندگی کرده اند. قطعاً کسی این سؤال را پرسیده بود که چرا افراد متفاوتند؟ چرا برخی از افراد باهوش تر یا با اخلاق ترند؟ و آیا چیزی وجود دارد که آنها را برای همیشه متفاوت می کند؟ در این زمینه کارشناسان به دو گروه با نظریه های مختلف تقسیم شدند. برخی ادعا کردند که یک اساس فیزیکی قوی برای این تفاوت ها وجود دارد که آنها را اجتناب ناپذیر و تغییرناپذیر می کند. در طول اعصار، منظور از این به اصطلاح تفاوت های فیزیکی، برجستگی روی جمجمه، اندازه و شکل آن (جمجمه شناسی) بوده و امروزه، منظور از آن ژن است. گروه دوم کارشناسان، تفاوت های شدید در پس زمینه، تجربه، آموزش یا شیوه های یادگیری افراد را منشا این تفاوت ها می دانستند. شاید از دانستن این موضوع تعجب کنید که قهرمان بزرگ این دیدگاه آلفرد بینه، مخترع آزمون IQ بود. آیا آزمون IQ به طور مختصر به معنای هوش تغییرناپذیر کودکان نبود؟ در واقع نه. بینه، مردی فرانسوی بود که در اوایل قرن بیستم در پاریس کار می کرد و این تست را طراحی کرد تا کودکانی را شناسایی کند که سیستم آموزشی مدارس عمومی پاریس برایشان مفید نبود. به این صورت برنامه های آموزشی جدیدی میتوانست طراحی شود که این دانش آموزان را به مسیر پیشرفت بازگرداند. بینه بدون انکار تفاوت های فردی در هوش کودکان، معتقد بود که آموزش و تمرین می تواند باعث تغییرات اساسی در هوش شود. او در یکی از کتاب های مهمش با نام «ایده های مدرن در مورد کودکان»، که در آن خلاصه کارش در مورد صدها کودکی که با مشکلات یادگیری دست به گریبان بودند را بیان کرده، می گوید:

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

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

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

همه اینها چه مفهومی برای شما دارد؟ دو طرز فکر

نظرات تخصصی صاحب نظران درباره مسائل علمی، یک مسئله است و درک چگونگی به کارگیری این دیدگاه ها در مورد خودتان، مسئله ای دیگر! تحقیقات من در طی بیست سال نشان داده است که دیدگاهی که اتخاذ می کنید، به شدت روی شیوه ای که زندگی تان را پیش

می برید، تأثیر می گذارد؛ تعیین می کند که آیا می توانید شخصی باشید که می خواهید، و اینکه آیا به آن چیزهایی که سزاوارش هستید، دست خواهید یافت. چگونه این امر اتفاق می افتد؟ چطور یک باور ساده چنان قدرتی دارد که روان شناسی و در نتیجه، زندگی شما را دگرگون کند؟ باور داشتن به ویژگی های تغییرناپذیر، یعنی طرز فکر ثابت، فوریتی ایجاد می کند که خودتان را بارها و بارها اثبات کنید. اگر تنها مقدار معینی هوش، شخصیت و شخصیت اخلاقی دارید، پس بهتر است ثابت کنید که مقدار زیادی از آنها را دارید. احساس کمبود در این اساسی ترین ویژگیها، نتیجه مطلوبی در بر نخواهد داشت. بعضی از ما با این طرز فکر از سنین کودکی آموزش دیده ایم. اگرچه من در دوران کودکی روی باهوش بودن متمرکز بودم، اما طرز فکر ثابت واقعا توسط خانم ویلسون، معلم کلاس ششم، به من القا شده بود.

برخلاف آلفرد بینه، او معتقد بود که امتیاز بهره هوشی (IQ) هر کسی، کل داستان زندگی اش را می گوید. ما در کلاس به ترتیب IQ می نشستیم و تنها به دانش آموزانی که بالاترین IQ را داشتند برای حمل پرچم و بقیه کارها اعتماد میشد. گذشته از دردهایی که او با قضاوت های خود بر می انگیخت، طرز فکری ایجاد می کرد که در نتیجه آن، همه افراد کلاس تنها یک هدف همیشگی داشتند، اینکه باهوش به نظر بیایند، نه احمق! چه کسی به یادگیری اهمیت میداد یا از آن لذت می برد وقتی که هر بار که از ما امتحان میگرفت یا ما را برای درس پس دادن صدا می کرد تمام وجود ما پر از احساس خطر می شد؟ افراد بسیاری را با این هدف، یعنی اثبات خودشان در کلاس درس، در حرفه و در روابطشان دیده ام. هر وضعیتی تأیید هوش، شخصیت یا کاراکتر آنها را به چالش می کشد. هر موقعیتی اینگونه ارزیابی می شود: آیا موفق می شوم یا شکست خواهم خورد؟ آیا باهوش به نظر می رسم یا کندذهن؟ آیا قبول خواهم شد یا نه؟ آیا احساس یک برنده را خواهم داشت یا یک بازنده؟ اما آیا برای جامعه ما هوش، شخصیت و کاراکتر ارزشمند نیستند؟ آیا خواستن این صفات عادی نیست؟ بله اما...

طرز فکر دیگری وجود دارد که در آن، این ویژگی ها به مثابه دست اول شما در بازی پوکر نیست که مجبور به پذیرش باشید، و همواره تلاش کنید تا خودتان و دیگران را متقاعد سازید که دست رویال فلاش متشکل از آس شاه و بی بی و سرباز دارید، در حالی که مخفیانه نگران دست واقعیتان متشکل از جفت ورق ده هستید. در این طرز فکر، دارایی های اولیه شما و یا همان دستی که در بازی پوکر دارید، فقط نقطه شروع پیشرفت است. طرز فکر رشد براساس این باور است که می توانید با تلاش ویژگی های اولیه خود را پرورش دهید. اگرچه افراد ممکن است در موارد زیادی، مانند استعداد و مهارت های اولیه، علایق یا خلق و خو و سرشت با یکدیگر تفاوت داشته باشند، اما همه افراد می توانند از طریق ممارست و تجربه تغییر کرده و رشد یابند. آیا افرادی که این طرز فکر را دارند بر این باورند که هر کسی می تواند هر چه که دوست دارد باشد

یا هر کسی با انگیزه یا آموزش مناسب می تواند انیشتین یا بتهوون شود؟ نه، اما آنها بر این باورند که توانمندی واقعی افراد، نامشخص است و پیش بینی آنچه که می توان با سالها عشق، رنج و آموزش به دست آورد، غیرممکن است. آیا میدانید که داروین و تولستوی کودکان عادی محسوب می شدند. یا اینکه بن هوگان، یکی از بزرگترین گلف بازان تمام دوران، در کودکی بسیار دست و پا چلفتی و فاقد ظرافت بود؟ و اینکه سیندی شرمین عکاس که تقریبا در همه لیست های مهم ترین هنرمندان قرن بیستم حضور داشته است، در اولین دوره عکاسی خود مردود شد؟ اینکه به جeraldین پیچ، یکی از بزرگترین بازیگران زن، توصیه شد که به دلیل نداشتن استعداد، بازیگری را رها کند؟

می بینید که چگونه این باور، یعنی ایجاد خصوصیات محبوب و مورد علاقه، موجب اشتیاق به یادگیری می شود. چرا هنگامی که می توانید بهتر شوید، زمانتان را برای اثبات عالی بودن خود تلف می کنید. چرا به جای غلبه بر نقاط ضعف خود، آنها را پنهان می کنید؟ چرا به جای اینکه در جستجوی دوست یا همسری باشید که فقط عزت نفس شما را تقویت می کند، به دنبال فردی نیستید تا شما را به چالش کشیده و موجب رشدتان شود؟ و چرا به دنبال چیزهایی هستید که آزمایش شده و درستند، نه تجاربی که باعث رشد شما خواهند شد؟ داشتن شور و شوق برای رشد و پایبند ماندن به آن، حتی (و یا به خصوص هنگامی که اوضاع به خوبی پیش نمی رود، مشخصه طرز فکر رشد است. این طرز فکری است که به افراد اجازه میدهد تا در طول برخی از بحرانی ترین دوران زندگی شان رشد کنند.

خود بینشی: چه کسی شناخت دقیقی از دارایی ها و محدودیت های خویش دارد؟ خب، شاید افراد دارای طرز فکر رشد، تصور نمی کنند که انیشتین و بتهوون هستند، اما آیا به احتمال زیاد، دید بهتری از توانایی هایشان ندارند و برای چیزهایی که قادر به انجام آن نیستند، تلاش نمی کنند؟ در واقع، مطالعات نشان میدهد که مردم در برآورد توانایی هایشان، بسیار بد هستند. به تازگی اقدام به بررسی این موضوع کرده ایم که چه گروهی از افراد، احتمال بیشتری دارد که این گونه باشند. متوجه شدیم مطمئناً، افراد تا حد زیادی، عملکرد و توانایی شان را اشتباه برآورد می کنند؛ اما تقریبا تمامی این برآوردهای غلط مربوط به افرادی بود که طرز فکر ثابت داشتند. افرادی که طرز فکر رشد داشتند، به طور شگفت آوری دقیق بودند

وقتی به آن فکر می کنید، معقولانه به نظر می رسد. اگر همانند افراد دارای طرز فکر رشد، باور داشته باشید که می توانید خودتان را ارتقا دهید، آنگاه پذیرای اطلاعات دقیقی در مورد توانایی های فعلی خود خواهید بود، حتی اگر نامطلوب باشند. به علاوه، اگر به سمت یادگیری

متمايل شويد، همان طور كه افراد با طرز فكر رشد اين گونه اند، به منظور يادگيري مؤثر، به اطلاعات دقيقى در مورد توانايى هاى فعلى خود نياز خواهيد داشت. با اين حال، اگر همه چيز، به معنای خبر خوب يا خبر بدى در مورد ويژگى هاى ارزشمند شما باشد، همان طورى كه در خصوص افراد داراى طرز فكر ثابت اين چنين است، تصويرى كه از توانايى هايتان داريد، به ناچار دچار اعوجاج مى شود (تصور شما از توانايى هايتان صحيح نخواهد بود). برخى از نتايج بزرگنمايى مى شود، بقيه غير مهم جلوه داده مى شوند و قبل از شناختن آنها، خودتان را نخواهيد شناخت.

چه اتفاقى قرار است در آينده رخ دهد؟

نكته ديگرى كه به نظر مى رسد در مورد افراد استثنائى وجود دارد، استعداد ويژه آنها براى تبديل شكست هاى زندگى به موفقيتهائى آينده است. محققان خلاقيت، در اين مورد هم نظرند. در يك نظرسنجى از ۱۴۳ محقق خلاقيت، توافق گسترده اى در مورد مولفه شماره يك در دستاورد خلاقانه وجود داشت.

و آن دقيقاً نوعى پشتكار و مقاومت بود كه توسط طرز فكر رشد ايجاد مى شود. ممكن است دوباره بپرسيد، چگونه يك باور مى تواند به همه اين موارد يعنى عشق به چالش، اعتقاد به تلاش، مقاومت در برابر موانع و موفقيت بيشتر و خلاقانه تر! منجر شود؟ در فصل بعد، دقيقاً مى بينيد كه چگونه اين اتفاق مى افتد؛ چگونه طرز فكرها، چيزى را كه مردم براى آن تلاش مى كنند و نگرش آنها نسبت به موفقيت را تغيير مى دهند. چگونه آنها تعريف، اهميت و تأثير شكست را تغيير ميدهند و چگونه عميق ترين معنای تلاش را تغيير مى دهند. خواهيد ديد كه چگونه اين طرز فكرها در مدرسه، ورزش، محل كار و روابط نقش دارند. خواهيد ديد كه از كجا نشأت مى گيرند و چگونه ميتوان آنها را تغيير داد.

طرز فكر خود را رشد دهيد

چه طرز فكرى داريد؟ موارد زير را در نظر بگيريد؛ هريك از توضيحات را بخوانيد و تصميم بگيريد كه با آنها، عمدتاً موافقيد يا مخالف:

- ۱) هوش امرى بسيار پايه اى است كه نمى توانيد تغييرات زيادى در آن بدهيد.
 - ۲) ميتوانيد چيزهاى جديد ياد بگيريد، اما واقعا نميتوانيد درجه باهوش بودن خود را تغيير دهيد.
 - ۳) مهم نيست كه چقدر باهوش باشيد، هميشه ميتوانيد آن را به ميزان قابل توجهى تغيير دهيد.
 - ۴) هميشه مى توانيد ميزان هوش خود را به ميزان قابل ملاحظه اى تغيير دهيد.
- موارد ۱ و ۲، مربوط به طرز فكر ثابت است. موارد ۳ و ۴ طرز فكر رشد را منعكس مى كنند. شما با کدام طرز فكر بيشتر موافق هستيد؟ مى توانيد تركيبى از هر دو باشيد، اما اكثر مردم به سمت يكى از آنها متمايل اند. همچنين باورهايى در مورد توانايى هاى ديگر داريد. ميتوانيد «استعداد هنرى»، «تواناييهاى ورزشى» يا «مهارت كسب و كار» را با «هوش» جايگزين كنيد و آن را امتحان كنيد. اين تنها به توانايى هاى شما مربوط نمى شود؛ بلكه با ويژگى هاى شخصى تان نيز ارتباط دارد. به اين اظهارات درباره شخصيت نگاه كنيد و تصميم بگيريد كه با هر کدام از آنها موافقيد يا مخالف:

- ۱) شخصيت مشخصى داريد و كار زيادى براى تغيير آن نمى توان انجام داد.
 - ۲) مهم نيست چه نوع شخصيتى داريد، هميشه مى توانيد به طور قابل ملاحظه اى تغيير كنيد.
 - ۳) مى توانيد كارها را به طور متفاوتى انجام دهيد، اما بخش مهمى از آن كسى كه هستيد، واقعاً تغيير نمى كند.
 - ۴) هميشه مى توانيد چيزهاى اساسى در مورد نوع شخصيت خود را تغيير دهيد.
- در اينجا، موارد ۱ و ۳، پرسش هاى مربوط به طرز فكر ثابت و موارد ۲ و ۴ منعكس كننده طرز فكر رشد هستند. با کدام يك بيشتر موافقيد؟ آيا ممكن است با «طرز فكر شما در مورد هوشتان متفاوت باشد؟ بله، مى تواند اين گونه باشد.
- طرز فكر هوش» زمانى مطرح مى شود كه شرايط، توانايى ذهنى شما را درگير مى كند. «طرز فكر شخصيت شما در موقعيت هاى تأثير مى گذارد كه مربوط به ويژگى هاى شخصى شما باشد. براى مثال تا چه اندازه قابل اعتماد، يارى كننده، دلسوزيا داراى مهارتهائى اجتماعى هستيد. طرز فكر ثابت باعث مى شود نگران باشيد كه چگونه مورد قضاوت قرار خواهيد گرفت؛ در عوض طرز فكر رشد باعث مى شود به بهبود و پيشرفت اهميت دهيد. در اينجا برخى از شيوه هاى تفكر در مورد طرز فكرها ارائه شده است:
- موارد ۱ و ۲، مربوط به طرز فكر ثابت است. موارد ۳ و ۴ طرز فكر رشد را منعكس مى كنند. شما با کدام طرز فكر بيشتر موافق هستيد؟ مى توانيد تركيبى از هر دو باشيد، اما اكثر مردم به سمت يكى از آنها متمايل اند. همچنين باورهايى در مورد توانايى هاى ديگر داريد. ميتوانيد «استعداد هنرى»، «تواناييهاى ورزشى» يا «مهارت كسب و كار» را با «هوش» جايگزين كنيد و آن را امتحان كنيد.

این تنها به توانایی های شما مربوط نمی شود؛ بلکه با ویژگی های شخصی تان نیز ارتباط دارد. به این اظهارات درباره شخصیت نگاه کنید و تصمیم بگیرید که با هر کدام از آنها موافقت یا مخالف:

- ۱) شخصیت مشخصی دارید و کار زیادی برای تغییر آن نمی توان انجام داد.
 - ۲) مهم نیست چه نوع شخصیتی دارید، همیشه می توانید به طور قابل ملاحظه ای تغییر کنید.
 - ۳) می توانید کارها را به طور متفاوتی انجام دهید، اما بخش مهمی از آن کسی که هستید، واقعاً تغییر نمی کند.
 - ۴) همیشه می توانید چیزهای اساسی در مورد نوع شخصیت خود را تغییر دهید.
- در اینجا، موارد ۱ و ۳، پرسش های مربوط به طرز فکر ثابت و موارد ۲ و ۴ منعکس کننده طرز فکر رشد هستند. با کدام یک بیشتر موافقت؟ آیا ممکن است با «طرز فکر شما در مورد هوشتان متفاوت باشد؟ بله، می تواند این گونه باشد.
- طرز فکر هوش» زمانی مطرح می شود که شرایط، توانایی ذهنی شما را درگیر می کنند. «طرز فکر شخصیت شما در موقعیت هایی تأثیر می گذارد که مربوط به ویژگی های شخصی شما باشد. برای مثال تا چه اندازه قابل اعتماد، یاری کننده، دلسوزیا دارای مهارتهای اجتماعی هستید. طرز فکر ثابت باعث می شود نگران باشید که چگونه مورد قضاوت قرار خواهید گرفت؛ در عوض طرز فکر رشد باعث می شود به بهبود و پیشرفت اهمیت دهید. در اینجا برخی از شیوه های تفکر در مورد طرز فکرها ارائه شده است:
- ارتقای خود انجام می دهند. برخی از شیوه هایی که ممکن است برای تغییر یا توسعه تان دوست داشته باشید، چیست؟- به افرادی فکر کنید که میدانید غرق در طرز فکر ثابت هستند. به این فکر کنید که چگونه آنها همواره در تلاشند تا خود را اثبات کنند و اینکه تا چه اندازه نسبت به اشتباه و خطا کردن، بیش از حد حساسیت نشان می دهند. آیا تا به حال با خودتان فکر کرده اید که چرا این گونه هستند؟ (آیا شما این گونه اید؟) اکنون می توانید دلیل آن را درک کنید.
- به کسانی فکر کنید که میدانید در طرز فکر رشد مهارت دارند، کسانی که درک می کنند که ویژگی های مهم را می توان پرورش داد. به شیوه های مقابل آنها با موانع فکر کنید. به کارهایی فکر کنید که برای بسیار خوب، اکنون تصور کنید که تصمیم گرفته اید یک زبان جدید یاد بگیرید و در کلاسی ثبت نام کرده اید. چند جلسه از دوره شما می گذرد، استاد شما را فرا می خواند و شروع به پرسیدن سؤالاتی یکی پس از دیگری می کند.

خود را در طرز فکر ثابت قرار دهید. توانایی شما در معرض خطر قرار دارد. آیا می توانید نگاه های همه را روی خودتان احساس کنید؟ آیا می توانید چهره استاد را که در حال ارزیابی شماست، ببینید؟ تنش را احساس کنید، منیت خود را که حالت تدافعی می گیرد و دچار ضعف می شود احساس کنید. به چه چیزهای دیگری فکر کرده و احساس شان می کنید؟ حال، خود را در طرز فکر رشد قرار دهید. شما تازه کار هستید، به همین دلیل است که اینجایی. آمده اید که یاد بگیرید. معلم، منبعی برای یادگیری است. احساس کنید که از تنش رهایی می یابید. احساس کنید ذهن تان باز می شود. پیام این است: می توانید طرز فکر خود را تغییر دهید.

فصل ۲) بررسی عمیق تر طرز فکرها

وقتی زن جوانی بودم، می خواستم همسری مثل شاهزاده ها داشته باشم. بسیار خوش تیپ، بسیار موفق، شخصی بسیار قدرتمند و مهم در جامعه. دنبال کاری جذاب بودم که بیش از حد سخت و مخاطره آمیز نباشد، و آن را برای اثبات خودم می خواستم.

سالها طول کشید تا اینکه خشنود و راضی شوم. مرد فوق العاده ای پیدا کردم اما کارش در حال توسعه و پیشرفت بود. شغل خوبی یافتیم اما واقعا چالشی بود و تلاش مداومی می طلبید. هیچ چیز آسان نبود. پس چرا راضی هستیم؟ طرز فکرم را تغییر دادم. آن را به خاطر کارم تغییر دادم. روزی من و ماری بندورا، دانشجوی دکترایم، سعی کردیم بفهمیم که چرا برخی از دانش آموزان تا این اندازه گرفتار اثبات توانایی خود هستند در حالی که دیگران فقط با آرامش و لذت یاد می گیرند. ناگهان متوجه شدیم که دو معنی برای توانایی وجود دارد، نه یکی: توانایی ثابت که باید اثبات شود و توانایی قابل تغییر که باید از طریق یادگیری پرورش یابد.

این گونه بود که ایده «طرز فکرها» متولد شد. فوراً متوجه شدم که کدام یک از آنها را داشتیم. فهمیدم که چرا همیشه نگران اشتباهات و شکست ها بودم و برای نخستین بار دریافتم که می توانم انتخاب کنم.

زمانی که وارد طرز فکری می شوید، در واقع وارد جهان جدیدی شده اید. در جهانی که صفات ثابتی دارد، موفقیت یعنی اثبات هوش یا استعداد و ثابت کردن خودتان. در جهان دیگر که ویژگی های در حال تغییر دارد، به معنای ارتقای خودتان برای یادگیری چیزهای جدید است؛ به معنای توسعه خودتان!

در یکی از این دو جهان، شکست به معنای وجود موانع، گرفتن نمره بد، باختن در یک تورنمنت، اخراج شدن و مورد بی‌اعتنایی قرار گرفتن است. به این معناست که باهوش یا با استعداد نیستید. اما در دنیای دیگر، شکست به معنای رشد نکردن است، به معنای نرفتن به دنبال آن چیزهایی است که برایتان ارزشمندند. و به معنای شکوفا نکردن توانایی هایتان است!

آیا موفقیت به معنای یادگیری است یا اثبات باهوش بودن شما؟ بنجامین باربر، جامعه‌شناس برجسته، زمانی گفت: «من، جهان را به ضعیف و قوی یا موفقیت‌ها و شکست‌ها تقسیم نمی‌کنم... جهان را به یادگیرندگان و غیر یادگیرندگان تقسیم می‌کنم.» در واقع چه چیزی فردی را غیر یادگیرنده می‌کند؟

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

حتی می‌توانید تفاوت‌ها را در امواج مغزی افراد ببینید. افرادی با هردو طرز فکر، به آزمایشگاه امواج مغزی ما در کلمبیا آمدند. همان‌طور که به سؤالات سخت پاسخ می‌دادند و بازخورد می‌گرفتند، کنجکاو بودیم که ببینیم چه زمانی امواج مغزی آنها علاقه‌مندی و توجه را نشان خواهد داد. افراد دارای طرز فکر ثابت، تنها زمانی علاقه‌مند بودند که بازخوردها، نشان‌دهنده توانایی‌هایشان بود. امواج مغزی آنها نشان داد که وقتی به آنها گفته می‌شد که پاسخ‌هایشان درست یا غلط است، به دقت توجه می‌کردند. اما زمانی که به آنها اطلاعاتی ارائه می‌شد که می‌توانست به یادگیری‌شان کمک کند، هیچ نشانه‌ای از علاقه وجود نداشت. حتی زمانی که اشتباه جواب میدادند، علاقه‌ای به یادگیری جواب درست نداشتند.

فقط افراد دارای طرز فکر رشد، به دقت به اطلاعاتی که دانش‌شان را افزایش میداد، توجه می‌کردند. برای آنها، یادگیری در اولویت بود. اولویت شما چیست؟

اگر مجبور به انتخاب بودید، انتخابتان چه می‌بود؟ انبوهی از موفقیت و مورد تأیید قرار گرفتن یا چالش‌های بسیار؟ ما فقط در کارهای فکری مجبور به این انتخاب‌ها نیستیم، بلکه همین‌طور باید تصمیم‌گیری کنیم که چه نوع روابطی را می‌خواهیم: روابطی که باعث تقویت غرور و منیت‌مان می‌شود یا روابطی که ما را برای رشد کردن به چالش می‌کشند؟ همسر ایده‌آل شما چه کسی است؟ این سؤال را از افراد جوان پرسیدیم و این جواب‌هایی است که آنها به ما دادند:

افراد با طرز فکر ثابت گفتند: همسر ایده‌آل باید:

آنها را بی‌عیب و نقص و کامل بداند. به آنها احساس عالی بودن بدهد. آنها را پرستش کند.

به عبارت دیگر، همسر ایده‌آل آنها باید ویژگی‌های ثابت‌شان را تقدیس کند. شوهرم می‌گوید که او سابق این‌گونه احساس می‌کرد، او می‌خواست به خدای شریک زندگی‌اش تبدیل شود. خوشبختانه، این ایده را قبل از ملاقات با من رها کرد.

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

اشتباهات و ضعف‌هایشان را ببیند و برای برطرف کردن این اشتباهات و ضعفها کمک‌شان کند. آنها را برای تبدیل شدن به یک فرد بهتر به چالش بکشد و به یادگیری چیزهای جدید تشویق کند. بدیهی است که منظورشان همسری نبود که مرتباً از آنها انتقاد کند و یا عزت‌نفس‌شان را تضعیف کند، بلکه به طور قطع کسی را می‌خواستند که از پیشرفت‌شان حمایت کند. آنها تصور نمی‌کردند که انسان‌های کامل و بی‌عیب و نقصی هستند که همه چیز را می‌دانند و چیز دیگری برای یادگیری وجود ندارد.

توسعه دادن

افراد با طرز فکر رشد تنها به دنبال چالش نیستند، بلکه از آن لذت می‌برند. هر چقدر چالش بزرگتر باشد، بیشتر رشد می‌کنند و در هیچ‌جای جهان نمی‌توان آن را واضح‌تر از جهان ورزش مشاهده کرد. می‌توانید افرادی را ببینید که خود را توسعه داده و رشد کردند.

میا هام، بزرگ‌ترین ستاره فوتبال زنان زمان خود، صادقانه می‌گوید: «در همه زندگی‌ام، همواره خودم را با بازیکنان مسن‌تر، بزرگتر، ماهرتر و باتجربه‌تر و به طور خلاصه، بهتر از خودم به چالش کشیده‌ام.» برای نخستین بار با برادر بزرگترش بازی کرد. پس از آن در ده سالگی، به تیم پسران یازده ساله پیوست. سپس خود را به تیم شماره یک کالج در ایالات متحده رساند. «هر روز تلاش می‌کردم که در سطح آنها بازی کنم. و سرعت پیشرفت من بسیار سریع‌تر از چیزی بود که حتی در خواب می‌دیدم.» پاتریشیا میراندا بچه دبیرستانی چاق و

غیرورزشکاری بود که می خواست کشتی بگیرد. پس از اینکه بارها روی تشک کشتی شکست خورد، به او گفته شد که مایه خجالت است و هیچ کس او را جدی نخواهد گرفت.

او ابتدا گریه کرد، سپس احساس کرد: «این کار واقعاً عزم مرا می طلبد... باید به تلاش کردن ادامه دهم و باید بدانم که آیا تلاش و تمرکز و باور و آموزش به نحوی می تواند به من به عنوان کشتی گیر مشروعیت ببخشد». او این عزم و اراده را چگونه به دست آورد؟
میراندا در یک زندگی بدون چالش، رشد کرده بود؛ اما وقتی مادرش در سن چهل سالگی بر اثر بیماری درگذشت، میراندای ده ساله، به حقیقتی دست پیدا کرد. «هنگامی که در بستر مرگ هستید، یکی از بهترین چیزهایی که می توان گفت این است که واقعا خود را کشف کردم. این حس فوریت زمانی که مادرم فوت شد، کم کم به من القا شد... اگر در زندگی، خودتان را فقط برای انجام دادن کارهای آسان به زحمت میاندازد، شرم بر شما!» بنابراین، هنگامی که کشتی او را به چالش می کشید، آماده بود که آن را بپذیرد. تلاش هایش جواب داد. در بیست و چهارسالگی، میراندا آخرین خنده ها و تمسخرها را دریافت کرد. او در رده همه آنچه که آنها در مورد خوب بودن می گویند در همان بار اول و بلافاصله است؛ اما افراد دارای طرز فکر رشد گفتند:

وقتی که کاری خیلی دشوار است و من واقعا سخت تلاش می کنم و می توانم چیزی را انجام دهم که قبلا نمی توانستم».

یا «هنگامی که به مدت طولانی روی چیزی کار، و کم کم آن را درک می کنم».

برای آنها کمال فوری مطرح نیست. یادگیری در طول زمان مهم است: رویارویی با چالش، و پیشرفت کردن. اگر توانایی دارید، دیگر چه نیازی به یادگیری است؟

درواقع، افراد دارای طرز فکر ثابت، انتظار دارند که قبل از هرگونه یادگیری، توانایی به خودی خود آشکار شود. گذشته از همه اینها، اگر آن را داشته باشید، دارید و اگر آن را نداشته باشید، ندارید. دیارتان من در کلمبیا، از متقاضیان سراسر جهان، ۶ نفر از دانشجویان تازه فارغ التحصیل شده را در یک سال قبول کرد. همه آنها در امتحانات نمرات شگفت انگیزی گرفته بودند و توصیه نامه های تحسین برانگیزی از دانشمندان برجسته داشتند. علاوه بر این، در دانشگاه های رتبه بالا پذیرفته شده بودند.

برخی از آنها، تنها یک روز طول کشید که تظاهر کردن را شروع کردند. دیروز آنها افراد بسیار موفق و از خود مطمئن بودند. اما امروز بازنده اند. این اتفاقی است که می افتد: آنها به دانشکده و لیست طولانی مقاله های منتشر شده ما نگاه می کردند؛ «اوه خدای من، نمی توانم این کار را انجام دهم». آنها دانشجویان سطح بالایی را می دیدند که پروپوزال های رسمی و مقالاتی برای انتشار ارسال می کردند؛ «اوه خدای من،

نمی توانم آن کار را انجام دهم».

آنها بلدند چگونه امتحان بدهند و نمرات عالی (A) کسب کنند، اما با این حال نمیدانند که چگونه این کارها را انجام دهند و بنابراین منصرف می شوند.

اما دانش آموزان با طرز فکر ثابت، نه تنها باور داشتند که آزمون می تواند توانایی مهمی را ارزیابی کند، بلکه به همان شدت معتقد بودند که می تواند میزان هوش آنها را نیز بسنجد و حتی اینکه وقتی بزرگ شدند تا چه اندازه باهوش خواهند بود.

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

نگاهی متفاوت به توانایی های بالقوه

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

این باور که توانمندی هر فردی هم اکنون می تواند مشخص شود، آن چنان متداول است که جوزف پی کندی با اطمینان به مورتون داوون؟ گفت که او شکست خواهد خورد. داوون بعدها به نویسنده و شخصیت تلویزیونی معروفی تبدیل شد، اما چه چیزی باعث شد کندی چنین پیش بینی کند؟! او با جوراب قرمز و کفش های قهوه ای به کلپ استورک آمده بود. کندی به او گفت: «مورتون، از بین تمام انسان های موفق که تاکنون در زندگی ملاقات کرده ام کسی را نمی شناسم که جوراب قرمز و کفش های قهوه ای پوشیده باشد. مرد جوان، بگذار هم اکنون به تو بگویم، تو قطعاً متمایز و برجسته هستی، اما متمایز بودن تو به گونه ای است که مردم هرگز تو را تحسین نمی کنند.» کارشناسان

برای بسیاری از موفق ترین افراد عصر ما هیچ آینده ای متصور نبودند. جکسون پولاک، مارسل پروست، الویس پریسلی، ری چارلز، لوسیل بال و چارلز داروین؛ تصور می شد که همه این اشخاص توانایی کمی در زمینه کاری خود داشته باشند. اما آیا توانمندی به معنای ظرفیت افراد برای توسعه مهارت هایشان از طریق تلاش در طول زمان نیست؟ موضوع دقیقا همین است. چگونه می توانیم بگوییم که صرف زمان و تلاش، یک فرد را به کجا خواهد رساند؟

چه کسی می داند، شاید کارشناسان در مورد جکسون، مارسل، الویس، ری، لوسیل و چارلز با توجه به مهارت هایی که آنها در آن زمان داشتند، درست می گفتند. شاید هنوز افرادی نبودند که بعدها شدند. یک بار به نمایشگاهی از نقاشی های اولیه پل سزان در لندن رفتم. در راه، با خودم فکر می کردم که سزان که بود و نقاشی های او قبل از اینکه به نقاش امروزی که ما می شناسیم تبدیل شود، چگونه بودند. به شدت کنجکاو بودم، چرا که سزان یکی از هنرمندان مورد علاقه من بود و مردی بود که زمینه بسیاری از هنرهای مدرن را فراهم کرد و این چیزی بود که دیدم: برخی از نقاشی ها بسیار بد بودند. آنها صحنه های بسیار آشفته شامل چند فرد تقریبا خشن بودند که به طرز ناشیانه ای کشیده شده بودند. اگرچه نقاشی هایی هم وجود داشت که یادآور همان سزان معروف بودند، اما خیلی از آنها چنین نبود. آیا سزان اولیه با استعداد نبود؟ یا فقط زمان نیاز داشت تا تبدیل به سزان معروف شود؟

افرادی که طرز فکر رشد دارند، می دانند که شکوفایی توانمندیها نیازمند صرف زمان است. به تازگی، از معلمی که در یکی از بررسی های ما شرکت کرده بود نامه ای با لحنی تند دریافت کردم. در این بررسی، یک دانش آموز فرضی، به نام جنیفر توصیف شده بود که نمره امتحان ریاضی او ۶۵ از ۱۰۰ شده بود. سپس از معلم پرسیده می شود که نظرشان درباره جنیفر چیست. معلمانی که طرز فکر ثابت داشتند، بسیار مشتاق جواب دادن به سوالات ما بودند. آنها فکر می کردند که با دانستن نمره جنیفر، درک خوبی از اینکه او چگونه بوده و قادر به انجام چه کاری است داشتند. توصیه های آنها زیاد بود. در مقابل، آقای ریوردون بسیار خشمگین بود و اینگونه نوشت: پس از تکمیل کردن بخش مربوط به معلم پژوهش اخیرتان، باید درخواست کنم که نظرات من از تحقیق حذف شود. احساس می کنم که خود مطالعه از نظر علمی نادرست است. متأسفانه، آزمون با استفاده از یک فرض میوب، از معلمانی می خواهد تا در مورد یک دانش آموز فرضی فقط براساس نمره او تصمیم گیری کنند. عملکرد نمی تواند براساس یک ارزیابی سنجیده شود. نمی توانید شیب یک خط را تنها با یک نقطه معلوم تعیین کنید، چرا که هیچ خطی برای شروع این کار وجود ندارد. یک لحظه از زمان، روند، بهبود، عدم تلاش یا توانایی ریاضی را نشان نمی دهد...

ارادتمند شما- مایکل دی ریوردان

از انتقاد آقای ریوردان بسیار خوشحال شدم و با او بسیار موافق بودم. یک ارزیابی در یک لحظه از زمان، ارزش کمی برای درک توانایی افراد دارد، چه رسد به اینکه توانایی او را برای موفقیت های آینده ارزیابی کند. اینکه چرا بسیاری از معلمانی دیگر شرکت کننده در پژوهش، برخلاف این فکر می کردند، ناراحت کننده بود و این موضوع مورد مطالعه ما بود. این تفکر که یک ارزیابی می تواند شما را برای همیشه بسنجد، چیزی است که باعث ایجاد فوریت برای افراد دارای طرز فکر ثابت می شود. به همین دلیل است که آنها باید کاملا و بلافاصله موفق شوند. چه کسی میتواند از عهده تلاش برای رشد کردن برآید، زمانی که همه چیز در خطر از دست رفتن است؟

خلبان ماهر کار سختی بود، تجربه یادگیری مستمر بود. بهترین خلبانان بیشتر از دیگران پرواز می کنند؛ به همین دلیل است که بهترین هستند.» او هم مثل مایکل جردن فقط یک انسان بود، و فقط بیش از بقیه خودش را پرورش داده بود.

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

طرز فکرها معنای شکست را تغییر می دهند

خانواده مارتینز، رابرت سه ساله شان را می پرستیدند و همیشه به شاهکارهایش می بالیدند. کودکی به باهوشی و خلاقیت کودک آنها وجود نداشت. سپس رابرت کاری نابخشودنی انجام داد؛ او نتوانست در آزمون ورودی پیش دبستانی شماره یک نیویورک موفق شود. پس از آن، خانواده مارتینز از او دلسرد شدند. آنها به همان شیوه قبل، درباره او صحبت نمی کردند و با افتخار و محبت سابق با او رفتار نمی کردند. او دیگر رابرت باهوش آنها نبود. او کسی بود که خودش را بی اعتبار و آنها را شرمسار کرده بود. در سن کم سه سالگی فردی شکست خورده بود.

همان طور که مقاله ای در نیویورک تایمز اشاره می کند، شکست، از عمل شکست خوردن (من شکست خوردم) به هویت (من شکست خورده ام) تبدیل شده بود. این امر به ویژه در طرز فکر ثابت صادق است. زمانی که بچه بودم، من هم نگران دچار شدن به سرنوشت رابرت بودم. در کلاس ششم، بهترین هجی کننده مدرسه بودم. مدیر از من خواست که به رقابتی در سطح شهر بروم، اما نپذیرفتم.

در کلاس نهم، در درس فرانسه از همه بهتر بودم و معلمم از من خواست تا وارد رقابتی در سطح شهر شوم. باز هم خودداری کردم. چرا باید ریسک می کردم تا موفقیت من به شکست تبدیل شود؟ و از برنده به بازنده تبدیل شوم؟

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

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

لحظه های تعیین کننده

حتی در طرز فکر رشد هم شکست ممکن است تجربه دردناکی باشد اما شما را تعریف نمی کند. این مسئله ای است که باید با آن روبه رو شد، برخورد کرد و از آن یاد گرفت. جیم مارشال، بازیکن دفاعی سابق مینه سوتا وایکینگز، نقل می کند که چه چیزی می توانست به راحتی او را به بازنده تبدیل کند. در بازی مقابل سان فرانسیسکو فورتی ناینرز، مارشال در میان فریاد جمعیت برای تاج دودا اما در جهت عکس دویده بود و در حالی که تلویزیون ملی در حال پخش بود برای تیم حریف امتیاز کسب کرد، این فاجعه بارترین لحظه زندگی اش بود. شرم، تحمل ناپذیر بود. اما در بین دو نیمه اندیشید:

اگر اشتباه کردی، باید آن را درست کنی...» مارشال در نیمه دوم، بر خودش مسلط شد و یکی از بهترین فوتبال های خود را ارائه داد و به پیروزی تیم خود کمک کرد.

جیم به این اکتفا نکرد. با گروه های مختلف صحبت کرد. به نامه هایی که از طرف افرادی که در نهایت، شجاعت اعتراف به تجارب شرم آور خود را یافته بودند، پاسخ داد. او تمرکزش را در طول بازی افزایش داد.

به جای اینکه اجازه دهد آن تجربه او را تعریف کند، کنترل آن را در دست گرفت. از آن تجربه، برای تبدیل شدن به بازیکن بهتر و همان طور که باور دارد، فرد بهتری استفاده کرد.

با این حال، در طرز فکر ثابت، شکست ممکن است به ضربه روحی فراموش نشدنی تبدیل شود. برنارد لوئیژائو یکی از برترین سرآشپزهای جهان بود. تنها تعداد انگشت شماری از رستوران ها در تمام فرانسه از کتاب راهنمای میچلن، قابل احترام ترین راهنمای رستوران در اروپا، امتیاز عالی سه ستاره دریافت می کنند. رستوران او یکی از آنها بود. با این حال، نزدیک به انتشار کتاب راهنمای میچلین در سال ۲۰۰۳، لوئیژائو خودکشی کرد. او در گالت میلانو، دیگر کتاب راهنما، دو نکته (از بیست نکته را جا انداخته بود و از نوزده به هفده نزول کرده بود. شایعات بسیاری وجود داشت که او یکی از سه ستاره خود را در راهنمای جدید از دست خواهد داد. اگرچه این گونه نشد، اما فکر شکست او را تسخیر کرده بود.

لوئیژائو در آن زمان پیشگام بود. او یکی از اولین هایی بود که «غذاهای موج نو» را با جایگزین کردن سس کره و خامه سنتی در آشپزی فرانسوی با طعم تازه تر مواد غذایی ارتقا داد. مردی دارای انرژی فوق العاده که همچنین یک کارآفرین بود. او علاوه بر رستوران سه ستاره در بورگوندی، مالک سه رستوران در پاریس، کتاب های آشپزی متعدد و خط تولید مواد غذایی منجمد بود. او می گفت که «من مانند ایو سن لوران هستم؛ هم لباس گران قیمت برای مشتری خاص و هم لباس های معمول برای مغازه ها (همه جور غذایی آماده می کنم)».

مردی با چنین استعداد و ابتکاری، به راحتی می توانست با دو امتیاز و سه ستاره یا بدون آن، آینده رضایت بخشی را برنامه ریزی کند. درواقع، همان طور که مدیر گالت میلانو گفت: باور کردنی نبود که امتیاز، موجب خودکشی او شود؛ اما در طرز فکر ثابت، امتیاز پایین آنها، به او معنای متفاوتی از خودش میداد: شکست خورده. از عرش به فرش رسیده!

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

موفقیت من شکست توست

تابستان گذشته، من و همسرم به یک مزرعه گردشگری رفتیم. کار بسیار بدیعی بود چرا که هیچ یک از ما تا آن زمان از نزدیک اسب ندیده بودیم! روزی، برای دوره فالای فیشینگ ثبت نام کردیم (نوعی ماهیگیری که در آن درون آب می ایستید و نخ ماهیگیری را با دست پرتاب می کنید و منتظر گیر افتادن ماهی در قلاب می مانید).

این دوره توسط یک ماهیگیر هشتادساله فوق العاده که مثل گاوچرانها بود، آموزش داده می شد که به ما نشان داد چگونه نخ قلاب ماهیگیری را پرت کنیم و سپس ما را به حال خودمان رها کرد.

به زودی دریافتیم که او به ما یاد نداده بود که چگونه تشخیص دهیم چه زمانی ماهی قزل آلا به طعمه می خورد (قزل ها طناب را نمی کشند؛ باید به آب دقت کنید و زمانی که ماهی قزل آلا به طعمه گیر می کند، چه کاری انجام دهیم. چطور نخ قلاب ماهیگیری را به آرامی جمع کنیم که ماهی فرار نکند (ماهی را در امتداد آب بکشید و آن را به سمت هوا پرتاب نکنید).
خب، زمان سپری شد، اما خبری از ماهی قزل آلا نبود. هیچ یک از ما کوچک ترین پیشرفتی نکرده بود. ناگهان، متوجه شدم. چند ماهی قزل آلا بی دقت، به شدت به طعمه من خوردند و ماهیگیر که به طور اتفاقی در همان جا بود، ادامه کار را به من به طور مفصل توضیح داد. من یک قزل آلا رنگین کمان صید کرده بودم.

واکنش #۱: شوهر من، دیوید، درحالی که از غرور بسیار بشاش بود به سمت من دوید و گفت: «زندگی با تو بسیار هیجان انگیز است!»
واکنش #۲: آن شب هنگامی که برای صرف شام به اتاق غذاخوری آمدم، دو مرد به سمت شوهرم آمدند و گفتند: «دیوید چطور، در چه حالی؟» دیوید مبهوتانه به آنها نگاه کرد؛ او هرگز نمی دانست که آنها در چه مورد صحبت می کردند. البته که نمی دانست. او کسی بود که فکر می کرد ماهیگیری من هیجان انگیز بود؛ اما من دقیقاً میدانستم که منظور آنها چه بود. آنها انتظار داشتند که دیوید احساس سرخوردگی و حقارت کند و آنها در ادامه نشان دادند که دقیقاً موفقیت من چه مفهومی برای آنها داشته است.

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

فراتر از میزان آسیب زایی شکست در طرز فکر ثابت، این طرز فکر هیچ دستورالعمل خوبی برای غلبه بر آن به شما ارائه نمی کند. اگر شکست به معنای آن است که فاقد صلاحیت و توانایی یا شکست خورده هستید، خب در آن صورت چه کاری از شما بر می آید؟
در مطالعه ای، کلاس هفتمی ها به ما گفتند که چگونه به شکست تحصیلی، مانند نمره ضعیف در آزمون دوره جدید عکس العمل نشان میدهند. کسانی که طرز فکر رشد داشتند، بدون تعجب گفتند که برای آزمون بعدی بیشتر مطالعه می کنند اما کسانی که طرز فکر ثابت داشتند، گفتند که برای آزمون بعدی کمتر مطالعه می کنند. اگر توانایی این کار را ندارید، چرا زمان تان را تلف کنید؟ و گفتند که به طور جدی به تقلب کردن فکر خواهند کرد. آنها فکر می کردند اگر توانایی ندارید، فقط باید به دنبال راه دیگری باشید.
علاوه بر این، به جای تلاش برای یادگیری و جبران شکست، افرادی که طرز فکر ثابت دارند، ممکن است صرفاً برای بازیابی عزت نفس شان تلاش کنند. برای مثال، ممکن است به دنبال افرادی باشند که حتی بدتر از خودشان هستند.
پس از عملکرد ضعیف در آزمون، به دانش آموزان کالج فرصتی داده شد که به آزمون سایر دانش آموزان نگاهی بیندازند. دانش آموزانی که طرز فکر رشد داشتند، به آزمون کسانی نگاه کردند که بسیار بهتر از آنها عمل کرده بودند. مانند همیشه، آنها می خواستند که اشکالات شان را اصلاح کنند اما دانش آموزانی که طرز فکر ثابت داشتند، تصمیم گرفتند که به آزمون افرادی نگاه کنند که واقعاً ضعیف عمل کرده بودند. این کار برای ایجاد احساسی بهتر نسبت به خودشان بود.

طرز فکر معنای تلاش را عوض می کند

در کودکی به ما حق انتخابی بین خرگوش با استعداد اما نامنظم و لاک پشت آهسته اما ثابت قدم داده شد. درسی که قرار بود از آن یاد بگیریم این بود که آهسته و پیوسته، برنده می شود؛ اما واقعا آیا هیچ یک از ما می خواست که به جای لاک پشت باشد؟
نه؛ همه ما فقط می خواستیم که خرگوش عاقل تری باشیم. می خواستیم به سرعت باد و کمی استراتژیک تر باشیم، یعنی قبل از خط پایان تا آن اندازه نخواستیم. گذشته از همه اینها، همه می دانند که برای موفق شدن باید خودی نشان داد.
داستان خرگوش و لاک پشت که سعی در نشان دادن قدرت تلاش داشت، تلاش را بی اعتبار کرده و ارزش آن را زیر سؤال برد و تصویری را تقویت کرد که تلاش برای زحمتکش ها و آهسته روها است و نشان داد که در مواردی نادر، وقتی افراد با استعداد اشتباه می کنند، افراد زحمتکش می توانند آرام آرام به جلو بخرزند.

کتاب داستان های «لوکوموتیو کوچکی که توانست»، «فیل سگی بگی»، «اسکرافای یدک کش»، همه این شخصیت ها دوست داشتنی بودند، آنها اغلب بهتر از چیزی بودند که به نظر می رسیدند و وقتی موفق می شدند، برای آنها خوشحال میشدیم. درواقع تا به امروز، به یاد دارم که چقدر این موجودات کوچک (ماشینها) را دوست داشتم، اما آیا دوست داشتم شبیه آنها باشم؟ پیام این بود: اگر به اندازه کافی بیچاره باشید که ضعیف ترین فرد باشید، اگر فاقد هرگونه موهبتی باشید، مجبور نیستید شکست خورده مطلق باشید.
می توانید یک موجود زحمتکش شیرین، کوچک و قابل ستایش باشید و اگر واقعا تلاش کنید و در برابر کسانی که تحقیرتان می کنند، ایستادگی کنید شاید موفق شوید. از شما خیلی سپاسگزارم، اما می خواهم توانایی داشته باشم.

مشکل اینجاست که این داستان‌ها موقعیت انتخاب این یا آن را ایجاد می‌کنند... یا توانایی یا تلاش بیشتر و این بخشی از طرز فکر ثابت است. تلاش برای کسانی است که توانایی ندارند. افراد با طرز فکر ثابت به ما می‌گویند: «اگر مجبورید برای چیزی تلاش کنید، حتما در آن خوب نیستید.» همچنین می‌گویند: «برای افرادی که واقعا نابغه‌اند، هر چیزی به راحتی به دست می‌آید».

من استادیار جوانی در بخش روان‌شناسی دانشگاه ایلینوی بودم. اواخر یکی از شب‌ها، در حال گذشتن از ساختمان روان‌شناسی بودم و متوجه شدم که چراغ برخی از دفاتر دانشکده روشن است. برخی از همکارانم تا دیروقت مشغول به کار بودند. با خودم فکر کردم آنها نباید به اندازه من باهوش باشند؛ اما هرگز به ذهنم خطور نکرد که آنها ممکن است به همان اندازه باهوش و فقط سخت‌کوش‌تر باشند. از نظر من، این شرایط یا این بود یا آن بود و مشخص بود که من گزینه اولی را بر دومی ترجیح میدادم (آنها باهوش نبودند).

مالکوم گلدول، مؤلف و نویسنده نیویورکر، نشان داده است که ما به عنوان جامعه، دستاوردهای طبیعی و بدون تلاش را به جای موفقیت‌هایی ارج می‌نهمیم که از طریق تلاش به دست آورده ایم. ما به قهرمانان مان توانایی‌های مافوق بشری می‌دهیم که به طور اجتناب‌ناپذیری آنها را به سوی بزرگی و عظمت سوق می‌دهد.

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

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

آمریکایی‌ها تنها مردمی نیستند که تلاش را تحقیر می‌کنند. پیر چوالیر مدیر فرانسوی می‌گوید: «ما ملت تلاشگری نیستیم. مهم‌تر از همه، اگر شما کاردانی و درایت یعنی ترکیبی از دانش و جذابیت داشته باشید، کارها را بدون تلاش انجام می‌دهید».

با این حال، افراد دارای طرز فکر رشد، باور کاملا متفاوتی دارند. از نظر آنها، حتی نوابغ نیز باید برای دستاوردهایشان سخت تلاش کنند. آنها می‌گویند، چه چیزی در مورد داشتن استعداد، بسیار قهرمانانه است؟ آنها می‌توانند قدرتان موهبتها و استعدادها باشند، اما آنچه را که تحسین می‌کنند، تلاش است؛ چراکه مهم نیست توانایی‌های شما چه باشد، تلاش است که آن توانایی را شعله‌ور کرده و به دستاورد تبدیل می‌کند. بیسکت این کتاب، داستان اسبی بود که آسیب دیده و فرار بود کشته شود. در واقع، در این کتاب مجموعه‌ای از افراد، سوارکاران، صاحبان و مربیان بودند که هر کدام به شیوه‌های مختلفی آسیب دیده بودند. با این حال، با عزم سخت و مقابله با تمامی مشکلات، خودشان را به برنده تبدیل کرده بودند.

در همین راستا، داستان مشابهی درباره نویسنده سی بیسکت، لورا هیلنبرند وجود دارد. او در سال‌های کالج بدجوری زمین خورد و کوفتگی مزمنی داشت که هرگز خوب نمی‌شد و اغلب قادر به انجام کاری نبود.

باوجود این، چیزی در داستان «اسبی که توانست به وجودش چنگ زده و الهام بخشش شده بود، به طوری که توانست داستان باشکوه و تأثیرگذاری، درباره اراده اش بنویسد. این کتاب شاهدهی بر پیروزی سی بیسکت و به همان اندازه خود او بود. با نگرستن از دریچه طرز فکر رشد، اینها داستان‌هایی درباره قدرت متحول‌کننده تلاش هستند، یعنی قدرت تغییر توانایی شما و همچنین خود شما به عنوان انسان؛ اما از دیدگاه طرز فکر ثابت، داستان جالبی در مورد سه مرد و یک اسب است که همه آنها نقص‌هایی داشتند و مجبور بودند به سختی تلاش کنند.

تلاش زیاد: ریسک بزرگ

از دیدگاه طرز فکر ثابت، تلاش، تنها برای افرادی است که کاستی دارند و هنگامی که افراد واقف‌اند که نقص‌هایی دارند، با تلاش کردن چیزی از دست نمی‌دهند؛ اما اگر ادعا دارید که هیچ کمبودی ندارید، اگر نابغه، با استعداد یا فرد نرمالی محسوب می‌شوید، آنگاه چیزهای زیادی برای از دست دادن دارید. تلاش شما را تحقیر می‌کند.

نادیا سالرنو-سوننبرگ، در سن ده سالگی با اراکستر فیلادلفیا اولین اجرای ویولن خود را به نمایش گذاشت. با این حال، زمانی که به جولیارد آمد تا نزد دوروتی دلی، استاد بزرگ ویولن آموزش ببیند، عادت‌های بسیار بد زیادی داشت. انگشت گذاری و آرشه کشی او ناشیانه بود و ویولن را اشتباه نگه می‌داشت، اما حاضر به تغییر آن نبود. پس از چند سال، می‌دید که دانش آموزان دیگر به سطح او می‌رسیدند و حتی از او پیشی می‌گرفتند و در اواخر نوجوانی دچار بحران اعتماد به نفس شده بود؛ «عادت داشتیم که موفق باشیم، در روزنامه‌ها به عنوان اعجوبه خطاب شوم و اما الان احساس می‌کنم بازنده‌ام».

این اعجوبه از تلاش کردن می‌ترسید؛ «هر چیزی که می‌خواستیم شروع کنیم، به ترس منتهی می‌شد».

ترس از تلاش کردن و شکست خوردن... اگر به آدیشن بروید و واقعاً تلاش نکنید، اگر واقعاً آماده نباشید، اگر به آن اندازه که نیاز است، سخت کار نکنید و برنده نشوید، بهانه ای دارید. هیچ چیز سخت تر از گفتن این نیست که «من با همه وجود تلاش کردم ولی به اندازه کافی خوب نبودم».

فکر تلاش کردن و با وجود این شکست خوردن و جایی برای بهانه باقی نگذاشتن، بدترین ترس در طرز فکر ثابت است و این امر او را فلج کرده بود. او حتی دیگر ویولنش را به کلاس نمی آورد. سپس، روزی پس از سالها درک و صبوری، دلی به او گفت، «گوش کن، اگر ویولنت را از هفته آینده نیاوری، از کلاس بیرون می کنم». سالرنو-سونبرگ فکر کرد او شوخی می کند، اما دلی از روی صندلی بلند شد و با آرامش به او گفت: «شوخی نمی کنم. اگر قصد داری که استعدادت را تلف کنی، نمی خواهم که در این کار کمکت کنم».

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

از دست دادن دلی، سالرنو-سونبرگ را وحشت زده می کرد. سرانجام تصمیم گرفت که تلاش کند و شکست بخورد، شکست صادقانه بهتر از اوضاع فعلی اش بود؛ بنابراین شروع به تمرین کردن با دلی برای رقابت آتی کرد. برای نخستین بار، همه تلاشش را کرد و در ضمن برنده هم شد. اکنون او می گوید: «این چیزی است که به طور یقین آن را می دانم: برای آنچه که بیش از همه چیز دوست دارید، باید بیش از همه چیز تلاش کنید و وقتی آن چیزی که دوست دارید موسیقی باشد، این چالش زندگی شما خواهد بود».

ترس از تلاش همچنین می تواند در روابط اتفاق بیفتد، همان طور که برای آنمندا که زن جوان پویا و جذابی بود، پیش آمد: من با مردان دیوانه بسیاری دوست بودم. خیلی زیاد. برخی از آنها غیرقابل اعتماد و برخی بی ملاحظه بودند. بهترین دوستم، کارلا همیشه می گفت: «چرا یک بار با یک مرد درست و حسابی دوست نمی شوی؟» یا حرفهایی مثل «تو سزاوار بهتر از اینهایی». سپس او ترتیب آشنایی مرا با راب داد که همکارش بود. او عالی بود و فقط روز اول این گونه نبود. از او خیلی خوشم می آمد. این گونه بود «اوه خدای من، مردی که دقیقاً به موقع سروکله اش پیدا می شود». سپس قضیه جدی شد و من ترسیدم. منظورم این است که این مرد واقعاً مرا دوست داشت. نمی توانستم فکر کردن به این موضوع را متوقف کنم که اگر واقعاً مرا بشناسد ممکن است علاقه اش را به من از دست بدهد. منظورم این است که اگر واقعاً تلاش می کردم و نمی شد، آن وقت چه؟ فکر می کنم نمی توانستم چنین ریسکی را قبول کنم.

تلاش کم: ریسک بزرگ

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

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

سیاست برای او، تلاش شخصی خلاقانه را که بیش از همه چیز برایش ارزشمند بود، فراهم نمی کرد و با مرور گذشته، نمی توانست خودش را به خاطر دنبال نکردن شور و اشتیاق شدیدش به تئاتر ببخشد. او گفت:

اغلب فکر می کنم اگر زندگی نامه ام را می نوشتم، عنوان آن چنین می شد: زندگینامه انسانی شکست خورده».

بیلی جین کینگ می گوید که همه چیز به این خلاصه می شود که وقتی به گذشته نگاه می کنید، چه می گوید. با او موافقم. میتوانید به گذشته نگاه کنید و بگویید: می توانستم ... و استعدادها و موهبت های استفاده نشده خودتان را همانند جام قهرمانی برق بیندازید!

یا میتوانید به گذشته نگاه کنید و بگویید: «به خاطر چیزی که برایم ارزشمند بود، با تمام وجود تلاش کردم». به این فکر کنید که دوست دارید به گذشته نگاه کنید و چه بگویید؟ سپس طرز فکر خودتان را انتخاب کنید.

با احترام - مری ویلیامز

چیز قابل توجهی که از تحقیقاتم یاد گرفتم این است که در طرز فکر رشد، همیشه به اعتماد به نفس نیاز ندارید. منظوم این است که حتی وقتی در کاری خوب نیستید هم میتوانید با علاقه آن را شروع کنید. درواقع، گاهی به این دلیل با تمام وجود در کاری شیرجه میزنید که در آن خوب نیستید. این ویژگی فوق العاده طرز فکر رشد است. برای اینکه بخواهید کاری را انجام دهید و از انجام دادن آن لذت ببرید، لازم نیست که فکر کنید از قبل در آن عالی هستید. نوشتن این کتاب یکی از سخت ترین کارهایی بود که تاکنون انجام داده ام. من کتاب ها و مقالات بسیار زیادی خوانده ام. حجم اطلاعات بسیار زیاد بود. هرگز به شیوه ای که محبوب عموم باشد نوشته ام. این دلهره آور بود. آیا برایم آسان به نظر می رسید؟ از شما میخوام که بدانید تلاش زیادی صرف آن کردم، اما لذت زیادی به ارمغان آورد.

طرز فکر خود را رشد دهید

- مردم همه با عشق به یادگیری متولد می شوند، اما طرز فکر ثابت می تواند آن را از بین ببرد. به زمانی فکر کنید که از چیزی لذت می برید، جدول حل می کنید، ورزش می کنید، رقص جدیدی را یاد می گیرید. سپس سخت میشود و می خواهید آن را رها کنید. شاید به طور ناگهانی احساس خستگی، سرگیجه، بی حوصلگی یا گرسنگی کنید. دفعه بعدی که این اتفاق می افتد، خودتان را گول نزنید. این طرز فکر ثابت است. خودتان را در طرز فکر رشد قرار دهید. همان طور که با چالش ها مواجه می شوید و یاد می گیرید، مجسم کنید که مغزتان ارتباطات جدیدی را شکل می دهد. بی وقفه ادامه دهید.

- ایجاد جهانی که در آن عالی و بدون نقص باشیم، وسوسه انگیز است (همان طور که این احساس را از مدرسه ابتدایی به یاد می آورم). می توانیم شریکی انتخاب کنیم، دوستی پیدا کنیم و افرادی را استخدام کنیم که به ما احساس بی عیب و نقص بودن بدهند؛ اما به آن فکر کنید، آیا تصمیم تان این است که هرگز رشد نکنید؟ دفعه بعد که وسوسه شدید خودتان را با ستایش کنندگان احاطه کنید، به کلیسا بروید. بقیه عمرتان، به دنبال انتقاد سازنده باشید.

- آیا در گذشته تان چیزی وجود دارد که فکر می کنید شما را سنجیده باشد؟ نمره آزمون؟ عمل متقلبانه یا سنگدلانه؟ اخراج شدن از کار؟ مورد بی اعتنائی قرار گرفتن؟ روی آن چیز تمرکز کنید. تمام احساساتی که به آن مربوط می شوند را حس کنید. اکنون آن را در چشم انداز طرز فکر رشد قرار دهید. صادقانه به نقش خود در آن نگاه کنید؛ اما درک کنید که آن موضوع، هوش یا شخصیت شما را تعریف نمی کند. در عوض، بیرونی است که چیزی از آن تجربه یاد گرفتیم؟ (با می توانستم یاد بگیرم!) چگونه می توانم از آن به عنوان پایه ای برای رشد استفاده کنم؟ به آن فکر کنید.

- وقتی احساس افسردگی می کنید چه کاری انجام می دهید؟ آیا کارها را با تلاش بیشتری انجام می دهید یا آنها را رها می کنید؟ دفعه بعد که احساس افسردگی کردید، خودتان را در طرز فکر رشد قرار دهید. به یادگیری، چالش و مواجهه با موانع فکر کنید. تلاش را به عنوان نیرویی سازنده و مثبت، نه به عنوان سربار بزرگ ببینید. این روش را امتحان کنید تا ببینید چگونه جواب می دهد. آیا چیزی وجود دارد که همواره می خواستید انجام دهید، اما ترسیده اید که در آن خوب نباشید؟ برای انجام دادن آن برنامه ریزی کنید.

فصل ۳) حقیقت توانایی و دستاورد

سعی کنید توماس ادیسون را با نهایت وضوحی که میتوانید، تصور کنید. به این فکر کنید که چه کاری انجام میدهد و کجا در حال کار کردن است. آیا تنهاست؟ اینها را از افراد می پرسیدم و آنها همیشه چیزهایی مثل این می گفتند: او در کارگاهش است و اطراف او پر از تجهیزات است. روی گرامافون کار می کند و چیزهای مختلفی را امتحان می کند. موفق می شود! [آیا او تنهاست؟ بله او این مسائل را به تنهایی انجام میدهد چرا که تنها کسی است که می داند به دنبال چه چیزی است.

او در نیوجرسی است. کت سفیدی بر تن دارد و در اتاقی مثل آزمایشگاه ایستاده است. روی یک لامپ روشنایی کار می کند. ناگهان، کار می کند! [آیا او تنهاست؟ بله. او فرد گوشه گیری است که دوست دارد به تنهایی وسایل را تعمیر کند».

در حقیقت، تاریخ نشان میدهد که ادیسون فرد بسیار متفاوتی بود و به شیوه کاملاً متفاوتی کار می کرد. او انزواطلب نبود. برای اختراع لامپ، ۳۰ دستیار داشت؛ از جمله دانشمندانی که به خوبی آموزش دیده بودند و اغلب به صورت شبانه روز در آزمایشگاه مجهز و مدرنی کار می کردند.

همه چیز به طور ناگهانی اتفاق نیفتاد. لامپ روشنایی به نماد آن لحظه ای که راه حل موفقیت آمیز به ذهن خطور می کند، تبدیل شده است، اما اختراع در یک لحظه انجام نشد. درواقع، لامپ یک اختراع نبود، بلکه

برآیند تعداد زیادی از اختراعات زمان بری بود که هر کدام نیازمند یک یا چند شیمیدان، ریاضیدان، فیزیکدان، مهندس و شیشه گر بود. ادیسون تعمیرکنندهای ساده لوح یا روشن فکری فارغ از این دنیا نبود. «جادوگر منلوپارک» (ادیسون)، کارآفرینی زرنگ و دانا بود که به طور کامل از توانمندی تجاری اختراعاتش آگاه بود. او همچنین می دانست که چگونه خودش را مورد توجه و علاقه مطبوعات قرار دهد. گاهی اوقات بر دیگران به عنوان مخترع چیزی چیره میشد؛ زیرا میدانست چگونه خودش را تبلیغ کند.

بله او نابغه بود؛ اما نه همیشه! نویسنده زندگینامه او، با بررسی دقیق تمامی اطلاعات موجود، فکر می کند که او تقریباً پسری معمولی در زمان و مکان خودش بوده است. تام جوان، با آزمایش کردن و کارهای مکانیکی (شاید مشتاقانه تر از بسیاری دیگر) رشد کرد. ماشین آلات و فناوری بخشی از تجربه پسران عادی غرب میانه بود؛ اما در نهایت، آنچه او را متمایز کرد، طرز فکر و کشش درونی اش بود. هرگز دست از کنجکاوای بر نداشت، پشت سر هم دنبال چالش های جدید بود. مدتها پس از اینکه سایر مردان جوان نقش خود را در جامعه یافته بودند، او سوار بر قطار از شهری به شهری دیگر می رفت و هر چیزی که می توانست درباره تلگراف یاد می گرفت و از نردبان دستگاه های تلگرافچیها بالا می رفت و در حال پرورش و توسعه خود بود و پیشرفت شخصی و اختراع در زمینه کاری اش، به عنوان عشق همیشگی او باقی ماند.

افسانه های بسیاری در مورد توانایی و موفقیت وجود دارد، به خصوص درباره فرد نابغه و تنهایی که به طور ناگهانی چیزهای شگفت انگیزی اختراع می کند. با این حال، شاهکار داروین یعنی نظریه تکامل، حاصل سالها کار گروهی در این زمینه، صدها بحث با همکاران و مربیان، چندین پیش نویس اولیه و وقف نیمی از عمر قبل از به ثمر رسیدن آن بوده است. موتزارت بیش از ده سال برای هر اثری که امروز تحسین می کنیم،

زحمت کشید. پیش از آن ساخته های او تا این اندازه بدیع یا جالب نبودند. درواقع، آنها اغلب تکه های گرفته شده از دیگر آهنگسازان بود که به هم وصله می شدند. این فصل در خصوص عناصر تشکیل دهنده واقعی موفقیت است. در این باره است که چرا برخی از مردم به کمتر از حد انتظار و برخی از مردم به بیشتر از آن دست می یابند.

طرز فکر و موفقیت در مدرسه

بیابید از قلمرو آسمانی موتزارت و داروین پایین بیاییم و دوباره به زمین بازگردیم تا ببینیم که چگونه طرز فکر باعث ایجاد موفقیت در زندگی واقعی می شود. خنده دار است اما مشاهده دانش آموزی که تحت طرز فکر رشد شکوفا می شود، تأثیر بیشتری از تمامی داستانها در مورد موتزارت و داروین بر من دارد. شاید به این دلیل که به من و شما، به آنچه که برایمان اتفاق افتاده، و اینکه چرا در جایگاه امروزمان قرار داریم، ارتباط در عوض دانش آموزان دارای طرز فکر رشد، در مواجهه با احتمال شکست و افت تحصیلی، برای یادگیری از تمام منابع شان بهره می گیرند. این دانش آموزان به ما گفتند که آنها نیز، گاهی اوقات احساس ضعف می کنند، اما عکس العمل شان این است که به شدت تلاش کنند و هر آنچه را که لازم باشد، انجام دهند. آنها مثل جرج دانتزیگ بودند. او را می شناسید؟

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

سندرم تلاش کم

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

هدف اصلی ام در مدرسه این است که کارها را به آسان ترین طریق ممکن انجام دهم تا مجبور نباشم خیلی تلاش کنم».

این سندرم تلاش کم، اغلب به عنوان شیوه ای دیده می شود که نوجوانان، با آن استقلال شان از بزرگسالان را اثبات می کنند، از سوی دیگر، همچنین شیوه ای است که دانش آموزان با طرز فکر ثابت از خودشان محافظت می کنند. آنها مشاهده می کنند که بزرگسالان می گویند: «حالا شما را ارزیابی می کنیم تا ببینیم چه چیزی یاد گرفته اید» و آنها پاسخ می دهند: «نه این کار را نمی کنید (چنین اجازه ای به شما نمی دهیم)».

جان هولت، مربی بزرگ می گوید تمام انسان ها، زمانی که دیگران به قضاوت آنها نشستند همین نمایش را به اجرا می گذارند. «بدترین دانش آموزی که تا آن زمان داشتیم، به عبارتی بدترین دانش آموزی که تا به حال با او مواجه شده ام، در خارج از کلاس درس به اندازه هر دانش آموز دیگر مدرسه، بالغ، باهوش و جالب توجه بود.» مشکل کجا بود؟ برهه ای از زمان، هوش او از تحصیلات اش فاصله گرفت. از نظر دانش آموزان دارای طرز فکر رشد، متوقف کردن تلاش عاقلانه نیست. برای آنها، دوره نوجوانی فرصت است: زمانی برای یادگیری مطالب جدید، زمانی که آنها می فهمند چه چیزی را دوست دارند و می خواهند در آینده چه کسی شوند.

بعد، پروژه ای را که به وسیله آن، طرز فکر رشد را به دانش آموزان دبیرستانی آموزش دادیم، توصیف خواهیم کرد. آنچه می خواهیم بگویم این است که چگونه آموزش این طرز فکر به آنها باعث از بند رها شدن تلاش شان شد. روزی، در حال معرفی طرز فکر رشد به گروه جدیدی از دانش آموزان بودیم. به یکباره جیمی، یکی از بی علاقه ترین و کم تلاش ترین بچه های گروه، اشک در چشمانش جمع شد: «منظورتان این است که مجبور نیستیم خنگ باشیم؟» از آن روز به بعد، او تلاش کرد. تا دیروقت بیدار می ماند تا تکالیفش را انجام دهد، کاری که هرگز خودش را به خاطر آن به زحمت نمی انداخت. کم کم تکالیفش را زودتر از موعد ارائه میداد، بنابراین می توانست بازخورد بگیرد و آنها را اصلاح کند. جیمی اکنون باور داشت که سخت کوشی، شما را آسیب پذیر نمی کند؛ بلکه همان چیزی است که شما را باهوش تر می کند.

کشف مغزتان

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

دوست من زیاد در مورد مقوله «مغز» مطمئن نبود. پدرش همیشه به او گفته بود «بیش از حد حرف میزنی و مغز بیش از حد کوچکی نسبت به آنچه که نشان میدهی داری.» به علاوه، به نظر می رسید که اسب او فقط در دروازه شروع نشسته بود در حالی که «مغز بقیه به تعقیب و گریز یادگیری ملحق شده بودند، به ویژه مغز هنک و بیلی، نوابغ کلاس که اسب آنها جلوتر از اسب بقیه کلاس روبه جلو میتاخت؛ اما دوست من دلسرد نشد. برای بهبود مهارت هایش، به خواندن کتاب های کمیک با مادرش ادامه داد و زمانی که با مادر بزرگش کارت بازی می کرد به اضافه کردن امتیازاتش ادامه داد.

به زودی اسبم به نرمی به جلو حرکت کرد و هیچ کسی نمی توانست جلودار او باشد. در طول هفته ها و ماه ها رو به جلو میتاخت و همه را یکی پس از دیگری پشت سر می گذاشت. در دور آخر مسابقه در اواخر بهار، اسب مسابقه هنک و بیلی تنها با اختلاف کمی جلو بودند و زمانی که آخرین رنگ به صدا در آمد، اسب من با اختلاف بسیار ناچیزی برنده شد. پس از آن می دانستم که مغز دارم؛ اسب من شاهدم بود.

پل ورتمن

البته، یادگیری نباید واقعا یک مسابقه باشد؛ اما این مسابقه به دوستم کمک کرد تا مغزش را کشف کند و آن را دوباره به تحصیلاتش متصل کند. انتقال به کالج از آنجایی که افراد دارای طرز فکر رشد به یادگیری فکر می کنند، از تمام شیوه های مختلف ایجاد یادگیری مطلع می شوند. دانشجویان پیش پزشکی ما که طرز فکر ثابت داشتند، تقریبا هر کاری برای کسب نمره بهتر انجام می دادند، به جز اینکه مسئولیت کامل این کار را تا زمانی که نتیجه دلخواه به دست آید، بر عهده بگیرند.

آیا همه برابر خلق شده اند؟

آیا این موضوع بدین معناست که هر کسی که طرز فکر درستی داشته باشد، می تواند به خوبی عمل کند؟ آیا همه کودکان به شکل برابری خلق شده اند؟ اجازه دهید سؤال دوم را اول جواب دهیم. نه برخی از کودکان متفاوت اند. در کتاب «کودکان با استعداد»، الن وینر توصیفات باورنکردنی از اعجوبه ها ارائه میدهد. آنها کودکانی هستند که به نظر می رسد با توانایی بیشتر و علاقه بسیار شدیدی متولد می شوند و کسانی هستند که از طریق پیگیری بی وقفه این علایق، به طور شگفت آوری موفق می شوند. مایکل یکی از این افراد باهوش زودرس بود. او دائم با حروف و اعداد بازی می کرد، از پدر و مادرش سؤال های بی پایانی در مورد حروف و اعداد میپرسید، صحبت می کرد، می خواند و به طور باورنکردنی مسئله های ریاضی را در سنین کودکی حل می کرد. مادر مایکل نقل می کند که او در چهارماهگی گفت، «مامان، بابا،

شام چی داریم؟» در ده ماهگی، با خواندن کلماتی که روی علائم بود، مردمی که در سوپر مارکت بودند را شگفت زده کرد. همه فکر کردند که مادرش به جای او حرف میزد به گونه ای که مشخص نباشد صدا از کجا می آید. پدرش می گوید که مایکل در سه سالگی، نه تنها جبر حل می کرد؛ بلکه قوانین جبر را کشف و اثبات می کرد. هر روز، زمانی که پدرش از محل کار به خانه می رسید، مایکل او را به سمت کتاب ریاضی می برد و می گفت، «پدر، بیا ریاضی کار کنیم».

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

آیا توانایی است یا طرز فکر؟ آیا توانایی موسیقایی موتزارت باعث موفقیتش شد با این واقعیت که به حدی کار کرد که شکل دست هایش تغییر کرد؟ آیا توان علمی داروین بود یا این واقعیت که از اوایل کودکی، بی وقفه نمونه هایی را جمع آوری می کرد؟

همه ما چه اعجوبه باشیم و چه نباشیم، علایقی داریم که می توانیم از دل آن توانایی هایمان را شکوفا کنیم. در کودکی، مجذوب مردم و به خصوص بزرگسالان بودم. تعجب می کردم: چه چیزی آنها را عصبانی می کرد. در واقع، چند سال پیش، یکی از پسرعموهایم رویدادی را یادآوری کرد که در پنج سالگی مان اتفاق افتاده بود. ما در خانه مادر بزرگ بودیم و او به خاطر این موضوع که آیا اجازه دارد آب نباتش را بخورد، با مادرش دعوی شدیدی کرده بود. بعد، ما در حیاط در جلوی پله ها نشستیم و به او گفتیم: «آن قدر احمق نباش، بزرگترها دوست دارند فکر کنند که صاحب اختیار همه چیزند! فقط بگو بله و بعد هر وقت که خواستی آب نبات را بخور»..

آیا آنها کلمات یک روان شناس نوظهور بود؟ تمام چیزی که می دانم این است که پسرعمویم به من گفت این توصیه برایش مفید بوده (جالب است که او دندان پزشک شد). آیا همه می توانند به خوبی عمل کنند؟ اکنون به سؤال اول بازگردیم. آیا با داشتن طرز فکر درست، هر انسانی قابلیت انجام کارهای بزرگ را دارد؟ آیا میتوانید وارد بدترین دبیرستان ایالت خود شوید و حساب انتگرال کالج را به آنها آموزش دهید؟ اگر بتوانید، پس موضوعی روشن خواهد شد: با طرز فکر درست و آموزش درست، افراد قادر به انجام کارهای بیشتری نسبت به آنچه فکر می کنیم، هستند.

دبیرستان گارفیلد یکی از بدترین مدارس لس آنجلس بود. گفتن اینکه دانش آموزان بی علاقه و معلمان خسته بودند، کافی نیست؛ اما جیمی اسکلتنه (با شهرت کتاب بایست و تحویل بده) به این دانش آموزان اسپانیایی زبان محله فقیرنشین، حساب انتگرال سطح دانشگاه را آموزش داد. او که طرز فکر رشد داشت، از خودش پرسید: «چگونه میتوانم به آنها آموزش دهم؟» نه اینکه «آیا می توانم به آنها آموزش دهم؟» و بنجامین بلوم، محقق آموزشی برجسته، ۱۲۰ فرد موفق و برجسته را مورد مطالعه قرار داد. آنها پیانیست، مجسمه ساز، شناگر المپیک، بازیکن تنیس کلاس جهانی، ریاضیدان و متخصص مغز و اعصاب بودند. بسیاری از آنها در کودکی برجسته نبودند و استعداد بارز آن ها قبل از شروع جدی آموزش هایشان مشخص نبود. حتی نمی توانستید با توجه به توانایی های دوره نوجوانی شان، موفقیت آینده آنها را پیش بینی کنید. تنها انگیزه و تعهد مستمر آنها، همراه با شبکه پشتیبانی شان، آنها را به اوج رساند.

بلوم نتیجه گیری می کند: پس از ۴۰ سال تحقیقات فشرده در خصوص یادگیری در مدرسه، در ایالات متحده و همچنین در خارج از آن، نتیجه گیری اصلی من این است: «هر فردی در جهان می تواند یاد بگیرد، تقریباً تمام افراد می توانند یاد بگیرند، در صورتی که شرایط قبلی یا فعلی مناسب آموزشی برای آنها فراهم شده باشد. این شامل ۲ تا ۳ درصد کودکانی که دچار اختلالات شدید هستند نمی شود و شامل ۱ تا ۲ درصد دسته دیگر کودکانی که مثل مایکل هستند هم نمی شود؛ اما شامل بقیه (۹۵ درصد) افراد می شود».

سطوح توانایی و گروه بندی

اما آیا دانش آموزان بنا به دلایلی به سطوح مختلف توانایی دسته بندی نمی شوند؟ آیا نمرات آزمون و دستاوردهای گذشته آنها، نشان دهنده توانایی هایشان نیست؟ به یاد داشته باشید، نمرات آزمونها و میزان دستاوردها، به شما می گوید که دانش آموز اکنون در کجا قرار دارد، اما نمی گویند که او در نهایت می تواند به کجا برسد.

فالکو راینبرگ، محقق آلمانی، معلمانی را که طرز فکرهای متفاوت داشتند مورد مطالعه قرار داد. برخی از معلمان، طرز فکر ثابت داشتند. آنها بر این باور بودند دانش آموزانی که با سطوح مختلف موفقیت وارد کلاس می شوند، عمیقاً و به طور همیشگی با بقیه متفاوت هستند. با توجه به تجربیاتم، موفقیت دانش آموزان عمدتاً در جریان یک سال ثابت باقی می ماند، «اگر میزان هوش دانش آموزان را بدانم، می توانم به خوبی سال های مدرسه شان را پیش بینی کنم»، «به عنوان یک معلم، هیچ تأثیری بر توانایی های فکری دانش آموزان ندارم».

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

اما برخی از معلمان، طرز فکر رشد را موعظه کرده و آموزش دادند. آنها بر این ایده تمرکز کردند که همه کودکان می تواند مهارت هایشان را توسعه دهند و در کلاس های درس آنها، اتفاق عجیبی افتاد. مهم نبود که دانش آموزان در گروه توانایی بالا یا توانایی کم، سال را آغاز کردند. هر دو گروه سال را به خوبی به پایان رساندند. مشاهده این یافته ها، تجربه بی نظیری بود. اختلاف موجود بین گروه ها به سادگی با راهنمایی معلمانی که آموزش رشد و بهبود می دادند، ناپدید شد، چراکه این گروه از معلمان، راهی برای پیشرفت دانش آموزان «کم توان خود پیدا کرده بودند.

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

خطر تعریف و تمجید و برجسب های مثبت

اگر افراد چنین پتانسیلی برای موفقیت دارند، چگونه می توانند به توانایی های بالقوه شان ایمان بیاورند؟ چگونه می توان اعتماد به نفسی را به آنها داد که برای موفقیت نیاز دارند؟ نظراتان در این باره چیست که توانایی های آن ها را ستایش کنیم تا به آنها بفهمانیم آنچه را که لازم است، دارند؟ در واقع، بیش از ۸۰ درصد از پدر و مادرها به ما گفتند که باید توانایی های کودکان را مورد تمجید قرار داد تا اینکه اعتماد به نفس و موفقیت آنها پرورش یابد. می دانید، بسیار عاقلانه به نظر می رسد.

اما سپس نگران شدیم. ما بر میزان تمرکز بیش از اندازه افراد دارای طرز فکر ثابت روی توانایی هایشان فکر کردیم: «آیا به اندازه کافی زیاد هست؟»، «خوب به نظر می رسد؟» آیا تعریف و تمجید از توانایی افراد باعث نمی شود که آنها حتی بیشتر روی آن تمرکز کنند؟ آیا به آنها نمی گوئیم که این چیزی است که برایش ارزش قائلیم و حتی بدتر، اینکه توانایی عمیق و برجسته آنها را می توان از عملکرد آنها متوجه شد؟ آیا این

کار، طرز فکر ثابت را به آنها آموزش نمیدهد؟

آدام گوتل، به عنوان ناجی تئاتر موزیکال شناخته می شود. او نوه ریچارد راجرز است، مردی که موسیقی متن آثار موزیکال کلاسیکی چون اوکلاهاما و چرخ فلک را ساخت. مادر گوتل نبوغ پسرش را ستایش می کرد و همین طور بقیه مردم! مقاله ای در نیویورک تایمز او را ستود و نوشت: «توانایی خارق العاده ای در وجود او نهفته است». سؤال این است که آیا این نوع از تمجید، باعث تشویق افراد می شود؟

آنچه که در مورد تحقیقات عالی است، پرسیدن سؤالاتی از این قبیل و سپس یافتن جواب های آنهاست؛ بنابراین ما مطالعاتی روی صدها نفر از دانش آموزانی که اکثرا در اوایل نوجوانی بودند، انجام دادیم. در ابتدا به دانش آموزان مجموعه ای از ده مسئله نسبتا دشوار از تست IQ غیر کلامی دادیم. اکثر آنها، خوب عمل کردند و پس از اتمام کارشان، از آنها تعریف و تمجید کردیم.

بعضی از دانش آموزان را به خاطر توانایی شان ستودیم. به آنها گفتیم: «وای، شما به هشت مورد درست جواب دادید. نمره واقعا خوبی است. شما در این زمینه باهوش هستید.» آنها در موقعیت شما خیلی با استعداد هستید آدام گوتل قرار داشتند.

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

هر دو گروه در شروع کار دقیقا برابر بودند؛ اما درست پس از ستایش و تمجید، کم کم از یکدیگر متمایز شدند. همان طور که بیم داشتیم، ستایش توانایی دانش آموزان (گروه اول)، کاملا آنها را به سمت طرز فکر ثابت سوق داد و آنها تمام علائم آن را بروز دادند: هنگامی که به آنها حق انتخاب دادیم، از انجام کار چالش برانگیز جدیدی که می توانستند از آن یاد بگیرند، امتناع کردند. نمی خواستند کاری انجام دهند که کاستی هایشان را نمایان کند و استعدادشان را زیر سؤال ببرد.

وقتی گوتل سیزده ساله بود، کاملا آماده بود که در اپرای متروپولیتن و فیلم تلویزیونی آمال و بازدیدکنندگان شب بدرخشد. اما جا زد و گفت که صدایش گرفته است؛ «به نوعی وانمود می کردم که صدایم گرفته است... نمی خواستم که فشارها را تحمل کنم.»

در مقابل، زمانی که دانش آموزان به خاطر تلاش شان ستایش شدند (گروه دوم)، ۹۰ درصد آنها می خواستند کار چالش برانگیز جدیدی را انجام دهند که می توانستند از آن یاد بگیرند. سپس به دانش آموزان چند مسئله سخت جدید دادیم که آن را به خوبی انجام ندادند. بچه هایی که به خاطر توانایی شان تمجید شدند، اکنون فکر کردند که اصلا باهوش نیستند. اگر موفقیت به معنای این بود که آنها باهوشند، پس موفق نشدن به این معنا بود که آن ها نقص داشتند.

گوتل این گونه توضیح می دهد: «در خانواده من، خوب بودن به معنای شکست است. بسیار خوب به معنای شکست است..... تنها چیزی که شکست محسوب نمی شود، عالی بودن است».

بچه هایی که بابت تلاش شان ستایش شدند، فکر می کردند این دشواری ها به معنای این است که باید بیشتر تلاش کنند. آنها این دشواری ها را شکست نمی دیدند.

در مورد «لذت بردن دانش آموزان از سختیها» چطور؟ همه پس از موفقیت، مسائل دشوار را دوست داشتند، اما پس از حل مسائل دشوار، دانش آموزانی که به خاطر توانایی تحسین شدند، گفتند که دیگر حل مسائل دشوار برایشان لذت بخش نیست. زمانی که استعداد خاص شما در معرض خطر است، این کار نمی تواند سرگرم کننده باشد.

برچسب های منفی و نحوه تاثیر گذاری آنها

زمانی نابغه ریاضی بودم. در دبیرستان، در جبر، هندسه و مثلثات نمره ۹۹ گرفتم و عضو تیم ریاضی بودم. من در کنار سایر پسرها در آزمون نیروی هوایی در زمینه توانایی تجسم فضایی شرکت کردم و نمره لازم را به دست آوردم، و به همین دلیل است که برای سال های بسیاری بروشورهای استخدامی نیروی هوایی را دریافت می کردم.

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

درواقع با آقای هلمن موافق بودم، اما فکر نمی کردم درخصوص من صدق کند. بقیه دختران نمیتوانستند محاسبات ریاضی را انجام دهند. آقای هلمن فکر می کرد که در مورد من هم صدق می کند و من تسلیم شدم.

هر کسی میدانند که برچسب منفی زدن، بد است؛ بنابراین ممکن است فکر کنید که مسئله بزرگی نیست؛ اما این موضوع به همین جا ختم نمی شود، چرا که روان شناسان می دانند که زدن برچسب های منفی تا چه میزانی به موفقیت افراد صدمه وارد می کند. هیچ کس به اندازه اعضای گروه های کلیشه شده، در مورد اثر برچسب های منفی نمی داند. به عنوان مثال، آمریکایی های آفریقایی تبار، از کلیشه شدن برای هوش کمتر آگاهند و زنان کلیشه شدن به خاطر بد بودن در ریاضی و علوم را می شناسند؛ اما مطمئن نیستم که بدانند این کلیشه ها چقدر وحشتناک اند.

تحقیقات کلود استیل و جاشوا آرونسون نشان میدهد که حتی تیک زدن نوع نژاد یا جنسیت در برگه، می تواند باعث برانگیختن کلیشه در ذهن شود و نمره آزمون شما را پایین بیاورد. تقریباً هر چیزی که به شما یادآوری کند که سیاه پوست یا زن هستید، قبل از دادن آزمون درسی که فکر می کنید در آن ضعیف هستید، نمره آزمون شما را بسیار پایین می آورد. در بسیاری از پژوهش هایی که آنها انجام دادند، زمانی که هیچ کلیشه ای تداعی نشود، سیاه پوستان و سفیدپوستان، و زنان با مردان از لحاظ عملکرد برابرند؛ اما فقط با قراردادن چند مرد با یک زن در اتاق قبل از آزمون ریاضی، نمره زن پایین می آید.

دلیلش این است. هنگامی که کلیشه برانگیخته می شود، ذهن مردم را با افکار منحرف و با نگرانی های مرموزی در مورد تأیید کلیشه پر می کند. مردم معمولاً حتی از آن آگاه نیستند؛ اما قدرت ذهنی کافی برایشان باقی نمی ماند تا با تمام وجود تلاش کنند.

با این حال، این امر برای همه اتفاق نمی افتد. اغلب برای کسانی روی می دهد که در طرز فکر ثابت هستند. اگر افراد فکر کنند ویژگی های ثابتی دارند، کلیشه ها بر آنها اثر می گذارد. کلیشه های منفی می گویند: شما و گروه تان به طور دائم در جایگاه پایین تری قرار دارید.» این پیام فقط بر افرادی که طرز فکر ثابت دارند، تأثیر عمیقی می گذارد.

بنابراین در طرز فکر ثابت، برچسب های مثبت و منفی می توانند ذهن شما را آشفته کنند. هنگامی که برچسب مثبتی به شما زده می شود، از اینکه از دستش بدهید، می ترسید و هنگامی که برچسب مثبتی می خورید، می ترسید که مبادا سزاوار آن نباشید.

وقتی افراد، طرز فکر رشد دارند، کلیشه عملکردشان را مختل نمی کند. طرز فکر رشد دندان کلیشه را بیرون می کشد و باعث می شود افراد، بهتر در برابرش مقاومت کنند. آنها به حقارت دائمی اعتقادی ندارند و اگر عقب هستند، خب، پس سخت تر تلاش می کنند تا این عقب بودن را جبران کنند.

اعتماد به نظرات مردم

بسیاری از زنان نه تنها با کلیشه مشکل دارند، بلکه به طور کلی با نظرات افراد دیگر درخصوص خودشان نیز مشکل دارند. آنها به نظرات مردم بیش از حد اعتماد می کنند و به آن اهمیت می دهند.

روزی برای خرید نخ دندان و خمیردندان به داروخانه ای در هاوایی رفتم و پس از برداشتن اقلام مورد نیازم، در صف صندوق ایستادم. دو زن که با هم بودند، جلوتر از من قرار داشتند و منتظر نوبتشان بودند.

از آنجایی که همیشه عجله دارم، در آن لحظه تصمیم گرفتم قبل از اینکه نوبتم برسد، پولم را آماده کنم؛ بنابراین جلو رفتم، اقلام را در جایی کنار پیشخوان گذاشتم و شروع به جمع آوری صورتحساب ها کردم که این دو زن از کوره در رفتند. توضیح دادم که به هیچ وجه نمی خواهم نوبت آنها را بگیرم. فقط داشتم برای زمانی که نوبتم شود، آماده می شدم. فکر کردم این موضوع حل و فصل شد، اما وقتی از فروشگاه بیرون آمدم، آنها منتظر من بودند. به من نزدیک شدند و فریاد زدند: «تو خیلی بی ادب و گستاخی!»

شوهرم که همه چیز را از ابتدا تا انتها دیده بود، فکر می کرد آنها دیوانه اند؛ اما اثر عجیب و ناراحت کننده ای بر من داشتند و به سختی فکرم را از سرم بیرون کردم!

این آسیب پذیری، بسیاری از تواناترین و موفق ترین زنان را آزرده می کند. چرا باید این گونه باشد؟ این دختران هنگامی که کوچک اند، اغلب بسیار عالی هستند و هر کسی که به آنها این را بگوید باعث خوشحالی و شفع آنها می شود. بسیار خوش رفتار، مهربان و یاری گر دیگرانند. و توانایی هایشان خیلی بیشتر از سن شان است. دختران یاد می گیرند که به ارزیابی های مردم درباره خودشان اعتماد کنند. «همه با من خیلی

خوب هستند. اگر از من انتقاد می کنند، حتما باید درست باشد.» حتی زمانی که در دانشگاه های برتر کشور هستند، می گویند که نظرات افراد دیگر، راه خوبی برای شناختن توانایی هایشان است.

پسران دائما سرزنش و مجازات می شوند. هنگامی که کلاس های درس مدارس را زیر نظر قرار دادیم، متوجه شدیم که پسران تا هشت برابر انتقاد بیشتری نسبت به دختران دریافت می کنند. پسران نیز به طور مداوم یکدیگر را شلخته و کثیف و کودن خطاب می کنند. ارزیابی ها، مقدار زیادی از قدرت آنها را کاهش می دهند.

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

حتی زمانی که زنان به اوج موفقیت می رسند، نگرش های دیگران می تواند بر آنها تاثیر بگذارد. فرانسیس کانلی یکی از برجسته ترین جراحان مغز و اعصاب در جهان است. درواقع، او نخستین زنی است که به وی پست رئیس دفتر جراحی مغز و اعصاب دانشکده پزشکی آمریکا داده شد. با این حال نظرات بی ملاحظه همکاران و حتی دستیاران مرد می توانست او را سرشار از شک نسبت به خودش کند. روزی در حین عمل جراحی، مردی به طور تحقیر کننده ای به او «عزیزم» می گوید. فرانسیس به جای اینکه در جواب تعریفی که از او شده بود چیزی بگوید، در مورد خودش دچار تردید شد. با خودش فکر کرد «آیا به اندازه کافی خوب و با استعداد است تا این عمل جراحی را انجام دهد؟»

طرز فکر ثابت، به اضافه کلیشه سازی، به اضافه اعتماد زنان به ارزیابی مردم؛ فکر می کنم کم کم میتوانیم شکاف جنسیتی موجود در ریاضیات و علم را درک کنیم. این شکاف به طرز دردناکی در جهان تکنولوژی پیشرفته، آشکار است. جولی لینچ، متخصص تازه کار، در دبیرستان برنامه نویسی کامپیوتر می کرد. پدر و دو برادر او در زمینه تکنولوژی کار می کردند و او هم به آن علاقه زیادی داشت. یک بار معلم برنامه نویسی کامپیوتر از او انتقاد کرد. جولی یک برنامه کامپیوتری نوشته بود و برنامه کاملاً خوب اجرا شد، اما معلم، میانبری را که او به کار گرفته بود، دوست نداشت. در نهایت، علاقه او از بین رفت.

ریاضی و علوم باید به رشته های دوستانه تر و پذیراتری برای زنان تبدیل شود و زنان به طرز فکر رشد نیاز دارند تا جایگاه خود را در این زمینه ها به دست بیاورند.

وقتی که اوضاع خوب پیش می رود اما بیابید به زمان هایی نگاه کنیم که این فرآیند به درستی پیش می رود.

خانواده پولگار سه تن از موفق ترین شطرنج بازان زن را تاکنون پرورش داده اند. چگونه؟ سوزان، یکی از این سه نفر می گوید: «پدرم معتقد بود که استعداد ذاتی مهم نیست و ۹۹ درصد موفقیت سخت کوشی است. من با او موافقم.» جوان ترین دختر، یودیت، در حال حاضر بهترین

شطرنج باز زن در تمام دوران‌ها محسوب می‌شود. او با استعدادترین نبود. سوزان می‌گوید: «یودیت در ابتدا به کندی پیش می‌رفت؛ اما بسیار سخت کوش بود».

یکی از همکاران من دو دختر دارد که نابغه ریاضی‌اند. یکی از آنها دانشجوی کارشناسی ارشد ریاضی در یکی از دانشگاه‌های برتر است. دیگری نخستین دختری بود که در آزمون ریاضی نخبگان، رتبه شماره یک کشور را کسب کرد و برنده مسابقه ریاضی در سراسر کشور شد و اکنون متخصص علوم اعصاب در یک دانشگاه عالی است. راز آنها چیست؟ آیا از طریق ژن منتقل می‌شود؟ به اعتقاد من از طریق طرز فکر منتقل می‌شود. بهترین خانواده‌ای که از لحاظ دارا بودن بیشترین طرز فکر رشد تاکنون دیده‌ام، خانواده آنها است. در واقع، پدر آنها طرز فکر رشد را در هر چیزی اعمال می‌کرد. هرگز گفت و گویی را که چندین سال پیش داشتیم فراموش نمی‌کنم. در آن زمان مجرد بودم و او از من پرسید برنامه‌ام برای پیدا کردن شریک زندگی چیست؟ وقتی گفتم برنامه‌ای ندارم. مهوت شد و گفت: «انتظار نداشته بانه و کارهایت به خودی خود انجام شوند.» برای او تصورناپذیر بود که هدفی داشته باشید ولی قدمی برای عملی کردن آن بردارید. به طور خلاصه، طرز فکر رشد به افراد، حتی کسانی که شدیداً در معرض برچسب‌های منفی قرار دارند، اجازه می‌دهد تا به طور کامل از ذهن‌شان استفاده کنند و آن را توسعه دهند. ذهن آنها با افکار محدود کننده، حس شکننده تعلق، و باور به اینکه افراد دیگر می‌توانند آنها را تعریف کنند، پر نشده است.

طرز فکر خود را رشد دهید

- به قهرمان خود فکر کنید. آیا او را فردی با توانایی‌های خارق‌العاده می‌بینید که با تلاش اندکی به آنها رسیده است؟ اکنون به کشف حقیقت بپردازید. پی ببرید که چه تلاشی به دستاوردهای او منجر شده است و بیشتر تحسینش کنید.

- به زمان‌هایی فکر کنید که افراد دیگری برتر از شما بودند و شما پنداشتید که آنها باهوش‌تر یا با استعدادتر بودند. اکنون به این فکر کنید که آنها استراتژی‌های بهتری داشتند، آموزش بیشتری دیدند و سخت‌تر تلاش کردند و موانع سد راهشان را از طریق سخت‌کوشی از میان برداشتند. شما هم می‌توانید این کار را انجام دهید، به شرطی که بخواهید.

- آیا پیش آمده که چیزی را نفهمید؟ دفعه بعدی که در یکی از این موقعیت‌ها قرار گرفتید، خودتان را در طرز فکر رشد قرار دهید، به یادگیری و بهبود و نه قضاوت فکر کنید. - آیا به بچه‌هایتان، برچسب‌هایی مانند این یکی هنرمند است و آن یکی دانشمند است، می‌زنید؟ دفعه بعد یادتان باشد که چنین کاری نکنید، حتی اگر قصد تعریف کردن از آنها را دارید. مطالعه ما را به یاد بیاورید که ستودن توانایی‌ها و استعداد دانش‌آموزان (ونه تلاششان)، نمره IQ آنها را پایین آورد. شیوه‌ای در طرز فکر رشد برای تعریف کردن از آنها بیابید.

بیش از نیمی از جامعه ما، آن دسته افرادی هستند که کلیشه‌های منفی در موردشان وجود دارد. در درجه اول زنان قرار دارند و پس از آن همه گروه‌های دیگری که تصور نمی‌شود در چیز خاصی خوب باشند. طرز فکر رشد را به آنها هدیه بدهید. محیطی ایجاد کنید که طرز فکر رشد را به بزرگسالان و کودکانی که در زندگی شما هستند، آموزش دهد؛ به خصوص آنهایی که هدف کلیشه‌های منفی هستند. حتی وقتی برچسب‌های منفی ظاهر می‌شوند، آنها مسئول یادگیری خود باقی خواهند ماند.

فصل ۴) ورزش: طرز فکر یک قهرمان

در ورزش، همه به استعداد باور دارند. حتی (یا علی‌الخصوص کارشناسان. در واقع، ایده «استعداد ذاتی» از ورزش ریشه می‌گیرد. کسی که مانند ورزشکار به نظر می‌رسد، مانند ورزشکار حرکت می‌کند و بدون اینکه تلاش کند، ورزشکار است. اعتقاد به استعدادهای ذاتی آنقدر زیاد است که بسیاری از استعدادیاب‌ها و مربیان فقط در جست‌وجوی آن هستند و تیم‌ها در ازای پرداخت مبالغ گزاف برای جذب‌شان با یکدیگر به رقابت می‌پردازند.

بیلی بین استعداد ذاتی داشت. همه موافق بودند که او بیب روٹ؟ بعدی خواهد بود. اما بیلی بین یک چیز نداشت: طرز فکر قهرمان. طبق گفته مایکل لوئیس در مجله مانی بال، زمانی که بیلی دانشجوی سال دوم دبیرستان بود، بهترین گلزن تیم بسکتبال، برترین بازیکن خط حمله تیم فوتبال و با ۵۰۰ بار ضربه به توپ در یکی از سخت‌ترین لیگ‌های کشور، بهترین هیتز (ضربه زن) در تیم بیسبال بود. استعداد او واقعا عالی بود. اما وقتی اوضاع خوب پیش نمی‌رفت، بیلی به دنبال چیزی برای شکستن بود. «این امر صرفاً به این دلیل نبود که دوست نداشت شکست بخورد؛ انگار نمی‌دانست چگونه شکست بخورد».

همان‌طور که در بیسبال از لیگ‌های کوچک به لیگ‌های بزرگ منتقل می‌شد، همه چیز بدتر و بدتر می‌شد. قرار گرفتن در موقعیت بتینگ برای او به کابوس تبدیل شد؛ موقعیت دیگری برای تحقیر شدن، و با هر بتینگ ناموفق، از لحاظ روحی در هم میشکست. به گفته یکی از استعدادیاب‌ها، «او بر این باور بود که هرگز نباید اشتباه کند». این جمله برایتان آشنا نیست؟!

آیا بیلی سعی می کرد که مشکلاتش را به شیوه های سازنده ای رفع کند؟ نه، البته که نه، چرا که این داستانی از طرز فکر ثابت است. استعداد ذاتی نیازی به تلاش ندارد. تلاش برای افرادی است که از مواهب کمتری برخوردارند. فردی که استعداد ذاتی دارد درخواست کمک نمی کند. چرا که این پذیرش ضعف است. به طور خلاصه، فردی با استعداد ذاتی، نواقص خودش را تجزیه و تحلیل نکرده و آنها را با تمرین رفع نمی کند. خود فکر نقص و کاستی، وحشتناک است.

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

بازیکن دیگری به نام لنی دایکسترا وجود داشت که کنار بیلی در میان جوانان و بزرگسالان بازی و زندگی می کرد. دایکسترا ذره ای از مواهب فیزیکی یا «توانایی طبیعی (ذاتی)» بیلی را نداشت، اما بیلی با احترام به او نگاه می کرد. همان طور که بعدها توضیح داد: «او هیچ ترسی از شکست نداشت... و من برعکس بودم». بیلی در ادامه می گوید: «کم کم فهمیدم که بازیکن بیس بال چگونه باید باشد و می دیدم که آن گونه نبودم؛ امالنی بودم».

وقتی نگاه کرد، گوش داد و عمیقا فکر کرد، برایش روشن شد که طرز فکر مهم تر از استعداد است و چندی پس از آن، به عنوان بخشی از گروهی که در شیوه اساسا جدید استعدادیابی و مدیریت پیشگام بودند، به این باور رسید که دوره های امتیازگیری که مهم ترین بخش بیس بال است، بیشتر به شیوه نگرش مربوط می شود تا به استعداد.

با داشتن این بینش، بیلی در سال ۲۰۰۲ به عنوان مدیرکل اوکلند اتلتیکس تیمش را به ۱۰۳ پیروزی در یک فصل رساند، برنده مسابقات قهرمانی شد و رکورد پیروزی های متوالی را در لیگ آمریکا شکست. این در حالی بود که حقوق دریافتی بازیکنانش از همه تیم های لیگ (به جز یک تیم کمتر بود، آنها استعداد نخریدند، طرز فکر خریدند.

ایده استعداد ذاتی گاهی اوقات قابل رؤیت است، گاهی هم نه!

مواهب فیزیکی مانند استعدادهای فکری نیستند. آنها قابل رؤیت هستند. اندازه، فرم بدن، چابکی، همه قابل مشاهده اند. تمرین و آموزش نیز قابل مشاهده است و نتایج قابل مشاهده ای تولید می کنند. ممکن است فکر کنید که این امر بر خلاف ایده اسطوره ای با استعداد ذاتی است. می توانید ماگزی بوگزا را قد ۱۶۰ سانتی متری را ببینید که در بازی بسکتبال NBA بازی می کرد و داگ فلوتی، بازیکن خط حمله ریزجته ای را ببینید که برای تیم نیوانگلند پتربوتس و سن دیگو بازی کرده است. می توانید پیت گری، بازیکن بیس بال را ببینید که یک بازو داشت و به لیگ های برتر راه پیدا کرد. به بن هوگان، یکی از بزرگترین گلف بازان همه دوران بنگرید که دچار آسیب دیدگی های بدنی زیادی بود. گلن کایننگهام، دوندۀ بزرگ را ببینید که به شدت سوخته بود و پاهایش آسیب دیده بود. لری برد و عدم چابکی او را ببینید. می توانید افراد ریزجته یا فاقد استعداد خدادادی یا حتی «معلول» را مشاهده کنید که موفق شدند و همین طور نمونه هایی را ببینید که استعدادهای خداگونه داشتند ولی موفق نشدند. آیا همه این نمونه ها بیانگر چیزی نیست؟! کارشناسان بوکس بر اندازه گیری های فیزیکی تکیه می کنند و آن را ستون مشخصات فیزیکی مینامند تا از آن برای شناسایی استعدادهای ذاتی استفاده کنند. این موارد شامل اندازه گیری مشت مبارز، طول بازو، قفسه سینه و وزن است. محمدعلی کلی در این اندازه گیریها شکست خورد. او استعداد ذاتی نبود. سرعت زیادی داشت اما هیكل مبارزی بزرگ و نیز قدرت و حرکات کلاسیک را نداشت. درواقع، اشتباه وارد ورزش بوکس شده بود. محمدعلی جلوی مشتها را با بازو و آرنج خود نمی گرفت. فک خود را بدون گارد نگه می داشت. نیم تنه اش را به عقب می کشید تا از ضربات مشت که به سمت او می آمدند، فرار کند. همان طور که خوزه تورس گفت: «مانند کسی بود که بین ریل های قطار در تلاش است تا به قطاری که در حال آمدن است برخورد نکند، اما نه با رفتن به خارج از ریل ها بلکه با دویدن پشت به قطار». سانی لیستون، رقیب محمد علی، استعداد ذاتی داشت. او از همه فاکتورها؛ اندازه، قدرت و تجربه بهره مند بود... قدرتش افسانه ای بود. باور کردنی نبود که محمدعلی بتواند سانی لیستون را شکست دهد. مسابقه به حدی مضحک به نظر می رسید که سالن مبارزه تنها تا نصف پر شده بود. اما گذشته از سرعت، استعداد محمد علی، ذهن او بود. مغز او و نه نیروی عضلانی اش. او حریفش را مورد بررسی قرار داد. نه تنها سبک مبارزه لیستون را بررسی کرد، بلکه از نزدیک مشاهده کرد که لیستون خارج از رینگ چه جور آدمی بود: «تمامی مصاحبه های او را خواندم. با افرادی که در اطرافش بودند یا با او صحبت کرده بودند، صحبت کردم. روی تخت دراز می کشیدم و همه چیز را کنار هم می گذاشتم و به آنها فکر می کردم و سعی می کردم تصویری از نحوه عملکرد ذهن او به دست آورم.» و سپس از آن ها علیه خودش استفاده کرد.

چرا قبل از هر مبارزه به نظر می رسید که محمدعلی دیوانه می شود؟ تورس می گوید: «زیرا او می دانست که مشت ناک اوت، آن مشت است که حریف، آمدن آن را نمی بیند». علی گفت: «لیستون باید باور می کرد که من دیوانه بودم و قادر به انجام هر کاری بودم. او نمی توانست هیچ چیزی از من به جز دهانم را ببیند و این دقیقا آن چیزی بود که می خواستم ببیند!»

مثل پروانه بال می زخم

مثل زنبور نیش می زخم.

دستهای شما نمی تواند

به چیزی که چشمان تان نمی ببند، ضربه بزند.

پیروزی علی بر لیستون، یک رویداد تاریخی بوکس است. یک مربی معروف بوکس درباره علی می گوید: «او یک تناقض بود. عملکرد فیزیکی اش روی رینگ کاملا غلط بود... با این حال، مغزش همیشه در شرایط عملکردی ایده آلی قرار داشت»، سپس با تبسمی که در سراسر چهره اش نمایان بود، ادامه داد: «او به همه ما نشان داد که همه پیروزی ها از اینجا می آید (با انگشت اشاره به پیشانی اش اشاره کرد)» سپس دو دست مشت شده اش را نشان داد و گفت: «و نه از اینجا».

این امر، ذهن افراد را در خصوص مواهب فیزیکی تغییر نمی دهد. نه، ما اکنون با نگاه کردن به علی، او را با ادراک کنونی مان می بینیم و بدن یک قهرمان بزرگ بوکس را مشاهده می کنیم. اینکه ذهن بسیار تیزی داشت و اشعار سرگرم کننده ای می گفت، قابل توجه بود؛ اما هنوز هم فکر می کنیم که عظمت او در فیزیک بدنی او قرار داشت و درک نمی کنیم که چگونه کارشناسان این عظمت را از همان ابتدا متوجه نشدند.

مایکل جردن مایکل جردن نیز فردی با استعداد ذاتی نبود بلکه شاید سخت کوش ترین ورزشکار در تاریخ ورزش باشد. معروف است که جردن از تیم اول دبیرستان کنار گذاشته شد. ما به آن مربی که او را حذف کرد می خندیم. مایکل توسط کالجی که دوست داشت در آنجا بازی کند، پذیرفته نشد. خوب، آیا آنها احمق نبودند؟ او توسط دو تیم برتر NBA که می توانستند او را انتخاب کنند، حتی به عنوان بازیکن ذخیره هم انتخاب نشد. چه اشتباه احمقانه ای! از آنجا که اکنون می دانیم که او بزرگترین بازیکن بسکتبال تمام دوران بوده است، فکر می کنیم که این موضوع باید از همان ابتدا آشکار بوده باشد. هنگامی که به او نگاه می کنیم، مایکل جردن را می بینیم؛ اما در آن زمان او تنها مایکل جردن بود.

هنگامی که جردن از تیم اول دبیرستان خط خورد، بسیار به هم ریخت. مادرش می گوید: «به او گفتم، برگرد و روی ضعف هایت کار کن.» او به این حرف واقعا گوش داد. مایکل عادت داشت خانه را شش صبح ترک کند تا قبل از رفتن به مدرسه تمرین کند. در دانشگاه کارولینای شمالی، به طور مداوم روی ضعف هایش، یعنی بازی دفاعی، کنترل توپ و شوت کردن تمرین می کرد. مربی تیم از تمایل و اشتیاق او که سخت تر از هر کس دیگری در تیم تمرین می کرد، شگفت زده شده بود. یک بار، بعد از اینکه تیم، آخرین بازی فصل را باخت، جردن رفت و برای چندین ساعت روی شوتهایش کار کرد. او خودش را برای سال آینده آماده می کرد.

حتی در اوج موفقیت و شهرت، زمانی که به نابغه ورزشی تبدیل شده بود، تمرین های سرسختانه او به صورت افسانه ای باقی ماندند. کمک مربی سابق بولز، جان باخ، درباره او این گونه می گوید: «نابغه ای که می خواهد همواره نبوغ خود را ارتقا دهد».

از نظر جردن، موفقیت از ذهن سرچشمه می گیرد: «سرسختی ذهن و قلب از بسیاری از مزیت های فیزیکی که ممکن است داشته باشید، قدرتمندترند. همیشه این حرف را گفته و باور داشته ام.» اما سایر مردم ویلز اشتباه می کرد. با وجود پیش بینی های خوش بینانه و تمرینات خسته کننده روزانه، او حدود هشت سال و نیم در لیگ های دسته پایین به سر برد. ویلز می گوید: پس از هفت سال و نیم، مدیر تیم پیشنهادی در مورد بتینگ داد و به من گفت، «تو هفت سال و نیم است که در این وضعیت بدون پیشرفت به سر می بری، چیزی برای از دست دادن نداری» مدت کوتاهی پس از آن، زمانی که پای مدافع داجر شکست، با ویلز تماس گرفته شد. او فرصتی به دست آورده بود.

ضربات او هنوز هم به اندازه کافی خوب نبودند. از آنجایی که نمی خواست تسلیم شود، به طرف مربی بیس اول رفت و از او تقاضای کمک کرد. آنها علاوه بر تمرینات منظم ویلز، چندین ساعت در روز با هم تمرین می کردند. هنوز هم به اندازه کافی خوب نبود. حتی ویلز سرسخت، این بار آماده تسلیم شدن بود، اما مربی بیس اول به او اجازه این کار را نداد. اکنون که همه شرایط مهیا بود، او باید روی ذهنش کار می کرد. ویلز با سرعت زیادی شروع به ضربه زدن و دزدیدن بیس ها کرده او پرتاب های پیچر ها و کچر های حریف را بررسی کرد تا ببیند بهترین لحظه برای دزدیدن بیس چه زمانی است. جهش های ناگهانی قدرتمند و اسلایدهای مؤثری را یاد گرفت. دزدیدنهای او شروع به منحرف کردن پیچرها، گیج کردن کچرها و هیجان زده کردن طرفداران کرد. ویلز به شکستن رکورد تای کاب برای دزدیدن بیس ها ادامه داد، رکوردی که برای مدت ۴۷ سال به طور بلا منازع باقی مانده بود. آن فصل، او به عنوان با ارزش ترین بازیکن در لیگ ملی انتخاب شد.

هوش ورزشی

فکر می کنید که جهان ورزش باید ارتباط بین تمرین و بهبود، و بین ذهن و عملکرد را ببیند و روی استعداد ذاتی فیزیکی بیش از حد تأکید نکند. با این حال به نظر می رسد که آنها از دیدن آن خودداری می کنند. شاید همان طور که مالکوم گلدول اشاره می کند، به این دلیل است

که مردم برای استعداد‌های ذاتی ارزش بیشتری نسبت به توانایی کسب شده قائلند. به گفته او، هر قدر هم که فرهنگ ما در مورد تلاش و بهبود فردی صحبت کند، ارزش و احترام بیشتری برای استعداد‌های ذاتی قائلیم. دوست داریم فکر کنیم که قهرمانان مان افرادی هستند که متفاوت از ما به دنیا آمده اند. دوست نداریم آنها را افراد نسبتاً عادی ببینیم که خودشان را به افراد خارق العاده ای تبدیل کردند. چرا این گونه نباشد؟ از نظر من این گونه فکر کردن بسیار شگفت انگیزتر است.

حتی زمانی که کارشناسان علاقه مند به شناختن نقش ذهن هستند، همچنان اصرار می کنند که همه چیز ذاتی است؟ زمانی که به مقاله ای درباره مارشال فالک، بازیکن بزرگ تیم فوتبال آمریکایی سنت لوئیس را مس برخوردم، خیلی تحت تأثیر قرار گرفتم. فالک به تازگی به اولین بازیکنی تبدیل شده بود که ترکیب دو هزار دریافت و دویدن با توپ را در چهار فصل متوالی به دست آورده بود. مقاله نوشته شده در آستانه سوپر بول (جام فوتبال آمریکایی) سال ۲۰۰۲، درخصوص مهارت خارق العاده فالک می نویسد که چطور می داند که هر بازیکن در زمین، حتی در هرج و مرج پر آشوب بیست و دو نفر که در حال دویدن و افتادن هستند، در کجا قرار دارد. نه تنها می داند که آنها در کجا قرار دارند، بلکه همچنین می داند در حال انجام چه کاری هستند و قصد انجام چه کاری را دارند. بر طبق گفته های هم تیمی هایش، او هرگز اشتباه نمی کند.

باورنکردنی است. چگونه این کار را انجام می دهد؟ همان طور که فالک می گوید، او سالهای سال را صرف تماشای فوتبال کرد. حتی در دوران دبیرستان برای این که بتواند از نزدیک فوتبال حرفه ای را تماشا کند، سراغ کار فروشندگی در استادیوم رفت. با وجود اینکه از آن کار نفرت داشت. همان طور که تماشا می کرد، این سؤال را همیشه می پرسید چرا؟ «چرا این گونه بازی می کنیم؟» «چرا به این شیوه حمله می کنیم؟» «چرا آنها آن کار را انجام می دهند؟» «چرا این کار را انجام می دهند؟» فالک می گوید: «آن سؤال ها، اساساً مرا به طور عمیقی درگیر فوتبال کرد» به عنوان یک حرفه ای، هرگز سؤال پرسیدن در مورد چراها و کاوش عمیق تر این بازی را متوقف نکرد.

به وضوح، فالک مهارت هایش را حاصل کنجکاوی و مطالعه سیری ناپذیرش می بیند. بازیکنان و مربیان چگونه آن را می بینند؟ به عنوان نعمت خدادادی. هم تیمی سابق او می گوید: «مارشال در میان تمامی بازیکنانی که تاکنون با آنها بازی کرده ام، بالاترین IQ را دارد»، دیگر هم تیمی ها، توانایی تشخیص بدون نقص صف دفاعی او را به عنوان «نبوغ دانشمندی» توصیف می کنند. یک مربی در ستایش مهارت‌های او گفت: «انجام دادن تمامی آن کارها، نیازمند هوش ذاتی فوتبال است». شخصیت اما آیا استعداد‌های ذاتی و ورزشکارانی وجود ندارند که واقعا به نظر برسد که از همان ابتدا «آن» را داشته باشند؟ بله و همان طور که در مورد بیلی بین و جان مک انرو بیان شد، گاهی اوقات، استعداد ذاتی یک طلسم است. به خاطر تمام ستایش هایی که برای استعدادشان دریافت می کنند و به خاطر اینکه نیاز به تلاش کمی برای ارتقای خودشان دارند، این افراد به راحتی میتوانند در دام طرز فکر ثابت بیفتند. بروس جنری برنده مدال طلای مسابقات ده گانه دوومیدانی المپیک ۱۹۷۶ می گوید: «اگر دچار نارساخوانی نبودم، احتمالاً نمی توانستم برنده مسابقه شوم. اگر می توانستم بهتر از روی متن بخوانم، آنگاه آن کار برایم راحت می آمد و ورزش کردن نیز برایم راحت به نظر می رسید و هرگز متوجه نمی شدم که راهی که شما را در زندگی به جلو می برد سخت کوشی است».

افرادی با استعداد ذاتی، توسط این برتری خودشان افسون می شوند و نمی آموزند که چگونه سخت کار کنند یا چگونه به مقابله با موانع بپردازند. این داستان پدرو مارتینز، بازیکن (پیچر) با استعداد آن زمان تیم بوستون رد ساکس است که وقتی که بیش از هر زمان دیگری به او نیاز بود، خودش را تباه کرد. اما این داستان نکته های خیلی بیشتری در بردارد، این داستانی درباره شخصیت است. گروهی از نویسندگان ورزشی نیویورک تایمز و بوستون گلوب با هواپیمای دلنا شاتل عازم بوستون بودند. من نیز با آنها عازم این سفر بودم. آنها به تماشای بازی سوم سری پلی آف لیگ آمریکا در سال ۲۰۰۳ بین نیویورک بانکیز و بوستون رد ساکس می رفتند. آنها در مورد شخصیت صحبت می کردند و البته همه آنها، با اکراه قبول داشتند که یانکی ها آن را دارند. در میان صحبت هایشان، به یاد آوردند که یانکی ها دو سال پیش چه کاری برای مردم نیویورک انجام داده بودند. اکتبر سال ۲۰۰۱ بود و نیویورکی ها به تازگی حادثه ناخوشایند ۱۱ سپتامبر را تجربه کرده بودند.

موفقیت چیست؟

یافته شماره ۱: افراد دارای طرز فکر رشد، موفقیت را در تلاش کردن با تمام وجود و در یادگیری و پیشرفت می بینند. و این دقیقاً همان چیزی است که در مسابقات قهرمانی می بینیم. جکی جوینر کرسی به ما می گوید: «از نظر من شادی و لذت ورزش هرگز در برنده شدن تعریف نمی شود. من از روند آن به اندازه نتایجش لذت می برم. تا زمانی که به پیشرفت و بهبود فکر می کنم و احساس می کنم که نهایت تلاش خود را کرده ام، به شکست اهمیت نمیده‌م. اگر شکست بخورم، باید دوباره شروع کنم و سخت تر از قبل تلاش کنم».

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

تایگر وودز و ما هام دو نمونه از سرسخت ترین رقبایی بودند که تاکنون زندگی کرده اند. آنها عاشق برنده شدن بودند، اما آنچه که بیشتر از همه برایشان مهم بود تلاش کردن حتی در شرایطی بود که برنده نمی شدند. آنها می توانستند به آن افتخار کنند اما مک انرو و بین نمی توانستند. پس از مستر تورنمنت سال ۱۹۹۸، وودز از اینکه نتوانسته بود پیروزی سال گذشته خود را تکرار کند، ناامید شده بود، اما احساس خوبی داشت که در بین ده نفر اول قرار گرفته بود: «به تلاش و استقامت خودم بسیار افتخار می کنم». یا پس از بریتیش این که آنجا در جایگاه سوم ایستاد گفت: «گاهی اوقات، از کسب یک امتیاز در شرایطی که هیچ چیز خیلی خوب نیست و احساس چندان خوبی در مورد ضربات تان ندارید، احساس رضایت بیشتری می کنید». تایگر، فرد به شدت بلندپروازی است. او می خواهد که بهترین بازیکن زمان خود و حتی بهترین در همه دوران شود. اما ایجاد بهترین خودش مهم تر است. «میا هام به ما می گوید «بعد از هر بازی یا تمرین، اگر در حالی از زمین خارج شوید که بدانید تمام تلاش خود را به کار برده اید، همیشه برنده خواهید بود». چرا کل کشور عاشق تیم او بود؟ «آن ها شاهد بودند که ما واقعا عاشق کاری هستیم که انجام میدهیم و همه تلاشمان را برای یکدیگر و تیممان به کار می بریم».

برای کسانی که طرز فکر ثابت دارند، موفقیت به معنای ایجاد برتری بی چون و چرا است؛ یعنی کسی باشید که شایسته تر از سایر افراد است. مک انرو اعتراف می کند: «زمانهایی وجود داشت که پر از احساس جاه طلبی و خودبزرگ بینی بودم». بعضی از افراد می خواهند تمرین کنند. آنها فقط می خواهند عمل کنند. «بقیه افراد می خواهند که ابتدا صدها بار تمرین کنند. من در گروه اول هستم.» به یاد داشته باشید، طرز فکر ثابت، تلاش دلیلی برای افتخار کردن نیست. این چیزی است که موجب تردید در خصوص استعدادتان می شود.

شکست چیست؟

یافته شماره ۲: کسانی که طرز فکر رشد دارند، موانع را عامل ایجاد انگیزه دیدند. موانع و مشکلات، آموزنده و زنگ بیدارباش هستند. مایکل جردن پس از دوره کوتاهی که در بیس بال بود به تیم بسکتبال بولز بازگشت؛ اما بولزها در بازی های پلای آف حذف شدند. او این درس را آموخت که «نمی توانید از بازی ها فاصله بگیرید و فکر کنید وقتی بازگردید باز هم بر بازی مسلط میشوید. من از همین حالا از نظر جسمی و ذهنی خودم را آماده خواهم کرد». او در عمل این را اثبات کرد. بولز در سه سال بعدی قهرمان NBA شد. مایکل جردن شکست های خود را در آغوش گرفت. در واقع، او در یکی از تبلیغات مورد علاقه اش برای نایک می گوید: «من بیش از نه هزار پرتاپ را از دست داده ام. تقریباً در سیصد بازی شکست خورده ام. بیست و شش بار، شوت پیروزی بخش بازی به من محول شد اما آنها را از دست دادم.» مطمئن باشید که او برگشت و آن شوت را صدها بار تمرین کرد. نحوه واکنش کریم عبدالجبار، بازیکن بزرگ بسکتبال به غیرقانونی اعلام شدن پرتاب منحصر به او یعنی دانک (که بعداً دوباره ابقاء شد) توسط کالج بسکتبال این گونه بود. بسیاری فکر کردند که این کار صعود او به سوی عظمت و بزرگی را متوقف خواهد کرد؛ اما در عوض، او برای بهبود دیگر پرتاپ هایش دوچندان تلاش کرد؛ پرتاپ تخته حلقه، اسکای هوک و پرتاپ چرخشی-پرشی. او طرز فکر رشد را از مربی وودن فرا گرفته بود و به خوبی از آن استفاده کرد. در طرز فکر ثابت، موانع شما را توصیف می کنند.

جان مک انرو هرگز نمی توانست فکر باخت را تحمل کند. حتی از آن بدتر، فکر باختن به یک دوست یا خویشاوند بود. این امر از خاص بودن او می کاست. به عنوان مثال، آرزو می کرد بهترین دوستش پیترو، که در دور پیش از او شکست خورده بود، در فینال مائوئی بیازد. آن قدر دوست داشت این اتفاق بیفتد که حتی نتوانست بازی را تماشا کند. بار دیگر، او در فینالی در شیکاگو در برابر برادرش پاتریک بازی کرد و به خودش گفت: «خدایا، اگر من به پاتریک بیازم، کارم تمام است. از برج سیرز خودم را پرت می کنم».

این تأثیری بود که از شکست می گرفت. در سال ۱۹۷۹، او در ویمبلدون، میکس دابلز (مرد-زن) بازی می کرد. بعد از آن برای حدود ۲۰ سال، دیگر میکس دابلز بازی نکرد. چرا؟ او و شریکش، سه ست متوالی را باختند. به علاوه، مک انرو دو بار سرویس را از دست داد، درحالی که هیچ کس حتی یک سرویس هم از دست نداد. این نهایت شرمساری بود. گفتیم: «کافیه. هرگز دوباره میکس دابلز بازی نمی کنم. از عهده آن بر نمی آیم».

در سال ۱۹۸۱، مک انرو یک گیتار سیاه زیبایی لس پاول خرید. آن هفته، او به تماشای اجرای بادی گایا در شیکاگو رفت. او به جای اینکه انگیزه و درس بگیرد یا تمرین کند، به خانه رفت و گیتارش را شکست. این شیوه ای است که شکست به سرجیو گارسیا انگیزه داد؛ گارسیا جهان گلف را با ضربات عالی و جذاب خود فتح کرده بود. او مانند یک ببر جوان به نظر می رسید اما زمانی که عملکردش ضعیف شد، جذابیت او هم کاهش یافت. او توپ ها را یکی پس از دیگری از دست می داد و برای هر اتفاق بدی که می افتاد همه را سرزنش می کرد. یک بار

وقتی که می خواست ضربه بزند سر خورد و روی زمین افتاد و کفش خود را مقصر دانست. برای مجازات کفش خود، لگد زد و آن را پرت کرد. متأسفانه، کفش او تقریباً به یک مقام رسمی خورد. این ها شیوه های به اصطلاح هوشمندانه ای برای جبران شکست در طرز فکر ثابت است.

بر عهده گرفتن مسئولیت موفقیت

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

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

وودز هم مسئولیت روند را بر عهده گرفت. گلف مانند یک عاشق متمدن و خیره سر است. هنگامی که فکر می کنید آن را تسخیر کرده اید، قطعاً شما را ترک خواهد کرد. بوچ هارمون، مربی مشهور می گوید: «ضربات گلف تقریباً جزو سخت ترین کارها در ورزش است. قابل اطمینان ترین سوئینگ ها تنها تا حدودی قابل تکرارند؛ اما بازیکنان بزرگ هرگز تلاش برای پیشرفت را متوقف نمی کنند».

به همین دلیل است که حتی بزرگترین ستاره گلف تنها گاهی اوقات برنده می شود و ممکن است برای مدت زمان طولانی که در فصل های ۲۰۰۳ و ۲۰۰۴ برای وودز اتفاق افتاد) برنده نشود و به همین دلیل برعهده گرفتن مسئولیت روند تا این اندازه مهم است.

فصل ۵) کسب و کار: طرز فکر و رهبری

انرون و طرز فکر استعداد

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

این اتفاق به خاطر طرز فکر بود. با توجه به گفته مالکوم گلدول، نویسنده نیویورکر، شرکت های آمریکایی تنها به استعداد اهمیت می دادند. در واقع، شرکت مک کینزی و شرکا، غول مشاوره مدیریت آمریکا، اصرار داشت که موفقیت شرکت های بزرگ امروزه مستلزم طرز فکر استعداد است. آنها معتقدند که همان طور که استعدادهای ذاتی در ورزش وجود دارند، در کسب و کار هم هستند. همان طور که تیم های ورزشی مبالغ

هنگفتی می پردازند تا استعدادهای فوق العاده را به استخدام خود درآورند، شرکتها نیز نباید از هیچ هزینه ای برای استخدام افراد با استعداد فروگذار کنند، چرا که این سلاح مخفی و کلید برنده شدن مسابقه است.

همان طور که گلدول می نویسد: «این طرز فکر استعداد، اعتقاد آیینی جدیدی در مدیریت آمریکا است.» این اصول کار، فرهنگ انرون را به وجود آورد و بذرفول را در آن پاشید. انرون استعدادهای بزرگی را استخدام کرد، مخصوصاً افرادی که مدارک دانشگاهی آن چنانی داشتند که این امر به خودی خود بد نیست. شرکت پول زیادی به آنها پرداخت می کرد که این کار خیلی هم وحشتناک نیست؛ اما با ایمان کامل به استعداد، انرون کار مهلکی انجام داد: این کار ایجاد فرهنگی بود که استعداد را پرستش می کرد، در نتیجه کارکنانش را مجبور می کرد که به طور خارق العاده ای با استعداد به نظر برسند و رفتار کنند. در واقع، آنها را به طرز فکر ثابت مجبور می کرد و ما چیزهای بسیاری درباره آن می دانیم. طبق مطالعات مان می دانیم که افراد دارای طرز فکر ثابت به کمبودهای خود اعتراف نکرده و در نتیجه آنها را اصلاح نمی کنند. مطالعه ای را به یاد دارید که در آن با دانشجویان دانشگاه هنگ کنگ مصاحبه کردیم که در آن همه دروس به زبان انگلیسی بود؟ دانشجویانی که طرز فکر ثابت داشتند به حدی نگران آشکار شدن کاستی هایشان بودند که از شرکت در دوره های انگلیسی برای بهبود مهارت زبان شان امتناع کردند. آنها در جهان روان شناختی ای که بتوانند چنین ریسکی کنند زندگی نمی کردند.

آیا به یاد دارید که چگونه با تحسین کردن استعداد دانش آموزان، آنها را در طرز فکر ثابت قرار دادیم، همان طور که انرون این کار را با کارمندان ستاره خود انجام داده بود؟ سپس، بعد از تعدادی مسئله سخت، از دانش آموزان خواستیم که نامه ای برای کسانی که در مدرسه دیگری بودند، بنویسند و تجربه ای را که در مطالعه ما به دست آورده بودند برای آنها توصیف کنند.

هنگامی که نامه های آنها را خواندیم، شوکه شدیم:

تقریباً ۴۰ درصد از آنها در مورد نمرات شان دروغ گفته و آن را بیشتر از واقعیت عنوان کرده بودند. طرز فکر ثابت، کمبود و نقص را تحمل ناپذیر کرده بود.

گلدول این گونه نتیجه گیری می کند: زمانی که مردم در محیطی زندگی می کنند که در آن بابت استعداد ذاتی شان مورد توجه و احترام قرار می گیرند، در صورتی که استعداد آنها در معرض تهدید قرار گیرد دچار مشکلات جدی می شوند: «آنها در دوره های جبرانی شرکت نخواهند کرد. در برابر سرمایه گذاران و عموم مردم نخواهند ایستاد و اعتراف نخواهند کرد که اشتباه کرده اند. آنها سریع دروغی خواهند گفت».

بدیهی است اگر شرکتی نتواند خودش را اصلاح کند، نمی تواند دوام بیاورد. اگر انرون به خاطر طرز فکر ثابت خود شکست خورد، پس آیا شرکت هایی که دوام می آورند، طرز فکر رشد دارند؟ بیایید ببینیم.

سازمان هایی که رشد می کنند

جیم کالینز تصمیم گرفت کشف کند چه چیزی باعث می شود که برخی شرکت ها از خوب به سمت عالی حرکت کنند. چه چیزی به آنها اجازه داد به سوی بزرگی و عظمت جهش کنند و در آنجا باقی بمانند، در حالی که دیگر شرکت های قابل قیاس با آنها، فقط در سطح خوب باقی ماندند؟

او و تیم تحقیقاتی اش برای پاسخ به این سؤال، مطالعه پنج ساله ای را آغاز کردند. آنها یازده شرکت را انتخاب کردند که بازده سهام شان نسبت به شرکت های دیگر همان صنعت سر به فلک کشیده بود و این برتری را حداقل برای پانزده سال حفظ کرده بودند. آنها هر شرکت را با شرکت دیگری در همان صنعت که دارای منابع مشابه بود، اما آن جهش را نداشت مقایسه کردند. او همچنین گروه سومی از شرکت ها را هم بررسی کرد: شرکت هایی که از سطح خوب به سطح عالی جهش کرده اما در آنجا دوام نیاورده بودند. چه چیزی این شرکت های پررونق را از یکدیگر متمایز می ساخت؟ همان طور که کالینز در کتاب خود با عنوان «از خوب به عالی» گزارش می دهد، چندین عامل مهم وجود دارد، اما یکی از آنها که نقشی کاملاً کلیدی داشت، رهبری بود که در هر شرایطی شرکت را به سمت عظمت و بزرگی هدایت می کرد. آنها به اذعان خودشان افراد بسیار جذاب و کاریزماتیکی نبودند که غرور و استعداد از آنها تراوش کند. افرادی بودند که در تلاش برای به دست آوردن توجه مردم نبودند و همواره سؤال می پرسیدند و توانایی مقابله با بی رحمانه ترین پاسخ ها را داشتند، یعنی بدون ترس با شکست ها، حتی شکست های خودشان روبه رو می شدند، در حالی که ایمان داشتند که سرانجام موفق خواهند شد. آیا این رفتار آشنا به نظر می رسد؟ کالینز در شگفت است که چرا رهبران کارآمد این ویژگی های خاص را دارند و چگونه آنها را به دست می آورند؛ اما ما میدانیم آنها طرز فکر رشد دارند. آنها به پیشرفت بشر اعتقاد دارند و این نشانه ها عبارت اند از:

آنها به طور مداوم تلاش نمی کنند که اثبات کنند بهتر از دیگران هستند. به عنوان مثال، سلسله مراتب بالای خود را در مقایسه با دیگران برجسته نمی کنند، به خاطر کمک به افراد دیگر ادعایی نمی کنند و دیگران را تضعیف نمی کنند تا احساس قدرتمند بودن داشته باشند. در عوض، دائماً تلاش می کنند تا پیشرفت کنند. خود را با تواناترین افرادی احاطه می کنند که میتوان یافت. مستقیماً و صادقانه با اشتباهات و کمبودهایشان مواجه می شوند و رک و پوست کنده سؤال می کنند که آنها و شرکت، به چه مهارت هایی در آینده نیاز خواهند داشت و به این دلیل، می توانند با اعتماد به نفسی که براساس واقعیت است و نه براساس توهمات که در مورد استعداد خود ساخته اند، به جلو پیش بروند.

کالینز گزارش می کند که آلن ورتزل، مدیرعامل شرکت زنجیره ای لوازم الکترونیکی سرکوئیت سیتی، جلسات بحث و گفتگو را در اتاق هیئت مدیره برگزار می کرد. او به جای اینکه صرفاً تلاش کند که با این جلسات هیئت مدیره را تحت تأثیر قرار دهد، آنها را به منظور یادگیری برگزار می کرد. همچنین به همراه تیم اجرایی اش، سؤال می پرسیدند، بحث می کردند تا زمانی که به آرامی تصویر شفافی از اینکه شرکت در کجا قرار داشت و به کجا باید حرکت می کرد، به دست می آوردند. ورتزل به کالینز می گوید: «هیئت مدیره مرا دادستان خطاب می کردند؛ چرا که از آنها سؤالات متعددی می پرسیدم، میدانی، مثل یک سگ نگهبان، به آنها اجازه رفتن نمیدادم تا بالأخره بفهمم چرا، چرا، چرا؟»

ورتزل خودش را «اسب شخم زنی» در نظر می گرفت، فرد سخت کوش، معقول و نرمالی که شرکتی را در آستانه ورشکستگی به دست گرفت و در طی پانزده سال آینده آن را به شرکتی تبدیل کرد که بیش از هر شرکت دیگری در بورس اوراق بهادار نیویورک، به سهامداران خود بالاترین میزان بازدهی کل را ارائه نمود.

مطالعه طرز فکر و تصمیمات مدیریت

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

در عوض، دائماً تلاش می کنند تا پیشرفت کنند. خود را با تواناترین افرادی احاطه می کنند که میتوان یافت. مستقیماً و صادقانه با اشتباهات و کمبودهایشان مواجه می شوند و رک و پوست کنده سؤال می کنند که آنها و شرکت، به چه مهارت هایی در آینده نیاز خواهند داشت و به

این دلیل، می‌تواند با اعتماد به نفسی که براساس واقعیت است و نه براساس توهماتی که در مورد استعداد خود ساخته‌اند، به جلو پیش بروند.

کالینز گزارش می‌کند که آلن ورتزل، مدیرعامل شرکت زنجیره ای لوازم الکترونیکی سرکویت سیتی، جلسات بحث و گفتگو را در اتاق هیئت مدیره برگزار می‌کرد. او به جای اینکه صرفاً تلاش کند که با این جلسات هیئت مدیره را تحت تأثیر قرار دهد، آنها را به منظور یادگیری برگزار می‌کرد. همچنین به همراه تیم اجرایی اش، سؤال می‌پرسیدند، بحث می‌کردند تا زمانی که به آرامی تصویر شفافی از اینکه شرکت در کجا قرار داشت و به کجا باید حرکت می‌کرد، به دست می‌آوردند. ورتزل به کالینز می‌گوید: «هیئت مدیره مرا دادستان خطاب می‌کردند؛ چرا که از آنها سؤالات متعددی می‌پرسیدم، میدانی، مثل یک سگ نگهبان، به آنها اجازه رفتن نمیدادم تا بالآخره بفهمم چرا، چرا، چرا؟»

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

مطالعه طرز فکر و تصمیمات مدیریت

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

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

محققان، دانشجویان کسب و کار را به دو گروه تقسیم کردند. به گروهی طرز فکر ثابت داده شد. به آنها گفته شد که این کار، قابلیت‌های اساسی و پایه‌ای آنها را می‌سنجد. هرچقدر استعداد و توانایی آنها بالاتر باشد، عملکردشان بهتر خواهد بود. به گروه دیگر طرز فکر رشد داده شد. به آنها گفتند که مهارت‌های مدیریت از طریق تمرین بهبود می‌یابند و این کار فرصتی در اختیار آنها قرار خواهد داد که این مهارت‌ها را پرورش دهند.

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

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

رهبری و طرز فکر ثابت

بر خلاف آلن ورتزل، رهبران شرکت‌های متوسطی که کالینز آنها را توصیف می‌کرد، تمامی نشانه‌های طرز فکر ثابت را داشتند. به طور کلی رهبران دارای طرز فکر ثابت، همانند مردم دارای طرز فکر ثابت، در جهانی زندگی می‌کنند که در آن برخی از افراد برتر و برخی دون پایه ترند. آنها باید بارها و بارها ثابت کنند که برترند و شرکت صرفابستری برای این امر است.

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

محققان در بیش از دو سوم این رهبران، منیت شخصی بسیار زیادی می‌بینند که یا فروپاشی شرکت را شتاب می‌بخشند یا آن را در سطح متوسطی نگه می‌دارد. زمانی یکی از این رهبران، لی ایاکوکا، رئیس کرایسلر بود. او تحول معجزه آسایی برای شرکت خود به ارمغان آورد و سپس در نیمه دوم دوران تصدی خود، به مراقبت از شهرت خود پرداخت و شرکت را تا سطح متوسط پایین کشید.

بسیاری از این گونه شرکت ها، براساس آنچه که کالینز مدل نابغه به همراه هزاران کمک کننده می نامد، عمل می کنند. به جای اینکه همانند شرکتهای «از خوب به عالی» یک تیم مدیریت فوق العاده ایجاد کنند، آنها براساس فرضیات طرز فکر ثابت عمل می کنند که می گوید نوابغ بزرگ به تیم های بزرگ نیازی ندارند. آنها فقط به کمک کننده های کوچکی برای انجام ایده های درخشان خود نیاز دارند. فراموش نکنید که این نوابغ بزرگ، تیم های بزرگ نیز می خواهند. افراد دارای طرز فکر ثابت می خواهند که تنها فرد مهم و تأثیرگذار باشند تا اینکه زمانی که خودشان را با اطرافیان مقایسه می کنند، احساس برتری نسبت به بقیه داشته باشند. من حتی در یکی از زندگینامه های مدیرعاملانی که طرز فکر ثابت دارند، مطلب زیادی در مورد مشاوره یا برنامه های توسعه کارمندان نخوانده ام. در هریک از زندگینامه های افراد دارای طرز فکر رشد، توجه عمیقی در رابطه با توسعه کارکنان و بحث گسترده ای در مورد آن وجود داشت.

مدیرعاملان و خودخواهی زیاد

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

ایاکوکا را سرزنش کنید. به گفته جیمز سورویکی نویسنده کتاب اسلیت، مشهور شدن ایاکو کا نقطه عطفی در کسب و کار آمریکا بود. قبل از او، دوران غول های بزرگ و با نفوذ دنیای تجارت به پایان رسیده بود. در اذهان عمومی، مدیرعامل به معنای «یک مرد سازمانی با ظاهری مرتب بود که به خوبی رفتار می کند و حقوق بالایی می گیرد، اما در اصل فاقد ویژگی های متمایز است». با آمدن ایاکوکا، همه این چیزها تغییر کرد.

روزنامه نگاران کسب و کار، شروع به دادن القاب جدید به مدیران کردند «جی پی مورگان بعدی» یا «هنری فورد بعدی» و مدیران دارای طرز فکر ثابت شروع به رقابت برای به دست آوردن این عناوین کردند.

سورویکی، حتی علت رسوایی های اخیر شرکت های بزرگ را در این تغییرات جست وجو می کند، چرا که با ادامه این روند، مدیرعاملان به ابرقهرمانان تبدیل شدند؛ اما کسانی که به خود می بالند و در جست و جوی عناوین جدیدند، افرادی نیستند که باعث دوام و پایداری طولانی مدت شرکت می شوند.

رهبران طرز فکر ثابت در عمل

ایاکوکا: من قهرمانم

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

ایاکوکا این گونه نبود. بله او کسب و کار خودرو را دوست داشت، اما بیش از هر چیز دیگری آرزو داشت تا در شرکت فورد شخص بسیار مهمی شود. او تشنه داشتن مقبولیت هنری فورد دوم و زرق و برق سلطنتی دفتر کار بود. اینها چیزهایی بود که می توانست خودش را با آنها بسنجد، چیزهایی که ثابت می کرد او، کسی بود. دلیل خوبی دارم که واژه سلطنتی را به کار می برم. ایاکوکا به ما می گوید که کاخ شیشه ای، یعنی دفتر مرکزی شرکت فورد، کاخ و هنری فورد پادشاه بود. به علاوه می گوید که «اگر هنری پادشاه است، من ولیعهد هستم»، «من تحت الحمایه خاص اعلی حضرتم»، «همه ما زندگی خوبی در دربار سلطنتی داشتیم».

چیزی فراتر از خیلی عالی بودیم، کلاس سلطنتی داشتیم. پیشخدمتان با کت های سفید به تن، در طول روز آماده خدمت بودند و همه ما با هم در اتاق غذاخوری مدیران، ناهارمان را صرف می کردیم... او هر روز بیشتر و بیشتر اوج می گرفت».

ایاکوکا موفقیت های بزرگی در فورد به دست آورد، مانند توسعه و ترویج فورد موستانگ و در این رؤیا بود که پس از هنری فورد مدیرعامل شرکت شود؛ اما هنری فورد فکتهای دیگری داشت و سرانجام، در نهایت عصبانیت و حیرت ایاکوکا او را مجبور به ترک شرکت کرد. جالب است که ایاکوکا شوکه شد و همواره نسبت به هنری فورد خشمگین بود. گذشته از همه اینها، قبلا دیده بود که هنری فورد افراد ارشد شرکت را اخراج کرده بود و ایاکوکا، قبلا این کار را به طور کاملا آزادانه در مورد دیگران انجام داده بود. او بازی شرکت های بزرگ را می شناخت. با این حال، طرز فکر ثابت او دیدش را تیره و تار کرده بود: «همیشه اعتقاد داشتیم که متفاوت بودم، اینکه به نحوی باهوش تر و خوشبخت تر از بقیه بودم. فکر نمی کردم که روزی این اتفاق برای من بیفتد».

اعتقاد او به برتری ذاتی اش او را کور کرده بود. اکنون، طرف دیگر طرز فکر ثابت آشکار می شود. او در تعجب بود که آیا هنری فورد عیبی در او تشخیص داده بود. شاید هرگز برتری خاصی نداشت و به همین دلیل بود که نمی توانست بی خیال شود. سال ها بعد، همسر دومش به

او گفت «به ناراحتیهای پایان بده. متوجه نیستی که هنری فورد چه لطفی در حق تو کرده؟ اخراج شدن از فورد تو را به موفقیت و بزرگی رساند. تو به خاطر هنری فورد ثروتمندتر، معروف تر و بانفوذتر شده ای. از او متشکر باش». پس از مدت کوتاهی، او همسرش را طلاق داد. بنابراین پادشاهی که او را شایسته و ارزشمند می دانست، اکنون به خاطر کاستی هایش او را طرد کرده بود. ایاکوکا با انرژی ناشی از عصبانیت، خودش را به وظیفه خطیر حفظ ظاهر خود و کرایسلر موتورز مشغول کرده بود. کرایسلر که زمانی رقیب موفق فورد بود، در لبه پرتگاه نابودی قرار داشت، اما ایاکوکا به عنوان مدیرعامل جدید آن، به سرعت دست به کار شد تا افراد مناسب را استخدام کند، مدل های جدیدی بسازد و برای وامهای طرح نجات مالی با دولت رایزنی کند. فقط چند سال پس از اخراج تحقیرآمیز او از فورد، توانست زندگینامه پیروزمندانه اش را بنویسد و در آن اعلام کرد که «امروز، من قهرمان هستم».

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

همچنین به تاریخ اهمیت میداد، به اینکه چگونه در تاریخ او را مورد قضاوت قرار داده و از او یاد خواهند کرد؛ اما به این نگرانی خود با رونق دادن به شرکت واکنش نشان نداد. کاملاً برعکس. به گفته یکی از زندگینامه نویسانش، او از اینکه که زیردستانش ممکن است به خاطر طرح های جدید و موفق، اعتباری به دست آورند، نگران بود و بنابراین از تصویب آنها خودداری می کرد. زمانی که کرایسلر دچار تزلزل شده بود، نگران بود که زیردستانش ممکن است به عنوان ناجی جدید دیده شوند، بنابراین تلاش کرد تا از شر آنها خلاص شود. او نگران بود که از تاریخ کرایسلر خط بخورد. بنابراین با اینکه مدت زیادی بود که اثربخشی خود را از دست داده بود، نامیدانه به مدیرعاملی خود ادامه می داد. ایاکوکا فرصتی طلایی برای ایجاد تغییر در اختیار داشت تا میراث بزرگی بر جای بگذارد. صنعت خودرو آمریکا در آن زمان با بزرگترین چالش خود مواجه بود. خودروهای وارداتی ژاپنی، داشتند بازار آمریکا را قبضه می کردند. ساده بود: زیرا آنها قشنگ تر بودند و بهتر هم کار می کردند. افراد خود ایاکوکا، مطالعه دقیقی از هوندا انجام داده و پیشنهادهای بسیار عالی به او ارائه کرده بودند.

اما ایاکوکا که در منجلاط طرز فکر ثابت فرو رفته بود، به جای قبول چالش و ارائه اتومبیل های بهتر، سرزنش کرد و بهانه آورد. او بسیار آشفته و عصبانی شد و انتقادات خشمگینانه ای از ژاپنیها کرد و خواستار آن شد که دولت آمریکا تعرفه و سهمیه ای برای متوقف کردن آنها اعمال کند. نیویورک تایمز در سرمقاله ای علیه ایاکوکا، او را سرزنش کرد: «راه حل، ساخت اتومبیل های بهتر است، نه خرده گیری های خشمگینانه از ژاپن».

ایاکوکا دیگر به عنوان رهبر نیروهای خود در حال پیشرفت نبود. در واقع، در واقع در حد حاکم مستبد، حقیر و عبرت آموزی تقلیل یافت که هنری فورد را متهم می کرد. ایاکوکا نه تنها کارکنان منتقدش را اخراج کرد بلکه به کارگرانی که برای نجات شرکت فداکاری کرده بودند، پاداشی نداد. حتی زمانی که در پول غلت میزد، به نظر می رسید که علاقه کمی برای سپهیم شدن آن با کارمندان داشته باشد. حقوق آنها اضافه نمی شد و شرایط کاری شان همچنان بد بود. با این حال، حتی زمانی که کرایسلر مجدداً دچار مشکل شد، شیوه زندگی شاهانه خود را حفظ کرد. دو میلیون دلار خرج نوسازی دفترش در والدورف در نیویورک شد. در نهایت، درحالی که هنوز زمان برای نجات کرایسلر وجود داشت، هیئت مدیره از ایاکوکا خواست که استعفا بدهد. به او حقوق بازنشستگی بسیار زیاد و سهام فراوانی دادند. همچنین مزایایی که از شرکت می گرفت، پابرجا ماند. اما ایاکوکا از خشم در حال انفجار بود، مخصوصاً که به نظر می رسید جانشین او به خوبی شرکت را اداره می کرد. بنابراین در اقدامی برای به دست آوردن مجدد تاج و تخت، به اقدام خصمانه ای برای تصاحب آن پیوست که آینده کرایسلر را به خطر انداخت. این تلاش شکست خورد اما برای بسیاری، این سوءظن که او خودخواهی اش را مقدم تر از موفقیت شرکت می دانست، تأیید شد. ایاکوکا با طرز فکر ثابت زندگی کرد. اگرچه عاشق کسب و کار خودرو بود و ایده های عالی برای دستیابی به موفقیت داشت، اما نیاز به اثبات برتری اش بر همه چیز تسلط یافت و در نهایت، لذت و خوشی او را از بین برد و خلاقیتش را نابود کرد. با گذشت زمان و اینکه روز به روز کمتر می توانست پذیرای چالش های مطرح شده از سوی رقبایش باشد، ایاکوکا به سلاح های کلیدی طرز فکر ثابت، یعنی سرزنش، بهانه و سرکوب منتقدان و رقبایش متوسل شد.

و همان طور که اغلب در خصوص طرز فکر ثابت پایان داستان این گونه است، به خاطر همه این مسائل، ایاکوکا اعتباری را که در آرزوی آن بود، از دست داد.

باهوش ترین افراد در اتاق

بله به نظر می رسد که تاریخ به ناچار از ایاکوکا به غول های دهه ۹۰، کنث لی و جفری اسکیلینک، رهبران انرون رسید. کنث لی، بنیان گذار، رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل شرکت، خود را فردی با بصیرت و آینده نگر میدانست. به نقل از بتانی مک لینه و پیتر الکاينده نویسندگان کتاب باهوش ترین افراد در اتاق، لی به کسانی که در واقع شرکت را اداره می کردند با دیده حقارت می نگریست، بسیار شبیه پادشاهی که به رعایای خود نگاه می کند. او به رئیس انرون، ریچ کیندر، که تلاش خود را به کار برد تا مطمئن شود که شرکت به هدف درآمدی خود خواهد رسید با دیده حقارت می نگریست. کیندر کسی بود که شیوه زندگی سلطنتی را برای لی امکان پذیر ساخته بود. طبیعتاً دوره او نیز به پایان رسید؛ اما براساس شیوه معقولانه و زیرکانه ای که داشت، زمانی که در حال رفتن بود، ترتیبی داد تا انرون دارایی ای که ذاتاً ارزشمند بود، یعنی خطوط لوله انرژی را بخرد، دارایی ای که در انرون کم ارزش پنداشته می شد. در اواسط سال ۲۰۰۳، ارزش بازار کیندر هفت میلیارد دلار بود.

درحالی که لی با توجه به پنداشتی که از خود داشت و نحوه زندگی شاهانه ای که از آن حمایت می کرد، می خواست به عنوان یک «مرد خوب و متفکر» که محترم و با صداقت بود دیده شود. حتی زمانی که انرون به کارمندان خود بدهی زیادی داشت، او به آنها نوشت که «بی رحمی، قساوت و تکبر به اینجا تعلق ندارد. ما با مشتریان خود آشکارا، صادقانه و صمیمانه کار می کنیم.» همانند ایاکوکا و دیگران، ادراک که معمولاً ادراک وال استریتی بود، مهم ترین چیز بود. واقعیت اهمیت کمتری داشت.

در کنار لی، جف اسکیلینک، جانشین کیندر قرار داشت که رئیس و مدیر عملیاتی و مدیرعامل بعدی شرکت بود. اسکیلینک فقط باهوش نبود، به او «باهوش ترین فردی که تاکنون ملاقات کرده ام» و «بی نهایت باهوش» گفته می شد. با این حال، او از قدرت مغزش نه برای یادگیری بلکه برای ترساندن استفاده می کرد. هنگامی که فکر می کرد باهوش تر از دیگران است - تقریباً همیشه هم این گونه بود - با خشونت زیادی با آنها برخورد می کرد و اگر کسی که با او مخالفت می کرد، در واقع به اندازه کافی باهوش نبود که بفهمد او چه می گوید. هنگامی که مدیرعامل دیگری که مهارتهای مدیریتی فوق العاده ای داشت برای اداره مشترک شرکت و کمک کردن در دوران سخت به شرکت آورده شد، اسکیلینک با او به طور تحقیرآمیزی برخورد کرد. رون این موضوع را درک نمی کرد. هنگامی که تحلیل گران مالی یا معامله گران وال استریت سعی می کردند تا اسکیلینک را تحت فشار بگذارند که فراتر از شیوه معمول خود عمل کند، او به گونه ای با آنها برخورد می کرد که گویی احمق بودند. خب، خیلی واضح است. چگونه متوجه نمی شوید؟ در بیشتر موارد، افراد وال استریت که همیشه نگران زیر سوال رفتن هوششان بودند، وانمود می کردند که متوجه می شوند.

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

در واقع، این شیوه عملکرد انرون بود. همان طور که مک لین و الکايند نقل می کنند: «انرون قبل از اینکه یک پنی درآمد واقعی تولید کرده باشد، سود میلیون ها دلاری در کسب و کار گزارش کرده بود.» البته بعد از برخورد دو نابغه $L - A$ و تایم وارنر شدند، استیو کیسه از A - و جری لوین از تایم وارنر، مدیرعاملانی با طرز فکر ثابت بودند که شرکت های خود را با یکدیگر ادغام کردند. می توانید آینده آن را نوابغ همچنین تقریباً باعث نابودی پیش بینی کنید؟

کیس و لوین وجه اشتراک زیادی داشتند. هر دوی آنها هوش شگرفی داشتند. هر دو با هوش خود، سعی در ترساندن مردم داشتند و هر دو به دریافت اعتباری بیش از آنچه سزاوارش بودند، شناخته می شدند. به عنوان نابغه، هیچ کدام از آنها حاضر به شنیدن گله و شکایت نبودند و هر دو آماده بودند تا افرادی را اخراج کنند که «بازیکنان تیم» نبودند؛ یعنی افرادی که نمای ظاهری را حفظ نمی کردند، نمایی که آنها برای مخفی نگه داشتن واقعیات ساخته بودند. زمانی که ادغام صورت گرفت، $L - A$ چنان بدهی داشت که شرکت ادغام شده در آستانه نابودی بود. ممکن است فکر کنید که دو مدیرعامل می توانند با هم کار کنند و منابع خود را برای نجات شرکت سازمان دهی کنند. در عوض، لوین و کیس قدرت شخصی شان را با هم درآمیختند.

لوین، نخستین فردی بود که تسلیم شد اما کیس هنوز تلاشی برای بهبود شرایط نمی کرد. در واقع، زمانی که مدیرعامل جدید، ریچارد پارسونز کسی را فرستاد تا در رفع مشکلات $L - A$ کمک کند، کیس به شدت با او مخالفت کرد. اگر شخص دیگری مشکلات $L - A$ را رفع می کرد، آن شخص تحسین و ستایش ها را از آن خود می کرد. همانند ایاکوکا، بهتر است شرکت از هم فرو بیاشد تا اینکه به شاهزاده دیگری اجازه تاج گذاری داده شود. در نهایت هنگامی که به او گفته شد تا استعفا دهد، بسیار خشمگین شد. او همانند ایاکوکا، مسئولیت

تمامی مشکلات شرکت را انکار کرد و قول داد که از آن هایی که علیه او بودند، انتقام بگیرد. به خاطر این نواخ، A- L و تایم وارنر در سال ۲۰۰۲ با از دست دادن تقریباً یک صد میلیارد دلار به انتهای خط رسیدند. این بزرگترین خسارت سالانه در تاریخ آمریکا بود.

آسیب ناپذیر، شکست ناپذیر و محق

مشکلات نسل ستایش شده به عنوان نیروی کار

آیا در آینده مشکلی برای یافتن رهبران خواهیم داشت؟ نمی توانید مجله ای را بردارید یا رادیو را روشن کنید و در مورد مشکل تعریف و تمجید در محل کار چیزی نشنویید. این اتفاق را می شد پیش بینی کرد. ما در مورد همه والدین خوش نیتی صحبت کردیم که سعی کرده اند عزت نفس فرزندان شان را با گفتن اینکه چقدر باهوش و با استعدادند، تقویت کنند. و در مورد تمام تأثیرات منفی این نوع ستایش صحبت کردیم. خب، این بچه های ستایش شده حالا وارد محیط کار شده اند و مطمئناً بسیاری از آنها نمی توانند بدون تشویق شدن به خاطر هرکاری که انجام می دهند، به وظیفه شان عمل کنند. برخی از شرکتها به جای پاداش های سالانه، پاداش های سه ماهه یا حتی ماهانه می دهند. به جای کارمند نمونه ماه، کارمند نمونه روز انتخاب می کنند. شرکتها مشاورانی را به خدمت می گیرند تا بفهمند که چگونه به بهترین شکل به این نسل بیش از حد ستایش شده پاداش بذل و بخشش کنند. اکنون نیروی انسانی پر از افرادی است که به اطمینان خاطر مداوم نیاز دارند و انتقادپذیر نیستند. این دستورالعمل برای موفقیت در کسب و کار مناسب نیست، محیطی که پذیرش چالش ها، نشان دادن پافشاری و اقرار به اشتباهات و پذیرش آنها ضروری است. چرا کسب و کارها به این مشکل تداوم می بخشند؟ چرا آنها همان شیوه های گمراه کننده والدین بیش از حد ستایش گر را ادامه می دهند و به مشاوران پول می دهند تا نحوه انجام این کار را یاد بگیرند؟ شاید لازم باشد جلوی این مشکل را بگیریم و راه دیگری را در پیش بگیریم.

اگر نوع اشتباهی از تعریف و تمجید، بچه ها را به مسیر حق به جانبی، وابستگی و شکنندگی سوق دهد، شاید تعریف و تمجید صحیح بتواند آنها را به مسیر سخت کوشی و سرسختی بیشتر هدایت کند. ما در تحقیقات خود نشان داده ایم که با داشتن بازخورد مناسب، حتی بزرگسالان هم می توانند انگیزه بگیرند تا کارهای دشوار را انتخاب کنند و با اشتباهاتشان مواجه شوند. این بازخورد در محیط کار چگونه دیده خواهد شد یا به نظر خواهد رسید؟ به جای اینکه فقط به خاطر هوشمندانه ترین ایده به کارمندان پاداش بدهند یا به خاطر عملکرد درخشان شان آنها را ستایش کنند، آنها را آیا مذاکره کنندگان متولد می شوند یا پرورش می یابند؟ یکی از موارد کلیدی که یک بیزینسمن موفق باید در آن مهارت داشته باشد، مذاکره است. در حقیقت، تصور اینکه یک کسب و کار بدون حضور مذاکره کننده ای ماهر در راس آن پیشرفت کند، دشوار است. لورا کری و مایکل هازلپهون ۸۴ نشان داده اند که طرز فکرها تأثیر مهمی بر موفقیت مذاکره دارند. در یک مطالعه، آنها طرز فکر ثابت یا طرز فکر رشد در مورد مهارت های مذاکره را به افراد آموختند. نیمی از شرکت کنندگان مقاله ای را با عنوان «توانایی مذاکره با گذشت زمان کاملاً پایدار می ماند» مطالعه کردند. نصف دیگر مقاله «توانایی مذاکره تغییرپذیر است و می تواند توسعه یابد» را خواندند. برای اینکه پیش زمینه ای در مورد مقاله ها به شما بدهم، مقاله طرز فکر رشد با این جمله شروع می شد: «در حالی که قبلاً اعتقاد بر این بود که مذاکره مهارت ثابتی است که افراد یا با آن متولد می شوند یا نمی شوند، اما اکنون کارشناسان این حوزه معتقدند که مذاکره، مهارت پویایی است که می تواند در طول زندگی پرورش داده شده و رشد یابد.»

سپس از شرکت کنندگان خواسته شد نوع کار مذاکره مد نظرشان را انتخاب کنند. آنها می توانستند کاری را انتخاب کنند که مهارت مذاکره آنها را به رخ دیگران بکشد، اگرچه چیز جدیدی نمی آموختند. یا میتوانستند کاری را انتخاب کنند که در آن اشتباه کنند و گیج شوند، اما برخی مهارت های مفید مذاکره را بیاموزند. تقریباً نیمی (۴۷ درصد) از افرادی که در مورد مهارتهای مذاکره، طرز فکر ثابت را آموخته خلاقانه تری ارائه می دهند که برای همه منافی به همراه دارد. در آخر، طرز فکر رشد باعث افزایش یادگیری شد. آن دسته از دانشجویان MBA که در اولین روز دوره مذاکره، طرز فکر رشد را تأیید می کردند، چند هفته بعد نمرات نهایی بالاتری را در این دوره کسب کردند. این نمره براساس عملکرد در تکالیف کتبی، در بحث های کلاسی و در هنگام ارائه های کلاسی بود و درک عمیق تری از تئوری و عمل مذاکره را منعکس می کرد.

آموزش سازمان: آیا مدیران متولد می شوند یا پرورش می یابند؟

سالانه میلیونها دلار و هزاران ساعت صرف آموزش رهبران و مدیران می شود تا دریابند که چگونه کارکنان شان را مربیگری کنند و به آنها بازخورد موثرتری بدهند. با این حال بسیاری از این آموزش ها بی نتیجه است و بسیاری از رهبران و مدیران همچنان مربیان ضعیفی هستند. آیا به این دلیل است که نمی توان این کار را آموزش داد؟ نه، دلیلش این نیست. تحقیقات مشخص می کند که چرا آموزش شرکت ها اغلب با شکست مواجه می شوند.

مطالعات پیتر هسلین، دون واند وال *** وگری لاتام نشان میدهد که بسیاری از مدیران اعتقادی به تغییر شخصی ندارند. این مدیران دارای طرز فکر ثابت صرفاً به دنبال استعدادهای موجود می گردند، آنها در شروع کار، کارمندان را به عنوان افراد شایسته یا بی کفایت قضاوت می

کنند و بس. آنها مربیگری توسعه نسبتاً کمی انجام میدهند و هنگامی که کارکنان پیشرفت می کنند، ممکن است متوجه نشوند و در تصور اولیه خود باقی بمانند. علاوه بر این (مانند مدیران انرون)، احتمال بسیار کمتری وجود دارد که آنها بازخوردهای انتقادی کارمندان شان را جویا شوند یا بپذیرند. اگر کارمندان نمی توانند تغییر کنند، چرا زحمت مربیگری آنها را به خودتان بدهید و اگر خودتان نمی توانید تغییر کنید چرا از آنها بازخورد بگیرید؟

مدیرانی که طرز فکر رشد دارند، فکر می کنند داشتن استعداد خوب است، اما این فقط نقطه شروع است. این مدیران تعهد بیشتری نسبت به توسعه خود و کارمندان شان دارند. آنها مربیگری بسیار توسعه محورتری انجام می دهند، بهبود عملکرد کارمندان را مشاهده می کنند و از انتقادات کارمندان شان استقبال می کنند.

هیجان انگیزترین نکته این است که طرز فکر رشد را می توان به مدیران آموخت. هسلین و همکارانش یک کارگاه آموزشی مختصر مبتنی بر اصول روانشناختی تثبیت شده برگزار کردند. (اتفاق، با چند تغییر، می توان به همان راحتی آن را برای ارتقای طرز فکر رشد در معلمان با مربیان استفاده کرد.) کارگاه آموزشی با یک فیلم و مقاله علمی درباره چگونگی تغییر مغز با یادگیری شروع میشود. همانند کارگاه آموزشی «مغزشناسی» ما (که در فصل ۸ توضیح داده شده است)، همیشه برای افراد جالب است که درک کنند مغز چقدر پویا است و با یادگیری چگونه تغییر می کند. در ادامه مقاله در مورد چگونگی امکان تغییر در طول زندگی صحبت می شود و اینکه چگونه افراد می توانند در بیشتر کارها با مربیگری و تمرین، توانایی هایشان را رشد دهند. گرچه مدیران صدماتی می خواهند فرد مناسبی را برای کار پیدا کنند، اما فرد دقیقاً مناسب همیشه پیدا نمی شود. با این حال، آموزش و تجربه اغلب میتواند ویژگی هایی را که برای عملکرد موفق لازم است، بیرون بکشد و رشد دهد.

سپس این کارگاه یک سری تمرینات را به مدیران توضیح می دهد که در آن الف) آنها در نظر می گیرند که چرا درک اینکه افراد می توانند توانایی شان را توسعه دهند مهم است، ب) به حوزه هایی فکر می کنند که قبلاً توانایی کمی داشتند اما اکنون عملکرد خوبی دارند، ج) به فردی که تحت سرپرستی آنهاست در مورد چگونگی رشد توانایی هایش می نویسند، و د) زمان هایی را به یاد می آورند که دیده اند کسانی کارهایی را یاد گرفته اند که هرگز فکرش را هم نمی کردند این افراد از پشش بریبیند. در هر حالت، آنها به چرایی و چگونگی اتفاق افتادن تغییر فکر می کنند.

پس از برگزاری کارگاه، تغییر سریعی در میل و علاقه مدیران شرکت کننده در تشخیص بهبود عملکرد کارکنان، در میزان تمایل به مربیگری کارکنان ضعیف تر و در کمیت و کیفیت پیشنهادات مربیگری آنها مشاهده شد. علاوه بر این، این تغییرات در دوره شش هفته ای که آنها را پیگیری کردیم، ادامه دار بودند.

این به چه معناست؟ اولاً، این به آن معنی است که بهترین گزینه ما این نیست که فقط با استعدادترین مدیرانی که می توانیم بیابیم را استخدام کنیم و آنها را به حال خودشان رها کنیم، بلکه جستجوی مدیرانی است که همچنین از طرز فکر رشد برخوردار باشند: اشتیاق برای آموزش و یادگیری، پذیرا بودن در دادن و گرفتن بازخورد، و توانایی مقابله و غلبه بر موانع.

همچنین به آن معنی است که ما باید علاوه بر آموزش ویژگی های ارتباطات و منتورینگ موثر به رهبران، مدیران و کارمندان، به آنها آموزش دهیم که به رشد ایمان داشته باشند. در واقع، کارگاه آموزشی طرز فکر رشد می تواند اولین قدم خوب در هر برنامه آموزشی مهم باشد. سرانجام، به معنای ایجاد فضای طرز فکر رشد محور است که در آن افراد بتوانند رشد کنند. این شامل موارد زیر است:

- معرفی مهارت ها به عنوان چیزهای قابل یادگیری

- انتقال این مطلب که سازمان یادگیری و پشتکار را ارج می نهد، نه فقط نوع یا استعداد حاضر و آماده را

- ارائه بازخورد به شکلی که باعث یادگیری و موفقیت در آینده شود

اکنون به اطرافشان نگاه می کردند و می گفتند: «استعدادها کجایند؟» استعدادی در حال شکوفایی نبود.

یافته هایمان به ما می گویند که می توان طرز فکر ثابت یا رشد را در تاروپود ساختار یک سازمان نهادینه کرد تا فرهنگ نوع یا فرهنگ توسعه ایجاد شود. همه میدانند که مدل های کسب و کاری گذشته دیگر معتبر نیستند و شرکتهای مدرن باید برای بقا دائماً خود را بهسازی کنند. فکر می کنید کدام شرکتهای در دنیای امروز شانس بیشتری برای رونق دارند؟

طرز فکر خود را رشد دهید به محل کار شما طرز فکر ثابت دارد یا طرز فکر رشد؟ آیا فکر می کنید که افراد فقط شما را قضاوت می کنند یا به شما کمک می کنند تا رشد کنید؟ شاید بتوانید سعی کنید آن را به محلی تبدیل کنید که طرز فکر رشد بیشتری در آن جریان داشته باشد، با خودتان شروع کنید. آیا راه هایی وجود دارد که در برابر اشتباهات تان حالت تدافعی کمتری داشته باشید؟ آیا میتوانید از بازخوردهایی که دریافت می کنید بهره بیشتری کسب کنید؟ آیا راهی وجود دارد که بتوانید تجارب یادگیری بیشتری برای خودتان ایجاد کنید؟

- رفتار شما نسبت به افراد دیگر در محل کار چگونه است؟ آیا رئیسی هستید که طرز فکر ثابت دارد و بیش از رفاه کارکنان، بر قدرت خویش متمرکز شده است؟ آیا با تحقیر دیگران سعی در تحکیم موقعیت خود دارید؟ آیا تاکنون سعی کرده اید تا کارمندی را که عملکرد عالی دارند به این دلیل که تهدیدی برای شما محسوب می شوند، کم رنگ جلوه دهید؟

- بررسی کنید که چگونه می‌توانید به کارکنانتان در توسعه شغلی شان کمک کنید؛ کارآموزی؟ کارگاههای آموزشی؟ جلسات مربیگری؟ به این فکر کنید که چگونه می‌توانید کارکنان خود را به عنوان همکاران خود و به عنوان یک تیم ببینید و با آنها بر این اساس رفتار کنید. لیستی از استراتژی ها را تهیه کنید و آنها را مورد بررسی قرار دهید. حتی اگر در حال حاضر خودتان را به عنوان رئیسی با طرز فکر رشد می بینید این کارها را

- اگر شرکتی را اداره می کنید، آن را از نظر طرز فکر مورد بررسی قرار دهید. آیا نیاز است که همانند لو گستر در آن عمل کنید؟ به طور جدی فکر کنید که چگونه می‌توانید نخبه گرایی را ریشه کن کنید و فرهنگ خودآزمایی، ارتباطات آزادانه و کار گروهی را در آن ایجاد کنید. کتاب بسیار عالی گستر با عنوان: چه کسی می گوید فیله نمی تواند برقصند؟ را بخوانید تا ببینید که چگونه این کار انجام می شود. آیا محل کارتان گروه زدگی را ترویج می کند؟ اگر چنین است، کل فرآیند تصمیم گیری دچار مشکل است. راه هایی برای پرورش دیدگاه های جایگزین و انتقاد سازنده ایجاد کنید. افراد را به ایفای نقش مدافع شیطان بگمارد تا دیدگاه های مخالف به دست آورید، بنابراین می توانید ضعف های آن را ببینید. کارکنان را تشویق کنید تا بحثهایی را به راه بیندازند که جنبه های مختلف مسئله را مورد بررسی قرار دهند. یک صندوق پیشنهادی بی نام داشته باشید که کارمندان حتماً به عنوان بخشی از فرآیند تصمیم گیری مشارکت داشته باشند. به یاد داشته باشید، افراد می توانند در عین حال هم متفکران مستقل و هم بازیکنان یک تیم باشند. به آنها در ایفای هر دوی این نقشها کمک کنید.

فصل ۶) روابط: طرز فکرها در روابط عاشقانه

این که مسیر عشق واقعی هیچ وقت هموار نیست به چه معناست؟ خب، البته مسیر رسیدن به عشق واقعی هم چندان هموار نیست... این مسیر اغلب پر از ناامیدیها و دل شکستگی ها است. برخی از افراد به این تجربیات اجازه می دهند که به آنها آسیب روحی وارد کرده و مانع از این شود که در آینده روابط رضایت بخشی برقرار کنند. دیگران قادر به التیام یافتن و ادامه حرکت هستند. چه چیزی آنها را از هم متمایز می کند؟ برای پی بردن به این موضوع، بیش از یک صد نفر را دعوت کردیم و از آنها خواستیم در مورد طردشدنهای وحشتناک خود به ما بگویند.

وقتی برای نخستین بار به نیویورک آمدم، بسیار تنها بودم. حتی یک نفر را هم نمی شناختم و احساس می کردم که هیچ تعلقی به اینجا ندارم. پس از حدود یک سال بدبختی، با جک آشنا شدم. اگر بگویم که ما فوراً به هم علاقه مند شدیم و احساس کردیم که همیشه همدیگر را می شناخته ایم، بیراه نگفته ام. خیلی طول نکشید که شروع به زندگی با هم کردیم و همه کارها را با هم انجام می دادیم. فکر می کردم که تمام زندگی ام را با او خواهم گذراندم و او هم احساس مشابهی داشت. دو سال واقعاً شادی را سپری کردیم. سپس روزی به خانه آمدم و یادداشتی پیدا کردم. او گفته بود که مجبور است برود و سعی نکنم دنبالش بگردم.

او حتی نامه را با عشق امضا نکرده بود. هرگز خبری از او نشنیدم. هنوز هم گاهی اوقات که تلفن زنگ می خورد فکر می کنم شاید او باشد. داستانهایی از این دست را بارها و بارها شنیده ایم. افراد با هر دو طرز فکر، داستان هایی مانند این را می گویند. تقریباً همه، زمانی عاشق شده اند و صدمه دیده اند. آنچه که به طور چشمگیری متفاوت است نحوه برخورد آنها با این قضیه است.

پس از اینکه داستان هایشان را برای ما بازگو کردند، از آنها سؤالات تکمیلی پرسیدیم: برایتان چه معنایی داشت؟ چگونه با آن برخورد کردید؟ به چه چیزی امیدوار بودید؟

افرادی که طرز فکر ثابت داشتند، احساس می کردند مورد قضاوت قرار گرفته اند و برچسب طردشدن خورده اند. اینکه برای همیشه برچسب خورده اند. مثل این که حکمی صادر شده و علامتی روی پیشانی آنها خورده است: دوست نداشتنی! و به بد و بیراه گفتن متوسل می شوند. چراکه که طرز فکر ثابت، هیچ راهکاری برای التیام زخم هایشان به آنها نمی دهد، تمام آنچه که می توانند انجام دهند این است که امیدوار باشند که به کسی که به آنها زخم زده، زخم بزنند. لیدیا، زنی که در داستان بالا بود، به ما گفت که تا مدت های مدیدی احساس کینه و نفرت داشته است: «اگر فرصتی پیش می آمد، به هر طریقی که می توانستم به او آسیب می زدم. او سزاوار آن است.»

درواقع، هدف شماره یک افراد دارای طرز فکر ثابت، شفاف و واضح است: انتقام. همان طور که مردی گفت: «زمانی که ترکم کرد ارزش هایم را با خودش برد. روزی نیست که به این فکر نکنم که چطور او را وادار کنم بابت کاری که انجام داده، تاوان بدهد.» در طول تحقیق،

از یکی از دوستانم که طرز فکر ثابت داشت، درباره علت طلاقش پرسیدم. هرگز حرف هایش را فراموش نمی کنم: «اگر قرار بود بین شادبودن خودم و بدبختی او یکی را انتخاب کنم، قطعاً بدبختی او را انتخاب می کردم».

فردی که عبارت «انتقام شیرین است» - ایده ای که با انتقام به رستگاری می رسید- را ابداع کرد حتما طرز فکر ثابت داشته است، چراکه افراد با طرز فکر رشد تمایلی به انتقام ندارند. تمامی این داستانها غم انگیز بود، اما واکنش ها خیلی متفاوت بوده است. آنها از این رابطه درک کردن، بخشیدن و ادامه دادن را آموختند. گرچه اغلب از این اتفاق آسیب روحی دیدند اما تمایل داشتند از آن درس بگیرند: «آن رابطه و چگونگی به پایان رسیدنش، واقعا اهمیت برقراری ارتباط را به من آموخت. قبلاً فکر می کردم که عشق بر همه چیز فاتح می شود، اما در حال حاضر میدانم که به کمک زیادی نیاز دارم». همین مرد در ادامه گفت: «همچنین یاد گرفتم که چه کسی برای من مناسب

است. حدس می زنی که هر رابطه ای، چیزهای بیشتری در مورد اینکه چه کسی مناسب شماست به شما می آموزد». اصطلاحی فرانسوی هست که می گوید: «درک افراد به معنای بخشیدن شان است» البته، این حرف معنای گسترده ای دارد، اما جای خوبی برای شروع است. برای افراد با طرز فکر رشد، هدف شماره یک بخشش بود. همان طور که زنی گفت: «قدیس نیستم، اما برای آرامش خودم، باید ببخشم و فراموش کنم. او به من آسیب زد؛ اما زندگی پیش رویم منتظر من است و اگر بخواهم در گذشته زندگی کنم، نفرین شده خواهم بود. روزی فقط گفتم آرزوی موفقیت برای او و برای خودم دارم».

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

دختر عمومی من، کتی، مظهر طرز فکر رشد است. چند سال پیش، پس از ۲۳ سال زندگی مشترک، شوهرش او را ترک کرد. پس از آن، شرایط ناگوارش، با تصادفی که به پایش صدمه زد، بدتر شد. شنبه شبی که به تنهایی در خانه نشسته بود، به خودش گفت، «اگر اینجا بنشینم و به حال خودم گریه کنم، نفرین شده خواهم بود!» (شاید این عبارت باید ماترا (ذکر) طرز فکر رشد باشد. سپس او به کلاس رقص رفت (باوجود پایش و همه مشکلات که در آنجا همسر آینده اش را ملاقات کرد).

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

خانواده که در فکر صدها مهمانان بودند، تصمیم به برگزاری مراسم پذیرایی و شام گرفتند. سپس به دور نیکول جمع شدند و از او پرسیدند که می خواهد چکار کند. او در عمل شجاعانه ای، لباس سیاه کوتاهی پوشید، به مهمانی رفت و با آهنگ «من زنده خواهم ماند» رقصید. این رقصی نبود که او پیش بینی آن را کرده باشد، اما این رقص او را به نماد بی پروایی و شجاعت در مطبوعات ملی روز بعد تبدیل کرد. نیکول مانند بازیکن بیس بالی بود که راه را اشتباه دیده بود. این اتفاقی بود که می توانست تحقیرش کند. در عوض باعث رشد و توسعه اش شد. جالب است. نیکول بارها و بارها در مورد درد و ضربه روحی که در روز عروسی خورده بود، صحبت کرد، اما هرگز کلمه تحقیرشده را به کار نبرد. اگر خودش را قضاوت می کرد، احساس بی ارزش بودن و نیز حقیر شدن می کرد که باید فرار می کرد و پنهان می شد. در عوض، درد خوب و نابخشودنی او را قادر ساخت که خود را با عشق دوستان و بستگان احاطه کند و روند التیام یافتن را شروع کرد.

به هرحال چه اتفاقی برای داماد افتاده بود؟ همان طور که معلوم شد، او رفته و به تنهایی و با عجله برای ماه عسل به تاهیتی پرواز کرده بود. چه اتفاقی برای نیکول افتاد؟ چند سال بعد، در همان لباس عروسی و همان کلیسا، او با مرد بسیار خوبی ازدواج کرد. آیا او می ترسید؟ نه او گفت: «می دانستم که آنجا خواهد بود».

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

رابطه ها متفاوتند

بنیامین بلوم در مطالعه ای در مورد افراد با استعداد، پیانیستها، مجسمه سازان، شناگران المپیک، بازیکنان تنیس، ریاضیدانان و متخصصین مغز و اعصاب را در پژوهش خود جای داد؛ اما افرادی که در روابط میان فردی با استعداد بودند در این گروه نبودند. او چنین برنامه ریزی کرده بود. گذشته از همه اینها، حرفه های بسیاری وجود دارند که در آنها مهارتهای میان فردی نقش کلیدی ایفا می کنند، مثل شغل معلمان،

روان شناسان، مدیران، دیپلمات‌ها اما مهم نیست بلوم چقدر سخت تلاش کرد، او نتوانست روشی برای اندازه‌گیری توانایی‌های اجتماعی پیدا کند که در مورد آن توافق وجود داشته باشد.

گاهی اوقات حتی مطمئن نیستیم که این یک توانایی باشد. هنگامی که افرادی با مهارت‌های میان‌فردی برجسته را می‌بینیم، واقعا به آنها به عنوان افراد با استعداد نگاه نمی‌کنیم. از آنها به عنوان افراد جذاب یاد می‌کنیم. هنگامی که یک رابطه عالی ازدواج را می‌بینیم، نمی‌گوییم که آنها این رابطه درخشان را ساخته‌اند. می‌گوییم آدم‌های خوبی هستند یا زوج خوبی هستند. معنای این چیست؟

یعنی به عنوان یک جامعه، مهارت‌های ارتباطی را درک نمی‌کنیم. با این شرایط، همه چیز در روابط آدم‌ها دچار مخاطره شده است. شاید به همین دلیل است که هوش هیجانی دانیل گلمن چنان سروصدا و واکنش‌هایی را به وجود آورده است. او گفت: مهارت‌های اجتماعی-هیجانی وجود دارند و می‌توانیم به شما بگوییم آنها چیستند.

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

طرز فکرها عاشق می‌شوند

تاکنون، داشتن طرز فکر ثابت به این معنا بود که باور داشته باشیم ویژگی‌های شخصی ما ثابتند؛ اما در روابط، دو چیز دیگر وارد تصویر می‌شود، شریک شما و خود رابطه. اکنون می‌توانید در مورد سه چیز، طرز فکر

ثابت داشته باشید. می‌توانید این باور را داشته باشید که ویژگی‌های شما ثابت است، ویژگی‌های شریک زندگی تان ثابت است و ویژگی‌های رابطه تان ثابت، و ذاتا خوب یا بد است، قرار است این گونه باشد یا این گونه نباشد. اکنون، همه این چیزها آماده قضاوت شدن هستند.

طرز فکر رشد می‌گوید همه این چیزها می‌تواند رشد کند. همه، یعنی شما، شریک زندگی تان و رابطه تان قابلیت رشد و تغییر دارند. در طرز فکر ثابت، ایده آل به معنای سازگاری فوری، بی‌عیب و نقص و دائمی است. همان طور که قرار بود باشد؛ مانند سوار اسب شدن و رفتن به سوی غروب زیبای خورشید پس از حل مشکلات در پایان فیلم‌ها؛ مثل «آنها بعد از آن همیشه به خوبی و خوشی زندگی کردند».

بسیاری از افراد می‌خواهند احساس کنند که رابطه شان خاص است و اتفاق معمولی نبوده! این مشکلی ندارد. پس مشکل طرز فکر ثابت چیست؟ دو مشکل وجود دارد.

اگر مجبور شوید بر روی آن کار کنید، پس قرار نبوده که وجود داشته باشد.

یکی از مشکلات این است که افراد با طرز فکر ثابت انتظار دارند که همه چیزهای خوب به طور خودکار اتفاق بیفتد؛ یعنی طرفین برای کمک به یکدیگر و حل مشکلات خود یا به دست آوردن مهارت‌ها تلاش نخواهند کرد. این یعنی که این امر به طرز جادویی از طریق عشق آنها رخ خواهد داد، به شیوه‌ای که برای زیبایی خفته اتفاق افتاد و توسط بوسه شاهرزاده از کما نجات یافت یا به شیوه سیندرلا که زندگی پر از بدبختی او به طور ناگهانی توسط شاهرزاده اش دگرگون شد.

دوستان شارلین به او درباره مکس، نوازنده جدید شهر گفتند. او برای نواختن ویولن سل همراه با ارکستر سمفونیک آمده بود. شب بعد، شارلین و دوستانش برای تماشای اجرای ارکستر رفتند و زمانی که پس از آن به پشت صحنه رفتند، مکس دست شارلین را گرفت و گفت: «دفعه بعد، بیا دیدارمان را طولانی‌تر کنیم.» شارلین شیفته حال و هوای مشتاقانه و عاشقانه او شده بود و او شیفته نگاه جذاب و عجیب شارلین! همان طور که قرار می‌گذاشتند، شدت آن افزایش می‌یافت. به نظر می‌رسید که یکدیگر را عمیقا درک می‌کنند. از چیزهای مشابهی لذت می‌بردند، غذا و تجزیه و تحلیل آدمها، مسافرت. آنها فکر می‌کردند. تا الان کجا بودی؟

هرچند، در طول زمان، مکس، شخصی دمدمی مزاج شد. درواقع، این چیزی بود که از اول بود. فقط در ابتدا آن را نشان نداده بود. زمانی که خلق و خوی بدی داشت، می‌خواست که تنها باشد. شارلین می‌خواست در مورد آنچه که او را آزار می‌داد صحبت کند، اما این کار باعث اذیتش می‌شد. او با زور و اجبار، بیشتر و بیشتر اصرار می‌کرد که «فقط تنهایم بگذار». با این حال، شارلین احساس رانده شدن می‌کرد. به علاوه، این تغییر خلق و خوی او همیشه در زمان‌های مناسب اتفاق نمی‌افتاد. گاهی اوقات زن و شوهر برای بیرون رفتن برنامه ریزی کرده بودند. گاهی اوقات برنامه صرف شام ویژه‌ای به صورت دونفره داشتند. درهرصورت یا مکس نمی‌خواست آن کار را انجام دهد یا او (شارلین)

مجبور بود سکوت عبوسانه او را در طول شب تحمل کند. اگر سعی می کرد گفت و گوی آرامی داشته باشد، مکس از او ناامید میشد: «فکر کردم مرا درک می کنی».

دوستانشان می دیدند که تا چه اندازه آنها به یکدیگر اهمیت می دهند و از آنان خواستند تا روی این مشکل کار کنند؛ اما هر دوی آنها، با غم و اندوه بزرگی احساس می کردند که اگر رابطه آنها درست بود، مجبور نبودند به سختی به خاطرش تلاش کنند. اگر رابطه درستی بود، باید کاملاً قادر به درک و احترام به نیازهای یکدیگر بودند. به طوری که کم کم نسبت به هم سرد، و در نهایت از هم جدا شدند. در طرز فکر رشد، ممکن است شعله هیجان انگیز اولیه همچنان وجود داشته باشد، اما افراد این طرز فکر انتظار سحر و جادو ندارند. آنها اعتقاد دارند که یک رابطه خوب و ماندگار از طریق تلاش و کنار آمدن با تفاوت های اجتناب ناپذیر به وجود می آید. اما افراد دارای طرز فکر ثابت، پذیرای آن نیستند. آیا این ایده طرز فکر ثابت که می گوید اگر شما توانایی دارید، نیازی نیست که به سختی تلاش کنید را به یاد دارید؟ این همان باوری است که بر روابط نیز اعمال می شود: اگر سازگار و جور هستید همه چیز باید به طور طبیعی پیش بیاید.

همه متخصصان رابطه، با این باور مخالفند. آرون بک، یکی از افراد برجسته و معتبر در زمینه ازدواج می گوید که یکی از مخرب ترین باورها در رابطه این است که «اگر نیاز باشد که روی آن کار کنیم، پس یعنی اشتباهی جدی در رابطه ما وجود دارد». جان گاتمن، یکی از بهترین محققین رابطه می گوید: «هر ازدواج نیازمند تلاشی است که آن را در مسیر صحیح حفظ کند؛ بین نیروهایی که شما را با هم نگه می دارند و آنهایی که شما را از یکدیگر دور می کنند، تنش و کشمکش ثابتی وجود دارد». همانند مورد موفقیت های شخصی، این باور که موفقیت نیازی به تلاش ندارد، افراد را از چیزهایی که برای رشد رابطه شان به آن نیاز دارند محروم می کند. این احتمالاً دلیل بسیاری از کهنه شدن های روابط است، چراکه مردم معتقدند که عاشق بودن یعنی هرگز مجبور به انجام کارهای دشوار و چالش برانگیز نباشید.

ذهن خوانی

بخشی از باور تلاش کم، این ایده است که زوجها باید قادر به خواندن ذهن یکدیگر باشند؛ ما مثل یک نفر هستیم. شریک زندگی من باید بداند که من چه فکر می کنم، و چه ا و نیازی دارم. من هم باید بدانم که شریک زندگی ام چه فکر می کند، و چه احساس و نیازی دارد. اما این غیرممکن است. خواندن ذهن به جای برقراری ارتباط به ناچار نتیجه معکوس به دنبال دارد. الین سویچ، روان شناس برجسته خانواده، تام و لوسی را توصیف می کند. پس از سه ماه با هم بودن، تام به لوسی اطلاع داد که نوعی ناکوکی در رابطه آنها وجود دارد. لوسی، با این خواندن ذهن او به این نتیجه رسید می شود: اگر سازگار و جور هستید همه چیز باید به طور طبیعی پیش بیاید. همه متخصصان رابطه، با این باور مخالفند. آرون بک، یکی از افراد برجسته و معتبر در زمینه ازدواج می گوید که یکی از مخرب ترین باورها در رابطه این است که «اگر نیاز باشد که روی آن کار کنیم، پس یعنی اشتباهی جدی در رابطه ما وجود دارد».

جان گاتمن، یکی از بهترین محققین رابطه می گوید: «هر ازدواج نیازمند تلاشی است که آن را در مسیر صحیح حفظ کند؛ بین نیروهایی که شما را با هم نگه می دارند و آنهایی که شما را از یکدیگر دور می کنند، تنش و کشمکش ثابتی وجود دارد». همانند مورد موفقیت های شخصی، این باور که موفقیت نیازی به تلاش ندارد، افراد را از چیزهایی که برای رشد رابطه شان به آن نیاز دارند محروم می کند. این احتمالاً دلیل بسیاری از کهنه شدن های روابط است، چراکه مردم معتقدند که عاشق بودن یعنی هرگز مجبور به انجام کارهای دشوار و چالش برانگیز نباشید.

فصل ۷) والدین، معلمان و مربیان: طرز فکرها از کجا می آیند؟

هیچ پدر و مادری نمی اندیشد که «در این فکر که امروز چه کاری می توانم انجام دهم تا فرزندانم را تخریب، تلاش شان را نابود، آنها را از یادگیری دلسرد و موفقیت شان را محدود کنم». البته که نه. آنها فکر می کنند «من هر کاری می کنم و همه چیزم را میدهم تا فرزندانم موفق شوند». با این حال بسیاری از کارهایی که انجام میدهند نتایج عکس به همراه دارد. قضاوت های کمک کننده آنها، درس ها و تکنیک های ایجاد انگیزه شان اغلب پیام اشتباهی را منتقل می کند. در واقع، هر کلمه و عمل، پیامی می فرستند. به کودکان، دانش آموزان با ورزشکاران می گوید که چگونه در مورد خودشان فکر کنند. این می تواند پیام طرز فکر ثابت باشد که می گوید: تو ویژگی های دائمی داری و من آنها را قضاوت می کنم یا می توانم پیام طرز فکر رشد باشد که می گوید: تو در حال پیشرفتی و من به رشد تو علاقه مندم.

میزان حساسیت کودکان به این پیام ها و میزان نگرانی شان در مورد آنها قابل توجه است. حییم گینات، حکیم با فراست پرورش کودک در دهه ۱۹۵۰ تا ۱۹۷۰ میلادی، این داستان را می گوید. بروس، در سن پنج سالگی با مادرش به مهدکودک جدیدش رفت. هنگامی که وارد

شدند، بروس به نقاشی های روی دیوار نگاه کرد و گفت: «چه کسی آن تصاویر زشت را کشیده است؟» مادر او با عجله به تصحیح او پرداخت: وقتی که تصاویر آن قدر زیبا هستند، خوب نیست که به آنها بگویی زشت! اما معلم او می دانست که منظورش چیست. معلم گفت: «اینجا لازم نیست که تصاویر زیبا بکشید. اگر دوست داشته باشید، می توانید تصاویر معمولی بکشید.» بروس لبخند بزرگی به او زد. معلم به سؤال واقعی او پاسخ داده بود: برای پسری که نمی تواند به خوبی نقاشی بکشد، چه اتفاقی می افتد؟ سپس، چشم بروس به ماشین آتش نشانی شکسته ای افتاد. او آن را برداشت و با لحن حق به جانبی گفت، چه کسی این ماشین آتش نشانی را شکسته است؟ مادر او دوباره با عجله گفت «برای تو چه فرقی می کند که چه کسی آن را شکسته است؟ تو اینجا کسی را نمی شناسی.» اما معلم نکته را گرفت و گفت «اسباب بازی ها برای بازی کردن هستند، گاهی اوقات میشکنند. این اتفاق می افتد.» دوباره، به سؤال او پاسخ داده شد: چه اتفاقی برای پسرانی که اسباب بازی ها را می شکنند، می افتد؟ بروس با مادرش خداحافظی کرد و رفت تا اولین روز مهد کودکش را آغاز کند. اینجا جایی نبود که در آن او را مورد قضاوت قرار دهند یا به او برچسب بزنند.

می دانید، ما هرگز به این پیام ها حساسیت بیش از حدی نشان نمی دهیم. چند سال پیش، من و همسر من دو هفته را در جنوب فرانسه سپری کردیم. همه با ما فوق العاده بودند، بسیار مهربان و بسیار سخاوتمندانه؛ خیلی خوبی داشتیم. به دیوید گفتیم:

اما در آخرین روز، برای ناهار به سوی ایتالیا رانندگی کردیم. هنگامی که به آنجا رسیدیم و یک رستوران خانوادگی کوچک پیدا کردیم، اشک روی صورتم جاری شد. احساس میدونی، وقتی در فرانسه با تو خوب اند، احساس می کنی که آزمونی را با موفقیت گذرانده ای؛ اما در ایتالیا، هیچ آزمونی وجود ندارد.»

پدر و مادرها و معلمانی که پیامهای طرز فکر ثابت می فرستند، همانند فرانسه هستند و پدر و مادرها و معلمانی که پیامهای طرز فکر رشد می فرستند، همانند ایتالیا می باشند.

بیباید با پیامی شروع کنیم که والدین به کودکان خود انتقال می دهند، اما می دانید، آن ها پیام هایی نیز هستند که معلمان می توانند به دانش آموزان، و مربیان به ورزشکارانشان ارسال کنند. پدر و مادرها (و معلمان): پیام هایی درباره موفقیت و شکست

پیام هایی در مورد موفقیت

به پیام های مثال زیر گوش کنید: تو اونو به سرعت یاد گرفتی! تو خیلی باهوشی! «به آن نقاشی نگاه کن. مارتا، آیا او پیکاسو بعدی است؟» تو خیلی با استعدادی، حتی بدون مطالعه نمره الف گرفتی!»

اگر مثل اکثر پدر و مادرها هستید، این پیام ها را حمایت کننده و بالابرنده عزت نفس می دانید؛ اما با دقت تر گوش کنید. ببینید آیا می توانید پیام دیگری بشنوید. این پیامی است که کودکان می شنوند:

اگر چیزی را به سرعت یاد بگیرم، باهوش نیستم. باید سعی کنم هر چیز دشواری را نقاشی کنم؛ در غیر این صورت آنها مرا به عنوان پیکاسوی بعدی نمی بینند. بهتر است درس نخوانم، وگرنه آنها فکر خواهند کرد که با استعداد نیستم. چطور این را میدانم؟ فصل ۳ را به یاد بیاورید، در مورد والدینی که همه ستایشها را به کودکان خود مبذول می کردند به این امید که آنها را به اعتماد به نفس و موفقیت تشویق کنند، من چگونه فکر می کردم؟ تو خیلی باهوش هستی. تو با استعدادی. در ورزش استعداد ذاتی داری و من فکر کردم، یک دقیقه صبر کنید. آیا این بچه های با طرز فکر ثابت نیستند، یعنی بچه های آسیب پذیری که دائما غرق در این مسائلند؟ آیا صحبت مداوم درباره هوش یا استعداد، بچه ها را، همه بچه ها را، در خصوص آن وسواس تر نمی کند؟

به همین دلیل قصد داریم آن را مورد مطالعه قرار دهیم. پس از انجام هفت آزمایش با صدها نفر از کودکان، به برخی از شفاف ترین یافته های دست یافتیم که تاکنون دیده ام: ستایش هوش کودکان به انگیزه و عملکرد آنها آسیب می رساند.

چطور می تواند این گونه باشد؟ آیا کودکان دوست ندارند تحسین شوند؟

بله کودکان عاشق تحسین شدن هستند و به خصوص دوست دارند به خاطر هوش و استعدادشان تحسین شوند. این واقعا باعث ترقی و درخشش خاص آنها، اما فقط برای لحظه ای می شود. لحظه ای که با تو خیلی با استعدادی، حتی بدون مطالعه نمره الف گرفتی!»

اگر مثل اکثر پدر و مادرها هستید، این پیام ها را حمایت کننده و بالابرنده عزت نفس می دانید؛ اما با دقت تر گوش کنید. ببینید آیا می توانید پیام دیگری بشنوید. این پیامی است که کودکان می شنوند:

اگر چیزی را به سرعت یاد بگیرم، باهوش نیستم. باید سعی کنم هر چیز دشواری را نقاشی کنم؛ در غیر این صورت آنها مرا به عنوان پیکاسوی بعدی نمی بینند. بهتر است درس نخوانم، وگرنه آنها فکر خواهند کرد که با استعداد نیستم. چطور این را میدانم؟ فصل ۳ را به یاد بیاورید، در مورد والدینی که همه ستایشها را به کودکان خود مبذول می کردند به این امید که آنها را به اعتماد به نفس و موفقیت تشویق کنند، من

چگونه فکر می‌کردم؟ تو خیلی باهوش هستی. تو با استعدادی. در ورزش استعداد ذاتی داری و من فکر کردم، یک دقیقه صبر کنید. آیا این بچه‌های با طرز فکر ثابت نیستند، یعنی بچه‌های آسیب‌پذیری که دائماً غرق در این مسائلند؟ آیا صحبت مداوم درباره هوش یا استعداد، بچه‌ها را، همه بچه‌ها را، در خصوص آن وسواس‌تر نمی‌کند؟

به همین دلیل قصد داریم آن را مورد مطالعه قرار دهیم. پس از انجام هفت آزمایش با صدها نفر از کودکان، به برخی از شفاف‌ترین یافته‌های دست‌یافتیم که تاکنون دیده‌ام: ستایش هوش کودکان به انگیزه و عملکرد آنها آسیب می‌رساند.

چطور می‌تواند این‌گونه باشد؟ آیا کودکان دوست ندارند تحسین شوند؟

بله کودکان عاشق تحسین شدن هستند و به خصوص دوست دارند به خاطر هوش و استعدادشان تحسین شوند. این واقعا باعث ترقی و درخشش خاص آنها، اما فقط برای لحظه‌ای می‌شود. لحظه‌ای که با روزی به خانه آمدم و دیدم شوهرم، دیوید، مسئله بسیار دشواری را که برای مدتی ما را گیج کرده بود، حل کرده است. قبل از اینکه جلوی خودم را بگیرم، با هیجان گفتم: «تو نابغه‌ای!». نیازی به گفتن نیست، به خاطر کاری که انجام داده بودم، وحشت کردم و همان‌طور که ترس و وحشت در چهره‌ام نمایان شد، او با عجله برای اطمینان بخشی به من گفت: «میدانم که منظور تو در شیوه طرز فکر رشد بود و منظورت این بود که به دنبال راهکارها گشتم، دلسرد نشدم، همه راه حل‌ها را امتحان کردم و در نهایت جواب را پیدا کردم.»

درحالی که لبخند خوشایندی بر لب داشتیم گفتیم: «دقیقا منظورم همین بود.»

والدین فکر می‌کنند با ستایش از مغز و استعداد کودکان، می‌توانند اعتماد به نفس دائمی را مانند هدیه‌ای به آنها بدهند. این کار موثر نیست و در واقع نتیجه عکس دارد. باعث میشود کودکان به محض سخت شدن چیزی یا اشتباه پیش رفتن کاری، به خود شک کنند. اگر والدین می‌خواهند به فرزندان خود هدیه بدهند، بهترین کاری که می‌توانند انجام دهند این است که به فرزندان شان بیاموزند که عاشق چالش‌ها باشند، شیفته اشتباهات شوند، از تلاش لذت ببرند، به دنبال استراتژی‌های جدید باشند و به یادگیری ادامه دهند. به این ترتیب، فرزندان شان مجبور نخواهند بود که برده ستایش باشند. آنها راهی مادام‌العمر برای ایجاد و ترمیم اعتماد به نفس خود خواهند داشت.

ارسال پیام در مورد فرآیند و رشد

پس گزینه جایگزین ستایش استعداد یا هوش چیست؟ دیوید که از دانشجویمان است، داستان جالبی را تعریف کرد: آخر هفته به خانه رفتیم و خواهر ۱۲ ساله‌ام را دیدیم که به خاطر مدرسه به وجد آمده بود. از او پرسیدم برای چه تا این اندازه هیجان زده‌ای و او گفت: «در آزمون مطالعات اجتماعی، ۱۰۲ گرفتم!» شنیدم که او این عبارت را پنج بار در آن آخر هفته تکرار کرد. در آن لحظه تصمیم گرفتم که آنچه را در کلاس یاد گرفته بودیم در مورد این وضعیت واقعی به کار بیندم. به جای ستایش هوش یا نمره او، از او سؤال‌هایی پرسیدم که والدین فکر می‌کنند با ستایش از مغز و استعداد کودکان، می‌توانند اعتماد به نفس دائمی را مانند هدیه‌ای به آنها بدهند. این کار موثر نیست و در واقع نتیجه عکس دارد. باعث می‌شود کودکان به محض سخت شدن چیزی یا اشتباه پیش رفتن کاری، به خود شک کنند. اگر والدین می‌خواهند به فرزندان خود هدیه بدهند، بهترین کاری که می‌توانند انجام دهند این است که به فرزندان شان بیاموزند که عاشق چالش‌ها باشند، شیفته اشتباهات شوند، از تلاش لذت ببرند، به دنبال استراتژی‌های جدید باشند و به یادگیری ادامه دهند. به این ترتیب، فرزندان شان مجبور نخواهند بود که برده ستایش باشند. آنها راهی مادام‌العمر برای ایجاد و ترمیم اعتماد به نفس خود خواهند داشت.

ارسال پیام در مورد فرآیند و رشد پس‌گزینه جایگزین ستایش استعداد یا هوش چیست؟ دیوید که از دانشجویمان است، داستان جالبی را تعریف کرد: آخر هفته به خانه رفتیم و خواهر ۱۲ ساله‌ام را دیدیم که به خاطر مدرسه به وجد آمده بود. از او پرسیدم برای چه تا این اندازه هیجان زده‌ای و او گفت: «در آزمون مطالعات اجتماعی، ۱۰۲ گرفتم!» شنیدم که او این عبارت را پنج بار در آن آخر هفته تکرار کرد. در آن لحظه تصمیم گرفتم که آنچه را در کلاس یاد گرفته بودیم در مورد این وضعیت واقعی به کار بیندم. به جای ستایش هوش یا نمره او، از او سؤال‌هایی پرسیدم که باعث شد او را متوجه میزان تلاشی که برای مطالعه صرف کرده و میزانی که نسبت به سال قبل پیشرفت کرده بود کنم. سال گذشته، نمرات او با جلو رفتن سال هر روز بیش از پیش افت می‌کرد؛ بنابراین فکر کردم که باید مداخله کنم و در آغاز امسال، او را به مسیر درست هدایت کنم.

آیا منظور این است زمانی که فرزندانمان کاری را به صورت عالی انجام میدهند، نمی‌توانیم با شور و شوق آنها را تحسین کنیم؟ آیا باید سعی کنیم از تحسین موفقیت‌های آنها خودداری کنیم؟ اصلا. فقط به این معناست که باید از نوع خاصی از تحسین کردن دوری کنیم: تحسینی که هوش یا استعداد آنها را مورد قضاوت قرار می‌دهد. با تحسینی که نشان میدهد ما به هوش یا استعداد آنها، به جای تلاشی که صرف آن کار کرده‌اند، افتخار می‌کنیم.

می‌توانیم تاجایی آنها را تحسین کنیم که در روند رشد گرا باشد و به خاطر آن چیزی باشد که از طریق تمرین، مطالعه، پشتکار و استراتژی‌های خوب به آن دست یافته‌اند و به شیوه‌ای در خصوص کارشان از آنها سؤال کنیم که تلاش و انتخاب هایشان را مورد تحسین و تمجید قرار دهد.

تو واقعا برای امتحان مطالعه کردی و پیشرفت آن را نشان میدهد. مطالب را چندین بار خواندی، مرور کردی و عملکردت را در آنها سنجیدی. واقعا جواب داد!» «من از روش تو که انواع استراتژی‌ها را در این مسئله ریاضی امتحان کردی تا اینکه سرانجام جواب آن را یافتی خوشم آمد. تو به روشهای مختلفی که میشد انجام داد فکر کردی و روش درست را پیدا کردی!» خوشم آمد که آن پروژه چالش برانگیز را برای کلاس علوم خود انتخاب کردی. این کار زحمات زیادی را می‌طلبد؛ مثل انجام تحقیقات، طراحی دستگاه، خرید قطعات و ساخت آن. پسر، تو چیزهای عالی بسیاری یاد خواهی گرفت.»

میدانم که مدرسه قبلا برای تو آسان بود و همیشه احساسی مانند یک بچه باهوش داشتی. حقیقت این است که از مغزت نهایت استفاده را نمی‌کردی. من واقعا از اینکه چطور الان خودت را به چالش می‌کشی و برای یادگیری چیزهای سخت کار می‌کنی بسیار هیجان زده‌ام.» تکالیف زیاد و پیچیده بود. واقعا تمرکزت و به پایان رساندن آن را تحسین می‌کنم.»

«این نقاشی، رنگ‌های بسیار زیبایی دارد. درباره آنها به من بگو.»

تو فکر زیادی صرف این مقاله کرده‌ای. این مقاله واقعا باعث می‌شود که شکسپیر را به شیوه جدیدی درک کنم.»

معلمان بزرگ

معلمان بزرگ به رشد فکر و استعداد اعتقاد دارند و شیفته فرآیند یادگیری هستند.

مروا کالینز به کودکان شیکاگو که مورد قضاوت قرار گرفته و طرد شده بودند آموزش داد. برای بسیاری از آنها، کلاس او آخرین ایستگاه بود. پسری در عرض چهار سال از سیزده مدرسه اخراج شده بود. یکی از کودکان با مداد، بچه‌های دیگر را زخمی کرده بود و از مرکز سلامت روانی به بیرون پرت شده بود. بچه هشت ساله‌ای تیغه مدادتراش را خارج می‌کرد و کت، کلاه، دستکش و شال همکلاسی‌هایش را می‌برید. کودکی با هر جمله‌ای که می‌گفت به کشتن خودش اشاره می‌کرد. یکی از آنها در روز اول با چکش به دانش آموز دیگر ضربه زد. این کودکان چیز زیادی در مدرسه یاد نگرفته بودند اما همه مردم فکر می‌کردند که این خطای خود آنها بود. همه به جز کالینز.

چگونه طرز فکر رشد (واقعی) به دست می‌آورد؟

شما با جار زدن به همه، طرز فکر رشد بدست نمی‌آورید. بلکه با آغاز سفر، به سوی آن حرکت می‌کنید. همچنان که طرز فکر رشد جا افتاد و به روش "صحیح" تفکر در میان گروه‌هایی از افراد تبدیل شد، رفته رفته افراد بیشتری ادعا کردند که این طرز فکر را دارند. به نوعی منطقی است. آیا همه ما نمی‌خواهیم خود را افرادی روشنفکر در نظر بگیریم که به کودکان کمک می‌کنند پتانسیل‌شان را محقق کنند؟ آموزگار برجسته‌ای به من گفت که حتی صحبت کردن در مورد داشتن طرز فکر ثابت (یا شاید حتی فکر کردن به آن) در هر زمینه‌ای، از نظر آموزگاران توهین آمیز تلقی می‌شود. و مدیری به من گفت که اخیرا پیشنهادهای دوستانه‌ای به معلمی داده است که او با عصبانیت به او نگاه می‌کند و می‌گوید که «آیا این گونه القا می‌کنید که من طرز فکر ثابت دارم؟»

اگرچه برای سهولت، من طوری صحبت کرده‌ام که انگار بعضی افراد طرز فکر رشد دارند و برخی دیگر طرز فکر ثابت، اما در حقیقت همه ما ترکیبی از این دو هستیم. هیچ دلیلی ندارد که آن را انکار کنیم. گاهی اوقات ما در یک طرز فکر هستیم و گاهی در طرز فکر دیگر. وظیفه ما این است که بفهمیم چه چیزی باعث چیره شدن طرز فکر ثابت ما می‌شود. چه رویدادها یا موقعیت‌هایی ما را به جایی می‌رساند که احساس می‌کنیم توانایی‌های ما (یا افراد دیگر) ثابت است؟ چه رویدادهایی یا موقعیت‌هایی وجود دارد که ما را به جای توسعه به سمت قضاوت سوق می‌دهد؟

چه اتفاقی می‌افتد وقتی که سروکله «پرسونای ۱۴۳» طرز فکر ثابت ما ظاهر می‌شود؛ شخصیتی که به ما هشدار می‌دهد از چالش‌ها اجتناب کنیم و وقتی در کاری شکست می‌خوریم ما را سرزنش می‌کند؟ آن پرسونا چه احساسی در ما ایجاد می‌کند؟ باعث می‌شود چگونه فکر کنیم و چگونه عمل کنیم؟ چگونه آن افکار، احساسات و اعمال بر ما و اطرافیانمان تأثیر می‌گذارد؟ و مهم‌تر از همه، چه کاری می‌توانیم به مرور انجام دهیم تا این پرسونا رشد ما و فرزندانمان را مختل نکند؟ چگونه می‌توانیم آن پرسونای طرز فکر ثابت را ترغیب کنیم که با اهدافی که از طرز فکر رشد ما سرچشمه می‌گیرد، همکاری کند؟

در فصل آخر هنگامی که روند تغییرات شخصی را بررسی می‌کنیم، به این سوالات خواهیم پرداخت. آنچه در اینجا تأکید می‌کنم این است که این سفر طولانی است، سفری که به تعهد و سماجت نیاز دارد. اما هنگامی که تصدیق کنیم که همه ما طرز فکر ثابت تکرار شونده‌ای

داریم، می‌توانیم صریحا با یکدیگر صحبت کنیم می‌توانیم در مورد پرسونای طرز فکر ثابت مان هنگامی که ظاهر می‌شوند، نحوه تأثیر آنها بر ما و نحوه یادگیری مقابله با آنها صحبت کنیم، و در حین این کار، خواهیم فهمید که همسفران زیادی در این مسیر داریم.

چگونه طرز فکر رشد را منتقل می‌کنید؟

ممکن است فکر کنید وقتی بزرگترها طرز فکر رشد غالب تری را اتخاذ کنند، آن را به طور خودکار به بچه‌ها منتقل می‌کنند و به سادگی در گفتار و کردار آنها جاری خواهد شد. این همان چیزی است که ما فکر می‌کردیم، اما چیزی نیست که در واقعیت یافتیم. بسیاری از بزرگسالان طرز فکر رشد خود را منتقل نمی‌کنند. چطور ممکن است؟

اول، بیایید به یافته‌های بیندازیم. در تعدادی از مطالعات، ما و محققان طرز فکر والدین و فرزندان را بررسی کردیم. در هر حالت، بسیاری از والدین طرز فکر رشد داشتند، اما لزوماً آن را به فرزندان خود منتقل نمی‌کردند. در مطالعات دیگر، محققان طرز فکر معلمان و دانش‌آموزان شان را بررسی کردند. در هر حالت، بسیاری از معلمان طرز فکر رشد داشتند، اما لزوم آن را به دانش‌آموزان منتقل نمی‌کردند. اتفاق دیگری در جریان بود.

البته ممکن است برخی از این والدین یا معلمان طرز فکر رشد کاذب داشته باشند. اما فراتر از آن، ما در حال پیدا کردن چیز جذابی هستیم. طرز فکر بزرگسالان در ذهن آنها است و به طور مستقیم برای کودکان قابل مشاهده نیست. اقدامات آشکار بزرگسالان اهمیت خیلی بیشتری دارد و این همان چیزی است که کودکان برداشت می‌کنند. متأسفانه، این اقدامات اغلب با طرز فکر رشد ذهن بزرگسالان مطابقت ندارند. بنابراین چه اعمالی باعث انتقال طرز فکرهای مختلف می‌شوند؟

اولین مورد، جای تعجب ندارد که ستایش است. تعریف و تمجید والدین، طرز فکر فرزندان را شکل می‌دهد. جالب است که این لزوماً با طرز فکر والدین همخوانی ندارد. حتی والدینی که طرز فکر رشد دارند ممکن است از توانایی فرزندان تعریف کنند و از تمرکز بر فرایند یادگیری کودک خود غافل شوند. تغییر دادن این ایده که «اگر به بچه‌ها بگویید باهوشند، اعتماد به نفس شان افزایش می‌یابد» می‌تواند دشوار باشد.

دومین مورد، شیوه‌ای است که بزرگسالان به اشتباهات یا شکست‌های کودکان واکنش نشان می‌دهند. وقتی کودک دچار تنزل می‌شود و والدین با دلشوره یا نگرانی نسبت به توانایی کودک واکنش نشان می‌دهند، این بیشتر طرز فکر ثابت را در کودک پرورش می‌دهد. والدین ممکن است سعی کنند شکست کودک را کم‌رنگ جلوه دهند اما همین عمل ممکن است بیانگر این پیام باشد که شکست، مشکل است. بنابراین، اگرچه والدین ممکن است طرز فکر رشد داشته باشند، اما احتمالاً هنگام لغزش کودک، نگرانی در مورد اعتماد به نفس یا روحیه فرزندان را به نمایش بگذارند.

سایر مطالعات نیز تصویر مشابهی را ترسیم می‌کنند. در مطالعه‌ای، دانش‌آموزان دبیرستان در مورد معلمان ریاضی خود صحبت کردند. برخی از آنها گفتند که وقتی در مسئله‌ای گیر کردند، معلمشان کنار آنها نشست و چنین حرف‌هایی زد: «کاری را که انجام داده‌ای به من نشان بده، بیا سعی کنیم بفهمیم چگونه فکر می‌کنی، و سپس بفهمیم دفعه بعدی چه کاری را باید امتحان کنی.» دانش‌آموزانی که با آنها چنین رفتاری شد، در حال حرکت به سمت طرز فکر رشد در ریاضیات بودند؛ به نظر می‌رسد که درک اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد و می‌توان آن را با حمایت معلم به دست آورد.

با این وجود، در این عصر آزمونهای پرمخاطره، بسیاری از آموزشها به از بر کردن حقایق، قوانین و روشها تاکید دارند تا «تضمین کننده دانش آموزان در آزمون‌های مهم خوب عمل می‌کنند. همانطور که دیدیم، این ممکن است طرز فکر ثابت تری را پرورش دهد و شاید از قضا عملکرد دانش‌آموزان را در همین آزمونها تضعیف کند. هیچ راهی مانند یادگیری عمیق برای تضمین نتایج خوب وجود ندارد.

متأسفانه، در این جو، بسیاری از دانش‌آموزان به این نتیجه می‌رسند که یادگیری را معادل حفظ کردن بدانند. من از محققان و مربیان بسیاری می‌شنوم که دانش‌آموزان طبقات اجتماعی مختلف به طور فزاینده‌ای در درک تفاوت بین حفظ کردن حقایق، قوانین و روشها و درک واقعی مفاهیمی که در دل آنها نهفته است ناتوان می‌شوند. گذشته از این که این خبر ناخوشایندی برای طرز فکرهای رشد است، همچنین پیامدهای نگران‌کننده‌ای برایمان به همراه دارد. مشارکت‌های بزرگ در جامعه از کنجکاوی و درک ناشی می‌شوند. اگر دانش‌آموزان، یادگیری عمیق را تشخیص ندهند و برای آن ارزش قائل نشوند، مشارکتهای بزرگ آینده از کجا حاصل خواهند شد؟ ما در ابتدا متعجب شدیم که بسیاری از بزرگسالان دارای طرز فکر رشد، آن را منتقل نمی‌کردند. با این حال، نکته این داستان این است که والدین، معلمان و مربیان طرز فکر رشد را نه با باورهای ذهنی شان بلکه با عینیت بخشیدن به طرز فکر رشد در کردارشان منتقل می‌کنند: شیوه ستایش آنها (انتقال فرآیندهایی که منجر به یادگیری می‌شود)، نحوه برخوردشان با شکست‌ها (به عنوان فرصت‌های یادگیری و نحوه)

تمرکزشان بر تعمیق درک (به عنوان هدف یادگیری)

میراث ما به عنوان والدین، معلمان و مربیان، ما در قبال زندگی آدم‌ها مسئولیم. آنها مسئولیت ما و میراث ما هستند. اکنون می‌دانیم که طرز فکر رشد در کمک به ما برای انجام مأموریت مان و در کمک به آنها برای تحقق بخشیدن به توانایی‌های بالقوه‌شان نقش کلیدی ایفا می‌کند.

طرز فکر خود را رشد دهید

- هر کلمه و عملی از سوی والدین پیامی را به فرزندان انتقال می‌دهد. از این پس مراقب آنچه که به فرزندانمان می‌گویید باشید و به پیام‌هایی که منتقل می‌کنید دقت کنید. آیا آنها پیام‌هایی هستند که می‌گویند: تو ویژگی‌های دائمی داری و من آنها را قضاوت می‌کنم؟ یا می‌گویند تو فردی در حال پیشرفت هستی و من به پیشرفت تو علاقه مندم؟

. چطور از تعریف و تمجید استفاده می‌کنید؟ به یاد داشته باشید که تحسین هوش یا استعداد کودکان، وسوسه‌انگیز است و پیام طرز فکر ثابت را منتقل و اعتماد به نفس و انگیزه آنها را شکننده تر می‌کند. در عوض، سعی کنید بر فرآیندهایی که استفاده کرده‌اند، یعنی استراتژی، تلاش یا انتخاب آنها تمرکز کنید. در تعامل با کودکان تان روی ستایش فرآیند کار کنید.

- زمانی که کودکان تان اشتباه می‌کنند، با دقت به خودتان توجه کرده و گوش کنید. به یاد داشته باشید که انتقاد سازنده، بازخوردی است که به کودک کمک می‌کند تا درک کند چگونه اشتباه خود را اصلاح کند. این بازخوردی نیست که به کودک برچسب بزند یا او را توجیه کند. در پایان هر روز، انتقادهای سازنده از فرزندان (و ستایش فرآیندها) را یادداشت کنید.

- پدر و مادرها اغلب اهدافی تعیین می‌کنند که کودکان می‌توانند آنها را انجام دهند. به خاطر داشته باشید که داشتن استعداد ذاتی هدف نیست. گسترش مهارت‌ها و دانش هدف است. به اهدافی که برای کودکان تان تعیین می‌کنید با دقت توجه کنید.

- اگر معلمید، به یاد داشته باشید که پایین آوردن استانداردها، عزت نفس دانش‌آموزان را افزایش نمی‌دهد؛ اما بالا بردن استانداردها بدون آموزش شیوه دستیابی دانش‌آموزان به آنها نیز موثر واقع نمی‌شود. طرز فکر رشد، شیوه‌ای برای تعیین استانداردهای بالا به شما میدهد و به دانش‌آموزان برای رسیدن به آنها کمک می‌کند. سعی کنید مطالب را در چارچوب رشد ارائه کنید و به دانش‌آموزان بازخوردهایی درباره فرآیند کار بدهید. فکر می‌کنم آنچه را که اتفاق خواهد افتاد، دوست خواهید داشت.

- آیا فکر می‌کنید دانش‌آموزان تبیل هرگز قادر نخواهند بود به خوبی یاد بگیرند؟ آیا تصور آنها از خودشان این است که همیشه کندذهن خواهند بود؟ در عوض، سعی کنید به آنچه که درک نمی‌کنند، پی ببرید و ببینید کدام استراتژی‌های یادگیری را ندارند. به خاطر داشته باشید که معلمان بزرگ، به رشد استعداد و عقل اعتقاد دارند و شیفته فرآیند یادگیری هستند.

- آیا یک مربی با طرز فکر ثابت هستید؟ آیا در درجه اول به سابقه و شهرت خود فکر می‌کنید؟ آیا نمیتوانید اشتباهات را تحمل کنید؟ آیا سعی می‌کنید از طریق قضاوت، در بازیکنان ایجاد انگیزه کنید؟ این مسئله ممکن است علت عدم موفقیت ورزشکاران تان باشد.

- طرز فکر رشد را امتحان کنید. به جای درخواست بازی‌های عاری از اشتباه، تقاضای تعهد کامل و نهایت تلاش را داشته باشید. به جای قضاوت بازیکنان، آنها را مورد احترام قرار داده و راهنمایی‌هایی را که برای رشد نیاز دارند به آنها بدهید.

مأموریت ما به عنوان والدین، معلمان و مربیان، توسعه توانایی‌های بالقوه افراد است. بیایید تمامی دروسهای طرز فکر رشد و هر چیز دیگری که میتوانیم را مورد استفاده قرار دهیم تا این کار را انجام دهیم.

فصل ۸) تغییر طرز فکرها

طرز فکر رشد براساس باور به تغییر است و لذت بخش‌ترین بخش کارم، دیدن تغییر افراد است. هیچ چیزی بهتر از این نیست که ببینید مردم راه خود را به سوی چیزهایی می‌یابند که برایشان ارزشمند است. این فصل درباره کودکان و بزرگسالانی است که شیوه استفاده از توانایی‌هایشان را یافتند و اینکه چگونه همه می‌توانیم این کار را انجام دهیم.

ماهیت تغییر

در اواسط کلاس اول بودم که خانوادهم نقل مکان کردند. ناگهان در مدرسه جدیدی بودم. همه چیز ناآشنا بود؛ معلم، همکلاسیها و تکالیف. تکالیف چیزی بود که مرا وحشت زده می‌کرد. کلاس جدید خیلی پیشرفته تر از کلاس قبلی بود یا حداقل این گونه به نظرم می‌رسید. آنها نامه‌هایی می‌نوشتند که تا آن زمان یاد نگرفته بودم بنویسم و به نظر می‌رسید که همه به جز من راهی را برای انجام دادن هر کاری می‌دانستند؛ بنابراین، هنگامی که معلم گفت: «بچه‌ها، روی برگه‌هایتان اسمتان را در محل مناسب بنویسید، متوجه منظور او نشدم. بنابراین

گریه کردم. هر روز چیزهایی پیش می آمد که نمیدانستم چطور انجام دهم. هر بار، احساس شکست و در هم شکستن می کردم. چرا فقط به معلم نمی گفتم «خانم، من هنوز این را یاد نگرفته ام. می توانید به من نشان دهید چطور انجام دهم؟»

یک بار دیگر زمانی که کوچک بودم، پدر و مادرم به من پول دادند تا با یک فرد بزرگسال و گروهی از بچه ها به سینما بروم. هنگامی که به محل قرار رسیدم، دیدم که آنها در حال ترک کردن آنجا هستند؛ اما به جای اینکه پشت سر آنها بدم و فریاد بزنم «صبر کنید من هم بیایم!» خشکم زد، سکه ها را محکم در دستم گرفتم و به دور شدن آنها نگاه کردم. چرا سعی نکردم آنها را متوقف کنم یا به آن ها برسم؟ چرا قبل از امتحان کردن چند تاکتیک ساده، شکست را قبول کردم؟ می دانم که در رویاهایم در مواجهه با خطر، اغلب کارهای جادویی یا مافوق بشری انجام میدادم. من حتی عکسی از خودم با شئل سوپرمن دارم که خودم درست کرده بودم. چرا در زندگی واقعی، نتوانسته بودم یک کار عادی را مانند درخواست کمک یا صدا زدن آنها برای منتظر ماندن انجام دهم. من کودکان مشابه زیادی را در کارم می بینم، کودکان باهوش و به ظاهر مدبری که در مواجهه با موانع فلج می شوند... در برخی از مطالعات ما، آنها فقط باید ساده ترین کار را انجام دهند تا همه چیز بهتر شود؛ اما انجام نمی دهند. این کودکان طرز فکر ثابت دارند. وقتی که اشتباهی پیش می آید، احساس عجز و ناتوانی می کنند.

حتی اکنون، زمانی که اشتباهی پیش می آید یا زمانی که موضوع امیدوارکننده ای خراب می شود، هنوز هم احساس ناتوانی می کنم. آیا این یعنی که تغییر نکرده ام؟

نه این یعنی تغییر مثل عمل جراحی نیست. حتی زمانی که تغییر می کنید، باورهای قدیمی مانند مفصل ران و زانوی فرسوده ای که با نمونه بهتری جایگزین می شوند، از بین نمی روند. در عوض، باورهای جدید در کنار باورهای قدیمی قرار می گیرند و همچنان که قوی تر می شوند، شیوه های متفاوتی برای فکر، احساس و عمل کردن به شما می دهند.

باورها، کلید دستیابی به خوشبختی (و یا بدبختی) هستند

آرون یک روانپزشک، در دهه شصت میلادی در حال کار کردن با بیمارانش بود که به طور ناگهانی متوجه شد که علت مشکلات آنها، باورهایشان است. درست قبل از اینکه موجی از اضطراب یا افسردگی را احساس کنند، فکری به سرعت از ذهن آنها می گذشت. دکتر بک گمان می کند، این می توانست «من بی کفایتم» یا «این درمان هرگز جواب نمیدهد»، «هرگز احساس بهتری پیدا نخواهم کرد» و ... باشد. این نوع

باورها، نه تنها باعث ایجاد احساسات منفی در جلسه درمان می شد، بلکه بر زندگی شان هم تأثیر داشت. آنها باورهایی بودند که افراد به طور معمول از آنها آگاه نبودند. با این حال، بک دریافت که می تواند به مردم آموزش دهد که به آنها توجه کنند و آنها را بشنوند و سپس کشف کرد که میتوانند به آنها بیاموزد. چگونه روی آن باورها کار کرده و آنها را تغییر دهند. شیوه تولد درمان شناختی، یکی از مؤثرترین درمان هایی که تا به حال توسعه یافته است، این گونه بود. چه از آن آگاه باشند یا نباشند، همه مردم همواره در حال تجزیه و تحلیل آنچه که برایشان اتفاق می افتد، معنای آن و اینکه چه کار باید انجام دهند، هستند. به عبارت دیگر ذهن ما به طور مداوم نظارت و تفسیر

می کند. این شیوه ای است که اطمینان حاصل می کنیم که در مسیر درست قرار داریم؛ اما گاهی اوقات فرآیند تفسیر دچار خطا می شود. برخی از افراد تفسیرهای افراطی تری از اتفاقات می کنند و پس از آن با احساسات اغراق آمیز اضطراب، افسردگی، خشم یا برتری واکنش نشان میدهند.

طرز فکرها فراتر می روند

طرز فکرها، تجزیه و تحلیل هایی را که در ذهن افراد هر لحظه در حال وقوع است، شکل می دهند. آنها کل فرآیند تفسیر را هدایت می کنند. طرز فکر ثابت، صدای گفتار درونی ایجاد می کند که بر قضاوت کردن متمرکز می شود: «این یعنی من بازنده ام»، «این یعنی از آنها بهترم»، «این یعنی شوهر بدی هستم»، «این یعنی همسرم خودخواه است».

ما در مطالعات مختلف، شیوه برخورد افراد با طرز فکر ثابت را در هنگام دریافت اطلاعات بررسی کردیم، متوجه شدیم که از هر اطلاعاتی که دریافت می کنند ارزیابی قاطعی دارند. هر چیز خوب به یک برچسب مثبت بسیار قوی و هر چیز بد به یک برچسب منفی بسیار قوی منتهی می شود.

در حال حاضر، درمان شناختی اساسا به مردم می آموزد که قضاوت های افراطی خود را مهار کنند و آنها را معقول و منطقی تر می کند. برای مثال، فرض کنید که سارا در امتحانی ضعیف عمل کرده و نتیجه گیری می کند که «من احمقم». شناخت درمانی به او یاد میدهد که با سؤال پرسیدن، با دقت بیشتری به حقایق نگاه کند: شواهد موافق و مخالف این نتیجه گیری چیست؟ سارا ممکن است پس از تلنگری، به

فهرستی طولانی از شیوه‌هایی دست‌یابد که می‌توانست در گذشته شایسته‌تر عمل کند و سپس ممکن است اعتراف کند: «حس میزنم به اندازه‌ای که فکر می‌کردم بی‌کفایت نیستم».

همچنین می‌تواند تشویق شود که به دلایلی به جز احمق بودن فکر کند که موجب عملکرد ضعیف او در امتحان شده بودند و این ممکن است بیشتر موجب تعدیل قضاوت منفی او شود. سارا پس از آن می‌آموزد که چگونه این کار را انجام دهد تا اینکه اگر در آینده خودش را به طور منفی مورد قضاوت قرار داد، بتواند قضاوت را رد کند و احساس بهتری کند.

با این شیوه، درمان شناختی به مردم کمک می‌کند تا واقعی‌تر و خوش‌بینانه‌تر قضاوت کنند؛ اما آنها را از طرز فکر ثابت و دنیای قضاوت آن بیرون نمی‌برد. این شیوه با فرضیه اساسی و اولیه، یعنی ثابت بودن ویژگی‌ها که باعث می‌شود افراد به طور مداوم خودشان را بسنجند، مقابله نمی‌کند؛ به عبارت دیگر افراد را از چارچوب قضاوت خارج نکرده و به سمت چارچوب رشد مشایعت نمی‌کند. این فصل در مورد تغییر صدای گفتار درونی از قضاوت کردن به صدای رشد‌گرا است. سخنرانی‌های طرز فکر فقط یادگیری در مورد طرز فکر رشد می‌تواند باعث ایجاد تغییر بزرگی در شیوه تفکر مردم درباره خودشان و زندگی‌شان شود.

بنابراین، در همه سال‌های دوره کارشناسی، در مورد این طرز فکرها آموزش میدهم، نه تنها به این علت که بخشی از موضوع دوره هستند، بلکه به این دلیل که می‌دانم این دانشجویان تحت چه فشاری قرار دارند.

هر ساله دانشجویان برآیم شرح می‌دهند که چگونه این ایده‌ها، موجب تغییر آنها در تمام زمینه‌های زندگی شده‌اند.

اطلاعات بیشتری درباره تغییر آیا تغییر آسان است یا سخت؟ تا اینجا آسان به نظر رسیده است. به نظر می‌رسد که صرفاً یادگیری در مورد طرز فکر رشد، افراد را برای مقابله با چالش‌ها و ثابت قدم ماندن آماده می‌کند. چند وقت پیش، یکی از دانشجویان سابقم داستانی را برایم تعریف کرد؛ اما در ابتدا پیش زمینه‌ای برایتان می‌گویم. در رشته من، هنگامی که مقاله پژوهشی را برای انتشار ارسال می‌کنید، آن مقاله اغلب نشان‌دهنده سالها کار و تلاش است. چند ماه بعد نتیجه بررسی را دریافت می‌کنید. ده یا تعداد بیشتری برگه که در آنها به فاصله کم میان سطور مقاله شما انتقاد شده است. اگر ویرایشگر هنوز هم فکر کند مقاله دارای پتانسیل است، به شما می‌گوید تا آن را اصلاح کرده و مجدداً ارسال کنید، به شرطی که به همه انتقادات رسیدگی کنید.

یکی از دانشجویانم درباره زمان ارسال تحقیقات پایان‌نامه‌اش به مجله برتر زمینه کاریمان با من صحبت کرد. هنگامی که نتیجه بررسی آمد، بسیار به هم ریخت. او مورد قضاوت قرار گرفته بود، کارش نقص داشت و به این ترتیب، یعنی خودش نقص داشت. روزها سپری شد، اما نتوانست بررسی‌ها را بخواند یا روی مقاله کار کند.

سپس به او گفتم که طرز فکرش را تغییر دهد. گفتم: «بین، این به تو مربوط نمی‌شود، این کار آنهاست... کار آنها پیدا کردن همه نقص‌های ممکن است. کار تو این است که از نقدها یاد بگیری و مقاله‌ات را بهتر از قبل کنی.» در عرض چند ساعت شروع به اصلاح مقاله‌اش کرد که به گرمی پذیرفته شد. او به من گفت: «هرگز دوباره احساس قضاوت شدن نکردم. هرگز. هر باری که نقدی دریافت می‌کنم، به خودم می‌گویم، آه، این کار آنهاست و من باید بلافاصله کار خودم را شروع کنم.» اما تغییر دشوار هم هست. هنگامی که افراد بر طرز فکر ثابت اصرار می‌ورزند، این کارشان اغلب به یک دلیل است. در برخی لحظات زندگی‌شان، این کار برای آنها مفید بوده، این طرز فکر به آنها گفته است که چه کسی بودند یا می‌خواستند چه کسی باشند (کودک باهوش و با استعداد) و به آنها گفته که چگونه می‌توانند آن گونه باشند به خوبی عمل کنند. این طرز فکر، به این شیوه فرمولی برای عزت نفس و مسیری برای دریافت عشق و احترام دیگران برای آنها فراهم کرده است. برای کودکان، شایسته بودن و دوست داشته شدن بسیار مهم است و اگر کودکی مطمئن نباشد که مورد احترام و محبت قرار دارد، به نظر می‌رسد که طرز فکر ثابت مسیر ساده و سراسری در این مورد پیش‌پایش بگذارد.

کارن هورنای و کارل راجرز روان‌شناسان بودند و در اواسط دهه ۱۹۰۰ کار می‌کردند، هر دو نظریه‌ای درباره رشد عاطفی کودکان پیشنهاد دادند. آنها معتقد بودند که وقتی کودکان در خصوص پذیرفته شدن توسط والدین‌شان احساس ناامنی دارند، اضطراب زیادی را تجربه می‌کنند. احساس می‌کنند که در دنیای پیچیده‌ای گم شده و تنها هستند. از آنجا که سن کمی دارند، به سادگی نمی‌توانند پدر و مادرشان را طرد کرده و بگویند «فکر می‌کنم که خودم به تنهایی کارهایم را انجام می‌دهم.» آنها باید راهی پیدا کنند تا احساس امنیت کنند و حمایت پدر و مادرشان را جلب کنند.

هورنی و راجرز، هر دو پیشنهاد کردند که کودکان این کار را با ایجاد یا تصور «خویشتن‌های دیگری انجام می‌دهند که پدر و مادرشان ممکن است بیشتر دوست داشته باشند. این خویشتن‌های جدید، آن چیزی است که از نظر آنها پدر و مادرشان به دنبال آن هستند و می‌توانند تصدیق پدر و مادرشان را به دست بیاورند.

این قدم‌ها اغلب تغییرات خوبی برای وضعیت خانواده در آن زمان هستند و به کودک تا حدی امنیت و امید می‌دهند. مشکل اینجاست که این «خود» جدید، خود شایسته، قوی و خوبی که تلاش می‌کنند مانند آن باشند، به احتمال زیاد «خود» طرز فکر ثابت است. با گذشت زمان، ویژگی‌های ثابت ممکن است به حسی تبدیل شود که فرد در مورد هویت خودش دارد و اعتباربخشی به این ویژگی‌ها ممکن است به منبع اصلی اعتماد به نفس فرد منجر شود.

تغییر طرز فکر از افراد می‌خواهد که این «خود» را رها کنند. همان‌طور که می‌توانید تصور کنید، خلاص شدن از چیزی که برای سال‌های بسیاری به عنوان «خویشتن» خود احساس کرده‌اید و مسیر داشتن عزت نفس را به شما داده، کار آسانی نیست و به خصوص آسان نیست که آن را با طرز فکری جایگزین کنید که به شما می‌گوید تمامی چیزهایی که تهدیدکننده به نظر می‌رسند را با آغوش باز بپذیرید. مثل: چالش، مبارزه، انتقاد، موانع.

زمانی که طرز فکر ثابت را با طرز فکر رشد عوض می‌کردم، واقعا از احساس بی‌قراری خودم آگاه بودم. به عنوان مثال، به شما گفته‌ام که چگونه به عنوان فردی با طرز فکر ثابت، هر روز تمام موفقیت‌هایم را مرور می‌کردم. در پایان یک روز خوب، می‌توانستم به نتایج نگاه کنم (اعداد بالای شمارنده هوش من، شمارنده شخصیت و غیره) و احساس خوبی به خودم پیدا کنم، اما هنگامی که طرز فکر رشد را اتخاذ کردم و مرور کردن آنها را متوقف کردم، بعضی از شب‌ها باز هم شمارنده‌های ذهنی‌ام را بررسی می‌کردم و آنها را در حالت «صفر» می‌دیدم. اینکه نمی‌توانستم تعداد پیروزی‌هایم را تعیین کنم، احساس ناامنی به من میداد. حتی بدتر، از آنجا که بیشتر از قبل ریسک می‌کردم، ممکن بود در طول روز به عقب نگاه کنم و همه اشتباهات و شکست‌ها را ببینم و احساس بدبختی کنم. به علاوه، انگار قرار نبود که طرز فکر ثابت بخواهد به آرامی برود. اگر طرز فکر ثابت در حال کنترل گفتار درونی شما بوده، وقتی شمارنده را روی عدد صفر می‌بیند، می‌تواند حرف‌های بسیار قدرتمندی به شما بگوید: «تو هیچی نیستی.» ممکن است شما را وادار کند که بخواهید با عجله به دنبال به دست آوردن ارقام بالا بروید. طرز فکر ثابت یک بار به شما در برابر آن احساس پناه داده بود و می‌تواند دوباره آن را برای شما فراهم کند. در پناه آن قرار نگیرید.

پس از آن این نگرانی وجود دارد که دیگر خودتان نخواهید بود. ممکن است احساس کنید که طرز فکر ثابت به شما جاه طلبی، برتری و فردیت تان را داده بود. شاید بترسید که به یک فرد کم‌اهمیت مثل هر کس دیگری تبدیل شوید. یک آدم معمولی. اما گشودن پنجره رشد به روی خودتان، باعث می‌شود بیشتر خودتان باشید و نه کمتر. دانشمندان، هنرمندان، ورزشکاران و مدیرعاملان رشد گرایی که آنها را بررسی کردیم با انسان‌نمایی که تظاهر به انجام کاری می‌کنند، متفاوت بودند. آنها افرادی در نهایت فردیت و قدرت بودند.

پذیرا بودن نسبت به طرز فکر رشد

ادامه کتاب بیشتر به شما مربوط می‌شود. در ابتدا تعدادی از تمرینات طرز فکر آورده شده که در آن از شما می‌خواهم همراه من چند دو راهی را تجربه و بررسی کنید. در هر مورد، در ابتدا واکنش‌های طرز فکر ثابت را خواهید دید و پس از آن توسط راه حل طرز فکر رشد به آن خواهیم پرداخت.

دوره‌های اول. تصور کنید که برای دانشگاه درخواست پذیرش فرستاده‌اید و فقط برای یک دانشگاه درخواست داده‌اید، چرا که تنها دانشگاهی است که با تمام وجود خواهان پذیرفته شدن در آن هستید و مطمئنید که پذیرفته خواهید شد زیرا بسیاری از مردم کار شما را در رشته تان، نو و هیجان‌انگیز می‌دانند؛ اما پذیرفته نمی‌شوید.

واکنش طرز فکر ثابت. در ابتدا به خودتان می‌گویید که رقابت بسیار شدید بود، بنابراین روی شما تأثیر زیادی نمی‌گذارد. احتمالا متقاضیان تراز اول بیشتری نسبت به تعداد مورد نیاز وجود داشته است. سپس صدای ذهن تان شروع می‌شود و به شما می‌گوید که خودتان را فریب داده و توجیه می‌کنید. به شما می‌گوید که از دیدگاه کمیته پذیرش، کارتان معمولی بوده است. پس از مدتی، به خودتان می‌گویید که شاید درست است. احتمالا کار معمولی و پیش پا افتاده‌ای بوده و متوجه آن شده‌اند. آنها کارشناسند. قضاوتشان درست است و شما شایسته نیستید. با کمی تلاش خودتان را به نتیجه‌گیری نخست تان که معقول و چابک‌تر بود، بازمی‌گردانید و احساس بهتری پیدا می‌کنید. در طرز فکر ثابت (و در بیشتر درمان‌های شناختی)، این پایان کار است. شما عزت نفس تان را بازیافته‌اید، بنابراین کار تمام شده است؛ اما در طرز فکر رشد، این تنها گام اول است. همه آن کاری که انجام داده‌اید صحبت کردن با خودتان بوده است. اکنون نوبت یادگیری و اصلاح فردی است.

گام طرز فکر رشد. به هدف خود فکر کنید و ببینید برای ماندن در مسیر دستیابی به آن، چه کارهایی می‌توانید انجام دهید. چه قدم‌هایی می‌توانید بردارید تا به موفقیت خودتان کمک کنید؟ چه اطلاعاتی می‌توانید جمع‌آوری کنید؟

خب، شاید بتوانید دفعه بعد به دانشگاه‌های بیشتری درخواست پذیرش بفرستید. یا شاید در همین حین، بتوانید اطلاعات بیشتری در خصوص یک درخواست خوب جمع آوری کنید؟ آنها به دنبال چه چیزی هستند؟ چه تجربیاتی برای آنها ارزشمند است؟ می‌توانید قبل از ارسال درخواست بعدی، به دنبال آن تجربیات باشید.

عزت نفس تان را بازیافته‌اید، بنابراین کار تمام شده است؛ اما در طرز فکر رشد، این تنها گام اول است. همه آن کاری که انجام داده‌اید صحبت کردن با خودتان بوده است. اکنون نوبت یادگیری و اصلاح فردی است.

گام طرز فکر رشد. به هدف خود فکر کنید و ببینید برای ماندن در مسیر دستیابی به آن، چه کارهایی می‌توانید انجام دهید. چه قدم‌هایی می‌توانید بردارید تا به موفقیت خودتان کمک کنید؟ چه اطلاعاتی می‌توانید جمع آوری کنید؟

خب، شاید بتوانید دفعه بعد به دانشگاه‌های بیشتری درخواست پذیرش بفرستید. یا شاید در همین حین، بتوانید اطلاعات بیشتری در خصوص یک درخواست خوب جمع آوری کنید؟ آنها به دنبال چه چیزی هستند؟ چه تجربیاتی برای آنها ارزشمند است؟ می‌توانید قبل از ارسال درخواست بعدی، به دنبال آن تجربیات باشید.

از آنجاکه این یک داستان واقعی است، می‌دانم که متقاضی رد شده چه گام‌هایی برداشته است. چند توصیه قدرتمند طرز فکر رشد به او داده شد و چند روز بعد او با دانشگاه تماس گرفت. زمانی که به شخص مربوطه وصل شد و شرایط را برای او شرح داد، او گفت، «نمی‌خواهم به تصمیم شما اعتراض کنم. فقط می‌خواهم بدانم، اگر تصمیم بگیرم که در آینده دوباره درخواست پذیرش بدهم، چگونه می‌توانم در خواستم را بهبود ببخشم. اگر پیشنهاد و بازخوردی در این باره به من بدهید، بسیار سپاسگزار خواهم بود.» چند روز بعد، آن مسئول با او تماس گرفت و به او گفت که پذیرفته شده است. دپارتمان پس از بررسی مجدد درخواستش، به این نتیجه رسیده بود که آنها می‌توانند یک نفر دیگر هم را برای آن سال پذیرش کنند. به علاوه، آنها از ابتکار عمل او خوششان آمده بود.

برنامه‌هایی که انجام خواهید داد و آنهایی که انجام نخواهید داد

قسمت کلیدی واکنش متقاضی ما، تماس او با مدرسه و دریافت اطلاعات بیشتر بود. این کار آسان نیست. هر روز مردم برای انجام کارهای دشوار برنامه‌ریزی می‌کنند، اما آنها را انجام نمی‌دهند. آنها فکر می‌کنند، «فردا انجام خواهم داد و به خودشان قول می‌دهند که فردا به آن رسیدگی خواهند کرد. تحقیقات پیتز گول و تزر" و همکارانش نشان می‌دهد که سوگند خوردن، حتی سوگند محکم، اغلب بی‌فایده است. روز بعد می‌آید و می‌رود. کار مؤثر، برنامه‌ریزی واضح و منسجم است: «فردا در طول زمان استراحت، یک فنجان چای می‌خورم، درب اتاق دفترم را می‌بندم و با دانشکده تماس می‌گیرم»، یا در نمونه دیگر: «در صبح روز چهارشنبه، درست پس از بیدار شدن از خواب و مسواک زدن دندان‌هایم، سر میز می‌نشینم و شروع به نوشتن گزارش می‌کنم» و یا: «امشب، بلافاصله بعد از شستن ظرف‌های شام، با همسرم در اتاق نشیمن خواهم نشست و درباره این موضوع با او صحبت خواهم کرد. به او خواهم گفت: عزیزم، مایلم در مورد چیزی با تو صحبت کنم که فکر می‌کنم ما را خوشحال‌تر خواهد کرد.»

به چیزی فکر کنید که نیاز است انجام دهید، چیزی که می‌خواهید یاد بگیرید، یا مشکلی که باید با آن روبه‌رو شوید. آن چیست؟ اکنون برنامه منسجمی بریزید. چه زمانی برنامه تان را عملی خواهید کرد؟ کجا آن را انجام خواهید داد؟ چگونه آن را انجام خواهید داد؟ درباره جزئیات آن فکر کنید.

این برنامه‌های منسجم، برنامه‌های که می‌توانید تجسم کنید چه زمانی، چه مکانی و چگونه کاری را انجام خواهید داد، منجر به سطوح واقعا بالای تکمیل کردن کارها می‌شود که البته، شانس موفقیت را بالا می‌برد. بنابراین ایده، این نیست که تنها یک برنامه طرز فکر رشد داشته باشید، بلکه باید به شیوه منسجمی تصور کنید که چگونه می‌خواهید آن کار را انجام دهید.

انجام کارهای خوب علی‌رغم احساس بد

بیایید چند پاراگراف به عقب برگردیم، زمانی که دانشگاه شما را نپذیرفت. فرض کنید که تلاش تان برای ایجاد حس بهتر در خودتان موفقیت آمیز نبوده است. هنوز هم می‌توانید گام طرز فکر رشد را بردارید.

می‌توانید احساس بدبختی کنید و با این حال برای به دست آوردن اطلاعاتی که برای بهبود شما مفید است، تلاش کنید.

دوره‌های دوم، فشار، بسیار طاقت فرسا است. در آرزوی زمانی هستید که در مسابقات بازی کنید. اما هر زمانی که برای امتحان کردن تان شما را بازی می‌دهند، دچار اضطراب شده و تمرکزتان را از دست می‌دهید.

قبلا تحت فشار همیشه خونسرد باقی می‌ماندید. اکنون تمام آنچه که می‌بینید، آدم‌های غول‌پیکری هستند که به سمت شما می‌آیند و می‌خواهند شما را در هم بشکنند. آدم‌های غول‌پیکری که تا حد ممکن سریع‌تر از شما می‌دوند. حس درماندگی و قرار گرفتن در تنگنا دارید.

واکنش طرز فکر ثابت. با این فکر که پست کوارتر بک، رهبر (تیم) است و شما به هیچ وجه همانند فرد رهبر نیستید، خودتان را شکنجه میدهید. وقتی نمی توانید خودتان را سازماندهی کنید تا پاس خوبی بدهید یا حداقل چندین متر از بین بازیکنان به زحمت جلو بروید چگونه میتوانید الهام بخش اعتماد به نفس هم تیمی هایتان باشید؟ گزارشگر ورزشی با پرسیدن مداوم این سؤال که چه اتفاقی برای این پسر عجوبه افتاده؟ اوضاع را بدتر می کند.

برای به حداقل رساندن تحقیر، شروع به حفظ ظاهر می کنید و برای اجتناب از مواجه شدن با گزارشگر، بلافاصله بعد از بازی در اتاق رختکن ناپدید میشوید. وای. آیا این دستورالعمل موفقیت است؟ برای بهتر کردن اوضاع، چه گام هایی می توانید بردارید؟ به منابعی که در اختیار دارید و چگونگی استفاده از آنها فکر کنید؛ اما در ابتدا طرز فکرتان را متحول کنید. گام طرز فکر رشد. در طرز فکر رشد، به خودتان می گوید که تغییر به سوی حرفه ای شدن گام بزرگی است، گامی که به اصلاح و یادگیری بسیاری نیاز دارد. احتمالاً هنوز چیزهای زیادی هست که آنها را نمی دانید و بهتر است که شروع به فهمیدن و کشف آنها کنید.

مشاهده های مدیریتی