

توانمندی‌های نهان

علم دستیابی به دستاوردهای بزرگ‌تر

همزمان با انتشار جهانی

آدام گرانت

نویسنده کتاب دوباره فکر کن

ترجمه میثم همدمی

سرشناسه	:	Grant, Adam. آدام، گرانت،
عنوان و نام پدیدآور	:	توانمندی‌های نهان / آدام گرانت. ترجمهٔ میثم همدمی
مشخصات نشر	:	تهران، نوین توسعه، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	:	۳۰۴ صفحه
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۵۲۱۳-۴۰-۱
فهرست‌نویسی	:	فیپا
یادداشت	:	عنوان اصلی: Hidden Potential, 2023
موضوع	:	شکوفایی توانمندی‌ها و قابلیت‌های انسان
رده‌بندی کنگره	:	BF ۶۳۷
رده‌بندی دیویی	:	۱۵۸ / ۲
شماره کتاب‌شناسی ملی	:	۹۰۱۸۲۵۴

تمامی حقوق این اثر، از جمله حق انتشار تمام یا بخشی از آن، برای ناشر محفوظ است.



مجوز رسمی ترجمه و نشر کتاب

نشر نوین نسخه فارسی کتاب

Hidden Potential را با خرید حق انحصاری ترجمه و انتشار

در ایران از ناشر اصلی Inkwell Management.

زیرمجموعه انتشارات Penguin Random House.

با نام «توانمندی‌های نهان؛ علم دستیابی به دستاوردهای بزرگ‌تر» و به صورت

هم‌زمان با نسخه زبان اصلی منتشر می‌کند.

طبق این قرارداد انحصاری، تمامی حقوق این اثر از جمله انتشار کاغذی،

الکترونیکی و صوتی برای نشر نوین محفوظ بوده و ترجمه و انتشار مجدد

آن توسط سایر مترجمان و ناشران ایرانی، خلاف قوانین کپی‌رایت بین‌المللی

و اخلاق حرفه‌ای است.

عنوان	:	توانمندی‌های نهان
مؤلف	:	آدام گرانت
مترجم	:	میثم همدمی
ویراستار	:	فاطمه یزدانی
نمونه‌خوان	:	مریم قیاسوند، نیلوفر طهرانچی
صفحه‌آرا	:	صبا کریمی
زمان و نوبت چاپ	:	۱۴۰۲، اول، ۱۰۰۰ نسخه
ناشر	:	نشر نوین توسعه
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۵۲۱۳-۴۰-۱
قیمت	:	۱۹۹,۰۰۰ تومان


تعهد ما به پایداری محیط‌زیست

کاغذ بالکی، کاغذی سبک، خوش‌رنگ و زیست محیطی است که در کشورهای باران‌خیزی همچون سوئد و فنلاند تولید می‌شود و مخصوص چاپ کتاب است.

ما نیز کتاب‌های نشر نوین را روی این کاغذها چاپ می‌کنیم تا علاوه بر ساختن تجربه خوب مطالعه برای خوانندگانمان، با هم گامی در جهت حفظ محیط‌زیست نیز برداریم.

 nashrenovin.ir

 nashrenovin.ir

 nashrenovin

به یاد سیگال برساده که توانمندی همهٔ افراد را می‌دید

فهرست

سخن مترجم ۹

پیش‌درآمد ۱۳

بخش نخست) مهارت‌های منش ۳۵

بهبتر شدن در فرایند بهتر شدن

فصل ۱. بنده رنج باش و راحت بین ۳۹

استقبال از عذاب طاقت‌فرسای یادگیری

فصل ۲. انسان اسفنجی ۶۳

ایجاد ظرفیتی برای جذب اطلاعات و سازگار شدن

فصل ۳. نقص‌گرایان ۸۳

یافتن نقطه طلایی بین نقص و کمال

بخش دوم) ساختارهایی برای حفظ انگیزه ۱۰۷

داربست‌سازی برای غلبه بر موانع

فصل ۴. متحول کردن امور یکنواخت روزانه ۱۱۱

تزریق اشتیاق به عمل

فصل ۵. رهایی از در بسته ۱۳۵

مسیر پریپیچ‌وخم پیشرفت

فصل ۶. سرپیچی از نیروی جاذبه ۱۶۳

هنر پرواز کردن به اتکای خود

بخش سوم) سیستم‌هایی برای گسترش فرصت‌ها ۱۹۱

گشودن درها و پنجره‌ها

فصل ۷. هرکودکی می‌تواند پیشرفت کند ۱۹۵

طراحی مدارس برای شکوفا کردن برترین توانمندی‌های دانش‌آموزان

فصل ۸. حفاری برای استخراج طلا ۲۲۱

بیرون کشیدن هوش جمعی تیم‌ها

فصل ۹. الماس صیقل نخورده ۲۴۷

شناسایی استعدادهای شکوفاننده در مصاحبه‌های

شغلی و پذیرش دانشگاه‌ها

سخن آخر. تا پایان دوام آوردن ۲۷۷

نکاتی برای اثرگذاری بیشتر ۲۸۷

قدردانی ۲۹۷

منابع ۳۰۲

سخن مترجم

پیشرفت یک وهم نیست، اتفاق می‌افتد، ولی همواره روندی کند دارد و ناگزیر در مسیر پیشروی، نومی‌های هم به سراغمان خواهند آمد.

- جورج اورول

معدل کل من در سال دوم دبیرستان ۱۸/۹ شد؛ خوب به نظر می‌رسید، منتها مشکلی وجود داشت: من در همان ترم، درس زبان انگلیسی را با نمره ۹ رد شده بودم! طی تمام دوران دبیرستان، انگلیسی برایم به دژی نفوذناپذیر می‌ماند. برای قبولی در امتحانات این درس، انبوهی از نمونه سؤالات امتحانی سال‌های مختلف را با مشقت گردآوری می‌کردم، ساعت‌ها آن‌ها را می‌خواندم و سؤالات و جواب‌ها را از بر می‌کردم، به این امید که سؤالاتی مشابه آن‌ها در امتحان بیایند و بتوانم به آن‌ها پاسخ دهم. شب‌های امتحان انگلیسی از دلهره‌آورترین شب‌های عمرم بودند؛ دست به دعا می‌شدم، نذر و نیاز می‌کردم، به امام‌زاده محل دخیل می‌بستم و شمع روشن می‌کردم تا خداوند در امتحان هوایم را داشته باشد.

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

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

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

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

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

همه ما می‌توانیم پیشرفت کنیم و به دستاوردهای بزرگ‌تری برسیم، اما باید بدانیم که پیشرفت ماهیتی ناگهانی ندارد. پیشرفت‌های راستین تدریجی رخ می‌دهند و حتماً طی آن‌ها به موانعی بر خواهیم خورد؛ ضمناً مسیر پیشرفت اغلب از جاده‌ای

مستقیم نمی‌گذرد، در برخی از مواقع باید درنگ کنیم، مسیرمان را تغییر دهیم و حتی به عقب برگردیم.

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

میثم همدمی^۱

تابستان ۱۴۰۲

۱. برای ارتباط با بنده می‌توانید از ایمیل meysamhamdammi@gmail.com یا شناسه اینستاگرام [meysam_hamdami](https://www.instagram.com/meysam_hamdami) استفاده کنید؛ تمامی پیام‌های شما را می‌خوانم و پذیرای انتقادات و نظرات شما خواهم بود.

پیش‌درآمد

رویاندن گل‌های سرخ از دلِ بتن

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

- توپاک شکور^۱

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

در سال‌های اخیر، تیم‌های مدارس خصوصی و نمونهٔ سطح بالا در این رقابت‌ها

1. Tupac Shakur

برتری کامل داشتند؛ این مدارس به پشتوانه منابع کافی خود، آموزش شطرنج را در برنامه درسی‌شان گنجانده بودند. مدرسه دالتون، یکی از مدارس برتر شهر نیویورک، مدافع عنوان قهرمانی به حساب می‌آمد و سه قهرمانی ملی متوالی در کارنامه‌اش داشت.

این مدرسه یک مرکز آموزش شطرنج داشت که هم‌سطح مراکز آموزشی المپیک بود. هر کودک در یک ترم از دوران مهدکودک و در تمام سال کلاس اولش آموزش شطرنج می‌دید. مستعدترین دانش‌آموزان قبل و بعد از کلاس‌های درسی‌شان، تحت آموزش یکی از برترین مربیان شطرنج کشور قرار می‌گرفتند. نگین انگشتر مدرسه دالتون کودک نابغه‌ای به نام جاش وایتزکین^۱ بود که دو سال بعد داستان زندگی‌اش مبنای ساخت فیلم موفق *در جست‌وجوی بابی فیشر*^۲ شد. گرچه امسال جاش و یکی دیگر از ستاره‌های مدرسه در مسابقات شرکت نکرده بودند، مدرسه دالتون کماکان تیم قدرتمندی داشت.

هیچ‌کس تیم رُخ‌های خشمگین^۳ را مدعی قهرمانی نمی‌دانست. [۴] وقتی اعضای این تیم مضطربانه وارد هتل می‌شدند، همه سرها به‌سویشان برگشت. آن‌ها با حریفان سفیدپوست و ثروتمند خود اشتراکات بسیار کمی داشتند؛ رُخ‌های خشمگین تیمی از دانش‌آموزان رنگین‌پوست و فقیر بود؛ شش پسر بچه سیاه‌پوست، یک لاتین‌تبار و یک آسیایی-آمریکایی. این بچه‌ها در محله‌هایی زندگی می‌کردند که به‌خاطر مواد مخدر، خشونت و جنایت ویران شده بود و اکثرشان در خانواده‌هایی تک‌سرپرست، در دامان مادر، خاله یا مادربزرگی رشد کرده بودند که درآمدی کمتر از شهریه مدرسه دالتون داشتند.

اعضای تیم رُخ‌های خشمگین دانش‌آموزان کلاس هشتمی و نهمی بودند که در یک مدرسه متوسطه اول دولتی به نام JHS 43 در محله هارلم، درس می‌خواندند. آن‌ها، برخلاف رقبایشان از مدرسه دالتون، یک دهه سابقه تمرین یا سال‌ها تجربه رقابت نداشتند. برخی تازه از کلاس ششم شروع به یادگیری شطرنج کرده بودند. کاپیتان تیم، کاساون هنری^۴، در دوازده‌سالگی شطرنج را شروع کرده بود و در پارکی، با یکی از

-
1. Josh Waitzkin
 2. Searching for Bobby Fischer
 3. Raging Rooks
 4. Kasaun Henry

فروشنندگان مواد مخدر تمرین می‌کرد.

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

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

اعضای این تیم، به‌رغم بی‌تجربگی‌شان، سلاحی مخفی داشتند. مربی آن‌ها یک استاد جوان شطرنج به نام موریس اشلی^۱ بود. موریس که مهاجری جامائیکایی بود و سال‌های میانی دهه ۲۰ عمرش را می‌گذراند، گویی مأموریت داشت کلیشه باهوش نبودن بچه‌های سیاه‌پوست را از بین ببرد. او طبق تجربه‌اش دریافته بود که گرچه استعدادها به‌نحوی مساوی توزیع می‌شوند، فرصت‌ها اما این‌چنین نیستند. او می‌توانست توانمندی‌ها را در جاهایی ببیند که از چشم سایرین پنهان مانده بود. می‌خواست تا در میانهٔ بتن، گل‌سرخ برویاند.

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

1. Maurice Ashley

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

شطرنج را بازی نوابغ می‌دانند. برترین شطرنج‌بازان معمولاً بچه‌های باهوشی هستند که توانایی ذهنی بالایی در به‌خاطر سپردن توالی حرکات، تجزیه و تحلیل سریع سناریوها و پیش‌بینی حرکات بعدی دارند. اگر قصد دارید یک تیم شطرنج در سطح قهرمانی تشکیل دهید، بهترین شیوه همان کاری است که مدرسه دالتون انجام داد: گروهی از کودکان نابغه را جذب کنید و از همان سنین کودکی با تمرینات فشرده آموزششان بدهید.

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

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

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

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

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

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

روان‌شناسان در مطالعه‌ای قابل‌توجه بر آن شدند تا ریشه‌های استعداد استثنایی را در میان موسیقی‌دانان، هنرمندان، دانشمندان و ورزشکاران بررسی کنند.^[۳] آنان با ۱۲۰ نفر از مجسمه‌سازان برنده جایزه بنیاد گوگنهایم^۱، پیانیست‌های تحسین‌برانگیز در کنسرت‌های بین‌المللی، ریاضی‌دانان برنده جوایز مهم، پژوهشگران مغز و اعصاب پیشگام، شناگران المپیک و برترین تنیس‌بازان جهان و نیز والدین، معلمان و مربیان این افراد مصاحبه‌هایی گسترده انجام دادند. این پژوهشگران حیرت کردند وقتی دریافتند فقط تعداد انگشت‌شماری از این افراد موفق در دوران کودکی‌شان نابغه بوده‌اند.

در میان مجسمه‌سازان، حتی یک نفر هم به‌خاطر برخورداری از توانایی ویژه توجه معلمان هنر مقطع ابتدایی خود را جلب نکرده بود. چند نفری از پیانیست‌ها قبل از نُه‌سالگی در مسابقات بزرگی مقام آورده بودند، اما سایرین صرفاً در مقایسه با خواهر و برادرهایشان با استعدادتر به نظر می‌رسیدند. گرچه ریاضی‌دانان و متخصصان

مغز و اعصاب اغلب در دوران دبستان و متوسطه اول عملکرد خوبی داشتند، در بین سایر دانش‌آموزان موفق کلاسشان برجسته به حساب نمی‌آمدند. در میان شناگران، به‌ندرت افرادی بودند که در دوران کودکی‌شان رکوردی ثبت کرده باشند. اکثر آنان در مسابقات محلی پیروزی‌هایی به دست آورده بودند، اما در رقابت‌های منطقه‌ای یا ملی نه. بیشتر تنیس‌بازان در دوران آغازین مسابقاتشان شکست خورده بودند و چند سالی طول کشیده بود تا بتوانند به‌عنوان بازیکن برتر محلی حرفی برای گفتن داشته باشند. مریبان این افراد نه به استعداد استثنایی آنان، بلکه به انگیزه استثنایی‌شان اشاره کرده بودند. البته، انگیزه آنان هم روند ثابتی نداشت؛ این انگیزه معمولاً با مربی یا معلمی آغاز شده بود که یادگیری را برایشان به فرایندی سرگرم‌کننده تبدیل کرده بود. روان‌شناس ارشد این پژوهش، در جمع‌بندی مطالعه، چنین می‌گوید: «اگر شرایط مناسب برای یادگیری فراهم شود، تقریباً همه افراد دنیا می‌توانند هر مهارتی را یاد بگیرند...»

این شواهد بر اهمیت شرایط یادگیری تأکید می‌کنند؛ تسلط بر مفهومی تازه در ریاضیات، علوم یا یک زبان خارجی، معمولاً هفت یا هشت جلسه تمرینی زمان می‌طلبد. این دفعات ضروری تکرار در میان هزاران دانش‌آموز از مقطع دبستان تا کالج مشاهده شده است.

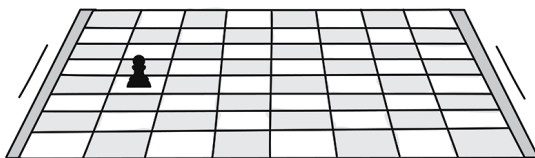
البته شاگردانی هم بودند که پس از گذراندن تعداد جلسات کمتری به برتری دست می‌یافتند، اما این دسته هم یادگیرندگان سریع‌تری محسوب نمی‌شدند؛ آنان به همان سرعت همسالانشان پیشرفت می‌کردند.^[۴] ویژگی متمایزکننده آن‌ها این بود که در قیاس با سایرین، با دانش اولیه بیشتری در نخستین جلسه تمرین حاضر شده بودند. برخی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

وقتی توانمندی‌ها را ارزیابی می‌کنیم، با تمرکز بر نقاط آغازین - یعنی توانایی‌هایی که از همان ابتدا بلافاصله قابل مشاهده‌اند - مرتکب خطایی اساسی می‌شویم. در جهانی که دل‌مشغول استعدادهای ذاتی است، تصور می‌کنیم افرادی خواهند درخشید که

فوراً استعدادهایشان را نشان بدهند. [۵] اما درواقع، افراد بسیار موفق در استعدادهای اولیه‌شان تفاوت‌های چشمگیری با یکدیگر دارند. اگر افراد را فقط بر اساس عملکردشان در روز اول قضاوت کنیم، توانمندی‌های آن‌ها همچنان نهان باقی خواهد ماند.

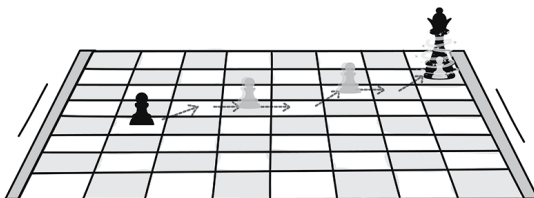
نمی‌توانید از نقطهٔ آغاز اوج‌گیری افراد دریابید که آنان درنهایت کجا فرود خواهند آمد. هر فردی در صورت بهره‌مندی از فرصت و انگیزهٔ مناسب برای یادگیری، می‌تواند مهارت‌هایی را برای دستیابی به دستاوردهای بزرگ‌تر در خود پرورش دهد. نکتهٔ مهم در مورد توانمندی‌ها نقطهٔ شروعتان نیست، بلکه مسافتی است که طی می‌کنید. ما باید کمتر بر نقطهٔ شروع و بیشتر بر مسافت طی‌شده تمرکز کنیم.

نقطهٔ شروعتان مهم نیست



LIZ FOSSLIEN

مهم مسافتی است که طی می‌کنید



در ازای موتزارت‌هایی که خیلی زود شروع به درخشیدن می‌کنند، چندین باخ وجود دارند که به آرامی پیشرفت می‌کنند و دیر شکوفا می‌شوند.^۱ این افراد با نیروهای خارق‌العاده نامرئی متولد نشده‌اند. اغلب موهبت‌های آنان زیر سقف منزل و به تنهایی کسب شده‌اند. افرادی که گام‌های بلندی برمی‌دارند، به ندرت از عجایب طبیعت‌اند؛ آن‌ها معمولاً از عجایب تربیت به حساب می‌آیند.^۲

غفلت از میزان تأثیرگذاری تربیت عواقب ناگواری در پی دارد؛ چنین غفلتی باعث می‌شود میزان پیشرفت‌های قابل‌دستیابی و دامنه استعداد‌های قابل یادگیری‌مان را دست‌کم بگیریم. در نتیجه، خود و اطرافیانمان را محدود می‌کنیم. در این حالت، به حاشیه‌های امن کم‌وسعت‌مان می‌چسبیم و امکان‌های بالقوه وسیع‌تر را از دست می‌دهیم. از این رو، نمی‌توانیم ظرفیت‌های دیگران را ببینیم و درها را به روی فرصت‌ها می‌بندیم. بدین ترتیب، دنیا را از دستاوردهای بزرگ‌تر محروم خواهیم کرد.

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

کتاب حاضر نه درباره‌ی جاه‌طلبی^۳، که درباره‌ی آرمان^۴ است. همان‌طور که آگنس کالارد^۵ فیلسوف [آمریکایی] تأکید می‌کند، جاه‌طلبی همان فرجامی است که مایلید به آن دست یابید؛ [اما] آرمان آن شخصی است که امیدوارید به آن تبدیل شوید.^[۶]

۱. Mozart: موتزارت (۱۷۵۶ - ۱۷۹۱) آهنگساز و موسیقی‌دان بزرگ اتریشی؛ باخ (Bach: ۱۶۸۵ - ۱۷۵۰) آهنگ‌ساز و نوازنده‌ی شهیر آلمانی - م.

۲. نویسنده در اینجا اشاره‌ای به مجادله‌ی معروف طبیعت/ تربیت (Nature/Nurture Debate) دارد؛ طی این مجادله، بحث بر سر این موضوع بوده است که ویژگی‌های شخصیتی و توانمندی‌های آدمی تا چه اندازه محصول وراثت و ژن‌ها (طبیعت) و تا چه اندازه محصول محیط زندگی (تربیت) او هستند. ژان ژاک روسو، فیلسوف سوئیس، از طرفداران تمام‌عیار نظریه‌ی طبیعت و جان لاک، فیلسوف انگلیسی، از سردمداران بزرگ نظریه‌ی تربیت بود. به تدریج و با مشاهدات و پژوهش‌های بیشتر، آشکار شد که طبیعت و تربیت هر دو بر شکل‌گیری خصایص آدمی تأثیرگذارند و نمی‌توان یکی از آن‌ها را به‌کلی نادیده گرفت. همان‌طور که مشخص است، آدام گرانت اهمیت زیادی برای تربیت قائل است، گرچه تأثیرات طبیعت را هم نفی نمی‌کند - م.

3. Ambition

4. Aspiration

5. Agnes Callard

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

توانایی‌های لازم

در اواخر دهه ۱۹۸۰، تقریباً هم‌زمان با آغاز آموزش دوره‌های شطرنج تیم رخ‌های خشمگین، ایالت تنسی آمریکا آزمایش بلندپروازانه‌ای را کلید زد. در ۷۹ مدرسه - که بسیاری از آن‌ها در محله‌های فقیر قرار داشتند - بیش از یازده هزار دانش‌آموز مهدکودکی تا کلاس‌سومی به‌شکلی تصادفی در کلاس‌های مختلف دبستان جای‌دهی شدند. هدف اصلی درک این نکته بود که آیا کلاس‌های کم‌جمعیت‌تر برای یادگیری بهترند یا خیر. اما اقتصاددانی به نام راج چتی^۱ متوجه شد از آنجایی که هم دانش‌آموزان و هم معلمان هر کلاس به‌طور تصادفی انتخاب شده‌اند، او می‌تواند با تجزیه و تحلیل داده‌های مطالعه دریابد آیا سایر ویژگی‌های کلاس‌ها نیز تفاوت‌آفرین هستند یا خیر. چتی یکی از تأثیرگذارترین اقتصاددانان جهان و از برندگان جایزه نوبل مک‌آرتور^۲ است. پژوهش‌های او نشان می‌دهند که برتری‌های ما کمتر از آنچه تصور می‌کنیم، به استعدادهای ذاتی‌مان مربوط می‌شوند.

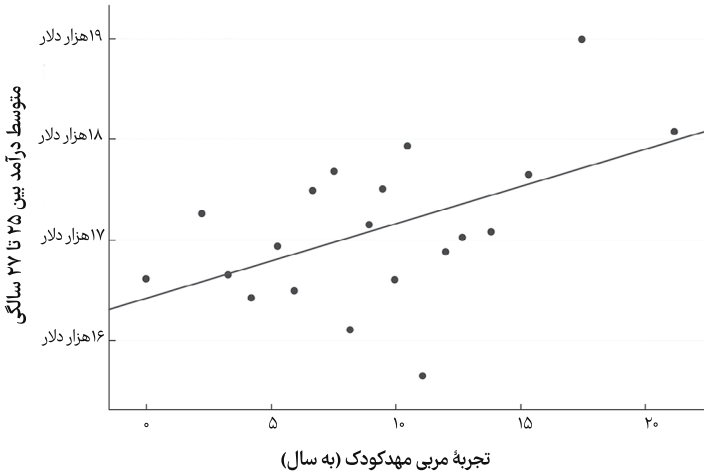
آزمایش تنسی یافته‌ای حیرت‌انگیز در خود داشت: چتی توانست موفقیت دانش‌آموزان در بزرگسالی را به‌سادگی با بررسی مربی کلاس‌های مهدکودک آن‌ها پیش‌بینی کند؛ دانش‌آموزانی که مربی مهدکودک با تجربه‌تری داشتند، در ۲۵ سالگی در قیاس با همسالان خود به‌شکل قابل‌توجهی درآمد بیشتری داشتند.^[۷]

چتی و همکارانش دریافتند که تغییر یک مربی مهدکودک کم‌تجربه به یک مربی مجرب باعث می‌شود درآمد سالانه هر دانش‌آموز در بیست‌سالگی‌اش بیش از هزار دلار افزایش یابد. در کلاسی با ۲۰ کودک، یک مربی بالاتر از حد متوسط می‌تواند درآمد

1. Raj Chetty
2. MacArthur genius grant

طولِ عمر آن‌ها را ۳۲۰ هزار دلار افزایش دهد.^۱

داشتن مربی باتجربه‌تر در مهدکودک پیش‌بینی‌کنندهٔ درآمد بیشتر در بزرگسالی است



مربیان مهدکودک‌ها از بسیاری جهات حائز اهمیت‌اند، اما هرگز انتظار نداشتیم که تا دو دهه بعدتر هم چنین اثری روی شاگردان خود بگذارند. اغلب بزرگسالان حتی پنج‌سالگی‌شان را به‌سختی به خاطر می‌آورند، پس چرا مربیان مهدکودک چنین تأثیر بزرگی روی افراد دارند؟

پاسخ شهودی این است که مربیان تأثیرگذار به شاگردانشان یاری می‌رسانند تا

۱. چتی و همکارانش در مطالعهٔ بعدی‌شان روی بیش از یک‌میلیون کودک دریافتند که معلمان باتجربه‌تر باعث می‌شوند دانش‌آموزان در طول سال هم نمرات بهتری بگیرند. [۸] دانش‌آموزانی که بین کلاس‌های سوم تا هشتم معلمان مؤثرتری داشتند بیشتر به دانشگاه راه می‌یافتند، حقوق بیشتری می‌گرفتند و پول بیشتری برای دوران بازنشستگی‌شان پس‌انداز می‌کردند. وقتی یکی از معلمان مؤثر مدرسه‌اش را ترک می‌کرد، دانش‌آموزان او در سال بعد متضرر می‌شدند؛ شانس این دانش‌آموزان برای حضور در دانشگاه کاهش می‌یافت. کیفیت معلم به‌ویژه در موفقیت دختران در آینده نقشی مهم ایفا می‌کرد. تا حدی بدین سبب که احتمال بارداری آنان در دوران نوجوانی را کاهش می‌داد. جایگزین کردن یک معلم سطح پایین با یک معلم متوسط، مجموع درآمد طول عمر کلاس را تا ۱/۴ میلیون دلار افزایش می‌دهد. اگر برای نشان دادن اینکه معلمان حقوق کمی می‌گیرند دنبال مدرک می‌گردید، احتمالاً این ارقام به کارتان می‌آیند.

مهارت‌های شناختی^۱ خود را توسعه دهند. آموزش‌های اولیه پایه محکمی برای درک اعداد و واژه‌ها بنا می‌کند. طبعاً دانش‌آموزانی که مربیان باتجربه‌تری داشتند، پس از پایان دوران مهدکودک، در آزمون‌های ریاضی و روخوانی نمرات بالاتری کسب می‌کردند. با این حال، چند سال بعد، همسالانشان هم توانستند خودشان را به آن‌ها برسانند.

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

- پیشگام^۲ بودن: هرچند وقت یک‌بار برای پرسیدن سؤال، ارائه پاسخ‌های داوطلبانه، جست‌وجوی اطلاعات در کتاب‌ها و پرس‌وجو از معلم در ساعات بیرون از کلاس پیش‌قدم می‌شدند؟
- جامعه‌محور^۳ بودن: تا چه حد با همسالانشان کنار می‌آمدند و با آن‌ها همکاری می‌کردند؟
- منضبط^۴ بودن: تا چه حد توجه مؤثری به کلاس داشتند و در برابر وسوسه به هم ریختن نظم کلاس مقاومت می‌کردند؟
- مصمم^۵ بودن: چقدر به‌طور مداوم درگیر حل مسائل چالش‌برانگیز می‌شدند، بیشتر از تکالیف محوله‌شان کار انجام می‌دادند و در مواجهه با موانع، پافشاری می‌کردند؟

دانش‌آموزانی که در دوران مهدکودکشان تحت آموزش مربیانی باتجربه‌تر بودند در هر چهار ویژگی ذکرشده نمرات بالاتری از معلمان کلاس چهارمشان می‌گرفتند. این

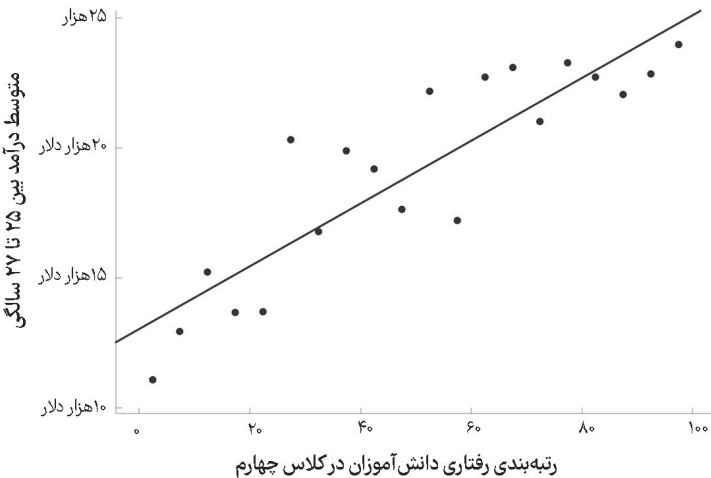
۱. Cognitive Skills: مهارت‌های شناختی در روان‌شناسی یعنی توانمندی‌های فرد در ابعاد متنوع کارکردهای عقلانی از جمله توجه، حافظه، استدلال، محاسبه، حل مسئله، تصمیم‌گیری و درک و تولید زبان -م.

2. Proactive
3. Prosocial
4. Disciplined

۵. Determination, Determined: به معنای مصمم بودن یا داشتن عزم و اراده برای انجام دادن کاری است -ویراستار.

وضعیت در مورد نمراتشان از معلمان کلاس هشتم هم صدق می‌کرد. ویژگی‌هایی همچون پیشگام، جامعه‌محور، منضبط و مصمم بودن برای مدت‌زمانی طولانی‌تر در آنان باقی مانده بود و درنهایت، از مهارت‌های اولیهٔ ریاضی یا روخوانی‌شان هم مؤثرتر بود. وقتی چتی و همکارانش با در نظر گرفتن نمرات کلاس چهارم دانش‌آموزان، درآمد دوران بزرگسالی آن‌ها را پیش‌بینی کردند، دیدند که تأثیر این ویژگی‌های رفتاری ۲/۴ برابر بیشتر از تأثیر عملکردشان در آزمون‌های استاندارد ریاضیات و روخوانی است.

رتبه‌بندی رفتاری دانش‌آموزان در کلاس چهارم درآمد آنان طی دوران بزرگسالی‌شان را پیش‌بینی می‌کند



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

مهارت‌های پیش‌گو و عامل موفقیت

وقتی ارسطو دربارهٔ صفاتی چون منضبط بودن و برخورداری از رفتارهای جامعه‌محور نوشت، آن‌ها را فضیلت‌های منش خواند.^[۹] او منش^۱ را مجموعهٔ اصولی تعریف کرد که افراد از طریق نیروی محض اراده به آن دست پیدا می‌کنند و آن را ملاک عمل قرار می‌دهند. خود من هم پیش‌تر منش را این چنین می‌پنداشتم؛ فکر می‌کردم منش یعنی پایبندی به یک قانون اخلاقی واضح. منتها کار من آزمون و اصلاح انواع ایده‌هایی است که فیلسوفان مایل به بحث دربارهٔ آن‌ها هستند. طی دو دههٔ اخیر، شواهدی به دست آورده‌ام که مرا به بازنگری در پیش‌فرضم واداشته‌اند؛ اکنون بیش از آنکه منش را مسئله‌ای اراده‌محور بدانم، آن را مجموعه‌ای از مهارت‌ها قلمداد می‌کنم.

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

هنگامی که موریس اشلی اعضای تیم شطرنج خود را برای مسابقات قهرمانی کشوری جمع می‌کرد، دانش‌آموزی به نام فرانسیس ایدهن^۲ حتی جزء هشت شطرنج‌باز برتر تیم هم به حساب نمی‌آمد. با این همه، موریس او را به‌خاطر مهارت‌های منشش برگزیده بود. فرانسیس دراین‌باره به من گفت: «یکی از بچه‌های دیگر در بازی شطرنج از من بهتر بود، اما او آن میزان از خودتنظیمی هیجانی^۳ را که از نظر موریس اهمیت داشت در خودش پرورش نداده بود.»

و وقتی تیم رخ‌های خشمگین در دور ماقبل‌نهایی از رقبایش عقب افتاد، موریس هیچ راز موفقیتی را با آن‌ها در میان نگذاشت. او به هیچ وجه دربارهٔ راهبردهای بازی با اعضای تیمش حرف نزد. موریس دراین‌باره می‌گوید: «اهمیت انضباط را بهشان

۱. منش ترجمهٔ Character است و نباید آن را با شخصیت، معادل واژهٔ Personality، اشتباه گرفت. خودگرانت بعدتر به تفاوت میان منش و شخصیت اشاره می‌کند -م.

2. Francis Idehen

3. emotional self-regulation

یادآوری کردم.» آن‌ها دو سال تمام این مهارت را تمرین کرده بودند.

مهارت‌های منش در اعضای این تیم توجه بروس پاندولفینی^۱، مربی افسانه‌ای شطرنج، را به خود جلب کرد. پاندولفینی کسی بود که چندین نفر را برای مسابقات قهرمانی در سطح ملی و جهانی هدایت کرده بود. او با تماشای تیم رخ‌های خشمگین در مسیر پیروزی‌شان شگفت‌زده شد:

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

اگر اسب روی میز شطرنج را یک اسب تروآ^۲ بدانیم، موریس توانسته بود مجموعه‌ای از مهارت‌های منش را از طریق این اسب به میدان مسابقه بفرستد. این مهارت‌ها به اعضای تیم رخ‌های خشمگین باری رساندند تا رقبای خود را به لغزش وادارند. فرانسیس در این باره می‌گوید: «او همیشه درس‌های زندگی را بدون سختگیری بیان می‌کرد. ماجرا بیش از آنکه به اجرای برنامه‌های آموزشی شطرنج مربوط باشد، به درک و تسلط بر خویشتن بازمی‌گشت. این‌ها مؤلفه‌های کلیدی زندگی من هستند.» موریس ارزش مهارت‌های منش را در زندگی‌اش دیده بود. او در همان حالی که بزرگ می‌شد، شاهد بود که مادرش برای مهاجرت به آمریکا همه چیزش را فدا کرد، و مادر بزرگش در جامائیکا ماند تا موریس و خواهران و برادرانش را بزرگ کند. سرانجام وقتی آن‌ها هم یک دهه بعد به نیویورک رسیدند، می‌دانستند که قرار نیست فرصت‌ها در خانه‌شان را بزنند؛ خودشان می‌بایست دری به‌سوی فرصت‌ها می‌گشودند.

1. Bruce Pandolfini

۲. Trojan Horse: اسب تروآ اشاره‌ای به داستانی حماسی از جنگ تروآست. یونانی‌ها پس از ده سال محاصره شهر تروآ، کماکان نمی‌توانستند به این شهر نفوذ کنند، تا اینکه ترفندی به ذهنشان رسید؛ آنان اسب چوبی عظیمی ساختند و گروهی از جنگاوران برتر خود را در درون این اسب پنهان کردند. بعد وانمود کردند که آنجا را ترک کرده‌اند. اهالی شهر تروآ اسب را به‌عنوان نشانه پیروزی خود به داخل شهر بردند. شب‌هنگام، جنگاوران یونانی از اسب خارج شدند و دروازه‌های شهر را برای باقی سربازان یونان گشودند. یونانی‌ها با ورود و فتح شهر تروآ، با پیروزی قاطع به جنگ پایان دادند -م.

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

اگر امروز از هرکسی در جهان شطرنج درباره موریس سؤال کنید، به شما خواهد گفت که او یک راهبرده‌شناس درخشان است. اگر در میانه بازی، به جای حرکت دادن مهره فیلتان مهره رخ را جابه‌جا کنید، می‌تواند تعداد حرکات لازم برای مات کردن را به شما بگوید و ضمناً بگوید که در این مسیر، مهره وزیرتان را از دست خواهید داد یا نه. او هم‌زمان با ده حریف مختلف بازی کرد و تمامی این بازی‌ها را چشم‌پسته برد. با همه این اوصاف، او باور دارد که منش از استعداد مهم‌تر است.

به‌طور قطع، شواهد نشان می‌دهند که هرچه کودکان و شطرنج‌بازان تازه‌کار باهوش‌تر باشند، شطرنج را سریع‌تر یاد می‌گیرند، اما در پیش‌بینی عملکرد بزرگسالان و بازیکنان حرفه‌ای، هوش تقریباً اهمیتش را از دست می‌دهد.^[۱] در بازی شطرنج -همچون مهدکودک- اهمیت مهارت‌های اولیه شناختی به‌مرور رنگ می‌بازند. برای تبدیل شدن به یک استاد شطرنج، به‌طور متوسط بیش از بیست هزار ساعت تمرین و برای تبدیل شدن به استاد بزرگ شطرنج، به‌طور متوسط بیش از سی هزار ساعت تمرین نیاز است.^[۱] شما برای تداوم پیشرفت، نیازمند پیشگام، منضبط و مصمم بودن جهت بررسی بازی‌های قدیمی و راهبردهای نوین هستید.

مهارت‌های منش علاوه بر اینکه باعث می‌شوند در نقطه اوج خود باشید، به شما کمک می‌کنند نقطه اوج خود را بالاتر ببرید. همان‌طور که جیمز هکمن^۱، اقتصاددان برنده جایزه نوبل، طی بررسی پژوهش‌ها دریافت، مهارت‌های منش «پیش‌بینی‌کننده و آفریننده موفقیت‌های زندگی هستند»^[۱] اما این مهارت‌ها در خلأ رشد نمی‌کنند؛ برای پروراندن آن‌ها به فرصت و انگیزه نیاز دارید.

اگر داریست بسازید، افراد از آن بالا خواهند رفت

وقتی افراد دربارهٔ تربیت سخن می‌گویند، معمولاً به سرمایه‌گذاری‌های مستمر والدین و معلمان در مسیر رشد و حمایت از کودکان و دانش‌آموزان اشاره می‌کنند. کمک به کودکان برای تحقق توانمندی‌هایشان نیازمند عامل دیگری است؛ نوعی حمایت متمرکز و گذرا می‌تواند آن‌ها را برای جهت‌دهی به یادگیری‌ها و رشدشان آماده کند. روان‌شناسان این عامل را "داریست‌سازی"^[۱۳] می‌نامند.

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

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

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

اغلب می‌گوییم که اگر [برای رسیدن به چیزی] اراده‌ای وجود داشته باشد، راه [رسیدن به آن هم] پیدا خواهد شد. آنچه نادیده می‌گیریم این واقعیت است که

وقتی افراد راهی را پیش روی خود نمی‌بینند، رؤیای مقصد هم در ذهنشان رنگ خواهد باخت. برای برانگیختن ارادهٔ افراد، باید راهی به آن‌ها نشان بدهیم. این کار با روش داربست‌سازی ممکن است.

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

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

بازیکنان وقتی به یک تیم تبدیل شدند، به‌انگیزه و فرصت یادگیری دست یافتند. آن‌ها یکدیگر را مسئول ثبت حرکات بازی در برگهٔ امتیازات می‌دانستند تا بدین ترتیب کل تیم بتواند از اشتباهات فردی درس بگیرد. آن‌ها نمی‌خواستند باهوش‌ترین شطرنج‌باز اتاق شوند، می‌خواستند کل اتاق را باهوش‌تر کنند.

سال قبل، تیم رخ‌های خشمگین در نخستین رقابتش در سطح کشوری، به‌رغم

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

در یک دنیای ایدئال، دانش‌آموزان نباید مجبور باشند برای چنین فرصت‌هایی به یک مربی تکیه کنند. دارستی که موریس آفرید جایگزین یک سیستم ناکارآمد^۱ بود. یکی از والدین به موریس گفته بود که وقتی دید پسرش شطرنج بازی می‌کند، فهمید به توانایی‌های پسرش باور نداشته است. موریس نه تنها به شاگردانش کمک می‌کرد تا توانمندی‌هایشان را شکوفا کنند، بلکه به والدین و معلمان هم کمک می‌کرد تا این توانمندی‌ها را شناسایی کنند.

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

کتاب *توانمندی‌های نهان*^۲ به سه بخش تقسیم می‌شود: در بخش نخست، مهارت‌های منس خاصی را بررسی می‌کنیم که ما را به قله‌هایی بلندتر می‌رسانند. شما این مهارت‌ها را از بوکسوری فرا خواهید گرفت که حرفه معماری را به صورت تجربی آموخت، از زنی که با تبدیل شدن به انسانی اسفنجی از فقر گریخت و از افرادی که در یادگیری درس خاصی مشکل داشتند، اما اکنون در همان حوزه جزء بهترین‌های جهان‌اند.

۱. به لحاظ تجربی، مهارت‌های منس برای افراد طبقات محروم اهمیت بیشتری دارند.^[۱۶] همان‌طور که موریس می‌گوید: «ظلم‌های ساختاری و فرهنگی باعث می‌شوند نیاز به فراگیری مهارت‌های منس در این گروه جمعیتی بیشتر شود. وقتی بار ضعف نسل پیشینت را بر دوش می‌کشی، باید قوی‌تر شوی.»

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

بخش سوم ساختن سیستم‌هایی با هدف گسترش فرصت‌ها را مد نظر دارد. درهایی که جوامع قاعداً باید به روی افرادی با توانمندی‌های بالا بگشایند همان درهایی هستند که اغلب به روی افرادی بسته می‌شوند که با بزرگ‌ترین موانع مواجه‌اند. درازای هر فرد استثنایی که به‌رغم دست‌کم یا نادیده‌گرفته شدن پیشرفت می‌کند، هزاران نفر هستند که هرگز شانس برای پیشرفت کردن نخواهند داشت. در این بخش می‌آموزید مدارس، تیم‌ها و سازمان‌هایی را طراحی کنید که به‌جای هدر دادن توانمندی‌ها، به پرورش آن‌ها بپردازند. از کشوری بازدید می‌کنید که یکی از موفق‌ترین سیستم‌های آموزشی جهان را بنا کرده است و به این ترتیب، خواهید دید چطور می‌توانیم به پیشرفت تک‌تک کودکانمان یاری برسانیم. بررسی یکی از معجزه‌آسازترین عملیات امداد در تاریخ بشر نشان خواهد داد که برای ساختن گروه‌ها، چه مؤلفه‌ای حتی از مجموع اجزای تشکیل‌دهندهٔ آن‌ها هم مهم‌تر است. در ضمن، برای آنکه دریابید چطور می‌توانید روند‌گزینش‌های ناقص را اصلاح کنید، شما را به پشت‌صحنهٔ فرایند‌گزینش فضانوردان ناسا و روند پذیرش دانشجو در دانشگاه‌های آیوی لیگ^۱ خواهیم برد. می‌توان با اصلاح سیستم‌هایی که زودتر از موعد مناسب افراد را حذف می‌کنند، بخت پیشرفت افراد ضعیف و دیرشکوف را بهبود بخشید.

من برای آزادسازی توانمندی‌های نهان اهمیت بسیاری قائلم، چراکه آن را زندگی

۱. Ivy League: آیوی لیگ مجموعه‌ای متشکل از معروف‌ترین دانشگاه‌های خصوصی ایالات متحده است - م.

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

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

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

هیچ دلیلی وجود ندارد که بر مبنای آن بپذیریم چنین جادویی صرفاً به حوزهٔ شطرنج محدود می‌شود.^[۱۵] اگر از قضا حیطة مورد علاقهٔ موریس مناظره بود، شاگردانش را راهنمایی می‌کرد تا استدلال‌های طرف مقابل را پیش‌بینی و استدلال‌های متقابل همدیگر را اصلاح کنند. عامل تفاوت‌آفرین نه خود این فعالیت، بلکه درس‌هایی

است که از آن می‌آموزید. همان‌طور که موریس می‌گوید: «موفقیت در دل رشد کردن آرمیده است.»

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

اکثر اعضای تیم توانستند از شرایط موجود خودشان فراتر بروند؛ جاناتان ناک^۱ ساکن محله‌ای پرخشونت بود. یک بار وقتی در زمین بسکتبال محله مشغول بازی بود، مورد زورگیری قرار گرفت. او اکنون مهندس نرم‌افزار و بنیان‌گذار شرکت ارائه‌دهندهٔ راهکارهایی مبتنی بر فناوری ابری است؛ فرانسیس ایدهن که هنگام رفتن به مدرسه، از ضربه خوردن با چاقو و تیراندازی جان سالم به در برده بود، در نهایت لیسانس اقتصادش را از دانشگاه ییل و فوق‌لیسانس مدیریت کسب و کارش را از هاروارد دریافت کرد و به‌عنوان رئیس خزانهٔ بزرگ‌ترین شرکت خدماتی آمریکا و مدیر اجرایی ارشد یکی دیگر از شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشغول به کار شد؛ کاساون هنری از بی‌خانمانی و کار برای یک تبهکار به دریافت سه مدرک فوق‌لیسانس پیشرفت کرده و به فیلم‌ساز و آهنگسازی تبدیل شد که برای کارش جایزه برده است. کاساون در این باره می‌گوید: «شطرنج منش مرا متحول کرد. شطرنج توجه و تمرکز را بالا برد... شطرنج مرا شعله‌ور ساخت. کسی در من شعله‌ای افروخت که تا زنده‌ام به سوختن ادامه خواهد داد.»

شطرنج در عین بسترسازی حرفه‌های موفق برای اعضای تیم رخ‌های خشمگین، آنان را تشویق کرد تا برای دیگران هم فرصت‌هایی ایجاد کنند. چارو رابینسون^۲ در نزدیکی چهارخانه‌ای بزرگ شده بود که همگی به فروش مواد مخدر مشغول بودند،

1. Jonathan Nock
2. Charu Robinson

چندین تن از دوستانش به قتل رسیده و تعدادی نیز از زندان سر در آورده بودند. او پس از شکست دادن یکی از برترین شطرنج‌بازان مدرسهٔ دالتون در مسابقات کشوری سال ۱۹۹۱، کمک‌هزینهٔ تحصیلی کامل دالتون را به دست آورد. در نهایت، چارو در رشتهٔ جرم‌شناسی مدرک گرفت و به شغل معلمی روی آورد. او می‌خواست آموخته‌هایش را در اختیار دیگران بگذارد.

در سال ۱۹۹۴، مدیر یکی دیگر از مدارس محلهٔ هارلم که سه خیابان آن طرف‌تر از مدرسهٔ JHS 43 بود، از موریس خواهش کرد تا مربیگری تیم شوالیه‌های تاریکی^۱ مدرسه‌اش را بر عهده بگیرد. طی دو سال بعدی، تیم‌های دختران و پسران این مدرسه به‌طور متوالی عناوین قهرمانی مسابقات کشوری را از آن خود کردند. در آن زمان، موریس خودش را برای گام بعدی مأموریت تاریخ‌سازش آماده می‌کرد. او از مربیگری فاصله گرفت تا روی بهبود بازی خودش کار کند. در سال ۱۹۹۹، موریس به اولین استاد بزرگ شطرنج آمریکایی-آفریقایی‌تبار بدل شد.

در همان سال، تیم شوالیه‌های تاریکی با مربی جدیدش سومین عنوان قهرمانی خود را هم به دست آورد. کمک‌مربی این تیم چارو رایبسنون بود که کماکان به کودکان پرشماری در سراسر کشور شطرنج آموزش می‌دهد. تیم رخ‌های خشمگین یگانه گل‌سرخ نبود که از میان شکافی بئنی رویید. این تیم خاک را برای رویش شمار زیادی از گل‌های سرخ دیگر هم حاصلخیز کرده بود.

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

بخش نخست

مهارت‌های منش

بهبتر شدن در فرایند بهتر شدن

در اواخر قرن ۱۹، یک بنیان‌گذار روان‌شناسی ادعایی جسورانه مطرح کرد. ویلیام جیمز^۱ نوشت: «تا سی‌سالگی، منش همچون گچ سفت می‌شود و پس از آن، دیگر هرگز نرم نخواهد شد.»^[۱] کودکان احتمالاً بتوانند منش خود را تغییر دهند، اما بزرگسالان شانس برای این کار ندارند.

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

اعضای گروه مهارت‌های شناختی در یک دوره معتبر آموزش‌های کسب‌وکاری حضور

1. William James

یافتند که شرکت اینترنت‌شنال فایتنس^۱ برگزار کرده بود. آنان امور مالی، حسابداری، منابع انسانی، بازاریابی و قیمت‌گذاری را مطالعه کردند و از آموخته‌هایشان برای مواجهه با چالش‌ها و استفاده از فرصت‌ها بهره‌گرفتند. اعضای گروه مهارت‌های منس در کلاسی شرکت کردند که روان‌شناسان طراحی کرده بودند تا ابتکار عمل شخصی را به آنان بیاموزند. آن‌ها پیشگام، منضبط و مصمم بودن را مطالعه کرده و به مرحله عمل درآوردن این ویژگی‌ها را تمرین کردند.

یادگیری مهارت‌های منس تأثیر چشمگیری داشت.^[۴] سود شرکت‌های کارآفرینانی که فقط پنج روز بر تقویت این مهارت‌ها کار کرده بودند، طی دو سال بعد، به‌طور متوسط ۳۰ درصد افزایش یافت. این میزان تقریباً سه برابر مزیت حاصل‌شده از فراگیری مهارت‌های شناختی بود. شاید مطالعه امور مالی و بازاریابی افراد را برای سرمایه‌گذاری روی فرصت‌ها تجهیز می‌کرد، اما یادگیری پیشگام و منضبط بودن آنان را قادر می‌ساخت تا خودشان فرصت‌هایی را خلق کنند. آن‌ها یاد گرفته بودند که به‌جای واکنش به تغییرات بازار، این تغییرات را پیش‌بینی کنند. آنان ایده‌های خلاقانه‌تری آفریدند و محصولات تازه بیشتری عرضه کردند. هنگامی که با موانع مالی مواجه می‌شدند، به‌جای تسلیم شدن، منعطفت‌تر و کاردان‌تر عمل می‌کردند و در جست‌وجوی وام‌های مالی برمی‌آمدند.

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

منش اغلب با شخصیت^۲ اشتباه گرفته می‌شود، اما این دو یکسان نیستند؛ شخصیت تمایل درونی شماست، غرایز اصلی‌تان که می‌گویند چطور فکر، احساس و عمل کنید. اما منش توانایی شما برای اولویت دادن ارزش‌ها نسبت به غرایز است.

دانستن اصول لزوماً به این معنا نیست که می‌دانید چگونه از آن‌ها، به‌ویژه در شرایط دشوار یا تحت فشار روانی، استفاده کنید. زمانی که اوضاع به‌خوبی پیش

1. International Finance Corporation
2. Personality

می‌رود، پیشگام و مصمم بودن کار آسانی است. زمانی منش به‌راستی محک می‌خورد که شرایط علیه شما باشند. اینجاست که باید دید آیا می‌توانید به ارزش‌هایتان پایبند بمانید یا خیر. اگر شخصیت نحوه واکنش شما در روزهای معمولی باشد، منش نحوه عملکردتان در روزهای دشوار است.

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

چگونه در کاری بهتر شویم



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

روان‌شناسان مهارت کار با سلاح و تانک را "مهارت‌های سخت"^۲ نامیدند، چراکه به کار با سلاح‌های فولادی و آلومینیومی مربوط می‌شدند. اما "مهارت‌های نرم" «مهارت‌های مهم مرتبط با شغل هستند که تعاملی اندک با ماشین‌آلات داشته یا اصلاً

1. Soft Skills
2. Hard Skills

تعاملی با آن‌ها ندارند.^[۳] این‌ها در واقع مهارت‌های اجتماعی، هیجانی و رفتاری بودند که سربازان برای موفقیت در هر نقشی به آن‌ها نیاز داشتند. آن‌ها صرفاً از این‌رو "نرم" نامیده می‌شدند که در مورد کار با فلزات نبودند. براساس چنین تعریفی، حتی مهارت در امور مالی نیز مهارتی نرم به حساب می‌آمد. چند سال بعد، روان‌شناسان توصیه کردند استفاده از این اصطلاح متوقف شود. نرم نامیدن یک مهارت باعث می‌شود تا آن مهارت توأم با ضعف به نظر بیاید، حال آنکه سربازان می‌خواهند قوی باشند. آنان نمی‌دانستند که مهارت‌های منش می‌توانند بزرگ‌ترین منبع قدرتشان باشند.

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

وقتی می‌گوییم موفقیت و خوشبختی مهم‌ترین اهداف زندگی ما هستند، پس چرا نباید منشمان را در مرتبه بالای اولویت‌هایمان قرار دهیم. چه می‌شود اگر همان قدر که برای مهارت‌های حرفه‌ای‌مان زمان اختصاص می‌دهیم، برای مهارت‌های مربوط به منشمان هم وقت بگذاریم؟ تصور کنید اگر اعلامیه استقلال آمریکا هر شهروندی را شایسته حق زندگی، آزادی و جست‌وجوی مهارت‌های منش می‌دانست، ایالات متحده چه شکلی می‌شد. من پس از بررسی مهارت‌های منش که قادرند توانمندی‌های نهان را آزاد سازند، انواع مهم و خاصی از پیشگام، منضبط و مصمم بودن را شناسایی کرده‌ام. پیمودن مسافت‌های طولانی نیازمند شجاعت برای طلب انواع درست سختی^۱، ظرفیت جذب اطلاعات درست و عزمی برای پذیرش نقص‌های درست است.

۱. discomfort: این واژه که به مفهوم سختی، مشقت، رنج، درد، عذاب، ناراحتی و... است، در این کتاب بسیار مورد اشاره قرار گرفته و به فراخور متن، معانی مختلف آن در ترجمه استفاده شده است. مفهوم کلی سخنان گران‌ت در اینجا به مفهوم "آب کم جو، تشنگی آور به دست" یا "بندۀ رنج باش و راحت بین" در فرهنگ و ادبیات ما شبیه است - ویراستار.

فصل ۱

بنده رنج باش و راحت بین

استقبال از عذاب طاقت فرسای یادگیری

منش را نمی‌توان به آسانی و بی‌سروصدا توسعه داد. تنها به واسطهٔ آزمون و خطا و رنج است که می‌توانید روحتان را تقویت کنید، بینشی شفاف به دست آورید، شعلهٔ جاه‌طلبی را در خود برافروزید و به موفقیت برسید.^[۱]

- هلن کلر^۱

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

سارا ماریا همان‌طور راه خود را به این جامعهٔ تازه باز می‌کرد، چالشی را پذیرفت. او در هر منطقه‌ای، به زبان مردمان همان منطقه، خودش را کارآفرینی از کالیفرنیا معرفی می‌کرد. در شهر پراتیسلاوا به زبان اسلواکی گفت: *Ahoj, volám sa Sara*

1. Helen Keller

2. Sara Maria Hasbun

Marid! [سلام، اسم من سارا ماریاست!] در شهر فوکوئوکا به ژاپنی خطاب به مردم گفت: *Konnichiwa! Watashi no namae wa Sara Maria desu!* [سلام، اسم من سارا ماریاست!] هنگامی که در میانه همه‌گیری کووید-۱۹ در چین سرگردان بود، داوطلبانه به عضویت جامعه ناسنویان پکن درآمد و با زبان اشاره چینی به مردم سلام کرد.

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

سارا ماریا و بنی افرادی چندزبانه‌اند: آنان می‌توانند به زبان‌های مختلف سخن بگویند و بیندیشند. سارا ماریا می‌تواند پنج زبان را سلیس صحبت کند و به چهار زبان دیگر هم توانایی مکالمه دارد. بنی به شش زبان مسلط است و در چهار زبان دیگر هم به مهارتی متوسط دست یافته است. هنگامی که این افراد درگردهمایی‌های سالانه مختص چندزبانه‌ها دور هم جمع می‌شوند، لازم نیست برای یافتن افراد پنج‌زبانه خیلی بگردند. سارا ماریا معمولاً به کسی برمی‌خورد که می‌تواند با او به زبان کره‌ای و اندونزیایی صحبت کند و مهارت‌های ابتدایی‌اش در زبان کانتونی، مالایی یا تایلندی را افزایش دهد (اما برای یافتن کسی که بتواند برای تقویت زبان اشاره نیکاراگوئه‌ای به او کمک کند، شانس کمتری دارد). فقط اندکی زمان می‌برد تا بنی دوستی را پیدا کند که بتواند به زبان‌های آلمانی، ایرلندی، اسپرانتو، هلندی، ایتالیایی، پرتغالی و بله، حتی زبان کلینگان!^۲ گپ بزند.

مشخصه جالب‌توجه در چندزبانه‌ها میزان دانسته‌هایشان و همچنین سرعت یادگیری‌شان است. سارا ماریا، ظرف کمتر از یک دهه، شش زبان جدید را از صفر یاد گرفت. در همین حال، بنی با تنها چند ماه زندگی در جمهوری چک، توانست در حد قابل قبولی به زبان چکی صحبت کند، سه ماه را در مجارستان گذراند و مکالمه به زبان

1. Benny Lewis

۲. Klingon: زبان کلینگان زبانی مصنوعی است که عامدانه برای سریال *پیش‌تازان فضا* (Star Trek) ابداع شده است. اسپرانتو (Esperanto) نیز زبانی مصنوعی است که در سال ۱۸۸۷، توسط یک چشم‌پزشک لهستانی به نام دکتر لودویگ زامنهوف ابداع شد -م.

مجارستانی را فراگرفت و سه ماه دیگر (هنگام اقامتش در برزیل) هم عربی با لهجهٔ مصری را یاد گرفت و پنج ماه را هم در چین گذراند و از این طریق توانست مکالمه در حد متوسط را یاد بگیرد و یک ساعت به زبان ماندارین صحبت کند.

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

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

بنی در سنین پایین متقاعد شده بود که حتی استعداد تبدیل شدن به فردی دوزبانه را هم ندارد. در دوران مدرسه، یازده سال را صرف یادگیری زبان ایرلندی و پنج سال را صرف یادگیری زبان آلمانی کرد، اما نمی‌توانست به هیچ‌یک از این زبان‌ها صحبت کند. پس از فارغ‌التحصیلی از کالج، به اسپانیا نقل مکان کرد، اما تا شش ماه پس از اقامتش هم نمی‌توانست به اسپانیایی حرف بزند. تا بیست‌ویک سالگی، انگلیسی تنها زبانی بود که بر آن مسلط بود و آمادهٔ تسلیم شدن بود: «مدام به خودم می‌گفتم که زن یادگیری زبان را ندارم.»

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

ما در خانه، به زبان انگلیسی صحبت می‌کردیم. وقتی در دوران دبیرستان، یادگیری زبان اسپانیایی را شروع کردم، از اینکه این قدر برایم سخت بود

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

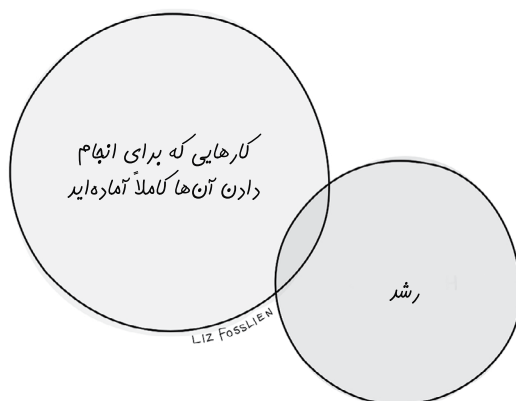
سارا ماریا سال‌ها برای انجام دادن تکالیف اسپانیایی‌اش از پدر خود کمک می‌گرفت. تا اینکه پدرش با ملایمت به او گفت که هرگز نمی‌تواند اسپانیایی صحبت کند. به‌رحال، او در آمریکا به این زبان نیاز نداشت. می‌توانست به‌خوبی پیشرفت کند و زمانش را به کاری اختصاص دهد که در انجامش خوب است.

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

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

بنده رنج شدن می‌تواند قفل توانمندی‌های نهان ما را برای انواع یادگیری‌ها بگشاید.

شهامت به خرج دادن برای روبرویی با سختی یک مهارت منش به حساب می‌آید و شکل ویژه‌ای از تصمیم‌گیری است. چنین کاری نیازمند سه نوع شجاعت است: (۱) کنار گذاشتن روش‌های در دسترس آزموده‌شده، (۲) قرار دادن خودتان در میدان مبارزه پیش از آنکه احساس آمادگی داشته باشید و (۳) نترسیدن از اشتباه کردن. برترین راه برای تسهیل رشد به استقبال سختی رفتن، جست‌وجو و تشدید آن است.



کنار گذاشتن سبک‌های یادگیری

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

در دهه ۱۹۷۰، نگرش تازه‌ای دنیای آموزش را متحول کرد. پیش‌فرض اصلی‌اش این بود که وقتی دانش‌آموزان به مشکلی برمی‌خورند، علت بروز مشکل نامتناسب بودن روش آموزشی با سبک یادگیری آنان است؛ مقصود از سبک یادگیری حالتی

شناختی بود که دانش‌آموزان با آن بهتر می‌توانستند به کسب و حفظ اطلاعات بپردازند. یادگیرندگان کلامی برای درک مفاهیم جدید نیاز به خواندن و نوشتن این مفاهیم داشتند؛ یادگیرندگان بصری می‌بایست مفاهیم را در قالب تصاویر، نگاره‌ها و نمودارها دریافت می‌کردند؛ یادگیرندگان شنیداری می‌بایست مفاهیم را با صدای بلند می‌شنیدند و یادگیرندگان حرکتی می‌بایست مفاهیم را با حرکات بدنی‌شان تجربه می‌کردند.

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

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

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

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

ما قصد نداریم به الگوی یادگیری سفت‌وسخت کارخانه‌ای بازگردیم. در عین حال،

افراد هم نباید با الگوی سفت‌وسخت سبک‌های یادگیری محدود شوند. البته هنوز هم می‌توانید برای کسب دانش و مهارت‌های تازه سبکی ترجیحی داشته باشید. اکنون این مسئله را می‌دانیم که اولویت شما ماهیت ثابتی ندارد و عمل کردن فقط بر مبنای نقاط قوت، فرصت بهبود نقاط ضعف را از شما می‌گیرد.^[۹]

روشی که مایلید براساس آن مطالب را یاد بگیرید، همان روشی است که برایتان راحت و آسوده است، اما لزوماً بهترین روش نیست. حتی گاه مطالب را به روشی بهتر یاد می‌گیرید که برایتان از تمام روش‌های دیگر سخت‌تر باشد، زیرا در این حالت مجبورید بیشتر تلاش کنید. این همان نخستین شکل شجاعت است: آن قدر شجاع باشید که پذیرای سختی باشید و سبک یادگیری خودتان را کنار بگذارید.

یکی از بهترین نمونه‌هایی که این پدیده را در آن یافته‌ام حوزهٔ فعالیت کمدی است. وقتی استیو مارتین^۱ برای نخستین بار در دههٔ ۱۹۶۰ اجراهای استندآپ کمدی‌اش را کلید زد، بارها و بارها با شکست مطلق روبه‌رو شد.^[۱۰] در حین یکی از اجراهایش، یکی از حضار از جایش برخاست و لیوان شرابش را به‌سوی او پرتاب کرد. استیو می‌گوید: «من استعداد ذاتی نداشتم.» منتقدان کارهای آغازین او هم با این نظر موافق بودند. یکی از منتقدان نوشت: «دعوت از او بزرگ‌ترین اشتباه در تاریخ اجراهای لس‌آنجلس بود.»

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

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

یکی از رویکردهایی که استیو در ساختن برنامه‌هایش آن را نادیده گرفته بود عمل نوشتن بود. نوشتن سبک او محسوب نمی‌شد. او از نوشتن بیزار بود، چون به نظرش استعداد این کار را نداشت. او دربارهٔ نوشتن می‌گوید: «سخت بود، خیلی سخت.»

اگر شما هم چنین حسی دربارهٔ نوشتن دارید، بدانید که تنها نیستید. حتی برخی از بهترین نویسندگانی که می‌شناسم هم تقریباً هر کاری می‌کنند تا نوشتن را به تعویق بیندازند.^۱ هر وقت در حال تلاش برای مجبور کردن خودتان به خروج از منطقهٔ راحتی‌تان باشید، تعلل‌ورزی^۲ را مشکل متداولی خواهید یافت. همان‌طور که وبلاگ‌نویسی به نام تیم اوربان^۳ می‌نویسد، مغز شما لذت‌های آبی و انجام دادن کارهای آسان و سرگرم‌کننده را به جای انجام دادن کارهای سخت انتخاب می‌کند.^[۱۳] فقط کافی است حس عمیق بی‌کفایتی و به بطلت گذراندن وقتتان را داشته باشید تا عزت‌نفس‌تان به آتش کشیده و به خاکستر تبدیل شود.

بسیاری از افراد تعلل را با تنبلی مرتبط می‌دانند. روان‌شناسان دریافته‌اند که تعلل‌ورزی مشکلی مرتبط با مدیریت زمان نیست، بلکه مشکلی در مدیریت هیجانات

۱. اگر نوشتن روش ترجیحی شما برای یادگیری نیست، بزرگ‌ترین مشکل برای روی کاغذ آوردن اندیشه‌هایتان احتمالاً این است که به وضعیت "انسداد فکری نویسنده" (Writer's block) دچار می‌شوید. همان‌طور که استیو مارتین به‌شوخی می‌گوید: «انسداد فکری نویسنده اصطلاحی خیالی است که آدم‌های غرغرو آن را ساخته‌اند تا با اتکال به آن، بهانه‌ای برای مشروب خوردن داشته باشند.» دلیلی وجود دارد که ما دربارهٔ اصطلاح انسداد فکری رقصنده یا انسداد فکری نجار صحبت نمی‌کنیم. انسداد فکری نویسنده در واقع مانعی فکری (Thinking block) است: شما به در بسته خورده‌اید، چون نمی‌دانید چه می‌خواهید بگویید. برخی از رمان‌نویسان [هنگام‌گیر افتادن در این وضعیت] با نوشتن جملاتی از رمان‌های مورد علاقه‌شان، خود را روی غلتک می‌اندازند. خود من با پاسخ دادن به چند ایمیل، آفرینش ایده‌هایم را به جریان می‌اندازم: این کار شبیه گرم کردن برای ورزش است و به من اراده می‌دهد. اگر نوشتن به روالی عادی تبدیل شود، در نهایت واژه‌ها همان‌طور که بر دهان شما جاری می‌شوند، روی صفحهٔ کاغذ هم جاری خواهند شد. روان‌شناسان دریافته‌اند که وقتی افراد به‌شکل تصادفی در گروه‌های ملزم به نگارش هرروزه جای‌دهی می‌شوند، حجم نوشتنشان چهار برابر خواهد شد؛ این در حالی است که حتی روزانه ۱۵ دقیقه نوشتن هم برای چنین پیشرفتی کافی است.^[۱۱] ضمناً، در حال حاضر ما ربات‌های مکالمهٔ مبتنی بر هوش مصنوعی داریم. آزمایش‌های مقدماتی که نویسندگان حرفه‌ای را به‌طور تصادفی به کار با ربات‌هایی نظیر ChatGPT و Bing گماشته‌اند و از آنان خواسته‌اند تا به‌جای شروع با پیش‌نویس، به ایده‌آفرینی و ویرایش دست بزنند، افزایش کیفیت و کمیت مطالب نوشتاری این افراد را نشان داده‌اند. این وضع در نویسندگان ضعیف نمود پررنگ‌تری داشته است.^[۱۲] البته محض اطلاع باید بگویم که حتی یک واژه از این کتاب را هم با کمک هوش مصنوعی ننوشته‌ام، هرچند احتمالاً هوش مصنوعی در این باره نظر دیگری خواهد داشت.

2. Procrastination
3. Tim Urban

است.^[۱۴] وقتی کاری را به تعویق می‌اندازید، از تلاش کردن اجتناب نمی‌کنید، بلکه در واقع از احساسات ناخوشایندی دوری می‌کنید که آن فعالیت در شما برمی‌انگیزد. با این همه، دیر یا زود درمی‌یابید که با این کار از رفتن به سوی مقصد مورد نظرتان هم باز مانده‌اید.

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

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

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

مدیر برنامه‌های استیو نمی‌دانست که او، به‌عنوان یک اجراکننده، می‌تواند از

۱. Banjo: بانجو سازی زهی است و خاستگاه آن قارهٔ آفریقا است. این ساز ابتدا متشکل از چهار سیم بود، اما بعدها در آمریکا سیم پنجم و ششم هم به آن افزوده شد. صدای بانجو را معمولاً می‌توانیم در موسیقی کانتری، جاز، موسیقی بومی ایرلندی و موسیقی آمریکایی‌های آفریقایی‌تبار بشنویم -م.

طریق نوشتن رشد کند. وقتی بدون آمادگی قبلی روی صحنه بروید، به پرت‌وبلاگویی می‌افتید. نوشتن روی کاغذ استیو را واداشت تا مطالب غیرضروری را حذف کند. او می‌گوید که روند دردناک نوشتن مطالبش به او آموخت تا شوخ‌طبعی‌اش را به عناصر اولیه محدود کند؛ «چون مهم لب‌کلام است. ساختار یک لطیفه باید این‌گونه باشد، لطیفه‌ها نباید خیلی پیچیده باشند.» او به استقبال سختی نوشتن رفت و این‌گونه، توانایی‌اش را برای روایت بخش اصلی شوخی‌هایش تقویت کرد، مثل این یکی:

پارسال فیلم‌نامه‌ای را به استودیو تحویل دادم و آن‌ها یک کلمه از فیلم‌نامه‌ام را تغییر ندادند. آن کلمه‌ای که تغییر ندادند در صفحه ۸۷ بود.^[۶]

استیو، در اواسط دهه ۱۹۷۰، یکی از محبوب‌ترین استندآپ‌کمدین‌های آمریکا بود. تورهای او در تمام کشور طرفداران زیادی داشت، آلبوم‌های اجراهای کمدی‌اش بسیار موفق بودند و در برنامه پخش زنده شنبه شب^۱ استندآپ اجرا می‌کرد. کم‌کم عاشق نوشتن شد و همین عامل درجهٔ ورود به حرفهٔ بازیگری را به روی او گشود. اگر مهارت‌های تازهٔ استیو در نویسندگی نبود، هرگز چیزی نمی‌نوشت و هیچ‌گاه در فیلم پرفروش/احمق^۲ بازی نمی‌کرد.

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

درس نهفته در این ماجرا این نیست که هرکسی که از نوشتن بیزار است باید به آن تن بدهد؛ درس این است که اگر به‌دلیل سختی یادگیری فنون مختلف، از آن‌ها اجتناب

1. Saturday Night Live
2. The Jerk

کنیم، در واقع رشد خودمان را محدود کرده‌ایم. به قول تد لاسو، فیلسوف بزرگ، «اگر کارتان را به راحتی پیش می‌برید، پس دارید آن را اشتباه انجام می‌دهید.»^[۱۷] این همان اکتشافی است که چندزبانه‌های ما را به سوی یادگیری چندین زبان رهنمون ساخت.

وارد شدن به میدان

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

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

گرچه گوش دادن به مطالب اغلب سرگرم‌کننده‌تر است، خواندن مطالب درک و به خاطر سپردن آن‌ها را بهبود می‌بخشد. گوش دادن باعث تقویت تفکر شهودی می‌شود، اما خواندن پردازش تحلیلی را بیشتر فعال می‌کند.^[۱۹] این وضعیت هم در زبان انگلیسی و هم در زبان چینی صادق است؛ وقتی افراد سؤالات، معماها و چیستان‌ها را به جای گفتن می‌نویسند، استدلال منطقی بهتری در پاسخ‌هایشان ارائه می‌دهند. وقتی مطلبی را می‌نویسید، به طور طبیعی در شروع هر پاراگراف، سرعتتان را کاهش می‌دهید تا ایدهٔ اصلی را پردازش می‌کنید و بعد به پاراگراف بعدی می‌روید.^[۲۰] اگر می‌خواهید تفکر انتقادی‌تان را به کار بگیرید، هیچ جایگزینی برای خواندن ندارید، مگر آنکه کم‌توانی در خواندن یا نوعی اختلال یادگیری داشته باشید که تجزیهٔ متن را

۱. گرانت در اینجا با فیلسوف نامیدن تد لاسو (Ted Lasso) شوخی کرده است، تد لاسو در واقع شخصیت اصلی سریال طنزی به همین نام است که از سال ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۳ پخش می‌شده است -م.

برایتان سخت کند.^۱

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

سارا ماریا، در کالج، یادگیری زبان را کنار گذاشت. او دریافت که رویکردش به این می‌ماند که کتاب‌هایی دربارهٔ پیانو و اسکیت‌بازی بخواند و بعد انتظار داشته باشد کنسرت‌هایی هم‌سطح کلارا شومان^۲ بنوازد یا همچون کریستی یاماگوچی^۳ بتواند حرکت پرش سه‌گانه را حین اسکیت‌بازی اجرا کند. مهم نیست که تا چه حد سخت تمرکز می‌کنید، در هر حال نمی‌توانید لهجهٔ کاستیلی^۴ را با چشمانتان ببینید، نموداری از آن را در ذهنتان ترسیم کنید یا آن را به‌واسطهٔ رقص درونی سازید. اگر می‌خواهید این لهجه را یاد بگیرید، باید به آن گوش بدهید. اگر می‌خواهید آن را بیان کنید، باید واژه‌هایش را با صدای بلند تمرین کنید.

همان‌طور که انتظار می‌رفت، فراتحلیل‌های انجام‌شده روی چندین آزمایش نشان

۱. اگر قصد دارید هوش اجتماعی و هیجانی‌تان را بهبود بخشید، احتمالاً بهتر است به‌جای سرخ‌های بصری، به سرخ‌های شنیداری توجه کنید. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که اگر بتوانید صدای دوست یا غریبه‌ای را بشنوید، بستن چشم‌هایتان باعث نمی‌شود که احساساتشان را به‌خوبی درک نکنید.^[۳۱] ما دائماً حالات چهره را اشتباه برداشت کرده و زبان بدن را غلط تفسیر می‌کنیم. لحن صدا سیگنال دقیق‌تر و خالص‌تری از هیجانات افراد ارائه می‌دهد. مشکل درک هیجانات هنگام خواندن پیام‌های متنی این است که نمی‌توانید لحن چنین پیام‌هایی را در قالب صدا بشنوید و این به ندیدن چهرهٔ طرف مقابلتان ربطی ندارد. در مورد شناسایی دروغ نیز همین وضعیت صادق است: اگر می‌خواهید بدانید که مظنون به جنایت به شما دروغ می‌گوید یا نه، سرخ‌های کلامی مطمئن‌تر از سرخ‌های غیرکلامی او هستند.^[۳۲] وقتی افراد لجن می‌زنند، این امر لزوماً به معنای قابل‌اعتماد بودنشان نیست؛ شاید در حال فریبکاری‌اند و می‌کوشند با دروغشان قسر در برونند.^[۳۳] هشدارهای واقعی هنگام گوش دادن به صدا این موارد است: صدای لرزان، بالا رفتن لحن صدا و ارائهٔ روایت‌های متناقض.

۲. Clara Schumann: کلارا شومان (۱۸۱۹ - ۱۸۹۶) نوازندهٔ پیانو، آهنگساز، استاد پیانوی آلمانی و یکی از برجسته‌ترین پیانیست‌های دورهٔ رمانتیک بود - م.

۳. Kristi Yamaguchi: کریستین یاماگوچی اسکیت‌باز بازنشستهٔ آمریکایی، قهرمان المپیک ۱۹۹۲ و قهرمان جهان در سال ۱۹۹۱ و ۱۹۹۲ است - م.

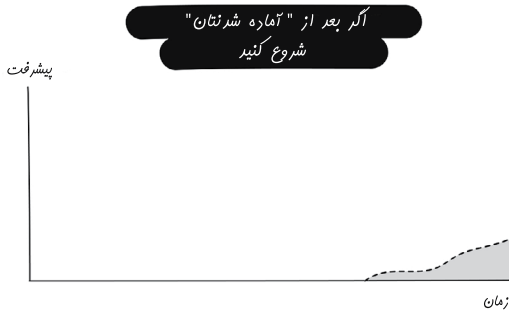
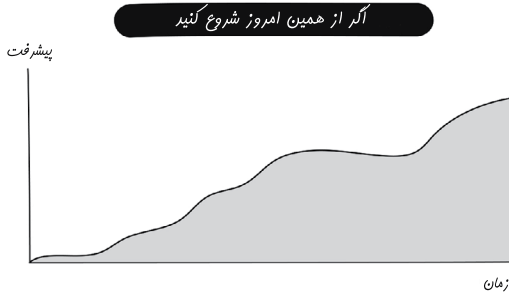
۴. Castilian Spanish: اسپانیایی کاستیل گویشی از زبان اسپانیایی است که در بخش شمالی و مرکزی کشور اسپانیا رواج دارد و زبان معیار رادیو و تلویزیون این کشور محسوب می‌شود - م.

داده‌اند وقتی به بزرگسالان و دانش‌آموزان آموزش داده شد که به‌جای فقط درک یک زبان، آن را ارائه دهند، در فهم و صحبت کردن به آن زبان بهتر عمل می‌کردند.^[۲۴] همچنین، افراد در «کلاس‌های درس معکوس»^۱ بهتر یاد می‌گرفتند؛ در این کلاس‌ها، آن‌ها قبل از آغاز کلاس واژگان را مطالعه می‌کردند و سپس در طول کلاس، از طریق تمرین مکالمه، مهارت‌هایشان آزمون می‌شد.^[۲۵] ضرب‌المثل معروف [انگلیسی] «یا از آن استفاده کن، یا از دستش بده»^۲ چندان هم بیراه نیست. اگر از مهارتی استفاده نکنید، چه بسا در وهله اول هیچ‌گاه به دستش نیاورید.

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

وقتی با سارا ماریا درباره موفقیتش صحبت می‌کردم، ناگهان به حقیقتی پی بردم؛ راحتی در فرایند یادگیری یک پارادوکس است: مادامی که آن مهارت را به قدر کافی تمرین نکرده باشید و بر آن تسلط نیافته باشید، نمی‌توانید به راحتی با آن راحت باشید؛ در عین حال تمرین آن مهارت تا پیش از مسلط شدن بر آن سخت است. به همین دلیل، اغلب قید فراگیری آن مهارت را می‌زنید. تسریع فرایند یادگیری مستلزم برخورداری از شکل دوم شجاعت است: به قدری شجاعت به خرج دهید که در همان حین روند کسب دانشتان آن را به کار بگیرید.

-
1. Flipped classrooms
 2. "use it or lose it"



رنج عامدانه

دو روان‌شناس به نام‌های کیتلین وولی^۱ و آیلت فیشباخ^۲ در آزمایشی هوشمندانه صدها فرد از شرکت‌کنندگان در کلاس‌های کم‌مدتی بداهه را مطالعه و بررسی کردند و به‌طور تصادفی آنان را با تمرکز بر اهدافی متفاوت، در گروه‌هایی قرار دادند. آن دسته از افرادی که بیش از همه اراده داشتند - و خلاقانه‌ترین ریسک‌ها را انجام دادند - آن‌هایی نبودند که به تمرکز بر یادگیری تشویق شده بودند، بلکه افرادی بودند که به آن‌ها توصیه شده بود عمداً به دنبال سختی بروند. به آنان چنین توصیه شده بود: «هدف شما تن دادن به احساس سختی و رنج است... این احساسات نشان می‌دهند که تمریناتتان کارآمدند.» وقتی افراد سختی را نشانهٔ رشد قلمداد می‌کردند، انگیزه می‌گرفتند تا از حاشیهٔ امن خود فراتر بروند.^[۳۶]

1. Kaitlin Woolley
2. Ayelet Fishbach

همین وضع در مورد رقابت‌های سیاسی نیز صدق می‌کند. ما معمولاً می‌کوشیم با ترغیب دموکرات‌ها و جمهوری‌خواهان به جست‌وجوی اطلاعات تازه، به آنان انگیزه بدهیم تا از اتاق‌های پژواک^۱ خود بیرون بیایند، اما این پژوهش نشان می‌دهد که اگر طرفداران جناح‌های سیاسی به جای این رویکرد، به دنبال سختی باشند، با احتمال بیشتری اطلاعات متنوع را جست‌وجو خواهند کرد.^۲ وقتی سختی نشانه پیشرفت قلمداد شود، دیگر مایل به گریختن از آن نخواهید بود، بلکه می‌خواهید برای تداوم رشدتان کماکان به‌سوی آن بروید.

سارا ماریا، هفت ماه پیش از ازدواجش، تصمیم گرفت تا با ایراد خطابه ازدواجش به زبان کانتوننی^۳، یعنی زبان مادری همسرش، او و خانواده‌اش را غافلگیر کند. این ایده وحشت‌آور بود و همین آن را هیجان‌انگیز می‌کرد. سارا ماریا ابتدا پیش‌نویس خطابه‌اش را به زبان انگلیسی نوشت و سپس از معلمی خواست تا آن را به زبان کانتوننی ترجمه و ضبط کند. بعد صدای ضبط‌شده را مانند ترانه‌ای در فهرست پخش موزیک‌هایش قرار داد. او بارها و بارها این خطابه را گوش داد، تا اینکه کاملاً آن را حفظ شد. سارا ماریا تمریناتش را در مسیر رفت‌وآمد به فروشگاه انجام می‌داد و آن‌ها را از شوهرش پنهان می‌کرد تا بتواند او را غافلگیر کند.

۱. Echo Chamber: اتاق پژواک زمانی شکل می‌گیرد که افراد تنها با گروهی تعامل داشته باشند که دارای علایق یا دیدگاه‌های یکسانی با آن‌ها هستند. در این صورت، آن‌ها تنها اطلاعاتی را جست‌وجو می‌کنند یا به اشتراک می‌گذارند که هم با هنجارهای گروهشان همخوانی دارد و هم به تقویت باورهای از پیش موجود آن‌ها منتهی می‌شود - م.

۲. احساس راحتی پیدا کردن با سختی و مشقت برای گروه‌ها نیز حیاتی به حساب می‌آید. طی مجموعه‌ای از آزمایش‌ها با رهبری کتی فیلیپس (Kathy Phillips)، پژوهشگر حوزه مدیریت، آشکار شد که افراد در گروه‌های نژادی مختلط در قیاس با افراد در گروه‌هایی با اعضای نژادی یکسان، راه‌حل‌های خلاقانه‌تری برای حل مشکلات ابداع می‌کنند و تصمیمات عاقلانه‌تری می‌گیرند. با این همه، این افراد به‌رغم داشتن عملکردی برتر، می‌پنداشتند عملکردشان بدتر است؛ تنوع نژادی باعث رنج آنان شده بود. از قضا همین مشقت یکی از موتورهای موفقیت آنان به شمار می‌آمد: رنج آنان را به‌سوی تفکر نظام‌مندتر، آمادگی کامل‌تر، توصیف واضح‌تر خود و گوش‌سپاری دقیق‌تر هدایت کرده بود. همان‌طور که کتی و همکارانش نتیجه گرفتند، به استقبال سختی‌ها رفتن می‌تواند به افراد کمک کند تا «دردهای عاطفی‌شان را به دستاوردهای شناختی تبدیل کنند».^[۳۷]

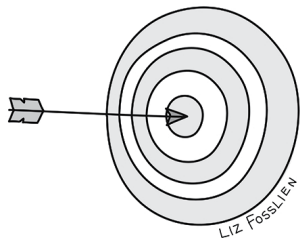
۳. Cantonese: کانتوننی لهجه رسمی و معیار زبان چینی یوئی است که ریشه آن به شهر گوانگ‌ژو (یا کانتون) و مناطق اطرافش در جنوب شرق چین برمی‌گردد و زبان گفتاری بیش از ۸۰ میلیون نفر در این مناطق است. گرچه زبان کانتوننی واژگان مشترک بسیاری با زبان ماندارین چینی دارد، به دلیل تفاوت در واژگان و همین‌طور دستور زبان و تلفظ متفاوت با آن، سخنوران کانتوننی و ماندارین قادر به فهم متقابل یکدیگر نیستند - م.

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

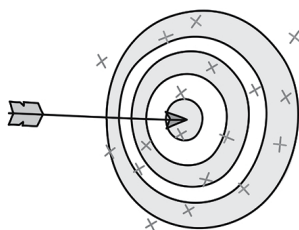
برای برقراری ارتباط لازم نیست منتظر بمانید تا به اندازه یک کتابخانه کامل اطلاعات به دست آورید. کتابخانه ذهنی شما حین برقراری ارتباط وسعت می‌یابد. وقتی از سارا ماریا پرسیدم که چه کاری برای شروع لازم است، پاسخ داد که او دیگر تا زمان کسب مهارت‌های ابتدایی منتظر صحبت کردن باقی نمی‌ماند. او از همان روز نخست شروع به صحبت می‌کند، گور پدر احساس خجالت. او به من گفت: «همیشه سعی می‌کنم افراد را متقاعد کنم که شروع به صحبت کنند. فقط کافی است چند جمله را حفظ کنید؛ تک‌گویی کوتاهی که با آن خودتان را معرفی کنید و بگویید چرا می‌خواهید فلان زبان را بیاموزید.»

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

برای اینکه تیرتان را به
حرف بز تیر



بایر آماده باشید تا تیرهایی را هم
فظا بز تیر



اشتباه کنید

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

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

به باور سارا ماریا همین عامل یکی از دلایلی است که باعث می‌شود کودکان سریع‌تر از بزرگسالان زبان‌های خارجی را بیاموزند.^[۲۸] بله، البته که کودکان انعطاف مغزی بیشتری دارند (ذهن درحال‌رشد کودکان سریع‌تر از ذهنی رشدیافته سیم‌کشی می‌شود) و البته که دانش پیشین آن‌ها تداخل کمتری در روند یادگیری‌شان ایجاد

می‌کند (قواعد دستوری یک زبان هنوز برایشان جا نیفتاده است). با این همه، مطمئناً کودکان تا حد زیادی از ترسیدن به خاطر خجالت‌زدگی و ناراحتی به خاطر اشتباه کردن هم مصون هستند. آنان از برقراری ارتباط اجتناب نمی‌کنند؛ به محض اینکه کلمه جدیدی را یاد می‌گیرند، شروع به استفاده از آن می‌کنند. آنان از حس حماقت یا قضاوت شدن نمی‌ترسند. آن‌ها عاشق میوه روزنامه‌اند.

حتی فکر اشتباه کردن هم، به‌ویژه اگر خجالتی باشید، بسیار ناراحت‌کننده است. کمرویی یعنی ترسیدن از ارزیابی منفی در موقعیت‌های اجتماعی. و بنی لوئیس به شدت به این عارضه دچار بود. او که در مهمانی‌ها نوجوانی کم‌رو بود، به گوشه‌ای می‌خزید و مشغول بازی با تلفن همراه خود می‌شد. در کلاس‌های زبان دستش را برای مشارکت در بحث‌ها بالا نمی‌برد. وقتی بنی به اسپانیا نقل مکان کرد، با رفتن به سوی افرادی که زبان انگلیسی می‌دانستند، از ترس خود دوری کرد.

روان‌درمانگران هنگام درمان فوبیاهای^۱ از دو نوع مواجهه‌درمانی^۲ استفاده می‌کنند: حساسیت‌زدایی نظام‌مند و غرقه‌سازی^۳. حساسیت‌زدایی نظام‌مند با دوز کوچکی از عامل تهدیدکننده آغاز می‌شود و به مرور زمان، دوز این عامل افزایش می‌یابد:^[۲۹] اگر از عنکبوت هراس داشته باشید، باید ابتدا تصویر عنکبوتی را نقاشی کرده و بعد عنکبوتی را در محفظه‌ای بسته در طرف دیگر اتاق تماشا کنید. پیش از آنکه صمیمی‌تر شده و در یک وان حمام با یک عنکبوت ببالنگ‌دراز قرار بگیرید، ابتدا یاد می‌گیرید در موقعیت‌هایی که کمتر تهدیدکننده هستند، ترس خود را مدیریت کنید. غرقه‌سازی برعکس است:^[۳۰] درمانگر ممکن است عنکبوتی چندش‌آور را روی بازوی شما بیندازد. مطمئناً وحشت خواهید کرد، اما وقتی از این مصیبت جان سالم به در ببرید، وحشت درونی‌تان رنگ می‌بازد.

۱. phobia: فوبیا یا هراس ترسی بیمارگونه و پایدار است که می‌تواند باعث اختلال در زندگی روزمره فرد مبتلا شود. برخلاف ترس‌های متعارف که واکنش‌هایی گذرا و طبیعی به یک عامل خطرناک خارجی هستند، فوبیاهای ترسی نامعقول و شدید از یک حیوان، موقعیت یا یک شیء به حساب می‌آیند. در واقع با اینکه فرد (به‌ویژه فرد بزرگسال) می‌داند ترسش نامعقول است، ولی توانایی غلبه بر آن را ندارد و در صورت مواجهه با عامل هراس‌آور، دچار اضطراب، ترس شدید و حتی وحشت‌زدگی می‌شود. این تجربه به‌قدری برای فرد ناخوشایند است که می‌کوشد تا همواره از عامل هراس‌آور اجتناب کند -م.

2. exposure therapy
3. systematic desensitization and flooding

مواجهه‌درمانی با تشدید حس رنج به کاهش آن کمک می‌کند. یکی از نمونه‌های افراطی مواجهه‌درمانی برای خلبانانی رخ می‌دهد که در حال یادگیری پرواز هستند. موقعیت‌های اندکی وجود دارند که ترسناک‌تر از واماندگی هواپیما^۱ باشند. واماندگی در پرواز زمانی روی می‌دهد که هواپیما با شتاب به سمت زمین سقوط می‌کند. معمولاً وقتی خلبان به اشتباه خیلی آهسته یا خیلی تند پرواز کند، چنین اتفاقی روی می‌دهد. واماندگی‌ها مسبب پانزده درصد از سوانح مرگبار خطوط هوایی تجاری و حدود بیست‌وپنج درصد سوانح مرگبار پروازهای خصوصی‌اند. بسیاری از خلبانان کاپوس سقوط هواپیمایشان را می‌بینند.

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

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

اگر مایلید در آمریکا گواهینامهٔ خلبانی بگیرید، باید نشان دهید که می‌توانید هواپیمای خود را از حالت واماندگی خارج کنید و به سلامت آن را فرود آورید. برنامه‌های آموزشی مؤثر به نحوی عامدانه برای ایجاد تهدیدهای تازه و غیرمنتظره طراحی می‌شوند. شواهد نشان می‌دهند که عنصر غافلگیری به‌غایت مهم است:^[۳۱]

اگر آموزش و اماندگی به روالی قابل پیش‌بینی بدل شود، دیگر نمی‌تواند خلبانان را برای شرایط اضطراری واقعی آماده کند. اگر مواجهه با همهٔ موقعیت‌ها را تمرین نکرده باشید، نمی‌توانید از پس همهٔ موقعیت‌ها برآیید. خلبانان می‌آموزند که با تشدید سختی‌ها با آن کنار بیایند و مهارت‌هایشان را حین همین کنار آمدن بنا می‌کنند.

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

بنی روش غرقه‌سازی خودش را چتربازی اجتماعی^۱ می‌نامد. وقتی به کشور جدیدی می‌رود، خودش را مجبور می‌کند که برای مدتی بیش از پنج ثانیه با هر کسی که نزدیکش است، باب آشنایی را باز کند. او به‌جای خوش‌وبش‌های کوتاه، جملات بلندتر و جسورانه‌تری به کار می‌برد تا پاسخ‌های معنادارتری دریافت کند.^۲ وقتی در اسپانیا زندگی می‌کرد، به یکی از اهالی والنسیا برخورد و شروع به خواندن ترانه‌ای محلی کرد. وقتی در مسافرخانه‌ای در برزیل اتاق گرفت، با مسئول پذیرش مسافرخانه راجع

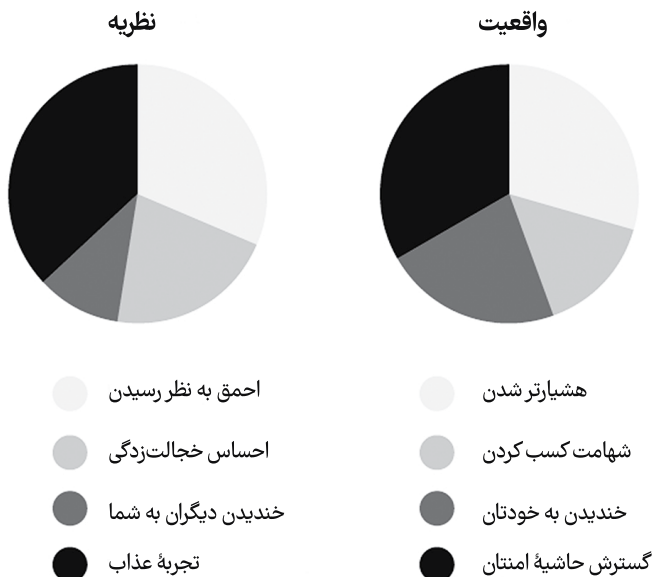
1. social skydiving

۲. گرچه ما اغلب برای اجتناب از احساس معذب بودن به گفت‌وگوهای کوتاه اکتفا می‌کنیم، گفت‌وگوهای عمیق‌تر به‌نحو حیرت‌انگیزی لذت‌بخش‌اند.^[۳۶] طی هفت مطالعه آشکار شد افراد به‌واسطهٔ گفت‌وگوهای عمیق با غریبه‌ها بیش از حد انتظارشان احساس شادی می‌کنند و ناراحتی کمتری هم حس می‌کنند. من وقتی از بوستون راهی مکزیک شدم و پس از سال‌ها، گرد غبار نشسته روی دانسته‌هایم از زبان اسپانیایی را کنار زدم، مکالمات لذت‌بخش‌تری را تجربه کردم - و تمرین بسیار بهتری داشتم- یعنی آن زمانی که به‌جای سؤال *¿Qué haces?* [چه کار می‌کنی] از افراد پرسیدم *¿Qué te encanta hacer?* [دوست داری چه کاری انجام دهی؟].

به تجربه‌اش از کار زیاد و دستمزد کم به‌عنوان مسئول پذیرش مسافرخانه‌ای در رم حرف زد. بنی خاطرنشان می‌سازد: «یکی از بزرگ‌ترین اشتباهاتی که در میان زبان‌آموزان می‌بینم این باور آنان است که می‌پندارند مطالعهٔ زبان‌ها یعنی کسب دانش. این‌طور نیست! یاد گرفتن یک زبان تازه به معنای کسب یک مهارت ارتباطی است.»

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

اشتباهات بیشتر مرتکب شدن



بنی موقع شروع یاد گرفتن زبانی تازه، هدفی بلندپروازانه برای خودش تعیین می‌کند: مرتکب شدن حداقل ۲۰۰ اشتباه در روز. او پیشرفتت را با تعداد اشتباهاتش ارزیابی می‌کند. بنی می‌گوید: «هرچه بیشتر اشتباه کنید، سریع‌تر پیشرفت خواهید کرد و اشتباهات کمتر می‌توانند به شما آسیب بزنند. بهترین درمان برای احساس خجالت ناشی از اشتباهات، *از تکاب/ اشتباهات بیشتر است.*»

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

روان‌شناسان این چرخه را سخت‌کوشی آموخته‌شده می‌نامند. وقتی به خاطر تلاش‌هایتان تحسین می‌شوید، صرفاً احساس ناشی از تلاش ویژگی‌های یاداشی ثانویه را به خودش می‌گیرد.^[۳۴] در این حالت، به جای آنکه خودتان را برای تداوم تلاش‌هایتان تحت فشار قرار دهید، حس می‌کنید که به سمت تلاش کشیده می‌شوید.

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

چند سال پیش، سارا ماریا هابسون متوجه شد که شخصی با استفاده از حساب خانوادگی نتفلیکس‌شان سریال‌های کره‌ای تماشا می‌کند. این فرد پدر سارا ماریا بود که پس از دیدار با دخترش در کره، شیفته فرهنگ این کشور شده و تصمیم گرفته بود مخفیانه زبان کره‌ای را بیاموزد. پدر سارا ماریا در ۷۷ سالگی به سرعت در حال یادگیری واژگان و دستور زبان است و خود سارا ماریا هم می‌تواند به پدرش آموزش بدهد. سارا ماریا می‌گوید: «پدرم در واقع از قبل هم دانش کره‌ای بالایی داشت. او به زبان کره‌ای

فصل ۱. بنده رنج باش و راحت بین || ۶۱

هم زیاد می‌نوشت و هم زیاد می‌خواند، اما واقعاً صحبت کردن به این زبان مضطربش می‌کرد. بالاخره او به نقطه‌ای رسیده است که می‌توانیم کمی با هم مکالمه کنیم.»

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

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

آن گونه که می‌پنداریم یادگیری رقم می‌خورد

پیشرفت → تمرین → احساس راحتی → دانش

