



پتانسیل پنهان

علم شکوفا کردن
توانمندی های
که نمی دانید دارید

- ۱- کتابی که نگاه شما به استعداد و موفقیت را برای همیشه تغییر می دهد.
- ۲- موفقیت، ارثی نیست؛ آموختنی است.
- ۳- بیش از آنچه فکر می کنید، توانمندید.
- ۴- راهنمای شکوفا کردن بهترین نسخه ی خودتان.

آدام گرانت

مترجم: مریم شاه میری



سرشناسه : گرانٹ، آدام، ۱۹۸۱-م. / Grant, Adam, ۱۹۸۱-
 عنوان و نام پدیدآور : پنانسیل پنهان/ آدام گرانٹ؛ مترجم مریم شاه‌میری.
 مشخصات نشر : تهران: پارسیا، ۱۴۰۵.
 مشخصات ظاهری : ۳۳۲ ص: ۵/۴۰۵/۲۱ س.م.
 شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۵۰۳۹-۰۶-۳
 وضعیت فهرست نویسی : فیبا
 یادداشت : عنوان اصلی: the science of
 achieving greater things, c۲۰۲۳.
 یادداشت : کتاب حاضر با عنوان‌های متفاوت توسط مترجمان و
 ناشران مختلف در سالهای متفاوت منتشر شده است.
 موضوع : انگیزه پیشرفت - Achievement motivation
 انگیزش - Motivation Psychology
 شناسه افزوده : شاه‌میری، مریم، ۱۳۷۹-، مترجم
 رده بندی کنگره : BF۵۰۳
 رده بندی دیویی : ۱۵۳/۸
 شماره کتابشناسی ملی : ۱۰۶۵۲۹۸۰
 اطلاعات رکورد کتابشناسی : فیبا

پتانسیل پنهان

QR Code Scan



قیمت محصول
 بارکد (رمزپنه)

مترجم: مریم شاه‌میری

ناشر: پارسیا

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۵

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۰۳۹-۰۶-۳

کلیه حقوق چاپ و نشر این کتاب مطابق با قانون حقوق مؤلفان و مصنفان مصوب سال ۱۳۴۸ برای ناشر محفوظ و منحصرأ متعلق به نشر پارسیا می‌باشد. لذا هرگونه استفاده از کل یا قسمتی از این کتاب (از قبیل هر نوع چاپ، فتوکپی، اسکن، عکس برداری، نشر الکترونیکی، هر نوع انتشار به صورت اینترنتی، سی‌دی، دی‌وی‌دی، فیلم فایل صوتی یا تصویری و غیره) بدون اجازه کتبی از نشر پارسیا ممنوع بوده و شرعاً حرام است و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

تهران، خیابان انقلاب، خیابان ژاندارمری،
 بعد از تقاطع خیابان دانشگاه، پلاک ۵۲
 ارتباط با فروش ۰۲ - ۹۰ ۴۱ ۴۸ ۶۶ - ۰۲۱



رعایت کلیه حقوق چاپ و نشر این کتاب

مطابق با قانون حقوق مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب سال ۱۳۴۸ و آیین‌نامه اجرایی آن مصوب ۱۳۵۰، برای ناشر محفوظ و منحصراً متعلق به نشر پارسیا است. لذا هر گونه استفاده از کل یا قسمتی از مطالب، اشکال، نمودارها، جداول و تصاویر این کتاب، در دیگر کتب، مجلات، نشریات، سایت‌ها، شبکه‌های اجتماعی و موارد دیگر، و نیز هر گونه بهره‌برداری از مطالب این کتاب تحت هر عنوانی از قبیل چاپ، فتوکپی، اسکن، تایپ از آن، تهیه فایل پی دی اف و عکس‌برداری از کتاب، و همچنین هر نوع انتشار به صورت اینترنتی، الکترونیکی، سی دی، دی وی دی، فیلم، فایل صوتی یا تصویری و غیره بدون اجازه کتبی از نشر پارسیا ممنوع و غیرقانونی بوده و شرعاً نیز حرام است، و متخلفین تحت پیگرد قانونی و قضایی قرار می‌گیرند.

ماده ۲۳ قانون حمایت حقوق مؤلفان و مصنفان و هنرمندان

هر کس تمام یا قسمتی از اثر دیگری را که مورد حمایت این قانون است بنام خود یا بنام پدیدآورنده بدون اجازه او و یا عالماً و عاصداً بنام شخص دیگری غیر از پدیدآورنده، نشر یا پخش یا عرضه کند به حبس تأدیبی از ۶ ماه تا ۳ سال محکوم خواهد شد.

با توجه به اینکه هیچ کتابی از کتب نشر پارسیا به صورت فایل ورد یا پی دی اف و موارد این‌چنین، توسط این انتشارات در هیچ سایت اینترنتی و یا شبکه اجتماعی ارائه نشده است، لذا در صورتی که هر سایت، کانال و گروهی در شبکه‌های اجتماعی اقدام به تایپ، اسکن و یا موارد مشابه نماید و کل یا قسمتی از متن کتب نشر پارسیا را در رسانه‌های مذکور قرار دهد و یا اقدام به فروش آن نماید، توسط کارشناسان امور اینترنتی این انتشارات که روزانه محتوای سایت‌ها و شبکه‌های اجتماعی را پایش می‌نمایند، بررسی و در صورت مشخص شدن هرگونه تخلف، ضمن اینکه این کار از نظر قانونی غیر مجاز و از نظر شرعی نیز حرام می‌باشد، وکیل قانونی انتشارات از طریق وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، پلیس فتا (پلیس رسیدگی به جرایم رایانه‌ای و اینترنتی) و نیز سایر مراجع قانونی، اقدامات مقتضی را به عمل آورده، و طبق انجام مراحل قانونی و اقدامات قضایی، خاطیان را مورد پیگرد قانونی و قضایی قرار داده و کلیه خسارات وارده به این انتشارات و مؤلف از متخلفان اخذ خواهد شد. همچنین در صورتی که هر یک از کتابفروشی‌ها، اقدام به تهیه کپی، جزوه، چاپ دیجیتال، چاپ افست و ... از کتب انتشارات پارسیا نموده و اقدام به فروش آن نمایند، ضمن اطلاع‌رسانی تخلفات کتابفروشی مزبور به سایر همکاران و مؤرخین محترم، از طریق وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، اتحادیه ناشران، و انجمن ناشران دانشگاهی و نیز مراجع قانونی و قضایی اقدام به استیفای حقوق خود از متخلف می‌نماید. بعضاً مشاهده می‌شود که افراد ناآگاه بدون اطلاع از موارد و ماده قانون فوق (و حتی گاهی با نیت کمک به دیگران) اقدام به انتشار فایل کتاب ناشر در شبکه‌های اجتماعی یا فضای مجازی می‌نمایند و با اینکار علاوه به وارد نمودن خسارات جبران‌ناپذیر به ناشر و مؤلف، باعث تعطیلی و بیکاری خیل عظیمی از شاغلین در بسیاری از مشاغل مربوط به کتاب مانند ناشر، مؤلف، کتاب‌فروش، لیتوگرافی، صحافی، چاپخانه، موزع و ... می‌گردند. و از طرف دیگر شخص خاطی با این کار مورد شکایت حقوقی و کیفری ناشر و مؤلف قرار می‌گیرد و باید علاوه بر پرداخت تمامی خسارات وارده به ناشر و مؤلف، متحمل جزای حبس تأدیبی نیز باشد. لذا خواهشمند است با آگاهی از مطالب فوق، ناشران را در ارائه خدمات هر چه بیشتر و بهتر یاری فرمایید.

خرید، فروش، تهیه، استفاده و مطالعه از روی نسخه غیراصل کتاب،

از نظر قانونی غیرمجاز، و شرعاً نیز حرام است.

انتشارات پارسیا از خوانندگان گرمی خود درخواست دارد که در صورت مشاهده هر گونه تخلف از قبیل موارد فوق، مراتب را از طریق تلفن‌های انتشارات پارسیا به شماره‌های ۶۶۴۸۸۹۰۰ و یا از طریق منوی بالای سایت نشر نوآور، قسمت پشتیبانی (تیکت) و یا اسکن کردن بارکد زیر به واحد مدیریت ارسال نمایند، تا از تضييع حقوق ناشر، پدیدآورنده و نیز خود خوانندگان محترم جلوگیری به عمل آید، و در راستای انجام این امر مهم، به عنوان تشکر و قدردانی، از کتب انتشارات پارسیا نیز هدیه دریافت نمایند.



QR Code Scan

دسترسی سریع به پشتیبانی (تیکت)
واحد علمی - تخلفات حقوقی رایت

پیش‌گفتار: پرورش گل رز از دلِ بتن

توانایی‌های لازم	۱۶
عمل کردن برخلاف عادت‌های شخصیتی	۲۰
اگر داربست بسازی، افراد از آن بالا می‌روند	۲۴

بخش اول: مهارت‌های شخصیتی

فصل اول: هم‌قدم شدن با سختی

پذیرفتن سختی تازه‌کار بودن، در آغاز یادگیری	۳۹
یادگیری از دل سختی‌ها	۴۴
ورود به میدان	۵۰
ناراحتی عمدی	۵۳

فصل دوم: انسان اسفنجی

ساختن توانایی جذب کردن و سازگار شدن	۶۵
چند برابر کردن نتیجه‌ی تلاش	۶۷
شاگرد بی‌استاد	۷۴
روبه‌رو شدن با حقیقت تلخ	۷۹

فصل سوم: کمال‌گرایانِ ناکام

یافتن نقطه تعادل میان نقص و کمال	۸۷
در جست‌وجوی نقص‌های درست	۱۰۰
محصولی ساده اما دوست‌داشتنی	۱۱۰

بخش دوم: ساختارهای ایجاد انگیزه

فصل چهارم: دگرگون کردن روزمرگی

دمیدن اشتیاق در دل تمرین	۱۲۱
همانگ شدن با ریتم پیشرفت	۱۲۵
بازی هدفمند	۱۲۸
خارج از چارچوب تمرین	۱۳۲
اشتیاق در دل تمرین	۱۳۷
یک نفسی تازه کن	۱۴۰

فصل پنجم: رهایی از گیر افتادن

مسیر غیرمستقیم پیشرفت	۱۴۵
عقب‌نشینی برای پیشروی	۱۵۰
شکاف میان توانستن و آموزش دادن	۱۵۸
راهنمای مسیر خودتان را ترسیم کنید	۱۶۳
باک خالی	۱۶۸
مسیر فرعی	۱۶۹
قله‌ای بلندتر	۱۷۲

فصل ششم: غلبه بر جاذبه

هنر پرواز با تکیه بر خود.....	۱۷۵
آموزش دادن به یکدیگر.....	۱۷۹
استعدادی که هیچ‌کس انتظارش را نداشت.....	۱۸۳
گوش دادن به توصیه‌هایی که خودمان می‌کنیم.....	۱۸۵
وقتی تردید دیگران، سوخت موفقیت می‌شود.....	۱۹۳
راه باز کردن برای دیگران.....	۲۰۰

بخش سوم: نظام‌های فرصت آفرین

فصل هفتم: هر کودکی فرصت پیشرفت دارد

مدرسه‌هایی که زمینه موفقیت دانش‌آموزان را فراهم می‌کنند.....	۲۱۱
سرزمین فرصت‌ها.....	۲۱۶
بازی کودکان.....	۲۲۷
زنده نگه داشتن حس علاقه به یادگیری.....	۲۳۲
زنگ تفریحی از جنس دیگر.....	۲۳۴

فصل هشتم: استخراج طلا

بیرون کشیدن هوش جمعی از دل تیم‌ها.....	۲۳۹
هر تیمی از عهده این کار بر نمی‌آید.....	۲۴۳
فقط «من» مهم نیست.....	۲۴۶
ذهن‌های بیشتر، کار را آسان‌تر می‌کنند.....	۲۵۳
وقتی مدیران دروازه‌بان ایده‌ها می‌شوند.....	۲۶۱

فصل نهم: الماس‌های تراشیده نشده

کشف استعدادهای پنهان در مصاحبه‌های شغلی و پذیرش دانشگاهی.....	۲۶۹
جواهرهای تراشیده نشده.....	۲۶۹
کمی‌سازی آنچه به‌ظاهر قابل اندازه‌گیری نیست.....	۲۸۲
آشکار کردن آنچه پنهان مانده است.....	۲۸۵
به شیب صعود نگاه کن، نه فقط به نقطه شروع.....	۲۸۸
وقتی مصاحبه، میدان نمایش توانایی می‌شود.....	۲۸۳
پنجره‌ای به سوی فرصت.....	۲۹۸

سخن پایانی: استقامت در مسیر تا رسیدن به مقصد

محکم به رویاهایت بچسب.....	۳۰۳
----------------------------	-----

مطلب آخر: اقدام‌هایی برای اثرگذاری بیشتر

اول: مهارت‌های شخصیتی خود را بسازید.....	۳۱۷
دوم: برای عبور از موانع، داربست بساز.....	۳۲۱
سوم: نظام‌هایی بسازید که فرصت خلق کنند.....	۳۲۴
سپاسگزاری.....	۳۲۸

سال‌ها پیش، معلمان مدرسه‌ای در ایالت آیووا، پسر بچه‌ای را بی‌هوش و استعداد می‌دانستند. او در خواندن و صحبت کردن از همسالانش عقب‌تر بود و کمتر کسی آینده‌ای متفاوت برایش تصور می‌کرد. سال‌ها بعد، همان کودک به یکی از بزرگ‌ترین فیزیک‌دانان تاریخ تبدیل شد؛ آلبرت انیشتین.

درستی یا نادرستی برخی جزئیات این روایت، سال‌ها محل بحث بوده است، اما یک حقیقت همچنان پابرجاست؛ تاریخ بارها نشان داده است که انسان‌ها را نمی‌توان تنها با نقطه‌ای که امروز در آن ایستاده‌اند، تعریف کرد. بسیاری از بزرگ‌ترین دستاوردها، روزی در قالب توانایی‌هایی خام، نادیده یا دست‌کم‌گرفته‌شده وجود داشته‌اند.

پتانسیل پنهان نیز از همین حقیقت سخن می‌گوید. آدام گرانت با تکیه بر پژوهش‌های علمی و تجربه‌های واقعی، نگاه ما را از «استعداد» به «رشد» معطوف می‌کند و نشان می‌دهد آنچه آینده افراد را رقم می‌زند، بیش از آنکه به توانایی‌های اولیه وابسته باشد، به کیفیت یادگیری، پشتکار، فرصت‌ها و محیطی بستگی دارد که امکان شکوفایی را فراهم می‌کند. این کتاب دعوتی است برای آنکه انسان‌ها را نه فقط بر اساس جایگاهی که امروز در آن ایستاده‌اند، بلکه بر پایه ظرفیتی که می‌توانند به آن دست یابند، ببینیم.

در ترجمه این اثر، تلاشم بر آن بوده است که خواننده، بیش از آنکه با ترجمه روبه‌رو شود، با خود کتاب مواجه باشد. از این‌رو، متن تا حد امکان روان و طبیعی ترجمه شده و در عین حال، دقت و امانت‌داری نسبت به متن اصلی در اولویت قرار داشته است.

در بخش‌هایی که اصطلاح یا مفهومی می‌توانست دریافت مطلب را دشوار کند، توضیحی کوتاه در همان متن و داخل پرانتز آمده است تا خواندن کتاب بدون وقفه و با درکی روشن‌تر ادامه پیدا کند.

همچنین، در مواردی که تفاوت‌های زبانی ممکن بود مانع انتقال دقیق مفهوم شود، برخی ساختارها و معادل‌ها متناسب با ویژگی‌های زبان فارسی بازآفرینی شده‌اند؛ نه برای تغییر متن، بلکه برای آنکه مقصود نویسنده با همان دقت و اثربخشی به خواننده منتقل شود.

امیدوارم این ترجمه بتواند پلی مطمئن میان اندیشه‌های آدام گرانت و ذهن خواننده باشد؛ پلی که در آن، نه چیزی از پیام کتاب کاسته شده باشد و نه روانی و لذت مطالعه، فدای وفاداری به متن شده باشد.

پیش‌گفتار

پرورش گل رز از دلِ بتن

آیا داستان آن گل رزی را شنیده‌ای که از دلِ شکافِ بتن سر برآورد؟ گویی ثابت کرد قانون طبیعت هم می‌تواند اشتباه کند؛ چون یاد گرفت بی‌آنکه پایی داشته باشد، راه برود. شاید خنده‌دار به نظر برسد، اما چون از رویاهایش دست نکشید، یاد گرفت هوای تازه را نفس بکشد.

در یکی از آخر هفته‌های خنکِ بهار ۱۹۹۱، گروهی از بااستعدادترین نوجوانان آمریکا در هتلی در حومه شهر دیترویت گرد هم آمدند. سالن پر از همه‌همه بود و دانش‌آموزان هنگام رفتن به صندلی‌های تعیین‌شده خود با هم گفت‌وگو می‌کردند. اما به محض آغاز مسابقه، سکوتی مطلق بر فضا حاکم شد. تنها صدایی که به گوش می‌رسید، تق‌تق ساعت‌های شطرنج بود.

همه چشم‌ها به صفحه‌هایی با خانه‌های سیاه و سفید دوخته شده بود. اینجا مسابقات ملی شطرنج مقطع راهنمایی آمریکا بود.

در سال‌های پیش از آن، این رقابت‌ها اغلب در اختیار تیم‌های مدارس خصوصی ممتاز و مدارس استعدادهای درخشان بود. آن‌ها امکانات و منابعی در اختیار داشتند که شطرنج را به بخشی از برنامه آموزشی مدرسه تبدیل می‌کرد. مدافع عنوان قهرمانی، مدرسه دالتون بود؛ مدرسه‌ای نخبه‌پرور در نیویورک که سه سال پیپی قهرمان کشور شده بود.

دالتون چیزی شبیه یک مرکز تمرین المپیک برای شطرنج ساخته بود. همه دانش‌آموزان مهدکودک، یک نیم‌سال شطرنج می‌آموختند و دانش‌آموزان کلاس اول، یک سال کامل به یادگیری این بازی می‌پرداختند. با استعدادترین آن‌ها نیز این فرصت را داشتند که پیش و پس از ساعت مدرسه، زیر نظریکی از بهترین مربیان شطرنج کشور آموزش ببینند.

ارزشمندترین سرمایه دالتون، نابغه خردسال شطرنج، جاش وایتزکین، بود؛ کسی که تنها دو سال بعد، زندگی‌اش الهام‌بخش فیلم پرفروش «در جست‌وجوی بابی فیشر» شد. با اینکه جاش و یکی دیگر از ستاره‌های تیم در مسابقات آن سال حضور نداشتند، دالتون همچنان تیمی قدرتمند در اختیار داشت.

هیچ‌کس تیم «رخ‌های خشمگین» را از مدعیان قهرمانی به حساب نمی‌آورد. وقتی با اضطراب وارد هتل شدند، نگاه‌ها به سویشان برگشت. آن‌ها هیچ شباهتی به رقیبان سفیدپوست و مرفه خود نداشتند.

رخ‌های خشمگین از گروهی دانش‌آموز کم‌بضاعت رنگین‌پوست تشکیل شده بود: شش پسر سیاه‌پوست، یک لاتین‌تبار و یک آسیایی - آمریکایی.

آن‌ها در محله‌هایی بزرگ شده بودند که مواد مخدر، خشونت و جرم، زندگی مردم را به تباهی کشانده بود.

بیشترشان در خانواده‌های تک‌والد رشد کرده بودند و مادر، خاله یا مادربزرگشان با درآمدی زندگی را می‌گذراند که حتی از شهریه مدرسه دالتون هم کمتر بود.

رخ‌های خشمگین را دانش‌آموزان پایه‌های هشتم و نهم مدرسه‌ای دولتی در محله هارلم (یکی از محلات شهر نیویورک) تشکیل می‌دادند. برخلاف رقیبان‌شان در دالتون، نه یک دهه آموزش دیده بودند و نه سال‌ها تجربه رقابت داشتند. بعضی از آن‌ها تازه از کلاس ششم با شطرنج آشنا شده بودند. کاپیتان تیم، کاسان هنری، در دوازده‌سالگی شطرنج را یاد گرفته بود و در یکی از پارک‌ها همراه با یک فروشنده مواد مخدر تمرین می‌کرد. در مسابقات قهرمانی کشور، تیم‌ها می‌توانستند چند نتیجه ضعیف خود را کنار بگذارند و تنها بالاترین امتیازهایشان را حساب کنند. تیمی مانند دالتون حتی می‌توانست شش نتیجه را حذف کند. اما رخ‌های خشمگین به‌زحمت آن‌قدر بازیکن داشتند که اصلاً بتوانند در مسابقات شرکت کنند. برای آن‌ها تک‌تک امتیازها سرنوشت‌ساز بود و هیچ حاشیه امنی نداشتند. اگر می‌خواستند شانسی برای موفقیت داشته باشند، همه اعضای تیم باید بهترین بازی خود را به نمایش می‌گذاشتند.

رخ‌های خشمگین مسابقات را مقتدرانه آغاز کردند. در همان دورهای نخست، ضعیف‌ترین بازیکن تیم موفق شد حریفی را شکست دهد که چند صد رتبه از او بالاتر بود. دیگر اعضای تیم هم فراتر از انتظار ظاهر شدند و حریفانی بسیار باتجربه‌تر را از پیش رو برداشتند. تا پیش از مرحله نیمه‌نهایی، رخ‌های خشمگین در میان ۶۳ تیم شرکت‌کننده، در جایگاه سوم قرار داشتند.

با وجود کم‌تجربگی، آن‌ها یک برگ برنده داشتند: مربی‌شان، استاد جوان شطرنج، موریس اشلی.

موریس، مهاجری جامائیکایی بود که در اواسط دهه سوم زندگی‌اش، برای خود مأموریتی تعیین کرده بود؛ شکستن این کلیشه که کودکان تیره پوست باهوش نیستند.

او از تجربه شخصی‌اش می‌دانست که استعداد میان انسان‌ها به‌طور برابر توزیع شده، اما فرصت‌ها نه. او می‌توانست جایی که دیگران چیزی نمی‌دیدند، استعداد را کشف کند. می‌خواست از دل بتن، گل رز برویاند.

اما در دورماقبل آخر مسابقات قهرمانی کشور، موریس دید که تیمش کم‌کم در حال از دست دادن برتری است. کاسان، پس از آنکه دست بالا را پیدا کرده بود، مرتکب اشتباهی بزرگ شد و در نهایت به زحمت توانست بازی را مساوی کند. یکی دیگر از بازیکنان تیم نیز در آستانه پیروزی بود، اما حریفش مهره وزیر او را زد و بازی را برد. پسرک از شدت ناراحتی اشک ریخت و با شتاب از سالن بیرون دوید.

یکی از بازی‌ها از همان ابتدا آن قدر بد پیش رفت که موریس کلاً سالن مسابقه را ترک کرد. تماشای آن برایش بیش از حد اذیت‌کننده بود. تا پایان آن دور، رخ‌های خشمگین از رتبه سوم به رتبه پنجم سقوط کرده بودند.

موریس به آن‌ها یادآوری کرد که فقط می‌توانند تصمیم‌های خودشان را کنترل کنند، نه نتایج را. برای جبران عقب‌ماندگی، رخ‌های خشمگین باید هر چهار بازی باقی‌مانده خود را می‌بردند و در عین حال امیدوار می‌ماندند که تیم‌های صدر جدول بازی‌هایشان را واگذار کنند. اما فارغ از هر اتفاقی، آن‌ها حالا جزو بهترین تیم‌های کشور بودند. لازم نبود قهرمان مسابقات شوند تا دل مردم را به دست بیاورند. آن‌ها همین حالا هم تمام پیش‌بینی‌ها و انتظارات را در هم شکسته بودند.

شطرنج را معمولاً بازی نابغه‌ها می‌دانند. بهترین بازیکنان جوان، اغلب کودکانی فوق‌العاده باهوش هستند که توانایی ذاتی حفظ کردن توالی حرکات، تحلیل سریع موقعیت‌ها و دیدن چندین حرکت جلوتر را دارند.

اگر بخواهید یک تیم قهرمان شطرنج بسازید، منطقی‌ترین کار این است که همان راهی را بروید که دالتون رفت: گروهی از نوابخِ خردسال را جذب کنید و از سنین پایین تحت آموزش‌های فشرده قرار دهید.

اما موریس دقیقاً برعکس این کار را انجام داد. او مربیگری گروهی از دانش‌آموزان راهنمایی را بر عهده گرفت که صرفاً به شطرنج علاقه داشتند و در دسترس بودند. یکی از آن‌ها قلدر کلاس بود. بیشترشان دانش‌آموزان متوسطی بودند که نمره‌هایشان معمولاً در حد خوب بود، نه عالی، و هیچ‌کدام هم به خاطر استعداد ویژه در شطرنج انتخاب نشده بودند.

موریس بعدها به یاد می‌آورد: «ما هیچ ستاره‌ای در تیممان نداشتیم.»

با این حال، در دور پایانی مسابقات، رخ‌های خشمگین توانستند مقاومت کنند. دو نفر از بازیکنان با مات‌های درخشان، امتیازهای مهمی به دست آوردند و کاسان نیز مقابل حریفی که رتبه‌ای بسیار بالاتر داشت، همچنان دوام آورده بود. اما حتی اگر او هم می‌توانست شگفتی‌ساز شود، اعضای تیم می‌دانستند که احتمالاً باز هم کافی نخواهد بود. نخستین مسابقه آن‌ها در آن دور با تساوی به پایان رسیده بود.

چند دقیقه بعد، موریس صدای فریادهایی را از انتهای راهرو شنید.

«آقای اشلی! آقای اشلی!»

پس از نبردی طولانی در مرحله پایانی بازی، کاسان برخلاف همه احتمالات، موفق شده بود بهترین بازیکن دالتون را شکست دهد.

در کمال ناباوری همگان، تیم‌های پیش‌تاز دچار لغزش شده بودند و همین راه را برای رخ‌های خشمگین باز کرده بود تا در رتبه نخست با دیگران شریک شوند. بازیکنان از خوشحالی غرق در هیجان شدند؛ دست‌هایشان را به هم کوبیدند، یکدیگر را در آغوش گرفتند و فریاد کشیدند:

«بردیم! بردیم!»

تنها در عرض دو سال، این بچه‌های کم‌بضاعت هارلم، مسیر شگفت‌انگیزی را از مبتدی‌های تازه‌کار تا قهرمانان ملی طی کردند. اما بزرگ‌ترین شگفتی این نیست که تیمی ضعیف‌تر روی کاغذ توانست قهرمان شود؛ شگفتی واقعی این است که چرا قهرمان شد.

مهارت‌هایی که آن‌ها در این مسیر پرورش دادند، بعدها دستاوردهایی بسیار ارزشمندتر از عنوان‌های قهرمانی شطرنج برایشان به ارمغان آورد.

همه ما استعداد‌های پنهانی را در وجود خود داریم. این کتاب درباره چگونگی شکوفا کردن آن‌هاست. باوری رایج وجود دارد که عظمت و برتری، بیشتر زاده می‌شود تا ساخته شود. به همین دلیل است که در مدرسه، دانش‌آموزان با استعداد، در ورزش، ورزشکاران ذاتاً توانمند و در موسیقی، نوابغ خردسال را تحسین می‌کنیم.

اما برای دستیابی به موفقیت‌های بزرگ، لازم نیست یک نابغه کم‌سن و سال باشید. هدف من این است که نشان دهم چگونه همه ما می‌توانیم فراتر برویم و به دستاوردهای بزرگ‌تری برسیم. من به عنوان یک روان‌شناس سازمانی، بخش عمده‌ای از دوران حرفه‌ای خود را صرف مطالعه نیروهایی کرده‌ام که موجب رشد و پیشرفت ما می‌شوند. آنچه آموخته‌ام، ممکن است برخی از باورهای بنیادی شما را درباره ظرفیت‌ها و توانایی‌های نهفته در هر یک از ما به چالش بکشد.

در یک پژوهش مهم، گروهی از روان‌شناسان تصمیم گرفتند تا ریشه‌های استعداد‌های استثنایی را در میان موسیقی‌دانان، هنرمندان، دانشمندان و ورزشکاران بررسی کنند. آن‌ها با ۱۲۰ نفر از مجسمه‌سازان برنده بورسیه گوگنهایم، نوازندگان پیانوی کنسرت با شهرت جهانی، ریاضی‌دانان برنده جوایز معتبر، پژوهشگران پیشگام علوم اعصاب، شناگران المپیک و تنیس‌بازان طراز اول جهان مصاحبه‌های گسترده‌ای انجام دادند؛ همچنین با والدین، معلمان و مربیان آن‌ها نیز گفت‌وگو کردند.

نتیجه آن‌قدر غیرمنتظره بود که خود پژوهشگران را شگفت‌زده کرد؛ تنها تعداد اندکی از این افراد برجسته در کودکی نابغه شناخته می‌شدند.

در میان مجسمه‌سازان، حتی یک نفر هم نبود که معلمان، هنر دوران دبستانش او را دارای استعداد ویژه تشخیص داده باشند.

چند نفر از پیانیست‌ها پیش از نه‌سالگی در مسابقات مهم برنده شده بودند، اما دیگران فقط در مقایسه با خواهر و برادرها یا همسایه‌هایشان با استعداد به نظر می‌رسیدند. ریاضی‌دانان و متخصصان علوم اعصاب معمولاً در دوران دبستان و راهنمایی عملکرد خوبی داشتند، اما در میان دیگر دانش‌آموزان ممتاز کلاس خود چندان متمایز نبودند.

تقریباً هیچ‌یک از شناگران در سنین پایین رکورد خاصی ثبت نکرده بودند؛ بیشتر آن‌ها فقط در مسابقات محلی موفق می‌شدند، نه در رقابت‌های منطقه‌ای یا ملی. همچنین بیشتر تنیس‌بازان در نخستین تورنمنت‌های خود در همان مراحل ابتدایی حذف شدند و چند سال طول کشید تا به بهترین بازیکنان محلی تبدیل شوند. اگر مربیان‌شان آن‌ها را از دیگران متمایز می‌کردند، دلیلش استعداد خارق‌العاده نبود، بلکه انگیزه‌ای غیرمعمول بود و این انگیزه نیز ذاتی نبود؛ معمولاً از جایی آغاز می‌شد که یک مربی یا معلم، فرایند یادگیری را لذت‌بخش می‌کرد.

روان‌شناسی که سرپرستی این پژوهش را بر عهده داشت، در پایان چنین نتیجه گرفت: «تقریباً هر چیزی را که یک انسان می‌تواند یاد بگیرد، تقریباً همه انسان‌ها نیز می‌توانند یاد بگیرند؛ به شرط آنکه شرایط مناسب یادگیری برایشان فراهم شود.»

شواهد جدید نیز بر اهمیت شرایط یادگیری تأکید می‌کنند. برای آنکه فرد بتواند یک مفهوم جدید را در ریاضیات، علوم یا یک زبان خارجی به خوبی فرا بگیرد، معمولاً به هفت یا هشت جلسه تمرین نیاز دارد.

این تعداد تکرار در هزاران دانش‌آموز، از مقطع ابتدایی تا دانشگاه، به طور مداوم دیده شد. البته دانش‌آموزانی هم بودند که در تعداد جلسات تمرین کمتر به تسلط می‌رسیدند.

اما آن‌ها الزاماً سریع‌تر یاد نمی‌گرفتند؛ سرعت پیشرفتشان در نهایت مشابه هم‌سالانشان بود.

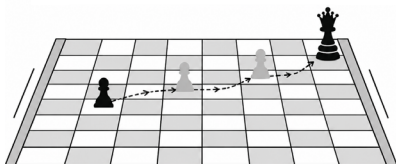
چیزی که آن‌ها را متمایز می‌کرد این بود که از همان جلسه تمرین اول، دانش اولیه بیشتری همراه خود داشتند. برخی به دلیل آشنایی قبلی با مفاهیم مرتبط، جلوتر بودند. برخی دیگر را والدینشان زودتر آموزش داده بودند یا خودشان از قبل شروع به یادگیری کرده بودند. آنچه به نظر تفاوت در توانایی ذاتی می‌آید، در واقع تفاوت در فرصت‌ها و انگیزه‌هاست.

وقتی ما درباره استعداد قضاوت می‌کنیم، مرتکب یک خطای اساسی می‌شویم:

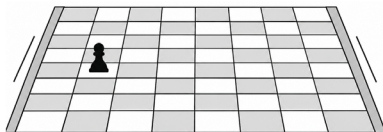
تمرکز بر نقطه شروع یا توانایی‌هایی که در همان ابتدا قابل مشاهده‌اند! در دنیایی که شیفته‌ی استعداد ذاتی است، فرض می‌کنیم افرادی که بیشترین پتانسیل را دارند، همان‌هایی هستند که از همان لحظه اول برجسته‌اند. اما افراد موفق در سطح بالا، در شروع مسیر، تفاوت‌های بسیار زیادی با یکدیگر دارند. اگر ما فقط بر اساس توانایی‌های روز اول درباره افراد قضاوت کنیم، استعداد واقعی آن‌ها پنهان می‌ماند.

شما نمی‌توانید از نقطه شروع افراد حدس بزنید که در نهایت به کجا خواهند رسید. با فرصت مناسب و انگیزه یادگیری، هر کسی می‌تواند مهارت‌هایی بسازد که او را به دستاوردهای بزرگ‌تری برساند. مسئله این نیست که از کجا شروع می‌کنید، بلکه این است که تا کجا پیش می‌روید. ما باید کمتر به نقطه شروع توجه کنیم و بیشتر به مسافتی که طی شده است اهمیت بدهیم.

مهم این که چقدر پیشروی می‌کنی.



مهم نیست از کجا شروع می‌کنی.



موتزارت از مشهورترین نوابغ تاریخ موسیقی است؛ آهنگسازی که از همان کودکی استعدادی خارق‌العاده از خود نشان داد و در سال‌های نخست زندگی به شهرت رسید. در مقابل، باخ، دیگر آهنگساز بزرگ تاریخ، هرچند از نوجوانی به موسیقی می‌پرداخت، اما مسیر پیشرفت و شناخته‌شدنش تدریجی‌تر بود و جایگاهش را در گذر سال‌ها به دست آورد.

برای هر موتزارت که در همان سال‌های ابتدایی درخششی چشمگیر دارد، چندین باخ وجود دارد که آهسته بالا می‌روند و دیرتر شکوفا می‌شوند. آن‌ها با هیچ قدرت فوق‌العاده پنهانی به دنیا نیامده‌اند؛ بیشتر توانایی‌هایشان حاصل تجربه، تمرین و محیطی است که در آن رشد کرده‌اند. افرادی که پیشرفت‌های بزرگ دارند، به‌ندرت «استثناهای عجیب طبیعت» هستند؛ آن‌ها بیشتر «استثناهای پرورش» هستند. نادیده گرفتن تأثیر محیط و پرورش، پیامدهای سنگینی دارد. باعث می‌شود میزان مسیری را که می‌توان طی کرد و گستره مهارت‌هایی را که می‌توان آموخت، دست‌کم بگیریم. در نتیجه، هم خودمان و هم اطرافیانمان را محدود می‌کنیم. به منطقه امن و محدود خود می‌چسبیم و از فرصت‌های گسترده‌تر جا می‌مانیم. توان دیدن ظرفیت دیگران را از دست می‌دهیم و درها را به روی فرصت‌ها می‌بندیم. در نهایت، جهان را از دستاوردهای بزرگ‌تر محروم می‌کنیم.

فراتر رفتن از توانایی‌های فعلی‌مان همان چیزی است که ما را به ظرفیت واقعی‌مان می‌رساند و باعث می‌شود در اوج عملکرد خود قرار بگیریم.

اما پیشرفت، فقط ابزاری برای رسیدن به برتری نیست؛ بهتر شدن، خود، یک دستاورد ارزشمند است. من می‌خواهم توضیح دهم چگونه می‌توانیم در «بهتر شدن» بهتر شویم.

این کتاب درباره جاه‌طلبی نیست؛ درباره «آرزو و شدن» است. همان‌طور که کالارد (استاد فلسفه دانشگاه شیکاگو) توضیح می‌دهد، جاه‌طلبی به نتیجه‌ای اشاره دارد که می‌خواهیم به آن برسیم؛ اما آرزو به کسی اشاره دارد که می‌خواهیم تبدیل به او شویم.

مسئله این نیست که چقدر پول درمی‌آورید، چه عنوان‌های پرزرق و برقی به دست می‌آورید یا چه جوایزی جمع می‌کنید. این نشانه‌های جایگاه اجتماعی، معیارهای ضعیفی برای سنجش پیشرفت هستند. آنچه اهمیت دارد میزان تلاش نیست، بلکه میزان رشد است و رشد چیزی فراتر از ذهنیت است؛ از مجموعه‌ای از مهارت‌ها آغاز می‌شود که معمولاً آن‌ها را نادیده می‌گیریم.

توانایی‌های لازم

در اواخر دهه ۱۹۸۰، هم‌زمان با زمانی که تیم «رخ‌های خشمگین» در هارلم شطرنج یاد می‌گرفتند، ایالت تنسی (یکی از ایالت‌های جنوبی آمریکا) یک آزمایش جسورانه را آغاز کرد. در ۷۹ مدرسه، که بسیاری از آن‌ها کم‌درآمد بودند، بیش از ۱۱ هزار دانش‌آموز به‌طور تصادفی در کلاس‌های مختلف از پیش‌دبستانی تا پایه سوم قرار گرفتند.

هدف اصلی این بود که بررسی کنند آیا کوچک‌تر بودن کلاس‌ها به یادگیری بهتر کمک می‌کند یا نه. اما اقتصاددانی به نام راج چتی متوجه شد که چون هم دانش‌آموزان و هم معلمان به‌صورت تصادفی در کلاس‌ها قرار گرفته بودند، می‌توان دوباره داده‌ها را تحلیل کرد و دید آیا ویژگی‌های دیگری در کلاس‌ها نیز بر نتایج یادگیری اثر می‌گذارند یا خیر.

بخش اول

مهارت‌های شخصیتی

بهتر شدن در روند بهتر شدن

در اواخر دهه ۱۸۰۰، یکی از بنیان‌گذاران روان‌شناسی ادعای جسورانه‌ای مطرح کرد. ویلیام جیمز نوشت: «تا سن سی‌سالگی، شخصیت مثل گچ سفت می‌شود و دیگر هرگز نرم نخواهد شد.» بر این اساس، کودکان می‌توانستند شخصیت خود را شکل دهند، اما بزرگسالان دیگر شانسی نداشتند.

اخیراً گروهی از دانشمندان علوم اجتماعی، آزمایشی طراحی کردند تا این فرضیه را بررسی کنند. آن‌ها ۱۵۰۰ کارآفرین در غرب آفریقا (ترکیبی از زنان و مردان در دهه‌های ۳۰، ۴۰ و ۵۰ زندگی‌شان) را که کسب‌وکارهای کوچک در حوزه تولید، خدمات و تجارت اداره می‌کردند، جذب کردند. سپس این بنیان‌گذاران را به‌طور تصادفی در سه گروه قرار دادند.

یک گروه به‌عنوان گروه کنترل انتخاب شد که آن‌ها به کار و فعالیت روزمره خود ادامه دادند. دو گروه دیگر، گروه‌های آموزشی بودند که آن‌ها به مدت یک هفته مفاهیم جدید را یاد گرفتند، آن‌ها را در قالب مطالعه موردی از کارآفرینان دیگر تحلیل کردند و سپس از طریق نقش‌آفرینی و تمرین‌های تأملی، آن‌ها را در کسب‌وکار خودشان به کار گرفتند. تفاوت اصلی در این بود که این آموزش روی مهارت‌های شناختی یا مهارت‌های شخصیتی تمرکز داشت. در آموزش مهارت‌های شناختی، بنیان‌گذاران، یک دوره معتبر کسب‌وکار را که توسط «مؤسسه مالی بین‌المللی» طراحی شده بود گذراندند. این افراد مباحث مالی، حسابداری، موضوعات مربوط به منابع انسانی، بازاریابی و قیمت‌گذاری را مطالعه کردند و یاد گرفتند که چگونه از این دانش، برای حل مسائل و استفاده از فرصت‌ها بهره‌گیرند.

در آموزش مهارت‌های شخصیتی، بنیان‌گذاران، در کلاسی شرکت کردند که توسط روان‌شناسان برای آموزش «ابتکار فردی» طراحی شده بود. آن‌ها درباره پیش‌قدم بودن، انضباط و پشتکار مطالعه کردند و تمرین‌هایی انجام دادند تا این ویژگی‌ها را در عمل به کار بگیرند.

آموزش مهارت‌های شخصیتی تأثیر چشمگیری داشت. تنها پس از پنج روز آموزش این مهارت‌ها، سود شرکت‌های این کارآفرینان طی دو سال بعد، به‌طور میانگین ۳۰ درصد افزایش یافت. این میزان تقریباً سه برابر بیشتر از تأثیر آموزش مهارت‌های شناختی بود. دانش مالی و بازاریابی شاید به بنیان‌گذاران کمک کرده باشد از فرصت‌های پیش‌رو بهره ببرند، اما آموزش پیش‌قدمی و انضباط، به آن‌ها آموخت که چگونه خودشان فرصت خلق کنند. آن‌ها یاد گرفتند به جای واکنش نشان دادن به تغییرات بازار، آن‌ها را پیش‌بینی کنند. ایده‌های خلاقانه‌تری ارائه دادند و محصولات جدید بیشتری وارد بازار کردند. وقتی با موانع مالی روبه‌رو شدند، به جای تسلیم شدن، با تاب‌آوری و خلاقیت بیشتری به دنبال وام و راه‌حل رفتند.

این شواهد، علاوه بر اینکه نشان می‌دهند مهارت‌های شخصیتی می‌توانند ما را به دستاوردهای بزرگ‌تری برسانند، روشن می‌کنند که برای پرورش آن‌ها هیچ‌وقت دیر نیست. ویلیام جیمز اندیشمند بزرگی بود، اما در این مورد اشتباه می‌کرد. شخصیت انسان مانند گچ نیست که پس از خشک شدن دیگر تغییر نکند؛ بلکه انعطاف‌پذیری خود را حفظ می‌کند.

«شخصیت» اغلب با «شخصیت فردی یا پرسونالیتی» اشتباه گرفته می‌شود، اما این دو، یکی نیستند. شخصیت فردی یعنی گرایش‌ها و تمایلات شما؛ این که به‌طور طبیعی چگونه فکر می‌کنید، احساس می‌کنید و رفتار می‌کنید. اما شخصیت، توانایی شماست برای اینکه ارزش‌هایتان را بر غرایزتان مقدم کنید. دانستن ارزش‌ها و اصولتان لزوماً به این معنا نیست که بتوانید همیشه به آن‌ها پایبند بمانید، به‌ویژه در شرایط فشار و استرس. وقتی همه چیز خوب پیش می‌رود، پیش‌قدم بودن و پشتکار چندان دشوار نیست. اما آزمون واقعی شخصیت زمانی است که حتی وقتی شرایط علیه شماست، باز هم بر اساس ارزش‌هایتان عمل کنید.