

سر سختی

قدرت اشتیاق و پشتکار

آنجلا داکورث

مترجم: سیده سمانه (سیمین) سیدی

نشر نوین

سرشناسه	:	داکورت، آنجلا
عنوان و نام پدیدآور	:	<i>Duckworth, Angela</i> سرسختی؛ قدرت اشتیاق و پشتکار / نوشته آنجلا داکورت؛ ترجمه سیده سمانه (سیمین) سیدی؛ ویراستار طاهره خیرآبادی.
مشخصات نشر	:	تهران، نوین، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	:	۳۴۵ صفحه.
شابک	:	978-600-95973-5-2: ۲۱۰,۰۰۰ ریال
فهرست نویسی	:	فیپا
یادداشت	:	عنوان اصلی: Grit; The Power of Passion and Perseverance: 2016
موضوع	:	روانشناسی موفقیت، پشتکار
رده‌بندی کنگره	:	۱۳۹۵ د ۹ط۴ / BF 773
رده‌بندی دیویی	:	۱۵۳/۸
شماره کتابشناسی ملی	:	۴۲۲۷۰۸۷



عنوان:	سرسختی؛ قدرت اشتیاق و پشتکار
مؤلف:	آنجلا داکورت
مترجم:	سیده سمانه (سیمین) سیدی
ویراستار:	طاهره خیرآبادی
زمان و نوبت چاپ:	۱۳۹۵، اول
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۹۵۹۷۳-۵-۲
قیمت:	۲۱,۰۰۰ تومان

کلیه حقوق کتاب برای ناشر محفوظ است.

در ستایش سرسختی: قدرت اشتیاق و پشتکار

روانشناسان دهه‌ها در جست‌وجوی راز موفقیت بوده‌اند، اما داکورث کسی است که آن را یافته است... او نه تنها این راز را به ما می‌گوید، بلکه نحوه رسیدن به آن را هم افشا می‌کند.

دنیل گیلبرت، نویسنده کتاب «روبه‌رو شدن با شادی»

«فوق‌العاده مهم. میلیون‌ها سال است که ما در افسانه استعداد‌های ذاتی گرفتار شده‌ایم. آنجلا داکورث، ما را راهنمایی می‌کند تا درک واقعی‌تری از نحوه رسیدن به اهدافمان پیدا کنیم. ما خیلی به او مدیونیم.»

دیوید شنک، نویسنده کتاب «تابعه درون همه ما: دیدگاه‌های جدیدی به ژنتیک، استعداد و بهره هوشی»

«روشنگرانه... سرسختی به ما یاد می‌دهد که هدف‌های والای زندگی را لزوماً نخبه‌ها فتح نمی‌کنند، بلکه این موفقیت‌ها بیشتر به کسانی تعلق دارد که شکیبایی نشان می‌دهند، طوفان‌ها را پشت سر می‌گذارند و دوباره تلاش می‌کنند.»

اد ویستورس، کوهنودی که هفت بار موفق به صعود به قله اورست شده و نویسنده کتاب «هیچ میانبری برای رسیدن به قله وجود ندارد»

«استادانه... سرسختی دیدگاه واقعاً کاملی ارائه می‌کند: موفقیت واقعی وقتی از راه می‌رسد که خودمان را وقف تلاش‌هایی کنیم که به ما لذت و هدفمندی می‌دهند.»

آریانا هافینگتون، نویسنده کتاب «پیشرفت»

«خواندنی، گیرا و واقعاً مشوق. ایده‌های این کتاب قدرت آن را دارند که تحصیل، مدیریت و روش زندگی خواندگانش را دگرگون کند. سرسختی آنجلا داکورث یک گنج ملی است.»

لارنس اچ. سامرز، وزیر سابق خزانه‌داری و رئیس بازنشسته دانشگاه هاروارد

«شگفت‌انگیز. آنجلا داکورث دهه‌ها تحقیقات روان‌شناسی، داستان‌های الهام‌بخش موفقیت از دنیای تجارت و ورزش و تجربیات فردی منحصر به فرد خودش را گرد هم آورده و همه آن‌ها را در قالب مجموعه‌ای از استراتژی‌های کاربردی ارائه می‌کند؛ این استراتژی‌ها برای شما و فرزندان‌تان، انگیزه بیشتر، اشتیاق بیشتر و پشتکار بیشتر در کار و تحصیل را به ارمغان می‌آورد.»

پائول تاف، نویسنده کتاب «بچه‌ها چگونه موفق می‌شوند»

«کاوشی متفکرانه و جذاب در آنچه موفقیت را پیش‌بینی می‌کند. سرسختی همه آن تصورات غلط رایج و پیشگویی‌هایی را به چالش می‌کشد که باعث می‌شوند سخت‌تر تلاش کنیم و جلو برویم و... داستان خود داکورث که در سرتاسر تحقیقش گسترش پیدا می‌کند، با بهترین اثبات ممکن برای نظریه‌اش به پایان می‌رسد: اشتیاق و پشتکار، سرسختی را ایجاد می‌کنند.»

توری برچ، رئیس هیئت مدیره، مدیر عامل و طراح **Tory Burch**

«کتابی بسیار مهم... در صفحه‌های این کتاب، این پژوهشگر پیشرو در زمینه قدرت سرسختی (که مادرم آن را «پایبندی» می‌نامد) پیامش را به مخاطبان گسترده‌تری انتقال می‌دهد و از حکایت‌ها و جملات قصار زیادی استفاده می‌کند تا به ما نشان بدهد که چطور می‌توانیم دیدگاه‌های او را به طرز مفیدی به زندگی خودمان و فرزندانمان اعمال کنیم.»

رابرت پوتام، استاد سیاست عمومی دانشگاه هاروارد و نویسنده کتاب‌های «بولینگ تنها» و «کودکان ما»

«توانمندساز... آنجلا داکورث توجه ما را به این ایده خود جلب می‌کند که هر انسان عادی می‌تواند با تمرین اشتیاق و پشتکار، به موفقیت‌هایی همانند افراد با استعداد دست پیدا کند- داکورث معتقد است که طرز فکر ما به اندازه خود ذهنمان اهمیت دارد.»

سولداد اوبراین، مجری سابق برنامه صبح به خیر آمریکا در **CNN**

«فوق‌العاده ارزشمند... در جهانی که دسترسی به دانش بی‌نظیر است، این کتاب ویژگی کلیدی افرادی را توصیف می‌کند که به بهترین شکل از آن استفاده می‌کنند. سرسختی، الهام‌بخش هر کسی خواهد بود که آن را می‌خواند تا برای هدفی سخت به آن پایبند بماند، هدفی که برایش اشتیاقی بی‌حد و حصر دارد.»

سال خان، بنیان‌گذار آکادمی خان

«من عاشق ایده‌ای هستم که خرد سنتی و مرسوم ما را به چالش می‌کشد و سرسختی نیز دقیقاً همین کار را می‌کند! چیزهایی که فکر می‌کنید درباره پیشرفت و سبقت گرفتن از رقبایتان - حتی اگر با استعدادتر باشند - می‌دانید را کنار بگذارید. باهوش‌تر شدن به شما کمکی نمی‌کند؛ بلکه پابندی و پشتکار این نتیجه را به شما می‌دهد!»

سیمون سینک، نویسنده «چرا شروع کنید» و «رهبران آخر از همه می‌خورند»

«با اهمیتی باور نکردنی... در این کتاب، با تجسم عمیق پشتکار آشنا می‌شویم که ثمره عشق، هدفمندی و حقیقت وجودمان و اشتیاقی بی‌امان چیزی است که تنها روی لبه تیغ آشکار می‌شود؛ همچنین این کتاب پرورش زیبا، صبورانه و منظم و مطالعه درباره انعطاف‌پذیری را دربرمی‌گیرد که می‌تواند به همه ما درس بدهد که چگونه به هدفمان برسیم. این شاهکار آنجلا داکورث هر دو جهان را می‌پیماید و چنان نکات ظریف و دقیقی ارائه می‌دهد که من تابه‌حال هرگز نخوانده‌ام.»

جاش ویتزکین، استاد بین‌المللی شطرنج، قهرمان جهانی و نویسنده کتاب هنر یادگیری

«آمیزه‌ای از دانش غنی، داستان‌های جذاب، نثر درخور و لطیف و نمونه‌های شخصی جذاب... بدون ذره‌ای تردید، این کتاب تحول‌آفرین‌ترین و عالی‌ترین کتابی است که امسال خوانده‌ام.»
سونیا لیوبومیرسکی، استاد دانشگاه کالیفرنیا-ریورساید و نویسنده کتاب چگونگی شادی

«این کتاب به مغز شما راه پیدا می‌کند، جایی که به آن تعلق دارد... برای مربیانی که خواستار موفقیت فرزندان هستند، خواندن این کتاب یک الزام است.»

جوئل کلین، رئیس سابق انجمن مدارس دولتی شهر نیویورک

«سرسختی جواب می‌دهد! آنجلا داکورث داستان‌های شخصی، دانش و نگرش مثبت زیربنای موفقیت پایدار را با ما در میان می‌گذارد... خواندن این کتاب یک ضرورت است.»

باربارا فردریکسون، نویسنده کتاب نگرش مثبت و عشق ۲۰؛ و رئیس انجمن بین‌المللی روان‌شناسی مثبت

سر سختی

قدرت اشتیاق و پشتکار

آنجلا داکورث

فهرست

پیشگفتار.....	۱۵
بخش ۱) سرسختی چیست و چرا اهمیت دارد.....	۱۹
فصل ۱) ظهور.....	۲۱
فصل ۲) نگذارید استعداد حواستان را پرت کند.....	۳۵
فصل ۳) تلاش دو برابر حساب می‌شود.....	۵۷
فصل ۴) چقدر سرسخت هستید؟.....	۷۷
فصل ۵) سرسختی رشد می‌کند.....	۱۰۵
بخش ۲) رشد سرسختی از درون به بیرون.....	۱۲۱
فصل ۶) علاقه.....	۱۲۳
فصل ۷) تمرین.....	۱۴۹
فصل ۸) هدفمندی.....	۱۷۹
فصل ۹) امید.....	۲۰۹
بخش ۳) رشد سرسختی از بیرون به درون.....	۲۴۱
فصل ۱۰) فرزندپروری برای سرسختی.....	۲۴۳
فصل ۱۱) زمین‌های بازی سرسختی.....	۲۷۳
فصل ۱۲) یک فرهنگ سرسختی.....	۲۹۷
فصل ۱۳) نتیجه‌گیری.....	۳۲۹
تقدیر و تشکر.....	۳۴۱
درباره نویسنده.....	۳۴۵

تقدیم به جیسون

نویسنده

تقدیم به استاد و الگوی سرسختی‌ام،

دکتر علی فلاح؛

سیده سمانه (سیمین) سیدی

پیشگفتار

وقتی بزرگ می‌شدم، کلمه نابغه را خیلی می‌شنیدم.

همیشه پدرم بود که بحث را به سمت آن می‌کشاند. او دوست داشت بدون هیچ مقدمه‌ای بگوید: «می‌دانی، تو هیچ وقت نابغه نیستی!» این اظهارنظر ممکن بود هر زمانی گفته شود: وسط شام، حین یک پیام بازرگانی وسط سریال یا وقتی مجله وال‌استریت ژورنال به‌دست روی مبل لم می‌داد.

یادم نمی‌آید که چه جوابی می‌دادم. شاید فقط تظاهر می‌کردم که چیزی نشنیده‌ام.

افکار پدرم مرتباً به سمت نبوغ و استعداد معطوف می‌شد و اینکه چه کسی بیشتر از دیگران این دو موهبت را داشت. او واقعاً به اینکه خودش چقدر باهوش بود اهمیت می‌داد و درباره هوش خانواده‌اش هم همین‌قدر دغدغه داشت.

من تنها مشکل او نبودم. پدرم فکر نمی‌کرد که برادر و خواهرم هم نابغه باشند. با معیار سنجش او، هیچ‌کدام از ما نبوغ انیشتین را نداشتیم و ظاهراً این موضوع برایش ناامیدی بزرگی بود. پدر نگران بود که این نقص هوشی، چیزهایی را که می‌توانستیم در زندگی‌مان به دست آوریم، محدود کند.

دو سال پیش، این شانس را داشتم که جایزه مک آرتور که گاهی «جایزه نبوغ» نامیده می‌شود را به دست بیاورم. برای این جایزه به ارائه درخواست یا خواهش از دوستان یا همکاران برای معرفی خودتان نیازی ندارید. در عوض، یک کمیته محرمانه شامل افرادی برجسته در حوزه تخصصی شما، تصمیم می‌گیرند که چه کسی کارهای مهم و خلاقانه‌ای انجام داده است.

وقتی آن تماس غیرمنتظره که این خبر را به من می‌داد، دریافت کردم. اولین واکنش من آمیزه‌ای از قدردانی و شگفتی بود. بعد به پدرم و تشخیص‌های بی‌مقدمه‌اش در مورد توانایی‌های هوشی‌ام فکر کردم. او اشتباه نگفته بود: من جایزه مک آرتور را به خاطر این نبرده بودم که خیلی از روان‌شناسان همکارم باهوش‌تر بودم. در عوض، او جواب درست «نه، او نیست» را به سؤال غلط «آیا او یک نابغه است؟» داده بود.

بین تماس مرکز مک آرتور و اعلام رسمی آن یک ماه زمان وجود داشت. غیر از همسر من، اجازه نداشتیم این خبر را به کس دیگری بگوییم. همین موضوع به من زمان داد تا درباره جنبه کنایه‌آمیز این موقعیت فکر کنم. دختری که بارها به او گفته شده بود که نابغه نیست، در نهایت برنده جایزه‌ای نبوغ می‌شود. این جایزه به او تعلق می‌گیرد زیرا کشف کرده است که آنچه در نهایت به دست می‌آوریم، بیشتر به اشتیاق و پشتکارمان بستگی دارد تا استعدادهای ذاتی‌مان. او تا آن موقع در مدارس واقعاً سخت‌گیرانه‌ای درس خوانده بود، اما در پایه سوم نمره کافی برای ورود به برنامه ویژه نخبگان و تیزهوشان را کسب نکرده بود. والدین او مهاجران چینی بودند، اما او آموزشی در خصوص ارزشمندی پشتکار ندیده بود و برخلاف کلیشه‌های رایج، نمی‌تواند حتی یک نت با پیانو یا ویولون بزند.

صبح روزی که جایزه مک آرتور اعلام شد، به خانه پدر و مادرم رفتم. آن‌ها قبلاً اخبار را شنیده بودند و همین‌طور چندین «خاله و عمه و...» که پشت سر هم زنگ می‌زدند تا تبریک بگویند. بالاخره، وقتی زنگ خوردن تلفن تمام شد، پدرم رو به من کرد و گفت: «به تو افتخار می‌کنم.»

جواب‌های زیادی در ذهنم داشتم، اما در عوض فقط گفتم: «ممنونم پدر.»

یادآوری گذشته فایده‌ای نداشت. می‌دانستم که واقعاً به من افتخار می‌کند.

اما همچنان بخشی از وجودم می‌خواست که در زمان سفر کند و به گذشته برگردد، به زمانی که یک دختر جوان بودم تا چیزی را که حالا می‌دانم به پدرم می‌گفتم.

به او می‌گفتم: «پدر، تو گفتی که من نابغه نیستم. در این مورد بحثی ندارم. تو افراد زیادی را می‌شناسی که از من باهوش‌ترند.» و می‌توانم تصور کنم که او سرش را به نشانه موافقت کامل تکان می‌دهد.

«اما بگذار چیزی را به تو بگویم. من می‌خواهم طوری بزرگ شوم که کارم را همان اندازه دوست داشته باشم که تو کارت را دوست داشتی. نمی‌خواهم فقط شغلی داشته باشم. می‌خواهم یک کار داشته باشم. من هر روز خودم را به چالش خواهم کشید. هر وقت شکست بخورم، دوباره از جایم بلند می‌شوم. شاید باهوش‌ترین فرد یک اتاق نباشم، اما سعی‌ام را خواهم کرد که سرسخت‌ترین آن‌ها باشم.»

و اگر او هنوز به حرف‌هایم گوش می‌کرد، ادامه می‌دادم: «در بلندمدت، پدر، سرسختی بیشتر از استعداد اهمیت دارد.»

تمام این سال‌ها، شواهد علمی لازم برای اثبات عقیده‌ام را داشتم. به‌علاوه، می‌دانم که سرسختی قابل‌تغییر است و ثابت نیست و من دیدگاه‌هایی را از تحقیقم درباره اینکه چگونه سرسختی را توسعه دهیم، یاد گرفته‌ام.

این کتاب هر چیزی را که درباره سرسختی یاد گرفته‌ام، به‌طور خلاصه بیان می‌کند.

وقتی نوشتن این کتاب را تمام کردم، به دیدن پدرم رفتم. من هر فصل را خط به خط در طول چند روز برایش خواندم. پدرم در ده سال گذشته با بیماری پارکینسون مبارزه می‌کرد و مطمئن نبودم که چیز زیادی متوجه شده باشد. اما همچنان به نظر می‌رسید که با اشتیاق گوش می‌دهد و وقتی خواندن کتاب تمام شد، به من نگاه کرد و بعد از مدتی که احساس می‌کردم ابدی است، سرش را تکان داد و بعد لبخند زد.

بخش ۱ ←

سرسختی چیست و چرا اهمیت دارد



ظهور

زمانی که پایتان را داخل آکادمی نظامی ایالات متحده آمریکا در وست پوینت^۱ بگذارید، قطعاً سرسختی را به دست آورده‌اید.

فرایند پذیرش برای وست پوینت به دشواری اکثر دانشگاه‌های برتر است. نمرات بالا در SAT و ACT و معدل بالای دبیرستان جزو شرایط اجباری هستند^۲. اما وقتی برای دانشگاه هاروارد پذیرش می‌گیرید، نیازی نیست که دادن درخواست را از کلاس یازدهم شروع کنید، یا از یک عضو کنگره، یک سناتور یا نخست‌وزیر آمریکا معرفی‌نامه بگیرید، یا در یک ارزیابی جسمانی شامل دو، حرکت دراز و نشست، شنا و بارفیکس نمرات عالی کسب کنید.

همه ساله بیش از ۱۴ هزار متقاضی که در سال سوم دبیرستان هستند، فرایند پذیرش را شروع می‌کنند. این جمعیت فقط به ۴۰۰۰ متقاضی محدود می‌شود که توانسته‌اند معرفی‌نامه‌های ضروری را تهیه کنند. حدوداً بیشتر از نصف آن متقاضیان، حدود ۲۵۰۰ نفر استانداردهای آموزشی و جسمانی سخت‌گیرانه وست پوینت را برآورده می‌کنند و از بین آن‌ها،

۱. آکادمی نظامی ایالات متحده معروف به وست پوینت در انگلیسی (West Point) معتبرترین و قدیمی‌ترین دانشگاه افسری در کشور ایالات متحده آمریکا است.

۲. آزمون SAT، یک آزمون استاندارد است که برای ورود به کالج و دانشگاه در آمریکا طراحی و اجرا می‌شود. این آزمون شامل مهارت‌های خواندن، نوشتن و ریاضیات است. آزمون ACT نیز آزمونی مشابه شامل انگلیسی، خواندن، ریاضیات و علوم می‌باشد. اینگونه نمرات به صورت گسترده برای ارزیابی استعداد فرد و میزان آموخته‌های او در دوره دبیرستان و انتخاب آن‌ها برای ورود یا عدم ورود به دانشگاه‌ها استفاده می‌شود.

فقط ۱۲۰۰ نفر پذیرفته و ثبت نام می شوند. تقریباً تمامی دختران و پسرانی که وارد وست پوینت می شوند، ورزشکاران شماره یک دبیرستان هایشان و اکثراً کاپیتان تیمها بوده اند.

و همچنان از هر پنج نفر یک نفر قبل از فارغ التحصیلی دوره را رها می کند. نکته مهم این است که به لحاظ تاریخی، نسبت قابل توجهی از ترک تحصیلی ها در همان تابستان اول و در طول یک برنامه آموزشی هفت هفته ای فشرده رخ می دهد؛ برنامه ای که حتی در اسناد رسمی، از آن به عنوان «هیولای سربازخانه» یا فقط «هیولا» نام برده می شود. چه کسی دو سال تمام برای ورود به جایی تلاش می کند و بعد در همان دو ماه اول، آن را رها می کند؟

پس از ورود به وست پوینت هم اوضاع همین است. برنامه هیولا در کتابچه راهنمای وست پوینت برای دانشجویان جدید به این شکل توصیف شده است: «سخت گیرانه ترین بخش چهار سال شما در وست پوینت به لحاظ جسمانی و عاطفی... این برنامه با این هدف طراحی شده است که به شما کمک کند از یک دانشجوی جدید به یک سرباز واقعی تبدیل شوید.»

یک روز معمول در برنامه هیولای سربازخانه

زمان	فعالیت
۵:۰۰ صبح	بیدارباش
۵:۳۰ صبح	تشکیل صف
۵:۳۰ تا ۶:۵۵ صبح	تربیت بدنی
۶:۵۵ تا ۷:۲۵ صبح	وقت شخصی
۷:۳۰ تا ۸:۱۵ صبح	صبحانه
۸:۳۰ تا ۱۲:۴۵ ظهر	کلاس ها/برنامه های آموزشی
۱:۰۰ تا ۱:۴۵ بعدازظهر	ناهار
۲:۰۰ تا ۳:۴۵ عصر	کلاس ها/برنامه های آموزشی
۴:۰۰ تا ۵:۳۰ عصر	وقت شخصی
۶:۰۰ تا ۶:۴۵ عصر	شام
۷:۰۰ تا ۹:۰۰ شب	کلاس ها/برنامه های آموزشی
۹:۰۰ تا ۱۰:۰۰ شب	زمان سخنرانی فرمانده
۱۰:۰۰ شب	شیپور خاموشی

بخش ۱) سرسختی چیست و چرا اهمیت دارد * صفحه ۲۳

برنامه هر روز از ساعت ۵:۰۰ صبح شروع می‌شود. تا ۵:۳۰ دانشجویان با دقت در صف‌ها قرار می‌گیرند و به احترام برافراشته شدن پرچم خبردار می‌ایستند. سپس برنامه با یک فعالیت سخت بدنی، دو یا ژیمناستیک و بعد چرخشی بی‌وقفه از رژه رفتن، آموزش کلاسی، آموزش کار با اسلحه و علم ورزش ادامه پیدا می‌کند. چراغ‌ها رأس ساعت ۱۰ شب با آهنگ شیپور دیوانه‌واری به نام «بوق خاموشی» خاموش می‌شود و روز بعد این برنامه دقیقاً به همین شکل تکرار می‌شود و هیچ آخر هفته و هیچ وقفه‌ای به جز وعده‌های غذایی در برنامه وجود ندارد و دانشجویان تقریباً هیچ تماسی با اعضای خانواده و دوستان سابقشان ندارند.

توصیف یک دانشجو از برنامه هیولا به این صورت است: «این برنامه شما را در هر حوزه تکاملی به چالش می‌کشد: ذهنی، جسمی، نظامی و اجتماعی. این سیستم ضعف‌هایتان را پیدا می‌کند، اما نکته اصلی همین است، وست پوینت شما را محکم می‌کند.»

پس چه کسانی برنامه هیولا را با موفقیت می‌گذرانند؟

در سال ۲۰۰۴ که دانشجوی سال دوم تحصیلات تکمیلی در رشته روان‌شناسی بودم، تصمیم گرفتم به این سؤال جواب بدهم، اما برای دهه‌ها، ارتش آمریکا هم همین سؤال را مطرح کرده است. درواقع در سال ۱۹۵۵، تقریباً پنجاه سال قبل از اینکه من کار روی این معما را شروع کنم، روان‌شناس جوانی به نام جری کِگان وارد ارتش شد، وظیفه او این بود که به وست پوینت گزارش بدهد و روی دانشجویان تازه‌وارد مطالعه کند و آزمون‌هایی بگیرد تا کسانی که می‌توانند برنامه را تمام کنند و همین‌طور کسانی که برنامه را ترک می‌کنند، شناسایی شوند. ضمناً جری نه‌تنها اولین روان‌شناسی بود که روی ترک تحصیل از وست پوینت تحقیق می‌کرد، بلکه اولین روان‌شناسی نیز بود که در کالج ملاقات کردم. این آشنایی به کار دو ساله من به‌طور پاره‌وقت در آزمایشگاه او منجر شد.

جری تلاش‌های قبلی برای جدا کردن گاه از گندم در وست پوینت را کاملاً ناموفق توصیف کرد. او به‌ویژه صدها ساعتی را به یاد می‌آورد که کارت‌های مصوری را به دانشجویان نشان می‌داد و از آن‌ها می‌خواست داستان‌هایی مناسب آن‌ها بسازند. این آزمون با هدف تحریک

انگیزه‌های ناخودآگاه و دیرینه دانشجویان انجام می‌شد و ایده کلی این بود که دانشجویانی که کارهای فوق‌العاده و اهداف شجاعانه را تجسم می‌کنند باید همان‌هایی باشند که به جای ترک تحصیل، فارغ‌التحصیل می‌شوند. مانند ایده‌های بسیار دیگری که در ابتدا خیلی خوب به نظر می‌رسند، این ایده هم در عمل چندان جواب نداد. داستان‌هایی که دانشجویان می‌ساختند زیبا و سرگرم‌کننده بود، اما قطعاً هیچ ارتباطی با تصمیم‌هایی که در زندگی واقعی‌شان می‌گرفتند نداشت.

از آن زمان به بعد، چندین نسل دیگر از روان‌شناسان، خودشان را وقف بررسی این مسئله کرده‌اند، اما حتی یک محقق هم نمی‌تواند با قاطعیت بگوید که چرا بعضی از آینده‌دارترین دانشجویان به‌طور مداوم، برنامه را در همان شروع ترک می‌کنند.

مدت کمی پس از اینکه با برنامه هیولا آشنا شدم، به دفتر مایک متیوز رفتم، او روان‌شناس نظامی است که سال‌ها عضو هیئت‌علمی وست پوینت بوده است. مایک توضیح داد که فرایند پذیرش وست پوینت با موفقیت، پسران و دخترانی را شناسایی می‌کند که توانایی پیشرفت در آن را داشته باشند. به‌ویژه، کمیته پذیرش برای هر متقاضی، مفهومی به نام نمره کلی متقاضی را محاسبه می‌کرد که میانگین وزن‌داری از نمرات آزمون SAT یا ACT، رتبه دبیرستان متناسب با تعداد دانشجویان در کلاس سال آخر متقاضی، ارزیابی‌های کارشناسانه از توانایی رهبری و عملکرد او در معیارهای عینی تناسب جسمانی بود.

می‌توانید نمره کلی متقاضی را به‌عنوان بهترین حدس وست پوینت درباره میزان استعداد متقاضیان برای جنبه‌های متنوع برنامه چهارساله‌شان در نظر بگیرید. به عبارت دیگر، این نمره برآوردی است از اینکه دانشجویان چقدر راحت روی مهارت‌های ضروری متعدد برای یک رهبر نظامی تسلط پیدا می‌کنند.

نمره کلی متقاضی مهم‌ترین عامل در پذیرش وست پوینت است، اما این نمره دقیقاً پیش‌بینی نکرده است که چه کسانی می‌توانند برنامه هیولا را پشت سر بگذارند. درواقع، احتمال اینکه دانشجویان دارای نمرات بالا ترک تحصیل کنند، درست به اندازه دانشجویان دارای کمترین نمرات است و به همین علت بود که درهای اتاق مایک به روی من باز بود.

مایک که خودش تجربه ملحق شدن به نیروی هوایی را در جوانی داشت، سرنخی برای این معما داشت. درحالی که سختگیری‌های ورود او به نیروی هوایی کاملاً به‌سختی وست پوینت نبود، اما شباهت‌های برجسته‌ای هم بین آن‌ها وجود داشت. مهم‌ترین شباهت‌ها به چالش‌هایی مربوط می‌شد که از مهارت‌های فعلی سبقت می‌گرفت. از مایک و سایر دانشجویان برای اولین بار در زندگی‌شان می‌خواستند که بر مبنای ساعتی، کارهایی را بکنند که هنوز نمی‌توانستند انجام بدهند. مایک به یاد می‌آورد: «ظرف دو هفته اول، من خسته، تنها، درمانده و آماده ترک برنامه بودم و همه همکلاسی‌هایم دقیقاً همین‌طور بودند.»

بعضی‌ها برنامه را ترک کردند، اما مایک این کار را نکرد.

چیزی که باعث تعجب مایک شد این بود که این موقعیت تقریباً هیچ ارتباطی با استعداد نداشت. افرادی که برنامه آموزشی را ترک می‌کردند، به‌ندرت این کار را به دلیل نداشتن مهارت انجام می‌دادند. مایک گفت: «در عوض، چیزی که واقعاً اهمیت داشت، نگرش هرگز تسلیم نشدن بود.»



در آن زمان، فقط مایک متیوز نبود که درباره این رویکرد سرسختانه نسبت به چالش‌ها با من صحبت می‌کرد. من به‌عنوان یک دانشجوی تحصیلات تکمیلی که اخیراً تحقیق در حوزه روان‌شناسی موفقیت را شروع کرده بودم، با رهبران تجاری، هنری، ورزشی، روزنامه‌نگاری، دانشگاهی، پزشکی و حقوقی مصاحبه می‌کردم: برترین افراد در حوزه شما چه کسانی هستند؟ آن‌ها چگونه‌اند؟ فکر می‌کنید چه چیزی آن‌ها را خاص کرده است؟

بعضی از خصوصیات که در این مصاحبه‌ها آشکار شدند، خیلی مرتبط به همان حوزه خاص بودند. برای مثال، از بین تجار، حداقل یک نفر علاقه به ریسک‌های مالی را ذکر کرده بود: «باید بتوانی تصمیمات سنجیده‌ای درباره میلیون‌ها دلار بگیری و همچنان بتوانی شب‌ها بخوابی.» اما این گفته با نظر هنرمندان کاملاً فرق داشت، آن‌ها در عوض به انگیزه خلاقیت اشاره می‌کردند: «من دوست دارم چیزی درست کنم. نمی‌دانم چرا، اما این کار را دوست دارم.» در

مقابل، ورزشکاران نوع متفاوتی از انگیزه را ذکر کردند، انگیزه‌ای که در اثر اشتیاق پیروزی تحریک می‌شود: «برندگان دوست دارند با دیگران روبه‌رو شوند. برنده‌ها از باختن متنفرند.»

علاوه بر این نکات ویژه، شباهت‌های معینی هم ظاهر شد که بیشتر از همه برایم جالب بود. اکثر افراد موفق، صرف‌نظر از حوزه کاری خاصشان، خوش‌شانس و بالاستعداد بودند. من این نکته را قبلاً شنیده بودم و درباره آن تردیدی نداشتم.

اما داستان موفقیت همان‌جا به پایان نمی‌رسید. خیلی از افرادی که با آن‌ها صحبت کردم، داستان‌هایی درباره افراد بالاستعدادی می‌گفتند که قبل از اینکه بتوانند توانمندی‌هایشان را بشناسند، در کمال تعجب همه، کارشان را ترک کردند یا علاقه‌شان را از دست دادند.

ظاهراً، حفظ پشتکار بعد از شکست اهمیت خیلی زیادی داشت، هرچند که اصلاً کار ساده‌ای نبود: «بعضی افراد وقتی همه چیز بر وفق مراد باشد فوق‌العاده‌اند، اما وقتی این‌طور نباشد، شکست می‌خورند.» افراد موفق که در این مصاحبه‌ها توصیف می‌شدند واقعاً پشتکار داشتند: «این فرد، در شروع واقعاً بهترین نویسنده نبود. منظورم این است که ما عادت داشتیم داستان‌هایش را بخوانیم و بخندیم، چون طرز نوشتنش خام و وحشتناک بود. اما او بهتر و بهتر شد و پارسال برنده جایزه گوگنهایم شد.» افراد موفق همیشه می‌خواهند پیشرفت کنند: «او هیچ‌وقت از خودش راضی نیست. شاید فکر کنید که او تا حالا این‌طوری بوده، اما او سختگیرترین منتقد خودش است.» افراد موفق، الگوهای پشتکار هستند.

چرا افراد موفق در تلاش‌هایشان این‌قدر مصر هستند؟ برای اکثر آن‌ها، هیچ انتظار واقع‌بینانه‌ای از رسیدن به آرمان‌هایشان وجود ندارد. از دیدگاه خودشان، هیچ‌وقت به‌اندازه کافی خوب نیستند. آن‌ها در مقابل افراد ازخودراضی قرار داشتند و باوجود این، واقعاً در عین ناراضی بودن، حس رضایت را تجربه می‌کردند. هرکدام از آن‌ها به دنبال علایقی ناموازی و مهم بود و خود همین تکاپو دقیقاً به‌اندازه موفقیت برایشان لذت‌بخش بود. حتی اگر بعضی از کارهایی که باید انجام می‌دادند خسته‌کننده یا کسالت‌آور یا حتی دردناک بود، هرگز به تسلیم شدن فکر نمی‌کردند. اشتیاق آن‌ها ماندگار بود.

بخش ۱) سرسختی چیست و چرا اهمیت دارد * صفحه ۲۷

به طور خلاصه، حوزه کاری آن‌ها هر چه بود، افراد موفق نوعی عزم جزم و رام نشدنی داشتند که به دو صورت نقش آفرینی می‌کرد. اول اینکه، این نمونه‌ها فوق‌العاده انعطاف‌پذیر و سخت‌کوش بودند. دوم این‌که، از اعماق وجودشان می‌دانستند که چه می‌خواهند. آن‌ها نه تنها عزم جزمی داشتند، بلکه جهت حرکتشان را نیز می‌دانستند.

این ترکیب اشتیاق و پشتکار بود که افراد موفق را خاص می‌کرد. در یک کلام، آن‌ها سرسختی داشتند.

برای من، سؤال به این صورت درآمد: چطور چیزی این‌قدر نامحسوس را اندازه‌گیری می‌کنید؟ چیزی که دهه‌ها تلاش روان‌شناسان نظامی نتوانسته آن را کمی کند؟ چیزی که افراد بسیار موفق که با آن‌ها مصاحبه کرده بودم می‌گفتند با یک نگاه می‌توانند تشخیص بدهند، اما نمی‌توانستند به آزمونی برای سنجش مستقیم آن فکر کنند؟

می‌نشستم و به یادداشت‌های مصاحبه‌هایم خیره می‌شدم. سپس شروع به نوشتن سؤالاتی می‌کردم که توصیف‌هایی گاهی کلمه به کلمه درباره اینکه داشتن سرسختی به چه معناست را در خود داشتند.

نیمی از سؤالات درباره پشتکار بود. سؤالاتی که می‌پرسیدند چقدر با عباراتی مانند این‌ها موافقت: «من برای غلبه بر یک چالش مهم، موانع زیادی را پشت سر گذاشته‌ام» و «هر کاری را که شروع کنم، تمام می‌کنم».

نصف دیگر سؤالات درباره اشتیاق بودند و می‌پرسیدند آیا «علاقتان از یک سال به سال دیگر تغییر می‌کند؟» و «چقدر پیش آمده است که مدت کوتاهی مجذوب یک ایده یا پروژه معین شده، اما بعد علاقه‌تان را از دست داده باشید؟»

نتیجه، مقیاس سرسختی بود. آزمونی که اگر صادقانه به آن جواب بدهید، میزان سرسختی شما در جریان زندگی‌تان را نشان می‌دهد.

در جولای سال ۲۰۰۴، در روز دوم برنامه هیولا، ۱۲۱۸ دانشجوی سال اولی پرسشنامه مقیاس سرسختی را تکمیل کردند.

روز قبل، آن‌ها با والدینشان خداحافظی کرده بودند (برنامه وداعی که وست پوینت دقیقاً نود ثانیه به آن اختصاص داده بود)، سرشان (البته فقط پسرها) تراشیده شده بود، لباس‌های شهری‌شان را با آن یونیفرم مشهور خاکستری و سفید وست پوینت عوض کرده و چمدان‌های قفل‌دار، کلاه‌ها و سایر وسایلشان را دریافت کرده بودند. اگرچه شاید فکر می‌کردند که می‌دانند چطور باید داخل صف بایستند، اما یک دانشجوی سال چهارمی روش صحیح ایستادن در صف را به آن‌ها یاد داد («قدم‌ها به خط! نه روی خط من! نه جلوی خط من، نه پشت خط من، قدم‌ها به خط!»)

ابتدا، به این نکته توجه کردم که نمرات سرسختی چقدر با علاقه تناسب داشت. چه حدسی می‌زنید؟ نمرات سرسختی با نمرات کلی متقاضی که در طول فرایند پذیرش با زحمت زیادی محاسبه شده بودند، هیچ ارتباطی نداشتند. به عبارت دیگر، میزان استعداد یک دانشجو هیچ ارتباطی با سرسختی او نداشت و بالعکس.

تفکیک سرسختی از استعداد با مشاهدات مایک در برنامه آموزشی نیروی هوایی مطابقت داشت، اما وقتی برای اولین بار متوجه این موضوع شدم، واقعاً شگفت‌زده بودم. گذشته از همه، چرا افراد با استعداد نباید دوام بیاورند؟ به لحاظ منطقی، افراد با استعداد باید منتظر بمانند و به‌سختی تلاش کنند، چون وقتی این کار را بکنند، آن را فوق‌العاده خوب انجام می‌دهند. برای مثال، در وست پوینت، از بین دانشجویانی که بالأخره توانستند برنامه هیولا را بگذرانند، نمره کلی متقاضی پیشگویی حیرت‌آوری در مورد هر معیاری که وست پوینت به دنبال آن است ارائه می‌دهد. این نمره نه‌تنها نمرات تحصیلی، بلکه سازگاری جسمانی و نظامی را هم پیش‌بینی می‌کند.

بنابراین واقعاً تعجب‌آور است که استعداد هیچ ضمانتی برای سرسختی نمی‌کند. در این کتاب، چرایی این موضوع را بررسی می‌کنیم.

تا روز آخر برنامه هیولا، ۷۱ دانشجو برنامه را ترک کرده بودند.

سرسختی در نهایت به یک پیشگوی قابل اعتماد تبدیل شد، چه در مورد کسانی که موفق شدند و چه کسانی که شکست خوردند.

سال بعد، به وست پوینت برگشتم تا همان تحقیق را اجرا کنم. این بار، ۶۲ دانشجو از برنامه هیولا خارج شدند و دوباره سرسختی بود که به درستی پیش‌بینی می‌کرد چه کسانی باقی می‌مانند.

در مقابل، بازماندگان و ترک تحصیلی‌ها، نمرات کلی متقاضی غیرقابل تمایزی داشتند. من کمی دقیق‌تر عناصر فردی سازنده این امتیاز را بررسی کردم. اما باز هم تفاوتی ندیدم.

پس، موفقیت در برنامه هیولا نیازمند چه چیزی بود؟

نه نمرات SAT، نه رتبه دبیرستان، نه تجربه رهبری و نه توانایی ورزشی.

و نه نمره کلی متقاضی.

هیچ کدام از این‌ها اهمیتی نداشتند.

بلکه سرسختی، ملاک موفقیت بود.

آیا سرسختی در خارج از وست پوینت هم اهمیت دارد؟ برای کشف پاسخ، به دنبال موقعیت‌های دیگری گشتم که آن‌قدر چالش‌برانگیز باشند که افراد زیادی آن را ترک کنند. می‌خواستم بدانم آیا فقط سخنگیری‌های برنامه هیولا بود که به سرسختی نیاز داشت، یا سرسختی کلاً به افراد در پابندی به تعهداتشان کمک می‌کرد.

حوزه بعدی که قدرت سرسختی را در آن آزمایش کردم، حوزه فروش بود. تخصصی که در آن، یک بار رد درخواست در روز، اگر نگوئیم در ساعت، یک بخش کاملاً عادی از این حرفه

است. من از صدها مرد و زن شاغل در یک آژانس مسافرتی خواستم تا به مجموعه‌ای از پرسش‌نامه‌های شخصیتی، شامل مقیاس سرسختی، جواب بدهند. شش ماه بعد، دوباره به آن شرکت سر زدم تا آن زمان ۵۵ درصد از نیروی فروش قبلی کارشان را ترک کرده بودند. سرسختی پیش‌بینی کرده بود که چه کسی می‌ماند و چه کسی می‌رود. علاوه بر این، هیچ کدام از ویژگی‌های شخصیتی دیگری که معمولاً سنجش می‌شود؛ از جمله برون‌گرایی، ثبات عاطفی و وظیفه‌شناسی به اندازه سرسختی در پیش‌بینی میزان ابقای شغلی مؤثر نبود.

تقریباً در همان زمان، تماسی از انجمن مدارس دولتی شیکاگو داشتم. مانند روان‌شناسان وست پوینت، محققان آنجا هم مشتاق بودند بیشتر درباره دانش‌آموزانی بدانند که با موفقیت دیپلم می‌گرفتند. آن سال بهار، هزاران دانش‌آموز سال سوم دبیرستان یک مقیاس مختصرتر سرسختی را همراه با مجموعه‌ای از سایر پرسش‌نامه‌ها پر کردند. بیش از یک سال بعد، ۱۲ درصد از آن‌ها نتوانستند دیپلم بگیرند. دانش‌آموزانی که به موقع فارغ‌التحصیل شدند، سرسخت‌تر بودند و سرسختی پیشگویی قوی‌تری در مورد فارغ‌التحصیلی می‌کرد در مقایسه با اینکه دانش‌آموزان چقدر به مدرسه اهمیت می‌دادند، چقدر درباره درس‌هایشان وظیفه‌شناس بودند و حتی چقدر در مدرسه احساس امنیت می‌کردند.

به همین ترتیب، در دو نمونه آمریکایی بزرگ نیز متوجه شدم که بزرگسالان سرسخت‌تر با احتمال بیشتری ادامه تحصیل می‌دهند. بزرگسالانی که مدارک JD، MD، PhD، MBA یا سایر مدارک تحصیلات تکمیلی را می‌گیرند، سرسخت‌تر از کسانی بودند که فقط از برنامه‌های چهارساله کالج فارغ‌التحصیل می‌شدند و آن‌ها هم به نوبه خود سرسخت‌تر از کسانی بودند که چند واحد دانشگاهی گذرانده بودند اما مدرکی نداشتند. نکته جالب این بود که بزرگسالانی که با موفقیت از کالج‌های دو ساله مدرک گرفته بودند، نمرات سرسختی اندکی بیشتر از فارغ‌التحصیلان کالج‌های چهارساله داشتند. این موضوع ابتدا مرا گیج کرد، اما خیلی زود متوجه شدم که میانگین ترک تحصیل در کالج‌های محلی می‌تواند تا ۸۰ درصد نیز باشد. افرادی که احتمالات را به چالش می‌کشند، سرسختی ویژه‌ای دارند.

به موازات این تحقیق، همکاری با نیروهای عملیاتی ویژه ارتش را شروع کردم که بیشتر به‌عنوان کلاه سبزه شهرت دارند. این نیروها از بهترین سربازان آموزش‌دیده ارتش محسوب

می‌شوند که بعضی از مشکل‌ترین و خطرناک‌ترین مأموریت‌ها به آن‌ها واگذار می‌گردد. برنامه آموزشی برای کلاه سبزها، برنامه‌ای چند مرحله‌ای و طاقت‌فرسا است. مرحله‌ای که من بررسی کردم، بعد از نه هفته اردوگاه تعلیمات نظامی، چهار هفته آموزش پیاده نظام، سه هفته آموزش چتربازی و چهار هفته دوره آمادگی با تمرکز بر ناوبری زمینی قرار دارد. تمام این تجربیات آموزشی اولیه خیلی خیلی دشوارند و در هر مرحله، افرادی وجود دارند که نتوانند آن را تحمل کنند. اما برنامه‌گزینش نیروهای ویژه از آن هم دشوارتر است. از زبان فرمانده کل این برنامه، جیمز پارکر: «این برنامه، جایی است که تصمیم می‌گیریم که چه کسی باید و چه کسی نباید وارد مراحل پایانی آموزشی کلاه سبزها شود.»

برنامه‌گزینش کلاه سبزها، برنامه هیولا را به چیزی مثل یک تعطیلات تابستانی تبدیل می‌کند. برنامه قبل از سپیده‌دم شروع می‌شود، شاگردان تا ساعت نه شب با شدت زیادی تمرین می‌کنند. اجزای این برنامه عبارت‌اند از: تمرین‌های جهت‌یابی روزانه و شبانه، مسابقات دو و رژه‌های شش و ده کیلومتری، حتی گاهی با یک بار سی کیلویی و تلاش برای عبور از یک مسیر با موانع سخت که به‌طور غیررسمی به آن «بزن‌گاه مخوف» می‌گویند و شامل خزیدن داخل آب زیر سیم‌های خاردار، راه رفتن روی الوارهای مرتفع، کلنجار رفتن در تورهای باربری و پیچ و تاب خوردن از نردبان‌های افقی می‌شود.

خود رسیدن به مرحله‌گزینش یک موفقیت است، اما حتی باوجود این، ۴۲ درصد از متقاضیانی که به صورت داوطلبانه آن‌ها را بررسی کردم، قبل از اتمام دوره‌گزینش آن را ترک کردند. پس چه چیزی این افراد را از کسانی که برنامه را تمام می‌کردند، متفاوت می‌کند؟ سرسختی.

چه چیزی غیر از سرسختی، موفقیت در حوزه نظامی، آموزشی و تجاری را پیش‌بینی می‌کند؟ متوجه شدم که در حوزه فروش، تجربیات قبلی کمک زیادی می‌کند. تازه‌کارها با احتمال کمتری نسبت به افراد باسابقه شغلشان را حفظ می‌کنند. در نظام مدارس دولتی شیکاگو، یک معلم حامی احتمال فارغ‌التحصیلی دانش‌آموزان را بیشتر می‌کرد و برای کلاه‌سبزهای بلندپرواز هم، آمادگی جسمانی اولیه در شروع دوره ضروری است.

اما در هر کدام از این حوزه‌ها، وقتی افرادی را که در این ویژگی‌ها مطابقت دارند مقایسه کنید، باز هم سرسختی، موفقیت را پیش‌بینی می‌کند. صرف‌نظر از ویژگی‌ها و مزایای خاصی که به یک شخص کمک می‌کند در هریک از این حوزه‌های متنوع چالش‌زا موفق شود، سرسختی در همه آن‌ها اهمیت دارد.

سالی که تحصیلات ارشدم را شروع کردم، مستند مسحور^۱ پخش می‌شد. این فیلم فرایند آماده شدن و رقابت سه پسر و پنج دختر در مراحل نهایی مسابقات ملی هجی کردن^۲ را دنبال می‌کرد. مرحله نهایی این مسابقات یک برنامه سه روزه و پر از استرس بود که در واشنگتن دی. سی برگزار شده و به‌طور زنده از شبکه ESPN پخش می‌شود، شبکه‌ای که معمولاً برنامه‌هایش را به رقابت‌های پرمخاطره ورزشی اختصاص می‌دهد. برای رسیدن به این مرحله، این بچه‌ها باید اول «توانایی هجی بهتر» شان را نسبت به هزاران دانش‌آموز از صدها مدرسه در سرتاسر کشور ثابت می‌کردند. این کار به این معنی بود که کلماتی را بدون حتی یک خطا هجی می‌کردند که به‌تدریج و مرحله‌به‌مرحله سخت‌تر می‌شدند؛ آن‌ها اول باید از همه دانش‌آموزان دیگر در کلاس سبقت می‌گرفتند و بعد در پایه، مدرسه، منطقه و ناحیه‌شان این کار را تکرار می‌کردند.

برنامه مسحور مرا به فکر فرو برد: هجی بی‌نقص کلماتی مثل schottische و cymotrichous تا چه حد می‌تواند استعداد کلامی زودرس را کشف کند و سرسختی تا چه حد در آن نقش دارد؟

من با مدیر اجرایی برنامه تماس گرفتم، زنی پر جنب‌وجوش (و قهرمان سابق مسابقه ملی هجی) که پیج کیمیل نام داشت. او هم درست به‌اندازه من برای یادگیری بیشتر درباره ساختار روانی برنده‌ها کنجکاو بود. قبول کرد که پرسش‌نامه‌ها را برای تمام ۲۷۳ شرکت‌کننده بفرستد،

1. Spellbound

۲. آزمون آموزشی در امریکا که به صورت سالانه برگزار می‌شود و بر مهارت‌های هجی کردن شرکت‌کنندگان تمرکز می‌کند.

بخش ۱) سرسختی چیست و چرا اهمیت دارد * صفحه ۳۳

البته به محض اینکه آن‌ها برای مراحل نهایی که چندین ماه بعد برگزار می‌شد، پذیرفته شوند. در قبال جایزه سخاوتمندانه من که یک کارت هدیه ۲۵ دلاری بود، حدود دوسوم شرکت‌کنندگان پرسش‌نامه‌ها را به آزمایشگاهم تحویل دادند. بیشترین سن شرکت‌کنندگان پانزده سال بود و به خاطر قوانین محدودیت سنی مسابقه، کوچک‌ترین آن‌ها فقط ۷ سال داشت.

شرکت‌کنندگان علاوه بر تکمیل مقیاس سرسختی، به این سؤال هم جواب می‌دادند که چقدر زمان برای تمرین هجی صرف می‌کردند. به‌طور متوسط، آن‌ها به‌صورت روزانه بیش از یک ساعت در روزهای معمول هفته و بیش از دو ساعت در آخر هفته‌ها تمرین می‌کردند. اما اختلاف‌های زیادی در این اعداد وجود داشت: بعضی از شرکت‌کنندگان به‌ندرت مطالعه می‌کردند و بعضی هم در یک روز تعطیلی شنبه، نه ساعت تمرین می‌کردند!

به صورت مجزا، با تعدادی از شرکت‌کنندگان تماس گرفتم و یک آزمون هوش کلامی را روی آن‌ها اجرا کردم. شرکت‌کنندگان به صورت گروهی توانمندی‌های کلامی استثنایی را نشان دادند. اما محدوده نمرات نسبتاً گسترده بود و نمرات بعضی‌ها به سطح نبوغ کلامی می‌رسید، درحالی‌که سطح بعضی دیگر برای سنشان متوسط بود.

وقتی شبکه تلویزیونی ESPN مراحل پایانی مسابقه را پخش می‌کرد، من تمام برنامه را تا آن لحظات پایانی و پر از استرس تماشا کردم تا بالآخره آن‌وراگ کاشیاپ سیزده ساله، کلمه A-P-P-O-G-G-I-A-T-U-R-A (یک اصطلاح موسیقی برای نوعی نت زیباساز) را درست هجی کرد و برنده مسابقه شد.

حالا که رتبه‌بندی‌های نهایی مسابقه را در دست داشتم، داده‌های خودم را تحلیل کردم.

چیزی که فهمیدم این بود: سنجش‌های سرسختی که ماه‌ها قبل از مرحله پایانی انجام شده بود، این موضوع را پیش‌بینی می‌کرد که شرکت‌کنندگان درنهایت چه عملکردی خواهند داشت. به زبان ساده‌تر، بچه‌های سرسخت‌تر پیشرفت بیشتری در مسابقه می‌کردند. اما آن‌ها چطور این کار را می‌کردند؟ با ساعت‌ها مطالعه بیشتر و همین‌طور رقابت بیشتر در مسابقات هجی بیشتر.

در مورد استعداد چه می‌توان گفت؟ هوش کلامی هم پیشرفت در رقابت را پیش‌بینی می‌کرد. اما هیچ ارتباطی بین بهره‌هوشی و سرسختی وجود نداشت. علاوه بر این، شرکت‌کنندگان دارای استعدادهای کلامی بالا نسبت به افرادی که توانمندی‌های کمتری داشتند، نه بیشتر مطالعه می‌کردند و نه سابقه رقابتی طولانی‌تری داشتند.

تفکیک سرسختی و استعداد یک بار دیگر در تحقیقی که روی دانشجویان مقطع کارشناسی دانشگاه‌های عضو گروه موسوم به لیگ ایوی^۱ انجام دادم ظاهر شد. در آنجا، نمرات SAT و سرسختی در واقع رابطه معکوس داشتند. دانشجویان نمونه انتخابی که نمرات بالاتری در SAT داشتند، به‌طور متوسط، فقط کمی سرسخت‌تر از همسالانشان بودند. وقتی این یافته را کنار سایر اطلاعاتی که جمع کرده بودم گذاشتم، به دیدگاهی اساسی رسیدم که کارهای آینده‌ام را هدایت می‌کرد: توانمندی‌های ما یک بحث است و کارهایی که با آن توانمندی‌ها انجام می‌دهیم، کاملاً بحث دیگری است.

۱. لیگ ایوی (Ivy League)، مجموعه‌ای متشکل از هشت دانشگاه معتبر و مطرح نظیر هاروارد، ییل و... است.



نگذارید استعداد حواستان را پرت کند

قبل از اینکه روان‌شناس شوم، معلم بودم. در کلاس درس و سال‌ها قبل از اینکه حتی چیزی درباره برنامه هیولا بشنوم، کم‌کم متوجه شدم که استعداد تنها عامل لازم برای رسیدن به موفقیت نیست.

وقتی تدریس تمام‌وقت را شروع کردم، ۲۷ سال داشتم. ماه‌ها قبل از آن، شغلم در شرکت مک‌کینزی را ترک کردم. یک شرکت مشاوره مدیریتی بین‌المللی و مشهور که دفتر نیویورک آن چندین طبقه از یک آسمان‌خراش شیشه‌ای آبی رنگ در مرکز شهر را اشغال کرده بود. همکارانم از تصمیم من کمی گیج شدند. چرا باید شرکتی را ترک می‌کردم که اکثر هم‌سن‌وسال‌هایم برای کار کردن در آن جانشان را هم می‌دادند. شرکتی که مدام خودش را به‌عنوان یکی از باهوش‌ترین و تأثیرگذارترین شرکت‌های جهان مطرح می‌کرد؟

آشنایان فکر می‌کردند که من به دنبال یک شغل هشت‌ساعته و یک سبک زندگی آرام‌تر بودم، اما البته هر کسی که معلم بوده است می‌داند که هیچ کاری سخت‌تر از این شغل در دنیا نیست. پس چرا شغلم را ترک کردم؟ از برخی جهات، شغل من مشاوره بود و نه آموزش و این خودش یک انحراف مسیر بود. من در تمام مدت کالج، به دانش‌آموزانی از مدارس دولتی درس داده بودم. بعد از فارغ‌التحصیلی، یک برنامه تقویتی آمادگی رایگان را شروع کرده بودم و دو سال بود که آن را اداره می‌کردم. سپس به دانشگاه آکسفورد رفتم و مدرکم در رشته علم اعصاب را گرفتم و در طول آن، درباره مکانیسم‌های عصبی خوانش پریشی تحقیق کردم. پس وقتی تدریس را شروع کردم، احساس می‌کردم که به مسیر درست برگشته‌ام.

بالین حال، این گذار ناگهانی بود. ظرف تنها یک هفته نظرم درباره حقوقم از «جدی؟ واقعاً همین قدر به من حقوق می دهند؟» به «وای! معلم های این شهر چطور زندگی می کنند؟» تغییر کرد، حالا شامم به ساندویچی تبدیل شده بود که موقع تصحیح برگه ها با عجله می خوردم و نه سوشی هایی که به هزینه مشتریان مک کینزی سفارش می دادم. من با همان خط متروی قبلی سر کار می رفتم، اما با مترو از مرکز شهر می گذشتم و شش ایستگاه پایین تر به سمت جنوب پیاده می شدم. به جای یک کت و دامن خوش دوخت و مروارید و کفش های سبک زنانه، کفش های مناسبی می پوشیدم که بتوانم تمام روزها استفاده کنم و لباس هایی می پوشیدم که اگر گچی شوند برایم مهم نباشند.

شاگردان من دوازده و سیزده سال داشتند و اکثرشان در مجتمع های ساختمانی بین خیابان های A و D زندگی می کردند. البته این موضوع مربوط به قبل از این می شد که آن منطقه در هر گوشه و کنارش شاهد گسترش کافه های مدرن باشد. آن پاییزی که تدریس را در آنجا شروع کردم، مدرسه ما را به عنوان محل فیلم برداری برای فیلمی درباره یک مدرسه بی نظم و ترتیب در یک منطقه پایین شهر انتخاب کرده بودند. شغل من این بود که به دانش آموزان کمک کنم تا ریاضیات پایه هفتم را یاد بگیرند: کسرها و اعداد اعشاری و واحدهای سازنده ابتدایی جبر و هندسه.

حتی در همان هفته اول، مشخص بود که بعضی از شاگردانم مفاهیم ریاضی را خیلی آسان تر از همکلاسی هایشان یاد می گیرند. درس دادن به با استعدادترین دانش آموزان در کلاس، یک لذت واقعی بود. در آن کلاس، شاگردانی هم بودند که خیلی سریع یاد می گرفتند و بدون نیاز به فکر زیاد، الگوی مخفی در یک سری مسئله ریاضی را متوجه می شدند، درحالی که شاگردان دیگر با توانمندی های کمتر برای درکشان تلاش بیشتری می کردند. وقتی یک بار مسئله ای را روی تخته حل می کردم، آن ها می گفتند «فهمیدم!» و بعد مسئله بعدی را خودشان درست حل می کردند.

باوجود این، بعد از اولین تصحیح برگه ها، تعجب می کردم که چرا بعضی از این شاگردان خیلی با استعداد به آن خوبی که انتظار داشتم به سؤال ها جواب نداده اند. البته بعضی از آن ها

خیلی خوب جواب داده بودند. اما چند نفر از بااستعدادترین شاگردانم نمرات عادی و حتی بدتری می گرفتند.

در مقابل، چندین نفر از شاگردانی که اول برای درک بهتر مسئله کلنجار می رفتند، خیلی بهتر از چیزی که انتظار داشتم عمل کرده بودند. این شاگردها که «از انتظارات من فراتر رفته بودند» هر روز با هر چیزی که نیاز داشتند به کلاس می آمدند. آن ها به جای اینکه بازی کنند و بیرون از پنجره را نگاه کنند، یادداشت برمی داشتند و سؤال می پرسیدند. وقتی برای بار اول چیزی را متوجه نمی شدند، دوباره و دوباره تلاش می کردند، گاهی در طول مدت نهار یا درس های اختیاری عصر برای کمک بیشتر پیش من می آمدند. سخت کوشی آن ها در نمراتشان ظاهر می شد.

ظاهراً استعداد تضمین کننده موفقیت نبود. استعداد ریاضی با عملکرد عالی در کلاس ریاضی فرق داشت.

این نکته مرا شگفت زده کرد. گذشته از همه چیز، عقل سلیم به ما می گوید که ریاضیات درسی است که انتظار می رود دانش آموزان مستعدتر در آن عالی و بهتر از همکلاسی هایشان باشند، کسانی که به زبان ساده تر «هوش ریاضی ندارند». صادقانه بگویم که خود من هم سال اول تحصیلی را با همین فرض شروع کردم. برایم مسلم بود که افرادی که خیلی زود یاد می گیرند، به سبقت گرفتن از همکلاسی هایشان ادامه می دهند. درواقع، انتظار داشتم شکاف موفقیتی که استعدادهای ذاتی را از بقیه کلاس جدا می کرد، در طول زمان عمیق تر شود.

درواقع، استعداد حواس من را پرت کرده بود.

به تدریج، شروع به پرسیدن سؤالات سختی از خودم کردم. وقتی درسی می دادم و شاگردان آن را نمی فهمیدند، آیا این موضوع می توانست به این معنی باشد که آن دانشجوی کوشا نیاز دارد کمی بیشتر با آن کلنجار برود؟ آیا می توانست به این معنا باشد که باید روش متفاوتی برای توضیح دادن مفهوم مدنظرم پیدا می کردم؟ قبل از اینکه به این نتیجه برسم که استعداد سرنوشت شاگردانم را تعیین می کند، آیا باید اهمیت تلاش را هم در نظر می گرفتم؟ و به عنوان

یک معلم، آیا این مسئولیت من نبود که بفهمم چگونه می‌توان تلاش هم دانش‌آموزان و هم خودم را فقط کمی بیشتر کرد؟

در همان زمان، شروع به فکر کردن درباره این موضوع کردم که حتی وقتی ضعیف‌ترین شاگردانم درباره چیزهایی حرف می‌زدند که واقعاً به آن‌ها علاقه داشتند چقدر باهوش به نظر می‌رسیدند. این‌ها گفت‌وگوهای بودند که دنبال کردنشان برای من تقریباً غیرممکن بود: نظراتی درباره آمار بسکتبال، شعرهایی برای آهنگ‌هایی که واقعاً دوست داشتند و حدس‌هایی در مورد اینکه چرا فلانی دیگر با فلانی حرف نمی‌زند! وقتی شاگردانم را بهتر شناختم، متوجه شدم که همه آن‌ها بر تعدادی فکر پیچیده در زندگی‌های روزانه پیچیده‌شان تسلط پیدا کرده بودند. آیا واقعاً پیدا کردن مقدار x در یک معادله جبری خیلی سخت‌تر از آن افکار و مطالب پیچیده بود؟

شاگردانم استعدادهای برابری نداشتند. باوجود این، وقتی بحث به یاد گرفتن ریاضیات پایه هفتم می‌رسید، این سؤال مطرح می‌شد: آیا اگر هم من و هم آن‌ها به اندازه کافی و به مدت کافی تلاش می‌کردیم، می‌توانستند به جایی که باید، برسند؟ می‌دانستم که قطعاً همه آن‌ها استعداد کافی برای این کار را داشتند.

اواخر سال تحصیلی، با نامزد ازدواج کردم. به خاطر شغل او، اسباب‌کشی کرده و از نیویورک به سان فرانسیسکو رفتیم. من هم شغل جدیدی برای تدریس ریاضیات در دبیرستان لاول پیدا کردم.

در مقایسه با کلاس درس قبلی، لاول دنیایی کاملاً متفاوت بود.

لاول که در منطقه‌ای آبدار و همیشه مه‌آلود نزدیک اقیانوس آرام فرو رفته بود، تنها دبیرستان دولتی در سان فرانسیسکو بود که دانش‌آموزان را بر مبنای شایستگی‌های تحصیلی‌شان ثبت‌نام می‌کرد. این دبیرستان بیشترین تعداد ورودی به دانشگاه کالیفرنیا را داشت و اغلب فارغ‌التحصیلان آن به بهترین دانشگاه‌های کشور راه پیدا می‌کردند.

اگر شما هم مثل من در ساحل شرقی بزرگ شده باشید (نیویورک در بخش شرقی آمریکا و سان فرانسیسکو در سواحل غربی قرار دارند)، لاول را مثل استایوسنت^۱ در سان فرانسیسکو تصور می‌کردید. چنین تصویری ممکن است به ذهن بچه‌های تند و تیزی برسد که بسیار باهوش‌تر از کسانی هستند که نمرات و امتیازات آزمون فوق‌العاده‌ای برای ورود به این دبیرستان نمی‌گیرند.

آنچه کشف کردم این بود که دانش‌آموزان لاول بیشتر به علت اخلاق کاری‌شان متمایز می‌شدند تا هوششان. یک بار از یکی از شاگردانم پرسیدم که چقدر مطالعه کرده است. جواب معمول چه بود؟ ساعت‌ها و ساعت‌ها. نه در یک هفته، بلکه فقط در یک روز.

باوجود این، مانند هر مدرسه دیگری، تفاوت‌های زیادی در نحوه کار دانش‌آموزان سخت‌کوش و کیفیت عملکردشان وجود داشت.

دقیقاً همان‌طور که در نیویورک متوجه شدم، بعضی از دانش‌آموزانی که انتظار داشتم فوق‌العاده باشند، چون درس‌های ریاضی را خیلی راحت یاد می‌گرفتند، عملکرد بدتری نسبت به همکلاسی‌هایشان داشتند. از طرف دیگر، بعضی از سخت‌کوش‌ترین شاگردانم همیشه بهترین نمرات آزمون‌ها و کوئیزها را می‌گرفتند.

نام یکی از این شاگردان خیلی کوشا دیوید لوانگ بود.

دیوید شاگرد من در کلاس جبر سال اول بود. دو نوع کلاس جبر در لاول وجود داشت: کلاس فشرده که به درس حساب دیفرانسیل و انتگرال پیشرفته در سال آخر منتهی می‌شد و کلاس عادی که من تدریس می‌کردم. شاگردان کلاس من در آزمون تعیین سطح ریاضیات برای ورود به کلاس فشرده، نمرات لازم را نگرفته بودند.

دیوید از همان ابتدا عملکرد چشمگیری نداشت. او آرام بود و آخر کلاس می‌نشست و دستش را خیلی بلند نمی‌کرد و به‌ندرت داوطلب می‌شد تا برای حل مسئله‌ها پای تخته بیاید.

۱. استایوسنت (Stuyvesant) از مشهورترین دبیرستان‌های آمریکا واقع در شهر نیویورک است که دانش‌آموزان آن به باهوش‌بودن شهرت دارند!

اما خیلی زود متوجه شدم که هر بار به تکلیفی نمره می‌دادم، دیوید نمره کامل می‌گرفت. او در امتحان‌ها و کونیزهای من واقعاً عالی بود. وقتی یکی از جواب‌هایش را به‌عنوان غلط خط می‌زد، بیشتر اوقات خطای من بود تا خطای او و نکته جالب این بود که او واقعاً تشنه یاد گرفتن بود. در کلاس، توجه او محو کلاس بود. بعد از کلاس هم در کلاس می‌ماند و مؤدبانه برای تکالیف دشوارتر درخواست کمک می‌کرد.

کم کم از خودم می‌پرسیدم که این بچه در کلاس من چه کار می‌کند.

به محض اینکه فهمیدم این موقعیت چقدر مسخره است، دیوید را به اتاق رئیس گروه ریاضی دبیرستان بردم. خیلی طول نکشید که موقعیت را به او توضیح بدهم. خوشبختانه، رئیس گروه معلم فوق‌العاده و بسیار عاقلی بود که بیشتر به بچه‌ها اهمیت می‌داد تا قوانین اداری. او بلافاصله کارهای اداری برای انتقال دیوید از کلاس من به کلاس فشرده را انجام داد.

چیزی را که من از دست دادم، معلم بعدی به دست آورد. البته، فراز و نشیب‌هایی هم وجود داشت و همه نمرات ریاضی دیوید مسلماً الف نبودند. دیوید بعدها به من گفت: «بعد از اینکه از کلاس شما رفتم و وارد کلاس پیشرفته‌تر شدم، کمی از بقیه عقب بودم و سال بعد، هندسه باز هم دشوار بود. من نه نمره الف، بلکه نمره ب گرفتم.» در کلاس بعدی؛ او در اولین امتحان ریاضی نمره د گرفت.

از او پرسیدم: «چطور با این موضوع کنار آمدی؟»

گفت: «واقعاً حس بدی داشتم، اما خودم را نباختم. می‌دانستم که در مورد آن امتحان، دیگر کاری از دستم برنمی‌آید. می‌دانستم که باید به کارهای بعدیم فکر کنم. پس پیش معلم رفتم و از او کمک خواستم. اول سعی کردم بفهمم اشتباهم کجا بوده است. چه کاری را باید متفاوت انجام می‌دادم.»

در سال آخر، دیوید دو کلاس دشوارتر حساب دیفرانسیل پیشرفته لاول را برداشت. بهار آن سال، نمره او در امتحان تعیین سطح پیشرفته، ۵ از ۵ شده بود.

بعد از دبیرستان لاول، دیوید به کالج سوارتمور رفت و با دو مدرک اقتصاد و مهندسی فارغ‌التحصیل شد. من در جشن فارغ‌التحصیلی او در کنار والدینش نشسته بودم و به یاد آن

بخش ۱) سرسختی چیست و چرا اهمیت دارد * صفحه ۴۱

شاگرد ساکت آخر کلاسم افتادم که بالأخره توانست ثابت کند که آزمون‌های استعدادیابی ممکن است دچار اشتباهات زیادی شوند.

دو سال بعد، دیوید مدرک دکترایش را در رشته مهندسی مکانیک از UCLA گرفت. پایان‌نامه او درباره عملکرد بهینه الگوریتم‌ها برای فرایندهای ترمودینامیک در موتورهای کامیون بود. به زبان ساده، او از ریاضیات برای افزایش بازده موتورها استفاده می‌کرد. حالا او در یک شرکت مهندسی هوافضا به‌عنوان مهندس مشغول به کار است. پسری که او را برای کلاس‌های دشوارتر و سریع‌تر ریاضی «ناآماده» تشخیص داده بودند، حالا یک «دانشمند راکت‌های فضایی» است.

در سال‌های بعدی تدریسم، به تدریج عقیده‌ام نسبت به اینکه استعداد سرنوشت را تعیین می‌کند کم‌رنگ‌تر شد و بیشتر به نتایج تلاش باور پیدا می‌کردم. من که می‌خواستم به اعماق آن راز دست پیدا کنم، بالأخره تدریس را رها کردم تا روان‌شناس شوم.



وقتی تحصیلات تکمیلی را شروع کردم، متوجه شدم که روان‌شناسان مدت‌ها از خود پرسیده‌اند که چرا بعضی‌ها موفق می‌شوند و بعضی دیگر شکست می‌خورند. از میان اولین روان‌شناسان می‌توان فرانسویس گالتون را نام برد که درباره این موضوع با پسرخاله ناتنی‌اش چارلز داروین مباحثه می‌کرد.

گالتون از همه نظر یک کودک نابغه بود. او در چهارسالگی می‌توانست بنویسد و بخواند. در شش‌سالگی، زبان لاتین و تقسیم طولانی را بلد بود و می‌توانست جملاتی از شکسپیر را از حفظ بگوید. یاد گرفتن برای او خیلی آسان بود.

در سال ۱۸۶۹، گالتون اولین مطالعه علمی‌اش روی سرچشمه‌های موفقیت را منتشر کرد. او بعد از اینکه فهرست‌هایی از چهره‌های مشهور در علوم پایه، ورزش، موسیقی، شعر و حقوق و البته حوزه‌های دیگر را تهیه کرد، هر نوع اطلاعات دیگر مربوط به آن‌ها را که می‌توانست، جمع کرد. گالتون این‌طور نتیجه‌گیری کرد که افراد موفق از سه جهت برجسته‌اند: آن‌ها

«توانایی» غیرمعمولی را همراه با «اشتیاقی» استثنایی و «ظرفیت برای کار سخت» از خود نشان می‌دهند.

بعد از خواندن پنجاه صفحه اول کتاب گالتون، داروین نامه‌ای برای پسرخاله‌اش نوشت و تعجبش را از این ابراز کرد که چرا استعداد نقش اصلی را در فهرست کوتاه ویژگی‌های ضروری ایفا کرده است. داروین نوشت: «تو به نوعی حالت مخالف را توضیح داده‌ای. چون من همیشه معتقدم که به جز کودکان، سایر انسان‌ها فرق زیادی در هوش ندارند و تنها تفاوتشان در اشتیاق و سخت‌کوشی‌شان است و همچنان فکر می‌کنم که مهم‌ترین تفاوت همین است.»

البته، داروین خودش هم یکی از همان نخبگانی بود که گالتون سعی می‌کرد بشناسد. داروین که او را به‌عنوان یکی از تأثیرگذارترین دانشمندان تاریخ می‌شناسند، اولین کسی بود که تنوع در گونه‌های گیاهان و حیوانات را به‌عنوان پیامدی از گزینش طبیعی تشریح کرد. داروین مشاهده‌گر بی‌نظیری نه‌تنها برای گیاهان و جانوران، بلکه برای انسان‌ها نیز بود. شغل او از یک نظر، مشاهده تفاوت‌هایی جزئی بود که درنهایت به بقا منجر می‌شدند.

بنابراین بهتر است وقفه‌ای داشته باشیم تا عقیده داروین در مورد عوامل تعیین‌کننده موفقیت را بررسی کنیم. یعنی باور او به اینکه اشتیاق و سخت‌کوشی درنهایت اهمیت بیشتری از توانایی هوشی (استعداد) دارند.

در مجموع، زندگینامه‌نویسان داروین ادعا نمی‌کنند که او صاحب هوشی فراطبیعی بوده باشد. او قطعاً باهوش بود، اما دانش مثل درخشش صاعقه به او الهام نشده بود. او از جهتی یک زحمتکش واقعی بود. خودزندگی‌نامه‌نوشت داروین این دیدگاه را اثبات می‌کند. او اعتراف می‌کند: «من هیچ بهره‌ای از آن درک سریعی ندارم که در برخی انسان‌های باهوش هویداست. قدرت من برای پیگیری یک زنجیره افکار کاملاً انتزاعی و طولانی، بسیار محدود است.» او فکر می‌کرد که نه ریاضیدان خیلی خوبی خواهد شد و نه یک فیلسوف و حافظه او هم پایین‌تر از حد متوسط بود. «حافظه من آن‌قدر ضعیف است که هیچ‌وقت نتوانسته‌ام یک تاریخ یا یک خط شعر را بیشتر از چند روز به یاد داشته باشم.»

شاید داروین متواضع هم بوده است. اما او هیچ ابایی نداشت که قدرت مشاهده و تمرکز را تحسین کند که برای درک قوانین طبیعت به کار می‌برد: «فکر می‌کنم که من در تمرکز و مشاهده دقیق چیزهایی که خیلی راحت از توجه دور می‌مانند، از افراد عادی جلوتر باشم. پیشه من تقریباً به همان اندازه عالی است که می‌توانست در مشاهده و جمع‌آوری حقایق باشد. مهم‌تر از همه، عشق من به علوم طبیعی است که ثابت و پرشور باقی مانده است.»

یک زندگینامه‌نویس، داروین را به‌عنوان شخصی توصیف می‌کند که تا مدت‌ها بعد از اینکه دیگران مسائل متفاوت و بی‌تردید ساده‌تری را انتخاب می‌کردند به تفکر درباره سؤالات مشابه ادامه می‌داد.

پاسخ معمول به سردرگمی درباره یک مسئله این است که بگویید: «بعداً درباره‌اش فکر خواهیم کرد» و بعد در عمل آن را فراموش کنید. اما در مورد داروین، احساس می‌کنید که او عمداً در این فراموشی نیمه‌مشتاقانه گرفتار نمی‌شود. او همه سؤالات را در پس ذهنش زنده نگه می‌دارد، درحالی‌که منتظر زمانی هستند که کمی اطلاعات مرتبط مطرح شوند.



چهل سال بعد، در آن سوی اقیانوس اطلس، یکی از روان‌شناسان دانشگاه هاروارد با نام ویلیام جیمز، این پرسش را مطرح کرد که افراد چگونه در رسیدن به اهدافشان با هم فرق دارند. جیمز در اواخر حرفه طولانی و برجسته‌اش، مقاله‌ای در این مورد برای نشریه ساینس نوشت (که هم آن موقع و هم حالا یک مجله آموزشی برجسته، نه تنها برای روان‌شناسی بلکه برای تمام علوم طبیعی و اجتماعی محسوب می‌شود). نام این مقاله «انرژی‌های انسان‌ها» بود.

جیمز با تأمل درباره موفقیت‌ها و شکست‌های دوستان و همکاران نزدیکش و اینکه کیفیت تلاش‌های خود او چطور در روزهای خوب و بدش تغییر می‌کرد، می‌گوید:

«در مقایسه با آنچه باید باشیم، ما تنها نیمه‌بیداریم. آتش‌های ما فانی هستند و مهره‌های بازی‌مان سوخته‌اند. ما تنها از بخش کوچکی از منابع ذهنی و جسمی‌مان استفاده می‌کنیم.»

جیمز می‌گفت که شکافی بین توانایی‌های بالقوه و نمود واقعی آن‌ها وجود دارد. او بدون اینکه این مطلب را انکار کند که استعدادها متغیرند - یک نفر ممکن است بیشتر به موسیقی استعداد داشته باشد تا ورزش، یا بیشتر کارآفرین باشد تا هنرمند - معتقد است که «هر انسان معمولاً بسیار دورتر از محدودیت‌هایش زندگی می‌کند؛ او قدرت‌های مختلفی دارد که بنا به عادت از آن‌ها استفاده نمی‌کند. او انرژی بسیار کمتری از حداکثر توانش صرف می‌کند و عملکردش بسیار پایین‌تر از حالت بهینه‌اش است.»

جیمز اعتراف می‌کند: «البته که محدودیت‌هایی وجود دارند. درخت‌ها تا آسمان رشد نمی‌کنند.» اما این محدودیت‌های بیرونی که در نهایت رشدمان را در همان‌جا متوقف می‌کنیم، واقعاً برای اکثر ما بی‌ربط هستند. این حقیقت ساده هنوز درست است که جهان منابع بسیار زیادی دارد که تنها افراد خیلی استثنایی از نهایت ظرفیت‌های آن استفاده می‌کنند.»

این کلمات که در سال ۱۹۰۷ نوشته شده‌اند، در دنیای امروز هم به همان اندازه صحت دارند. پس چرا ما همچنان تمرکزمان را بر استعداد می‌گذاریم؟ چرا وقتی اکثرمان در شروع راه، خیلی از آن محدودیت‌های بیرونی فاصله داریم، فقط روی محدودیت‌های شدیدی تمرکز می‌کنیم که ممکن است با آن‌ها برخورد کنیم؟ و چرا فکر می‌کنیم که این استعداد و نه تلاش ماست که نقطه پایان این سفر طولانی را تعیین می‌کند؟

برای سال‌ها، چندین نظرسنجی ملی این سؤال را مطرح کرده‌اند: کدامیک برای موفقیت مهم‌تر است، استعداد یا تلاش؟ احتمال اینکه آمریکایی‌ها تلاش را انتخاب کنند، دو برابر بیشتر است. وقتی از آمریکایی‌ها درباره توانایی ورزشی سؤال می‌شود نیز همین‌طور است. وقتی از آن‌ها می‌پرسند، «اگر بخواهید کارمند جدیدی استخدام کنید، فکر می‌کنید کدامیک از این ویژگی‌ها مهم‌تر از همه است؟» آمریکایی‌ها «سخت‌کوش بودن» را تقریباً پنج برابر بیشتر از هوش انتخاب می‌کنند.

نتایج این نظرسنجی‌ها با پرسش‌نامه‌هایی که روان‌شناسی به نام چیا یانگ سی به متخصصین موسیقی داده بود سازگار است، وقتی این سؤال از آن‌ها پرسیده شد، پاسخ آن‌ها

این بود که یادگیری سخت‌کوشانه مهم‌تر از استعداد طبیعی است. اما وقتی چیا نگرش‌ها را به صورت غیرمستقیم‌تر بررسی کرد، پیش‌فرضی را کشف کرد که دقیقاً در جهت مخالف قرار داشت: «ما با استعدادها را دوست داریم.»^۱

در آزمایش‌های چیا، موسیقیدان‌های حرفه‌ای با دو نوازنده پیانو آشنا می‌شدند که سوابق هر دویشان بر حسب موفقیت‌های قبلی یکسان بود. شرکت‌کنندگان به قطعه کوتاهی از پیانو زدن این دو نفر گوش می‌دادند؛ درحالی‌که بدون اینکه شنوندگان بدانند، درواقع یک نوازنده بخش‌های مختلفی از همان قطعه را اجرا می‌کرد. آنچه تغییر می‌کرد این بود که یک نوازنده به‌عنوان «استعداد ذاتی» و با شواهد قبلی استعداد طبیعی توصیف می‌شد. نوازنده دیگر هم به‌عنوان یک «سخت‌کوش» با شواهد قبلی از انگیزه و پشتکار بالا وصف می‌شد. نظر موسیقیدان‌ها این بود که احتمال موفقیت و استخدام فرد دارای استعداد ذاتی بیشتر از فرد دیگر است، چیزی که با باورهای که درباره اهمیت تلاش در برابر استعداد گفته بودند، فرسنگ‌ها فاصله داشت.

چیا در ادامه تحقیقش، این موضوع را بررسی کرد که آیا همین عدم انطباق را می‌توان در حوزه کاملاً متفاوتی مشاهده کرد که سخت‌کوشی و تلاش در آن هم اهمیت داشته باشد: حوزه بعدی، کارآفرینی بود. او از صدها بزرگ‌سال با سطوح مختلف تجربه در تجارت کمک گرفت و به‌طور تصادفی آن‌ها را به دو گروه تقسیم کرد. نصف شرکت‌کنندگان در تحقیق او، مشخصات یک کارآفرین «سخت‌کوش» را می‌خواندند که به‌عنوان شخصی توصیف می‌شد که موفقیتش را از طریق سخت‌کوشی، تلاش و تجربه به دست آورده است. نصف دیگر مشخصات یک کارآفرین «با استعداد ذاتی» را می‌خواندند که به‌عنوان شخصی معرفی می‌شد که از طریق توانایی ذاتی به موفقیت دست پیدا کرده است. تمام شرکت‌کنندگان به یک فایل ضبط شده صوتی از یک طرح کسب‌وکار پیشنهادی گوش دادند و به آن‌ها گفته شد که این فایل ضبط شده را همان کارآفرینی گفته است که مشخصاتش را خوانده‌اند.

۱. در این زمینه، توصیه می‌شود کتاب «از ما بهتران» نوشته مالکوم گلدول از نشر نوین را مطالعه کنید.