

طرز فکر

(ویراست جدید)

روانشناسی نوین موفقیت

چگونه یاد بگیریم قابلیت‌هایمان را عملی کنیم!

دکتر کارول دِوک

(استاد روانشناسی دانشگاه استنفورد)

شهلا ثریا صفت

دوک با کمک پژوهش‌های هوشمندانه‌اش و قلم شیوا و جذابی که دارد، نشان می‌دهد که چگونه باورهایی که در مورد توانایی‌هایمان داریم، بر نحوه یادگیری ما و مسیری که در زندگی طی می‌کنیم، تاثیر می‌گذارند.

- بیل گیتس؛ وبلاگ گیتس نوتس (GatesNotes)

سرشناسه	:	دوک، کارول - Dweck, Carol
عنوان و نام پدیدآور	:	طرز فکر؛ روانشناسی نوین موفقیت/ نوشته کارول دوک؛ ترجمه شهلا ثریاصفت؛ ویراستار رها خیرآبادی.
مشخصات نشر	:	تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	:	۳۲۰ صفحه.
شابک	:	978-600-95973-5-2
فهرست نویسی	:	فیپا
یادداشت	:	عنوان اصلی: Mindset; The New Psychology of Success
موضوع	:	روانشناسی موفقیت
رده‌بندی کنگره	:	BF 773 / ۹۷۴ ۱۳۹۵
رده‌بندی دیویی	:	۱۵۳/۸
شماره کتابشناسی ملی	:	۴۲۲۷۰۸۷

عنوان:	طرز فکر روانشناسی نوین موفقیت
مؤلف:	دکتر کارول دوک
مترجم:	شهلا ثریاصفت
ویراستار:	رها خیرآبادی
زمان و نوبت چاپ:	۱۳۹۹، چاپ یازدهم، ۱۰۰۰ جلد
ناشر:	نشر نوین توسعه
شابک:	۹۷۸ -۶۰۰ -۹۵۹۷۳ -۵ -۲
قیمت:	۵۷,۰۰۰ تومان

کلیه حقوق کتاب برای ناشر محفوظ است.

فهرست

مقدمه	۷
فصل (۱) طرز فکر	۹
فصل (۲) بررسی عمیق‌تر طرز فکرها	۲۳
فصل (۳) حقیقت توانایی و دستاورد	۶۹
فصل (۴) ورزش: طرز فکر یک قهرمان	۱۰۱
فصل (۵) کسب‌وکار: طرز فکر و رهبری	۱۳۳
فصل (۶) روابط: طرز فکرها در روابط عاشقانه	۱۸۱
فصل (۷) والدین، معلمان و مربیان: طرز فکرها از کجا می‌آیند؟	۲۱۵
فصل (۸) تغییر طرز فکرها	۲۷۱
درباره نویسنده	۳۱۹

مقدمه

روزی دانشجویانم مرا وادار کردند که بنشینم و از من خواستند این کتاب را بنویسم. آن‌ها می‌خواستند مردم بتوانند با استفاده از نتایج تحقیقات ما، زندگی‌شان را بهتر کنند. از مدت‌ها قبل در پی انجام این کار بودم و اکنون به اولویت شماره یک زندگی‌ام تبدیل شده است. کار من بخشی از یک سنت روان‌شناسی است که نشان‌دهنده قدرت باورهای مردم است. ممکن است از وجود این باورها آگاه باشیم یا نباشیم؛ اما به شدت روی خواسته‌هایمان، و اینکه موفق می‌شویم به آن دست یابیم یا نه، تأثیر می‌گذارند. این سنت همچنین نشان می‌دهد که چگونه تغییر باورهای مردم، حتی ساده‌ترین باورها، می‌تواند اثرات عمیقی داشته باشد. در این کتاب می‌آموزید که چگونه باوری ساده در مورد خودتان - باوری که آن را در تحقیقات‌مان کشف کردیم - بخش بسیار زیادی از زندگی شما را هدایت می‌کند. درواقع، به تمام بخش‌های زندگی‌تان نفوذ می‌کند. بسیاری از تفکراتی که درباره شخصیت خودتان دارید، درواقع ناشی از این «طرز فکر» است. بسیاری از چیزهایی که ممکن است مانع از تحقق توانمندی‌هایتان شود، از آن نشأت می‌گیرد.

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

باعث افتخار من است که یافته‌هایم را با شما به اشتراک بگذارم. علاوه بر داستان‌ها و گزارش‌هایی درخصوص افرادی که در تحقیقاتم حضور داشتند، هر فصل پر از

داستان‌هایی است که برگرفته از تیتراژ اخبار و یا براساس زندگی و تجربه‌های خودم است، بنابراین می‌توانید 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 شده‌اند تا نتایج روشن‌تری به‌دست آید).

در پایان هر فصل و در فصل آخر، به شما راه‌های استفاده از درس‌ها را نشان می‌دهم. راه‌هایی که به کمک آن‌ها، طرز فکر هدایت‌گر زندگی‌تان را تشخیص دهید، درک کنید چگونه کار می‌کند و در صورت تمایل آن را تغییر دهید.

نکته کوچکی در مورد دستور زبان: آن را می‌دانم و دوست دارم اما در همه جای کتاب حاضر از آن پیروی نکرده‌ام. جملات را با «و» و «اما» شروع، و گاهی با حروف اضافه تمام می‌کنم. جاهایی که باید «او» به کار برود از ضمیر جمع آن‌ها استفاده کرده‌ام. این کار را برای خودمانی بودن و درگیری بی‌واسطه با موضوع انجام داده‌ام و امیدوارم افراد سخت‌گیر مرا ببخشند.

یادداشت کوتاهی در مورد این نسخه به روز شده: احساس کردم افزودن اطلاعات جدید به برخی از فصل‌ها مهم است. من مطالعه جدیدمان را در مورد طرز فکرهای سازمانی به فصل ۵ (کسب و کار) اضافه کردم. بله، سازمان هم می‌تواند طرز فکر داشته باشد! بعد از دیدن روش‌های خلاقانه (و نه همیشه دقیقی) که مردم برای تفسیر و پیاده‌سازی طرز فکر رشد از آن‌ها استفاده می‌کنند، 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 به‌روزرسانی‌ها 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 زندگی‌ام را تغییر داد. درک این موضوع که افراد چگونه با شکست برخورد می‌کنند ذهنم را به خود مشغول کرده بود و تصمیم گرفتم با تماشای چگونگی دست‌وپنجه نرم کردن دانش‌آموزان با مشکلات سخت، آن را مورد مطالعه قرار دهم؛ بنابراین بچه‌ها را یکی‌یکی به اتاقی در مدرسه‌شان آوردم، کاری کردم که احساس راحتی داشته باشند و سپس یک سری پازل به آن‌ها دادم تا حل کنند. اولین پازل‌ها نسبتاً آسان، اما بعدی‌ها سخت بودند. همان‌طور که دانش‌آموزان غر زدن، عرق کردند و به شدت تلاش کردند، راهکارهای آن‌ها را تماشا، و افکار و احساسات‌شان را بررسی کردم. انتظار داشتم در میان کودکان، تفاوت‌هایی در چگونگی برخورد با مشکلات باشد، اما چیزی دیدم که هرگز انتظار آن را نداشتم. در مواجهه با پازل‌های سخت، پسر ده‌ساله‌ای صندلی‌اش را جلو کشید، دست‌هایش را به هم مالید، لب و لوجه‌اش را لیسید و فریاد زد: «من عاشق چالش‌م!» دیگری درحالی که به سختی مشغول پازل‌ها بود، با خوشحالی نگاه کرد و با اقتدار گفت: «می‌دانید، امیدوار بودم این آموزنده باشد!»

متعجب شدم. آن‌ها چه اشتباهی می‌کردند؟ همیشه فکر می‌کردم که شما یا می‌توانید شکست را مدیریت کنید یا از عهده‌اش برنمی‌آیید! هرگز فکر نمی‌کردم 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 می‌دانستند که من از آن مطلع نبودم و مصمم شدم که از آن سر دریاورم تا نوع طرز فکری را که می‌تواند

«شکست» را به یک «موهبت» تبدیل کند، درک کنم. آن‌ها چه می‌دانستند؟

آن‌ها می‌دانستند که ویژگی‌های انسان، مانند مهارت‌های فکری از طریق تلاش قابل پرورش یافتن است و این چیزی بود که انجام می‌دادند؛ یعنی باهوش‌تر می‌شدند. نه‌تنها با شکست دلسرد نمی‌شدند، بلکه حتی فکر نمی‌کردند که در حال شکست خوردن هستند. آن‌ها فکر می‌کردند که در حال یادگیری‌اند.

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

اینکه آیا ویژگی‌های انسان چیزی است که می‌تواند پرورش 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 شخصیت‌تان چیزی است که می‌توانید آن را توسعه دهید، در برابر این اندیشه که آن‌ها صفات ریشه‌دار و ثابتی هستند، چیست؟ بیا بیا 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 به‌طور متفاوتی فکر کرده‌اند، به‌طور متفاوتی عمل کرده‌اند و متفاوت از یکدیگر زندگی کرده‌اند. قطعاً کسی این سؤال را پرسیده بود که چرا افراد متفاوتند؟ چرا برخی از افراد باهوش‌تر یا با اخلاق‌ترند؟ و آیا چیزی وجود دارد که آن‌ها را برای همیشه متفاوت می‌کند؟ در این زمینه کارشناسان به دو گروه با نظریه‌های مختلف تقسیم شدند. برخی ادعا کردند که یک اساس فیزیکی قوی برای این تفاوت‌ها وجود دارد که آن‌ها را اجتناب‌ناپذیر و تغییرناپذیر می‌کند. در طول اعصار، منظور از این به اصطلاح تفاوت‌های فیزیکی، برجستگی روی جمجمه، اندازه و شکل آن (جمجمه‌شناسی) بوده و امروزه، منظور از آن ژن است. گروه دوم کارشناسان، تفاوت‌های شدید در پس‌زمینه، تجربه، آموزش یا شیوه‌های یادگیری افراد را منشأ این

تفاوت‌ها می‌دانستند. شاید از دانستن این موضوع تعجب کنید که قهرمان بزرگ این دیدگاه آلفرد بینه، مخترع آزمون IQ بود. آیا آزمون IQ به‌طور مختصر به معنای هوش تغییرناپذیر کودکان نبود؟ درواقع نه. بینه، مردی فرانسوی بود که در اوایل قرن بیستم در پاریس کار می‌کرد و این تست را طراحی کرد تا کودکانی را شناسایی کند که سیستم آموزشی مدارس عمومی پاریس برایشان مفید نبود. به این صورت برنامه‌های آموزشی جدیدی می‌توانست طراحی شود که این دانش‌آموزان را به مسیر پیشرفت بازگرداند. بینه بدون انکار تفاوت‌های فردی در هوش کودکان، معتقد بود که آموزش و تمرین می‌تواند باعث تغییرات اساسی در هوش شود. او در یکی از کتاب‌های مهمش با نام «ایده‌های مدرن در مورد کودکان»، که در آن خلاصه‌ی کارش در مورد صدها کودکی که با مشکلات یادگیری دست به گریبان بودند را بیان کرده، می‌گوید:

چند تن از فلاسفه مدرن... ادعا می‌کنند که هوش هر فرد مقدار ثابتی است، مقداری که نمی‌تواند افزایش یابد. باید به این بدبینی وحشیانه اعتراض کرده و واکنش نشان دهیم. ما با تمرین، آموزش و مهم‌تر از همه، روش، موفق به افزایش توجه، حافظه و قضاوت‌مان می‌شویم و به معنای واقعی کلمه به فرد باهوش‌تری نسبت به قبل تبدیل می‌شویم.

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 بده‌بستان دائمی میان این دو وجود دارد. درواقع، همان‌طور که گیلبرت گوتلیب، عصب‌شناس برجسته می‌گوید، نه‌تنها ژن‌ها و محیط در رشد ما با یکدیگر همکاری دارند، بلکه ژن‌ها نیازمند ورودی‌هایی از محیط هستند تا به‌درستی کار کنند. درعین‌حال، دانشمندان دارند متوجه می‌شوند که افراد از ظرفیت یادگیری مادام‌العمر و رشد مغزی بیشتری نسبت به آنچه تاکنون فکر می‌کردند، بهره‌مند هستند. البته، هر فرد استعدادهای ژنتیکی منحصربه‌فردی دارد. افراد ممکن است با سرشت‌های متفاوت و استعداد‌های مختلف شروع کنند، اما روشن است که تجربه، آموزش و تلاش شخصی، آن‌ها را در ادامه راه به‌جلو می‌برد. رابرت اشترنبرگ، استاد هوش امروزی، درباره عامل عمده دستیابی مردم به تخصص می‌نویسد: «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 این ها 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 آن ها را دارید. احساس کمبود در این اساسی ترین ویژگی ها، نتیجه ی 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 واقعاً 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 می شد. گذشته از دردهایی که او با قضاوت های خود برمی انگيخت، طرز فکری ایجاد می کرد که در نتیجه ی آن، همه افراد کلاس تنها یک هدف همیشگی داشتند، اینکه باهوش به نظر بیایند، نه احمق! چه کسی به یادگیری اهمیت می داد یا از آن لذت می برد وقتی که هر بار که از ما امتحان می گرفت 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 دیده‌ام. هر وضعیتی تأیید هوش، شخصیت یا کاراکتر آن‌ها را به چالش می‌کشد. هر موقعیتی اینگونه ارزیابی می‌شود: آیا موفق می‌شوم یا شکست خواهم خورد؟ آیا باهوش به نظر می‌رسم 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 ویژگی‌ها به مثابه دست اول شما در بازی پوکر نیست که مجبور به پذیرشش 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، دارایی‌های اولیه‌ی شما و یا همان دستی که در بازی پوکر دارید، فقط نقطه شروع پیشرفت است. **طرز فکر رشد** براساس این باور است که می‌توانید با تلاش ویژگی‌های اولیه خود را پرورش دهید. اگرچه افراد ممکن است در موارد زیادی، مانند استعداد و مهارت‌های اولیه، علایق یا خلق‌و‌خو و سرشت با یکدیگر تفاوت داشته باشند، اما همه افراد می‌توانند از طریق ممارست و تجربه تغییر کرده و رشد یابند. آیا افرادی که این طرز فکر را دارند بر این باورند که هر کسی می‌تواند هر چه که دوست دارد باشد یا هر کسی با انگیزه یا آموزش مناسب می‌تواند انیشتین یا بتهوون شود؟ نه، اما آن‌ها بر این باورند که توانمندی واقعی افراد، نامشخص است و پیش‌بینی آنچه که می‌توان با سال‌ها عشق، رنج و آموزش به دست آورد، غیرممکن است. آیا می‌دانید که داروین و تولستوی کودکان عادی محسوب می‌شدند. یا اینکه بن هوگان، یکی از بزرگ‌ترین گلف‌بازان تمام دوران، در کودکی بسیار دست‌وپا چلفتی و فاقد ظرافت بود؟ و اینکه سیندی شرمن عکاس که تقریباً در همه لیست‌های مهم‌ترین هنرمندان قرن بیستم حضور داشته است، در اولین دوره عکاسی خود مردود شد؟ اینکه به جرالدين پيچ، یکی از بزرگ‌ترین بازیگران زن، توصیه شد که به دلیل نداشتن استعداد، بازیگری را رها کند؟

می‌بینید که چگونه این باور، یعنی ایجاد خصوصیات محبوب و مورد علاقه، موجب اشتیاق به یادگیری می‌شود. چرا هنگامی که می‌توانید بهتر شوید، زمانتان را برای اثبات عالی بودن خود تلف می‌کنید. چرا به جای غلبه بر نقاط ضعف خود، آن‌ها

را پنهان می‌کنید؟ چرا به جای اینکه در جست‌وجوی دوست یا همسری باشید که فقط عزت‌نفس شما را تقویت می‌کند، به دنبال فردی نیستید تا شما را به چالش کشیده و موجب رشدتان شود؟ و چرا به دنبال چیزهایی هستید که آزمایش‌شده و درستند، نه تجاری که باعث رشد شما خواهند شد؟ داشتن شور و شوق برای رشد و پایبند ماندن به آن، حتی (و یا به‌خصوص) هنگامی که اوضاع به‌خوبی پیش نمی‌رود، مشخصه طرز فکر رشد است. این طرز فکری است که به افراد اجازه می‌دهد تا در طول برخی از بحرانی‌ترین دوران زندگی‌شان رشد کنند.

چشم‌اندازی از دو طرز فکر

برای اینکه به‌خوبی و با وضوح هر چه تمام‌تر احساس کنید که این دو طرز فکر چگونه عمل می‌کنند، تصور کنید که فرد بالغ و جوانی هستید که روز واقعاً بدی را پشت سر می‌گذارد:

در کلاسی حضور می‌یابید که واقعاً برایتان مهم است و آن را خیلی دوست دارید: استاد برگه‌های امتحان میان‌دوره‌ای را تصحیح کرده و به کلاس برمی‌گرداند. شما C+ گرفته‌اید. بسیار مأیوس می‌شوید. عصر در راه بازگشت به خانه، درمی‌یابید که در پارکینگ جریمه شده‌اید. واقعاً ناامید می‌شوید، با بهترین دوستان برای درد دل تماس می‌گیرید اما او هم به‌نوعی بی‌اعتنایی می‌کند. چه فکری می‌کنید؟ چه احساسی دارید؟ چه کار می‌کنید؟ وقتی این سؤالات را از افرادی با طرز فکر ثابت پرسیدم، این جواب آن‌ها بود:

«احساس سرخوردگی می‌کردم»، «فرد کاملاً بازنده‌ای هستم»، «آدم ابلهی هستم»، «بازنده‌ام»، «احساس بی‌ارزش و احمق بودن می‌کنم و همه بهتر از من هستند»، «به‌دردخورم».

به عبارت دیگر، آن‌ها آنچه را که اتفاق افتاده است به‌عنوان معیار مستقیم شایستگی و ارزش خود می‌بینند. این چیزی است که آن‌ها در مورد زندگی‌شان فکر می‌کنند: «زندگی‌ام رقت‌انگیز است»، «زندگی ندارم»، «هیچ کسی مرا دوست ندارد»، «جهان علیه من است»، «همه در تلاش برای نابودی من هستند»، «هیچ‌کس مرا دوست

ندارد، همه از من متنفرند»، «زندگی ناعادلانه و تمام تلاش‌ها بی‌فایده است!»، «زندگی اصلاً خوب نیست»، «من احمقم. هرگز هیچ چیز خوبی برایم اتفاق نمی‌افتد»، «بدبخت‌ترین فرد روی زمین هستم».

ببخشید، آیا موضوع مرگ و زندگی بود یا فقط نمره، برگه جریمه و تماس تلفنی بد؟ آیا این‌ها تنها افرادی با عزت‌نفس پایین هستند؟ یا آدم‌هایی ذاتاً بدبین؟ نه، وقتی آن‌ها با شکست مواجه نشده باشند، درست به اندازه افراد با طرز فکر رشد، احساس ارزشمندی، خوش‌بینی، باهوش‌بودن و جذاب بودن می‌کنند.

پس چگونه برخورد می‌کنند؟ «خودم را به‌زحمت نمی‌اندازم تا زمان و تلاش بسیار زیادی برای انجام هیچ چیز صرف کنم» (به عبارت دیگر، به هیچ‌کس اجازه ندهید که دوباره درخصوص شما قضاوت کند)، «هیچ کاری نمی‌کنم»، «در رختخواب می‌مانم»، «غذا می‌خورم»، «اگر فرصتی گیر بیاورم سر کسی فریاد می‌زنم»، «شکلات می‌خورم»، «موسیقی گوش می‌کنم»، «داخل کمد می‌روم و آنجا می‌نشینم»، «عمداً با کسی مشاجره و دعوا می‌کنم»، «گریه می‌کنم»، «چیزی را می‌شکنم»، چه کار دیگری می‌توان انجام داد؟

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

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

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

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

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

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

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

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

ناراحت شدن بابت این قضایا لزوماً به معنای داشتن یکی از طرز فکرها نیست. چه کسی ناراحت نمی‌شود؟ چیزهایی مانند نمره کم یا مورد بی‌اعتنایی قرار گرفتن توسط یک دوست یا کسی که دوستش دارید، اتفاقات جالبی نیستند. با این حال، آن دسته از افرادی که طرز فکر رشد داشتند خودشان را بر مبنای این اتفاقات توصیف نمی‌کردند و دچار ناامیدی مطلق نمی‌شدند و دست از تلاش کردن برنمی‌داشتند. اگرچه احساس اضطراب می‌کردند، اما برای خطر کردن، مقابله با چالش‌ها و سخت‌کوشی برای دستیابی به موفقیت آماده بودند.

خب، چه چیزی جدید است؟

آیا این، چنین ایده‌ بدیعی است؟ گفته‌ها و ضرب‌المثل‌های زیادی وجود دارد که بر اهمیت ریسک کردن و قدرت پشتکار تأکید می‌کنند، مانند «کسی که خطر نمی‌کند، هیچ چیز به‌دست نمی‌آورد»، «رم یک روزه ساخته نشد»، «اگر بار اول موفق نشدید دوباره و دوباره تلاش کنید» (راستی خوشحال شدم که فهمیدم ایتالیایی‌ها (و سایر فرهنگ‌ها هم) همین عبارت را دارند). آنچه واقعاً شگفت‌انگیز است این است که افراد دارای طرز فکر ثابت، با این جملات موافق نیستند. نظر آن‌ها، این‌گونه است «اگر

ریسک نکنید، هیچ چیز از دست نمی‌دهید»، «اگر در ابتدای امر موفق نمی‌شوید، احتمالاً توانایی آن را ندارید»، «اگر رم یک روزه ساخته نشد، شاید قرار نبوده که یک روزه ساخته شود». به عبارت دیگر، ریسک و تلاش، دو موردی هستند که می‌توانند بی‌کفایتی شما را آشکار کنند و نشان دهند که در حد آن کار نبوده‌اید. درواقع، مشاهده اینکه افراد دارای طرز فکر ثابت تا چه حد به تلاش کردن و کمک گرفتن اعتقادی ندارند، تکان‌دهنده است.

همچنین مسئله دیگری که جدید است این است که تفکرات افراد در مورد تلاش و ریسک، از طرز فکر بنیادی‌تر آن‌ها نشأت می‌گیرد البته منظور فقط این نیست که برخی افراد به‌طور اتفاقی، ارزش به‌چالش کشیدن خود و اهمیت تلاش را درک کنند. تحقیقات ما نشان داده است که این امر به‌طور مستقیم از طرز فکر رشد ناشی می‌شود. هنگامی که طرز فکر رشد را که تمرکز آن بر پیشرفت است به افراد آموزش می‌دهیم، ایده‌های چالش و تلاش قابل درک می‌شوند. به‌طور مشابه، اینطور نیست که برخی از افراد به‌طور اتفاقی از چالش و تلاش متنفر باشند. هنگامی که (به‌طور موقت) افراد را در چارچوب طرز فکر ثابت قرار می‌دهیم که تمرکز آن بر صفات ثابت است، آن‌ها به‌سرعت از چالش می‌ترسند و تلاش را بی‌ارزش تلقی می‌کنند.

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

اگرچه افرادی را که می‌توانند این‌گونه باشند تحسین می‌کنید، اما برایتان مشخص نیست که ارتباط آن‌ها چیست یا اینکه چگونه شما هم می‌توانید به آن شیوه عمل کنید؛ بنابراین برای چند روزی الهام می‌گیرید، اما اساساً موفق‌ترین افراد جهان هنوز هم رازهای خود را دارند!

درعوض، همان‌طور که شروع به درک طرز فکر ثابت یا رشد می‌کنید، دقیقاً متوجه خواهید شد که چگونه یک چیز منجر به چیز دیگری می‌شود - چگونه اعتقاد به اینکه ویژگی‌ها، غیرقابل تغییرند به مجموعه‌ای از افکار و اعمال منجر می‌شود و چگونه

اعتقاد به اینکه ویژگی‌ها می‌توانند رشد و پرورش یابند، مجموعه‌ای از افکار و اعمال متفاوت به‌بار می‌آورد و شما را به مسیر متفاوتی هدایت می‌کند. این چیزی است که ما روان‌شناسان، آن را یک تجربه «آها» می‌نامیم (تجربه بینش یا کشف ناگهانی). این امر را نه تنها موقع آموزش طرز فکرها به افراد دیده‌ام؛ بلکه همیشه نامه‌هایی از افرادی دریافت می‌کنم که مقالات مرا خوانده‌اند. آن‌ها خودشان تصدیق می‌کنند که: «همان‌طور که مقاله شما را خواندم به معنای واقعی، خودم را می‌دیدم که بارها و بارها می‌گفتم همه چیز به خود من مربوط می‌شود!» آن‌ها ارتباطات را می‌دیدند: «مقاله شما مرا بسیار تحت تأثیر قرار داد. احساس کردم که راز جهان را کشف کرده‌ام!» آن‌ها احساس می‌کنند که طرز فکر آن‌ها تغییر جهت داده است: «قطعاً می‌توانم بگویم که نوعی انقلاب درونی در تفکرم در حال وقوع است و این احساس، هیجان‌انگیز است.» آن‌ها می‌توانند این تفکر جدید را در مورد خود و دیگران به‌کار ببندند: «مقاله شما باعث شد که برخوردم با کودکان را تغییر دهم و به آموزش از دیدگاه متفاوتی نگاه کنم» یا «فقط می‌خواستم به شما بگویم که تحقیقات برجسته‌تان چه اثراتی بر صدها نفر از دانشجویان در سطح شخصی و عملی داشته است». همچنین نامه‌های زیادی از مربیان و رهبران کسب‌وکار دریافت می‌کنم.

خود بینشی: چه کسی شناخت دقیقی از دارایی‌ها و محدودیت‌های خویش دارد؟

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

وقتی به آن فکر می‌کنید، معقولانه به نظر می‌رسد. اگر همانند افراد دارای طرز فکر رشد، باور داشته باشید که می‌توانید خودتان را ارتقا دهید، آنگاه پذیرای اطلاعات دقیقی در مورد توانایی‌های فعلی خود خواهید بود، حتی اگر نامطلوب باشند. به علاوه، اگر به سمت یادگیری متمایل شوید، همان‌طور که افراد با طرز فکر رشد این‌گونه‌اند، به‌منظور یادگیری مؤثر، به اطلاعات دقیقی در مورد توانایی‌های فعلی خود نیاز خواهید داشت. با این حال، اگر همه چیز، به معنای خبر خوب یا خبر بدی در مورد ویژگی‌های ارزشمند شما باشد، همان‌طوری که درخصوص افراد دارای طرز فکر ثابت این چنین است، تصویری که از توانایی‌هایتان دارید، به ناچار دچار اعوجاج می‌شود (تصور شما از توانایی‌هایتان صحیح نخواهد بود). برخی از نتایج بزرگنمایی می‌شود، بقیه غیر مهم جلوه داده می‌شوند و قبل از شناختن آن‌ها، خودتان را نخواهید شناخت.

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

چه اتفاقی قرار است در آینده رخ دهد؟

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

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

مدرسه، ورزش، محل کار و روابط نقش دارند. خواهید دید که از کجا نشأت می‌گیرند و چگونه می‌توان آن‌ها را تغییر داد.

طرز فکر خود را رشد دهید

چه طرز فکری دارید؟ موارد زیر را در نظر بگیرید؛ هریک از توضیحات را بخوانید و تصمیم بگیرید که با آن‌ها، عمدتاً موافقید یا مخالف:

- ۱) هوش امری بسیار پایه‌ای است که نمی‌توانید تغییرات زیادی در آن بدهید.
 - ۲) می‌توانید چیزهای جدید یاد بگیرید، اما واقعاً نمی‌توانید درجه باهوش بودن خود را تغییر دهید.
 - ۳) مهم نیست که چقدر باهوش باشید، همیشه می‌توانید آن را به میزان قابل توجهی تغییر دهید.
 - ۴) همیشه می‌توانید میزان هوش خود را به میزان قابل ملاحظه‌ای تغییر دهید.
- موارد ۱ و ۲، مربوط به طرز فکر ثابت است. موارد ۳ و ۴ طرز فکر رشد را منعکس می‌کنند. شما با کدام طرز فکر بیشتر موافق هستید؟ می‌توانید ترکیبی از هر دو باشید، اما اکثر مردم به سمت یکی از آن‌ها متمایل‌اند. همچنین باورهایی در مورد توانایی‌های دیگر دارید. می‌توانید «استعداد هنری»، «توانایی‌های ورزشی» یا «مهارت کسب‌وکار» را با «هوش» جایگزین کنید و آن را امتحان کنید.
- این تنها به توانایی‌های شما مربوط نمی‌شود؛ بلکه با ویژگی‌های شخصی‌تان نیز ارتباط دارد. به این اظهارات درباره شخصیت نگاه کنید و تصمیم بگیرید که با هر کدام از آن‌ها موافقید یا مخالف:

- ۱) شخصیت مشخصی دارید و کار زیادی برای تغییر آن نمی‌توان انجام داد.
- ۲) مهم نیست چه نوع شخصیتی دارید، همیشه می‌توانید به‌طور قابل ملاحظه‌ای تغییر کنید.
- ۳) می‌توانید کارها را به‌طور متفاوتی انجام دهید، اما بخش مهمی از آن کسی که هستید، واقعاً تغییر نمی‌کند.

۴) همیشه می‌توانید چیزهای اساسی در مورد نوع شخصیت خود را تغییر دهید. در اینجا، موارد ۱ و ۳، پرسش‌های مربوط به طرز فکر ثابت و موارد ۲ و ۴ منعکس‌کننده طرز فکر رشد هستند. با کدام یک بیشتر موافقید؟ آیا ممکن است با «طرز فکر» شما در مورد هوش‌تان متفاوت باشد؟ بله، می‌تواند این‌گونه باشد.

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

- به افرادی فکر کنید که می‌دانید غرق در طرز فکر ثابت هستند. به این فکر کنید که چگونه آن‌ها همواره در تلاشند تا خود را اثبات کنند و اینکه تا چه اندازه نسبت به اشتباه و خطا کردن، بیش‌ازحد حساسیت نشان می‌دهند. آیا تا به حال با خودتان فکر کرده‌اید که چرا این‌گونه هستند؟ (آیا شما این‌گونه‌اید؟) اکنون می‌توانید دلیل آن را درک کنید.
- به کسانی فکر کنید که می‌دانید در طرز فکر رشد مهارت دارند، کسانی که درک می‌کنند که ویژگی‌های مهم را می‌توان پرورش داد. به شیوه‌های مقابله آن‌ها با موانع فکر کنید. به کارهایی فکر کنید که برای ارتقای خود انجام می‌دهند. برخی از شیوه‌هایی که ممکن است برای تغییر یا توسعه‌تان دوست داشته باشید، چیست؟

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

خود را در طرز فکر ثابت قرار دهید. توانایی شما در معرض خطر قرار دارد. آیا می‌توانید نگاه‌های همه را روی خودتان احساس کنید؟ آیا می‌توانید چهره استاد را که

در حال ارزیابی شماست، ببینید؟ تنش را احساس کنید، منیت خود را که حالت تدافعی می‌گیرد و دچار ضعف می‌شود احساس کنید. به چه چیزهای دیگری فکر کرده و احساس‌شان می‌کنید؟ حال، خود را در طرز فکر رشد قرار دهید. شما تازه کار هستید، به همین دلیل است که اینجا هستید. آمده‌اید که یاد بگیرید. معلم، منبعی برای یادگیری است. احساس کنید که از تنش رهایی می‌یابید. احساس کنید ذهن‌تان باز می‌شود. پیام این است: می‌توانید طرز فکر خود را تغییر دهید.

فصل ۲) بررسی عمیق تر طرز فکرها

وقتی زن جوانی بودم، می‌خواستم همسری مثل شاهزاده‌ها داشته باشم. بسیار خوش‌تیپ، بسیار موفق، شخصی بسیار قدرتمند و مهم در جامعه. دنبال کاری جذاب بودم که بیش‌ازحد سخت و مخاطره‌آمیز نباشد، و آن را برای اثبات خودم می‌خواستم. سال‌ها طول کشید تا اینکه خشنود و راضی شوم. مرد فوق‌العاده‌ای پیدا کردم اما کارش در حال توسعه و پیشرفت بود. شغل خوبی یافتم اما واقعاً چالشی بود و تلاش مداومی می‌طلبید. هیچ چیز آسان نبود. پس چرا راضی هستم؟ طرز فکرم را تغییر دادم. آن را به‌خاطر کارم تغییر دادم. روزی من و ماری بندورا، دانشجوی دکترایم، سعی کردیم بفهمیم که چرا برخی از دانش‌آموزان تا این اندازه گرفتارِ اثبات توانایی خود هستند درحالی‌که دیگران فقط با آرامش و لذت یاد می‌گیرند. 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.

این‌گونه بود که ایده «طرز فکرها» متولد شد. فوراً متوجه شدم که کدام‌یک از آن‌ها را داشتم. فهمیدم که چرا همیشه نگران اشتباهات و شکست‌ها بودم و برای نخستین بار دریافتم که می‌توانم انتخاب کنم.

زمانی که وارد طرز فکری می‌شوید، در واقع وارد جهان جدیدی شده‌اید. در جهانی که صفات ثابتی دارد، موفقیت یعنی اثبات هوش یا استعداد و ثابت کردن خودتان. در جهان دیگر که ویژگی‌های 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، اخراج‌شدن و مورد بی‌اعتنایی قرارگرفتن 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 توانایی‌هایتان است!

در یک جهان، تلاش چیز بدی است. تلاش، همانند شکست، یعنی که باهوش یا با استعداد نیستید. اگر باهوش بودید که لازم نبود تلاش کنید. در جهان دیگر، تلاش آن چیزی است که باعث می‌شود باهوش یا با استعداد شوید.

می‌توانید انتخاب کنید. طرز فکرها، صرفاً باورهای ما هستند. اگرچه قدرتمندند اما تنها، چیزی در درون ذهنتان هستند و می‌توانید ذهن خود را تغییر دهید. همان‌طور که در حال خواندن هستید، به این فکر کنید که دوست دارید به کجا برسید و چه طرز فکری شما را به آنجا می‌رساند.

آیا موفقیت به معنای یادگیری است یا اثباتِ 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.» درواقع چه چیزی فردی را غیر یادگیرنده می‌کند؟

هرکسی 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 بیش‌ازحد 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 هیجان پایان دهد؟ طرز فکر ثابت. به محض اینکه کودکان بتوانند خودشان را ارزیابی کنند، برخی از آن‌ها از چالش‌ها می‌هراسند. آن‌ها از باهوش نبودن می‌ترسند. من هزاران نفر، از کودکان پیش‌دبستانی گرفته تا افراد بزرگ‌تر را مورد مطالعه قرار داده‌ام و شگفت‌آور است که چطور بسیاری از افراد فرصت‌های یادگیری را رد می‌کنند.

ما به بچه‌های چهارساله حق انتخابی دادیم: آن‌ها می‌توانستند پازل آسانی را

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

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

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

یک دختر کلاس هفتمی این موضوع را به‌طور خلاصه این‌گونه بیان کرد: «فکر می‌کنم هوش، چیزی است که باید برای به‌دست آوردن آن تلاش کنید... چیزی نیست که به شما داده شود. بیشتر بچه‌ها، اگر از جوابشان مطمئن نباشند، دستشان را برای جواب‌دادن به سؤال بالا نمی‌برند؛ اما کاری که من معمولاً انجام می‌دهم این است که دستم را بالا می‌برم، چرا که اگر جوابم اشتباه باشد آن موقع اشتباهم تصحیح می‌شود، یا دستم را بالا می‌برم و می‌گویم: چگونه / این حل می‌شود؟ یا آن را متوجه نمی‌شوم. می‌توانید به من کمک کنید؟ با این‌گونه عمل کردن، هوشم را افزایش می‌دهم».

فراتر از پازل‌ها

امتناع از حل کردن پازل‌ها یک مسئله است و رد کردن فرصت‌هایی که برای آینده شما مهم‌اند، مسئله‌ای دیگر! برای اینکه ببینید این اتفاق خواهد افتاد، از یک وضعیت غیرمعمول بهره بردیم. در دانشگاه هنگ‌کنگ، همه چیز به زبان انگلیسی است؛ کلاس‌ها، کتاب‌های درسی و امتحانات! اما برخی از دانشجویانی که وارد دانشگاه می‌شوند به زبان انگلیسی مسلط نیستند، بنابراین عاقلانه است که به سرعت کاری در

این خصوص انجام دهند.

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

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

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

با این باور که موفقیت به معنای یادگیری است، دانشجویان دارای طرز فکر رشد، فرصت را غنیمت شمردند اما کسانی که طرز فکر ثابت داشتند، نمی خواستند کمبودهایشان افشا شود. آن ها برای اینکه در کوتاه مدت احساس باهوش بودن کنند، مایل بودند که آینده ی تحصیلی خود را در معرض خطر قرار دهند.

این گونه است که طرز فکر ثابت باعث می شود افراد به غیر یادگیرندگان تبدیل شوند.

امواج مغزی داستان را تعریف می کنند

حتی می توانید تفاوت ها را در امواج مغزی افراد ببینید. افرادی با هر دو طرز فکر، به آزمایشگاه امواج مغزی ما در کلمبیا آمدند. همان طور که به سؤالات سخت پاسخ می دادند و بازخورد می گرفتند، کنجکاو بودیم که ببینیم چه زمانی امواج مغزی آن ها علاقه مندی و توجه را نشان خواهد داد.

افراد دارای طرز فکر ثابت، تنها زمانی علاقه مند بودند که بازخوردها، نشان دهنده

توانایی‌هایشان بود. امواج مغزی آن‌ها نشان داد که وقتی به آن‌ها گفته می‌شد که پاسخ‌هایشان درست یا غلط است، به‌دقت 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، به‌دقت 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 تصمیم بگیریم که چه نوع روابطی را می‌خواهیم: روابطی که باعث تقویت غرور و منیت‌مان می‌شود یا روابطی که ما را برای رشد کردن به چالش می‌کشد؟ 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 سابقاً 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 به‌چالش بکشد و به یادگیری

چیزهای جدید تشویق کند.

بدیهی است که منظورشان همسری نبود که مرتباً از آنها انتقاد کند و یا عزت نفس شان را تضعیف کند، بلکه به طور قطع کسی را می خواستند که از پیشرفت شان حمایت کند. آنها تصور نمی کردند که انسان های کامل و بی عیب و نقصی هستند که همه چیز را می دانند و چیز دیگری برای یادگیری وجود ندارد.

آیا به این فکر می کنید که اگر دو نفر با طرز فکرهای متفاوت با هم ملاقات کنند، چه می شود؟

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

کم کم احساس کردم که چه اشتباه بزرگی کرده ام. هر بار که چیزی شبیه به این می گفتم «چرا سعی نمی کنیم کمی بیشتر بیرون برویم؟» یا «دوست داشتم قبل از تصمیم گیری با من مشورت می کردی»، او بسیار به هم می ریخت. سپس به جای صحبت کردن درخصوص موضوعی که مطرح کرده بودم، باید یک ساعت صرف می کردم تا ناراحتی اش را برطرف کنم و کاری کنم که دوباره احساس خوبی پیدا کند. به علاوه پس از آن به سمت گوشی اش می رفت تا به مادرش تلفن کند، چرا که او را غرق در ستایش های ناتمامی می کرد که به نظر می رسید به آنها نیاز داشت. ما هر دو در زمان ازدواج جوان و بی تجربه بودیم. فقط می خواستم که ارتباط برقرار کنم.

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

بیماری مدیرعامل

صحبت کردن، به گونه ای مانند حکمرانی کردن است و تمایل به عالی و بی نقص دیده شدن؛ تعجب نکنید این اغلب به نام «بیماری مدیرعامل» نامیده می شود. لی ایاکوکا،

به‌طور بدی دچار آن بود. او پس از موفقیت اولیه به‌عنوان رئیس شرکت کرایسلر موتورز، به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای شبیه چهارساله‌های ما به‌نظر می‌رسید که طرز فکر ثابت داشتند. او مدل‌های مشابه را بارها و بارها تنها با یکسری تغییرات سطحی تولید می‌کرد. متأسفانه آن‌ها مدل‌هایی بودند که دیگر کسی خواهانش نبود. در همین حین، شرکت‌های ژاپنی به‌طور کامل در حال تجدیدنظر در زمینه ظاهر و عملکرد خودروها بودند. می‌دانید نتیجه آن چه بود؟ اتومبیل‌های ژاپنی به‌سرعت بازار را قبضه کردند.

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

اما همه به بیماری مدیرعامل، مبتلا نمی‌شوند. بسیاری از رهبران بزرگ، با کاستی‌های خود به‌طور منظم مقابله می‌کنند. داروین اسمیت با مرور عملکرد فوق‌العاده‌اش در شرکت کیمبرلی کلارک، اعلام کرد که «هرگز تلاش برای کسب شایستگی و صلاحیت بیشتر در کارم را متوقف نکردم». این مردان، مانند دانشجویان هنگ‌کنگی که طرز فکر رشد داشتند، هرگز شرکت در دوره‌های اصلاحی و بهبود را متوقف نکردند. مدیرعاملان با معضل دیگری روبه‌رو هستند. آن‌ها می‌توانند استراتژی‌های کوتاه‌مدت را انتخاب کنند که قیمت سهام شرکت را افزایش داده و باعث شود که مانند قهرمانان به‌نظر برسند یا می‌توانند برای بهبود طولانی‌مدت تلاش کنند و هم‌زمان که سلامت و رشد درازمدت شرکت را پایه‌گذاری می‌کنند، ریسک مخالفت‌های سرمایه‌داران را به جان بخرند.

آلبرت دانلپ که به اعتراف خودش طرز فکر ثابت داشت، به شرکت «سان بین» آورده شد تا آن را متحول کند.

او استراتژی کوتاه‌مدت دیده‌شدن همانند یک قهرمان در بازار سهام را انتخاب کرد. سهام اوج گرفت اما شرکت از هم پاشید.

لو گرستنر که به گفته همگان، فردی با طرز فکر رشد بود، فراخوانده شد تا در

آی‌بی‌ام تغییراتی اساسی به‌وجود آورد. همان‌طور که کارهای زیادی را برای ایجاد تحولات اساسی در فرهنگ و سیاست آی‌بی‌ام آغاز کرد، قیمت سهام راکد شد و مورد تمسخر بورس وال‌استریت قرار گرفت. آن‌ها او را شکست‌خورده نامیدند. باین‌حال، چند سال بعد، آی‌بی‌ام مجدداً راه او را ادامه داد.

توسعه‌دادن

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 هیچ جای 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 به‌طور خلاصه، بهتر از خودم به‌چالش کشیده‌ام.» میا برای نخستین بار با برادر بزرگ‌ترش بازی کرد. پس‌از آن در ده‌سالگی، به تیم پسران یازده‌ساله 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 می‌خواست کشتی بگیرد. پس از اینکه بارها روی تشک کشتی شکست خورد، به او گفته شد که مایه خجالت است و هیچ‌کس او را جدی نخواهد گرفت.

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

میراندا در یک زندگی بدون چالش، رشد کرده بود؛ اما وقتی مادرش در سن چهل‌سالگی بر اثر بیماری درگذشت، میراندای ده‌ساله، به حقیقتی دست پیدا کرد. «هنگامی که در بستر مرگ هستید، یکی از بهترین چیزهایی که می‌توان گفت این است

که واقعاً خودم را کشف کردم. این حس فوریت زمانی که مادرم فوت شد، کم‌کم به من القا شد... اگر در زندگی، خودتان را فقط برای انجام‌دادن کارهای آسان به‌زحمت می‌اندازید، شرم بر شما! بنابراین، هنگامی که کشتی او را به‌چالش می‌کشید، آماده بود که آن را بپذیرد. تلاش‌هایش جواب داد. در بیست‌و‌چهارسالگی، میراندا آخرین خنده‌ها و تمسخرها را دریافت کرد. او در رده وزنی خود در تیم المپیک ایالات‌متحده برنده شد و از آتن با مدال برنز به خانه بازگشت. قدم بعدی چه بود؟ دانشکده حقوق دانشگاه پیل. اطرافیان به او توصیه می‌کردند که در همان زمینه‌ی تخصصی‌اش (ورزش کشتی) بماند، اما میراندا احساس کرد که شروع دوباره از نقطه صفر و مشاهده اینکه، این دفعه چه دستاوردی به‌دست خواهد آورد، هیجان‌انگیزتر است.

توسعه فراتر از ممکن

گاهی اوقات افراد دارای طرز فکر رشد، خود را آنقدر توسعه می‌دهند که کارهای غیرممکنی را انجام می‌دهند. در سال ۱۹۹۵، کریستوفر ریو بازیگر از اسب افتاد. گردنش شکست و به‌دلیل قطع نخاع، به‌طور کامل از گردن به پایین فلج شد. علم پزشکی به او می‌گفت: خیلی متأسفم. / این شرایط دشوار را بپذیر.

با این‌حال، ریو، برنامه ورزشی سختی را آغاز کرد که مستلزم حرکت تمام قسمت‌های بدن فلج او با کمک تحریک الکتریکی بود... چرا نتواند یاد بگیرد که دوباره حرکت کند؟ چرا باید مغز او یک‌بار دیگر نتواند فرمان‌هایی بدهد که بدنش از آن‌ها اطاعت کند؟ پزشکان هشدار دادند که ریو در حال انکارکردن است که نهایتاً به ناامیدی و افسردگی‌اش منجر خواهد شد. آن‌ها قبلاً چنین چیزی را دیده بودند و این نشانه بدی برای بهبودش بود. اما واقعاً، ریو داشت چه‌کار می‌کرد؟ آیا نقشه بهتری داشت؟ پنج سال بعد، شروع به بازیابی مجدد حرکت خود کرد. برای نخستین‌بار این اتفاق در دست‌های او اتفاق افتاد، بعد بازوها، پس از آن پاها و سپس نیم‌تنه بالایی او حرکت خود را بازیافتند. بعید بود که درمان شود، اما اسکن‌های مغزی نشان داد که مغزش بار دیگر به بدنش سیگنال ارسال می‌کرد و بدن او به آن‌ها پاسخ می‌داد. نه‌تنها ریو توانایی‌های خود را توسعه داد، بلکه شیوه تفکر علم در مورد سیستم عصبی و توانمندی آن برای بازیابی را نیز تغییر داد. با انجام چنین کاری، او چشم‌انداز کاملاً

جدیدی برای تحقیقات و امید دوباره‌ای برای افراد مبتلا به آسیب‌های نخاعی گشود.

موفق شدن در چیزهای مطمئن

واضح است که افراد با طرز فکر رشد، وقتی مهارت‌های خود را توسعه می‌دهند کامیاب می‌شوند. اما افراد دارای طرز فکر ثابت چه زمانی موفق می‌شوند؟

زمانی که همه چیز با خیال راحت در چنگ آن‌ها باشد. اگر چیزی بیش از حد چالش‌برانگیز باشد و آن‌ها احساس باهوش یا بااستعداد بودن نکنند، علاقه‌شان را از دست می‌دهند. هنگامی که دانشجویان پزشکی را در طی درس شیمی ترم اول‌شان زیر نظر گرفتیم، متوجه این موضوع شدم. از نظر بسیاری از دانشجویان، این چیزی بود که زندگی‌شان به سمت آن سوق پیدا کرده بود: پزشک شدن! و این دوره است که مشخص می‌کند چه کسی اول خواهد شد. دوره‌ای بسیار سخت که متوسط نمرات دانشجویان C+ بود، دانشجویانی که تا قبل از آن، به ندرت نمره‌ای کمتر از A گرفته بودند.

اکثر دانشجویان با علاقه‌مندی بسیاری شیمی را شروع کردند. با این حال، در طول ترم، اتفاقی روی داد. دانشجویان دارای طرز فکر ثابت تنها زمانی علاقه‌مند ماندند که در دفعه اول به خوبی عمل کردند. کسانی که آن را دشوار دیدند، میزان زیادی از علاقه و لذت خود را از دست دادند. اگر تصدیق‌کننده هوش آن‌ها نبود، نمی‌توانستند از آن لذت ببرند.

یکی از دانشجویان گفت: «هرچقدر سخت‌تر می‌شد، بیشتر باید خودم را مجبور به خواندن کتاب‌ها و مطالعه برای امتحانات می‌کردم. قبلاً نسبت به شیمی هیجان داشتم، اما در حال حاضر هر بار که درباره‌اش فکر می‌کنم، احساس بدی به من دست می‌دهد».

در مقابل، دانشجویان دارای طرز فکر رشد، همچنان همان سطح بالای علاقه‌مندی را نشان می‌دادند، حتی زمانی که دیدند بسیار چالش‌برانگیز است: «این درس خیلی مشکل‌تر از چیزی است که فکر می‌کردم، اما می‌خواهم آن را یاد بگیرم، به طوری که دشواری آن مرا مصمم‌تر می‌کند. سخت و چالشی بودن آن، واقعاً مرا به ادامه دادن ترغیب می‌کند.» چالش و علاقه‌مندی ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر داشتند.

ما همین نتیجه مشابه را در دانش‌آموزان جوان‌تر مشاهده کردیم. به کلاس

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

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

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

به عبارت دیگر، او افرادی را که نسبت به چیزهای آسان و آنچه که از قبل بر آن تسلط داشتند، هیجان نشان می‌دادند، از کسانی که در برابر کارهای سخت هیجان‌زده می‌شدند، جدا می‌کرد. دفعه اولی که به خودم گفتم: «این سخت است. این لذت‌بخش است» را هرگز فراموش نمی‌کنم، آن لحظه‌ای بود که می‌دانستم در حال تغییر طرز فکرم هستم.

کی احساس باهوش بودن می‌کنید: وقتی بی‌عیب و نقص‌اید یا وقتی در حال یادگیری؟

برای افراد دارای طرز فکر ثابت تنها موفق‌شدن کافی نیست. کافی نیست که فقط باهوش و بااستعداد به‌نظر بیایید. باید بسیار بی‌عیب‌ونقص باشید و در دفعه اول و بلافاصله بی‌عیب‌ونقص باشید.

ما از افرادی، اعم از دانش‌آموزان دبستانی تا جوانان سؤال کردیم: «چه زمانی احساس باهوش بودن می‌کنید؟» تفاوت قابل توجه بود. افراد دارای طرز فکر ثابت گفتند:

«زمانی که هیچ اشتباهی نمی‌کنم».

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

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

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

«وقتی که کاری خیلی دشوار است و من واقعاً سخت تلاش می‌کنم و

می‌توانم چیزی را انجام دهم که قبلاً نمی‌توانستم».

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

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.

دپارتمان من در کلمبیا، از متقاضیان سراسر جهان، ۶ نفر از دانشجویان تازه فارغ‌التحصیل شده را در یک سال قبول کرد. همه آن‌ها در امتحانات نمرات شگفت‌انگیزی گرفته بودند و توصیه‌نامه‌های تحسین‌برانگیزی از دانشمندان برجسته داشتند. علاوه بر این، در دانشگاه‌های 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 بازنده‌اند. این اتفاقی است که می‌افتد: آن‌ها به دانشکده و لیست طولانی مقاله‌های منتشرشده ما نگاه می‌کردند؛ «اوه خدای من، نمی‌توانم این کار را انجام دهم». آن‌ها دانشجویان سطح بالایی را می‌دیدند که پروپوزال‌های رسمی و مقالاتی برای انتشار ارسال می‌کردند؛ «اوه خدای

من، نمی‌توانم 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 می‌شوند.

مگر هدف دانشگاه همین آموزش دیدن نیست؟ بودن آن‌ها در آنجا به منظور آموختن چگونگی انجام این چیزها است، نه به این دلیل که از قبل همه چیز را می‌دانند. با خودم فکر می‌کنم که آیا این، مشابه چیزی است که برای جانت کوک^۱ و استفان گلس^۲ اتفاق افتاد. آن‌ها هر دو خبرنگاران جوانی بودند که با مقالات ساختگی، به سرعت به اوج رسیدند. جانت کوک برای مقالات واشنگتن پست خود درخصوص پسر هشت‌ساله معتاد به مواد مخدر، برنده جایزه پولیتزر شد. آن پسر وجود خارجی نداشت و او بعداً از جایزه خود محروم شد. استفان گلس، فرد نابغه‌ای در نیو ریپابلیک بود که به نظر می‌رسید داستان‌ها و منابعی داشت که خبرنگاران، فقط در آرزوی آن‌ها بودند. منابعی وجود نداشت و داستان‌ها غیرواقعی بودند!

آیا جانت کوک و استفان گلس باید از همان اول عالی می‌بودند؟ آیا احساس می‌کردند که اعتراف به جهل ممکن است آن‌ها را پیش همکارانشان بی‌اعتبار کند؟ آیا احساس می‌کردند که باید از ابتدا، قبل از هرگونه تلاشی برای یادگیری چگونگی انجام کار، همانند خبرنگاران بزرگ باشند؟ استفان گلس نوشت «ما ستاره بودیم، آن هم ستاره‌های زودرس، و این چیزی بود که اهمیت داشت.» مردم آن‌ها را به عنوان متقلب می‌شناسند و تقلب هم کردند؛ اما درک من از آن‌ها، افرادی جوان و با استعداد است؛ افرادی درمانده که تسلیم فشارهای طرز فکر ثابت خود شدند.

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

1. Janet Cooke

2. Stephen Glass

نمره آزمون، ابدی است

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

بیست سال پیش، لورتای ۵ ساله و خانواده‌اش به ایالات متحده آمدند. چند روز بعد، مادرش او را به مدرسه جدیدی برد که در آنجا، بلافاصله از او امتحان گرفتند. او را به یک مهد کودک معمولی فرستادند نه مهد کودک ایگلز یا تیزهوشان!

اگرچه با گذشت زمان، لورتا به ایگلز منتقل شد و با آن گروه از دانش‌آموزان تا پایان دبیرستان باقی ماند و در طی این مدت جوایز علمی بسیاری به دست آورد، اما هرگز احساس تیزهوشی و نخبه بودن نکرد.

او متقاعد شده بود که امتحان اول، توانایی ثابت او را مشخص کرده و نشان داده بود که تیزهوش واقعی نیست. مهم نیست که در آن زمان پنج‌ساله بود و به‌تازگی وارد کشور جدیدی شده و تغییرات اساسی را تجربه کرده بود. یا اینکه شاید در مدرسه تیزهوشان برای مدتی جای خالی وجود نداشت. یا اینکه احتمالاً مدرسه فکر می‌کرد که کلاسی با سطح راحت‌تر، برای او که به‌تازگی منتقل شده، مناسب‌تر خواهد بود. راه‌های بسیاری برای درک آنچه که اتفاق افتاده بود و مفهوم آن وجود داشت؛ اما متأسفانه او شیوه غلط را انتخاب کرد. در دنیای افراد با طرز فکر ثابت، هیچ راهی برای تبدیل شدن به تیزهوش وجود ندارد. اگر تیزهوش واقعی بودید، باید در امتحان، نفر ممتاز می‌شدید و به‌عنوان تیزهوش، بلافاصله مورد ستایش قرار می‌گرفتید.

آیا لورتا نمونه‌ای نادر است یا این نوع تفکر رایج‌تر از چیزی است که فکر می‌کنیم؟

برای پی‌بردن به این موضوع، ما به کلاس پنجمی‌ها جعبه‌های مقوایی سربسته‌ای نشان دادیم و به آن‌ها گفتیم که داخل آن، آزمونی وجود دارد. گفتیم این آزمون، توانایی‌های مهم آن‌ها را می‌سنجد و چیز دیگری به آن‌ها نگفتیم. سپس از آن‌ها سؤالاتی درباره آزمون پرسیدیم. در ابتدا، می‌خواستیم مطمئن شویم که توضیحات ما را پذیرفته‌اند، بنابراین از آن‌ها پرسیدیم: فکر می‌کنید این آزمون تا چه اندازه توانایی

مهم مدرسه را می‌سنجد؟ همه آن‌ها حرف‌های ما را باور کرده بودند.

سپس پرسیدیم: آیا فکر می‌کنید این آزمون میزان هوش شما را می‌سنجد؟ و آیا فکر می‌کنید که این آزمون نشان می‌دهد وقتی بزرگ شدید میزان هوش‌تان چقدر خواهد بود؟

دانش‌آموزان دارای طرز فکر رشد، حرف‌های ما را باور کرده بودند که آن آزمون، توانایی مهمی را می‌سنجد، اما فکر نمی‌کردند که آزمون، میزان هوش آن‌ها را اندازه‌گیری کند و قطعاً فکر نمی‌کردند که آن آزمون میزان هوش‌شان در آینده را نشان بدهد. درواقع، یکی از آن‌ها به ما گفت: «به‌هیچ‌وجه! هیچ آزمونی نمی‌تواند این کار را انجام دهد».

اما دانش‌آموزان با طرز فکر ثابت، نه تنها باور داشتند که آزمون می‌تواند توانایی مهمی را ارزیابی کند، بلکه به همان شدت معتقد بودند که می‌تواند 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 می‌توانست هوش بنیادی آن‌ها را در زمان حال و برای همیشه اندازه‌گیری 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 توانایی‌های بالقوه

این امر ما را به ایده «توانایی‌های بالقوه» و به این سؤال بازمی‌گرداند که آیا آزمون‌ها یا کارشناسان می‌توانند به ما بگویند که توانایی‌های بالقوه ما چقدر است، قادر به انجام چه کاری هستیم و آینده ما چگونه خواهد بود. طرز فکر ثابت می‌گوید بله. به‌سادگی می‌توانید 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 هم‌اکنون می‌تواند مشخص شود، آن‌چنان متداول است که جوزف پی‌کندی با اطمینان به مورتون داوونی گفت که او شکست خواهد خورد.

داونی بعدها به نویسنده و شخصیت تلویزیونی معروفی تبدیل شد، اما چه چیزی باعث شد کندی چنین پیش‌بینی کند؟! او با جوراب قرمز و کفش‌های قهوه‌ای به کلوپ استورک آمده بود. کندی به او گفت: «مورتون، از بین تمام انسان‌های موفقی که تاکنون در زندگی ملاقات کرده‌ام کسی را نمی‌شناسم که جوراب قرمز و کفش‌های قهوه‌ای پوشیده باشد. مرد جوان، بگذار هم‌اکنون به تو بگویم، تو قطعاً متمایز و برجسته هستی، اما متمایز بودن تو به گونه‌ای است که مردم هرگز تو را تحسین نمی‌کنند.» کارشناسان برای بسیاری از موفق‌ترین افراد عصر ما هیچ آینده‌ای متصور نبودند. جکسون پولاک، مارسل پروست، الویس پریسلی، ری چارلز، لوسیل بال و چارلز داروین؛ تصور می‌شد که همه این اشخاص توانایی کمی در زمینه کاری خود داشته باشند.

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

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

یک‌بار به نمایشگاهی از نقاشی‌های اولیه پل سزان در لندن رفتم. در راه، با خودم فکر می‌کردم که سزان که بود و نقاشی‌های او قبل از اینکه به نقاش امروزی که ما می‌شناسیم تبدیل شود، چگونه بودند. به شدت کنجکاو بودم، چراکه سزان یکی از هنرمندان مورد علاقه من بود و مردی بود که زمینه بسیاری از هنرهای مدرن را فراهم کرد و این چیزی بود که دیدم: برخی از نقاشی‌ها بسیار بد بودند. آن‌ها صحنه‌های بسیار آشفته شامل چند فرد تقریباً خشن بودند که به طرز ناشیانه‌ای کشیده شده بودند. اگرچه نقاشی‌هایی 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، می‌دانند که شکوفایی توانمندی‌ها نیازمند صرف زمان است. به تازگی، از معلمی که در یکی از بررسی‌های ما شرکت کرده بود نامه‌ای با

لحنی تند دریافت کردم. در این بررسی، یک دانش‌آموز فرضی، به نام جنیفر توصیف شده بود که نمره امتحان ریاضی او ۶۵ از ۱۰۰ شده بود. سپس از معلمان پرسیده می‌شود که نظرشان درباره جنیفر چیست. معلمانی که طرز فکر ثابت داشتند، بسیار مشتاق جواب دادن به سوالات ما بودند. آن‌ها فکر می‌کردند که با دانستن نمره جنیفر، درک خوبی از اینکه او چگونه بوده و قادر به انجام چه کاری است داشتند. توصیه‌های آن‌ها زیاد بود. در مقابل، آقای ریوردون بسیار خشمگین بود و اینگونه نوشت:

پس از تکمیل کردن بخش مربوط به معلم پژوهش‌خیزتان، باید درخواست کنم که نظرات من از تحقیق حذف شود. احساس می‌کنم که خود مطالعه از نظر علمی نادرست است. متأسفانه، آزمون با استفاده از یک فرض معیوب، از معلمان می‌خواهد تا در مورد یک دانش‌آموز فرضی فقط براساس نمره او تصمیم‌گیری کنند. عملکرد نمی‌تواند براساس یک ارزیابی سنجیده شود. نمی‌توانید شیب یک خط را تنها با یک نقطه معلوم تعیین کنید، چراکه هیچ خطی برای شروع این کار وجود ندارد. یک لحظه از زمان، روند، بهبود، عدم تلاش یا توانایی ریاضی را نشان نمی‌دهد...

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 موفقیت‌های آینده ارزیابی کند.

اینکه چرا بسیاری از معلمان دیگر شرکت‌کننده در پژوهش، برخلاف این فکر می‌کردند، ناراحت‌کننده بود و این موضوع مورد مطالعه ما بود.

این تفکر که یک ارزیابی می‌تواند شما را برای همیشه بسنجد، چیزی است که باعث ایجاد فوریت برای افراد دارای طرز فکر ثابت می‌شود. به همین دلیل است که آن‌ها باید کاملاً و بلافاصله موفق شوند. چه کسی می‌تواند از عهده تلاش برای رشد کردن برآید، زمانی که همه چیز در خطر از دست رفتن است؟

آیا راه دیگری برای قضاوت توانایی وجود دارد؟ ناسا این‌گونه فکر می‌کند. هنگامی که آن‌ها خواستار متقاضی فضانوردی بودند، افرادی را که دارای سابقه‌ای پر از

موفقیت بودند قبول نکردند و درعوض افرادی را انتخاب نمودند که شکست‌های قابل توجهی داشتند و از آن شکست‌ها بلند شده بودند. جک ولش، مدیرعامل شرکت مشهور جنرال الکتریک، مدیران را براساس ظرفیت‌شان برای رشد انتخاب می‌کرد و مارینا سمیونوا، معلم مشهور باله را به‌یاد بیاورید که شاگردانی را انتخاب می‌کرد که از انتقاد انرژی می‌گرفتند. همه آن‌ها تفکر توانایی ثابت را رد، و درعوض براساس طرز فکر رشد انتخاب می‌کردند.

اثبات اینکه شما خاص هستید

زمانی که افراد دارای طرز فکر ثابت، موفقیت را به رشد ترجیح می‌دهند، واقعاً در تلاش برای اثبات چه چیزی هستند؟ **اینکه آن‌ها خاص و حتی برترند.**

هنگامی که از آن‌ها پرسیدیم: «چه زمانی احساس باهوش بودن می‌کنید؟» بسیاری از آن‌ها گفتند زمانی که احساس می‌کردند فرد خاصی هستند، کسی که متفاوت و بهتر از سایرین بود. من هم تا قبل از کشف طرز فکر و نحوه عملکرد آن، خودم را بابت موهبت‌هایم، بااستعدادتر و حتی شاید شایسته‌تر از دیگران می‌دیدم. ترسناک‌ترین چیزی که به‌ندرت به آن فکر می‌کردم، این بود که فردی عادی باشم. این نوع تفکر باعث می‌شد که همیشه نیاز به اثبات اعتبار خودم داشته باشم. هر نظر و هر نگاهی معنی‌دار بود و روی کارت امتیازی هوش من، کارت امتیازی جذابیت من و کارت امتیازی مطلوبیت من ثبت می‌شد. اگر یک روز خوب پیش رفت، می‌توانستم با این ارقام بالا دلگرم شوم.

یک شب بسیار سرد زمستانی به اپرا رفتم. در آن شب، اپرا بسیار تماشایی بود و همه نه فقط تا پایان اپرا از آنجا نرفتند، بلکه تا بازگشت آخر اجراکنندگان روی صحنه برای تعظیم باقی ماندند. پس از آن همه ما به خیابان‌ها ریختیم و تا کسی می‌خواستیم. به‌وضوح آن شب را به‌یاد دارم. از نیمه‌شب گذشته و هوا به‌شدت سرد بود، باد شدیدی می‌وزید و با گذشت زمان، بیشتر و بیشتر احساس بیچارگی می‌کردم. آنجا در جمعیت گم بودم. چه شانس داشتم؟ ناگهان، یک تاکسی درست کنارم توقف کرد. دستگیره در عقب درست در کنار دستانم قرار گرفت و همان‌طور که داخل شدم، راننده گفت: «شما متفاوت بودید». من برای این لحظات زندگی کرده بودم. نه تنها خاص بودم، بلکه

این موضوع از راه دور هم قابل شناسایی بود.

جنبش عزت‌نفس این نوع تفکر را تشویق می‌کند و حتی وسیله‌هایی برای کمک به تأیید برتری شما ابداع می‌کند. اخیراً به‌صورت اتفاقی به یکی از چنین وسیله‌هایی برخورد کردم. دو نفر از دوستان من هر سال لیست مصوری از ده چیزی که در کریسمس به من هدیه نداده‌اند، می‌فرستند. از ماه ژانویه تا ماه نوامبر، آن‌ها آیتم‌های مدنظر را از کاتالوگ قیچی می‌کردند یا آن‌ها را از اینترنت دانلود می‌کردند... در ماه دسامبر، آیتم‌های برنده را انتخاب می‌کردند. امسال آینه «عاشق خودم هستم» مورد علاقه‌ام بود، آینه‌ای که جمله **عاشق خودم هستم** با حروف بزرگ در نیمه پایینی آن نوشته شده بود. با نگاه به آن، می‌توانید پیام آن را به خودتان بفرستید و برای اعلام خاص بودن خودتان منتظر جهان خارج نباشید.

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

خاص، برتر، محق

جان مک انرو^۱ طرز فکر ثابتی داشت: او معتقد بود که استعداد همه چیز است. جان دوست نداشت که یاد بگیرد و از چالش‌ها لذت نمی‌برد. زمانی که کاری سخت می‌شد، اغلب تسلیم می‌شد. در نتیجه طبق اذعان خودش، به توانایی‌هایش جامه عمل نپوشاند.

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

در طول مسابقه از خاک‌اره برای خشک کردن عرق دستم استفاده می‌کردم. این بار خاک‌اره مطابق میل من نبود، بنابراین به طرف ظرف خاک‌اره رفتم و آن را به زمین انداختم. فردی به نام گری، با عجله جلو آمد تا ببیند چه شده است.

گفتم: «شما به این می‌گویید خاک‌اره؟»، درواقع داشتم سرش فریاد می‌زد:

«نمی‌توانی چیز بهتری آماده کنی؟!»

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

فقط شما مهم هستید (همه چیز در شما خلاصه می‌شود).... آیا هر چیزی که نیاز دارید آماده است؟ همه چیز خوب است؟ ما به شما این را پرداخت خواهیم کرد، آن را انجام خواهیم داد، تملق شما را خواهیم گفت، فقط باید آن کاری را که دوست دارید انجام دهید.

خب بیا بید بررسی کنیم. اگر موفق هستید، بهتر از افراد دیگری. حق دارید از آن‌ها سوءاستفاده کنید و آن‌ها باید در برابر شما به خاک بیفتند. در طرز فکر ثابت، عزت نفس این‌گونه تلقی می‌شود.

در مقابل، اجازه دهید نگاهی به مایکل جردن^۱ ببندازیم. ورزشکار بی‌نظیری با طرز فکر رشد که تمام دنیا از او همواره به بزرگی و عظمت یاد می‌کنند: «سوپرمن»، «خدا در وجود انسان»، «عیسی در کفش‌های تنیس»، اما وقتی بازگشتش به بسکتبال هیاهوی زیادی به پا کرد، این چیزی بود که گفت: «من از میزان هیاهویی که بازگشتم به بازی‌ها ایجاد کرد، شوکه شدم. مردم مرا به‌گونه‌ای ستایش می‌کردند که انگار آیینی مذهبی یا چیزی شبیه آن بودم. بسیار شرم‌آور بود. من مانند هر فرد دیگری انسان هستم».

جردن می‌دانست که برای پرورش توانایی‌هایش تا چه اندازه زحمت کشیده بود. کسی بود که با تلاش و کوشش رشد کرده، نه کسی که ذاتاً بهتر از دیگران باشد.

تام ولف، در فیلم *مردان واقعی*، خلبانان نظامی نخبه‌ای را توصیف می‌کند که مشتاقانه طرز فکر ثابت را پذیرفته بودند. با پشت سر گذاشتن هر آزمون دشوار، خود را به‌عنوان افراد خاصی می‌دیدند که باهوش‌تر و شجاع‌تر از دیگران متولد شده بودند. اما چاک پیگر، قهرمان فیلم *مردان واقعی*، کاملاً متفاوت بود «چیزی به این عنوان که

1. Michael Jordan

کسی خلبان متولد شود، وجود ندارد. استعداد یا لیاقت، هرچه که بود، تبدیل شدن به یک خلبان ماهر کار سختی بود، تجربه یادگیری مستمر بود. بهترین خلبانان بیشتر از دیگران پرواز می‌کنند؛ 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.

به‌طور خلاصه، افرادی که به ویژگی‌های ثابت معتقدند، برای موفقیت احساس فوریت می‌کنند و هنگامی که موفق می‌شوند، ممکن است بیش‌ازحد مغرور شوند. ممکن است حس برتری داشته باشند، چرا که موفقیت یعنی ویژگی‌های ثابت آن‌ها بهتر از ویژگی‌های دیگران است.

پناه‌گرفتن در پشت عزت‌نفس طرز فکر ثابت، سؤال ساده‌ای را مطرح می‌کند: اگر موفق باشید، کسی هستید، اما اگر موفق نیستید چه؟!

طرز فکرها معنای شکست را تغییر می‌دهند

خانواده مارتینز، رابرت سه‌ساله‌شان را می‌پرستیدند و همیشه به شاهکارهایش می‌بالیدند. کودکی به باهوشی و خلاقیت کودک آن‌ها وجود نداشت. سپس رابرت کاری نابخشودنی انجام داد؛ او نتوانست در آزمون ورودی پیش‌دبستانی شماره یک نیویورک موفق شود. پس از آن، خانواده مارتینز از او دلسرد شدند. آن‌ها به همان شیوه قبل، درباره او صحبت نمی‌کردند و با افتخار و محبت سابق با او رفتار نمی‌کردند. او دیگر رابرت باهوش آن‌ها نبود. او کسی بود که خودش را بی‌اعتبار و آن‌ها را شرمسار کرده بود. در سن کم سه‌سالگی فردی شکست‌خورده بود.

همان‌طور که مقاله‌ای در نیویورک‌تایمز اشاره می‌کند، شکست، از عمل شکست‌خوردن (من شکست خوردم) به هویت (من شکست خورده‌ام) تبدیل شده بود. این امر به‌ویژه در طرز فکر ثابت صادق است.

زمانی که بچه بودم، من هم نگران دچار شدن به سرنوشت رابرت بودم. در کلاس ششم، بهترین هجی‌کننده مدرسه بودم. مدیر از من خواست که به رقابتی در سطح شهر بروم، اما نپذیرفتم.

در کلاس نهم، در درس فرانسه از همه بهتر بودم و معلم از من خواست تا وارد

رقابتی در سطح شهر شوم. باز هم خودداری کردم. چرا باید ریسک می‌کردم 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 پنج‌ساله بدون برد که بازی‌ها 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 می‌افتاد؟ ارنی به ما می‌گوید: «آدم متفاوتی می‌شدم.» او شخصی بازنده می‌شد.

در هر ماه آوریل، هنگامی که پاکت نامه‌های عدم پذیرش از دانشگاه‌ها دریافت می‌شود، افراد بی‌شماری در سراسر کشور احساس شکست‌خوردگی می‌کنند. هزاران نفر از دانش‌پژوهان جوان و بااستعداد تبدیل می‌شوند به «دختری که وارد پرینستون نشد» یا «پسری که وارد استنفورد نشد».

لحظه‌های تعیین‌کننده

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

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

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

همان‌طور که باور دارد، فرد بهتری استفاده کرد.

با این حال، در طرز فکر ثابت، شکست ممکن است به ضربه روحی فراموش‌نشده تبدیل شود. برنارد لوئیزائو یکی از برترین سرآشپزهای جهان بود. تنها تعداد انگشت‌شماری از رستوران‌ها در تمام فرانسه از کتاب راهنمای میچلن، قابل احترام‌ترین راهنمای رستوران در اروپا، امتیاز عالی سه ستاره دریافت می‌کنند. رستوران او یکی از آن‌ها بود. با این حال، نزدیک به انتشار کتاب راهنمای میچلن در سال ۲۰۰۳، لوئیزائو خودکشی کرد. او در گالت میلائو، 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 این‌گونه نشد، اما فکر شکست او را تسخیر کرده بود.

لوئیزائو در آن زمان پیشگام بود. او یکی از اولین‌هایی بود که «غذاهای موج نو» را با جایگزین کردن سس کره و خامه سنتی در آشپزی فرانسوی با طعم تازه‌تر مواد غذایی ارتقا داد. مردی دارای انرژی فوق‌العاده که همچنین یک کارآفرین بود. او علاوه بر رستوران سه ستاره در بورگوندی، مالک سه رستوران در پاریس، کتاب‌های آشپزی متعدد و خط تولید مواد غذایی منجمد بود. او می‌گفت که «من مانند ایو سن لوران هستم؛ هم لباس گران‌قیمت برای مشتری خاص و هم لباس‌های معمول برای مغازه‌ها (همه جور غذایی آماده می‌کنم)».

مردی با چنین استعداد و ابتکاری، به راحتی می‌توانست با دو امتیاز و سه ستاره یا بدون آن، آینده رضایت‌بخشی را برنامه‌ریزی کند. درواقع، همان‌طور که مدیر گالت میلائو گفت: باورکردنی نبود که امتیاز، موجب خودکشی او شود؛ اما در طرز فکر ثابت، امتیاز پایین آن‌ها، به او معنای متفاوتی از خودش می‌داد: شکست‌خورده. از عرش به فرش رسیده!

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

موفقیت من شکست توست

نابستان گذشته، من و همسرم به یک مزرعه گردشگری رفتیم. کار بسیار بدیی

بود چراکه هیچ یک از ما تا آن زمان از نزدیک اسب ندیده بودیم! روزی، برای دوره فلای فیشینگ ثبت‌نام کردیم (نوعی ماهیگیری که در آن درون آب می‌ایستید و نخ ماهیگیری را با دست پرتاب می‌کنید و منتظر گیر افتادن ماهی در قلاب می‌مانید).

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

به‌زودی دریافتیم که او به ما یاد نداده بود که چگونه تشخیص دهیم چه زمانی ماهی قزل‌آلا به طعمه می‌خورد (قزل‌ها طناب را نمی‌کشند؛ باید به آب دقت کنید) و زمانی که ماهی قزل‌آلا به طعمه گیر می‌کند، چه کاری انجام دهیم. چطور نخ قلاب ماهیگیری را به آرامی جمع کنیم که ماهی فرار نکند (ماهی را در امتداد آب بکشید و آن را به سمت هوا پرتاب نکنید).

خب، زمان سپری شد، اما خبری از ماهی قزل‌آلا نبود. هیچ یک از ما کوچک‌ترین پیشرفتی نکرده بود. ناگهان، متوجه شدم. چند ماهی قزل‌آلای بی‌دقت، به‌شدت به طعمه من خوردند و ماهیگیر که به‌طور اتفاقی در همان‌جا بود، ادامه کار را به من به‌طور مفصل توضیح داد. من یک قزل‌آلای رنگین‌کمان صید کرده بودم.

واکنش # ۱: شوهر من، دیوید، درحالی‌که از غرور بسیار بشاش بود به سمت من دوید و گفت: «زندگی با تو بسیار هیجان‌انگیز است!»

واکنش # ۲: آن شب هنگامی که برای صرف شام به اتاق غذاخوری آمدیم، دو مرد به سمت شوهرم آمدند و گفتند: «دیوید چطوری، در چه حالی؟» دیوید مبهوتانه به آن‌ها نگاه کرد؛ او هرگز نمی‌دانست که آن‌ها در چه مورد صحبت می‌کردند. البته که نمی‌دانست. او کسی بود که فکر می‌کرد ماهیگیری من هیجان‌انگیز 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 آسیب‌زایی شکست در طرز فکر ثابت، این طرز فکر هیچ دستورالعمل خوبی برای غلبه بر آن به شما ارائه نمی‌کند. اگر شکست به معنای آن است که فاقد صلاحیت و توانایی یا شکست‌خورده هستید، خب در آن صورت چه کاری از شما برمی‌آید؟

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

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

پس از عملکرد ضعیف در آزمون، به دانش‌آموزان کالج فرصتی داده شد که به آزمون سایر دانش‌آموزان نگاهی بیندازند. دانش‌آموزانی که طرز فکر رشد داشتند، به آزمون کسانی نگاه کردند که بسیار بهتر از آن‌ها عمل کرده بودند. مانند همیشه، آن‌ها می‌خواستند که اشکالات‌شان را اصلاح کنند اما دانش‌آموزانی که طرز فکر ثابت داشتند، تصمیم گرفتند که به آزمون افرادی نگاه کنند که واقعاً ضعیف عمل کرده بودند. این کار برای ایجاد احساسی بهتر نسبت به خودشان بود.

جیم کالینز در کتاب «خوب به عالی» از موضوع مشابهی در دنیای شرکت‌های بزرگ سخن می‌گوید. اغلب شرکت‌ها گاهی برای توجیه شرایط نامناسب‌شان، به رقبای ضعیف‌تر و با عملکرد بدتر توجه می‌کنند و در نتیجه دیدگاه و حس بهتری نسبت به وضعیت خود پیدا می‌کنند (جیم کالینز در کتابش به فعالیت‌های شرکت پی‌اندجی در صنعت محصولات سلولزی اشاره می‌کند). یکی دیگر از شیوه‌های افراد با طرز فکر

ثابت برای بازیابی عزت نفس‌شان پس از شکست، این است که شکست را به گردن دیگری بیندازند یا بهانه بیاورند. بیایید به داستان جان مک انرو برگردیم.

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

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

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

جان وودن، مربی افسانه‌ای بسکتبال می‌گوید: شما بازنده نیستید مگر زمانی که شروع به سرزنش کنید. منظور این است که اگر اشتباهات‌تان را انکار نکنید، همچنان می‌توانید از آن‌ها یاد بگیرید.

هنگامی که شرکت انرون، غول صنعت انرژی، به دست فرهنگ تکبر خود شکست خورد و سرنگون شد، اشتباه چه کسی بود؟ جفری اسکیلینک، مدیرعامل و رئیس نابغه اصرار داشت که تقصیر او نبود. تقصیر کل دنیا بود. جهان آنچه را که انرون در تلاش برای انجامش بود درک نمی‌کرد. در مورد تحقیقات وزارت دادگستری درخصوص فریب گسترده شرکت‌های بزرگ چطور؟ حمله و تهمت هدفمند بود.

جک ولش، مدیرعاملی با طرز فکر رشد، واکنش کاملاً متفاوتی به یکی از فضاحت‌های جنرال الکتریک داشت. در سال ۱۹۸۶، جنرال الکتریک شرکت پی بادی را خرید که یک شرکت بانقداری سرمایه‌گذاری در وال استریت بود. به‌زودی پس از انجام معامله، پی بادی با رسوایی تجاری داخلی بزرگی مواجه شد. چند سال بعد، این فاجعه دوباره در قالب جوزف جت نازل شد. جوزف تاجری بود که چندین معامله ساختگی به

میزان صدها میلیون دلار انجام داد تا سود قرضه خود را افزایش دهد. جک ولش به چهارده تن از همکاران ارشد خود در جنرال الکتریک برای دادن خبرهای بد و عذرخواهی شخصی تماس گرفت. ولش گفت: «من خودم مقصر این فاجعه می‌دانم».

طرز فکر و افسردگی

شاید برنارد لوئیزانو، سرآشپز فرانسوی، فقط افسرده بود. آیا این گونه فکر کردید؟ به عنوان روان‌شناس و مربی، به شدت به موضوع افسردگی علاقه‌مندم. این موضوع در محیط‌های دانشگاهی، به ویژه در ماه‌های فوریه و مارس^۱ بیداد می‌کند. زمستان تمام نشده و تا تابستان زمان زیادی باقی است، کارها تلنبار شده‌اند و روابط اغلب به سردی می‌گرایند. با این حال، زمان زیادی است که متوجه شده‌ام دانشجویان مختلف، افسردگی را به شیوه‌های کاملاً متفاوتی کنترل می‌کنند. برخی دانشجویان هیچ کار و تلاشی نمی‌کنند. بقیه، اگرچه احساس اسفناکی دارند، اما طاقت می‌آورند. آن‌ها هر طور که شده در کلاس شرکت می‌کنند، به تلاش و کارشان ادامه می‌دهند و هوای خودشان را دارند، به طوری که احساس بهتری پیدا می‌کنند و نمی‌گذارند خلی در زندگی‌شان وارد شود.

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

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

بود، عذابشان می داد.

«این تنها چیزی است که در ذهن من می چرخد "تو یک احمق"، «هرگز نمی توانم از این فکر که یک بازنده ام، خلاص شوم.» دوباره شکست، آن ها را مورد توصیف قرار می داد و مسیری برای موفقیت باقی نمی گذاشت.

و هرچقدر بیشتر احساس افسردگی می کردند، به همان اندازه برای حل مشکلاتشان کمتر تلاش می کردند. برای مثال آن ها چیزهایی را که باید، مطالعه نمی کردند، تکالیفشان را به موقع تحویل نمی دادند و با برنامه های روزمره شان پیش نمی رفتند.

اگرچه دانشجویان دارای طرز فکر ثابت افسردگی بیشتری نشان دادند، با این حال در اوج فصل افسردگی، بسیاری از آن ها که طرز فکر رشد داشتند نیز احساس بدبختی بسیاری می کردند و در اینجا متوجه چیز بسیار شگفت انگیزی شدیم. افراد دارای طرز فکر رشد هر چه بیشتر احساس افسردگی می کردند، مقدار تلاششان برای مواجهه با مشکل بیشتر می شد، برای ادامه دادن به تکالیفشان مطمئن تر می شدند، زندگی خود را هماهنگ تر می کردند و مصمم تر می شدند.

درواقع، از نحوه عمل آن ها به سختی می شد به میزان درماندگی و محزون بودنشان پی برد. این داستانی است که مرد جوانی برایم تعریف کرد:

دانشجوی سال اول بودم و نخستین سالی بود که از خانه دور شدم. همه غریبه بودند، درس ها سخت بود. همین طور که روزها به کندی سپری می شد، بیشتر و بیشتر احساس افسردگی می کردم. تا اینکه کار به جایی رسید که صبح ها به سختی می توانستم از رختخواب بیرون بیایم اما هر روز خودم را مجبور می کردم که بیدار شوم، دوش بگیرم، اصلاح کنم و آنچه را که باید انجام می دادم، انجام دهم. یک روز نمره واقعاً پایینی گرفتم و تصمیم گرفتم که تقاضای کمک کنم بنابراین پیش دستیار آموزش کلاس روان شناسی ام رفتم و از او درخواست مشاوره کردم.

او از من پرسید: «آیا در کلاس های خود حاضر می شوید».

جواب دادم: «بله»

پرسید: آیا به مطالعه خود ادامه می دهید؟

- «بله»

- آیا در امتحان‌هایتان موفق عمل می‌کنید؟

- «بله»

او به من گفت: «پس شما افسرده نیستید».

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

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

به‌طور خلاصه، زمانی که افراد به ویژگی‌های ثابت اعتقاد داشته باشند، همواره در معرض خطر ارزیابی شدن به‌عنوان بازنده قرار دارند. این بازنده بودن ممکن است آن‌ها را به طور دائمی تعریف کند. اگرچه ممکن است باهوش یا بااستعداد باشند اما به‌نظر می‌رسد که این طرز فکر، مهارت برخورد و مقابله با شرایط را از آن‌ها می‌گیرد.

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

طرز فکر معنای تلاش را عوض می‌کند

در کودکی به ما حق انتخابی بین خرگوش بااستعداد اما نامنظم و لاک‌پشت آهسته اما ثابت‌قدم داده شد. درسی که قرار بود از آن یاد بگیریم این بود که آهسته و پیوسته، برنده می‌شود؛ اما واقعاً آیا هیچ‌یک از ما می‌خواست که به جای لاک‌پشت باشد؟

نه؛ همه ما فقط می‌خواستیم که خرگوش عاقل‌تری باشیم. می‌خواستیم به سرعت باد و کمی استراتژیک‌تر باشیم، یعنی قبل از خط پایان تا آن اندازه نخواستیم. گذشته از

همه این‌ها، همه می‌دانند که برای موفق شدن باید خودی نشان داد.

داستان خرگوش و لاک‌پشت که سعی در نشان دادن قدرت تلاش داشت، تلاش را بی‌اعتبار کرده و ارزش آن را زیر سؤال برد و تصویری را تقویت کرد که تلاش برای زحمتکش‌ها و آهسته‌روها است و نشان داد که در مواردی نادر، وقتی افراد با استعداد اشتباه می‌کنند، افراد زحمتکش می‌توانند آرام‌آرام به جلو بخرزند.

کتاب داستان‌های «لوکوموتیو کوچکی که توانست»، «فیل سگی بگی»، «اسکراف یدک‌کش»، همه این شخصیت‌ها دوست‌داشتنی بودند، آن‌ها اغلب بهتر از چیزی بودند که به نظر می‌رسیدند و وقتی موفق می‌شدند، 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 ضعیف‌ترین فرد باشید، اگر فاقد هرگونه موهبتی باشید، مجبور نیستید شکست خورده مطلق باشید.

می‌توانید یک موجود زحمتکش شیرین، کوچک و قابل ستایش باشید و (اگر واقعاً تلاش کنید و در برابر کسانی که تحقیرتان می‌کنند، ایستادگی کنید) شاید موفق شوید. از شما خیلی سپاسگزارم، اما می‌خواهم 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، حتماً در آن خوب نیستید.» همچنین می‌گویند: «برای افرادی که واقعاً نابغه‌اند، هر چیزی به راحتی به دست می‌آید.»

من استادیار جوانی در بخش روان‌شناسی دانشگاه ایلینوی^۱ 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^۱، مؤلف و نویسنده نیویورکر، نشان داده است که ما به‌عنوان جامعه، دستاوردهای طبیعی و بدون تلاش را به‌جای موفقیت‌هایی ارج می‌نهمیم که از طریق تلاش به‌دست آورده‌ایم. ما به قهرمانانمان توانایی‌های مافوق بشری می‌دهیم که به‌طور اجتناب‌ناپذیری آن‌ها را به‌سوی بزرگی و عظمت سوق می‌دهد.

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

گزارشی از محققان در دانشگاه دوک^۲ زنگ هشدار را درخصوص اضطراب و افسردگی موجود در بین دانشجویان زنی که در آرزوی «کمال بدون تلاش» هستند به صدا درمی‌آورد. 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^۳ 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».

بااین‌حال، افراد دارای طرز فکر رشد، باور کاملاً 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 قدردان 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.

1. Malcolm Gladwell

2. Duke

3. Pierre Chevalier

سی بیسکت

این کتاب، داستان اسی بود که آسیب دیده و قرار بود کشته شود. درواقع، در این کتاب مجموعه‌ای از افراد، سوارکاران، صاحبان و مربیان بودند که هرکدام 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. با وجود این، چیزی در داستان «اسی که توانست» به وجودش چنگ زده و الهام بخشش شده بود، به‌طوری که توانست داستان باشکوه و تأثیرگذاری، درباره اراده‌اش بنویسد. این کتاب شاهی بر پیروزی سی بیسکت و به‌همان 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 به‌عنوان 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 به‌سختی 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 ازدست‌دادن دارید. تلاش شما را تحقیر می‌کند.

نادیا سالرنو-سوننبرگ، در سن ده‌سالگی با ارکستر فیلادلفیا اولین اجرای ویولن خود را به نمایش گذاشت. با این حال، زمانی که به جولیارد آمد تا نزد دوروتی دی، استاد بزرگ ویولن آموزش ببیند، عادت‌های بسیار بد زیادی داشت. انگشت‌گذاری و آرشه‌کشی او ناشیانه بود و ویولن را اشتباه نگه می‌داشت، اما حاضر به تغییر آن نبود. پس از چند سال، می‌دید که دانش‌آموزان دیگر به سطح او می‌رسیدند و حتی از او پیشی می‌گرفتند

و در اواخر نوجوانی دچار بحران اعتمادبه‌نفس شده بود؛ «عادت داشتم که موفق باشم، در روزنامه‌ها به‌عنوان اعجوبه خطاب شوم و اما الآن احساس می‌کنم بازنده‌ام».

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

ترس از تلاش کردن و شکست خوردن... اگر به آدیشن^۱ بروید و واقعاً تلاش نکنید، اگر واقعاً آماده نباشید، اگر به آن اندازه که نیاز است، سخت کار نکنید و برنده نشوید، بهانه‌ای دارید. هیچ چیز سخت‌تر از گفتن این نیست که «من با همه وجود تلاش کردم ولی به‌اندازه کافی خوب نبودم».

فکر تلاش کردن و باوجود 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 نمی‌آورد.

سپس، روزی پس از سال‌ها درک و صبوری، دلی^۲ به او گفت، «گوش کن، اگر ویولنت را از هفته آینده نیاوری، از کلاس بیرون می‌کنم». سالرنو-سوننبرگ فکر کرد او شوخی می‌کند، اما دلی از روی صندلی بلند شد و با آرامش به او گفت: «شوخی نمی‌کنم. اگر قصد داری که استعدادت را تلف کنی، نمی‌خواهم 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 نیازداشتن به آن، توانایی شما را کم‌رنگ می‌کند. دومین دلیل، همان‌طور که نادیا می‌گوید، شما را از همه بهانه‌ها محروم می‌کند. بدون تلاش همواره می‌توانید بگویید: «می‌توانستم... (جای خالی را خودتان پر کنید)؛ اما زمانی که تلاش کنید، دیگر بهانه‌ای وجود ندارد. زمانی فردی به من گفت: «می‌توانستم یو-یو ما^۳ شوم» اگر واقعاً برای آن تلاش کرده بود، نمی‌توانست چنین حرفی بزند.

۱. اجرای کوتاه بازیگر، نوازنده، رقصنده و غیره به‌منظور انتخاب‌شدن برای یک اجرا یا فیلم خاص

2. DeLay

۳. نوازنده مشهور ویولن سل؛ او آمریکایی-چینی تبار است و از برترین نوازندگان این ساز در قرن اخیر.

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 آماندا که زن جوان پویا و جذابی بود، پیش آمد:

من با مردان دیوانه بسیاری دوست بودم. خیلی زیاد. برخی از آن ها 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 حرف هایی مثل «تو سزاوار بهتر از این هایی». 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 تصورات پذیر است که چیزی را با تمام وجود بخواهید، فکر کنید فرصت دستیابی به آن را دارید ولی هیچ کاری برای آن انجام ندهید. وقتی این گونه باشید، «می توانستم ها و بهانه آوردن ها» دلخراش است، نه آرامش بخش.

در بین سال های ۱۹۳۰ تا ۱۹۵۰، زنان آمریکایی معدودی وجود داشتند که موفق تر از کلر بوث لوس بودند. او نویسنده و نمایشنامه نویس مشهوری بود، دو بار به عضویت

کنگره انتخاب شد و سفیر آمریکا در ایتالیا بود. او گفته است: «واقعاً کلمه موفقیت را درک نمی‌کنم، می‌دانم که از نظر مردم موفقم، اما آن را درک نمی‌کنم.» زندگی عمومی و مشکلات خصوصی، کلر را از بازگشتن به بزرگ‌ترین عشقش؛ یعنی نویسندگی تأثیر باز داشت. او نمایشنامه‌های موفق‌ی مانند «زن» داشت، اما برای یک شخصیت سیاسی غیرممکن بود که به نگارش کمدی‌های زنده و تحریک‌آمیز ادامه دهد.

سیاست برای او، تلاش شخصی خلاقانه را که بیش از همه چیز برایش ارزشمند بود، فراهم نمی‌کرد و با مرور گذشته، نمی‌توانست خودش را به‌خاطر دنبال نکردن شور و اشتیاق شدیدش به تأثیر ببخشد. او گفت: «اغلب فکر می‌کنم اگر زندگی‌نامه‌ام را می‌نوشتم، عنوان آن چنین می‌شد: زندگینامه انسانی شکست‌خورده».

بیلی جین کینگ می‌گوید که همه چیز به این خلاصه می‌شود که وقتی به گذشته نگاه می‌کنید، چه می‌گویید. با او موافقم. می‌توانید به گذشته نگاه کنید و بگویید: می‌توانستم ... و استعدادها و موهبت‌های استفاده نشده خودتان را همانند جام قهرمانی برق بیندازید!

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

تبدیل دانش به عمل

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

پرسش‌ها و پاسخ‌ها

احتمالاً اکنون سؤال‌هایی دارید. اجازه دهید به برخی از آن‌ها پاسخ دهم.

سؤال: اگر افراد باور دارند که ویژگی‌های آن‌ها ثابت و غیرقابل تغییر است و آن‌ها به خودشان نشان داده‌اند که باهوش یا با استعدادند، چرا باید به اثبات کردن آن ادامه دهند؟ گذشته از همه این‌ها، در داستان‌ها هنگامی که شاهزاده شجاعتش را ثابت می‌کند، او و شاهزاده خانم برای همیشه خوش و خرم زندگی می‌کنند و مجبور نیست که هر روز بیرون برود و اژدها را بکشد. چرا افرادی که طرز فکر ثابت دارند، خودشان را اثبات نمی‌کنند و پس‌از آن برای همیشه به خوشی و خرمی زندگی نمی‌کنند؟

چون هر روز اژدهای جدید و بزرگ‌تری از راه می‌رسد و هم‌زمان که اوضاع سخت‌تر می‌شود، شاید توانایی اثبات‌شده دیروز آن‌ها، برای کارهای امروز کافی نباشد. شاید در جبر به اندازه کافی باهوش باشند؛ اما در حساب دیفرانسیل و انتگرال این‌گونه نباشند. شاید در لیگ‌های کوچک، بازیکن خوبی باشند؛ اما در لیگ‌های بزرگ این‌چنین نباشند. شاید نویسنده بسیار خوبی برای روزنامه مدرسه‌شان باشند؛ اما برای نیویورک تایمز نویسنده خوبی نباشند.

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

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

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

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

(روز دوم فوریه) را پوشش دهد. در تاریخ ۲ فوریه، یک موش خرما کوهی از خانه کوچکش بیرون آورده می‌شود؛ اگر روز ابری باشد و او نتواند سایه‌اش را ببیند، شش هفته دیگر زمستان وجود خواهد داشت و اگر این‌طور نباشد، بهار زودرس فرا می‌رسد. فیل که خودش را برتر از آن‌ها می‌داند، با تحقیر کامل به این مراسم و شهر و مردم آن می‌نگرد و پس از اینکه کارش را انجام می‌دهد، قصد دارد که در اسرع وقت آنجا را ترک کند؛ اما قرار نیست این‌گونه شود. در شهر کولاک می‌شود، او مجبور می‌شود که بماند و هنگامی که صبح روز بعد از خواب بیدار می‌شود، دوباره روز موش خرماست. همان آهنگ و شعر «هواتو دارم عزیزم» او را دوباره از خواب بیدار می‌کند و همان مراسم موش خرما دوباره در حال برگزار شدن است و دوباره و دوباره.

در ابتدا، برای پیش بردن کارهایش، از اطلاعاتی که طی تکرار همان روز به دست آورده، استفاده می‌کند و مردم را دست می‌اندازد. از آنجاکه تنها کسی است که آن روز را چند بار تجربه می‌کند، می‌تواند در یک روز با زنی صحبت کند و سپس از آن اطلاعات برای فریب دادن، تحت تأثیر قرار دادن و اغوا کردن او در روزهای بعد استفاده کند. او طرز فکر ثابت دارد. می‌تواند برتری خود را بارها و بارها اثبات کند.

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

سؤال: آیا طرز فکرها بخش دائمی وجودتان هستند یا می‌توانید آن‌ها را تغییر دهید؟

طرز فکرها بخش مهمی از شخصیت شما هستند، اما می‌توانید آن‌ها را تغییر دهید. تنها با شناختن دو نوع طرز فکر، می‌توانید شروع به فکرکردن و عکس‌العمل

نشان دادن به شیوه‌های جدیدی کنید. افراد به من می‌گویند که خودشان را زمانی که در تلاطم طرز فکر ثابت هستند، گیر می‌اندازند یعنی زمان‌هایی که: فرصت یادگیری را از دست می‌دهند، احساس می‌کنند که شکست‌خورده توصیف می‌شوند و اگر کاری نیازمند تلاش زیادی باشد، دلسرد می‌شوند... سپس طرز فکر خود را به طرز فکر رشد تغییر می‌دهند، یعنی مطمئن می‌شوند که چالش‌ها را می‌پذیرند، از شکست یاد می‌گیرند یا به تلاش‌شان ادامه می‌دهند. وقتی من و دانشجویان کارشناسی ارشدم برای اولین بار طرز فکرها را کشف کردیم، آن‌ها مرا در طرز فکر ثابت گیر می‌انداختند و با ملایمت لبخند می‌زدند و مرا از آن مطلع می‌ساختند.

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

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

سؤال: آیا می‌توانم ۵۰-۵۰ باشم؟ من هر دو طرز فکر را در خودم تشخیص می‌دهم.

همه ما عناصری از هر دو را داریم و ترکیبی از طرز فکرهای ثابت و رشد هستیم. من در اینجا به‌خاطر سهولت آن را به‌صورت *یا / این یا آن* بیان می‌کنم.

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

باشند، همان هدایت‌کننده آن‌ها در آن حوزه خواهد بود.

سؤال: با تمام اعتقادی که به تلاش دارید، آیا منظور شما این است که وقتی افراد شکست می‌خورند، همیشه خود آن‌ها مقصرند و با جدیت کافی تلاش نکرده‌اند؟

نه! درست است که تلاش، بسیار مهم است و هیچ‌کس نمی‌تواند برای مدت طولانی بدون آن موفق باشد، اما قطعاً تنها فاکتور نیست. افراد منابع و فرصت‌های متفاوتی دارند. به‌عنوان مثال، افراد پولدار وضعیت متفاوتی دارند. آن‌ها بیشتر می‌توانند خطر کنند و بیشتر قادرند ادامه دهند تا زمانی که به موفقیت دست یابند. افرادی که دسترسی راحتی به آموزش خوب دارند، افرادی که شبکه‌ای از دوستان با نفوذ دارند، افرادی که موقعیت‌شناس‌اند، همه شانس بهتری برای به‌دست آوردن نتایج تلاش‌شان دارند. تلاش‌های افراد پولدار، تحصیل کرده و بانفوذ بهتر جواب می‌دهد.

افرادی که منابع کمتری دارند، باوجود بیشترین تلاش‌ها، می‌توانند بسیار آسان‌تر از مسیرشان منحرف شوند. کارخانه زادگاه شما که در تمام زندگی‌تان در آن کار کرده‌اید ناگهان تعطیل می‌شود. حالا چه؟ کودک شما بیمار می‌شود و شما را در بدهی فرو می‌برد. همسران پس‌انداز کمی که داشتید را برداشته و به یکباره می‌رود و شما را با بچه‌ها و بدهی‌ها تنها می‌گذارد.

قبل از اینکه قضاوت کنیم، بیایید به‌خاطر بسپاریم که تلاش، همه چیز نیست و تمام تلاش‌ها به‌صورت برابر نتیجه نمی‌دهند.

سؤال: شما مدام می‌گویید که چگونه طرز فکر رشد باعث می‌شود افراد به شماره یک، بهترین و موفق‌ترین تبدیل شوند. آیا طرز فکر رشد به‌جای بهتر بودن از دیگران، به معنای توسعه فردی نیست؟

با استفاده از مثال‌هایی از افرادی که به اوج رسیدند، به شما نشان می‌دهم که طرز فکر رشد تا چه حد می‌تواند شما را پیش ببرد: باور به اینکه توانایی می‌تواند توسعه پیدا کند، به افراد اجازه می‌دهد تا توانمندی‌های بالقوه‌شان را بالفعل کنند.

بااین‌حال، این نکته حیاتی است: طرز فکر رشد واقعاً به افراد اجازه می‌دهد به

آنچه که انجام می‌دهند، عشق بورزند و در هنگام مواجهه با مشکلات همچنان آن را دوست داشته باشند. ورزشکاران، مدیران، نوازندگان یا دانشمندانی که طرز فکر رشد داشتند، همه، آنچه را که انجام دادند دوست داشتند؛ درحالی که بسیاری از آن‌هایی که طرز فکر ثابتی داشتند، چنین نبودند.

بسیاری از افرادی که طرز فکر رشد دارند، حتی برای رسیدن به اوج برنامه‌ریزی نکرده بودند. آن‌ها به‌خاطر انجام کاری که عاشق آن بودند، به آنجا رسیدند. جالب است: اوج، جایی است که افراد دارای طرز فکر ثابت تشنه بودن در آن هستند، اما بسیاری از افراد دارای طرز فکر رشد، در نتیجه شور و شوق به کاری که انجام می‌دهند، به آن می‌رسند.

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

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

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

در مجموع، افرادی که طرز فکر ثابت دارند، موفقیت بدون زحمت را ترجیح

می‌دهند، چراکه بهترین راه برای اثبات استعداد آن‌ها است؛ اما حق با شماست، افراد قدرتمند بسیاری نیز وجود دارند که فکر می‌کنند ویژگی‌های آن‌ها ثابت است و به دنبال اثبات دائمی اعتبار خودشان هستند. آن‌ها ممکن است آن دسته از افرادی باشند که بزرگ‌ترین هدف زندگی‌شان، بردن جایزه نوبل یا ثروتمندترین فرد روی کره زمین شدن باشد. آن‌ها حاضرند تمام کارهای لازم برای رسیدن به هدف‌شان را انجام دهند. به چنین افرادی در فصل مربوط به کسب‌وکار و رهبری پرداخته شده است.

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

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

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

طرز فکر ثابت این احساس را ایجاد می‌کند که واقعاً می‌توانید حقیقت همیشگی خودتان را بدانید و این می‌تواند آرامش‌بخش باشد: «لازم نیست که برای فلان و بهمان تلاش کنید، چراکه استعداد آن را ندارید». یا «شما در هر چیزی موفق خواهید شد چراکه استعدادش را دارید».

فقط مهم است که از اشکالات این طرز فکر آگاه باشید. ممکن است با دست کم

گرفتن استعدادتان، خودتان را از فرصتی محروم کنید یا ممکن است با فرض اینکه استعدادتان شما را به موفقیت خواهد رساند، شانس موفقیتتان را کم کنید.

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

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

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

یک بار در تاکسی بودم و راننده به اپرایی در رادیو گوش می‌داد. من که فکر می‌کردم چطور سر صحبت را باز کنم، گفتم: «آیا اپرا را دوست دارید؟» او جواب داد: «نه، از آن متنفرم. همیشه از آن نفرت داشته‌ام». گفتم: «قصد فضولی ندارم، اما پس چرا به آن گوش می‌دهید؟» او گفت که چطور پدرش بازیگر اپرا یوفا (کمدی موزیکال) بود و در هر فرصتی به موزیک‌های نمایش‌هایش گوش می‌داد. راننده تاکسی من که در آن زمان میان‌سال بود، برای سال‌های بسیاری سعی کرده بود که واکنش نشاط‌انگیزی نسبت به اپرا داشته باشد. دیسک‌ها را پخش می‌کرد، همه اسکورها را می‌خواند. تمام آن‌ها بی‌فایده بود. به او توصیه کردم: «از خودتان انتقاد نکنید، افراد با فرهنگ و باهوش زیادی هستند که از اپرا متنفرند. چرا خودتان را یکی از آن‌ها در نظر نمی‌گیرید؟»

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

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

سؤال: آیا افرادی که طرز فکر ثابت دارند، اعتمادبه‌نفس ندارند؟

نه. قبل از هرگونه اتفاقی، افراد دارای طرز فکر ثابت، درست به‌اندازه افراد با طرز فکر رشد اعتمادبه‌نفس دارند؛ اما همان‌طور که می‌توانید تصور کنید، اعتمادبه‌نفس آن‌ها بسیار شکننده‌تر است، چراکه موانع و حتی تلاش می‌تواند آن را تضعیف کند.

جوزف مارتوچیو^۱ درخصوص کارمندانی که در دوره کوتاه آموزشی کامپیوتر شرکت می‌کردند، مطالعه‌ای انجام داد. نیمی از کارمندان در طرز فکر ثابت قرار داده شدند. او به آن‌ها گفت که مهم‌ترین چیز، میزان توانایی است که در اختیار دارند. نیمی دیگر در طرز فکر رشد قرار داده شدند و به آن‌ها گفت که مهارت‌های کامپیوتری می‌تواند از طریق تمرین، توسعه یابد. تک‌تک افراد در این طرز فکرها قرار داده شدند و سپس دوره را آغاز کردند.

اگرچه دو گروه، با اعتمادبه‌نفس کاملاً برابری درخصوص مهارت‌های کامپیوتری‌شان آغاز کردند، اما در پایان دوره کاملاً متفاوت به‌نظر می‌رسیدند. آن‌هایی که در گروه طرز فکر رشد بودند، باوجود اشتباهات بسیاری که داشتند، با یادگیری، اعتمادبه‌نفس قابل‌توجهی در رابطه با مهارت‌های کامپیوتری‌شان به‌دست می‌آوردند؛ اما افرادی که در طرز فکر ثابت قرار داده شدند، پس از یادگیری، به‌خاطر اشتباهاتی که کرده بودند، درواقع اعتمادبه‌نفس خود را نسبت به مهارت‌های کامپیوتری‌شان از دست می‌دادند.

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

به همین دلیل است که افراد با طرز فکر ثابت، باید مراقب اعتمادبه‌نفس‌شان

1. Joseph Martocchio

باشند و از آن محافظت کنند. بهانه‌تراشی‌های جان مک انرو به همین دلیل بود: برای محافظت از اعتمادبه‌نفسش.

میشل وی^۱ گلف‌باز نوجوانی است که تصمیم گرفت تا با پسران بزرگ‌تر رقابت کند. میشل وارد تورنمنت جهانی سونی اپن^۲ شد که بهترین بازیکنان مرد از سراسر دنیا در آن حضور می‌یابند. افرادی که دیدگاه‌شان از طرز فکر ثابت ناشی می‌شد، با عجله به او هشدار دادند که اگر ضعیف عمل کند، ممکن است صدمات جدی به اعتمادبه‌نفسش وارد شود: «شکست زودهنگام در رقابت‌های برتر، ممکن است به پیشرفت طولانی‌مدت او آسیب بزند».

ویجی سینگ^۳ گلف‌باز برجسته‌ای که در تور حضور داشت، هشدار داد که برنده‌نشدن همیشه بار منفی دارد.

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

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

چند سال پیش، نامه‌ای از یک شناگرِ سطح جهانی دریافت کردم:

استادِ دوک عزیز

من همیشه مشکل اعتمادبه‌نفس داشته‌ام. مربیانم همیشه به من می‌گفتند که به خودم ۱۰۰ درصد باور داشته باشم. آن‌ها به من می‌گفتند که

-
1. Michelle Wie
 2. Sony Open
 3. Vijay Singh

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

با احترام - مری ویلیامز

چیز قابل توجهی که از تحقیقاتم یاد گرفتم این است که در طرز فکر رشد، همیشه به اعتماد به نفس نیاز ندارید.

منظورم این است که حتی وقتی در کاری خوب نیستید هم می‌توانید با علاقه آن را شروع کنید. در واقع، گاهی به این دلیل با تمام وجود در کاری شیرجه می‌زنید که در آن خوب نیستید. این ویژگی فوق‌العاده 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 سخت‌ترین کارهایی بود که تاکنون انجام داده‌ام. من کتاب‌ها و مقالات بسیار زیادی خوانده‌ام. حجم اطلاعات بسیار زیاد بود. هرگز به شیوه‌ای که محبوب عموم باشد ننوشته‌ام. این دلهره‌آور بود. آیا برایم آسان به نظر می‌رسید؟ از شما می‌خواهم که بدانید تلاش زیادی صرف آن کردم، اما لذت زیادی به‌ارمغان آورد.

طرز فکر خود را رشد دهید

- مردم همه با عشق به یادگیری متولد می‌شوند، اما طرز فکر ثابت می‌تواند آن را از بین ببرد. به زمانی فکر کنید که از چیزی لذت می‌برید، جدول حل می‌کنید،

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

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

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

- وقتی احساس افسردگی می‌کنید چه کاری انجام می‌دهید؟ آیا کارها را با تلاش بیشتری انجام می‌دهید یا آن‌ها را رها می‌کنید؟ دفعه بعد که احساس افسردگی کردید، خودتان را در طرز فکر رشد قرار دهید. به یادگیری، چالش و مواجهه با موانع فکر کنید. تلاش را به‌عنوان نیروی سازنده و مثبت، نه به‌عنوان سربار بزرگ ببینید. این روش را امتحان کنید تا ببینید چگونه جواب می‌دهد.

- آیا چیزی وجود دارد که همواره می‌خواستید انجام دهید، اما ترسیده‌اید که در آن خوب نباشید؟ برای انجام دادن آن برنامه‌ریزی کنید.

فصل ۳) حقیقت توانایی و دستاورد

سعی کنید توماس ادیسون را با نهایت وضوحی که می‌توانید، تصور کنید. به این فکر کنید که چه کاری انجام می‌دهد و کجا در حال کارکردن است. آیا تنهاست؟ اینها را از افراد می‌پرسیدم و آنها همیشه چیزهایی مثل این می‌گفتند: او در کارگاهش است و اطراف او پر از تجهیزات است. روی گرامافون کار می‌کند و چیزهای مختلفی را امتحان می‌کند. موفق می‌شود! [آیا او تنهاست؟] بله او این مسائل را به‌تنهایی انجام می‌دهد چراکه تنها کسی است که می‌داند به دنبال چه چیزی است.

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

در حقیقت، تاریخ نشان می‌دهد که ادیسون فرد بسیار متفاوتی بود و به شیوه کاملاً متفاوتی کار می‌کرد. او انزواطلب نبود. برای اختراع لامپ، ۳۰ دستیار داشت؛ از جمله دانشمندانی که به‌خوبی آموزش دیده بودند و اغلب به‌صورت شبانه‌روز در آزمایشگاه مجهز و مدرنی کار می‌کردند.

همه چیز به‌طور ناگهانی اتفاق نیفتاد. لامپ روشنایی به نماد آن لحظه‌ای که راه‌حل موفقیت‌آمیز به ذهن‌ها خطور می‌کند، تبدیل شده است، اما اختراع در یک لحظه انجام نشد. درواقع، لامپ یک اختراع نبود، بلکه برآیند تعداد زیادی از اختراعات زمان‌بری بود که هرکدام نیازمند یک یا چند شیمیدان، ریاضیدان، فیزیکدان، مهندس و شیشه‌گر بود. ادیسون تعمیرکننده‌ای ساده‌ لوح یا روشن‌فکری فارغ از این دنیا نبود. «جادوگر منلوپارک» (ادیسون)، کارآفرینی زرنگ و دانا بود که به‌طور کامل از توانمندی تجاری اختراعاتش آگاه بود. او همچنین می‌دانست که چگونه خودش را مورد توجه و علاقه

مطبوعات قرار دهد. گاهی اوقات بر دیگران 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 می‌کند که او تقریباً پسری معمولی در زمان و مکان خودش بوده است. نام جوان، با آزمایش کردن و کارهای مکانیکی (شاید مشتاقانه‌تر از بسیاری دیگر) رشد کرد. ماشین‌آلات و فناوری بخشی از تجربه پسران عادی غرب میانه بود؛ اما در نهایت، آنچه او را متمایز کرد، طرز فکر و کشش درونی‌اش بود. هرگز دست از کنجکاوی بر نداشت، پشت سر هم دنبال چالش‌های جدید بود. مدت‌ها پس از اینکه سایر مردان جوان نقش خود را در جامعه یافته بودند، او سوار بر قطار از شهری به شهری دیگر می‌رفت و هر چیزی که می‌توانست درباره تلگراف یاد می‌گرفت و از نردبان دستگاه‌های تلگرافی‌ها بالا می‌رفت و در حال پرورش و توسعه خود بود و پیشرفت شخصی و اختراع در زمینه کاری‌اش، به عنوان عشق همیشگی او باقی ماند.

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

طرز فکر و موفقیت در مدرسه

بیا بید 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 می‌شود. خنده‌دار است اما مشاهده دانش‌آموزی که تحت طرز فکر رشد شکوفا می‌شود، 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 بیشتری دارد و به کودکان و توانایی‌های بالقوه آن‌ها مربوط می‌شود.

به موضوع اصلی برگردیم؛ ما طرز فکر دانش‌آموزان را در زمان انتقال‌شان به دبیرستان مقدماتی سنجیدیم: آیا بر این باور بودند که هوش آن‌ها ویژگی ثابتی است یا می‌توان آن را توسعه داد؟

سپس آن‌ها را در دو سال بعد تحت نظر قرار دادیم. انتقال به دوره دبیرستان مقدماتی، دوران چالش‌برانگیزی برای بسیاری از دانش‌آموزان است. درس‌ها بسیار سخت‌تر می‌شود، سیاست‌های نمره‌دهی سخت‌گیرانه‌تر می‌شود و آموزش، کمتر به‌صورت شخصی است و همه این‌ها زمانی اتفاق می‌افتد که دانش‌آموزان در حال مواجهه با بلوغ بدنی و نقش‌های جدیدشان هستند. نمرات آنها اغلب افت می‌کند!

در مطالعه ما، تنها دانش‌آموزانی که طرز فکر ثابت داشتند، نمرات‌شان کاهش یافت. نمرات آن‌ها به طرز ناگهانی افت کرد و در طول دو سال به تدریج بدتر و بدتر شد؛ اما نمرات دانش‌آموزان دارای طرز فکر رشد در طول دو سال *افزایش یافت*.

هنگامی که دو گروه وارد دبیرستان شدند، سوابق گذشته دو گروه تفاوت چندانی نداشت. در محیط دوستانه‌تر مدرسه، آن‌ها نمرات و دستاوردهای مشابهی در امتحانات به‌دست آورده بودند. تنها زمانی که وارد دبیرستان مقدماتی شدند، اختلاف در نمرات و نتایج‌شان ایجاد شد.

توضیحات دانش‌آموزان دارای طرز فکر ثابت درباره علت نمرات ضعیف‌شان این‌گونه بود. بسیاری از توانایی‌هایشان بدگویی کردند: «من احمق هستم» یا «در ریاضی خیلی ضعیفم» و بسیاری این احساسات را با سرزنش شخص دیگری همراه می‌کردند: «[معلم ریاضی] مرد چاق و شلخته‌ای است. و [معلم انگلیسی] آدم نامرتب و کثیفی است.» این تجزیه و تحلیل‌های جالب درباره مشکلات، به‌سختی نقشه راه موفقیت‌های آینده را فراهم می‌کند.

درعوض دانش‌آموزان دارای طرز فکر رشد، در مواجهه با احتمال شکست و افت تحصیلی، برای یادگیری از تمام منابع‌شان بهره می‌گیرند. این دانش‌آموزان به ما گفتند

که آن‌ها نیز، گاهی اوقات احساس ضعف می‌کنند، اما عکس‌العمل‌شان این است که به‌شدت تلاش کنند و هر آنچه را که لازم باشد، انجام دهند. آن‌ها مثل جرج دانتزیگ بودند. او را می‌شناسید؟

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

سندرم تلاش کم

آن گروه از دانش‌آموزان ما که طرز فکر ثابت داشتند، در مواجهه با این انتقال سخت به دوره بالاتر، آن را به‌عنوان تهدید دیدند. آشکارشدن عیب‌های آن‌ها و تبدیل‌شدن از برنده به بازنده، تهدیدکننده 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 عزت‌نفس‌شان استفاده می‌کنند و یکی از راه‌های اصلی برای انجام این کار (گذشته از مقصر دانستن معلمان‌شان) تلاش نکردن است...

ادامه دارد...