الدار العربية للعلوم ناشرون
Arab Scientific Publishers, Inc.

الأكثر مبيعاً على لائحة نيويورك تايمز

أنجيلا داكوورث
ANGELA DUCKWORTH

العزيمة

قوة الشغف والمثابرة

GRIT The Power of Passion and Perseverance

تُرجم الكتاب إلى 25 لغة

«أمضى الأطباء النفسيون عقوداً من الزمن وهم يبحثون عن سر النجاح، لكن داكوورث هي التي وجدته».

– دانيال غيلبرت، مؤلف Stumbling on Happiness

العزيمة
قوة الشغف والمثابرة

يضم هذا الكتاب ترجمة الأصل الإنكليزي
Grit: The Power of Passion and Perseverance
حقوق الترجمة العربية مرخّص بها قانونياً من الناشر
بمقتضى الاتفاق الخطي الموقّع بينه وبين الدار العربية للعلوم ناشرون، ش.م.ل.
Copyright © 2016 by Angela Duckworth
All Rights Reserved

Arabic Copyright © 2016 by Arab Scientific Publishers, Inc. S.A.L

العزيمة:
قوة الشغف والمثابرة

تأليف
أنجيلا داكوورث

ترجمة
اوليغ عوكي

الدار العربية للعلوم ناشرون ش.م.ل
Arab Scientific Publishers, Inc. SAL

بسم الله الرّحمن الرحيم

الطبعة الأولى

1437 هـ - 2016 م

ردمك 978-614-02-3763-6

جميع الحقوق محفوظة للناشر

الدار العربية للعلوم ناشرون ش.م.ل
Arab Scientific Publishers, Inc. SAL
عين التينة، شارع المفتي توفيق خالد، بناية الريم
هاتف: 786233 – 785108 – 785107 (1-961+)
ص.ب: 5574-13 شوران – بيروت 2050-1102 – لبنان
فاكس: 786230 (1-961+) – البريد الإلكتروني: asp@asp.com.lb
الموقع على شبكة الإنترنت: http://www.asp.com.lb

facebook.com/ASPArabic
twitter.com/ASPArabic
www.aspbooks.com
asparabic

يمنع نسخ أو استعمال أي جزء من هذا الكتاب بأية وسيلة تصويرية أو الكترونية أو ميكانيكية بما فيه التسجيل الفوتوغرافي والتسجيل على أشرطة أو أقراص مقروءة أو أية وسيلة نشر أخرى بما فيها حفظ المعلومات واسترجاعها، من دون إذن خطي من الناشر.

إن الآراء الواردة في هذا الكتاب لا تعبر بالضرورة عن رأي **الدالر العربية للعلوم ناشرون** ش.م.ل

تصميم الغلاف: **علي القهوجي**

التنضيد وفرز الألوان: **أبجد غرافيكس**، بيروت – هاتف 785107 (1-961+)

الطباعة: **مطابع الدار العربية للعلوم**، بيروت – هاتف 786233 (1-961+)

المحتويات

مقدمة **7**

الجزء الأول: تعريف العزيمة وتوضيح سبب أهميتها **11**

الفصل 1: التواجد 13

الفصل 2: الإلتهاء بالموهبة 27

الفصل 3: الجهد يساوي الضِعف 49

الفصل 4: كم قوية عزيمتك؟ 67

الفصل 5: العزيمة تنمو 97

الجزء الثاني: تقوية العزيمة من الداخل إلى الخارج **113**

الفصل 6: الاهتمام 115

الفصل 7: التمرُّن 141

الفصل 8: الهدف 171

الفصل 9: الأمل 199

الجزء الثالث: تقوية العزيمة من الخارج إلى الداخل **229**

الفصل 10: التربية على العزيمة 231

الفصل 11: ملاعب العزيمة 259

الفصل 12: ثقافة العزيمة 281

الفصل 13: خاتمة 311

قراءات موصى بها 321

ملاحظات 323

عن المؤلفة 380

مقدمة

سمِعتُ الكلمة عبقرية كثيراً أثناء نموي.

فقد كان أبي يستخدمها دائماً ليقول لي، بشأن أي شيء يحدث معنا، "أتعلمين، أنتِ لست عبقرية!". قد يأتي هذا التصريح خلال تناولنا العشاء، أو خلال فاصل إعلاني يتخلَّل برنامجاً تلفزيونياً نشاهده، أو بعد أن يرتمي على الأريكة ماسكاً الصحيفة ليقرأها.

لا أذكر كيف كنتُ أرد عليه. فربما كنتُ أتظاهر بعدم سماعه.

كانت أفكار أبي تنحو كثيراً نحو العبقرية والموهبة، ومَن يتميَّز أكثر من غيره. كان قلقاً جداً بشأن درجة ذكائه. كما كان قلقاً جداً بشأن درجة ذكاء أفراد عائلته.

لم أكن المشكلة الوحيدة. فأبي لم يعتبر أن أخي وأختي عبقريان أيضاً. فبالنسبة له، لم يكن أحد منا يرقى إلى مستوى آينشتاين. ويبدو أن هذا شكَّل خيبة أمل كبيرة له. كان أبي قلقاً من أن هذه الإعاقة الفكرية ستحدّ ما سيحقّقه في حياته في نهاية المطاف.

منذ سنتين، كنتُ محظوظة كفاية لنيل جائزة ماكآرثر، والتي تسمّى أحياناً "منحة العبقري". لا يمكنك أن تقدِّم طلباً لنيل هذه الجائزة. ولا أن تطلب من أصدقائك أو زملائك أن يرشِّحوك لها. بل يقرِّر أعضاء لجنة سرية تتضمن أشخاصاً متفوِّقين في حقل عملك أنك تقوم بعمل مهم وإبداعي.

عندما تلقَّيتُ المكالمة غير المتوقعة لإبلاغي الخبر، كانت ردة فعلي الأولى الشعور بالامتنان والدهشة. ثم تذكّرتُ أبي وتشخيصه المرتجَل لقدراتي الفكرية. لم يكن مُخطئاً؛ فأنا لم أفز بجائزة

ماكآرثر لأنني أذكى بأشواط من زملائي الأطباء النفسيين. بل كان لديه الجواب الصحيح ("لا") للسؤال الخطأ ("هل هي عبقرية؟").

مرّ شهر تقريباً بين المكالمة بشأن جائزة ماكآرثر والإعلان الرسمي عنها. ولم يكن مسموحاً لي إبلاغ أي شخص ما عدا زوجي. وهذا أعطاني وقتاً كافياً لأفكّر ملياً بسخرية الوضع. فتاة قيل لها مراراً وتكراراً إنها ليست عبقرية تفوز في نهاية المطاف بجائزة تُمنَح للعباقرة. وقد مُنحَت الجائزة لأنها اكتشفت أن ما نحقّقه في نهاية المطاف قد يعتمد على شغفنا ومثابرتنا أكثر مما يعتمد على موهبتنا الفطرية. كانت وقتها قد كدَّست علامات من بعض المدارس الصارمة جداً، لكنها لم تنل في الصف الدراسي الثالث علامة عالية كفاية في برنامج الموهوبين. والداها مهاجِران صينيان، لكنهما لم يعظانها حول فوائد العمل الشاق. وخلافاً للصورة الذهنية المقولبة، لا يمكنها أن تعزف أي نوتة موسيقية على البيانو أو الكمان.

في صباح اليوم الذي أُعلن فيه عن جائزة ماكآرثر، ذهبتُ إلى منزل والديَّ. كان أبي وأمي قد سمعا الخبر من قبل، وكذلك عدة "عمّات وخالات" كنَّ يتصلن بتتابع سريع لتهنئتهما. أخيراً، عندما توقف الهاتف عن الرنين، استدار أبي نحوي وقال لي، "أنا فخور بك".

كان لديّ الكثير لأقوله له رداً على ذلك، لكنني اكتفيتُ بالقول، "شكراً يا أبي". لم تكن هناك أي فائدة من استرجاع الماضي. فقد عرفتُ أنه كان فخوراً بي *حقاً*.

ومع ذلك، فقد أراد جزء مني السفر إلى الوراء في الزمن إلى الحقبة التي كنتُ فيها فتاة يافعة. كنتُ سأقول له ما أعرفه الآن.

كنتُ سأقول له، "أبي، أنت تقول إنني لست عبقرية. لن أجادلك في ذلك. فأنت تعرف الكثير من الأشخاص الأذكى مني". ويمكنني أن أتخيّله يهزّ رأسه بهدوء موافقاً معي.

"لكن دعني أخبرك شيئاً. سأكبر وأحبّ عملي بقدر ما تحب أنت عملك. ولن تكون لدي وظيفة فحسب؛ بل ستكون لديّ قضية نبيلة في الحياة. سأتحدى نفسي كل يوم. وعندما أقع، سأقف على رجلَّي من جديد. قد لا أكون أذكى شخص في هذه الغرفة، لكنني سأكافح لكي أكون الأقوى عزيمةً".

وإذا كان لا يزال يستمع إليّ: "على المدى الطويل، قد تكون العزيمة أكثر أهمية من الموهبة يا أبي".

سأملك الدليل العلمي في كل تلك السنوات اللاحقة لإثبات وجهة نظري. وسأعرف بالإضافة إلى ذلك أن العزيمة متقلبة وليست ثابتة، وسأملك أفكاراً نيّرة من الأبحاث عن كيفية تنميتها.

يلخِّص هذا الكتاب كل شيء تعلَّمتُه عن العزيمة.

عندما انتهيتُ من كتابته، ذهَبتُ لزيارة أبي. وبقيتُ على مدى أيام عديدة أقرأه له سطراً سطراً وفصلاً فصلاً. كان قد بدأ يصارع مرض الباركنسون طوال العقد الأخير تقريباً، ولستُ متأكدةً تماماً كم هو المقدار الذي فهمه منه. ومع ذلك فقد بدا أنه يستمع إليَّ باهتمام، وعندما انتهيتُ، بقي ينظر إليَّ لما شَعَرتُ أنه دهرٌ، ثم أومأ برأسه مرة واحدة وابتسم.

الجزء الأول

تعريف العزيمة وتوضيح

سبب أهميتها

الفصل 1

التواجد

اللحظة التي تطأ فيها قدماك الحرم التعليمي للأكاديمية العسكرية الأميركية في وست بوينت، تكون قد استحقّيت ذلك.

عملية الانتساب في وست بوينت صارمة على الأقل بنفس المقدار كمعظم الجامعات المدقِّقة في اختيارها. فالحصول على علامات عالية في اختبار SAT أو ACT وعلامات متفوّقة في المدرسة هو مطلب إلزامي. لكن عندما تتقدَّم بطلب انتساب إلى هارفرد، لن تحتاج إلى بدء العملية من السنة ما قبل الأخيرة في المدرسة، ولن تحتاج إلى تأمين ترشيح من عضو في الكونغرس أو سيناتور أو نائب رئيس الولايات المتحدة. ولن تحتاج أيضاً إلى الحصول على علامات فائقة في تقييمٍ للياقة البدنية يتضمن اختبارات في الركض وحركات الضغط وقوة عضلات المعدة.

كل سنة، يبدأ أكثر من 14,000 طالب[1] في سنته الدراسية ما قبل الأخيرة في المدرسة عملية الانتساب. ويتغربل هذا العدد الكبير إلى 4,000 فقط ينجحون في الحصول على الترشيح المطلوب. وأكثر من نصف طالبي الانتساب أولئك بقليل - حوالي 2,500 - يستوفون معايير وست بوينت الأكاديمية والجسدية الصارمة، ومن تلك المجموعة الضيقة يتم قبول وتسجيل 1,200 طالب فقط. يكون كل الرجال والنساء الذين يأتون إلى وست بوينت تقريباً رياضيين في فرق مدارسهم؛ ومعظمهم كان كابتن فريقه.

ومع ذلك فإن واحداً من كل خمسة طلاب في الكلية الحربية سينسحب قبل تخرّجه[2]. والجدير بالملاحظة أكثر هو أن قسماً كبيراً من المنسحبين ينسحبون في أول صيف لهم، بعد الانتهاء من

برنامج تدريب مرهق يمتد على سبعة أسابيع ويسمّى، حتى في الوثائق الرسمية، ثكنات الوحش. أو للاختصار، فقط الوحش.

مَن يقضي سنتين محاولاً دخول مكانٍ ثم ينسحب منه في أول شهرين؟

لكن ذلك الشهرين غير عاديين. فالوحش موصوف في كتيّب وست بوينت للطلاب الجدد في الكلية الحربية بأنه "الجزء الأكثر تطلّباً من الناحية الجسدية والعاطفية خلال سنواتك الأربعة في وست بوينت ... مصمم لمساعدتك على الانتقال من كونك طالباً جديداً في الكلية الحربية إلى أن تكون جندياً[3]".

يوم نموذجي في ثكنات الوحش

5:00 ص	استيقاظ
5:30 ص	تشكيل الإيقاظ
5:30 إلى 6:55 ص	تدريب جسدي
6:55 إلى 7:25 ص	صيانة شخصية
7:30 إلى 8:15 ص	الفطور
8:30 إلى 12:45 م	تدريب/حصص دراسية
1:00 إلى 1:45 م	الغداء
2:00 إلى 3:45 م	تدريب/حصص دراسية
4:00 إلى 5:30 م	ألعاب رياضية منظَّمة
5:30 إلى 5:55 م	صيانة شخصية
6:00 إلى 6:45 م	العشاء

7:00 إلى 9:00 م	تدريب/حصص دراسية
9:00 إلى 10:00 م	وقت القائد
10:00 م	تابس

يبدأ اليوم عند الساعة 5:00 صباحاً. وعند الساعة 5:30، يقف طلاب الكلية الحربية متأهّبين في تشكيلٍ عسكري أثناء رفع علم الولايات المتحدة. ثم يخضعون لتدريب شاق - ركض أو ألعاب جمبازية - يليه تناوب بلا توقف بين السير في تشكيل عسكري، وحصص دراسية، وتدريب على الأسلحة، وألعاب رياضية. وتُطفأ الأضواء على لحن بوق حزين يدعى "تابس" عند الساعة 10:00 مساءً. وفي اليوم التالي، يبدأ الروتين من جديد. آه، ولا توجد إجازة في نهاية الأسبوع، ولا استراحات غير فترات تناول وجبات الطعام، ولا تواصل أبداً مع أفراد العائلة والأصدقاء خارج وست بوينت.

ما يلي وصف أحد طلاب الكلية الحربية للوحش: "تواجه تحديات على عدة جبهات - عقلياً وجسدياً وعسكرياً واجتماعياً. سيجد النظام نقاط ضعفك، لكن هذه هي الغاية - فكلية وست بوينت تجعلك أقوى[4]".

إذاً، مَن الذي ينجح في اجتياز الوحش؟

كان ذلك في العام 2004 وهي سنتي الجامعية الثانية في دراسة علم النفس عندما شرعتُ بالإجابة على هذا السؤال، لكن الجيش الأميركي بقي يطرح نفس السؤال لعقود من الزمن. في الواقع، جرى في العام 1955 - قبل أن أبدأ العمل على هذه الأحجية بحوالي خمسين سنة - استدعاء طبيب نفسي يافع يدعى جيري كاغان تم تجنيده في الجيش إلى وست بوينت وطُلب منه اختبار الطلاب الجدد بهدف تحديد مَن سيبقى ومَن سيغادر[5]. ومن باب المصادفة، لم يكن جيري أول طبيب نفسي يدرس حالة الانسحاب في وست بوينت فحسب، بل كان أيضاً أول طبيب نفسي التقيتُه في الكلية. وأنتهى بي المطاف أن عملتُ بدوام جزئي في مختبره لسنتين.

وَصَف جيري جهوده الأولى في فصل القمح عن التبن في وست بوينت بغير الناجحة بشكل كبير. ويتذكَّر بالأخص تمضية مئات الساعات في عرض بطاقات عليها صور على طلاب الكلية الحربية والطلب منهم تأليف قصصٍ تناسبها. كان ذلك الاختبار يهدف إلى كشف الدوافع المتجذِّرة في اللاوعي، وكانت الفكرة العامة تقول إن الطلاب الذين يتخيَّلون أعمالاً نبيلة وإنجازات شجاعة يجب أن يكونوا الطلاب الذي سيتخرَّجون بدلاً من أن ينسحبوا. لكن كالكثير من الأفكار التي تبدو جيدة في المبدأ، لم تصحّ هذه الفكرة جيداً من الناحية العملية. فالقصص التي رواها طلاب الكلية الحربية كانت غنية ومسليّة، لكن لم تكن لها أي علاقة على الإطلاق بالقرارات التي يأخذها الطلاب في حياتهم الفعلية.

منذ ذلك الوقت، كرَّست عدة أجيال إضافية من الأطباء النفسيين نفسها لحل مسألة الاستنزاف، لكن لم يستطع أي باحث تقديم جواب يقين عن سبب توقف بعض الطلاب الأكثر وعداً عن متابعة تدريبهم بعد فترة قصيرة من بدئه.

بعد فترة قصيرة من سماعي عن الوحش، وجَدتُ نفسي في مكتب مايك ماثيوز، وهو طبيب نفسي عسكري بقي عضواً في هيئة تعليم وست بوينت لعدة سنوات. شرَح لي مايك أن عملية الانتساب إلى وست بوينت تنجح في تحديد الرجال والنساء الذين يملكون القدرة على السطوع هناك. وبالأخص، يحتسب موظفو الانتساب شيئاً لكل طالب يدعى كامل مجموع نقاط المرشّح[6]، وهو معدل وسطي لعلامته في الامتحان SAT أو ACT، ورتبته في المدرسة معدَّلة وفقاً لعدد الطلاب في صفه، وتقييم خبير لقدرته القيادية، وأدائه في معايير موضوعية لقياس لياقته البدنية.

يمكنك تخيّل كامل مجموع نقاط المرشّح كأفضل تخمينٍ لدى كلية وست بوينت لقياس موهبة طالبي الانتساب في مجابهة الصعاب المختلفة القسوة في برنامجها الذي يمتد على أربع سنوات. بمعنى آخر، هو تقديرٌ لمدى السهولة الذي يُجيد بها طلاب الكلية الحربية المهارات العديدة الرئيسية المطلوبة من أي قائد عسكري.

كامل مجموع نقاط المرشّح هو أهم عامل في عملية الانتساب إلى وست بوينت، ومع ذلك فإنه *لم* يتوقَّع بشكل موثوق مَن سينجح في اجتياز الوحش. في الواقع، كان احتمال انسحاب الطلاب أصحاب مجموع النقاط الأعلى مماثلاً تماماً لاحتمال انسحاب الطلاب أصحاب مجموع النقاط الأدنى[7]. ولهذا السبب فتح لي مايك باب مكتبه.

من خبرته الشخصية في الانضمام إلى سلاح الجو عندما كان شاباً، كان مايك يملك فكرة عن حل هذه المعضلة. فرغم أن قسوة تجنيده لم تكن أبداً بنفس قسوة التجنيد في وست بوينت، إلا أنه كانت هناك أوجه شبه ملحوظة. أهمها هي التحديات التي فاقت المهارات الحالية. فلأول مرة في حياتهم، كان يُطلب من مايك وبقية المجنَّدين، على مدار الساعة، القيام بأمور لا يستطيعون فعلها بعد. ويتذكّر مايك أنه "في غضون أسبوعين، أصبحتُ مُتعَباً ووحيداً ومُحبَطاً[8]، وجاهزاً للانسحاب - وكذلك الأمر مع كل زملائي في الصف".

وقد انسحب البعض فعلاً، لكن مايك لم ينسحب.

ما فاجأ مايك كان أن الارتقاء إلى مستوى الحدث لم تكن له أي علاقة تقريباً بالموهبة. فالطلاب الذين انسحبوا من التدريب نادراً ما فعلوا ذلك بسبب عدم امتلاكهم الطاقة. فما كان مهماً، حسب مايك، هو امتلاكهم شخصية "لا تستسلم أبداً"[9].

في ذلك الوقت، لم يكن مايك ماثيوز الوحيد الذي كان يكلّمني عن هذا النوع من الصمود في وجه التحديات. فبصفتي طالبة دراسات عليا بدأتْ للتو بسبر أعماق النفسية الناجحة، كنتُ أُجري مقابلات مع قادة في عالم الأعمال والفن والرياضة والصحافة والتربية والطب والقانون: *مَن هم الأشخاص الجالسون في قمة هرم حقلك المهني؟ كيف تصفهم؟ ما الذي يجعلهم مميّزين برأيك؟*

بعض المميزات التي برزت في تلك المقابلات كانت خاصة جداً بحقل كل شخص. مثلاً، أشار أكثر من رجل أعمال واحد إلى شهيته الكبيرة للمخاطرة المالية: "يجب أن تكون قادراً على اتخاذ قرارات مدروسة تتعلق بملايين الدولارات وتظل تنام قرير العين في الليل". لكن هذا بدا خارجاً عن الموضوع كلياً بالنسبة للفنانين، الذين أشاروا بدلاً من ذلك إلى رغبة قوية بالابتكار: "أحب صنع الأشياء، ولا أعرف لماذا". بالمقابل، أشار الرياضيون إلى نوع مختلف من الدوافع تحرّكه لذة الانتصار: "يحبّ الفائزون مواجهة الآخرين وجهاً لوجه. ويكره الفائزون الخسارة".

بالإضافة إلى تلك الخصوصيات، برزت بعض القواسم المشتركة أيضاً، وكانت أكثر شيء أثار اهتمامي. فمهما يكن الحقل المهني، كان أنجح الأشخاص محظوظين وموهوبين. سمعتُ ذلك من قبل، ولم أشك به للحظة.

لكن قصة النجاح لم تنته هناك. فالعديد من الأشخاص الذين كلَّمتُهم يستطيعون أيضاً أن يرووا لك قصص النجوم الصاعدين الذين، وهذا يفاجئ الجميع، انسحبوا أو فقدوا اهتمامهم قبل أن يمكنهم إدراك حجم إمكانياتهم.

يبدو أنه كان مهماً جداً - وليس سهلاً أبداً - المضي قدماً بعد الفشل: "يكون بعض الأشخاص رائعين عندما تكون الأمور على ما يرام، لكنهم ينهارون عندما تسوء الأمور". ويبرز المتفوِّقون الموصوفون في تلك المقابلات حقاً: "لم يكن أحد الشباب في الواقع أفضل كاتب في البداية. أعني أننا كنا نقرأ قصصه ونضحك لأن أسلوبه كان أخرق وميلودرامياً. لكنه أصبح أفضل وأفضل، وفاز بجائزة غوغنهايم في السنة الماضية". وكانوا متحفّزين دائماً ليتحسّنوا: "لا شيء يرضيها أبداً. قد يظن المرء أنها ستصبح راضية الآن، لكنها أقسى ناقد لنفسها". لقد شكَّل المتفوّقون أمثلة جيدة عن المثابرة.

لماذا كان المتفوّقون عنيدين جداً في مساعيهم؟ بالنسبة لمعظمهم، لم يكن هناك توقّع واقعي من إمكانية تحقيق كل طموحاتهم أبداً. فبنظرهم، لم يكونوا جيدين كفاية أبداً. بل كانوا عكس الشخصية الواثقة من نفسها. ومع ذلك فقد كانوا، بالمعنى الحقيقي للغاية، راضين عن كونهم غير راضين. كان كل واحد منهم يطارد شيئاً فريداً من حيث الاهتمام والأهمية، وكانت عملية المطاردة - بنفس قدر عملية تحقيق ما يطاردونه - هي المُرضية. وحتى ولو كانت بعض الأشياء التي عليهم القيام بها مُضجرةً، أو مُحبِطةً، أو حتى مؤلمةً، لم يكن الاستسلام وارداً عندهم أبداً. كان شغفهم ثابتاً ومتيناً.

باختصار، مهما يكن الميدان، كان لدى الناجحون جداً نوعاً من التصميم الحاد الذي تمظهر في طريقتين. أولاً، كان أولئك الأشخاص القُدوة مرنين بشكل غير معتاد ومجتهدين. ثانياً، كانوا يعرفون بطريقة عميقة جداً جداً ما الذي يريدونه. فلم يكن لديهم إصرار فقط، بل كان لديهم *إرشاد*.

كانت هذه التركيبة من الشغف والمثابرة هي التي جَعَلت المتفوِّقين مميّزين. وبكلمة واحدة، كانت لديهم عزيمة.

بالنسبة لي، أصبح السؤال الآن: كيف تقيس شيئاً غير ملموس إلى هذا الحد؟ شيء لم يتمكن الأطباء النفسيون العسكريون من قياسه على مر عقود من الزمن. شيء قال نفس أولئك الأشخاص الناجحون جداً الذين قابلتهم إنه يمكنهم التعرّف عليه بمجرد رؤيته، لكنهم لا يستطيعون التفكير بطريقة لاختباره مباشرة.

جلَستُ وأخذتُ أستعرض ملاحظاتي من المقابلات. وبدأتُ أكتب الأسئلة التي تضمَّنت، وبشكل حرفيّ أحياناً، أوصافاً عن معنى امتلاك عزيمة.

كان نصف الأسئلة عن المثابرة. فقد سألوا كم توافق على جمل مثل "لقد تغلَّبتُ على النكسات لأنتصر على تحدٍ كبيرٍ" و"أنا أُنهي أي شيء أبدأه".

وكان النصف الآخر من الأسئلة عن الشغف. فقد سألوا إن كانت "اهتماماتك تتغيَّر من سنة إلى أخرى" والمدى الذي كنت "مهووساً به تجاه فكرة معيّنة أو مشروع معيّن لفترة قصيرة لكنك فقدت الاهتمام لاحقاً".

ما برز كان مقياس العزيمة - وهو اختبار يمكّنك، عندما تخضع له بأمانة، من قياس المدى الذي تقارب به الحياة بعزيمة.

في يوليو 2004، في اليوم الثاني للوحش، جلس 1,218 طالباً في وست بوينت ليخضع لمقياس العزيمة.

قبل ذلك بيوم واحد، ودَّع طلاب الكلية الحربية أمهاتهم وآبائهم (وداع تخصّص له وست بوينت تسعين ثانية بالضبط)، وحلقوا شعر رؤوسهم (الرجال فقط)، وخلعوا ثيابهم المدنية وارتدوا زيّ وست بوينت الشهير الرمادي والأبيض، وحصلوا على خزائن أمتعتهم الشخصية وخوذاتهم وبقية معداتهم. ورغم أنهم كانوا يظنون على الأرجح أنهم يعلمون مسبقاً كيف يقفون، إلا أن طالباً في السنة الرابعة أرشدهم إلى الوقفة الصحيحة على الخط ("قفوا عند الخط! ليس على الخط، وليس أمام الخط، وليس خلف الخط. قفوا عند الخط!").

حاولتُ في البدء رؤية كيف تصطف مجاميع نقاط العزيمة مع الجدارة. لكن تبيَّن أن مجاميع نقاط العزيمة لا علاقة لها على الإطلاق بكامل مجاميع نقاط المرشّحين التي كان يتم احتسابها بعناية كبيرة خلال عملية الانتساب. بمعنى آخر، لم تكن موهبة الطالب تقول أي شيء عن عزيمته، والعكس صحيح.

كان انفصال العزيمة عن الموهبة متناغماً مع ملاحظات مايك بشأن تدريب سلاح الجو، لكنني تفاجأت حقاً عندما صادفتُ هذه النتيجة لأول مرة. ففي النهاية، لماذا لا يجب أن يصمد الموهوب؟ منطقياً، يجب أن ينتظر الطالب الموهوب ويبذل جهداً أكبر، لأنه عندما يفعل ذلك، سيحقّق نتائج استثنائية. في وست بوينت، مثلاً، من بين الطلاب الذين يجتازون الوحش في نهاية المطاف، يُعتبر كامل مجموع نقاط المرشّح عاملاً مدهشاً في توقّع كل قياس من قياسات وست بوينت. فهو لا يتوقَّع العلامات الأكاديمية فحسب، بل العلامات العسكرية وعلامات اللياقة البدنية[10] أيضاً.

لذا من المدهش حقاً أن الموهبة لا تكفل العزيمة. سنستكشف أسباب ذلك في هذا الكتاب.

بحلول اليوم الأخير من الوحش، كان 71 طالباً قد انسحبوا من الكلية الحربية.[11]

تبيَّن أن العزيمة عامل توقّع موثوقٌ به بشكل مذهل بشأن مَن سيُنهي الدورة العسكرية ومَن سينسحب منها.

عدتُ إلى وست بوينت في السنة التالية لتكرار نفس الدراسة. هذه المرة، انسحب 62 طالباً من الوحش، وكانت العزيمة قد توقَّعت مرة أخرى مَن سيبقى.

بالمقابل، كان لا يمكن التمييز بين كامل مجاميع نقاط المرشّحين التي نالها الباقون والمغادرون. فألقيتُ نظرة مقرّبة أكثر على المكوّنات الفردية التي يتألف منها مجموع النقاط. ولم أجد أي فروق مرة أخرى.

لذا، ما الذي يؤثّر في النجاح باجتياز الوحش؟

ليس مجموع نقاطك في اختبار SAT، وليس مرتبتك في المدرسة، وليس خبرتك القيادية، وليس مؤهلاتك الرياضية.

ليس كامل مجموع نقاط المرشّح الخاص بك.

ما يهمّ هو العزيمة.

هل العزيمة تهمّ أبعد من وست بوينت؟ لمعرفة الإجابة، بَحَثْتُ عن حالات أخرى تكون صعبة جداً لدرجة أن الكثير من الأشخاص ينسحبون منها. أردتُ معرفة ما إذا كانت قسوة الوحش هي فقط التي تتطلّب عزيمةً، أو ما إذا كانت العزيمة، بشكل عام، تساعد الأشخاص في التمسّك بالتزاماتهم.

الميدان التالي الذي اختبَرتُ فيه طاقة العزيمة كان المبيعات، وهي مهنة يُعتبر الرفض فيها أمراً متوقعاً كل يوم، إن لم نقل كل ساعة. طلَبتُ من مئات الرجال والنساء الذين يعملون في شركة لتسويق البضائع عبر الهاتف أن يُجيبوا على عدد من الأسئلة الشخصية، ومن بينها مقياس العزيمة. عاودتُ زيارة الشركة بعد ستة أشهر، ووجدتُ أن 55% من مندوبي المبيعات[12] قد استقالوا. لقد توقّعت العزيمة مَن سيبقى ومَن سيغادر. بالإضافة إلى ذلك، لم تكن أي سمة شخصية أخرى تُقاس عادة - بما في ذلك الانفتاح، والاستقرار العاطفي، والإخلاص في العمل - فعّالة كالعزيمة في توقّع البقاء في الوظيفة.

في نفس الوقت تقريباً، تلقَّيتُ مكالمة من مدارس شيكاغو الحكومية. فمثل الأطباء النفسيين في وست بوينت، كان الباحثون هناك متلهّفين ليتعلموا المزيد عن الطلاب الذين سينجحون في التخرّج من المدرسة. في ذلك الربيع، أنهى آلاف طلاب السنة الدراسية ما قبل الأخيرة مقياساً مختصراً للعزيمة، إلى جانب مجموعة من الاستفتاءات الأخرى. وبعد أكثر من سنة، فشل 12% من أولئك الطلاب بالتخرّج. والطلاب الذين تخرّجوا على الموعد كانوا ذوي عزيمة أقوى، وكانت العزيمة عامل توقّع للتخرّج أكثر دقة من قياس عدد الطلاب الذين تهمّهم المدرسة، ومدى إخلاصهم في دراستهم، وحتى مقدار الأمان الذي يشعرون به في المدرسة.

بشكل مماثل، في عيّنتين أميركيتين كبيرتين، وجَدتُ أن الراشدين الذين يملكون عزيمة أقوى كانوا أكثر احتمالاً أن يستمروا في تحصيلهم العلمي. فالراشدون الذين تحصّلوا على شهادة ماجستير أو دكتوراه أو أي شهادة جامعية أخرى كانوا ذوي عزيمة أقوى[13] من أولئك الذين تخرّجوا من كلية بعد الدراسة لأربع سنوات، والذين كانوا بدورهم ذوي عزيمة أقوى من أولئك الذين أنهوا بعض المقرّرات التعليمية الجامعية لكنهم لم يتخرّجوا وينالوا الشهادة الجامعية. ما يثير الاهتمام هو أن الراشدين الذين نالوا شهادات بعد الدراسة لسنتين في إحدى الكليات حقّقوا مجموع نقاط أعلى بقليل من أولئك الذين تخرَّجوا بعد الدراسة لأربع سنوات في إحدى الكليات. وهذا أربكني في البدء، لكنني سرعان ما علمتُ أن معدلات الانسحاب من الدراسة في كليات المجتمع يمكن أن تصل إلى 80% تقريباً[14]. والذين يتحدّون الصعاب أقوياء العزيمة بشكل كبير.

بشكل متوازٍ، بدأتُ شراكة مع قوات العمليات الخاصة في الجيش، والمعروفين أكثر بأصحاب القبعات الخضر. إنهم من أفضل الجنود المدرَّبين في الجيش، ويتم تكليفهم ببعض أعنف المهام وأخطرها. تدريب أصحاب القبعات الخضر أمرٌ مرهقٌ ومتعدد المراحل. والمرحلة التي درَستُها تأتي بعد تسعة أسابيع في معسكر تدريب، وأربعة أسابيع من تدريب المشاة، وثلاثة أسابيع من التدريب على سلاح الجو، ومقرّر تعليمي تحضيري من أربعة أسابيع يركِّز على الملاحة البرية. كل خبرات التدريب التمهيدية تلك شاقة جداً، وفي كل مرحلة هناك رجال لا يجتازونها بنجاح. لكن برنامج انتقاء القوات الخاصة أصعب بكثير. وعلى حد قول القائد العام جايمس باركر، "هنا نقرِّر مَن سيدخل ومَن لن يدخل[15] المراحل النهائية لتدريب أصحاب القبعات الخضر".

برنامج الانتقاء يجعل ثكنات الوحش تبدو كإجازة صيفية. فيبدأ المتدرِّبون تدريباتهم الشاقة قبل بزوغ الفجر وحتى التاسعة مساءً. وبالإضافة إلى تمارين الملاحة الصباحية والمسائية، يركضون ويسيرون لستة وتسعة كيلومترات، حاملين أحياناً أوزاناً تصل إلى ثلاثين كيلوغراماً، ويحاولون اجتياز مضمار حواجز معروف بشكل غير رسمي بـ "المسار البغيض"، والذي يتضمن الزحف عبر الماء تحت أسلاك شائكة، والسير على جذوع أشجار مرفوعة عن الأرض، وتسلّق شبكات البضائع، والتأرجح من سلالم أفقية.

مجرد الوصول إلى برنامج الانتقاء هو إنجاز بحدّ ذاته، لكن رغم ذلك فقد انسحب 42% من المرشّحين[16] الذين درَستُهم طوعاً قبل انتهائه. لذا ما الذي ميَّز الرجال الذين أكملوه؟ العزيمة.

هل هناك شيء بالإضافة إلى العزيمة يتوقَّع النجاح في الجيش والتعليم والعمل؟[17] في المبيعات، وجَدتُ أنه من المفيد امتلاك خبرة سابقة - فالمبتدئون أقل احتمالاً في المحافظة على وظائفهم من الموظفين أصحاب الخبرة. في نظام مدارس شيكاغو الحكومية، يزيد الأستاذ الداعم من احتمال أن يتخرَّج طلابه. وبالنسبة لأصحاب القبعات الخضر الطَّموحين، امتلاك لياقة بدنية عالية من بداية التدريب أمرٌ أساسيٌ.

لكن في كل ميدان من تلك الميادين، عندما تقارن الأشخاص التي تنطبق عليهم تلك المميزات، ستجد أن العزيمة لا تزال تتوقَّع النجاح. وبغض النظر عن السمات والمزايا الخاصة التي تساعد الشخص في أن ينجح في كل ميدان من ميادين التحدي المختلفة تلك، ستكون العزيمة مهمة فيها كلها.

السنة التي بدأتُ فيها دراستي في كلية الدراسات العليا، صدر الوثائقي Spellbound. يحكي هذا الفيلم قصة ثلاثة فتيان وخمس فتيات يتحضَّرون ويتنافسون في نهائيات مسابقة التهجئة الوطنية. للوصول إلى النهائيات - وهي عبارة عن ثلاثة أيام حماسية جداً تُقام في العاصمة واشنطن وتُبثّ مباشرة على محطة ESPN التي تركِّز برامجها عادة على المنافسات الرياضية العالية المخاطر - يجب على أولئك الأولاد أن يتنافسوا مع آلاف الطلاب الآخرين من مئات المدارس في البلد. وهذا يعني تهجئة كلمات غامضة بشكل متزايد من دون ارتكاب خطأ واحد، في جولة تلو الجولة، فيتغلّبوا على كل الطلاب الآخرين في صفهم الدراسي، ثم في مدرستهم، ثم مقاطعتهم، ثم إقليمهم.

دفعني الفيلم Spellbound إلى التساؤل: إلى أي مدى تُعتبر تهجئة كلمات مثل schottische وcymotrichous بدون ارتكاب أي خطأ دلالةً مُبكرةً على امتلاك موهبة شفهية، وإلى أي مدى تلعب العزيمة دوراً في ذلك؟

اتصلتُ بالمديرة التنفيذية للمسابقة، وهي إمرأة ديناميكية (وبطلة سابقة للمسابقة) تدعى بايج كيمبل. كانت كيمبل فضولية مثلي لتعرف المزيد عن البنية النفسية للفائزين. وقد وافقتْ على إرسال استفتاءات إلى كل المتنافسين الـ273 [18] حالما يتأهَّلون إلى النهائيات التي ستجري بعد عدة أشهر.

ولقاء مكافأة سخيّة هي عبارة عن بطاقة هدية قيمتها 25$، أعاد حوالي ثُلثي المتنافسين الاستفتاءات إلى مختبري. وكان أكبر المتنافسين سنّاً في الخامسة عشر من عمره، وهو العمر الأقصى المسموح به في المنافسة، وأصغرهم سنّاً كان في السابعة فقط.

بالإضافة إلى إكمالهم مقياس العزيمة، ذَكَر المتنافسون المدة الزمنية التي يكرِّسونها للتدرّب على التهجئة. وقد تبيَّن لي أنهم يتدرّبون كمعدل وسطي أكثر من ساعة في اليوم خلال أيام الأسبوع، وأكثر من ساعتين في اليوم خلال عطل نهاية الأسبوع. لكن كان هناك كثير من التفاوت حول تلك المعدلات الوسطية: فبعض المتنافسين بالكاد كانوا يتدرّبون، أما بعضهم الآخر فكان يتدرّب لما يصل إلى تسع ساعات أيام السبت!

لذا اتصَلتُ بشكل منفصل بعيّنة فرعية من المتنافسين وأخضعتهم لاختبار ذكاء شفهي. وبرهنوا جميعهم عن امتلاك قدرة شفهية غير اعتيادية. لكن كان هناك تفاوت كبير نوعاً ما في مجاميع نقاطهم، حيث حقّق بعضهم نتائج باهرة وحقّق البعض الآخر نتائج "متوسطة" بالنسبة لأعمارهم.

عندما بثّت ESPN الجولات النهائية للمنافسة، شاهدتُها كلها وصولاً حتى اللحظات الختامية المشوِّقة عندما تمكَّنت أخيراً أنوراغ كاشياب البالغة الثالثة عشر من عمرها من تهجئة الكلمة A-P-P-O-G-G-I-A-T-U-R-A (وهي مصطلح موسيقي لنوع من النغمات الإضافية) بشكل صحيح لتفوز بالبطولة.

ثم بعد حصولي على المراتب النهائية للمتنافسين، بدأتُ بتحليل بياناتي.

وإليك ماذا وجَدتُ: قياسات العزيمة التي أُخذت قبل عدة أشهر من المنافسة النهائية توقَّعت مستوى أداء المتنافسين في نهاية المطاف. وباختصار شديد، الأولاد أصحاب العزيمة الأقوى قطعوا مراحل أكثر في المنافسة. كيف فعلوا ذلك؟ بالتدرّب لعدة ساعات أكثر، وكذلك بالتنافس في مزيد من منافسات التهجئة.

وماذا بشأن الموهبة؟ الذكاء الشفهي أيضاً توقَّع لهم قطع مراحل أكثر في المنافسة. لكن لم تكن هناك أي علاقة أبداً بين الذكاء الشفهي والعزيمة. فالمتنافسون الموهوبون شفهياً لم يتدرّبوا أكثر من المتنافسين الأقل قدرةً، كما أنهم لم يشاركوا في عدد أكبر من المنافسات.

برز الفصل بين العزيمة والموهبة مرة أخرى في دراسة منفصلة أجريتُها على طلاب رابطة اللبلاب. ووجدتُ في الواقع أن مجموع النقاط في اختبار SAT والعزيمة[19] كانا متلازمين بطريقة عكسية. فالطلاب في تلك العيّنة الذين حقّقوا مجاميع نقاط أعلى في اختبار SAT كانوا، بالمعدل الوسطي، أصحاب عزيمة أقل قوة قليلاً من نظرائهم. لذا عندما وضعتُ هذه النتيجة إلى جانب البيانات الأخرى التي جمَّعتُها، تبيَّنت لي نقطة أساسية سترشدني في أعمالي المستقبلية: *إمكانياتنا شيء، وكيف نستغلّها شيء آخر مختلف كلياً.*

الفصل 2
الإلتهاء بالموهبة

كنتُ معلِّمة قبل أن أصبح طبيبة نفسية. وقد حصل في غرفة التدريس[20] - حتى قبل سنوات من سماعي عن الوحش - أن بدأتُ أرى أن الموهبة ليست كل شيء لتحقيق الإنجازات.

كنتُ في السابعة والعشرين عندما بدأتُ التعليم بدوام كامل. فقد استقلتُ في الشهر السابق من وظيفتي في ماكينزي، وهي شركة استشارات إدارية عالمية يحتل فرعها في نيويورك عدة طوابق في ناطحة سحاب ذات ألواح زجاجية زرقاء في وسط المدينة. ارتبك زملائي قليلاً من قراري. فلماذا أترك شركة كان معظم نظرائي يتوقون بشدّة للانضمام إليها - شركة كان يتم تصنيفها بشكل دوري كإحدى أكثر الشركات تأثيراً في العالم؟

افترض أصدقائي أنني كنتُ أقايض 84 ساعة عمل في الأسبوع بنمط حياة مريح أكثر، لكن لا شك أن أي شخص عمل كمعلِّم يعرف أنه لا توجد وظيفة أصعب منها في العالم. لذا لماذا استقلت؟ بطريقة من الطرق، شكَّلت الاستشارات، وليس التعليم، الانعطافة. فخلال دراستي في الكلية، درَّستُ وأرشدتُ أولاداً من المدارس الحكومية المحلية. وبعد تخرّجي، بدأتُ برنامجاً إثرائياً أكاديمياً مجانياً لمدة سنتين. ثم ذهَبتُ إلى أكسفورد وحصلتُ على شهادة في علم الأعصاب، حيث درستُ الآليات العصبية لدى الأشخاص الذين يعانون من عُسر في القراءة. لذا عندما بدأتُ التعليم، شعَرتُ وكأنني عدتُ إلى المسار الصحيح.

رغم ذلك فقد كانت النقلة صادمةً. فبعد أسبوع واحد، انخفض راتبي من *أنا أتقاضى هذا المبلغ حقاً؟* إلى مدهش*! كيف يستطيع المعلِّمون تدبير أمورهم الحياتية لمدة شهر؟*. وأصبح العشاء عبارة عن سندويش أتناوله على عجل بينما أصحِّح الواجبات المدرسية، وليس طبقاً من السوشي

أطلبه على حساب العميل. بقيتُ أذهب إلى العمل في نفس خط المترو لكنني كنتُ أبقى في القطار إلى ما بعد وسط المدينة، وأنزل منه بعد ست محطات جنوباً: في الجهة الشرقية السفلى. وبدلاً من ارتداء كعب عالٍ ولآلئ وبذلة مصمّمة خصيصاً لقياسي، بدأتُ أرتدي أحذية يمكنني الوقوف فيها طوال اليوم وفساتين لم أكن أمانع من أن تتلطّخ بالطبشور.

كان طلابي في الثانية عشر والثالثة عشر من أعمارهم، ويعيش معظمهم في مشاريع الإسكان المكدَّسة بين الجادتين A وD. كان ذلك قبل أن ينبُت مقهى في كل زاوية من زوايا الحي. في بداية تعليمي هناك، تم اختيار مدرستنا لتصوير فيلم سينمائي عن مدرسة متقلِّبة في حي حَضَري بائس. كان عملي مساعدة طلابي في تعلّم رياضيات الصف السابع: الكسور والقيم العشرية وأساسيات الجبر والهندسة.

حتى في ذلك الأسبوع الأول، كان واضحاً أن بعض طلابي يستوعبون المفاهيم الرياضية بسهولة أكبر من بقية زملائهم في الصف. وقد شكّل تعليم معظم الطلاب الموهوبين فرحة كبيرة لي. فمن دون تلقين كثير، كانوا يكتشفون بسرعة النمط في سلسلة تمارين الرياضيات التي كان الطلاب الأقل براعةً منهم يجدون صعوبة في فهمها. فكانوا يشاهدونني أحلّ تمريناً لمرة واحدة على الصبّورة فيقولون لي، "فهمنا!"، ثم يحلّون التمرين التالي بشكل صحيح من تلقاء أنفسهم.

رغم ذلك، تفاجأتُ في نهاية أول جلسة تصحيح لي من رؤية أن بعض أولئك الطلاب البارعين جداً لم ينالوا علامة عالية مثلما كنتُ أتوقع. حقّق بعضهم نتائج جيدة جداً، بالطبع. لكن نال قسمٌ لا بأس به من طلابي الموهوبين علامات باهتة أو حتى علامات سيئة.

بالمقابل، حقّق العديد من الطلاب الذين كانوا يكافحون في البدء نتائج أفضل مما كنتُ أتوقع. فقد كان أولئك "المتفوِّقون" يأتون إلى الحصة كل يوم ومعهم كل شيء يحتاجون إليه. وبدلاً من التلهّي والنظر خارج النافذة، كانوا يدوّنون ملاحظات ويطرحون أسئلة. وعندما كانوا لا يفهمون أمراً من المرة الأولى، كانوا يحاولون مرة تلو الأخرى، ويأتون أحياناً طلباً لمساعدة إضافية خلال استراحة الغداء أو فترة الدروس الاختيارية بعد الظهر. وقد ظهرت ثمرة جهودهم في علاماتهم.

يبدو أن الجدارة لا تكفل تحقيق الإنجازات. فالموهبة في مادة الرياضيات كانت مختلفة عن التفوّق فيها.

شكل هذا مفاجأة لي. ففي النهاية، تقول الحكمة التقليدية إن الرياضيات مادة يُتوقع أن يتفوَّق فيها الطلاب الموهوبون أكثر، تاركين وراءهم زملاءهم المصنّفين كـ "غير مبدعين في الرياضيات". وبصراحة أقول إنني بدأتُ السنة الدراسية وهذا الافتراض راسخ في ذهني. وقد كنتُ متأكدةً أن الطلاب الذين يفهمون الشرح بسرعة سيستمرون بالتفوّق على زملائهم. في الواقع، توقَّعتُ أن تتوسَّع الفجوة التي تفصل الموهوبين بالفطرة عن بقية الطلاب أكثر فأكثر مع مرور الوقت.

لقد كنتُ ملتهية بالموهبة.

ثم بدأتُ تدريجياً بطرح أسئلة صعبة على نفسي. عندما أشرح درساً ولا يفهمه بعض الطلاب، هل من الممكن أن الطلاب المكافِحين يحتاجون إلى الكفاح قليلاً أكثر فقط؟ هل من الممكن أنه عليّ إيجاد طريقة مختلفة لشرح ما أحاول شرحه؟ وقبل التسرّع في الاستنتاج بأن الموهبة إلزامية، هل يجب أن أفكّر بأهمية الجهد؟ وبصفتي معلِّمة، أليس من مسؤوليتي معرفة كيفية مساندة الجهد - جهد الطلاب وجهدي الشخصي - لفترة أطول قليلاً؟

وبدأتُ في الوقت نفسه التفكير بمدى الذكاء الذي يبدو عليه حتى أضعف طلابي عندما يتكلَّمون عن أشياء تهمّهم حقاً. وقد وجَدتُ أنه من المستحيل تقريباً عليّ مجاراتهم في تلك الأحاديث: إحصائيات كرة السلة، كلمات الأغاني التي يحبّونها حقاً، والثرثرات المعقَّدة عمَن تخاصم مع مَن ولماذا. عندما أصبحتُ أعرف طلابي بشكل أفضل، اكتشَفتُ أن كلهم يجيدون عدة أفكار معقَّدة في حياتهم اليومية المعقَّدة جداً. وبصراحة، هل احتساب قيمة س في معادلة جبرية أصعب بكثير من كل تلك الأمور؟

لم يكن طلابي موهوبين بشكل متساوٍ. ومع ذلك، فعندما تتعلق المسألة بتعلّم رياضيات الصف السابع، هل من الممكن أنه إذا استجمعنا سويةً جهداً كافياً سيصلون إلى حيث يحتاجون إلى الوصول مع مرور الوقت؟ لقد كنت متأكدة أنهم كلهم موهوبون *بما يكفي*.

تزوجّت من خطيبي قبل نهاية السنة الدراسية بقليل. وبُحكم خبرته المهنية بعد تركه العمل في شركة ماكينزي، حزمنا أمتعتنا وانتقلنا من نيويورك إلى سان فرانسيسكو. ووجَدتُ وظيفة جديدة

لتعليم الرياضيات في ثانوية لوويل.

بالمقارنة مع صفي في الجهة الشرقية السفلى، كانت لوويل عالماً بديلاً.

مختبئة في حوض ضبابي على الدوام بالقرب من المحيط الهادئ، كانت لوويل الثانوية الحكومية الوحيدة في سان فرانسيسكو التي تقبل الطلاب على أساس الجدارة الأكاديمية. كما أنها المصدِّر الأكبر للطلاب إلى جامعة كاليفورنيا، وترسل العديد من طلابها إلى معظم الجامعات الإنتقائية في البلد.

بإمكان كل شخص ترعرع مثلي على الساحل الشرقي أن يعتبر لوويل قدوة للمدارس في سان فرانسيسكو. وهذا يدفع المرء إلى تخيّل طلاب نوابغ أذكى بكثير من أولئك الذين يفتقرون للنتائج المتفوقة في الاختبارات وللعلامات المطلوبة للانتساب إليها.

ما اكتشَفتُه كان أن طلاب لوويل يتميَّزون بأخلاقيات عملهم أكثر مما يتميَّزون بذكائهم. وقد سألتُ الطلاب في أحد اللقاءات الاستشارية كم يدرسون. أتعرف ما كان الجواب النموذجي؟ ساعات وساعات. ليس في الأسبوع، بل في اليوم الواحد.

ومع ذلك، ومثلما كان يحصل في أي مدرسة أخرى، كان هناك تفاوت هائل في الجهود التي يبذلها الطلاب وفي أدائهم أيضاً.

وتماماً مثلما اكتشفتُ في نيويورك، حقّق بعض الطلاب الذين كنتُ أتوقَّع تفوّقهم، لأن مادة الرياضيات كانت سهلة جداً بالنسبة لهم، نتائج أسوأ من بقية زملائهم في الصف. ومن جهة أخرى، كان بعض أكثر طلابي اجتهاداً ينالون دائماً أعلى العلامات في الاختبارات والامتحانات.

وأحد أولئك الطلاب المجتهدين جداً كان دايفد لوونغ.

كان دايفد في حصة الجبر الخاصة بي للسنة الأولى في المرحلة الثانوية. فقد كان هناك نوعان من حصص الجبر في لوويل: المسار المسرَّع الذي يقود إلى التفاضل والتكامل المتقدم في السنة المدرسية الأخيرة، والمسار العادي الذي كنت أعلِّمه ولا يقود إلى هناك. لم يكن الطلاب في حصتي قد نالوا علامات عالية كفاية في امتحان لوويل لتحديد المستوى في الرياضيات لكي يتم وضعهم في المسار المسرَّع.

لم يبرز دايفد في البداية. فقد كان هادئاً ويجلس في المقاعد الخلفية. لم يكن يرفع يده كثيراً؛ ونادراً ما تطوَّع للصعود إلى الصبّورة لحل المسائل.

لكنني سرعان ما لاحظتُ أنني كلما أصحِّح واجباً، أرى أنه أنجز عمله بشكل مثالي. كان متفوّقاً في امتحاناتي واختباراتي. وعندما أشيرُ إلى أن أحد أجوبته غير صحيح، يكون ذلك خطأي وليس خطأه في أغلب الأحيان. ويا إلهي كم كان شرهاً للتعلم. كان شديد التركيز في الحصص. ويبقى في الصف بعد انتهاء كل حصة ويطلب مني بتهذيب إعطاءه تمارين أصعب.

بدأتُ أتساءل ماذا يفعل هذا الولد في *حصتي أنا*.

بعدما أدركتُ مدى سُخرية هذا الوضع، أخذتُ دايفد إلى مكتب رئيسة قسمي. لم أحتج إلى وقت طويل لأشرح لها ماذا كان يجري. لحسن الحظ أنها كانت معلِّمة رائعة وحكيمة تعطي الأولوية للأولاد أكثر من التزامها بالقواعد البيروقراطية. لذا بدأت فوراً إجراءات نقل دايفد من حصتي إلى المسار المسرَّع.

كانت خسارتي مكسباً للمعلِّمة الأخرى. بالطبع، كانت هناك تقلّبات في نتائج دايفد، فلم تكن كل علاماته في الرياضيات A. "بعد أن ترَكتُ حصتك وانتقلتُ إلى الحصة المتقدمة أكثر، تخلّفتُ قليلاً"[21]، أخبرني دايفد لاحقاً. "وفي السنة التالية، بقيت مادة الرياضيات - وكانت قد أصبحت علم الهندسة - صعبةً. لم أنل علامة A، بل نلتُ B". في المسار المسرَّع، نال علامة D في اختبار الرياضيات الأول له.

سألته، "وكيف تعاملتَ مع الوضع؟".

"حزنتُ بالطبع، لكنني لم أستكن. فقد نلتُ العلامة وانتهى الأمر. وعرِفتُ أنه عليّ التركيز على ما يجب فعله. لذا ذهَبتُ إلى معلّمتي وطلبتُ منها المساعدة. حاوَلتُ مبدئياً معرفة ما هو الخطأ الذي ارتكبتُه. ما الذي عليّ أن أفعله بشكل مختلف".

في السنة المدرسية الأخيرة، كان دايفد يدرس في الحصة الصعبة بين حصتَي التفاضل والتكامل في لوويل. وفي ذلك الربيع، نال علامة 5 على 5 مثالية في امتحان تحديد المستوى.

بعد لوويل، دخل دايفد إلى كلية سوارثمور، وتخرَّج منها بشهادة مزدوجة في الهندسة وعلم الاقتصاد. حضرتُ حفلة تخرّجه مع والدَيه، وتذكّرتُ ذاك الطالب الهادئ في مؤخرة حصتي الذي برهن في نهاية المطاف أن بإمكان اختبارات الجدارة إساءة تقدير أمور كثيرة.

منذ سنتين، نال دايفد شهادة دكتوراه في الهندسة الميكانيكية من جامعة كاليفورنيا. وكانت أطروحته حول خوارزميات الأداء الأمثل للعمليات الديناميكية الحرارية في محرّكات الشاحنات. بكلمات مفهومة: استخدم دايفد الرياضيات ليساعد في زيادة فعالية المحرّكات. إنه اليوم مهندس في شركة Aerospace Corporation. ما جرى على أرض الواقع هو أن الفتى الذي صُنِّف "غير جاهز" لحصص الرياضيات الأصعب والأسرع أصبح الآن "عالِم صواريخ".

خلال السنوات القليلة التالية من التعليم، خفَّت قناعتي أكثر فأكثر بأن الموهبة إلزامية وازداد إعجابي أكثر وأكثر بالنتائج التي يولِّدها الجهد. فعقدتُ العزم على سبر أعماق هذا السر، فتركتُ التعليم في نهاية المطاف لكي أصبح طبيبة نفسية.

عندما دخلتُ كلية الدراسات العليا، علمتُ أن الأطباء النفسيين لطالما تساءلوا عن سبب نجاح بعض الأشخاص وفشل البعض الآخر. كان فرانسيس غالتون من أوائل أولئك الأطباء، وقد تجادل في هذا الموضوع مع ابن عمه غير المباشر، تشارلز داروين.

كان غالتون طفلاً عبقرياً بكل المقاييس. فقد كان قادراً على القراءة والكتابة في الرابعة من عمره. وفي السادسة من عمره، أصبح يُتقن اللاتينية وعمليات القسمة الطويلة، ويمكنه إلقاء مقاطع كاملة من أعمال شكسبير عن ظهر قلب. كان التعلّم سهلاً بالنسبة له.[22]

في العام 1869، نشر غالتون أول دراسة علمية له حول أصول الإنجازات اللامعة. وبعد تجميعه لوائح بالشخصيات المشهورة في العلوم والألعاب الرياضية والموسيقى والشعر والقانون - بالإضافة إلى ميادين أخرى - جمَّع كل المعلومات الشخصية التي تمكَّن من تجميعها. استنتَج غالتون أن الإنجازات الباهرة جديرة بالملاحظة في ثلاث طرق: فهي تعبّر عن "قدرة" غير اعتيادية إلى جانب "حماسة" استثنائية و"طاقة على القيام بأعمال شاقة[23]".

بعد قراءته أول خمسين صفحة من كتاب غالتون، كتَب داروين رسالة إلى نسيبه يعبِّر فيها عن مفاجأته بأن الموهبة مشمولة في اللائحة القصيرة للمميزات الأساسية. وكَتَب داروين قائلاً، "لقد حوَّلتَ خصماً إلى حليف تقريباً. فلطالما اعتبرتُ أن الرجال، ما عدا المغفَّلين منهم، لا يختلفون كثيراً في الفكر، بل فقط في الحماسة والجهد؛ ولا زلتُ مقتنعاً أن هذا الفرق مهم جداً"[24].

بالطبع أن داروين نفسه كان من نوع الأشخاص الساعين إلى التفوّق الذين كان غالتون يحاول فهمهم. فقد كان مراقِباً دقيقاً، ليس للنباتات والحيوانات فقط، بل للأشخاص أيضاً. لذا يستحق أن نتوقف قليلاً للتفكير برأيه حول العوامل التي تحدِّد القدرة على تحقيق الإنجازات - أي، اعتقاده بأن الحماسة والجهد أهم في نهاية المطاف من القدرة الفكرية.

بالإجمال، لا يدّعي كتّاب سيرة حياة داروين أنه امتلَك ذكاءً خارقاً.[25] كان ذكياً بالطبع، ومثابراً في عمله. وتؤيِّد سيرته الذاتية هذا الرأي، حيث يقرّ قائلاً: "لا أملك سرعة كبيرة[26] في الفهم [التي تكون] بارزة جداً لدى بعض الرجال الأذكياء. فطاقتي بتعقّب حبل طويل من الأفكار المجرَّدة بكل معنى الكلمة محدودةٌ جداً". ويعتقد أنه لا يصلُح ليكون عالم رياضيات بارعاً، ولا فيلسوفاً، وكانت قوة ذاكرته دون الوسط أيضاً: "ذاكرتي ضعيفة لدرجة أنني لم أكن قادراً أبداً على تذكّر أي تاريخ أو بيت من الشعر لأكثر من بضعة أيام".

يصف أحد كتّاب سير الأشخاص أن داروين شخصٌ يواصل التفكير بنفس الأسئلة حتى بعد أن يكون الآخرون قد تخلّوا عن التفكير بها منذ فترة طويلة وانتقلوا إلى مشاكل مختلفة - وبالتأكيد أسهل:

ردة الفعل الطبيعية تجاه شيء محيِّر هو القول، "سأفكِّر به لاحقاً"، ثم نسيانه في واقع الأمر. لكن المرء يشعر أن داروين تقصَّد ألا يفعل ذلك. بل ترك كل الأسئلة تدور وتدور في رأسه، جاهزة للاستخراج حالما تصبح بعض البيانات الجديدة بين يديه[27].

بعد أربعين سنة، على الطرف الآخر للأطلسي، تناوَل طبيبٌ نفسيٌ من هارفرد يدعى ويليام جايمس مسألة اختلاف الأشخاص في سعيهم وراء تحقيق أهدافهم. وقبل نهاية مهنته الطويلة والمتميزة بقليل، كتَب جايمس مقالاً حول هذا الموضوع في مجلة ساينس (التي كانت ولا تزال أقدم

مجلة أكاديمية، ليس فقط لعلم النفس بل لكل العلوم الطبيعية والاجتماعية أيضاً) عنوانه "طاقات الرجال"[28].

عند تفكيره بإنجازات أصدقائه المقرَّبين وزملائه وإخفاقاتهم، وكيف أن نوعية جهوده الشخصية اختلفت بين أيامه الجيدة والسيئة، لاحظ جايمس ما يلي:

بالمقارنة مع ما يجب أن نكون عليه، نحن نصف يقظين فقط. حماستنا واهِنة، ورياحنا هادئة. نحن نستخدم جزءاً صغيراً فقط من مواردنا الذهنية والجسدية الممكنة.

وصرَّح جايمس أن هناك فجوة بين الإمكانيات وتحقيقها. ومن دون إنكاره أن مواهبنا تختلف - فقد يكون أحد الأشخاص موسيقياً أكثر مما هو رياضي أو محبّاً للمشاريع أكثر من حبّه للأدب - أكَّد جايمس أن "كل شخص يعيش عادة بعيداً عن إمكانياته القصوى؛ فهو يمتلك طاقات مختلفة يفشل عادة في استخدامها. فيعمل بنشاط أقل من طاقته القصوى، ويتصرف بأقل من قدراته المثالية".

"بالطبع أنه توجد حدود"، يقرّ جايمس. "فالأشجار لا تنمو في الغيوم". لكن تلك الحدود الخارجية للمكان الذي سيتوقف تطوّرنا عنده، في نهاية المطاف، غير ذات صلة بكل بساطة لغالبيتنا العظمى: "ستبقى الحقيقة الواضحة أن الرجال في جميع أنحاء العالم يمتلكون كميات كبيرة من الموارد، لكن فقط الأفراد الاستثنائيون جداً يستغلونها إلى أقصى حدودها".

هذه الكلمات، المكتوبة في العام 1907، صحيحة اليوم مثلما كانت صحيحة في الماضي. لذا لماذا نشدِّد على الموهبة إلى هذا الحد؟ ولماذا نركِّز على الحدود القصوى لما يمكننا أن نفعله في حين أن معظمنا في الواقع لا يزال في بداية رحلته وبعيداً جداً عن تلك الحدود الخارجية؟ ولماذا نفترض أن موهبتنا، وليست جهودنا، هي التي ستقرِّر حيث سينتهي بنا المطاف على المدى البعيد جداً؟

بقي العديد من الاستطلاعات الوطنية يسأل لعدة سنوات: أيهما أهم للنجاح - الموهبة أم الجهد؟ يختار الأميركيون الجهد بضِعف عدد مرات اختيارهم الموهبة[29]. ويصحّ نفس الشيء عندما تسألهم عن القدرة الرياضية[30]. وعند سؤالهم "إذا كنت ستعيّن موظفاً جديداً، أي ميزة من المميزات

التالية تعتقد أنها الأهم؟". يختارون "الاجتهاد في العمل" بحوالي خمس مرات أكثر من اختيارهم "الذكاء"[31].

تتناغم نتائج تلك الاستطلاعات مع الاستفتاءات التي أجرتها الطبيبة النفسية تشيا-جانك تساي على خبراء موسيقيين اعتبروا، بكل ثقة، أن التدريب المُضني أهم من الموهبة الفطرية. لكن عندما استقصت تشيا مواقفهم بشكل غير مباشر أكثر، اكتشفت انحيازاً يميل في الاتجاه المعاكس تماماً: نحن نحب الموهوبين بالفطرة.

في اختبارات تشيا، يتم إخبار موسيقيين محترفين عن عازفَي بيانو سيرتهما متطابقتين من حيث الإنجازات السابقة. ثم يستمعون إلى عزف قصير لهما على البيانو؛ لكن ما يجهله المستمعون هو أنهم يستمعون في الواقع إلى عازف بيانو واحد يعزف أجزاء مختلفة من نفس القطعة. وما يختلف هو أن أحد العازفَين يوصف كشخص "موهوب بالفطرة" ظهرت موهبته في وقت مُبكر من حياته، بينما يوصف الآخر كشخص "مكافِح" ظهر تحفّزه ومثابرته في وقت مُبكر من حياته. وبشكل مناقض تماماً لرأيهم السابق عن أهمية الجهد مقابل الموهبة، اعتبر الموسيقيون أن العازف الموهوب بالفطرة يملك حظوظاً أكبر بكثير لكي ينجح[32] ويتم توظيفه.

في دراسة أخرى مرتبطة، اختبرت تشيا إن كان نفس عدم التناغم هذا سيظهر في ميدان مختلف جداً يُقدَّر فيه الجهد والكفاح كثيراً: المقاولات. فاستعانت بمئات الأشخاص الراشدين الذين يملكون مستويات مختلفة من الخبرة في عالم الأعمال وقسَّمتهم عشوائياً إلى مجموعتين. قرأ نصفهم نبذة مقاولٍ "مكافِحٍ" حقّق نجاحه من خلال العمل الشاق والجهد والخبرة. وقرأ نصفهم الآخر نبذة مقاول "موهوب بالفطرة" حقّق نجاحه من خلال قدراته الفطرية. استمع كل المشاركين إلى نفس التسجيل الصوتي لعرض عملٍ قيل لهم إنه بصوت المقاول الذين قرأوا عنه.

مثلما جرى في دراستها مع الموسيقيين، وجدت تشيا أن المقاول الموهوب بالفطرة نال تصنيفاً أعلى[33] لاحتمال النجاح والتوظيف، واعتُبر عرض العمل الذي قدَّمه ذا نوعية أفضل. وفي دراسة ثالثة أيضاً، وجدت تشيا أنه عندما يُجبَر الأشخاص على الاختيار بين أحد مقاولَين - أحدهما معرَّف كمكافِح والآخر كموهوب بالفطرة - فإنهم يميلون إلى تفضيل الشخص الموهوب بالفطرة[34]. في الواقع، أصبح المكافِح والموهوب بالفطرة متعادلين فقط عندما كان لدى المكافِح خبرة أربع سنوات أكثر في القيادة و40,000$ أكثر كرأس مال ليبدأ به.

تُقفل أبحاث تشيا الستارة على ازدواجيتنا تجاه الموهبة والجهد. فما *نقول* إنه أهمّ بالنسبة لنا قد لا يتوافق - في أعماقنا - مع ما نعتبره قيّماً أكثر في الواقع. هذا يشبه قول الرجال إنهم لا يهتمون أبداً بجاذبية زوجاتهم، ثم عندما يصل وقت اختيارهم زوجة فعلياً، يختارون الفتاة الفاتنة وليس الفتاة اللطيفة.

يُعتبر "الانحياز إلى الفطرة" إجحافاً خفياً ضد الأشخاص الذين حقّقوا ما حقّقوه لأنهم بذلوا جهداً لتحقيقه، وتفضيلاً خفياً للأشخاص الذين نعتقد أنهم وصلوا إلى ما وصلوا إليه في حياتهم لأنهم موهوبون بالفطرة. قد لا نعترف للآخرين بهذا الانحياز نحو الموهوبين بالفطرة؛ وحتى أننا قد لا نعترف به لأنفسنا. لكن الانحياز واضح في الخيارات التي نقوم بها.

الحياة الخاصة لتشيا مثالٌ مثيرٌ للاهتمام لظاهرة الموهوب بالفطرة مقابل المكافِح. فهي الآن معلِّمة في كلية لندن الجامعية، وتنشر أعمالها العلمية في أشهر المجلات الأكاديمية. وعندما كانت طفلة، تابعت حصصاً دراسيةً في مدرسة جوليارد، التي يدعو برنامجها التحضيري للجامعة الطلاب "الذين يُظهرون الموهبة والإمكانيات والإنجازات للسعي وراء مهنة في عالم الموسيقى" إلى أن يختبروا "جواً تستطيع المواهب الفنية والمهارات التقنية أن تزدهِر فيه"[35].

نالت تشيا عدة شهادات من هارفرد. أولها شهادة بكالوريوس في علم النفس؛ وقد تخرَّجت بدرجة امتياز مع مرتبة الشرف. كما نالت شهادتين رئيسيتين: واحدة في تاريخ العلوم والأخرى في علم النفس الاجتماعي. وأخيراً، وأثناء تحضيرها للدكتوراه في السلوك التنظيمي وعلم النفس في هارفرد، نالت دكتوراه ثانية في الموسيقى أيضاً.

هل أثارت إعجابك؟ إذا كان جوابك لا، دعني أضيف أن تشيا تحمل أيضاً شهادات من معهد بيبودي الموسيقي في أصول تدريس البيانو - ونعم، فقد عزفت في قاعة كارنيغي، وكذلك في مركز لينكولن ومركز كينيدي وفي الحفلة الموسيقية في ذكرى رئاسة الاتحاد الأوروبي.

إذا رأيتَ شهاداتها فقط، قد تتسرّع في الاستنتاج بأن تشيا وُلدت موهوبة أكثر من أي شخص تعرفه: "يا إلهي! يا لها من شابة موهوبة إلى حد مذهل!". وإذا كانت أبحاث تشيا صحيحة، فإن هذا

التعبير سيزيِّن إنجازاتها بمقدار من الغموض والبريق والرهبة أكبر بكثير من التعبير البديل: "يا إلهي! يا لها شابة مجتهدة إلى حد مذهل!".

ثم ماذا سيحصل؟ هناك عدد كبير من الأبحاث عما يحصل عندما نصدِّق أن أحد الطلاب موهوبٌ جداً. فنبدأ بتركيز الانتباه عليه ونرفع من مستوى توقّعاتنا منه. فنتوقّع منه أن يتفوَّق، ويصبح ذلك التوقّع تكهّناً يحقّق ذاته بذاته[36].

سألتُ تشيا رأيها بإنجازاتها الموسيقية، فقالت، "حسناً، أظن أن لديّ بعض الموهبة. لكنني أعتقد، أكثر من ذلك، أن حبّي للموسيقى جعلني أتمرّن لأربع إلى ست ساعات في اليوم طوال طفولتي". وفي الكلية، رغم كثرة الحصص والنشاطات الدراسية، تمكَّنت من تنظيم وقتها لتتمرّن بنفس المقدار تقريباً. لذا، نعم، لديها بعض الموهبة - لكنها مكافِحة أيضاً.

وبدأتُ أتساءل لماذا كانت تشيا تتمرّن إلى هذا الحد. هل أُجبرَت على ذلك؟ هل كانت لديها حرية تقرير ذلك؟

"آه لا، كان القرار *قراري*. فهذا ما كنتُ أريده. أردتُ أن أصبح أفضل وأفضل وأفضل[37]. وعندما كنت أتمرّن على البيانو، كنت أتخيَّل نفسي على المسرح أمام جمهور غفير. كنتُ أتخيَّلهم يصفّقون لي".

في السنة التي استقلتُ فيها من شركة ماكينزي لأمارس التعليم، نشر ثلاثة من شركاء الشركة تقريراً يدعى "الحرب من أجل المواهب"[38]. حقّق التقرير انتشاراً واسعاً وأصبح الكتاب الأكثر مبيعاً[39] في نهاية المطاف. كان الجدال الأساسي أن الشركات في الاقتصاد العصري تتقدَّم وتتراجع بناءً على قدرتها على جذب "أفضل اللاعبين" والحفاظ عليهم.

يسأل مؤلفو ماكينزي، "ماذا نقصد *بالموهبة*؟"[40] في أوائل صفحات الكتاب. الإجابة على سؤالهم: "بالمعنى الأعم، الموهبة هي مجموع قدرات الشخص - ميزاته الفطرية، مهاراته، معرفته، خبراته، ذكاءه، آراؤه، مواقفه، شخصيته، وحيويته. كما تتضمن قدرته على التعلّم والتطوّر". إنها

لائحة طويلة، وتكشف الصعوبة التي تواجه معظمنا عندما نحاول تعريف الموهبة بشكل دقيق. لكنني غير متفاجئة أن "الميزات الفطرية" مذكورة في بدايتها.

عندما وضعت مجلة فورتشن صورة كتاب ماكينزي على غلافها، بدأ المقال الرئيسي كالتالي: "عندما تكون في حضرة شريك يافع لماكينزي، ستأخذ انطباعاً متميزاً بأنه إذا أُعطي شراباً أو شرابَين، قد يتكئ على الطاولة ويقترح عليك فكرةً مربكةً، مثل مقارنة مجاميع نقاط اختبارات SAT"[41]. ويتابع الصحافي كلامه قائلاً إنه من المستحيل تقريباً المغالاة في تقدير "القيمة الاستثنائية التي تضعها ثقافة ماكينزي على القدرة التحليلية، أو على 'الذكاء'[42]، مثلما يصفونها هناك".

تشتهر ماكينزي بتوظيف الرجال والنساء الأذكياء ومكافأتهم - بعضهم يحمل شهادة ماجستير من أماكن مثل هارفرد وستانفورد، والبقية، مثلي، يحمل شهادة أخرى تقترح أنه يمتلك بلا شك ذكاءً كبيراً جداً.

سارت مقابلاتي في شركة ماكينزي مثل معظم المقابلات، بسلسلة من ألعاب التفكير المصممة لاختبار جَلَدي التحليلي. وقد أجلسني أحد الذين أجروا مقابلةً معي وعرَّف عن نفسه، ثم سألني: "كم هو عدد طابات كرة المضرب التي تُصنَع في الولايات المتحدة كل سنة؟".

فأجبتُه، "أظن أن هناك طريقتين لمقاربة هذا السؤال. الطريقة الأولى هي إيجاد الشخص الصحيح، أو ربما مؤسسة تجارية، لإخبارك عن العدد". فهزّ محاوري رأسه، لكنه رمقني بنظرة تعني أنه أراد سماع النوع الآخر من الأجوبة.

"أو يمكنك افتراض بعض الأرقام الأساسية وإجراء عملية ضرب لتتوصّل إلى النتيجة".

عندها ابتسم محاوري ابتسامةً عريضةً. لذا أعطيتُه ما كان يريده.

"حسناً، لنفترض أن عدد سكان الولايات المتحدة هو 250 مليون شخص. ولنفترض أن أعمار أنشط لاعبي كرة المضرب تتراوح بين العشرة والثلاثين. وهذا يجب أن يعادل حوالي رُبع عدد السكان. أظن أن هذا يعطيك أكثر من 60 مليون لاعب كرة مضرب محتمل".

أصبح محاوري الآن متحمِّساً حقاً. فتابَعتُ لعبة المنطق وضربتُ الأرقام وقسمتُها وفقاً لتقديراتي غير المدروسة أبداً عن عدد الأشخاص الذين يمارسون رياضة كرة المضرب فعلياً،

ومتوسط عدد المباريات التي يلعبونها، وعدد الكُرات التي يستخدمونها في كل مباراة، ثم كم مرة سيحتاجون إلى استبدال الكُرات التالفة أو الضائعة.

توصّلتُ إلى رقمٍ خطأ إلى حد كبير على الأرجح، لأنني كنتُ أفترض رقماً جديداً غير مدروس أبداً في كل خطوة. وقلتُ أخيراً، "الحسابات هنا ليست صعبة كثيراً عليّ. فأنا أدرِّس فتاة صغيرة تتمرَّن على الكسور الآن، ونحن نحلّ الكثير من العمليات الحسابية الذهنية سويةً. لكن إذا كنت تريد معرفة ماذا كنتُ سأفعل *حقاً* لو احتجتُ إلى معرفة الجواب على سؤالك، فسأقول لك: سأتصل بشخص يعرف الجواب فعلياً".

زادت ابتسامته، ثم أكَّد لي أنه حصل على كل ما كان بحاجة إليه من مقابلتنا. وكذلك من طلب التوظيف الذي قدَّمتُه - حيث يتضمن مجموع نقاطي في اختبار SAT الذي تتكل عليه ماكينزي بشدة لكي تفرز المرشّحين في المراحل المُبكرة. بمعنى آخر، إذا كانت النصيحة التي تُسديها إلى الشركات الأميركية هي اعتماد سياسة تقدِّر الموهبة أكثر من أي شيء آخر، فإن ماكينزي تمارس ما تعظ به الآخرين.

بعدما قَبِلتُ العرض بالانضمام إلى مكتب مدينة نيويورك، قيل لي إنني سأمضي شهري الأول في فندق فاخر في كليرووتر، فلوريدا. انضممتُ هناك إلى حوالي ثلاثين موظّفاً جديداً كانوا يفتقرون مثلي لأي تدريب في عالم الأعمال، حيث كان كل واحد منها يحمل شهادة أكاديمية من نوع آخر. مثلاً، جلَستُ بجانب شاب يحمل دكتوراه في الفيزياء. وجلس جرّاحٌ على جنبي الآخر، ومحاميان خلفي.

لم يكن أحد منا يعرف الكثير عن الإدارة بشكل عام، أو عن أي قطاع بشكل خاص. لكن كان ذلك على وشك أن يتغيَّر: فبعد شهر واحد، سنكون قد أكملنا دورة دراسية مكثّفة تدعى "ماجستير مصغَّرة". وبما أنه تم تصنيفنا كلنا بأننا فائقو السرعة في التعلّم، لم يكن هناك أي شك بأننا سننجح في استيعاب كمية ضخمة من المعلومات في فترة زمنية قصيرة جداً.

بعد تجهيزنا ببعض المعلومات العامة عن حركة النقد، والفرق بين الإيرادات والأرباح، وبعض الحقائق البدائية الأخرى عما أصبحتُ أعرف أن أسمّيه الآن "القطاع الخاص"، أُرسلنا إلى

الفروع المخصّصة لنا حول العالم، حيث سننضم إلى فِرق أخرى من المستشارين، وتتم مطابَقتنا مع عملاء شركتنا لحل أي مشاكل يرمونها على أكتافنا.

أدركتُ سريعاً أن خطة العمل الأساسية لماكينزي بسيطة. فمقابل مبلغ مالي كبير جداً في الشهر، تستطيع الشركات توظيف أحد فِرق ماكينزي ليحل لها المشاكل الشائكة جداً بالنسبة للأشخاص الذين يعملون عليها من قبل. وفي نهاية هذا "التعهّد"، مثلما كان يسمّى في الشركة، كان يُفترَض بنا إنتاج تقرير نافذ البصيرة أكثر بكثير من أي شيء آخر يمكنهم إنتاجه بأنفسهم داخل الشركة.

وقد خطر لي أثناء تجهيزي الشرائح التي تلخِّص التوصيات الساحقة والجريئة لتكتل منتجات طبية تبلغ قيمتها عدة مليارات من الدولارات أنني لا أملك حقاً أي فكرة عما كنت أتكلم عنه. كان هناك مستشارون خبراء في الفريق ربما يعرفون أكثر مني، لكن كان هناك أيضاً مستشارون مبتدئون أكثر، تخرّجوا حديثاً من الكلية، يعرفون أقل مني بالتأكيد.

لماذا تستعين بنا الشركات إذاً بكلفة باهظة إلى هذا الحد؟ حسناً لدينا أولاً أفضلية وجهة نظر طرف خارجي غير ملوَّث بالسياسة الداخلية للشركة. كما لدينا طريقة لحل المشاكل المهنية تعتمد على الفرضيات والبيانات. كان هناك على الأرجح الكثير من الأسباب الجيدة لاستعانة المدراء العامين بخدمات ماكينزي. لكنني أعتقد أن أبرزها هو الافتراض بأننا سنكون ثاقبي النظر أكثر من الأشخاص المنخرطين مسبقاً في تلك المشاكل. كانت الاستعانة بخدمات ماكينزي تعني الاستعانة "بالأفضل والأذكى" - كما لو أن كوننا الأذكى جَعَلنا الأفضل أيضاً.

وفقاً لكتاب "الحرب من أجل المواهب"، كانت الشركات المتفوِّقة هي التي لا تتوانى عن ترقية الموظفين الأكثر موهبةً بينما لا تتوانى أيضاً عن استبعاد الأقل موهبةً. والتباينات الكبيرة في الرواتب في هكذا شركات ليست مبرَّرة فحسب، بل مرغوبة أيضاً. لماذا؟ لأن البيئة التنافسية التي تعطي الفائز كل شيء تشجِّع *الأكثر* موهبةً على البقاء و*الأقل* موهبةً على البحث عن وظيفة بديلة.

اقترح دافّ ماكدونالد، وهو الصحافي الذي أجرى أعمق الأبحاث عن ماكينزي حتى تاريخه، أن هذه الفلسفة المهنية بالذات يجب أن تسمّى بشكل مناسب أكثر *الحرب على المنطق*

السليم[43]. فيشير ماكدونالد إلى أن الشركات المسلَّط عليها الضوء في تقرير ماكينزي الأصلي كقُدوة لاستراتيجيتهم لم تُحسِن الأداء كثيراً في السنوات التي تلت نشر التقرير.

كما انتقد الصحافي مالكولم غلادْوَل[44] "الحرب من أجل المواهب". وأشار إلى أن شركة إنرون جسَّدت سياسة "عقلية الموهبة" في الإدارة التي كانت ماكينزي تروِّج لها. وكلنا يعرف أن نهاية قصة إنرون لم تكن سعيدة. فبعدما كانت إحدى أكبر شركات الطاقة في العالم، وقد اختارتها مجلة فورتشن كالشركة الأكثر ابتكاراً في أميركا لست سنوات متتالية، أعلنت إفلاسها في نهاية العام 2001 وأصبح واضحاً أن أرباحها المذهلة كانت ناتجة عن عملية احتيال ضخمة ونظامية في حساباتها. وعندما انهارت إنرون، فَقَد آلاف موظفيها، الذين لم تكن لهم أي علاقة أبداً بذلك السلوك غير الشريف وغير القانوني، وظائفهم وتأمينهم الصحي ومدخرات تقاعدهم. وقد شكَّلت في ذلك الوقت أكبر حالة إفلاس لشركة[45] في التاريخ الأميركي.

لا يمكنك أن تعزو انهيار إنرون إلى تُخمة في عدد الأذهان العبقرية. كما لا يمكنك أن تعزوه إلى عدم توفّر العزيمة. لكن غلادْوَل يجادل بشكل مُقنع أن مطالبة موظفي إنرون بإثبات أنهم أذكى من كل الآخرين ساهم عن غير قصد بتفشّي ثقافة نرجسية في الشركة، مع إفراط في عدد الموظفين الذين كانوا معتدّين بأنفسهم بشكل لا يُصدَّق ويحرّكهم عدم استقرار عميق بمواصلة التباهي على الدوام. كانت ثقافة شجَّعت الأداء القصير الأجل، لكنها أعاقت النمو الطويل الأجل.

ظهرت نفس النقطة في وثائقي حول انهيار إنرون سُمّي بإسم ملائم جداً هو *أذكى الرجال في الغرفة*. فخلال سطوة الشركة، كان مستشارٌ سابقٌ لدى ماكينزي معروفٌ بذكائه وتهوّره يدعى جف سكيلينغ هو المدير العام لإنرون. طوَّر سكيلينغ نظاماً لتقييم الأداء في إنرون يتألف من موظفي تصنيف يطردون سنوياً الموظفين الذين يحتلون أدنى 15% من مراتب التصنيف[46]. بمعنى آخر، مهما يكن مستوى أدائك، إذا كنت ضعيفاً بالنسبة للآخرين، ستُطرَد من العمل. كانت هذه السياسة تسمّى داخل إنرون rank-and-yank (المرتبة والخلع). وكان سكيلينغ يعتبرها إحدى أهم الاستراتيجيات في الشركة. لكنها ربما تكون قد ساهمت في نهاية المطاف في نشوء بيئة عمل تكافئ الخداع وتعاقب الأمانة.

هل الموهبة شيء سيء؟ هل كلنا موهوبون بشكل متساوٍ؟ لا ولا. من الواضح أن القدرة على تسلّق منحنى التعلّم الخاص بأي مهارة بسرعة هي شيء جيد جداً، وشئنا أم أبَينا، فإن بعضنا أفضل من غيره في ذلك.

لكن لماذا يُعتبر من السيء تفضيل "الموهوبين بالفطرة" على "المكافِحين"؟ ما هو الجانب السلبي في برامج تلفزيونية مثل America's Got Talent وThe X Factor وChild Genius? لماذا لا يجب أن نفصل الأطفال وهم لا يزالون في سن السابعة أو الثامنة إلى مجموعتين: الأطفال القلائل "الموهوبين" والقسم الأكبر منهم "غير الموهوبين"؟ ما الضرر حقاً في تسمية أحد البرامج "برنامج مواهب"؟

برأيي، أكبر سبب يمكن أن يجعل الانهماك بالموهبة أمراً مؤذياً هو سبب بسيط: بتسليطنا الأضواء على الموهبة، فإننا نخاطر بترك كل شيء آخر في الظل. فنُعطي الانطباع غير المقصود بأن تلك العوامل الأخرى - بما في ذلك العزيمة - غير مهمة بالقدر الذي تكون مهمة فيه حقاً.

خذ مثلاً قصة سْكوت باري كوفمان. يبعُد مكتب سْكوت مسافة غرفتين فقط عن مكتبي، وهو يشبه الكثير من الأطباء النفسيين الأكاديميين الآخرين الذين أعرفهم: يقضي معظم وقته في القراءة والتفكير وتجميع البيانات وتحليل الإحصائيات والكتابة. وينشر أبحاثه في المجلات العلمية. ويعرف الكثير من الكلمات التقنية المعقّدة. ويحمل شهادات من كارنيغي ميلون، وجامعة كامبريدج، وييل. ويعزف على التشيلو *بدافع التسلية*.

لكن عندما كان طفلاً، كان يُعتبر بطيء التعلّم - وكان ذلك صحيحاً. "مبدئياً، كثيراً ما كنتُ أُصاب بإلتهابات الأذن عندما كنتُ طفلاً"، يشرح سْكوت. "وهذا سبَّب لي مشكلة في هضم المعلومات الصوتية بشكل سريع. فكنتُ أتخلّف دائماً بمقدار خطوة أو خطوتين[47] وراء بقية الأولاد في حصتي". في الواقع، كان تقدّمه الأكاديمي بطيئاً لدرجة أنهم وضعوه في حصص تعليم خاصة. وقد أعاد صفّه الثالث. في نفس الوقت تقريباً، التقى طبيب المدرسة النفسي ليخضع لاختبار الذكاء. وفي جلسة اختبار مليئة بالقلق يصفها كـ "مروعة"، كان أداء سْكوت سيئاً لدرجة أنه تم إرساله إلى مدرسة خاصة بالأولاد الذين يعانون من صعوبات في التعلّم.

وبقي الحال على هذا المنوال حتى أصبح في الرابعة عشر من عمره عندما أخذه أستاذ تعليم خاص شديد الانتباه جانباً وسأله لماذا ليس موجوداً في حصص تعليمية صعبة أكثر. حتى ذلك الوقت، لم يشكك سْكوت بوضعه الفكري أبداً. بل كان يفترض أن افتقاره للموهبة سيضع سقفاً منخفضاً جداً على ما قد يفعله في حياته.

شكل التقاؤه بمعلِّم وثق بمؤهلاته نقطة تحوّل حاسمة في حياته: فانتقل من *هذا كل ما يمكنك فعله* إلى *مَن يدري ما الذي يمكنك فعله؟*. في تلك اللحظة، بدأ سْكوت يتساءل لأول مرة في حياته: *مَن أنا؟ هل أنا ولد يعاني من صعوبة في التعلّم ستجعلني من دون مستقبل حقيقي؟ أو ربما أنا شيء آخر؟*

ولكي يعرف الإجابة، اشترك سْكوت في كل التحديات تقريباً التي كانت مدرسته تقدِّمها للطلاب. حصص تعلّم اللغة اللاتينية. مسرحيات المدرسة الموسيقية. الكورس الغنائي. لم يتفوَّق في كل شيء بالضرورة، لكنه *تعلَّم* فيها كلها. وما تعلَّمه سْكوت هو أنه لم يكن ميؤوساً منه.

وأحد الأشياء التي وجد سْكوت أنه تعلَّمها *حقاً* وبسهولة نوعاً ما كان العزف على آلة التشيلو. فقد كان جَدّه عازف تشيلو في أوركسترا فيلادلفيا لخمسين سنة تقريباً، وخطر على بال سْكوت أن جَدّه يستطيع تلقينه بعض الدروس. وقد فعل ذلك، وعندما أمسك سْكوت آلة التشيلو لأول مرة في ذلك الصيف، بدأ يتمرّن عليه لثماني أو تسع ساعات في اليوم. كان مصمِّماً بضراوة على أن يتحسَّن، وليس فقط لأنه كان يستمتع بالعزف على التشيلو: "كنتُ متحفّزاً جداً[48] لأُظهر للجميع، لأي شخص، أنني كنتُ قادراً فكرياً على فعل أي شيء. ولم أكترث وقتها لما كان ذلك الشيء بالتحديد".

وقد تحسَّن فعلاً، وبحلول فصل الخريف، استحقّ مقعداً في أوركسترا مدرسته الثانوية. لو انتهت القصة هناك، لما كانت تتمحور حول العزيمة على الأرجح. لكن إليك ما حصل بعد ذلك. واظب سْكوت على التمرّن، وحتى زاد من نسبته. فكان يتجاهل فرصة الغداء لكي يتمرّن، ويتجاهل الحصص التعليمية أحياناً لكي يتمرّن. وبحلول السنة المدرسية الأخيرة، أصبح يحتلّ الكرسي الثاني - أي أنه أصبح ثاني أفضل عازف تشيلو في الأوركسترا - وأصبح في الكورس الغنائي أيضاً، وأخذ يفوز بكل أنواع الجوائز من قسم الموسيقى.

كما بدأ بنيل علامات جيدة في المواد التعليمية، وأصبح إسمه يرد على لوائح المتفوّقين. كان كل أصدقائه تقريباً في برنامج الموهوبين، وأراد سْكوت الانضمام إليهم. أراد أن يتكلم عن أفلاطون ويحلّ الأحاجي الذهنية ويتعلَّم أكثر مما كان يتعلَّم وقتها. بالطبع، لم يكن ذلك ممكناً بمجموع نقاطه في اختبار الذكاء الذي أجراه في طفولته. يتذكر كيف أن طبيب المدرسة النفسي رسم منحنى على شكل جرس على قطعة ورق وأشار إلى قمته وقال، "هذا هو المعدل الوسطي"؛ ثم انتقل إلى اليسار وقال، "يجب أن تكون هنا لكي تكون في حصص الموهوبين"؛ ثم انتقل إلى اليمين وقال، "وأنت هنا".

فسأله سْكوت، "عند أي نقطة يستطيع الإنجاز أن يختلق الإمكانية؟"[49].

فهزّ طبيب المدرسة النفسي رأسه ودلّه نحو الباب.

في ذلك الخريف، قرّر سْكوت أنه أراد أن يدرس ذلك الشيء الذي يدعى "الذكاء" وأن يتوصّل إلى استنتاجاته الخاصة. فقدَّم طلب انتساب إلى برنامج العلم الإدراكيّ في جامعة كارنيغي ميلون، لكن طلبه رُفض. لم تحدِّد رسالة الرفض السبب، بالطبع، لكن بسبب علاماته متفوّقة وإنجازاته خارج المنهاج الدراسي، لم يسع سْكوت سوى أن يستنتج أن المانع كان مجموع نقاطه المنخفض في اختيار SAT.

"كانت لديّ عزيمة"[50]، يتذكّر سْكوت. "وقلتُ لنفسي، سأفعل ذلك ولا يهمّني ماذا يحصل. سأجد طريقة لأدرس ما أريد أن أدرسه". ثم قدَّم سْكوت تجربة أداء لشهادة الأوبرا في كارنيغي ميلون. لماذا؟ لأن شهادة الأوبرا لم تنظر ملياً بمجموع النقاط في اختبار SAT، بل تركِّز على الجدارة الموسيقية والتعبير الموسيقي. وفي سنته الأولى، أخذ سْكوت مقرّراً تعليمياً في علم النفس كمقرّر اختياري. وسرعان ما أضاف علم النفس كاختصاص ثانوي إلى دراسته الجامعية.

ثم غيَّر اختصاصه من الأوبرا إلى علم النفس. ثم تخرَّج بدرجة فاي بيتا كابا.

مثل سْكوت، خضعتُ لاختبار الذكاء في مرحلة مُبكرة من سنواتي المدرسية وقد وُسمتُ ذكية بشكل غير كافٍ[51] لكي أستفيد من حصص الموهوبين. مهما يكن السبب - ربما طلب معلِّمٌ أن

يُعاد اختباري - فقد تم تقييمي مرة أخرى في السنة التالية، ونجحتُ. أظن أنه يمكنك القول إنني كنتُ موهوبة على الحدود.

إحدى طرق تفسير هذه القصص هي أن الموهبة رائعة، لكن *اختبارات* الموهبة مريعة. بالطبع يستطيع أي شخص أن يجادل أن اختبارات الموهبة - واختبارات أي شيء آخر يدرسه الأطباء النفسيون، بما في ذلك العزيمة - معيوبة جداً.

لكن هناك استنتاج آخر هو أن التركيز على الموهبة سيُلهينا عن شيء بنفس الأهمية على الأقل، ألا وهو الجهد. سأجادل في الفصل التالي بأن الجهد يساوي ضِعف الموهبة.

الفصل 3

الجهد يساوي الضِعف

لا يمرّ يوم لا أقرأ أو أسمع فيه كلمة موهبة. ففي كل قسم في الصحيفة - من صفحة الأخبار الرياضية إلى صفحة الأعمال، من نبذات الممثلين والموسيقيين في ملحق عطلة نهاية الأسبوع، إلى قصص الصفحة الأولى عن النجوم الصاعدين في عالم السياسة - تكثر التلميحات إلى الموهبة. يبدو أنه عندما يحقّق أي شخص إنجازاً يستحق أن يُكتَب عنه، نهرع إلى مدح ذلك الفرد ونبدأ باعتباره "موهوباً" إلى حد مذهل.

إذا بالغنا في شأن الموهبة، سنقلِّل من شأن كل شيء آخر. وسنكون في الحالات القصوى كما لو أننا نعتبر التالي صحيحاً في أعماق أنفسنا:

مثلاً، استمعتُ مؤخراً إلى معلِّق إذاعي يُجري مقارنة بين هيلاري وبيل كلينتون. وقال إن الاثنين جيدان جداً في التواصل مع الآخرين. لكن في حين أن زوجها بيل سياسي موهوب، إلا أنه يجب على هيلاري أن تتصنّع نفسها في الدور. بيل موهوب بالفطرة؛ أما هيلاري فمجرد مكافِحة. لكن المضمون الواضح الذي لم يذكره هو أنها لن تكون مساوية له أبداً.

لقد وجدتُ نفسي أفعل نفس الشيء أيضاً. فعندما يثير شخصٌ إعجابي حقاً، قد أقول لنفسي بشكل غريزي: *يا له من عبقري!*. لكن الأَولى بي أن أعرف أنني لا يجب أن أفعل ذلك. لذا ماذا

يجري؟ لماذا يستمر الانحياز اللاواعي نحو الموهبة؟

منذ بضع سنوات، قرأتُ دراسة عن السبّاحين التنافسيين عنوانها "دنيوية التفوّق"[52]. يتضمن عنوان المقال استنتاجه الرئيسي: أبهَر الإنجازات البشرية هي في الواقع مجموع عناصر فردية لا تُعد ولا تُحصى، كل عنصر منها عادي إلى حد ما.

وقد لاحظ دان تشامبليس، وهو عالم الاجتماع الذي أجرى الدراسة، ما يلي: "الأداء الفائق هو في الواقع احتشادٌ لعشرات المهارات أو النشاطات الصغيرة،[53] يتم تعلّم أو مصادفة كل واحد منها، وقد ترسَّخت كلها لتصبح من عادات الشخص البديهية. لا شيء مذهل أو خارق في أي نشاط من تلك النشاطات؛ فقط حقيقة أنها تتم بشكل متناغم وصحيح، وتتضافر كلها لكي تُنتِج تفوّقاً لدى الشخص".

لكن من الصعب بيع الدنيوية. لذا عندما انتهى من تحاليله، عَرَض دان بضعة فصول على زميل له، الذي قال له، "عليك إضافة بعض الحيوية إلى الدراسة.[54] عليك جعل أولئك الأشخاص مثيرين للاهتمام أكثر...".

عندما اتصلتُ به لأستفهم عن بعض ملاحظاته، علمتُ أن دان أصبح مفتوناً بفكرة الموهبة - وما نقصده بها حقاً - كسبّاح هو نفسه، وكمدرّب بدوام جزئي لعدة سنوات بعد ذلك. عندما كان لا يزال أستاذاً مساعداً شاباً، قرّر دان إجراء دراسة معمّقة ونوعيّة عن السبّاحين. باختصار، كرَّس دان ست سنوات لكي يُجري مقابلات مع سبّاحين ومدرّبين من جميع المستويات - من نادي السباحة المحلي إلى فريق نخبة يتألف من رياضيين أولمبيين واعدين - ويراقبهم ويسافر معهم أحياناً.

وقد لاحظ أن "الموهبة قد تكون أكثر تبرير نلجأ إليه باستمرار لتفسير النجاح الرياضي"[55]. المسألة هي كما لو أن الموهبة كانت "مادة خفية تقف خلف الواقع الظاهري للأداء، وهي التي تفرّق بين أفضل رياضيينا في نهاية المطاف"[56]. ويبدو أولئك الرياضيون الرائعون وكأن لديهم "موهبة خاصة محروم منها الآخرون - ربما هي موهبة جسدية أو جينية أو نفسية أو فيزيولوجية. البعض 'يملكها' والبعض الآخر لا. البعض 'رياضيون موهوبون بالفطرة'، والبعض الآخر لا".

أعتقد أن دان على حق تماماً. فإذا كنا لا نستطيع تفسير كيف يستطيع رياضيٌ أو موسيقيٌ أو أي شخص آخر تحقيق شيء مذهل جداً، فإننا نميل إلى التعبير عن دهشتنا بالقول، "إنها الموهبة! لا أحد يستطيع أن يعلّمك كيف تكون موهوباً". بمعنى آخر، عندما لا نستطيع أن نرى بسهولة كيف أدى تضافر التدريب والخبرة إلى رفع الشخص إلى مستوى من التفوّق أعلى من الحد الطبيعي بكثير، فإننا نفترض تلقائياً أنه شخص "موهوب بالفطرة".

يشير دان إلى أن سِيَر أنجح السبّاحين تكشف الكثير من العوامل التي تساهم في تحقيقهم النجاح النهائي. مثلاً، القسم الأكبر من أبرع السبّاحين كان لديهم والدان مهتمان بالرياضة ويكسبان ما يكفي من مال ليدفعا تكاليف التدريب، ويسافران للمشاركة في سباقات السباحة، وأخيراً وليس آخراً: وصول إلى حوض سباحة. والنقطة الحاسمة هي مساهمة آلاف ساعات التمرين في حوض السباحة على مرّ السنوات بصقل العناصر الفردية العديدة التي يؤدي تضافرها إلى تحقيق أداءٍ واحدٍ خالٍ من أي عيوب.

ورغم أنه يبدو من الخطأ افتراض أن الموهبة هي تفسير كامل للأداء الباهر، إلا أن ذلك مفهومٌ أيضاً. فيشرح دان أنه "تبرير سهل[57]، خاصة إذا كان إطلاع المرء يقتصر فقط على مشاهدة أفضل الرياضيين يتنافسون مرة كل أربع سنوات في الألعاب الأولمبية على التلفزيون، أو إذا كان المرء يشاهدهم في المباريات فقط وليس في تدريباتهم اليومية".

هناك نقطة أخرى يُبديها هي أن المنسوب الأدنى للموهبة المطلوبة للنجاح في عالم السباحة أقل مما يظن معظمنا.

فقلتُ له، "لا أظن أنك تقصد أن تقول إن أي شخص منا يستطيع أن يكون مايكل فيلبس. *أليس كذلك؟*".

فأجابني، "بالطبع لا. بادئ ذي بدء، هناك بعض الميزات الجسدية الإيجابية[58] التي لا يستطيع المرء أن يتدرّب من أجل الحصول عليها".

تابَعتُ كلامي وسألته، "ألا تظن أن بعض السبّاحين يتحسَّنون أكثر من غيرهم، حتى ولو كانوا يبذلون نفس المجهود ويحصلون على نفس نوعية التدريب؟".

"نعم، لكن النقطة الرئيسية هي أن العظمة أمر يمكن تحقيقه. العظمة عبارة عن عدد كبير من الأعمال البطولية الفردية، وكل واحد منها أمر يمكن تحقيقه".

يقصد دان أن يقول إنك لو شاهدتَ تسجيلاً بالساعات والأيام والأسابيع والسنوات التي أنتجَت التفوّق، لكان بإمكانك رؤية ما رآه بنفسه: بأن المستوى المرتفع للأداء هو في الواقع تعاظمٌ لأعمال دنيوية. لكنني تساءلتُ إن كان البراعة التزايدية بالمكوّنات الفردية الدنيوية تفسِّر كل شيء. هل هذا كل ما هو مطلوب؟

فقال، "حسناً، كلنا نحب الأمور الغامضة والغريبة. فأنا أحبها أيضاً".

ثم أخبرني دان عن اليوم الذي تمكَّن فيه من مشاهدة راودي غاينز ومارك سبيتز يسبحان معاً. "فاز سبيتز بسبع ميداليات ذهبية في الألعاب الأولمبية لعام 1972 وكان أهم شخص قبل مايكل فيلبس. وفي العام 1984، أي بعد تقاعده بـ12 سنة، ظهر سبيتز. كان قد أصبح في منتصف الثلاثينات من عمره. ودخل حوض السباحة مع راودي غاينز الذي كان يحمل وقتها الرقم العالمي في المئة متر حرة. سبحا بضع خمسينات - أي ذهاباً وإياباً في الحوض، مجرد سباحة سريعة، كما لو أنها سباقات صغيرة. فاز غاينز بمعظمها، لكن عندما أصبحا في منتصف الطريق، كان كل أعضاء الفريق يقفون بالقرب من حافة الحوض فقط لمراقبة سبيتز يسبح".

كان جميع أعضاء الفريق يتدرّبون مع غاينز، وهم يعرفون مدى براعته، ويعرفون أنه المرشَّح الأبرز للفوز بالذهب الأولمبي. لكن بسبب الفارق في العمر، لم يسبح أحدٌ مع سبيتز.

استدار سبّاحٌ نحو دان وقال له وهو يشير إلى سبيتز، "يا إلهي. إنه أشبه بسمكة".

يمكنني سماع نبرة التشويق في صوت دان. يبدو أنه حتى الشخص المقتنع بنظرية الدنيوية ينجذب بسهولة إلى تبريرات الموهبة. فضغَطتُ عليه قليلاً. هل كان ذلك النوع من الأداء المهيب شيئاً خارقاً؟

أجابني دان بأن اذهب وأقرأ نيتشه.

نيتشه؟ *الفيلسوف*؟ ماذا يستطيع فيلسوف ألماني من القرن التاسع عشر أن يقول لي لتفسير مارك سبيتز؟ فتبيَّن لي أن نيتشه أيضاً فكَّر طويلاً بنفس الأسئلة.

كَتَب نيتشه، "عندما يكون كل شيء مثالياً، لا نسأل كيف حصل ذلك"[59]. بل "نبتهج من الواقع الحالي كما لو أنه خرج من باطن الأرض بشكل عجيب"[60].

عندما قرأتُ هذه الفقرة، فكَّرتُ بالسبّاحين اليافعين وهم يشاهدون مثالهم الأعلى سبيتز يقدِّم عرضاً بدا وكأنه خارق تقريباً.

قال نيتشه، "لا أحد يستطيع النظر إلى عمل الفنان ورؤية كيف *نفَّذه*. وهذه أفضليته، لأنه عندما يستطيع المرء رؤية عملية التنفيذ يصبح غير مكترث بعض الشيء"[61]. بمعنى آخر، نريد أن نصدِّق أن مارك سبيتز وُلد مختلفاً عنا جميعاً وبطريقة لا أحد منا يستطيع أن يكون مثله. لا نريد أن نجلس على حافة حوض السباحة ونراقبه يتطوَّر من هاوٍ إلى خبيرٍ. نفضِّل أن يكون تفوّقنا مكتمل النمو. نفضِّل الغموض على الدنيوية.

لكن لماذا؟ ما سبب خداعنا لأنفسنا واعتقادنا أن مارك سبيتز لم *يجنِ* تفوّقه؟

يتابع نيتشه ويقول إن "تفاخرنا الزائف وحبنا لأنفسنا يروِّج لنظرية العبقري[62]. لأننا عندما نعتبر العبقري كائناً عجيباً، لن نضطر إلى مقارنة أنفسنا به ونكتشف أننا نفتقر لخصائص مماثلة لخصائصه... عندها لن نحتاج إلى أن نتنافس معه".

بمعنى آخر، إضفاء طابع الأسطورة على الموهبة الفطرية يمكّننا من الإفلات من المواجهة. يتيح لنا أن نسترخي في وضعنا الراهن. هذا ما حدث بلا شك في أيامي الأولى في مهنة التعليم عندما ساويتُ عن خطأ بين الموهبة والإنجاز، وجعلني ذلك أستبعدُ الجهد - جهد طلابي وجهدي الشخصي - من عين الاعتبار.

لذا ما هي حقيقة العظمة؟ توصّل نيتشه إلى نفس استنتاج دان تشامبليس، بأن الأشياء العظيمة يُنجزها "أشخاص ينشط تفكيرهم في اتجاه *واحد*[63]، ويستخدمون كل شيء كأدوات، ويراقبون الحياة الداخلية لأنفسهم والآخرين بحماسة دائمة، ويلحظون المُثُل العليا والحوافز في كل مكان، ولا يتعبون أبداً من دمج كل الوسائل المتوفرة لهم".

وماذا بشأن الموهبة؟ يناشدنا نيتشه أن نأخذ الحِرفيين، قبل كل شيء، كقُدوة لأنفسنا: "لا تتكلم عن موهوبين، عن مواهب فطرية![64] يستطيع المرء أن يعدِّد رجالاً عظماء من كل الأصناف لم يكونوا موهوبين جداً. بل *اكتسَبوا* العظمة، أصبحوا 'عباقرة' (على حد وصفنا لهم)... كانوا كلهم يمتلكون جدّية العامل الكفء الذي يتعلَّم أولاً كيفية تصنيع القطع بشكل صحيح قبل أن يشرع بتصنيع وحدة متكاملة رائعة؛ أعطوا أنفسهم الوقت اللازم، لأنهم يستمتعون في صنع الأشياء الصغيرة الثانوية أكثر من استمتاعهم في صنع وحدة متكاملة باهرة".

في سنتي الثانية في كلية الدراسات العليا، ذهبتُ إلى اجتماع أسبوعي مع مستشاري مارتي سيليغمان. كنتُ أكثر من متوترة قليلاً. فلدى مارتي رهبة على الأشخاص، خاصة طلابه.

كان مارتي وقتها في الستينات من عمره، وقد حاز كل الأوسمة التي يستطيع علم النفس منحها. أدت أبحاثه الأولى إلى فهم لم يسبق له مثيل للكآبة السريرية. وقد استهلّ مؤخراً، بصفته رئيس جمعية علم النفس الأميركية، حقل علم النفس الإيجابي، وهو فرع يطبِّق الطريقة العلمية على أسئلة حول الازدهار البشري[65].

مارتي شخص عريض الكتفين وذو صوت جهوريّ. صحيح أنه يدرس السعادة والرفاهية، لكن كلمة مبتـهِج ليست كلمة سأستخدمها لكي أصفه.

في منتصف الكلام المتلعثم الذي كان يصدر من فمي - أثناء تقديم تقرير عما فعلتُه في الأسبوع الفائت، على ما أذكر، أو ربما الخطوات التالية في إحدى دراساتنا البحثية - قاطَعني مارتي قائلاً، "لم تعرضي عليّ فكرة جيدة منذ سنتين".

حدَّقتُ به بفم فاغر محاولةً استيعاب ما قاله للتو. ثم تملّكني الذهول بالكامل. سنتين؟ لم يمضِ على وجودي في كلية الدراسات العليا سنتين أصلاً!

صمت.

ثم شبك ذراعيه وقطب حاجبيه وقال: "يمكنك تقديم كل أصناف الإحصائيات المزخرفة. فبإمكانك جعل والدَي كل طالب في إحدى المدارس أن يعيدا استمارة آرائهما بطريقة أو بأخرى. لقد

قمتِ ببضع ملاحظات نافذة البصيرة. لكن ليست لديك نظرية. ليست لديك نظرية لعلم نفس الإنجاز".

صمت.

فسألتُه أخيراً، "ماذا تقصد بالنظرية؟"، بما أنه لم تكن لديّ أي فكرة على الإطلاق عما كان يتكلم.

صمت.

"توقفي عن قراءة أشياء كثيرة واذهبي وفكِّري".

خرجتُ من مكتبه، وتوجَّهتُ إلى مكتبي، ورحتُ أبكي. وبكيتُ أكثر في المنزل مع زوجي. شتمتُ مارتي همساً - وبصوت عالٍ أيضاً - لكونه شخصاً أحمق. لماذا قال لي إن ما كنتُ أفعله خطأ؟ لماذا لم يكن يشيد بي لما كنتُ أفعله بشكل صحيح؟

ليست لديك نظرية...

بقيت تلك الكلمات عالقة في ذهني لأيام. أخيراً، جفَّفتُ دموعي، وتوقف عن الشتم، وجلست أمام جهازي الكمبيوتر. فتَحتُ برنامج معالجة النصوص وأخذتُ أحدّق بالمؤشر الوامض، مُدركةً أنني لم أتجاوز كثيراً الفكرة الأساسية بأن الموهبة ليست كافية للنجاح في الحياة. لم أتمكن بعد من إيجاد الرابط الدقيق الذي يجمع بين الموهبة والجهد والمهارة والإنجاز.

النظرية هي شرح. النظرية تأخذ كوكبة من الحقائق والملاحظات وتشرح، بأبسط المصطلحات، ما الذي يجري من حولنا. بحُكم الضرورة، تكون النظرية غير مكتملة. وتُفرِط في التبسيط. لكن فعلها ذلك يساعدنا على فهم الأمور.

ما الذي يكون ناقصاً إذا فشلت الموهبة في شرح الإنجاز؟

بقيتُ أعمل على نظرية علم نفس الإنجاز منذ أن وبّخني مارتي لعدم امتلاكي واحدةً. ولديّ صفحات وصفحات من الرسوم البيانية التي تملأ أكثر من عشر مفكرات مختبر. وبعد أكثر من عقدٍ

من التفكير بها، لوحدي أحياناً، وبالتعاون مع زملاء مقرّبين أحياناً أخرى، نشرتُ مقالاً أخيراً ضمَّنتُه معادلتين بسيطتين تشرحان كيف ينتقل المرء من الموهبة إلى الإنجاز.

وها هما:

الموهبة هي مدى السرعة[66] التي تتحسَّن بها مهاراتك عندما تبذل جهداً. والإنجاز هو ما يحصل عندما تأخذ مهاراتك المكتسَبة وتستخدمها. بالطبع، تلعب فرصك - مثلاً، أن يكون لديك مدرّب أو معلِّم رائع - دوراً مهماً جداً أيضاً، وربما أكثر أهمية من أي شيء آخر تتميَّز به أنت. لا تتطرأ نظريتي إلى هذه القوى الخارجية، كما لا تتضمن الحظ. فهي تتمحور حول علم نفس الإنجاز، لكن لأن علم النفس ليس كل ما يهمّ، فهي غير مكتملة.

ومع ذلك، أظن أنها مفيدة. فما تقوله هذه النظرية هو أنك عندما تضع أفراداً في ظروف متماثلة، فإن ما يُنجِزه كل فرد يعتمد على شيئين فقط، الموهبة والجهد. الموهبة - مدى السرعة التي تتحسَّن بها مهارتنا - مهمة بالتأكيد. لكن تأثير الجهد في العملية الحسابية *مُضاعفٌ*. فالجهد يبني المهارة. وفي الوقت نفسه، الجهد يجعل المهارة *مُثمرة*. دعني أعطيك بعض الأمثلة.

هناك خزّاف مشهور يدعى وارن ماكينزي يعيش في مينيسوتا. عمره الآن اثنان وتسعون، ولا يزال يزاول حِرفته من دون انقطاع منذ أن أصبح راشداً تقريباً. جرَّب في بداياته احتراف الكثير من المِهن المختلفة مع زوجته الراحلة، وهي كانت فنانة أيضاً: "كما تعرفين، عندما يكون المرء شاباً، يعتقد أنه يمكنه القيام بأي شيء، وارتأينا أن نصبح خزّافين ورسامين ومصمّمي نسائج ومصمّمي جواهر، قليل من هذا وقليل من ذاك. كنا سنصبح من رواد النهضة"[67].

وسرعان ما أصبح واضحاً أن القيام بأحد الأشياء بشكل أفضل وأفضل قد يكون مُرضياً أكثر من البقاء هاوياً في عدة أشياء مختلفة: "تخلّينا نحن الاثنان في نهاية المطاف عن الرسم والطباعة الحريرية وتصميم النسائج، وركَّزنا على الخزف، لأننا شعرنا أن اهتمامنا الحقيقي يكمن هناك"[68].

أخبرني ماكينزي أن "الخزّاف الجيد يستطيع أن يصنع أربعين أو خمسين وعاءً في اليوم الواحد[69]. بعضها جيد، وبعضها الآخر عادي، وبعضها سيء". قلّة فقط تستحق أن تُباع، ومن بين تلك التي تُباع، حتى قلّة أقل "ستستمر بتحفيز الحواس[70] بعد الاستخدام اليومي".

بالطبع، ليس فقط عدد الأوعية الجيدة التي يصنعها ماكينزي هي التي أحضَرت عالم الفن إلى بابه، بل جمالها وشكلها: "إنني أكافح لأصنع أشياء تكون الأكثر تشويقاً[71] وتناسب منازل الأشخاص". ومع ذلك، يمكنك التبسيط وقول إن عدد الأوعية الجميلة على الدوام والمفيدة بشكل رائع التي يستطيع ماكينزي صنعها ستكون مُجمل ما يُنجِزه كفنان. لن يُرضيه أن يكون بين أبرع الخزّافين ويُنتِج فقط، على سبيل المثال، قطعة واحدة أو قطعتين في حياته كلها.

لا يزال ماكينزي يرمي الطين على عجلته كل يوم[72]، وقد تحسَّنت مهارته بفضل الجهد الذي بذله: "أعود بذاكرتي إلى بعض الأوعية التي صنعناها في بداياتنا، وكانت مروعة جداً. اعتقَدنا وقتها أنها جيدة؛ كانت أفضل ما يمكننا صنعه، لكن تفكيرنا كان بدائياً جداً لدرجة أن الأوعية كانت بدائية أيضاً، وبالتالي لا تنطوي على الغنى الذي أُضفيه على أعمالي هذه الأيام".

ويقول إن "أول 10,000 وعاء صعبة[73]، ثم تصبح الأمور أسهل قليلاً".

وبعد أن أصبحت الأمور أسهل، وتحسَّن ماكينزي، بدأ يُنتج أوعية جيدة أكثر كل يوم:

الموهبة × الجهد= المهارة

في الوقت نفسه، تزايد عدد الأوعية الجيدة التي صنعها:

المهارة × الجهد = الإنجاز

الجهد مكَّن ماكينزي من أن يصبح أفضل أكثر فأكثر في صنع "الأشياء الأكثر تشويقاً التي يمكنني صنعها والتي ستناسب منازل الأشخاص". في الوقت نفسه، ومع نفس الجهد الذي بذله، أصبح بارعاً أكثر فأكثر.

"كان غارب راوياً موهوباً بالفطرة"[74].

هذا السطر مأخوذ من رواية جون إرفينغ الرابعة "العالم وفقاً لغارب". ومثل بطل روايته تلك، يُخبرنا إرفينغ قصة رائعة. وهو يُعتبر "الراوي الرائع[75] للأدب الأميركي هذه الأيام". وقد كَتَب حتى هذا التاريخ أكثر من عشر روايات، حقّق معظمها أفضل مراتب المبيعات وتحوَّل نصفها إلى أفلام سينمائية. فازت رواية "العالم وفقاً لغارب" بجائزة الكتاب الوطني، وفاز سيناريو إرفينغ للفيلم السينمائي "قوانين منزل سايدر" بجائزة أوسكار.

لكن خلافاً لغارب، لم يكن إرفينغ موهوباً بالفطرة. وفي حين أن غارب "يستطيع تأليف قصص[76]، الواحدة تلو الأخرى، وتبدو ملائمة"، يعيد إرفينغ كتابة مسودة تلو المسودة لرواياته. ويقول إرفينغ عن محاولاته الأولى في الكتابة، "بالإجمال، كنتُ أعيد كتابة كل شيء ... وبدأتُ أتعامل مع افتقاري للموهبة[77] بجدية".

يتذكّر إرفينغ أنه نال علامة -C على اللغة الإنكليزية في المدرسة. وكان مجموع نقاطه في اختبار SAT الشفهي 475 على 800،[78] مما يعني أن حوالي ثُلثي الطلاب الذين خضعوا لاختبار SAT نالوا مجموع نقاط أفضل منه. احتاج إلى البقاء في المدرسة لسنة إضافية لكي يُنهي وحدات دراسية تكفيه لكي يتخرَّج. ويتذكّر أن أساتذته كانوا يعتبرونه "كسولاً" و"غبياً"[79].

لكن إرفينغ لم يكن كسولاً ولا غبياً، بل كان يعاني من عُسر كبير في القراءة: "كنتُ مستضعَفاً... إذا كان باستطاعة زملائي في الصف قراءة درس التاريخ في ساعة، كنت أُعطي نفسي ساعتين أو ثلاث ساعات. وإذا لم أكن قادراً على التهجئة، كنتُ أحتفظ بلائحة بأكثر الكلمات التي أكتبها بشكل خاطئ"[80]. وعندما تم تشخيص إبنه بعُسر في القراءة أيضاً، فهِم إرفينغ أخيراً لماذا كان هو نفسه طالباً ضعيفاً في الدراسة. كان إبن إرفينغ يقرأ أبطأ من زملائه في الصف بشكل ملحوظ،

"مستخدماً إصبعه ليتتبّع الجملة التي يقرأها - بينما أقرأها، بينما *لا أزال* أقرأها. إلا إذا كنتُ قد كتبتُها بنفسي، أقرأها ببطء شديد - وبإصبعي[81]".

بما أن القراءة والكتابة كانا أمران صعبان عليه، أدرك إرفينغ أنه "للقيام بأي شيء بشكل جيد حقاً، عليك أن تُجهِد نفسك[82]... وتعلَّمتُ في حالتي أنه عليَّ مضاعفة تركيزي. وأصبحتُ أعي أنه في تكرار إنجاز أحد الأشياء مرة تلو الأخرى، فإن الشيء الذي لم يكن بديهياً بالنسبة لي أبداً يصبح طبيعياً تقريباً. تتعلَّم أن لديك القدرة على إنجازه، وأن ذلك لا يحصل بين ليلة وضحاها".

هل يتعلَّم الموهوب في مرحلة مُبكرة من طفولته هذا الدرس؟ هل يكتشف أنه يمكنه إجادة القدرة على إنجاز شيء مراراً وتكراراً، على المكافحة، على التحلّي بالصبر - ولكن ليس بين ليلة وضحاها؟

قد يتعلَّمه البعض. لكن أولئك الذين يكافحون باكراً في حياتهم قد يتعلَّمونه بشكل أفضل: "أحد أسباب ثقتي بكتابة نوع الروايات التي أكتبها"، قال إرفينغ، "هو ثقتي بقوة تحمّلي بتنفيذ شيء مرة تلو الأخرى مهما يكن صعباً"[83]. بعد روايته العاشرة، لاحظ إرفينغ أن "إعادة الكتابة هي أفضل ما أفعله[84] ككاتب. فأنا أقضي وقتاً أطول في تنقيح الرواية أو السيناريو مما أقضيه في كتابة المسودة الأولى".

"يصبح الأمر أفضلية بالنسبة لي"، يقول إرفينغ عن عدم قدرته على القراءة والتهجئة بطلاقة كالآخرين. "عند تأليف رواية، لا ضرر أبداً من الاضطرار إلى العمل ببطء[85]. لا ضرر أبداً عليَّ ككاتب أن أراجع شيئاً مرة تلو الأخرى".

ببذله جهداً يومياً، أصبح إرفينغ أحد أبرع الكتّاب وأغزرهم إنتاجاً في التاريخ. فالجهد جعله يصبح متفوّقاً في ما يفعله، والتفوّق جعله يُنتج روايات لمست مشاعر ملايين الأشخاص، بما فيهم أنا.

علَّم ويل سميث الموسيقي الحائز على جائزة غْرامي والممثل المرشَّح لجائزة الأوسكار كثيراً عن الموهبة والجهد والمهارة والإنجاز. وقد صرَّح في إحدى المرات، "لم أعتبر نفسي أبداً

موهوباً بشكل خاص. فما أتفوّق فيه مضحك، وهو أخلاقيات العمل المقرفة"[86].

الإنجاز، بنظر ويل، يتمحور كثيراً حول قطع المسافة المطلوبة. وعندما طُلب منه أن يشرح ارتقاءه إلى النخبة الترفيهية، أجاب ويل:

الشيء الوحيد الذي أعتبره مختلفاً فيَّ بوضوح هو أنني لستُ خائفاً من الموت على جهاز المشي. لن يجتهد أحدٌ أكثر مني، نقطة على السطر. قد تكون موهوباً أكثر مني، قد تكون أذكى مني، قد تكون أجمل مني. قد تكون كل هذه الأشياء. ستغلبني في تسع فئات. لكن إذا صعدنا سوية على جهاز المشي، سيحصل أمران فقط لا غير: ستنزل عنها قبلي، أو سأموت[87]. المسألة بهذه البساطة حقاً.

في العام 1940، خطرت نفس الفكرة على بال الباحثين في جامعة هارفرد. ففي دراسة مصممة لفهم "خصائص الشباب الأصحاء"[88] من أجل "مساعدة الأشخاص على عيش حياة سعيدة أكثر وناجحة أكثر"، طُلب من 130 طالباً في السنة الثانية الركض على جهاز المشي لما يصل إلى خمس دقائق. كان جهاز المشي مضبوطاً عند زاوية حادة جداً وسرعة عالية جداً لدرجة أن الرجل العادي استطاع أن يثابر عليه لأربع دقائق فقط[89]. وبعضهم ثابر لدقيقة ونصف فقط.

تم تصميم اختبار جهاز المشي بشكل مرهق عمداً. ليس على الصعيد الجسدي فقط، بل على الصعيد العقلي أيضاً. فبقياسهم نسبة اللياقة البدنية الركيزة ثم تعديلها، صمَّم الباحثون اختبار جهاز المشي لكي يقيسوا "قوة التحمّل وقوة الإرادة"[90]. بالأخص، كان باحثو هارفرد يعرفون أن الركض بقسوة لا يعتمد على القدرة التنفسية وقوة العضلات فحسب، بل أيضاً على المدى الذي "يكون الشخص مستعداً ليدفع نفسه إليه أو مَيله إلى التوقف قبل أن يصبح العقاب قاسياً جداً"[91].

بعد عقود، اتصل طبيب نفسي يدعى جورج فايلنت بالشباب الذين شاركوا في اختبار جهاز المشي الأصلي. كانوا قد أصبحوا وقتها في الستينات من أعمارهم، وكان الباحثون يتصلون بهم كل سنتين منذ تخرَّجهم من الكلية، وكان هناك مجلد ملفات لكل واحد منهم في هارفرد مليء بالاستفتاءات والمراسلات والملاحظات من المقابلات المعمّقة. مثلاً، دوَّن الباحثون مدخول كل رجل، وتطوّره المهني، وعدد أيام مرضه، ونشاطاته الاجتماعية، ورضاه الذاتي تجاه العمل والزواج، وزياراته إلى الأطباء النفسيين، واستخدامه للأدوية المؤثِّرة على المزاج مثل مهدئات

الأعصاب. وقد تم استخدام كل تلك المعلومات للتوصّل إلى تقديرات حول التوافق النفسي الإجمالي للرجال في مرحلة البلوغ.

والمفاجئ في الأمر هو أن مدة الركض في اختبار جهاز المشي في سنّ العشرين شكَّلت عامل توقّع موثوقاً للتوافق النفسي طوال مرحلة البلوغ. واعتبر جورج وفريقه أن مدة البقاء على جهاز المشي اعتمدت أيضاً على اللياقة البدنية لأولئك الرجال في شبابهم، وأن هذه النتيجة حدَّدت فقط أن الصحة الجسدية توقَّعت الرفاهية النفسية لاحقاً. لكنهم وجَدوا أن تعديل الاختبار تماشياً مع ركيزة اللياقة البدنية "كان له تأثير ضعيف على العلاقة المتبادلة بين مدة الركض والصحة الذهنية"[92].

بمعنى آخر، ويل سميث على وشك اكتشاف شيء مهم هنا. فعندما تتعلق المسألة بأدائنا في سباق الحياة، فإن الجهد يساوي الكثير.

سألتُ جورج مؤخراً، "كم من الوقت كنتَ لتبقى *أنت* على جهاز المشي؟". فقد أردتُ معرفة الجواب لأنني أعتبر جورج نفسه مثالاً نموذجياً للعزيمة. اكتشَف جورج بيانات اختبار جهاز المشي، إلى جانب كل المعلومات الأخرى عن الرجال التي تم تجميعها حتى تلك اللحظة، في مرحلة مُبكرة من مهنته، بعد فترة قصيرة من إتمامه فترة التخصّص في طب النفس. فقد تم تبادل الدراسة من فريق أبحاث إلى فريق أبحاث آخر مثل عصا سباق الركض بالتبادل، وكان الاهتمام بها يتضاءل تدريجياً. إلى أن وصلت إليه.

أعاد جورج تنشيط الدراسة، وجدَّد التواصل مع الرجال عبر البريد والهاتف، كما قابل كل واحد منهم شخصياً، مسافراً إلى أقاصي العالم لتحقيق ذلك. أصبح جورج الآن في الثمانينات من عمره، وقد عاش أكثر من معظم الرجال الذين شاركوا في الدراسة الأصلية. وهو يكتب حالياً كتابه الرابع عما أصبح الآن أطول دراسة متواصلة أُجريت في يوم من الأيام عن التطوّر البشري.

جواباً على سؤالي عن مثابرته الشخصية على جهاز المشي، قال جورج، "آه، لستُ من النوع المثابر كثيراً.[93] فعندما أحلّ الكلمات المتقاطعة على الطائرة، أنظر دائماً إلى الأجوبة عندما أصبح مُحبَطاً قليلاً".

لذا، ليس قوي العزيمة كثيراً عندما تتعلق المسألة بالكلمات المتقاطعة.

"وعند يتعطّل شيء في المنزل، أكلِّف زوجتي به فتُصلحه".

فسألتُه، "إذاً أنت لا تعتبر نفسك قوي العزيمة؟".

"سبب نجاح دراسة هارفرد هو أنني كنتُ أقوم بها بشكل مستمر ودائم. إنها النقطة الوحيدة التي بقيتُ مهتماً بها. لأنني كنتُ مفتوناً كلياً بها. فلا شيء مثير للاهتمام أكثر من مراقبة الأشخاص يكبرون في السن".

ثم، بعد أن صمت لبرهة، تذكّر جورج أيامه في المرحلة الإعدادية من المدرسة، عندما كان في منتخب المدرسة الرياضي وينافس في رياضة القفز بالزانة. ولكي يتحسَّن أداؤه وأداء بقية زملائه في تلك الرياضة، كانوا يؤدّون تمارين العقلة، والتي كانوا يسمّونها تمارين "الذقن"، لأنك تبدأ متدلياً من قضيب ثابت ثم ترفع جسدك إلى الأعلى حتى يصبح ذقنك فوق مستوى القضيب بقليل، ثم تُخفض جسدك، وتكرِّر العملية مرة أخرى.

"كنتُ أستطيع تأدية تمارين الذقن أكثر من أي شخص آخر. ليس لأنني كنتُ شخصاً رياضياً جداً - فأنا لم أكن كذلك. بل لأنني كنتُ أقوم بعدد كبير من تلك التمارين. كنتُ أتمرَّن".

عندما سُئل الكاتب والمخرج وودي أَلِن عن نصيحته للفنانين الشباب، قال:

من ملاحظاتي أنه بعدما يُكمل شخصٌ تأليف مسرحية أو رواية حقاً، يكون في طريقه الأكيد لإنتاجها أو نشرها، على عكس الغالبية العظمى من الأشخاص الذين يقولون لي إن طموحهم هو التأليف، لكنهم يفشلون في المرحلة الأولية ولا يكتبون المسرحية أو الرواية أبداً[94].

أو، وفق صياغة أَلِن اللاذعة أكثر، "ثمانون بالمئة من النجاح في الحياة هو التواجد"[95].

في الثمانينات، كرَّر جورج بوش الأب وماريو كوومو هذه الحكمة كثيراً في خطاباتهما، فحوَّلاها إلى ما يشبه تراثاً متوارثاً. لذا، ورغم أن هذين القائدَين للحزب الجمهوري والديموقراطي اختلفا في الرأي حول عدد كبير من الأمور، إلا أنهما اتفقا على أهمية أن يتابع المرء أي شيء يبدأه في حياته.

أخبرتُ جورج فايلنت أنني لو كنتُ ضمن فريق دراسة هارفرد في العام 1940، لكنتُ اقترحتُ عليهم أمراً. كنتُ سأسمح للشباب بالعودة في اليوم التالي، إذا أرادوا ذلك، وتكرار اختبار جهاز المشي مرة أخرى. أظن أن البعض كان سيعود ليرى إن كان بإمكانه الصمود لمدة أطول، بينما سيكتفي البعض الآخر بمجهوده في المرة الأولى. وقد يسأل البعض إن كان الباحثون يعرفون أي استراتيجيات، جسدية أو ذهنية، تساعدهم في الصمود لفترة أطول. وحتى أن البعض منهم قد يكونون مهتمين بتكرار المحاولة لمرة ثالثة ورابعة... ثم سأنشئ مجموع نقاط للعزيمة يستند إلى عدد مرات عودة الرجال طوعاً ليروا إن كان بإمكانهم تحسين أدائهم.

أعتقد حقاً أن الصمود على جهاز المشي هو شيء يتعلق بالبقاء أوفياء حقيقيين لإلتزاماتنا حتى عندما لا نكون مرتاحين فيها. لكن العودة إلى جهاز المشي في اليوم التالي، متلهّفين لتكرار التجربة من جديد، هو دليل أقوى برأيي على وجود العزيمة. لأنك عندما لا تعود في اليوم التالي - عندما تُدير ظهرك بشكل دائم إلى إلتزامٍ ما - يهبط جهدك إلى الصفر بسرعة. ومن عواقب ذلك توقف مهاراتك عن التحسّن، وفي الوقت نفسه، توقفك عن إنتاج أي شيء بالمهارات التي قد تملكها.

لذا فإن جهاز المشي هو تشبيه ملائم في الواقع. وتشير بعض التقديرات إلى أن حوالي 40% من الأشخاص الذين يشترون معدات للتمرين المنزلي يقولون لاحقاً إنهم استخدموها أقل مما كانوا يتوقعون[96]. بالطبع أن المقدار الذي نضغط به على أنفسنا في أي تدريب هو عامل مهم، لكنني أعتقد أن العائق الأكبر أمام التقدّم هو أننا نتوقف أحياناً عن التمرّن كلياً. ومثلما سيقول لك أي مدرِّب أو رياضي، فإن الثبات على بذل الجهد على المدى الطويل هو كل شيء.

كم مرة يبدأ الأشخاص مساراً ثم يتخلّون عنه كلياً؟ كم هو عدد أجهزة المشي ودراجات التمرين ومجموعات الأوزان التي يتراكم عليها الغبار في هذه اللحظة بالذات في المنازل؟ كم هو عدد الأولاد الذين يبدأون بممارسة رياضة ما ثم يتوقفون عنها حتى قبل انتهاء الموسم؟ كم واحد منا تعهَّد أن يحيك سترة من الصوف لكل أصدقائه لكنه أنجز نصف كُمّ فقط قبل أن يرمي إبر الحياكة من يديه؟ الشيء نفسه للحدائق المنزلية، وصناديق السماد العضوي، والحميات الغذائية. كم واحد منا بدأ شيئاً جديداً، وكان مُفعماً بالتشويق والنوايا الحسنة، ثم استسلم - بشكل دائم - عندما واجهته أول عقبة حقيقية، أول خطوة في رحلة الألف ميل؟

يبدو أن العديد منا يتخلّى عما كان قد بدأه بشكل مُبكر جداً. وحتى أكثر أهمية من الجهد الذي يبذله الشخص القوي العزيمة في أحد الأيام هو استيقاظه في اليوم التالي، والتالي، مستعداً للصعود على جهاز المشي واستمراره في المضي قدماً.

إذا كانت حساباتي التقريبية صحيحة، فإن الشخص الموهوب بضِعف موهبة شخص آخر لكنه مجتهدٌ بنصف اجتهاده قد يصل إلى نفس مستوى مهارته، لكن إنتاجه سيظل أقل بكثير من إنتاج الشخص الآخر مع مرور الوقت. هذا لأنه بينما يحسِّن المكافِحون مهارتهم، فإنهم يستخدمون تلك المهارة أيضاً - لصنع أوعية خزفية، أو تأليف كتب، أو إخراج أفلام، أو تنظيم حفلات. إذا كانت نوعية تلك الأوعية والكتب والأفلام والحفلات وكميتها هي ما يهمّ، فإن المكافِح الذي يعادل الشخص الموهوب بالفطرة سيُنجِز أكثر منه على المدى الطويل بسبب اجتهاده أكثر منه.

يشير ويل سميث إلى أن "انفصال الموهبة عن المهارة هو أحد أكبر المفاهيم التي يسيء فهمها الأشخاص الذين يحاولون أن يتفوّقوا، الذين لديهم أحلام، الذين يريدون تحقيق إنجازات. فأنت تملك الموهبة منذ الولادة، بينما المهارة تتطوّر فقط بعد ساعات وساعات من استغلال براعتك"[97].

سأضيف أن المهارة أيضاً ليست مماثلة للإنجاز. فمن دون الجهد، لن تكون موهبتك أكثر من مجرد قدرة لم يتم استغلالها. من دون الجهد، لن تكون مهارتك أكثر من شيء كان يمكنك فعله لكنك لم تفعله. أما مع الجهد، فتصبح الموهبة مهارةً، وفي الوقت نفسه، الجهد يجعل المهارة مثمرةً.

الفصل 4
كم قوية عزيمتك؟

ألقيتُ محاضرة مؤخراً حول العزيمة أمام طلاب في كلية وارتون لإدارة الأعمال. وقبل أن يتسنّى لي إزالة ملاحظاتي عن المنصة، سارع مقاول طَموح إلى تقديم نفسه لي.

كان لطيفاً ومُفعماً بالحيوية والحماسة اللتين تجعلان تعليم الشباب أمراً مجزياً جداً. أخبرني قصته بلهفة كبيرة قاصداً منها توضيح عزيمته الاستثنائية. فقد تمكّن في وقت سابق من تلك السنة من جَمع آلاف الدولارات لانطلاقة مشروعه، باذلاً جهوداً بطولية وممضياً عدة ليالي بأكملها لتحقيق ذلك.

أُعجبتُ بما قاله وأخبرتُه بذلك. لكنني أسرعتُ بإضافة أن العزيمة تتمحور أكثر حول قوة التحمّل من الكثافة. "لذا، إذا بقيتَ تعمل على ذلك المشروع بنفس الطاقة بعد سنة أو سنتين، أخبرني ذلك في رسالة بريد إلكتروني. يمكنني عندها أن أقول المزيد عن عزيمتك".

شَعَر بالارتباك وقال، "حسناً، قد لا أواصل العمل على نفس الشيء بعد بضع سنوات".

نقطة جيدة. فالكثير من المشاريع التي تبدو واعدة في البداية تصبح سيئة لاحقاً. والكثير من خطط العمل المتفائلة تنتهي في سلة المهملات.

"حسناً، قد لا يكون هذا المشروع *بالذات* هو ما تعمل عليه. لكن إذا كنت لا تعمل في نفس القطاع، أي إذا انتقلتَ إلى نشاط غير *مرتبط كلياً*، لا أظن عندها أن قصتك تعبِّر عن العزيمة".

فسألني، "أتقصدين أن أبقى في شركة واحدة؟".

"ليس بالضرورة. لكن الانتقال من نوع من النشاطات إلى نوع آخر - من مجموعة من المهارات إلى مجموعة مختلفة كلياً - ليس ما يقوم به الأشخاص الأقوياء العزيمة".

"لكن ماذا لو كنتُ أتنقّل كثيراً وبقيتُ أعمل بجهد لا يُصدَّق؟".

"العزيمة ليست مجرد العمل بجهد لا يُصدَّق. فهذا جزء منها فقط".

صمت.

"لماذا؟".

"حسناً، أولاً، لا توجد طرق مختصرة إلى التفوّق. فتطوير خبرة حقيقية واكتشاف حل للمشاكل الصعبة حقاً هي كلها أمور تأخذ وقتاً - أطول مما يظن معظم الأشخاص. ثم عليك تطبيق تلك المهارات وإنتاج بضائع أو خدمات تكون قيّمة للآخرين. فروما لم تُبنَ في يوم واحد".

كان يستمع إليَّ، فتابَعتُ كلامي.

"وإليك أهم شيء حقاً. العزيمة تتمحور حول العمل على شيء يهمّك أمره كثيراً لدرجة أنك مستعد للبقاء وفياً له".

"إنه القيام بما يحبّه المرء. لقد فهمت ذلك".

"صحيح، إنه القيام ما تحبّه، ولكن ليس فقط أن تحبّه - بل أن تستمر في حبّه".

كم قوية عزيمتك؟ يبيّن الجدول التالي مقياس العزيمة[98] الذي طوَّرتُه لدراستي في وست بوينت والذي استخدَمتُه في الدراسات الأخرى المشروحة في هذا الكتاب. اقرأ كل جملة ثم ضع دائرة حول المربع المناسب لك. لا تُطل التفكير بالأسئلة. بل فقط اسأل نفسك كيف تُقارَن أنت - ليس فقط مع زملائك أو أصدقائك أو أفراد عائلتك - بل مع "معظم الأشخاص".

	ليس مثلي	ليس مثلي	مثلي قليلاً	مثلي كثيراً	مثلي كثيراً

	بتاتاً	كثيراً			جداً
1. الأفكار والمشاريع الجديدة تُلهيني أحياناً عن الأفكار والمشاريع السابقة.	5	4	3	2	1
2. النكسات لا تُثبطني. لا أستسلم بسهولة.	1	2	3	4	5
3. غالباً ما أضع هدفاً لنفسي لكنني أختار لاحقاً السعي وراء هدف مختلف.	5	4	3	2	1
4. أنا عامل مجتهد.	1	2	3	4	5
5. أجد صعوبة في مواصلة التركيز على المشاريع التي يستغرق إنجازها أكثر من بضعة أشهر.	5	4	3	2	1
6. أنا أُنهي أي شيء أبدأه.	1	2	3	4	5
7. تتغيَّر اهتماماتي من سنة إلى سنة.	5	4	3	2	1
8. أنا مواظب. لا أستسلم أبداً.	1	2	3	4	5
9. بقيتُ مهووساً بفكرة أو مشروع لفترة قصيرة لكنني فقدتُ الاهتمام لاحقاً.	5	4	3	2	1
10. لقد تغلَّبتُ على نكساتٍ لكي أكسب تحدياً مهماً.	1	2	3	4	5

لكي تحتسب مجموع نقاط عزيمتك، اجمع كل نقاط المربعات التي وضعت دائرة حولها واقسم على 10. أقصى مجموع نقاط على هذا المقياس هو 5 (قوي العزيمة جداً)، وأدنى مجموع نقاط ممكن هو 1 (ليس قوي العزيمة أبداً).

يمكنك استخدام الجدول التالي لكي ترى مقارنة بين مجموع نقاطك[99] ومجموع نقاط عيّنة كبيرة من الراشدين الأميركيين (مثلاً، إذا كان مجموع نقاطك هو 4.1، ستكون عزيمتك أقوى من حوالي 70% من الراشدين المشمولين في عيّنتنا).

النسبة المئوية	مجموع نقاط العزيمة
%10	2.5
%20	3.0
%30	3.3
%40	3.5
%50	3.8
%60	3.9
%70	4.1
%80	4.3
%90	4.5
%95	4.7
%99	4.9

تذكّر أن مجموع نقاطك هو انعكاس للطريقة التي ترى بها نفسك الآن. فقوة عزيمتك في هذه اللحظة من حياتك قد تكون مختلفة عن قوة عزيمتك عندما كنت أصغر في السن. وإذا احتسبتَ مقياس عزيمتك مرة أخرى لاحقاً، قد تحصل على مجموع نقاط مختلف. ومثلما سيبيِّن لك هذا الكتاب باستمرار، فإن هناك أسباب كثيرة تدعو إلى الاعتقاد أن بإمكان العزيمة أن تتغيَّر.

للعزيمة مكوّنان: الشغف والمثابرة. إذا كنت تريد التعمّق أكثر قليلاً، يمكنك احتساب مجموع نقاط منفصل لكل مكوّن منهما: لمجموع نقاط شغفك، احتسب مجموع نقاطك للبنود الفردية الترقيم واقسم على 5. ولمجموع نقاط مثابرتك، احتسب مجموع نقاطك للبنود الزوجية الترقيم واقسم على 5.

إذا حصلتَ على مجموع نقاط مرتفع على الشغف، ستكون قد حصلتَ على الأرجح على مجموع نقاط مرتفع على المثابرة أيضاً. والعكس بالعكس. ومع ذلك، سأخمِّن أن مجموع نقاط مثابرتك أعلى قليلاً من مجموع نقاط شغفك. لا يصحّ هذا مع كل الأشخاص، لكنه يصحّ مع معظم الأشخاص الذين دَرَستهم. مثلاً، أخذتُ مقياس نفسي أثناء كتابة هذا الفصل، وحصلتُ على مجموع نقاط هو 4.6. كان مجموع نقاط مثابرتي هو 5.0 ومجموع نقاط شغفي 4.2 فقط. رغم غرابة هذه المسألة، إلا أن محافظتي على التركيز على أهداف ثابتة مع مرور الوقت يُعتبر أصعب بالنسبة لي من العمل بجهد والشفاء من النكسات.

هذا النمط الثابت - أن تكون مجاميع نقاط المثابرة أعلى في أغلب الأحيان من مجاميع نقاط الشغف - هو دلالة على أن الشغف والمثابرة ليسا نفس الشيء بالضبط. سأقوم في بقية هذا الفصل بتوضيح كيف يختلفان وبإظهار كيفية فهمهما كجزأين من وحدة متكاملة.

ربما تكون قد لاحظت أثناء احتسابك مقياس العزيمة الخاص بك أن كل أسئلة الشغف لم تسألك عن *قوة* التزامك بأهدافك. وقد يبدو هذا غريباً لأن الكلمة *شغف* غالباً ما تُستخدَم لوصف الأحاسيس القوية. يعتبر الكثير من الأشخاص أن الشغف مرادف للافتتان أو الهَوَس. لكن في المقابلات التي تتمحور حول ما يلزم لتحقيق النجاح، غالباً ما يتحدث الموهوبون بالفطرة عن إلتزام من نوع آخر. فبدلاً من القوة، تظهر فكرة *الثبات مع مرور الوقت* مرة تلو الأخرى في تعليقاتهم.

مثلاً، سمعتُ عن طبّاخين ترعرعوا وهم يشاهدون جوليا تشايلد على التلفزيون وبقوا مفتونين بالطبخ في مرحلة البلوغ. وسمعتُ عن مستثمرين لا يزال منسوب فضولهم بالأسواق المالية بعد أربعة أو خمسة عقود من الاستثمار حاداً مثلما كان في يومهم الأول في البورصة. وسمعتُ عن علماء رياضيات يعملون على حل *نفس* المسألة الرياضية طوال الليل والنهار لسنوات، من دون أن يقولوا لأنفسهم، "اللعنة على هذه النظرية! سأنتقل إلى شيء آخر". ولهذا السبب فإن الأسئلة التي تولِّد لك مجموع نقاط شغفك تطلب منك تقدير مدى *ثباتك* على تحقيق الأهداف مع مرور الوقت. هل *الشغف* هي الكلمة الصحيحة لوصف التفاني الدائم والمتواصل؟ قد يقول البعض إنه عليَّ أن أجد كلمة أفضل. ربما هم على حق. لكن المهم هو الفكرة نفسها: الحماسة شائعة، والثبات نادر.

خذ مثلاً جيفري غتلمان. بقي جف مدير مكتب شرق أفريقيا لنيويورك تايمز لحوالي عقد من الزمن. وقد فاز بجائزة بوليتزر عن فئة الصحافة الدولية في العام 2012 لتغطيته النزاع في شرق أفريقيا. إنه من المشاهير في عالم الصحافة الدولية، ومحترم كثيراً لشجاعته في تعقّب قصص تعرِّض حياته للخطر، وكذلك لاستعداده لنقل أحداث مروِّعة جداً بدون تردد.

التقيتُ جف عندما كنا في أوائل عشريناتنا. كنا وقتها نحن الاثنان ندرس الماجستير في جامعة أكسفورد. بالنسبة لي، كان ذلك قبل ماكينزي، وقبل التعليم، وقبل أن أصبح طبيبة نفسية. وبالنسبة لجف، كان ذلك قبل أن يكتب أول مقال له. أعتقد أنه من العدل القول إننا لم نكن نعرف وقتها ما الذي نريد تحقيقه في حياتنا المهنية لاحقاً - وكنا نحاول اكتشاف الإجابة بأي طريقة من الطرق.

تحدثتُ مع جف على الهاتف مؤخراً. كان في نيروبي، وهي مركزه المؤقت بين رحلاته إلى بقية المناطق في أفريقيا. وكنا نضطر كل بضع دقائق إلى التأكد أننا لا نزال نسمع بعضنا البعض. بعد التطرّق إلى الذكريات الجميلة مع زملائنا في الجامعة وتبادل أخبار أولادنا، طلَبتُ من جف أن يفكر مليّاً بفكرة الشغف والدور الذي لعبه في حياته.

فأخبرني، "بقي لديّ إحساس واضح لمدة طويلة جداً أين كنتُ أريد أن أكون. وكان ذلك الشغف هو أن أعيش وأعمل في شرق أفريقيا"[100].

"آه، لم أكن أعرف ذلك - فقد افترَضتُ أن شغفك كان في الصحافة، وليس بمنطقة معيّنة من العالم. لو كنتَ مضطراً على الاختيار بين أن تكون صحافياً أو أن تعيش في شرق أفريقيا فقط، فماذا ستختار؟".

توقَّعتُ أن يختار جف الصحافة. لكنه لم يفعل ذلك.

"اسمعي، الصحافة تلائمني كثيراً. فلطالما كنتُ منجذباً نحو الكتابة. ولطالما كنتُ لا أمانع من التواجد في ظروف جديدة. وحتى طابع المواجهة في الصحافة يلائم شخصيتي. فأنا أحبّ أن أتحدى السلطة. لكنني أعتقد أن الصحافة كانت، إلى حد ما، وسيلة لتحقيق غاية".

نما شغف جف على مدى السنوات. ولم يكن مجرد عملية اكتشاف هامدة - الكشف عن جوهرة صغيرة مخفية داخل نفسيته - بل أشبه بعملية بناء نشطة. لم يشرع جف بالبحث عن شغفه - بل ساعد في بلوَرَته.

عند انتقاله من إيفانستون، إيلينوي إلى إيثاكا، نيويورك وهو لا يزال في الثامنة عشر من عمره، لم يكن بمقدور جف أن يتوقع مهنته المستقبلية. وعندما كان في جامعة كورنَلّ، انتهى به المطاف أن يتخصَّص في الفلسفة، وأحد أسباب ذلك هو لأنه "كان التخصّص الأسهل من حيث المتطلبات"[101]. ثم زار شرق أفريقيا خلال الصيف بعد انتهاء سنته الجامعية الأولى. وتلك كانت بداية البداية: "لا أعرف كيف أشرح الأمر. فذلك المكان بهرني للغاية. كان هناك طابع أردتُ الارتباط به، وأردتُ جعله جزءاً من حياتي"[102].

حالما عاد جف إلى كورنَلّ، بدأ يدرس السواحلية، وبعد انتهاء سنته الجامعية الثانية، أخذ إجازة من الدراسة لمدة سنة لكي يجوب العالم. خلال تلك الرحلة، عاد إلى شرق أفريقيا، وأحسّ بنفس الانبهار الذي أحسّ به في زيارته الأولى.

رغم ذلك، لم يكن واضحاً له كيف سيكسب لقمة عيشه هناك. وكيف سَلَك مسار الصحافة كمهنة له؟ اقترح عليه ذلك أستاذٌ مُعجَب بكتاباته، ويتذكر جف أنه قال لنفسه، "هذه أغبى فكرة سمعتها في حياتي... مَن يريد أن يعمل لصالح صحيفة مملة؟"[103] (أتذكَّر أنني فكّرتُ بنفس الشيء في وقت من الأوقات بشأن فكرة أن أصبح معلِّمة: *مَن تريد أن تكون معلِّمةً مملةً؟*). في نهاية

المطاف، عمِل جف لصالح صحيفة الطلاب كورنَلّ دايلي صن، ولكن كمصوّر فوتوغرافي وليس ككاتب.

"عندما وصلتُ إلى أكسفورد، كنتُ تائهاً جداً أكاديمياً[104]. وشَعَر الأساتذة هناك بالصدمة من أنني لم أكن أعرف ما هو التخصّص الذي أريد أن أدرسه. فكانوا كما لو أنهم يقولون لي، 'لماذا أنت هنا؟ هذا مكان جديّ. يجب أن تكون لديك فكرة واضحة عما تريد أن تدرس وإلا لا يجب أن تكون هنا'".

كنتُ أظن وقتها أن جف سيختار مهنة التصوير الصحفي. فقد كان يذكّرني بالمصوّر الفوتوغرافي الخبير روبرت كينكايد الذي لعب دوره الممثل كلينت إيستوود في فيلم "جسور مقاطعة ماديسون" والذي عُرض في دور السينما في نفس الوقت تقريباً الذي أصبحنا فيه أصدقاء. في الواقع، لا أزال أذكر الصور الفوتوغرافية التي أراني إياها جف منذ عشرين سنة. ظننتُ وقتها أنها مأخوذة من مجلة ناشونال جيوغرافيك، لكنه كان قد التقطها بنفسه في الواقع.

بحلول سنته الثانية في أكسفورد، اكتشَف أن الصحافة خيارٌ ملائمٌ له أكثر: "بعدما تعلَّمتُ أكثر كيف أكون صحافياً وكيف أن ذلك يستطيع أن يعيدني إلى أفريقيا، وكيف أن ذلك سيكون مسلياً في الواقع، ويمكنني أن أكتب بشكل إبداعي أكثر مما ظننتُ أن الصحافة هي عليه في البدء، صمَّمتُ أن هذا هو الاختصاص الذي سأدرسه. فبدأتُ مساراً متعمَّداً جداً كان ممكناً، لأن قطاع الصحافة كان هرمياً جداً، وكان واضحاً كيفية الانتقال من أ إلى ب إلى ج إلى د، الخ".

كانت الخطوة أ أن أكتب لصحيفة الطلاب في أكسفورد، تشيرويل. والخطوة ب فترة توظيف تجريبي خلال الصيف في صحيفة صغيرة في ويسكنسن. والخطوة ج سانت بطرسبرغ تايمز في فلوريدا ضمن قسم المترو. والخطوة د لوس أنجلوس تايمز. والخطوة هـ نيويورك تايمز كمراسل قومي في أطلنطا. والخطوة و السفر إلى ما وراء البحار لتغطية أخبار الحرب، وفي العام 2006 - بعد حوالي عقد من تحديده الهدف لنفسه - وصل أخيراً إلى الخطوة ز: أن يصبح مدير مكتب نيويورك تايمز في شرق أفريقيا.

"كان الطريق متعرّجاً حقاً وقد أخذني إلى شتى الأماكن. فقد كان صعباً ومُثبطاً ومُحبطاً ومخيفاً، وكل شيء آخر. لكنني وصلتُ في نهاية المطاف إلى حيث كنت أريد بالضبط".

أما بالنسبة للنماذج العديدة الأخرى عن العزيمة، فإن التشبيه الشائع للشغف بالألعاب النارية ليس منطقياً عندما تفكّر بمعنى الشغف لشخص مثل جف غتلمان. فالألعاب النارية تنفجر بشكل باهر لكنها تتبدَّد بسرعة، ولا تترك سوى خيوط من الدخان وذكرى شيء كان مذهلاً في لحظة من اللحظات. لكن ما تقترحه رحلة جف هو تشبيه الشغف *بالبوصلة* - ذلك الشيء الذي تقضي بعض الوقت في تصنيعه، ثم تعدِّله حتى يصبح دقيقاً في النهاية، وعندها يرشدك في طريقك الطويل والمتعرّج إلى حيث تريد أن تصل في نهاية المطاف.

يعبِّر مدرِّب سياتل سيهوكس بيت كارّول عن المسألة كالتالي: "هل لديك فلسفة للحياة؟"[105].

لا معنى لهذا السؤال بالنسبة لبعضنا. فقد نقول: *حسناً، هناك أمور كثيرة أسعى وراء تحقيقها. أهداف كثيرة. مشاريع كثيرة. أيّ منها تقصد؟*

لكن لا مانع لدى البعض الآخر من الإجابة باقتناع: *هذا ما أريده.*

يصبح كل شيء أوضح قليلاً عندما تفهم مستوى الهدف الذي يسأل عنه بيت. فهو لا يسأل عما تريد تحقيقه اليوم بالذات، أو حتى هذه السنة. إنه يسأل عما تحاول الخروج به من الحياة. وباستخدام مصطلحات العزيمة، إنه يسأل عن شغفك.

فلسفة بيت هي: *أنجز الأشياء بشكل أفضل مما تم إنجازه في أي وقت مضى*[106]. وكما الحال مع جف، احتاج بيت إلى بعض الوقت لكي يعرف، بالمعنى الأوسع، ما الذي كان يهدف إليه. وأتت اللحظة المحورية في توقيت سيء في مهنته كمدرِّب: مباشرة بعد أن أُقيل من منصبه كمدير فني لفريق نيو إنغلند باتريوتس. كانت هذه السنة الأولى والوحيدة في حياته التي لم يكن فيها يلعب أو يدرِّب كرة القدم. عند ذلك المنعطف، ألحّ عليه أحد أصدقائه أن يفكِّر بشيء تجريديّ أكثر من مجرد الوظيفة التالية التي سيشغلُها: "يجب أن تكون لديك فلسفة".

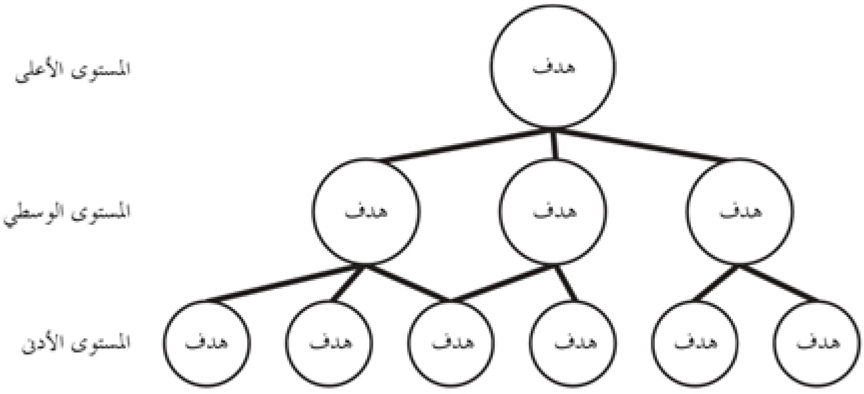
أدرك بيت أنه لا يملك فلسفةً وأنه بحاجة إلى واحدة: "إذا كنتُ سأحصل على فرصة لإدارة فريقٍ من جديد، يجب أن تكون لديّ فلسفة توجّه كل نشاطاتي"[107]. فكَّر بيت كثيراً: "قضيتُ الأسابيع والأشهر القادمة من حياتي بتدوين ملاحظات وتعبئة مجلدات"[108]. في الوقت نفسه، كان

يلتهم كتب جون وُودن، مدرِّب كرة السلة الأسطوري لفريق جامعة كاليفورنيا الذي حقّق رقماً قياسياً بالفوز بعشر بطولات وطنية.

كالكثير من المدرِّبين، كان بيت قد قرأ وُودن من قبل. لكنه كان يقرأ ويفهم هذه المرة، بشكل أعمق بكثير، ما الذي يحاول أن يقوله ذاك المدرِّب الرمز. وأهم شيء قاله وُودن كان أنه رغم أن كل فريق يجب أن يقوم بمليون شيء بشكل جيد، إلا أن اكتشاف الرؤية الشاملة هو في غاية الأهمية.

أدرك بيت في تلك اللحظة أن الأهداف المحدَّدة - كالفوز في مبارة معيّنة، أو حتى بطولة الموسم، أو اكتشاف أحد عناصر التشكيلة الهجومية، أو طريقة مخاطبة اللاعبين - تتطلّب تنسيقاً، تتطلّب غايةً، فقال: "تعطيك الفلسفة الواضحة والمعرَّفة جيداً الإرشادات والحدود التي تُبقيك على المسار الصحيح".

إحدى الطرق لفهم ما يقصده بيت هو تخيّل الأهداف في هرمية[109].



في أسفل هذه الهرمية تقف معظم أهدافنا الملموسة والمحدَّدة - الأعمال التي نضعها على قائمة مهامنا القصيرة الأجل: أريد الخروج اليوم قبل الثامنة صباحاً. أريد معاودة الاتصال بشريكي المهني. أريد إنهاء كتابة رسالة البريد الإلكتروني التي بدأتُها البارحة. تتواجد تلك الأهداف المتدنية المستوى فقط *كوسيلة لتحقيق غاية*. فنحن نريد تحقيقها فقط لأنها تعطينا شيئاً *آخر* نريده. بالمقابل، كلما كان الهدف أعلى في هذه الهرمية، كلما كان مجرَّداً وعاماً ومهماً أكثر، وكلما كان غايةً بحد ذاته، وكلما قلّ كونه *وسيلة* لتحقيق غاية.

توجد ثلاثة مستويات فقط في الرسم البياني أعلاه. وهذا إفراط في التبسيط. فقد تكون هناك عدة طبقات من الأهداف المتوسطة المستوى بين المستويين الأدنى والأعلى. مثلاً، الخروج قبل الثامنة صباحاً هو هدف متدني المستوى، لأنه مهم فقط بسبب هدف متوسط المستوى: الوصول إلى العمل دون تأخير. ولماذا تهتم بذلك؟ لأنك تريد أن تكون دقيقاً في المواعيد. ولماذا تهتم بذلك؟ لأن الدقة في المواعيد تبيّن احترامك للأشخاص الذين تعمل معهم. ولماذا هذا مهم؟ لأنك تكافح لكي تكون قائداً جيداً.

إذا كانت الأجوبة على هذه الأسئلة "لماذا؟" التي تطرحها على نفسك هي مجرد "فقط لأن!"، فستعرف عندها أنك وصلتَ إلى أعلى هرمية الأهداف. فالهدف ذو المستوى الأعلى ليس وسيلةً إلى أي غاية أخرى. بل هو *غاية بحد ذاته*. يحبّ بعض الأطباء النفسيين تسمية هذا "هَمّ مُطلق"[110]. وأنا شخصياً أعتبر هذا الهدف ذي المستوى الأعلى كبوصلة تعطي اتجاهات ومعنى لكل الأهداف الموجودة تحته.

خذ مثلاً الرامي في رياضة البيسبول توم سيفر المُدرَج إسمه في قاعة المشاهير. عندما تقاعد في العام 1987 في سنّ الثانية والأربعين[111]، كان قد حقّق 311 فوزاً؛ و3,640 حالة استبعاد؛ و61 حالة منع الخصم من تسجيل أي نقطة؛ و2.86 لفة كاملة كمعدل وسطي. وفي العام 1992، عندما تم التصويت على ضمّ سيفر إلى قاعة المشاهير، نال أعلى نسبة تصويت سُجّلت في التاريخ: 98.8%. وخلال مسيرته الاحترافية في رياضة البيسبول التي امتدت لعشرين سنة، كان سيفر يسعى إلى رمي الكرة "بأفضل ما أستطيع يوماً بعد يوم، وسنة بعد سنة"[112]. وإليك كيف أعطت تلك النية معنىً وبنيةً لكل أهدافه ذات المستوى المتدني أكثر:

رمي الكرة... يحدِّد ما الذي آكله ومتى أنام وما الذي أفعله عندما أستيقظ. يحدِّد كيف أُمضي حياتي عندما لا أرمي الكرة. فإذا كان يعني عدم ذهابي إلى البحر للإسمرار قليلاً لأن بشرتي قد تحترق وقد يمنعني ذلك من رمي الكرة لبضعة أيام، فلن أسير أبداً تحت الشمس خالعاً قميصي... وإذا كان يعني أنه عليَّ أن أذكِّر نفسي بأن أداعب الكلاب الأليفة بيدي اليسرى أو أرمي قطع الحطب في الموقدة بيدي اليسرى، فسأفعل ذلك أيضاً. وإذا كان يعني أن آكل الجبن الأبيض الطري المفتّت خلال الشتاء بدلاً من قطع الشوكولا لكي يبقى وزني منخفضاً، فسآكل الجبن الأبيض الطري المفتّت[113].

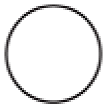
الحياة التي يتحدّث عنها سيفر تبدو تعيسة. لكن هذه هي طريقة تعاطي سيفر مع الأمور: "رمي الكرة هو ما يُسعدني. وقد كرَّستُ حياتي لذلك... وقد عقدتُ العزم على ما أريد أن أقوم به. أشعر بالسعادة عندما أرمي الكرة بشكل جيد، لذا فأنا لا أقوم سوى بالأمور التي تساعدني على أن أكون سعيداً"[114].

ما أعنيه بالشغف ليس فقط أن لديك شيئاً تهتم لأمره. ما أعنيه هو أنك تهتم *لنفس* ذلك الهدف المُطلق بطريقة دائمة وحازمة ووفية. لستَ متقلِّباً. بل تستيقظ كل يوم تفكِّر بالأسئلة التي غفوتَ وأنت تفكِّر بها. ستكون، إلى حد ما، تسير في نفس الاتجاه، متلهّفاً لكي تخطو حتى أصغر الخطوات إلى الأمام بدلاً من أن تخطو خطوةً جانبيةً نحو وجهة أخرى. في أقصى الحدود، قد يعتبر البعض تركيزك هَوَساً. وتستمدّ معظم نشاطاتك أهميتها من ولائها لهمّك المُطلق، فلسفة حياتك.

لقد وضعتَ أولوياتك في ترتيبها الصحيح.

تتمحور العزيمة حول الالتزام بنفس الهدف ذي المستوى الأعلى لمدة طويلة جداً. بالإضافة إلى ذلك، تُعتبر "فلسفة الحياة" هذه، مثلما يصفها بيت كارّول، مثيرة للاهتمام لدرجة أنها تنظِّم مقداراً كبيراً من نشاطاتك. وتكون معظم الأهداف المتوسطة والمتدنية المستوى لدى الأشخاص الأقوياء العزيمة جداً مرتبطةً بطريقة أو بأخرى بذلك الهدف المُطلق. بالمقابل، يمكن أن ينتج افتقار العزيمة عن امتلاك بنيات أهداف أقل تماسكاً.

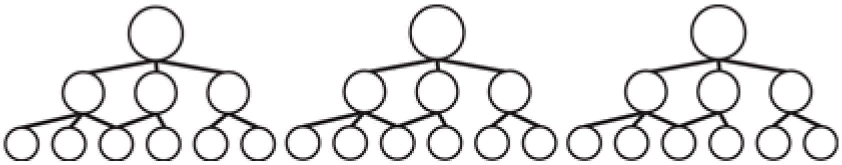
إليك بضع طرق يمكن أن يتجلّى بها افتقار العزيمة. فقد التقيتُ بعدد كبير من الشباب الذين يستطيعون التعبير ببلاغة عن حلمهم - مثلاً، أن يصبحوا أطباء أو لاعبي كرة سلة في الدوري الأميركي للمحترفين (NBA) - ويستطيعون تخيّل روعة ذلك بوضوح، لكن لا يمكنهم الإشارة إلى الأهداف المتوسطة والمتدنية المستوى التي ستقودهم إلى هناك. هناك هدفٌ ذو مستوى أعلى في هرمية أهدافهم لكن لا توجد أهداف داعمة متوسطة أو متدنية المستوى:



هذا ما تسمّيه صديقتي العزيزة وزميلتي الطبيبة النفسية غابرييل أوتينجن "أحلام اليقظة الإيجابية"[115]. تقترح دراسة غابرييل أن الانغماس في تخيّلات مستقبل إيجابي من دون اكتشاف كيفية الوصول إلى هناك، لا سيّما عدم التفكير بالعقبات التي تقف على الطريق، له فوائد قصيرة الأجل ولكن تكاليف طويلة الأجل. ففي الأجل القصير، ستشعر بشعور رائع جداً بشأن طموحك أن تصبح طبيباً. وفي الأجل الطويل، ستعيش في خيبة أمل لعدم تحقيقك هدفك.

وأعتقد أن هناك شيئاً شائعاً أكثر هو امتلاك مجموعة أهداف متوسطة المستوى لا تتناسب مع أي هدف توحيديّ ذي مستوى أعلى:

أو امتلاك بضع هرميات أهداف متنافسة ليست متصلة ببعضها البعض بأي طريقة من الطرق:



يُعتبر النزاع بين الأهداف من الميزات الضرورية للتواجد البشري إلى حد ما. مثلاً، لديَّ هرمية أهداف لصفتي المهنية وهرمية أهداف أخرى لصفتي كأم. حتى توم سيفر يقرّ أن مواعيد سفر وتمارين لاعب البيسبول المحترف تجعل من الصعب عليه تمضية وقت طويل مع زوجته وأولاده مثلما يتمنى. لذا ورغم أن رمي الكرة كان شغفه المهني، إلا أنه من الواضح أن لديه هرميات أهداف أخرى مهمة أيضاً.

مثل سيفر، لديَّ هرمية أهداف للعمل: *استخدام علم النفس لمساعدة الأولاد على النجاح*. لكن لديَّ هرمية أهداف منفصلة لكي أكون أفضل أم ممكنة لابنتيَّ. ومثلما تعرف كل أم تعمل، ليس سهلاً وجود "همَّين مُطلقَين". فلا يبدو أن هناك وقتاً أو طاقةً أو اهتماماً كافياً أبداً للوظيفة والمنزل معاً. وقد قرّرتُ أن أعيش في ذلك الجو من التوتّر. فقد فكَّرتُ بالبدائل عندما كنتُ يافعة - ألا تكون لديَّ

مهنة أو ألا تكون لديَّ عائلة - وقرّرتُ أنه لا يوجد، أخلاقياً، "قرار سليم"، فقط قرارٌ سيكون سليماً بالنسبة لي.

لذا فإن فكرة أن كل لحظة يقظة في حياتنا يجب أن يوجِّهها هدفٌ ذو مستوى أعلى واحد تُعدّ من حالات المثالية القصوى التي قد لا تكون مرغوبة حتى لأصحاب أقوى عزيمة بيننا. ومع ذلك، سأجادل أنه من الممكن تخفيض اللوائح الطويلة لأهداف العمل المتوسطة والمتدنية المستوى وفقاً لكيفية خدمتها هدفاً ذا أهمية أعلى. وأعتقد أن الحالة المثالية هي وجود هدف *مهني واحد* ذي مستوى أعلى وليس وجود عدة أهداف.

باختصار، كلما كانت هرميات أهدافنا موحَّدة ومنسَّقة أكثر، كلما كان ذلك أفضل.

يُحكى عن وارن بافيت - الملياردير العصامي الذي تُقدَّر ثروته الشخصية، التي حقّقها كلها خلال حياته، بحوالي ضعف حجم المنح الجامعية التي تقدّمها جامعة هارفرد - أنه أعطى طيّاره[116] عمليةً بسيطةً ثلاثية الخطوات ليحدِّد أولوياته.

وقد حصلت القصة كالتالي: نظر بافيت إلى طيّاره المخلص وقال له إنه لا شك لديه أحلام أكبر من التحليق به إلى حيث يحتاج أن يذهب. وقد أقرّ الطيّار بأن ذلك صحيح. فأطلعه بافيت على ثلاث خطوات.

أولاً، عليك أن تكتب لائحة بخمسة وعشرين هدفاً مهنياً.

ثانياً، عليك أن تستخدم كل جوارحك وتضع دائرة حول أعلى خمسة أهداف من حيث الأولوية. خمسة فقط.

ثالثاً، عليك أن تُمعن النظر بالأهداف العشرين التي لم تضع دائرة حولها. تلك هي الأمور التي عليك أن تتجنَّبها مهما كان الثمن. فهي ما يُلهيك، ويستهلك وقتك وطاقتك، ويُحرف أنظارك عن الأهداف التي تهمّك أكثر.

عندما سمعتُ هذه القصة لأول مرة، قلتُ لنفسي *مَن يمكن أن يكون لديه خمسة وعشرون هدفاً مهنياً مختلفاً؟ هذا أمر مضحك، أليس كذلك؟*. ثم أخذتُ ورقة وبدأتُ أكتب كل المشاريع التي أعمل عليها حالياً. وعندما وصلتُ إلى السطر الثاني والثلاثين، أدرَكتُ أنه يمكنني أن أستفيد من هذا التمرين.

ما يثير الاهتمام هو أنني كنتُ أعتبر معظم الأهداف أهدافاً متوسطة المستوى. فالأشخاص يفترضون ذلك المستوى من الأهداف عادة عندما يُطلب منهم كتابة عدة أهداف، وليس فقط هدفاً واحداً.

لكي أساعد نفسي في تحديد الأولويات، أضفتُ أعمدة تتيح لي تحديد مدى تشويق المشاريع وأهميتها. وصنَّفتُ كل هدف على مقياس من 1 إلى 10، من الأقل إثارة للتشويق إلى الأكثر إثارة للتشويق، ثم مرة أخرى من الأقل أهمية إلى الأكثر أهمية. ضرَبتُ تلك الأرقام ببعضها للحصول على رقم بين 1 و100. لم ينل أي هدف من أهدافي تصنيف "تشويق × أهمية" يساوي 100، لكن لم ينل أي هدف أيضاً تصنيفاً قيمته 1.

ثم حاوَلتُ أن أعمل بنصيحة بافيت وأضع دائرة حول بعض الأهداف الأكثر تشويقاً وأهميةً، مُحيلةً البقية إلى فئة التجنّب مهما يكن الثمن.

حاوَلتُ، لكنني لم أُفلح في القيام بذلك.

بعد حوالي يوم من التساؤل مَن كان على حق - أنا أو وارن بافيت - أدركتُ أن الكثير من أهدافي كانت، في الواقع، مرتبطة ببعضها البعض. وأكثريتها، في الواقع، كانت وسائل لتحقيق غايات، فتُعدّني لأحقّق تقدّماً نحو هدف مُطلق واحد: مساعدة الأولاد على النجاح والازدهار. كانت هناك بضعة أهداف مهنية فقط لا ينطبق عليها ذلك. فقرَّرتُ على مضض وضعها على لائحة التجنّب مهما يكن الثمن.

الآن، لو كنتُ أستطيع أن أجلس مع بافيت وأستعرض معه لائحتي (وهذا أمر غير محتمل، بما أنني أشكّ أن هرمية أهدافه تتضمن الاعتناء باحتياجاتي)، كان سيقول لي بالتأكيد إن القصد من هذا التمرين هو مواجهة حقيقة أن الوقت والطاقة محدودان. ويجب على كل شخص ناجح أن يقرِّر

ماذا عليه أن يفعل بأن يقرِّر ماذا عليه *ألا* يفعل. لقد فهمتُ ذلك. ولا يزال الطريق أمامي طويلاً للوصول إلى هناك.

لكنني سأقول أيضاً إن الطريقة التقليدية في تحديد الأولويات ليست كافية. فعندما يكون عليك تقسيم نشاطاتك بين عدة أهداف مهنية عالية المستوى مختلفة جداً، ستتعارض الأمور لديك كثيراً. ستحتاج إلى بوصلة داخلية *واحدة* - وليس إلى بوصلتين أو ثلاث أو أربع أو خمس بوصلات.

فرانك مودلّ، نيويوركر، 7 يوليو 1962، تشكيلة نيويوركر/بنك الرسوم الكرتونية.

لذا سأضيف خطوةً إضافيةً إلى تمرين بافيت الثلاثي الخطوات في تحديد الأولويات: اسأل نفسك، *إلى أي مدى ستخدم تلك الأهداف هدفاً مشتركاً؟*. فكلما كانت جزءاً أكبر من نفس هرمية الأهداف - مهمةً لأنها ستخدم عندها نفس الهمّ المُطلق - كلما كان شغفك أكثر تركيزاً.

إذا اتبعتَ هذه الطريقة في تحديد الأولويات، سيُضاف إسمك إلى قاعة المشاهير أو ستكسب مالاً أكثر من أي شخص آخر في التاريخ؟ لا أظن ذلك. لكن سيكون حظك أوفر في الوصول إلى مكان يهمّك أمره - سيكون حظك أوفر في الاقتراب إلى حيث *تريد* أن تكون.

عندما ترى أهدافك منظَّمة في هرمية، ستُدرِك أن العزيمة لا تتمحور أبداً حول السعي بعناد - مهما كان الثمن وإلى ما لا نهاية - وراء *كل* هدف ذي مستوى أدنى مذكور على لائحتك. في

الواقع، يمكنك توقّع التخلّي عن بعض الأمور التي تعمل بجهد كبير عليها في هذه اللحظة.

لن تنجح كلها. لا شك أنه عليك أن تبذل جهداً أكبر - وحتى لفترة أطول مما قد تظنه ضرورياً. لكن لا تضرب رأسك بالحائط محاولاً السعي وراء شيء هو مجرد وسيلة إلى غاية أهم[117].

فكّرتُ بمدى أهمية معرفة كيف تتلاءم الأهداف المتدنية المستوى في الهرمية الإجمالية للشخص عندما استمَعتُ إلى روز تشاست، رسامة الكاريكاتور المشهورة في نيويوركر، وهي تلقي محاضرة في المكتبة المحلية أخبرتنا فيها أن معدل رفضها في هذه المرحلة من مهنتها يبلغ حوالي 90%. وادّعت أن النسبة كانت أعلى بكثير.

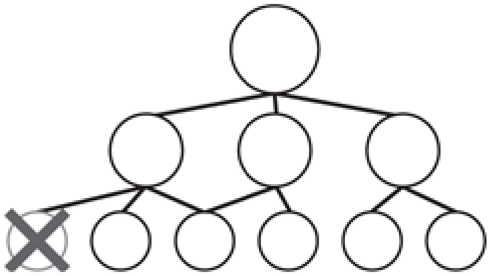
اتصلتُ ببوب مانكوف، محرِّر الكاريكاتور في النيويوركر، لأسأله عن مدى نموذجية هذا الرقم. فقد وجدتُه مرتفعاً إلى حد مروع. أبلغني بوب أن روز كانت حالة فريدة بالفعل. فتنهدّت الصعداء لأنني لم أرغب تخيّل كل رسامي الكاريكاتور في العالم يتلقون الرفض تسع مرات من كل عشر مرات. لكن بوب أبلغني بعد ذلك أن معظم رسامي الكاريكاتور يتعايشون مع نسبة رفض *أكبر* حتى. ففي مجلته مثلاً، يقوم "رسامو الكاريكاتور العاملون بالتعاقد"، الذين لديهم فرصة أفضل بكثير من أي شخص آخر بأن تُنشر أعمالهم، بتسليم مجتمعين حوالي خمسمئة رسم كاريكاتوري في الأسبوع. لكن كل عدد من المجلة يتضمن مساحة تكفي لنشر حوالي سبعة عشر منها كمعدل وسطي. فأجريتُ العملية الحسابية: هذا يعطي معدل رفض يزيد عن 96%.

"يا للهول! مَن سيواصل المضي قدماً عندما تكون الاحتمالات قاتمة إلى هذا الحد؟".

حسناً، بوب هو أحدهم.

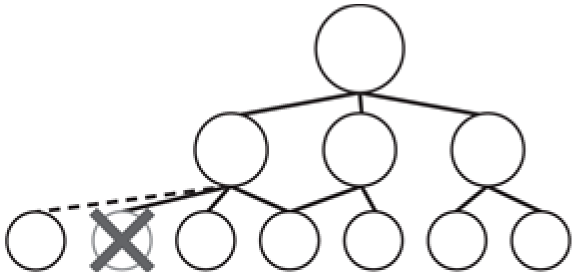
تكشف قصة بوب الكثير عن كيف أن المثابرة العنيدة نحو هدف ذي مستوى أعلى تتطلب، وربما بشكل متناقض أيضاً، بعض المرونة عند المستويات المتدنية في هرمية الأهداف. ويمكن تشبيه المسألة كما لو أنه تتم كتابة الهدف ذي المستوى الأعلى بالحبر، بعدما تكون قد فكّرت فيه بما يكفي لكي تعرف ماهيته، وتتم كتابة الأهداف التي لها مستوى أدنى بقلم الرصاص، لكي تتمكن من تعديلها ومحوها كلها أحياناً، ثم اكتشاف أهداف جديدة لكي تحل محلها.

إليك رسمي الذي ليس من نوعية النيويوركر أبداً لكي أبيِّن لك ما الذي أعنيه:



لقد تم حظر الهدف المتدني المستوى الذي توجد علامة X كبيرة عليه. إنه أشبه بـمذكرة رفض، نكسة، طريق مسدود، فشل. سيُصاب الشخص القوي العزيمة بخيبة أمل، أو حتى سيُكسَر خاطره، ولكن ليس لمدة طويلة.

وسرعان ما سيعرِّف الشخص القوي العزيمة هدفاً متدني المستوى جديداً - فيرسم رسماً كاريكاتورياً آخر، مثلاً - يخدم نفس الهدف.



أحد شعارات أصحاب القبعات الخضر هو: "ارتجل، تكيَّف، تغلَّب"[118]. وقد قيل للكثير منا عندما كنا أطفالاً، "إذا لم تنجح من المحاولة الأولى، جرِّب مرة تلو الأخرى". نصيحة سليمة، لكن مثلما يُقال، "جرّب مرة تلو الأخرى، ثم جرِّب شيئاً مختلفاً". هذا ما هو مطلوب بالضبط عند المستويات المتدنية لهرمية الأهداف.

إليك قصة بوب مانكوف:

مثل جف غتلمان، مدير مكتب شرق أفريقيا لنيويورك تايمز، لم يكن لدى بوب شغفٌ واضحٌ دائماً. فعندما كان بوب طفلاً، كان يحب الرسم، وبدلاً من ذهابه إلى المدرسة المحلية في البرونكس،

ذهَب إلى مدرسة لاغوارديا للموسيقى والفن، التي استُخدمَت لاحقاً في الفيلم Fame. لكن بعدما وصل إلى هناك، شاهد حدّة المنافسة وشعر بالخوف.

يتذكّر بوب قائلاً، "مواجهة مواهب حقيقية في الرسم جَعَل موهبتي تندثر.[119] لم ألمس قلماً أو فرشاة رسم لثلاث سنوات بعد تخرّجي". بدلاً من ذلك، تسجَّل في جامعة سيراكيوز، حيث درَس الفلسفة وعلم النفس.

في سنته الدراسية الأخيرة، اشترى كتاباً يدعى Learning to Cartoon (تعلَّم الرسم الكاريكاتوري) تأليف الأسطوري سِد هوف، الذي يُعتبر قُدوة للحكمة القائلة "الجهد يساوي الضِعف". على مدى حياته، ساهم هوف بـ571 رسماً كاريكاتورياً في النيويوركر، وكَتَب وزوَّد رسوماً لأكثر من ستين كتاباً للأطفال، ورَسَم شريطَي رسوم هزلية نُشرا عن طريق وسيط، وساهم حرفياً بآلاف الرسمات والرسوم الكاريكاتورية في منشورات أخرى. يبدأ كتاب هوف بتفاؤل سائلاً "هل من الصعب أن تصبح رسام كاريكاتور؟ لا. وقد كتبتُ هذا الكتاب لكي أبرهن ذلك..."[120]. وينتهي بفصل يدعى "كيفية الصمود في وجه مذكرات الرفض". وتوجد بينهما دروسٌ حول تأليف الفكرة، والرسم المنظوري، والشكل البشري، والتعابير الوجهية، الخ.

أخذ بوب بنصائح هوف لكي يُنشئ سبعة وعشرين رسماً كاريكاتورياً. ثم بدأ يتنقّل من مجلة إلى أخرى محاولاً بيعها - ولكن ليس النيويوركر، التي لم تكن تقابل رسامي الكاريكاتور شخصياً. وقد تعرَّض، بالطبع، للرفض من كل محرِّر قابله. وقد طلب منه معظمهم أن يعيد المحاولة في الأسبوع التالي، مع تقديم المزيد من الرسوم الكاريكاتورية. "المزيد؟"، تساءل بوب. "كيف يستطيع أي شخص أن يرسم أكثر من سبعة وعشرين رسماً كاريكاتورياً؟"[121].

وقبل أن يتمكن من معاودة قراءة الفصل الأخير في كتابة هوف حول مذكرات الرفض، تلقى بوب إشعاراً بأنه مؤهلٌ للتجنيد للحرب في فييتنام. لكن لم تكن لديه رغبة قوية في الذهاب؛ في الواقع، كانت لديه رغبة قوية بعدم الذهاب. لذا غيَّر صفته بسرعة إلى طالب دراسات عليا في علم النفس الاختباريّ. وخلال السنوات القليلة التالية، وأثناء جعله الجرذان تركض في متاهات، كان يجد بعض الوقت لكي يرسم. ثم وقبل نيله شهادة الدكتوراه بقليل، أدرك أن أبحاث علم النفس لم تكن الحقل الذي يثير اهتمامه: "أتذكر شعوري بأن السمة المميزة لشخصيتي كانت شيئاً آخر. فأنا أطرف شاب قد تلتقيه في حياتك[122] - هكذا كنتُ أنظر إلى نفسي - أنا شخص طريف".

بقي بوب يفكّر لبعض الوقت في طريقتين لجعل الفكاهة مهنته: "قلتُ لنفسي، حسناً، سأقدِّم كوميديا ارتجالية، أو سأكون رسام كاريكاتور"[123]. واندفع في النوعين باستمتاع شديد: "كنتُ أقضي كل النهار في كتابة وصلات مسرحية، ثم أرسم رسوماً كاريكاتوريةً في الليل". لكن مع مرور الوقت، أصبح أحد هذين الهدفين المتوسطَي المستوى جذاباً أكثر من الآخر: "كانت الكوميديا الارتجالية مختلفة وقتها. فلم تكن هناك نوادٍ مخصصةٍ لها حقاً. وكنتُ أضطر إلى الذهاب إلى برشت بَلت، ولم أكن أريد فعل ذلك حقاً... كنتُ أعرف أن فكاهتي لم تكن لتنجح مثلما كنتُ أريد مع أولئك الأشخاص".

لذا تخلّى بوب عن الكوميديا الارتجالية وكرَّس كل طاقته للرسوم الكاريكاتورية. "وبعد سنتين من تقديم الرسوم، كان كل ما نلتُه قدر تعبي عبارة عن مذكرات رفض من نيويوكر تكفي لتكون ورق جدران لحمامي بأكمله"[124]. حصلت بعض الانتصارات الصغيرة - رسوم كاريكاتورية اشترتها مجلات أخرى - لكن بحلول ذلك الوقت كان هدف بوب ذو المستوى الأعلى قد أصبح محدَّداً وطموحاً أكثر بكثير: لم يعد يريد أن يكسب قوته من الطرافة فحسب، بل أن يكون من أفضل رسامي الكاريكاتور في العالم. "كانت نيويوركر بالنسبة للرسم الكاريكاتوري ما هو نيويورك يانكيز بالنسبة للبيسبول - أفضل فريق"، يشرح بوب. "إذا كنت تستطيع الانضمام إلى ذلك الفريق، فستصبح أنت أيضاً أحد أفضل اللاعبين"[125].

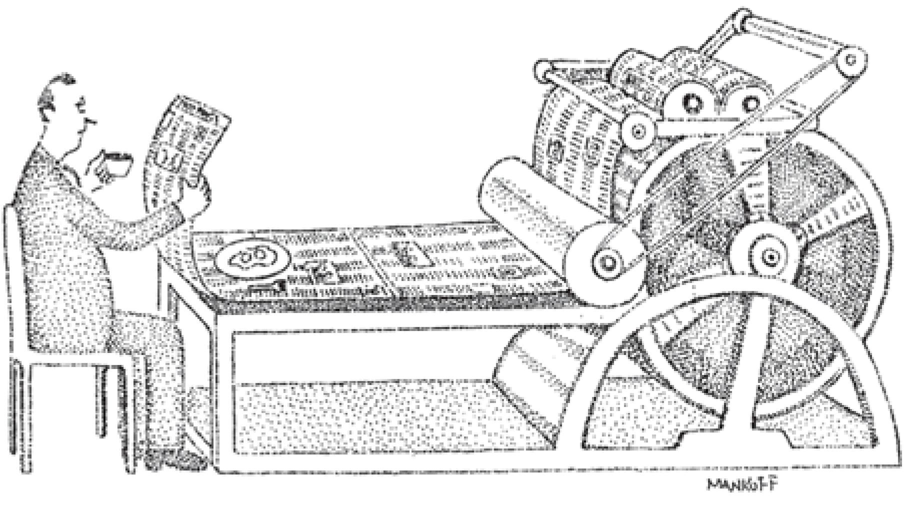
العدد الكبير لمذكرات الرفض بيَّن لبوب أن مبدأ "جرِّب مرة تلو الأخرى" لم يكن نافعاً. فقرَّر القيام بشيء مختلف. "ذهَبتُ إلى مكتبة نيويورك العامة وبحثتُ عن كل الرسوم الكاريكاتورية[126] رجوعاً إلى العام 1925 التي طُبعت في نيويوركر". فقد ظنَّ في البدء أنه ربما لا يرسم بشكل جيد كفاية، لكنه كان جلياً أن بعض رسامي الكاريكاتور الناجحين جداً في نيويوركر كانوا رسامين من الدرجة الثالثة. ثم ظنَّ بوب أن شيئاً قد يكون مزعجاً في طول تعليقاته - قصيرة جداً أو طويلة جداً - لكن هذا الاحتمال لم يصمد أيضاً. فقد كانت التعليقات موجزة عادة، ولكن ليس دائماً، وعلى أي حال، لم يبدُ بوب غير اعتيادي في هذا الخصوص. ثم ظنَّ بوب أنه ربما كان يفشل في نوعية فكاهته. كلا مرة أخرى: فبعض الرسوم الكاريكاتورية الناجحة كانت غريبة، وبعضها تهكُّمية، وبعضها فلسفية، وبعضها مثيرة للاهتمام فقط لا غير.

لكن الشيء الوحيد المشترك بين كل الرسوم الكاريكاتورية كان ما يلي: كانت تجعل القارئ يفكِّر.

كانت هناك نقطة مشتركة أخرى: كان لكل رسام كاريكاتور أسلوب شخصي يميِّزه عن الآخرين. فلم يكن هناك أسلوب واحد يمكن اعتباره "الأفضل". على العكس تماماً، ما كان يهمّ هو أن الأسلوب، بطريقة عميقة وخاصة جداً، كان تعبيراً عن رسام الكاريكاتور الفرد بالذات.

بتصفّحه كل الرسوم الكاريكاتورية المنشورة في نيويوركر، أدرك بوب أن بإمكانه أن يقدِّم رسوماً بنفس جودتها. أو حتى أفضل منها. "قلتُ لنفسي، 'يمكنني أن أفعل هذا، يمكنني أن أفعل هذا'. كان لديَّ ملء الثقة بذلك"[127]. كان يعرف أن بإمكانه أن يرسم رسوماً كاريكاتوريةً ستجعل الأشخاص يفكِّرون، ويعرف أن بإمكانه أن يطوِّر أسلوبه الخاص: "جرّبتُ أساليب مختلفة. ثم توصّلتُ إلى أسلوبي النقطي في نهاية المطاف". الأسلوب النقطي الشهير الآن في رسوم بوب الكاريكاتورية يسمّى تنقيط، وقد جرّبه لأول مرة في المدرسة، عندما اكتشَف الرسام الانطباعي الفرنسي جورج سورا.

بعد أن رُفض من نيويوركر لحوالي ألفَي مرة بين العامين 1974 و1977، أرسل بوب الرسم الكاريكاتوري التالي، وقد قُبل.



روبرت مانكوف، نيويوركر، 20 يونيو 1977. تشكيلة نيويوركر/بنك الرسوم الكرتونية.

في السنة التالية، باع بوب ثلاثة عشر رسماً كاريكاتورياً لنيويوركر، ثم خمسة وعشرين في السنة التالية، ثم سبعة وعشرين. وفي العام 1981، تلقى بوب رسالة من المجلة تسأله إن كان مهتماً بأن يصبح رساماً كاريكاتورياً يعمل بالتعاقد. فوافق.

في دوره كمحرِّر ومعلِّم، ينصح بوب رسامي الكاريكاتور الطَموحين بأن يسلِّموا رسومهم في دُفعات من عشرة، "لأنه في عالم الرسم الكاريكاتوري، كما هو الحال في الحياة، تسعة من أصل عشرة أشياء لا تنجح أبداً"[128].

بالفعل، التخلي عن الأهداف المتدنية المستوى ليس أمراً يمكن التسامح عنه فحسب، بل وضرورياً جداً أحياناً. يجب أن تستسلم عندما يمكن استبدال أحد الأهداف المتدنية المستوى بواحد آخر عمليّ أكثر. ومن المنطقي أيضاً أن تبدِّل مسارك عندما يكون هدفٌ متدني المستوى مختلفٌ - وسيلة مختلفة إلى نفس الغاية - أكثر فعالية، أو أكثر متعة، أو منطقي أكثر من خطتك الأصلية لأي سبب آخر.

في أي رحلة طويلة، تُعتبر الانعطافات أمراً متوقعاً.

لكن كلما كان الهدف ذو مستوى أعلى، كلما كان منطقياً أكثر أن تكون عنيداً. شخصياً، أحاول عدم التعلّق كثيراً بطلب منحة أو بحث أكاديمي مرفوض أو اختبار فاشل. فالألم الناتج عن تلك الإخفاقات حقيقي، لكنني لا أستكين طويلاً بسببها قبل الانتقال إلى مسألة أخرى. بالمقابل، لا أستسلم بنفس السهولة تجاه الأهداف المتوسطة المستوى، وبصراحة، لا يمكنني أن أتخيّل أي شيء يمكنه أن يغيّر هدفي المُطلق، فلسفتي في الحياة، على حد تعبير بيت. فبوصلتي، بعدما وجَدتُ كل القطع وجمعتُها ببعضها البعض، تستمر بتوجيهي في نفس الاتجاه، أسبوعاً تلو الأسبوع، وشهراً تلو الشهر، وسنة تلو السنة.

قبل فترة طويلة من إجرائي أولى المقابلات التي وضعتني على سكة العزيمة، كانت هناك طبيبة نفسية في ستانفورد تدعى كاثارين كوكس تفهرس مميزات المتفوّقين.

نشَرت كوكس حصيلة أبحاثها في العام 1926، بناءً على التفاصيل المتعلقة بسيرة 301 شخصية تاريخية بارعة بشكل استثنائي[129]. يتضمن أولئك الأفراد المرموقون شعراء وقادة سياسيين وعلماء وجنود وفلاسفة وفنانين وموسيقيين. كلهم عاشوا وماتوا في القرون الأربعة التي سبقت دراسة كوكس، وكلهم تركوا وراءهم إنجازات تستحق التوثيق في ست موسوعات شعبية.

كان الهدف الأولي لكوكس تخمين مدى ذكاء كل فرد من أولئك الأفراد، إن بالنسبة لبعضهم البعض أو بالمقارنة مع بقية الأشخاص. وفي سعيها إلى احتساب تلك التقديرات، تفحّصت كل الأدلة المتوفرة باحثةً عن دلالات نضج فكريّ مُبكر - ومن العمر وعلو شأن تلك الإنجازات احتسَبت حاصل ذكاء كل شخص في طفولته. وتضمَّن التلخيص المنشور لتلك الدراسة - إذا كان يمكنك تسمية كتاب من أكثر من 800 صفحة تلخيصاً - تاريخ كل حالة من حالات كوكس البالغ عددها 301، مرتّبةً من الأقل ذكاءً إلى الأكثر ذكاءً.

وفقاً لكوكس، أذكى شخص في المجموعة كان الفيلسوف جون ستيوارت مل، الذي نال حاصل ذكاء مقدَّر في الطفولة يبلغ 190 بسبب تعلّمه اليونانية في سنّ الثالثة، وكتابته تاريخ روما في سنّ السادسة، ومساعدته والده في تصحيح كتاب عن تاريخ الهند في سنّ الثانية عشرة. والأقل ذكاءً في ترتيب كوكس - الذين يتراوح حاصل ذكائهم المقدَّر في الطفولة بين 100 و110، وهذا أعلى من المعدل الوسطي للإنسان العادي بقليل فقط - تضمّنوا مؤسِّس علم الفلك العصري نيكولاوس كوبرنيكوس، والكيميائي والفيزيائي مايكل فاراداي، والشاعر والروائي الإسباني ميغيل دي سرفانتس. حلّ إسحق نيوتن في مرتبة وسطى في اللائحة، بحاصل ذكاء بلغ 130 - وهذا هو الحد الأدنى الذي يحتاج إليه أي طفل لكي يتأهل في العديد من برامج الموهوبين هذه الأيام.

استنتجت كوكس من تلك التقديرات لحاصل الذكاء أن الشخصيات التاريخية البارعة، كمجموعة، أذكى من معظمنا. لا مفاجأة هنا.

كانت هناك ملاحظة غير متوقعة أكثر هي قلة تأثير حاصل الذكاء في التفريق بين الأكثر براعة والأقل براعة. فالمعدل الوسطي لحاصل الذكاء في الطفولة لدى العباقرة الأكثر تفوّقاً، والذين لقَّبتهم كوكس "العشر الأوائل"، كان 146. والمعدل الوسطي لحاصل ذكاء الأقل تفوّقاً، والملقَّبين

"العشرة الأخيرون"، كان 143. كان الفارق طفيفاً جداً. بمعنى آخر، كانت العلاقة بين الذكاء والتفوّق في عيّنة كوكس ضعيفة *إلى* حد بعيد.

العشرة الأوائل في عيّنة كوكس[130] **(العباقرة الأكثر تفوّقاً)**

السير فرانسيس بايكن

نابليون بونابرت

ويليام بيت

إدموند بيرك

يوهان وولفغانغ فون غوته

فولتير

مارتن لوثر

جون ميلتون

إسحق نيوتن

جورج واشنطن

العشرة الأخيرون في عيّنة كوكس (العباقرة الأقل تفوّقاً)

كريستيان ك. ج. فون بنسن

توماس تشاترتون

توماس تشالمرز

جورج ج. دانتون

هيوز-فيليسيتي-روبرت دي لاموني

ريتشارد كوبدن

ساموِيل تايلور كوليردج

جوزيبي مازيني

يواكيم مورات

جوزيف هايدن

إذا لم تكن الموهبة الذهنية هي التي تحدِّد ما إذا كان الشخص سيصعد إلى لائحة العشرة الأوائل أو سيهبط إلى لائحة العشرة الأخيرين، فما الذي سيحدِّد ذلك؟ أثناء التمعّن بآلاف صفحات البيانات المتعلقة بسِيَر الأشخاص، قيَّمت كوكس ومساعدتها أيضاً سبع وستين سمة شخصية مختلفة لمجموعة فرعية من مئة عبقري. واختارت كوكس عن عمد عدداً متنوعاً من السمات - في الواقع، غطّت كامل نطاق السمات التي يعتبرها الأطباء النفسيون العصريون مهمةً - للسماح بحصول أقصى استكشاف ممكن للفروق التي تميِّز المتفوّقين عن بقية الناس، وأكثر من ذلك، تميِّز العشرة الأوائل عن العشرة الأخيرين.

في معظم المؤشرات السبعة والستين، عثرت كوكس على فروق عادية فقط بين المتفوّقين وعامة الناس. مثلاً، لا توجد علاقة كبيرة بين التفوّق والانبساط أو الابتهاج أو حسّ الفكاهة. ولم يكن كل المتفوّقين قد نالوا علامات عالية في المدرسة. بل ما يميِّز المتفوّقين عن بقية الناس بلا ريب كان مجموعة من أربعة مؤشرات. وقد ميَّزت تلك المؤشرات أيضاً بين العشرة الأوائل والعشرة

الأخيرين - بين المتفوّقين بقوة والمتفوّقين فحسب. جمَّعت كوكس تلك المؤشرات وأسمتها "إصرار الدافع".

يمكن بسهولة إعادة صياغة مؤشرَين كبنود شغفٍ لمقياس العزيمة.

الدرجة التي يعمل بها مع الكائنات البعيدة في المستقبل (على عكس العيش من دون استعداد أو تخطيط). التحضير النشط للحياة لاحقاً. العمل نحو تحقيق هدف واضح.

مَيل إلى عدم التخلّي عن إنجاز المهام لمجرد قابلية تغيّرها. عدم السعي وراء شيء جديد بحجة التجديد. عدم "البحث عن تغيير".

ويمكن بسهولة إعادة كتابة المؤشرين الآخرين كبنود مثابرةٍ لمقياس العزيمة.

بعض قوة الإرادة أو المثابرة. إصرار هادئ على الالتزام بالمسار حالما يتم تقريره.

مَيل إلى عدم التخلّي عن إنجاز المهام عند مواجهة العقبات. مثابرة، عناد، إصرار.

في تعليقات تلخيصها، استنتجت كوكس أن "الذكاء العالي ولكن ليس الأعلى، إلى جانب أكبر درجة من الإصرار، سيُنجِز تفوّقاً أكبر من أعلى درجة ذكاء مع إصرار أقل بعض الشيء"[131].

مهما يكن مجموع *نقاطك* في مقياس العزيمة، آمل أن يكون قد حثّك على بعض التأمل الذاتي. سيُعدّ تقدّماً مجرد توضيح أهدافك، ومدى تراصفها - أو عدم تراصفها - نحو شغفٍ واحدٍ ذي أهمية قصوى. وسيُعدّ تقدّماً أيضاً فهم بشكل أفضل مدى قدرتك الحالية على المثابرة في وجه مذكرات الرفض في الحياة.

إنها بداية. دعنا نتابع في الفصل التالي لنرى كيف تستطيع العزيمة أن تتغيَّر. ثم دعنا نتعلَّم في بقية الكتاب كيفية تسريع ذلك النمو.

الفصل 5
العزيمة تنمو

"كم نسبة العزيمة المُدمغة في جيناتنا؟".

كثيراً ما يُطرَح عليَّ هذا السؤال بصيغة مختلفة كلما أُلقي محاضرة عن العزيمة. فالسؤال عن الطبع والتطبّع سؤالٌ أساسيٌ جداً. ونحن لدينا إحساس بديهي بأن بعض الأشياء فينا - كطولنا مثلاً - تحدِّده جيناتنا، بينما هناك أشياء أخرى - ما إن كنا سنتكلَّم الإنكليزية أو الفرنسية - هي نتيجة تربيتنا وتجاربنا. "لا يمكنك أن تدرِّب الطول" هو تعبير شائع في عالم تدريب كرة السلة، والكثير من الأشخاص الذين يتعلَّمون عن العزيمة يريدون معرفة إن كانت مماثلة للطول أم اللغة.

وبالنسبة للسؤال عما إذا كنا نحصل على العزيمة من حمضنا النووي، هناك جواب قصير وجواب طويل. الجواب القصير هو "جزئياً"، والجواب الطويل معقَّد أكثر. برأيي أن الجواب الأطول يستحق انتباهنا[132]. فقد حقّق العلم خطوات ضخمة في اكتشاف كيف أن الجينات والتجارب والتفاعل بينها يجعلنا على ما نحن عليه. ومما أستطيع أن أقوله فإن التعقيد المتأصل في تلك الحقائق العلمية قد أدى لسوء الحظ إلى استمرار إساءة فهمها.

أولاً، يمكنني أن أقول لك باقتناع كامل إن كل سمة بشرية تتأثر بالجينات والتجارب معاً.

خذ الطول مثلاً. فالطول ميزةٌ وراثيةٌ بالفعل: الفروق الجينية هي سبب كبير يجعل بعض الأشخاص طوال القامة حقاً، وبعضهم قصار القامة حقاً، والبعض الآخر ذوي أطوال مختلفة بين الاثنين.

لكنه صحيح أيضاً أن متوسط طول الرجال والنساء قد ازداد بشكل كبير في بضعة أجيال فقط. مثلاً، تبيِّن سجلات الجيش أن متوسط طول الرجل البريطاني كان 165 سم منذ حوالي 150 سنة[133]، لكنه يبلغ اليوم 178 سم[134]. وقد كانت الزيادة في الطول مفاجئة أكثر في البلدان الأخرى؛ ففي هولندا مثلاً، يبلغ طول الرجل العادي الآن 185 سم تقريباً - وهذه زيادة بأكثر من 15 سم[135] خلال السنوات الـ150 الأخيرة. يتم تذكيري بهذه الزيادات المفاجئة في الطول بين الأجيال كلما التقيتُ بزملائي الهولنديين، حيث ينحنون بدافع التعاطف، لكنني أظل أشعر كأنني أقف في غابة من الأشجار العملاقة.

من غير المحتمل أن تكون الجينات قد تغيَّرت بذلك القدر الكبير في بضعة أجيال فقط. بل أن أقوى معزِّزات الطول كانت الغذاء، والهواء والماء النظيفين، والطب العصري (المصادفة هي أن الزيادة في الوزن بين الأجيال مفاجئة أكثر، ويبدو ذلك مرة أخرى من نتائج تناول المزيد من الطعام والتحرّك أقل وليس بسبب حصول تغيّر في حمضنا النووي). ويمكنك رؤية تأثير البيئة على الطول حتى ضمن الجيل نفسه. فالأولاد الذين يتناولون طعاماً صحياً بوفرة سيصبحون أطول، بينما سوء التغذية يعيق النمو.

بشكل مماثل، السمات مثل الصدق والكَرَم[136]، ونعم، العزيمة، تتأثر وراثياً، كما تتأثر بالتجارب. ينطبق الشيء نفسه على حاصل الذكاء[137]، والانبساط، والاستمتاع بالهواء الطلق[138]، والولع بالحلويات[139]، واحتمال أن تصبح مدخِّناً شرهاً[140]، وخطر إصابتك بسرطان الجلد[141]، وكل سمة أخرى يمكنك أن تتخيّلها حقاً. الطبع يؤثر، وكذلك التطبّع.

المواهب، بكل أصنافها، تتأثر وراثياً أيضاً. فبعضنا يُولد حاملاً جينات تسهّل عليه تعلّم الغناء بشكل دقيق وصحيح[142]، أو كبس كرة السلة[143]، أو حل معادلة تربيعية[144]. لكن المواهب، وبشكل مخالف للحدس، *ليست* جينية كلياً: فالسرعة التي نطوِّر بها أي مهارة تعتمد هي أيضاً وبشكل حاسم على التجارب.

مثلاً، شارَك عالم الاجتماع دان تشامبليس في سباقات سباحة عندما كان في المدرسة لكنه توقف عن المشاركة فيها عندما بدا واضحاً له أنه لن يتمكن من أن يصبح سبّاحاً ذا مرتبة على

الصعيد الوطني.

يشرح قائلاً، "حجمي صغير ولن ينثني الأخمصان في كاحليَّ". عفواً ماذا قلت؟ "لا أستطيع توجيه أصابع قدميَّ. أستطيع ثنيهما فقط. إنها محدودية جسدية. وهي تعني مبدئياً أنني على مستوى النخبة، أستطيع أن أسبح على صدري فقط"[145]. بعد حديثنا، أجريتُ بحثاً صغيراً عن ثني الأخمصين. تستطيع تمارين الإحماء تحسين نطاق حركتك، لكن طول بعض العظام يؤثر على مدى مرونة قدميك وكاحليك.

ومع ذلك فإن أكبر عائق أمام التحسّن لم يكن البنية الجسدية؛ بل كان في طريقة تدريبه: "عند استعادتي الأحداث، أنظر إلى الخلف الآن ويمكنني أن أرى أنه كان لديَّ مدرِّبين سيئين إلى حد رهيب[146] في مكانَين حاسمَين. فأحد المدرِّبين في مدرستي - بقي يدرّبني لأربع سنوات - لم يعلِّمني شيئاً البتّة. لا شيء. لقد علَّمني كيفية الاستدارة أثناء السباحة على الصدر، وقد علَّمني ذلك بشكل غير صحيح".

ماذا حصل عندما اختبر دان، أخيراً، تدريباً جيداً، ويعود ذلك جزئياً إلى تسكّعه حول المدرِّبين الوطنيين والأولمبيين الذين كان يدرسهم؟

"عدتُ إلى حوض السباحة بعد سنوات عديدة، واستعدتُ لياقتي البدنية من جديد، وسبحتُ سباق التتابع 200 متر بنفس سرعتي أيام المدرسة".

نفس القصة مرة أخرى. ليس فقط الطبع، وليس فقط التطبّع. الاثنين معاً.

كيف يعرف العلماء، بقناعة لا تتزعزع، أن الطبع والتطبّع يلعبان دوراً في تحديد أشياء مثل الموهبة والعزيمة؟ درس الباحثون خلال العقود القليلة الماضية توائم متطابقين وغير متطابقين، ترعرعوا في نفس العائلة أو في عائلات مختلفة. يتشارك كل التوائم المتطابقون نفس الحمض النووي، بينما يتشارك التوائم غير المتطابقين، كمعدل وسطي، حوالي النصف فقط. هذه الحقيقة، والكثير من الإحصائيات الفاخرة (حسناً، ليست فاخرة جداً - دنيوية أكثر في الواقع، بعدما يشرحها

لك معلِّمٌ جيدٌ)، تتيح للباحثين بأن يستنتجوا وروثية كل سمة، بناءً على مدى التشابه بين التوائم بعدما يكبرون.

مؤخراً، أبلغني باحثون في لندن[147] أنهم أخضعوا أكثر من مئتي ألف زوج من التوائم المراهقين في المملكة المتحدة لمقياس العزيمة. وقد قدَّرت تلك الدراسة أن وروثية المثابرة هي 37% وروثية الشغف هي 20%. تلك التقديرات على قدم المساواة مع تقديرات الوروثية للسمات الشخصية الأخرى، وهذا يعني بأبسط المصطلحات أنه يمكن عزو بعض التنوّع في عزيمة السكان إلى العوامل الجينية، ويمكن عزو الباقي إلى التجارب.

أسرعتُ لكي أضيف أنه لا توجد جينة *واحدة* فقط تشرح وروثية العزيمة. على العكس تماماً، هناك عشرات الدراسات التي أظهرت أن كل السمات البشرية تقريباً متعددة الجينات[148]، بمعنى أن السمات تتأثر بأكثر من جينة واحدة. أكثر بكثير في الواقع. الطول مثلاً يتأثر، حسب آخر الإحصاءات، بـ 697 جينة مختلفة على الأقل[149]. وبعض الجينات التي تؤثر على الطول تؤثر على سمات أخرى أيضاً. باختصار، يحتوي الجينوم البشري على خمس وعشرين ألف جينة مختلفة[150]، وهي تميل إلى التفاعل مع بعضها البعض ومع التأثيرات البيئية بطرق معقَّدة لا تزال غير مفهومة جيداً.

باختصار، ماذا تعلَّمنا؟ أولاً: العزيمة والموهبة وكل السمات النفسية الأخرى المتعلقة بالنجاح في الحياة تتأثر بالجينات والتجارب أيضاً. ثانياً: لا توجد جينة واحدة للعزيمة، أو لأي سمة نفسية أخرى.

أود أن أضيف نقطة ثالثة مهمة: تقديرات الوروثية تشرح سبب اختلاف الأشخاص عن المعدل الوسطي، لكنها لا تقول شيئاً عن المعدل الوسطي نفسه.

فبينما تقول وروثية الطول شيئاً عن التقلّب ـ لماذا بعض الأشخاص في بلد معيّن طوال القامة والبعض الآخر قصار القامة ـ إلا أنها لا تقول شيئاً عن طريقة تغيّر متوسط الطول. وهذا مهم لأنه يزوِّد دليلاً على أن البيئة التي ننمو فيها مهمة حقاً، وعلى أنها مهمة كثيراً.

إليك مثالاً مدهشاً آخر، وهو مثال ذو صلة أكثر بعلم النجاح: تأثير فْلين. لقد سُمّي هذا التأثير على إسم الباحث الاجتماعي النيوزيلندي جيم فْلين الذي اكتشفه، وهو يشير إلى زيادات مذهلة في مجاميع النقاط في اختبارات الذكاء خلال القرن الماضي. كم كانت تلك الزيادات؟ في اختبارات الذكاء الأكثر استخداماً هذه الأيام - مقياس وكسلر لذكاء الأطفال ومقياس وكسلر لذكاء الراشدين[151] - بلغ متوسط الزيادات أكثر من خمس عشرة نقطة في السنوات الخمسين الأخيرة[152] في أكثر من ثلاثين بلداً جرت دراستها. بتعبير آخر، إذا احتسبتَ مجموع نقاط الأشخاص منذ قرن بناءً على المعايير العصرية، فسيكون متوسط حاصل ذكائهم هو 70 - وهذه قيمة تلامس حدود التخلّف العقلي. أما إذا احتسبتَ مجموع نقاط الأشخاص اليوم بناءً على المعايير منذ قرن، فسيكون متوسط حاصل ذكائهم هو 130 - وهذه هي القيمة النموذجية للقبول في برامج الموهوبين عقلياً.

عندما سمعتُ عن تأثير فْلين لأول مرة، لم أصدِّق المسألة. فكيف يُعقَل أننا كلنا نزداد ذكاءً بهذه السرعة؟

اتصلتُ بجيم لأشاركه شكوكي - ورغبتي بمعرفة المزيد - وبما أنه كثير الأسفار، فقد سافر إلى فيلادلفيا للقائي وإخباري عن عمله. أتذكر أنني شعرتُ في لقائنا الأول أنه يبدو كصورة كاريكاتورية لشخصية أكاديمية: طويل، نحيل قليلاً، نظارات بدون إطار، وشعر مجعّد رمادي.

بدأ فْلين كلامه سارداً الحقائق الأساسية حول تغيّر حاصل الذكاء. فعند فحصه مجاميع النقاط الخام لحاصل الذكاء التي تم تسجيلها على مر السنوات، وجَد أن التحسينات في بعض الاختبارات كانت أكبر بكثير من غيرها. فذهَب إلى السبّورة ورسم خطاً حاداً للدلالة على أن مجاميع النقاط قد ارتفعت بشكل حاد في اختبارات حاصل الذكاء التي تقيّم التفكير المجرَّد. مثلاً، يستطيع العديد من الأطفال الصغار هذه الأيام الإجابة على السؤال "ما أوجه الشبة بين الكلاب والأرانب؟". فقد يجيبون أن الكلاب والأرانب كائنات حيّة، أو أن الاثنين حيوانات. ستنال هذه الأجوبة وفق كتيّب النقاط نصف العلامة فقط. وقد يذهب بعض الأطفال بعيداً جداً فيقولون إن الاثنين ثدييات، وسينالون العلامة الكاملة على فراستهم هذه. بالمقابل، قد ينظر إليك الأطفال الصغار منذ قرن بحيرة ويقولون لك، "الكلاب تطارد الأرانب". صفر نقطة.

نحن كمخلوقات نتحسَّن أكثر فأكثر في التفكير المجرَّد.

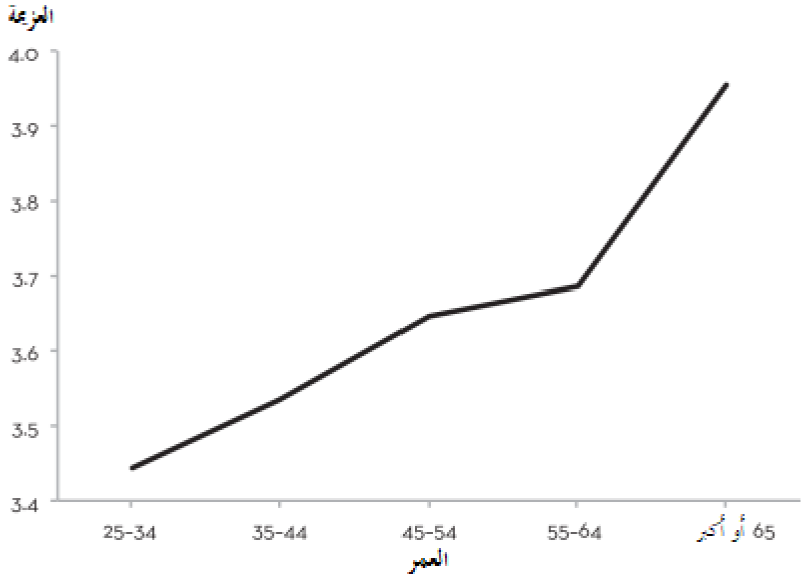
كوسيلة لشرح الزيادات الضخمة في بعض الاختبارات الفرعية لحاصل الذكاء ولكن ليس في بعضها الآخر، يُخبرنا فْلين قصةً عن كرة السلة والتلفزيون. فقد أصبحت كرة السلة، في كل مستويات المنافسة، تنافسية أكثر في القرن الماضي. وكان فْلين نفسه يمارس هذه الرياضة قليلاً عندما كان طالباً ويتذكر أن اللعبة تغيَّرت حتى خلال سنوات قليلة فقط. فما الذي حصل؟

وفقاً لفْلين، ما حصل كان التلفزيون. فقد شكَّلت كرة السلة رياضةً رائعةً للمشاهدة على الشاشة الصغيرة وهذا زاد من شعبيتها كثيراً. وبعدما أصبح التلفزيون من أساسيات أثاث كل أسرة، بدأ مزيد من الأولاد يمارسونها، محاولين تسديد الكرة باليد اليسرى مستخدمين اللوح، وتربيت الكرة بشكل متعرّج، ومهارات أخرى بدت روتينية لدى نجوم اللعبة. وبتحسّنه في هذه الرياضة، ساهم كل ولد عن غير قصد بإغناء بيئة التعلّم للأولاد الذين كان يلعب ضدهم. لأن أحد الأمور التي تحسّنك في كرة السلة هو اللعب مع أولاد أكثر مهارة منك بقليل.

يسمّي فْلين هذه الدورة الفعّالة لتحسين المهارات تأثير المُضاعِف الاجتماعي[153]، وقد استخدَم نفس المنطق ليشرح التغييرات في التفكير المجرَّد بين الأجيال. فوظائفنا وحياتنا اليومية خلال القرن الماضي تطلّبت منا التفكير بشكل تحليلي ومنطقي أكثر فأكثر. وبدأنا نذهب إلى المدرسة لفترات أطول، ويُطلب منا المزيد والمزيد في المدرسة، وأن نفكّر منطقياً بدلاً من أن نتكل على الحفظ عن ظهر قلب.

وتستطيع إما الفروق البيئية الصغيرة، أو الفروق الجينية، أن تسبِّب حصول تلك الدورة الفعّالة. في كلا الحالتين، ستتضاعف التأثيرات اجتماعياً، من خلال الثقافة، لأن كل فرد منا يُغني البيئة لنا جميعاً.

إليك رسماً بيانياً يبيِّن تغيّر مجاميع نقاط مقياس العزيمة حسب العمر. هذه البيانات مأخوذة من عيّنة كبيرة من الراشدين الأميركيين، ويمكنك أن ترى من المحور الأفقي أن الراشدين الأقوى عزيمةً في عيّنتي كانوا في أواخر الستينات من عمرهم أو أكبر؛ وكان الأضعف عزيمةً في العشرينات من عمرهم.



أحد تفسيرات هذه البيانات هو أن هناك نوعاً من "تأثير فْلين المعكوس" للعزيمة. مثلاً، من الممكن أن الراشدين في عقدهم السابع من العمر ذوي عزيمة أقوى لأنهم كبروا في عصر ثقافي مختلف جداً، وربما يكون عصرٌ ذو قيم ومعايير شدَّدت على شغف ومثابرة متواصلين أكثر من الحال مؤخراً. بمعنى آخر، من الممكن أن يكون "الجيل الأعظم" أقوى عزيمةً من جيل الألفية لأن القوى الثقافية هذه الأيام مختلفة عما كانت عليه البارحة.

هذا التفسير لسبب سير العزيمة والعمر[154] جنباً إلى جنب اقترحه عليَّ زميل قديم هزّ برأسه بينما كان ينظر معي إلى نفس هذا الرسم البياني وقال، "كنتُ أعرف ذلك! فلا زلتُ أعلِّم نفس الطلاب نفس المقرّر التعليمي في نفس الجامعة لعقود. ويمكنني أن أؤكِّد لكِ أنهم لم يعودوا يعملون بجهد هذه الأيام مثلما كان يحصل في الماضي!". أبي، الذي كرَّس كل حياته المهنية ككيميائي في شركة دوبونت وتقاعد ونال الساعة الذهبية حقاً، قد يقول نفس الشيء عن مقاول وارتون الذي اقترب مني بعد محاضرتي. فحتى أثناء تمضيته ليالٍ بأكملها للعمل على اختباراته، لم يكن الرجل ينتظر أن يتوصّل إلى شيء جديد كلياً في غضون بضع سنوات.

كبديل، من الممكن ألا تكون لميول العمر تلك أي علاقة بتغيّرات العزيمة بين الأجيال. بل إن ما قد تبيِّنه البيانات هو كيف ينضج الأشخاص مع مرور الوقت. تشير خبرتي الشخصية،

وقصص نماذج العزيمة مثل جف غتلمان وبوب مانكوف، بالفعل إلى أن العزيمة تنمو بينما نكتشف فلسفة حياتنا، ونتعلَّم أن ننفض الغبار عن أنفسنا بعد تعرّضنا للرفض وإصابتنا بخيبة أمل، ونتعلَّم أن نميِّز الفرق بين الأهداف المتدنية المستوى التي يجب التخلّي عنها بسرعة والأهداف العالية المستوى التي تتطلّب عناداً أكبر. قصة النضوج هي أننا نطوِّر القدرة على الشغف والمثابرة الطويلَي الأجل كلما تقدمنا في السن.

للتفريق بين هذه التفسيرات المتنافسة، نحتاج إلى نوع مختلف من الدراسات. ولتوليد البيانات التي عرضتُها عليك للتو، سألتُ أشخاصاً ذوي أعمار مختلفة عن مستوى عزيمتهم الحالية. وما حصلتُ عليه كان لقطةً عن العزيمة لدى الشباب والمسنّين. مثالياً، سأتابع أولئك الأشخاص لبقية حياتهم، مثلما فعل الطبيب النفسي جورج فايلنت مع رجال هارفرد. وبما أن مقياس العزيمة لم يظهر منذ فترة طويلة جداً، لا يمكنني أن أسرِّع لك الزمن وأعرض عليك العزيمة على مدى الحياة. ما أريده هو ذلك العرض المسرَّع زمنياً. لكن ما لديَّ هو لقطة فقط.

لحسن الحظ أنه تم فحص عدة نواحي أخرى من الشخصية طولياً. والميول واضحة في عشرات الدراسات التي تابعت الأشخاص على مرّ سنوات وعقود. يصبح معظمنا أكثر إخلاصاً وثقة ورعاية وهدوءاً[155] مع تجارب الحياة. ويحصل قسم كبير من ذلك التغيير بين عمرَي العشرين والأربعين، لكن لا توجد في الواقع فترةٌ في أعمار البشر يتوقف عندها تطوّر الشخصية. توضِّح تلك البيانات مجتمعةً ما يسمّيه الأطباء النفسيون الآن "مبدأ النُضج"[156].

نحن نكبر. أو على الأقل، معظمنا يفعل ذلك.

تلك التغيّرات مبرمجة مسبقاً وبيولوجية إلى حد ما. فسنّ البلوغ وسنّ اليأس مثلاً هما أمران يغيِّران شخصياتنا. لكن الشخصية تتغيَّر بالإجمال استناداً إلى تجارب الحياة أكثر.

لكن كيف تغيِّر تجارب الحياة شخصيتنا بالضبط؟

أحد أسباب تغيّرنا هو أننا نتعلَّم شيئاً لم نكن نعرفه من قبل. مثلاً، قد نتعلَّم من خلال التجربة والخطأ أن تبديلنا طموحاً مهنياً بواحد آخر بشكل متكرر هو أمر غير مُرضٍ. وهذا بالتأكيد ما حصل معي في عشريناتي. فبعد إدارتي مؤسسة لا تبغي الربح، ثم قيامي بأبحاث في علم الأعصاب، ثم تقديمي استشارات إدارية، ثم ممارستي التعليم، تعلَّمتُ أنه من الممتع أن أكون "مبتدئة واعدة"، لكن

أن أكون خبيرة فعلية هو أمر مُرضٍ أكثر بكثير. وتعلَّمتُ أيضاً أن سنوات العمل الشاق غالباً ما تُعتبر وبشكل مخطئ كدلالة على امتلاك موهبة فطرية، وأن الشغف ضروري مثل المثابرة للتفوّق على المستوى العالمي.

ونتعلَّم أيضاً، مثلما حصل مع الروائي جون إرفينغ، أنه "الإنجاز أي شيء بشكل جيد حقاً، عليك أن تُجهد نفسك"، وأن تقدِّر أنه "بإنجاز شيء مراراً وتكراراً، فإن الشيء الذي لم يكن طبيعياً أبداً يصبح كطبيعة ثانية لك تقريباً"، وأخيراً، أن القدرة على إنجاز أي عمل بإتقان "لا يحدث بين ليلة وضحاها"[157].

بالإضافة إلى بصيرتنا حول حالة الإنسان ككل، ما هي الأشياء الأخرى التي تتغيَّر فينا مع العمر؟

أعتقد أن ما يتغيَّر هي ظروفنا. فعندما نتقدم في السن، نندفع إلى حالات جديدة. فنحصل على وظيفتنا الأولى. وقد نتزوج. ويصبح أهلنا أكبر في السن، ونجد أنفسنا مسؤولين عنهم. وغالباً ما تتطلّب منا تلك الحالات الجديدة أن نتصرّف بشكل مختلف عما اعتدنا عليه. ولأننا مخلوقات قابلة للتكيّف، نتغيَّر. نرتقي إلى مستوى الأحداث.

بكلمات أخرى، نتغيَّر عندما *نضطر* إلى أن نتغيَّر. الحاجة أُم الاختراع.

إليك مثالاً بسيطاً. وصلت إبنتي الصغرى لوسي إلى سن الثالثة من دون أن تتعلَّم كيفية استخدام المرحاض المخصّص للأطفال. وقد بذلتُ ما بوسعي مع زوجي لرشوتها والتملّق لها وخداعها من أجل التخلّي عن حفاضات الأطفال. وقرأنا كل الكتب عن كل الأمور الصحيحة التي علينا القيام بها، وجرّبنا كل تلك الأشياء - أو على الأقل حاوَلنا بكل قوة ممكنة لوالدَين يعملان ولديهما انشغالات أخرى عليهما الاهتمام بها. لكن لا فائدة. فقد برهنت لوسي أن عزيمتها أقوى من عزيمتنا.

بعد تجاوزها سن الثالثة بقليل، غيَّرت لوسي غرفة الروضة التي كانت فيها: فمن غرفة الأطفال الصغار، حيث كان لا يزال كل الأطفال تقريباً يرتدون حفاضات، إلى غرفة "الأولاد الكبار" التي لم تكن تحتوي حتى على طاولة لتغيير الحفاض. عندما أوصلتُها إلى غرفتها الجديدة في

اليوم الأول، اتّسعت عيناها وأخذت تتفحّص هذه البيئة الجديدة - أظن أنها كانت خائفة قليلاً، والأرجح أنها كانت تتمنى لو أنها تستطيع البقاء في غرفتها القديمة التي كانت معتادة عليها.

لن أنسى أبداً مظهر لوسي عندما أخذتُها بعد ذلك الظهر. ابتسمت لي بفخر وأعلنت أنها استخدَمت المرحاض المخصّص للأطفال. ثم أخبرتني بعدد كبير من الكلمات أن زمن الحفاضات قد ولّى. وقد ولّى فعلاً. فقد حصل التدريب على استخدام المرحاض المخصّص للأطفال في لحظة واحدة. كيف؟ لأنه عندما يصطفّ الطفل منتظراً دوره لاستخدام المرحاض مع كل الأطفال الآخرين ويرى أنه يُتوقَع منه أن يأخذ دوره، سيفعل ذلك بالضبط. سيتعلّم القيام بما عليه أن يقوم به.

روى بيرني نوي، ناظر مدرسة لايكسايد في سياتل، مؤخراً القصة التالية عن إبنته، والتي توضِّح مبدأ النُضج بشكل دقيق. كانت عائلة نوي تعيش في حرم المدرسة، وكانت إبنته في فترة المراهقة تتأخر على المدرسة كل يوم تقريباً. في أحد فصول الصيف، حصلت إبنته على وظيفة طي الملابس في الفرع المحلي لسلسلة متاجر أميركان إيغل. وفي يومها الأول، أخبرها مدير المتجر، "بالمناسبة، أول مرة تتأخرين فيها على العمل، تُطردين"[158]. فذُهلَت. ألا توجد فرصة ثانية؟ فقد أمضت كل حياتها مطمئنة إلى صبر الآخرين وتفهّمهم لها وحصولها على فرص ثانية.

ماذا حصل إذاً؟

يُجيب نوي، "كان الأمر مدهشاً. فقد كان أسرع تغيير في السلوك رأيتُها تقوم به في حياتها". فجأة، أصبحت إبنته تضبط منبّهين لكي تتأكد أنها ستصل على الوقت، أو حتى باكراً، إلى وظيفةٍ لا يُسمَح فيها بأي تأخير أبداً. بصفته ناظر مدرسة موكل برعاية الشباب وإيصالهم إلى مرحلة النُضج، يعتبر نوي أن طاقته على تحقيق ذلك محدودة بعض الشيء. "إذا كنت شركةً، لن تهتم إن كان أحد الأولاد يعتبر نفسه مميّزاً. فما يهمّك هو 'هل أنت على قدر المسؤولية؟ إذا لم تكن كذلك، فلن تكون مفيداً لنا بأي شكل من الأشكال'".

لا تملك المواعظ نصف التأثير الذي تملكه العواقب.

أظن أن هذا هو جوهر مبدأ النُضج. فمع مرور الوقت، نتعلّم دروساً في الحياة لا ننساها، ونتكيَّف رداً على المتطلبات المتزايدة لظروفنا. وفي نهاية المطاف، تصبح الطرق الجديدة للتفكير والتصرّف اعتياديةً. وسيأتي يوم بالكاد نستطيع فيه تذكّر شخصيتنا السابقة غير الناضجة. فقد

تكيَّفنا، وترسّخت فينا تلك التكيّفات، وفي النهاية، تطوّرت هويتنا - صنف الأشخاص الذي نرى أنفسنا عليه. لقد نضجنا.

عند أخذها مع بعضها البعض، ستكون البيانات التي جمّعتُها عن العزيمة والعمر متناغمة مع قصتين مختلفتين. تقول القصة الأولى إن عزيمتنا تتغيَّر مع العصر الثقافي الذي نكبر فيه. وتقول القصة الثانية إن عزيمتنا تصبح أقوى كلما تقدمنا في السن. يمكن أن تكون القصتان صحيحتين، ولديَّ *شك بذلك*، إلى حد ما على الأقل. في جميع الأحوال، تكشف هذه اللقطة أن العزيمة ليست ثابتة كلياً. فمثل كل جانب من جوانب شخصيتك النفسية، العزيمة مرنة أكثر مما قد تظن.

إذا كان بإمكان العزيمة أن تنمو، فكيف يحصل ذلك؟

أتلقى رسائل بريد إلكتروني ورسائل خطية كل يوم تقريباً من أشخاص يتمنّون لو أن عزيمتهم أقوى. ويتذمّرون من أنهم لم يتمسّكوا بأي شيء أبداً لكي يتحسّنوا في تأديته حقاً. ويشعرون أنهم أهدروا مواهبهم هباءً. ويتوقون بشدّة إلى هدف طويل الأجل، ويريدون السعي وراء تحقيق ذلك الهدف بشغف ومثابرة.

لكنهم لا يعرفون من أين يبدأون.

المكان الجيد للبدء منه هو فهم أين تقف اليوم. فإذا لم تكن عزيمتك قوية مثلما تريدها أن تكون، اسأل نفسك *لماذا*.

وأوضح جواب يتوصّل إليه الأشخاص مماثلٌ للتالي: "أظن أنني كسول بكل بساطة".

إليك جواباً آخر: "أنا غريب الأطوار بكل بساطة".

أو: "أنا غير قادر بالفطرة على التمسّك بالأمور".

أعتقد أن كل هذه الأجوبة خاطئة.

في الواقع، عندما يتخلّى الأشخاص عن الأمور، فإنهم يفعلون ذلك لسببٍ. في الواقع، يفعلون ذلك لعدة أسباب *مختلفة*. وقد تخطر إحدى الأفكار الأربعة التالية على ذهنك قبل أن تُنهي ما تفعله

مباشرة:

"لقد سئمت".

"الأمر لا يستحق الجهد الذي أبذله".

"هذا غير مهم بالنسبة لي".

"لا أستطيع فعل هذا، لذا من الأفضل لي أن أتخلّى عنه".

لا يوجد أي خلل - أخلاقي أو ما شابه - في هذا النوع من الأفكار. ومثلما حاولتُ أن أبيّن في هذا الفصل، فإن أصحاب العزيمة الذين يُحتذى بهم يتخلّون عن الأهداف أيضاً. لكن كلما كان مستوى الهدف أعلى، كلما كانوا أكثر عناداً في تحقيقه. وأهم شيء هو أن ذلك الصنف من الأشخاص لا يبدّلون بوصلاتهم: فعندما تتعلق المسألة بالهدف الشديد الأهمية الذي يحرِّك تقريباً كل شيء آخر يقومون به، يميل أصحاب العزيمة القوية جداً إلى عدم لفظ الجمل أعلاه.

يأتي الكثير مما تعلَّمتُه عن طريقة نمو العزيمة من المقابلات التي أجريتُها مع رجال ونساء يشكّلون مثالاً رائعاً للشغف والمثابرة. وقد وضعتُ قصاصات من تلك المحادثات في كل أرجاء هذا الكتاب لكي تستطيع أنت أيضاً النظر إلى داخل عقل وقلب بعض الأمثلة التي يُحتذى بها ورؤية إن كان هناك اعتقادٌ أو موقفٌ أو عادةٌ يستحق التقليد.

تُعتبر قصص العزيمة تلك أحد أنواع البيانات، وهي تتمِّم الدراسات الكميّة والنظامية أكثر التي أجريتُها في أماكن مثل وست بوينت ومسابقة التهجئة الوطنية. وتكشف الأبحاث الأصول النفسية المشتركة بين أصحاب العزيمة الناضجين الذين يُحتذى بهم. هناك أربعة أصول، وهي تعاكس كل جملة من الجمل القاتلة المذكورة أعلاه، وتميل إلى أن تتطوّر، على مر السنوات، في ترتيب معيّن.

المرتبة الأولى يحتلها *الاهتمام*. فالشغف يبدأ بالاستمتاع بما تفعله. وكل شخص قوي العزيمة درستُه يستطيع أن يشير إلى نواحي في وظيفته يستمتع بها أقل من غيرها، ويضطر معظمهم إلى

تحمّل بضع مهام روتينية لا يستمتعون بها أبداً. ومع ذلك، فإنهم يحبّون الوظيفة ككل ويجدونها ذات معنى. لذا استناداً إلى افتتانهم الثابت وحشريتهم الطفولية، فإن كل واحد منهم عملياً يصرخ قائلاً، "أحب ما أفعله!".

المرتبة التالية تحتلها القدرة على *التمرُّن*. فأحد أشكال المثابرة هو التدرّب يومياً لمحاولة تنفيذ الأمور بشكل أفضل من اليوم السابق. لذا بعد أن تكتشف اهتمامك في ناحية معيّنة وتطوِّره بها، يجب أن تكرِّس نفسك لتمرين مركَّز والتزام كامل من النوع الذي يطوِّر المهارات ويؤدي إلى التفوّق. يجب أن تركّز على نقاط ضعفك، ويجب أن تفعل ذلك مراراً وتكراراً، ولعدة ساعات في اليوم، أسبوعاً تلو الأسبوع، وشهراً تلو الشهر، وسنة تلو السنة. معنى أن تكون قوي العزيمة هو أن تقاوم الرضا عن النفس. "مهما يتطلّب الأمر، أريد أن أتحسَّن!" هو قرار يأخذه كل صاحب عزيمة قوية يُحتذى به، مهما تكن طبيعة اهتمامه، ومهما يكن مستوى تفوّقه الحالي.

المرتبة الثالثة يحتلها *الهدف*. فالذي يُنضِج الشغف هو الاقتناع بأن عملك مهم. بالنسبة لمعظم الأشخاص، من المستحيل تقريباً مواصلة الاهتمام لمدى العمر من دون وجود هدف[159]. لذا من الإلزامي أن تشعر أن عملك مثير للاهتمام شخصياً، وفي الوقت نفسه، مؤثر إيجابياً على رفاهية الآخرين. بالنسبة للبعض، يظهر الإحساس بالهدف باكراً، لكن للعديد من الأشخاص، يشتد الدافع لخدمة الآخرين بعد أن يتطوَّر الاهتمام وبعد سنوات من التمرين المنضبط. بغض النظر عن ذلك، يقول لي كل الأشخاص القُدوة بالعزيمة والناضجون بالكامل، "عملي مهم - بالنسبة لي وبالنسبة للآخرين".

والمرتبة الأخيرة يحتلها *الأمل*. الأمل هو نوعٌ من المثابرة يشبه الارتقاء إلى مستوى الحدث. وأنا أناقشه في هذا الكتاب بعد الاهتمام والتمرُّن والهدف - لكن الأمل لا يعرِّف المرحلة الأخيرة للعزيمة. بل يعرِّف *كل* مرحلة. منذ البداية وحتى النهاية، من المهم جداً أن تتعلَّم أن تمضي قدماً حتى عندما تصبح الأمور صعبة، وحتى عندما تعتريك الشكوك. ستتغلّب عليك الظروف في محطات مختلفة، وبطرق كبيرة وصغيرة. فإذا بقيت على الأرض، ستخسر العزيمة. وإذا نهضتَ، ستفوز العزيمة.

ربما تكون قد اكتشفتَ العزيمة من تلقاء نفسك ومن دون تطفّل طبيبة نفسية مثلي. وربما لديك مسبقاً اهتمام عميق ودائم، وشهية جاهزة للتحدي المتواصل، وإحساس متطوّر بالهدف، وثقة متزايدة بقدرتك على المضي قدماً لا تستطيع أي محنة أن تقضي عليها. في هذه الحالة، ستكون على الأرجح قريباً من نيل علامة 5 على 5 على مقياس العزيمة. أهنّئك من كل قلبي!

أما إذا لم تكن عزيمتك قوية مثلما تتمنى، فستجد ما يناسبك في الفصول التالية. وكما الحال مع حساب التفاضل والتكامل والبيانو، يمكنك أن تتعلَّم علم نفس العزيمة لوحدك، لكن بعض الإرشاد يمكن أن يكون مفيداً جداً.

الأصول النفسية الأربعة للاهتمام والتمرُّن والهدف والأمل ليست من النوع *الذي تملكه أو لا تملكه*. فبإمكانك أن تتعلَّم كيفية اكتشاف اهتماماتك وتطويرها وتعميقها. ويمكنك اكتساب عادةُ الانضباط. كما يمكنك صقل إحساس بالهدف والمعنى. ويمكنك أن تعلِّم نفسك الأمل.

يمكنك تقوية عزيمتك من الداخل إلى الخارج. إذا كنت تريد معرفة الطريقة، تابع القراءة.

الجزء الثاني
تقوية العزيمة من الداخل
إلى الخارج

الفصل 6

الاهتمام

اتبعوا شغفكم هو موضوع شائع في خُطب حفلات التخرّج. وقد شاركتُ في العديد منها، سواء كطالبة أو كمعلِّمة. وأؤكّد لك أن نصف أولئك الخطباء، وربما أكثر، سلّطوا الضوء على أهمية إنجاز شيء تحبه.

مثلاً، قال ويل شورتز، محرِّر الكلمات المتقاطعة في نيويورك تايمز منذ فترة طويلة، للطلاب في جامعة إنديانا: "نصيحتي لكم هي أن تكتشفوا ما هو أكثر شيء يُسعدكم إنجازه في الحياة، ثم حاولوا القيام به بدوام كامل. الحياة قصيرة. اتبعوا شغفكم"[160].

وقد أخبر جف بيزوس خرّيجي برينستون قصة تخلّيه عن وظيفة محترمة ذات راتب مرتفع في مالية مانهاتن لكي يؤسّس شركة أمازون: "بعد تفكير طويل، سلكتُ المسار الأقل أماناً لكي اتبع شغفي"[161]. كما قال أيضاً، "مهما يكن الشيء الذي تريدون القيام به، ستجدون في الحياة أنه إذا لم يكن لديكم شغف بما تقومون به فلن تكونوا قادرين على مواصلة القيام به"[162].

ونحن لا نحصل على هذه النصيحة خلال أيام يونيو الحارة فحسب مرتدين ثياب التخرّج الرسمية. بل أسمع نفس الشيء - مراراً وتكراراً، وحرفياً تقريباً - من أصحاب العزيمة الذين يُحتذى بهم الذين أجري مقابلات معهم.

وكذلك الأمر مع هْستر لايسي.

هْستر صحافية بريطانية بدأت بإجراء مقابلات مع المتفوّقين من عيار شورتز وبيزوس - مرة في الأسبوع - منذ العام 2011. ويظهر عمودها الأسبوعي في الفاينِنشل تايمز. وسواء كانت

تجري مقابلة مع مصمِّمي أزياء (نيكول فرحي) أو مؤلفين (فاي ويلدن) أو موسيقيين (لانغ لانغ) أو كوميديين (مايكل بالين) أو صانعي شوكولا (شانتال كودي) أو نادلين (كولن فيلد)، تطرح هْستر نفس الأسئلة[163]، ومن بينها: "ما الذي يحفّزك؟" و"ماذا ستفعل إذا خسرت كل شيء غداً؟".

سألتُ هْستر عما تعلّمته من أحاديثها مع أكثر من مئتَي شخص "ناجح جداً"، مثلما وصفتهم خلال محادثتنا.

"هناك شيء يتم التطرّق إليه كل مرة هو: 'أحب ما أفعله'[164]. ويعبِّر عنه الأشخاص بشكل مختلف. فلا يقولون في كثير من الأحيان سوى: 'أحب ما أفعله'. لكنهم يقولون أيضاً أشياء مثل 'أنا محظوظ جداً، فأستيقظ كل صباح متشوّقاً للعمل، ولا يمكنني انتظار دخول الستديو، ولا يمكنني انتظار بدء المشروع التالي'. يقوم أولئك الأشخاص بالأشياء ليس لأنهم مُلزمون القيام بها أو لأنها مُربِحة مادياً...".

اتبعي شغفك لم تكن الرسالة التي سمِعتُها وأنا أكبُر.

بل قيل لي إن الوقائع العملانية للنجاة "في العالم الحقيقي" كانت أهم بكثير مما يستطيع أن يتخيّلها أي شخص يافع مثلي يعيش "حياة بعيدة عن الصخب". وقد تم تحذيري من أن الأحلام المثالية أكثر مما ينبغي بـ "إيجاد شيء أحبّه" يمكن أن تقودني في الواقع إلى الفقر وخيبات الأمل. كما تم تذكيري أن بعض الوظائف، كأن أكون طبيبة مثلاً، عالية المدخول ومرموقة معاً، وأن تلك الأشياء ستصبح أكثر أهمية بالنسبة لي على المدى الطويل مما يمكن أن أقدِّره في الوقت الراهن.

نعم، تكهّنك صحيح، فالشخص الذي كان يُسدي لي هذه النصيحة هو أبي.

وقد سألتُه في إحدى المرات، "لماذا أصبحتَ كيميائياً إذاً؟".

فأجابني من دون أي تلميح بالامتعاض، "لأن أبي قال لي أن أفعل ذلك. عندما كنتُ فتى، كان التاريخ موضوعي المفضَّل". ثم شرح لي أنه كان يستمتع بالعلوم والرياضيات أيضاً، لكن لم يكن بيده حيلة حقاً بشأن اختصاصه في الجامعة. فتجارة العائلة كانت الغزل والنسيج، وقد وزَّع

جَدّي كل إبن من أبنائه ليدرس حرفة ذات صلة بمرحلة أو بأخرى بقطاع إنتاج المنسوجات. "كانت تجارتنا بحاجة إلى كيميائي وليس إلى مؤرِّخ".

لكن تبيَّن لاحقاً أن الثورة الشيوعية في الصين قضت باكراً على تجارة العائلة في قطاع المنسوجات. وبعد فترة قصيرة من استقراره هنا في الولايات المتحدة، ذهب أبي ليعمل في شركة دوبونت. وقد تقاعد بعد خمس وثلاثين سنة كالعالِم الأعلى مرتبة في الشركة.

وبناءً على مدى انغماس أبي في عمله ـ غالباً ما كان ذهنه يشرد بمشكلة علمية أو إدارية ما ـ ومدى نجاحه في مهنته، تبدو فكرة أنه من الأفضل اختيار العملانية على الشغف تستحق التفكير.

فكم هو مضحك أن يُنصح الشباب بالذهاب وفعل ما يحبونه؟ وقد توصَّل العلماء الذين يدرسون الاهتمامات في العقد الأخير تقريباً إلى جوابٍ شافٍ.

أولاً، تبيِّن الأبحاث أن الأشخاص سيكونون راضين أكثر بكثير عن وظائفهم عندما يقومون بشيء يلائم اهتماماتهم الشخصية[165]. هذا هو استنتاج تحليلٍ تلويٍ جمَّع بياناتٍ من حوالي مئة دراسة مختلفة شملت راشدين يعملون في كل مهنة ممكن تخيّلها. مثلاً، الأشخاص الذين يستمتعون بالتفكير بأفكار مجرَّدة *ليسوا* سعداء في إدارة تفاصيل مشاريع معقَّدة لوجستياً؛ بل يفضّلون حل مسائل رياضيات. والأشخاص الذين يستمتعون حقاً بالتفاعل مع الآخرين *ليسوا* سعداء عندما تتطلب منهم وظيفتهم العمل بمفردهم أمام الكمبيوتر طوال اليوم؛ سيكونون أفضل بكثير عندما يعملون في وظائف مثل المبيعات أو التعليم. كما أن الأشخاص الذين تتطابق وظائفهم مع اهتماماتهم الشخصية أكثر سعادة، بشكل عام، في حياتهم ككل[166].

ثانياً، *يؤدي* الأشخاص وظائفهم بشكل أفضل عندما تثير اهتمامهم[167]. وهذا هو استنتاج تحليلٍ تلويٍ آخر لستين دراسة جرت في السنوات الستين الماضية. فالموظفون الذين تتلاءم اهتماماتهم الشخصية الجوهرية مع وظيفتهم سيؤدونها بشكل أفضل، ويكونون مفيدين أكثر لزملائهم، ويبقون في وظائفهم لفترة أطول. وينال طلاب الجامعات الذين تتطابق اهتماماتهم الشخصية مع اختصاصهم علامات أعلى، وسينخفض احتمال تركهم الدراسة.

لا شك أنه لا يمكنك الحصول على وظيفة بمجرد القيام *بأي شيء* تستمتع به. فمن الصعب أن تكسب رزقك بلعب لعبة ماينكرافت، مهما تكن بارعاً فيها. وهناك أشخاص كثيرون في العالم

تعيق ظروفهم رفاهية أن يختاروا من مجموعة كبيرة من الخيارات المهنية. وشئنا أم أبَينا، هناك قيود حقيقية جداً[168] في الخيارات التي يمكننا أن نختار منها طريقة كسبنا قُوتنا.

ومع ذلك، ومثلما توقَّع ويليام جايمس منذ قرن، فإن حصيلة الأبحاث العلمية الجديدة تلك تؤكِّد حكمة الخُطب في حفلات التخرّج: "الصوت المرجِّح" لحُسن أدائنا الذي يمكننا أن نتوقعه في أي مسعى هو "الرغبة والشغف، وكذلك قوة اهتمامنا..."[169].

في استفتاء للرأي العام أجرته منظمة غالوب في العام 2014، قال أكثر من ثُلثي الراشدين أنهم ليسوا منخرطين في الوظيفة، وكانت نسبة كبيرة منهم "غير منخرطين بنشاط".

وتصبح الصورة أكثر كآبة في الخارج. ففي استطلاع جرى في 141 دولة، وجدت غالوب أن كل بلد ما عدا كندا يتضمن أعداداً من العمال "غير المنخرطين" و"غير المنخرطين بنشاط" أعلى حتى مما هو موجود في الولايات المتحدة. عالمياً، فقط 13% من الراشدين يعتبرون أنفسهم "منخرطين" في العمل[170].

لذا يبدو أن قلّة قليلة من الأشخاص ينتهي بهم المطاف في أن يحبّوا ما يفعلونه لكسب قُوتهم.

من الصعب التوفيق بين النصائح الواضحة في الخُطب المُلهِمة وبين المستويات الوبائية للشعور باللا مبالاة نحو الوظيفة. ولماذا يفشل العديد منا عندما تتعلق المسألة بمطابقة وظيفتنا مع ما نستمتع به؟ وهل يشكِّل نجاح أبي مثالاً معاكساً لحجة الشغف؟ وكيف يجب أن نفهم حقيقة أن وظيفة أبي كانت شغفه حقاً؟ هل يجب أن نُقلع عن نُصح الأشخاص بأن *يتبعوا شغفهم* وننصحهم بدلاً من ذلك بأن *يتبعوا أوامرنا*؟

لا أظن ذلك.

في الواقع، أنا أعتبر ويل شورتز وجف بيزوس كمصدرَي إلهام كبيرَين لما يمكن أن تكون عليه الوظيفة. ورغم سذاجة التفكير أن أي واحد منا يستطيع أن يحب كل دقيقة من وظيفته، إلا أنني أصدِّق آلاف نقاط البيانات تلك في التحاليل التلوية التي تؤكد الحدس البديهي بأن الاهتمام يؤثر. فلا

أحد يهتمّ بكل شيء، والجميع يهتمّ بشيء. لذا فإن مطابقة عملك مع ما يلفت انتباهك وخيالك هي فكرة جيدة. صحيح أنها قد لا تضمن لك السعادة والنجاح، إلا أنها ستحسِّن فرصك بالتأكيد.

بناءً على هذا، لا أظن أن معظم الشباب بحاجة إلى تشجيع لكي يتبعوا شغفهم. فمعظمهم *سيفعل* ذلك بالضبط - وفوراً - فقط لو كان عندهم شغف في المقام الأول. إذا دُعيت في يوم من الأيام لكي أُلقي خطاباً في حفلة تخرّج، سأبدأ بنصيحة *تعزيز الشغف*. ثم سأقضي بقية الوقت المخصص لي في محاولة لتغيير العقول اليافعة بشأن كيفية حصول ذلك في الواقع.

عندما بدأتُ بإجراء مقابلات مع أصحاب العزيمة الذين يُحتذى بهم، افترَضتُ أنه ستكون لديهم جميعاً قصص عن اللحظة الفريدة التي اكتشفوا فيها شغفهم فجأة. فقد كنتُ أتخيَّل ذلك الحدث كأنه أهم مشهد في فيلم سينمائي، ويستحق تسليط إضاءة مفاجئة عليه، وإضافة مسار موسيقى أوركسترالي درامي يتناسب مع طابعه المغيِّر للحياة.

في المشهد الافتتاحي لفيلم "جولي وجوليا"، نرى جوليا تشايلد وهي تتناول طعام العشاء مع زوجها بول في مطعم فرنسي فاخر. تأخذ جوليا قضمةً من السمكة التي في طبقها - المطبوخة بشكل جميل والمنزوعة العظام تماماً قبل غمرها بصلصة من الزبدة والليمون والبقدونس. تبتسم ابتسامة عريضة، فهي لم تتذوق أبداً أي شيء مماثل من قبل. كانت تحبّ الأكل دائماً، لكنها لم تعرف أبداً أن الطعام يمكن أن يكون لذيذاً *إلى هذا الحد*[171].

قالت جوليا بعد عدة سنوات من ذلك، "كانت التجربة وكأن نافذةً قد فُتحت لي إلى عالم جديد كلياً. لقد علقتُ من اللحظة الأولى، وإلى الأبد"[172].

هذا النوع من اللحظات السينمائية هو ما كنتُ أتوقّعه من أصحاب العزيمة الذين قابلتهم. وأعتقد أن هذا هو أيضاً ما يتخيّله المتخرِّجون اليافعون - الذين يتصبّبون عرقاً في قبعاتهم وعباءاتهم، وتضغط الحافة القاسية للكرسي القابل للطي على أفخاذهم - سيحصل عندما يكتشفون شغف حياتهم. فلا تكون لديهم أي فكرة عما سيفعلونه في حياتهم. وفجأة، يصبح كل شيء واضحاً - سيُدركون تماماً ماذا يُفترَض منهم أن يفعلوا في حياتهم.

لكن الواقع هو أن معظم أصحاب العزيمة الذين أجريتُ مقابلة معهم أخبروني أنهم أمضوا سنوات عديدة في استكشاف اهتمامات مختلفة، وأن الاهتمام الذي استحوذ في نهاية المطاف على كل تفكيرهم في اليقظة (وبعض تفكيرهم خلال النوم) لم يكن واضحاً من لحظة الاكتشاف الأولى أنه سيكون نصيبهم من الحياة.

مثلاً، أخبرني السبّاح حامل الميدالية الأولمبية الذهبية راودي غاينز: "عندما كنتُ صغيراً، كنت أحبّ الرياضة. وعندما بلغت المرحلة الثانوية من المدرسة، جرّبتُ كرة القدم والبيسبول وكرة السلة والغولف وكرة المضرب، في هذا الترتيب، قبل أن أتوجّه إلى السباحة. وقد بقيتُ أثابر على التمارين المُضنية متنقلاً من رياضة إلى أخرى إلى أن أجد شيئاً أستطيع أن أتعلّق به حقاً"[173]. وقد تعلّقتُ بالسباحة، لكن لم يكن حباً من النظرة الأولى. "في اليوم الذي قدَّمتُ فيه اختباراً للانضمام إلى فريق السباحة، ذهَبتُ إلى مكتبة المدرسة لأتفقّد سباقات المضمار والميدان لأنه كان لديَّ شعور بأنني لن أُقبَل. فقلتُ لنفسي لأجرِّب سباقات المضمار والميدان بعد اختبار السباحة".

في فترة المراهقة، كان الطبّاخ مارك فيتري الحائز على جائزة جايمس بيرد مهتماً بالموسيقى بقدر اهتمامه بالطبخ. وبعد تخرّجه من الكلية، انتقل إلى لوس أنجلوس. "ذهَبتُ إلى مدرسة للموسيقى هناك لمدة سنة، وعمِلتُ ليلياً في مطاعم لأكسب بعض المال. وعندما انضممتُ إلى فرقة موسيقية لاحقاً، بدأت أعمل في المطاعم صباحاً لكي أستطيع أن أعزف الموسيقى في الليل. ثم قلتُ لنفسي في أحد الأيام، 'حسناً، إنني أكسب المال من المطاعم، وبدأتُ أحبّ هذا العمل حقاً، ولا أكسب أي مال من الموسيقى'. ثم سنحت لي فرصة للذهاب إلى ايطاليا، وهكذا بدأت الأمور". من الصعب عليَّ أن أتخيَّل طبّاخي المفضَّل يعزف الغيتار بدلاً من طبخ المعكرونة، لكن عندما سألتُه رأيه عن الطريق الذي لم يسلكه، قال، "حسناً، الموسيقى والطبخ - كلاهما مجالان للإبداع. أنا سعيد أنني سلكتُ هذا المسار، لكنني أعتقد أنه كان بإمكاني أن أكون موسيقياً بدلاً من ذلك"[174].

أما بالنسبة لجوليا تشايلد، فقد شكَّل ذلك الطبق من السمك نقطة تحوّل حقيقية في حياتها. لكن ما أدركته وقتها كان أن المطبخ الفرنسي الكلاسيكي رائع المذاق، *وليس* أنها ستصبح طبّاخة، ومؤلفة كتب طبخ، وفي نهاية المطاف، المرأة التي ستعلِّم أميركا كيفية طبخ الدجاج بعصير العنب بسهولة. في الواقع، تكشف السيرة الذاتية لجوليا أن وجبة الطعام التي لا تنسى تلك تلتها *سلسلة* من

التجارب المحفِّزة للاهتمام. وستتضمن اللائحة غير المكتملة وجبات طعام شهية لا تُعد ولا تُحصى في مطاعم صغيرة في باريس؛ ومحادثات وصداقات مع بائعي سمك وجزّارين وبائعي منتجات غذائية ودودين في أسواق المدينة في الهواء الطلق؛ ولقاءات مع كتابَي طبخ موسوعيين فرنسيين - استعارت الأول من أستاذها الفرنسي وكان الثاني هدية من زوجها بول الداعم لها دوماً؛ وساعات عديدة من حصص الطبخ في لو كوردون بلو تحت إشراف الشيف بوغنار المتحمس جداً لكن المتطلِّب كثيراً؛ وتعرّفها على امرأتين باريسيتين كانت لديهما فكرة تأليف كتاب طبخ للأميركيين[175].

ماذا كان ليحصل لو عادت جوليا - التي كانت تحلم في يوم من الأيام أن تصبح روائية ولم يكن لديها في طفولتها، على حد تعبيرها، "أي اهتمام بالفرن"[176] - إلى كاليفورنيا بعد تلك القضمة المصيرية من السمكة المطبوخة بشكل رائع؟ لا يمكننا معرفة الإجابة بشكل مؤكد، لكن من الواضح أن تلك القضمة الأولى كانت مفتاح حبّ جوليا للطعام الفرنسي. وقد أخبرت أخت زوجها لاحقاً، "حقاً، كلما طبختُ أكثر، كلما ازداد حبي للطبخ. لم يخطر على بالي أنني سأحتاج إلى أربعين سنة لكي أعثر على شغفي الحقيقي (باستثناء زوجي وقطتي)"[177].

لذا، في حين أننا قد نحسد أولئك الذين يحبّون ما يفعلونه لكسب رزقهم، إلا أننا لا يجب أن نفترض أنهم بدأوا من مكان مختلف عن بقيتنا. والأرجح أنهم احتاجوا إلى بعض الوقت ليكتشفوا ما الذي يريدون بالضبط فعله في حياتهم. قد يقول الخطباء في حفلات التخرّج عن وظائفهم، "لا يمكنني تخيّل القيام بأي شيء آخر"، لكن الواقع هو أنه كان بإمكان تخيّل ذلك في فترة سابقة من حياتهم.

قرأتُ مقالاً في موقع ريديت (Reddit) منذ بضعة أشهر عنوانه "الاهتمام السريع الزوال بكل شيء، لا اتجاه وظيفي"[178]:

أنا في أوائل الثلاثينات من عمري وليست لديّ أي فكرة عن المهنة التي سأمارسها. لقد كنتُ طوال حياتي أحد أولئك الأشخاص الذين قيل لهم أنهم يملكون ذكاء كبيراً/إمكانيات كبيرة. أنا مهتم بأمور كثيرة لدرجة أنني عاجز عن تجربة أي شيء. يبدو أن كل وظيفة تتطلّب شهادة متخصصة أو

لقباً يتطلّب وقتاً طويلاً واستثماراً مالياً - حتى قبل أن يتسنّى لك تجربة الوظيفة، وهذا أمر مُحبِط بعض الشيء.

أشعر بتعاطف كبير مع الشخص الثلاثيني الذي كَتَب هذا المقال. وبصفتي أستاذة في الكلية، لديَّ تعاطف كبير أيضاً مع الطلاب العشرينيين الذين يأتون إليَّ طلباً لنصيحة مهنية.

بدأ زميلي باري شوارتز يقدِّم نصائح واستشارات للشباب القلقين قبلي بفترة طويلة. فهو يعلِّم مادة علم النفس في كلية سوارثمور منذ خمس وأربعين سنة.

يعتقد باري أن ما يمنع الكثير من الشباب من تطوير اهتمام مهني جدّي هو توقّعاتهم غير الواقعية. ويقول، "إنها حقاً نفس المشكلة التي يعاني منها كثير من الشباب في إيجاد شريكتهم في الحياة. فهم يريدون فتاة جذابة وذكية وحنونة وعميقة التفكير ومرحة. حاولي أن تقولي لشاب في الواحدة والعشرين من عمره أنه لن يتمكن من إيجاد فتاة هي الأفضل *في كل* شيء. فلن يستمع لك. كلهم ينتظرون العثور على الفتاة المثالية"[179].

فسألتُه، "وماذا بشأن زوجتك الرائعة ميرنا؟".

"آه، إنها رائعة *حقاً*. رائعة أكثر مني، بالطبع. لكن هل هي مثالية؟ هل هي المرأة *الوحيدة* التي أستطيع أن أحيا معها حياة سعيدة؟ هل أنا الرجل *الوحيد* في العالم الذي تستطيع أن تبني معه زواجاً سعيداً؟ لا أظن ذلك".

يقول باري إن هناك مشكلة مرتبطة هي أسطورة أن الحبّ والمهنة يجب أن يكونا مفاجئين وسريعين: "هناك أمور كثيرة تحدث فيها السعادة بعد الإصرار عليها لفترة من الوقت، وبذل كل نقطة عرق ممكنة للوصول إليها. الكثير من الأمور تبدو غير مثيرة للاهتمام وسطحية إلى أن تبدأ إنجازها، وستُدرِك بعد فترة أن هناك وجوهاً عديدةً لم تكن تعرف عنها في البداية، ولا يمكنك حل المشكلة بالكامل أبداً، أو فهمها بالكامل، أو ما إلى ذلك. حسناً، تتطلّب منك المسألة الكثير من الإصرار".

بعد توقفه عن الكلام لفترة وجيزة، قال باري، "في الواقع، العثور على زوجة هو التشبيه المثالي. فالالتقاء بشريكة محتملة - وليس الشريكة الوحيدة والمثالية، بل شريكة واعدة - هو البداية

فقط".

هناك أمور كثيرة لا نعرفها عن علم نفس الاهتمام. مثلاً، أتمنى لو أننا نعرف لماذا بعضنا (بما في ذلك أنا) نعتبر الطبخ موضوعاً جذاباً، بينما آخرون كثر لا يكترثون له البتّة. لماذا ينجذب مارك فيتري إلى المسائل الإبداعية، ولماذا يحبّ راودي غاينز الرياضة؟ بالإضافة إلى التفسير الغامض قليلاً بأن الاهتمامات، مثل كل شيء آخر فينا، وراثية جزئياً وتعتمد على تجارب الحياة جزئياً أيضاً، لا يمكنني أن أجيبك. لكن الأبحاث العلمية حول تطوّر الاهتمامات توصّلت إلى بعض النتائج المهمة. أظن أن تلك الحقائق الأساسية، لسوء الحظ، ليست مفهومة عادة.

ما يخطر على بال معظمنا عندما نفكّر بالشغف هو حصول اكتشاف مفاجئ - تلك القضمة الأولى من طبق السمك التي تبثّ في النفس يقين السنوات التي ستقضيها في المطبخ... الدخول في الماء في أول سباق سباحة لك والخروج من الحوض ولديك علم مسبق بأنك ستصبح بطلاً أولمبياً في أحد الأيام... الوصول إلى نهاية رواية "الحارس في حقل الشوفان" وإدراك أنك ستصبح كاتباً. لكن اللقاء الأول مع ما قد يؤدي *في نهاية المطاف* إلى شغف يدوم لمدى العمر هو هذا الشيء بالضبط - مجرد المشهد الافتتاحي في رواية أطول بكثير وأقل مسرحيةً.

إلى الشاب الثلاثيني على موقع ريديت الذي لديه "اهتمام سريع الزوال بكل شيء" و"لا اتجاه وظيفي"، إليك ما يقوله العلم: ينطوي شغفك للعمل على بعض *الاكتشاف*، يليه الكثير من *التطوير*، ثم عمر مديد من *التعميق*.

دعني أشرح لك.

أولاً، الطفولة مرحلة مُبكرة جداً لمعرفة ماذا نريد أن نفعل عندما نكبر. وقد أظهرت الدراسات الطولية التي تابعت آلاف الأشخاص عبر السنوات أن معظم الأشخاص *يبدأون* فقط بالانجذاب نحو بعض الاهتمامات المهنية وبالابتعاد عن بعضها الآخر في المرحلة المتوسطة من المدرسة[180]. هذا هو بالطبع النمط الذي رأيتُه في مقابلاتي، وهو أيضاً ما اكتشفته الصحافية هْستر لايسي في مقابلاتها مع "الناجحين جداً". لكن تذكّر أنه من غير المحتمل أن يمتلك الطالب في

الصف السابع - حتى ولو كان صاحب عزيمة سيُحتذى به في المستقبل - شغفاً واضحاً جداً في ذلك العمر، وسيكون قد بدأ للتو باكتشاف الأمور التي يحبها ويكرهها بشكل عام فقط.

ثانياً، *لا* تُكتشَف الاهتمامات من خلال الاستبطان (فحص المرء لدوافعه ومشاعره). بل تحفّزها التفاعلات مع العالم الخارجي[181]. ويمكن أن تكون عملية اكتشاف الاهتمام فوضوية وتتم بالمصادفة وغير فعّالة. وهذا لأنه لا يمكنك أن تتوقَّع حقاً بشكل مؤكَّد ما الذي سيلفت انتباهك وما الذي لن يلفت انتباهك. ولا يمكنك توجيه *ميولك* لكي تحبّ بعض الأشياء وتكره بعض الأشياء الأخرى. وعلى حد تعبير جف بيزوس، "أحد الأخطاء الكبيرة التي يرتكبها الأشخاص هي محاولة *فرض* أحد الاهتمامات على أنفسهم"[182]. لا يمكنك أن تعرف من دون اختبار ما هي الاهتمامات التي ستتعلّق بها والتي لن تتعلّق بها.

المفارقة هي أن الاكتشاف الأولي للاهتمام يمر مرور الكرام في أغلب الأحيان دون أن يلاحظه المكتشِف. بمعنى آخر، عندما تبدأ تشعر بالاهتمام بأحد الأشياء، فإنك قد لا تُدرِك ما الذي يحصل حتى. والإحساس بالضجر واعٍ ذاتياً دائماً - أي أنك ستعرفه عندما تشعر به - لكن عندما ينجذب انتباهك إلى نشاط جديد أو تجربة جديدة، فقد يتولّد لديك تقديرٌ تأمليّ طفيف جداً عما يحصل لك. هذا يعني أنه من السابق لأوانه في بداية أي مسعى جديد أن تسأل نفسك بعصبية كل بضع أيام عما إذا كنت قد عثرت على شغفك أم لا.

ثالثاً، ما يلي الاكتشاف الأولي للاهتمام هو فترة توقّعية بشكل متزايد وأطول بكثير لتطوير ذلك الاهتمام. والنقطة الحاسمة في الموضوع هو أن التعلّق الأولي بالاهتمام الجديد يجب أن تليه مواجهات لاحقة تعيد إثارة انتباهك إليه - مرةً تلو الأخرى.

مثلاً، أخبرني رائد الفضاء في وكالة الناسا مايك هوبكنز أنه كان يراقب إقلاع المكوكات الفضائية على التلفزيون عندما كان في المدرسة وهذا ألهبَ اهتمامه على مدى العمر بالسفر إلى الفضاء. لكن لم يتولَّد تعلّقه بالفضاء من عملية إقلاع *واحدة* فقط، بل كان ناتجاً عن عدة عمليات إقلاع جرت على مدى سنوات. وبعد فترة قصيرة، بدأ يبحث عن مزيد من المعلومات عن الناسا، و"قد أخذتني كل معلومة إلى واحدة أخرى وأخرى وأخرى"[183].

وبالنسبة للخزّاف الخبير وارن ماكينزي، كانت حصة الخزفيات في الكلية - التي تسجَّل فيها، في البدء، لأن كل حصص الرسم كانت ممتلئة - قد تلاها اكتشافٌ للكتاب A Potter's Book (كتاب الخزّاف) تأليف برنارد ليتش الرائع، ثم فترة توظيف تجريبية لمدة سنة كاملة مع ليتش نفسه.

أخيراً، تزدهر الاهتمامات عندما يكون هناك فريق من الداعمين المشجّعين، ومن بينهم الأهل والأساتذة والمدرِّبين والنظراء. لماذا يكون الأشخاص الآخرون مهمين جداً؟ لأنهم من جهة يزوِّدون التحفيز المتواصل والمعلومات الأساسية لزيادة الاهتمام بأحد الأشياء أكثر وأكثر. كما أن التعليقات الإيجابية - وهذا واضح أكثر - تجعلنا نشعر بمزيد من السعادة والكفاءة والأمان.

خذ مارك فيتري كمثال. هناك أمور قليلة أستمتع بقراءتها أكثر من كتب طبخه ومقالاته عن الطعام، لكنه كان طالباً بعلامات متوسطة طوال سنوات المدرسة. وقد أخبرني، "لم أعمل بجهد أبداً على المستوى الأكاديمي. فقد كنتُ أشعر بالضجر دائماً". بالمقابل، كان مارك يمضي وقتاً مسلياً جداً بعد ظهر كل أحد في منزل جدته الصقليّة في جنوبي فيلادلفيا. "كانت تطبخ كرات اللحم المفروم واللازانيا وكل تلك الأشياء، وكنتُ أحبّ دائماً أن أذهب باكراً إلى منزلها لكي أساعدها. وعندما أصبحتُ في الحادية عشر من عمري تقريباً، بدأتُ أرغب بطبخ تلك الأشياء في منزلنا أيضاً"[184].

عندما أصبح مراهقاً، عمِل مارك بدوام جزئي في غسل الأطباق في مطعم محلي. "لقد أحببتُ تلك الوظيفة. وقد أدّيتها بجهد". لماذا؟ كان جني المال أحد الدوافع لها، لكن كان هناك دافع آخر هو الصداقة الحميمة بينه وبين المطبخ. "كنتُ أشبه بمنبوذ اجتماعي في ذلك الوقت. كنتُ أعاني من حالة تلعثم في النطق، وكان الجميع في المدرسة يعتبرونني غريب الأطوار. كنتُ أقول لنفسي، 'آه، يمكنني هنا غسل الأطباق، ويمكنني مراقبة الشباب على الخط [الطبخ] بينما أعمل، ويمكنني أن أتناول الطعام. الجميع هنا لطفاء، وهم يحبونني'".

إذا قرأت كتب الطبخ التي ألّفها مارك، ستتفاجأ من عدد الأصدقاء والمعلِّمين الذين صادقهم في عالم الطعام. تصفّحها وابحث عن صور لمارك لوحده، وستجد صعوبة في إيجاد العديد منها. واقرأ قسم الشكر لـ *رحلة فيتري*، وستجد أنه يمتد على صفحتين ومليء بأسماء الأشخاص الذين جَعَلوا رحلته ممكنة، بما في ذلك الملاحظة التالية: "أشكر أمي وأبي اللذان تركاني أجد طريقي دائماً، وساعدا في إرشادي دوماً. لن تعرفا أبداً كم أقدِّر لكما ذلك. وسأحتاج إليكما دائماً"[185].

هل يُعدّ "عائقاً" أن الشغف لا يأتي لنا دفعة واحدة من دون الحاجة إلى تطويره بنشاط؟ ربما. لكن الواقع هو أن اهتماماتنا المُبكرة سريعة العطب، وغامضة، وبحاجة إلى سنوات طويلة من الرعاية والعناية النشطين.

عندما أتكلم أحياناً مع أهل قلقين، يتولّد لديّ انطباع بأنهم أساءوا فهم ما أعنيه بالعزيمة. فأقول لهم إن المثابرة هي نصف العزيمة - فأحصل رداً على هذا على إيماءات من الرأس تنمّ عن تقدير - لكنني أقول لهم *أيضاً* إن لا أحد يعمل بإصرار على شيء لا يجده مثيراً للاهتمام جوهرياً. هنا، تجمد الرؤوس في مكانها في أغلب الأحيان، ثم تميل جانباً.

"لمجرد أنك تحب أمراً لا يعني أنك ستبرع فيه"، تقول آيمي تشوا التي لقّبت نفسها الأم النمر. "ليس إذا كنت لا تعمل. فمعظم الأشخاص سيئين في الأمور التي يحبونها"[186]. إنني أوافقها الرأي بالكامل. فحتى خلال تطوّر اهتماماتك، هناك جهد - تمرُّن، درس، تعلُّم - يجب بذله. ومع ذلك فأنا أقصد أن معظم الأشخاص سيئين حتى *أكثر* في الأمور التي لا يحبونها.

لذا لديّ رسالة إلى كل والدَين، وإلى كل زوجَين سيصبحان والدَين، وإلى كل الأزواج الذين ليسوا والدَين من كل الأعمار: *التسلية تأتي قبل الجهد*. فقبل أن يصبح الشخص الذي يستعد ليجد شغفه جاهزاً لقضاء ساعات في اليوم على شحذ مهاراته بإتقان، يجب أن يمرح قليلاً، فيحفّز اهتمامه ويعيد تحفيزه. بالطبع، تطوير اهتمامٍ يتطلب وقتاً وطاقةً، ونعم، بعض الانضباط والتضحية. لكن في هذه المرحلة المُبكرة، لا يكون المبتدئون مهووسين بأن يتحسّنوا. وهم لا يخطّطون لسنوات وسنوات في المستقبل. كما لا يعرفون ما سيكون هدفهم الأعلى الموجِّه للحياة. وأهم شيء في هذا كله هو أنهم يلهون.

بمعنى آخر، حتى أكثر الأشخاص تفوّقاً يبدأون كمبتدئين غير جديين.

هذا هو أيضاً استنتاج الطبيب النفسي بنجامين بلوُم الذي أجرى مقابلات مع 120 شخصاً[187] حقّقوا إنجازات عالمية في الرياضة أو الفنون أو العلوم - زائد أهاليهم ومدرِّبيهم وأساتذتهم. ومن النتائج المهمة التي توصّلت إليها أبحاث بلوُم أن تطوّر المهارة يمرّ عبر ثلاث مراحل مختلفة، وكل

مرحلة منها تدوم لعدة سنوات. ويتم اكتشاف الاهتمامات وتطويرها في ما يسمّيه بلوُم "السنوات المُبكرة"[188].

التشجيع خلال السنوات الأولى[189] مهم جداً لأن المبتدئين لا يزالون يكتشفون ما إذا كانوا يريدون الالتزام بهذا الشيء أو الإقلاع عنه. وفقاً لذلك، وجد بلوُم وفريق بحثه أن أفضل المعلِّمين في هذه المرحلة كانوا ودودين وداعمين بشكل كبير: "ربما الميزة الرئيسية[190] لأولئك الأساتذة كانت أنهم جَعَلوا التعلّم الأولي لطيفاً وممتعاً جداً. فالقسم الأكبر من مرحلة التعرّف على الحقل الجديد كان عبارة عن نشاط مرِح، والتعلّم في بداية هذه المرحلة كان أشبه بلعبة".

كما أن وجود مقدار من الاستقلالية خلال السنوات الأولى مهمٌ أيضاً. وتؤكد الدراسات الطولية التي تتابع الطلاب أن الأهل والأساتذة المهيمنين يقضون على الدافع الجوهري[191]. والأولاد الذين يترك لهم أهلهم حرية اختيار ما يحبونه ستكون لديهم فرصة أكبر على الأرجح لتطوير اهتمامات تُعرَّف لاحقاً كشغفٍ. لذا، ورغم أن أبي في شنغهاي في العام 1950 لم يعترض أبداً على اختياره والده لمهنته، إلا أن معظم الشباب هذه الأيام يجدون أنه من الصعب "امتلاك" اهتمامات تم تقريرها بالكامل من دون الأخذ برأيهم.

يعتبر طبيب النفس الرياضي جان كوتيه أن اختصار هذه المرحلة من الاهتمام والاكتشاف والتطوير المسترخ والمرِح له عواقب مريعة. ويبيّن بحثه أن الرياضيين المحترفين أمثال راودي غاينز، الذي اختبر عدة رياضات مختلفة في طفولته قبل أن يلتزم بإحداها، ينجحون أكثر بكثير عادة على المدى الطويل. هذا العدد الكبير والمُبكر للتجارب يساعد الرياضي اليافع على اكتشاف الرياضة التي تلائمه أكثر من غيرها. كما أنه يوفّر له فرصة "تنويع تدريب" عضلاته ومهاراته مما سيعطيه في نهاية المطاف تدريباً مركَّزاً أكثر. وفي حين أن الرياضيين الذين يتخطون هذه المرحلة يتميَّزون في أغلب الأحيان بأفضلية مُبكرة في المنافسة ضد نظرائهم الأقل تخصصاً، إلا أن كوتيه وجد أن المرجح أكثر هو أنهم سيُصابون جسدياً ويذبلون بسرعة[192].

سنناقش ما يسمّيه بلوُم "السنوات الوسطى" في الفصل التالي الذي يتكلم عن التمرُّن. ثم سنسبر أخيراً أعماق "السنوات اللاحقة" في الفصل 8 عندما نناقش الهدف.

ما أود إيصاله لك في الوقت الحاضر هو أن هناك احتياجات تحفيزية مختلفة للخبراء والمبتدئين[193]. ففي بداية أي مسعى، نحتاج إلى تشجيع وحرية لكي نعرف ما الذي نستمتع به. ونحتاج إلى انتصارات صغيرة. ونحتاج إلى تصفيق. نعم، يمكننا تحمّل قليل من الانتقاد والملاحظات التصحيحية. نعم، نحتاج إلى تمرّن. ولكن ليس كثيراً وليس باكراً. مارس ضغطاً على مبتدئ وستقضي على اهتمامه الناشئ. ومن الصعب جداً إلغاء تأثير ذلك حالما تقوم به.

دعنا نعود إلى الخطباء في حفلات التخرّج. فهم يشكّلون دراسات في الشغف، لذا هناك شيء يمكن تعلّمه من الطريقة التي أمضوا بها سنواتهم الأولى.

أخبرني محرِّر الأحاجي في نيويورك تايمز ويل شورتز أن أمه كانت "كاتبة وعاشقة للكلمات"، وأن جدته كانت من هواة الكلمات المتقاطعة. ويظن شورتز أن هناك احتمالاً كبيراً أن تكون ميوله نحو اللغة محفورة في جيناته.

لكن المسار الفريد الذي سلكه لم يكن مجرد مسألة جينية فحسب. فبعد فترة قصيرة من تعلّمه القراءة والكتابة، عثر شورتز على كتاب أحاجي. ويتذكّر قائلاً، "أعجبني كثيراً. ولم أكن أستطيع الانتظار لكي أؤلف كتاباً خاصاً بي"[194].

ومثلما تتوقّع، فإن كتاب الأحاجي الأول - الذي أطلق شرارة حشريته - تلاه عدد كبير من الكتب المماثلة. "أحاجي كلمات، أحاجي رياضيات، سمِّ ما شئت...". وسرعان ما أصبح شورتز يعرف كل صانعي الأحاجي الرئيسيين بالإسم، وحصل على كامل مجموعة "كتب دوفر" تأليف بطله سام لويد، وكذلك أعمال عدة صانعي أحاجي آخرين أسماؤهم مألوفة بالنسبة له لكنها غريبة بالنسبة لي.

مَن اشترى كل تلك الكتب؟

أمه.

وماذا فعلتْ أيضاً؟

"أتذكر عندما كنتُ يافعاً جداً أن أمي استضافت مجموعة من صديقاتها لتناول القهوة، ولكي أبقى هادئاً طوال فترة الزيارة، أخذت قطعة ورق ورسمت مربعات عليها، وعلّمتني كيف أكتب كلمات طويلة أفقياً وعمودياً صعوداً ونزولاً. وبقيتُ سعيداً طوال فترة بعد الظهر تلك في صنع أحاجي صغيرة خاصة بي. وعندما انتهت الزيارة، جاءت أمي ورقّمت الشبكة لي وعلّمتني كيف أكتب الدلالات. لذا كانت تلك أول شبكة كلمات متقاطعة لي"[195].

ثم قامت أُم شورتز بما لا تملك أغلب الأمهات - بما فيهم أنا - المبادرة أو المعرفة للقيام به: "شجَّعتني أمي على بيع الأحاجي بعدما بدأتُ أصنعها، لأنها كانت ككاتبة تسلِّم مقالاتها للنشر في المجلات والصحف. وبعدما رأت أنني أمتلك هذا الاهتمام، علّمتني كيف أسلِّم أعمالي".

"بعتُ أول أحجية لي عندما كنتُ في الرابعة عشرة، وأصبحتُ مُساهماً دورياً في مجلات أحاجي دَلْ عندما أصبحت في السادسة عشرة"[196].

من الواضح أن أُم شورتز كانت يقظة لما قد يثير اهتمام إبنها. وقد قال لي، "قامت أمي بأمور رائعة كثيرة. مثلاً، كنت أحبّ الاستماع إلى الراديو وموسيقى البوب والروك عندما كنتُ صغيراً. فعندما رأت هذا الاهتمام، استعارت لي غيتاراً من أحد الجيران ووضعتُه على السرير العلوي فوق سريري. لذا كانت لديَّ إمكانية، لو أردتُ ذلك، مسك الغيتار والعزف عليه".

لكن الرغبة بالعزف لم تكن تُقارَن بالرغبة بتأليف الأحاجي. "بعد تسعة أشهر من عدم لمسي الغيتار أبداً، أعادته إلى جارنا. أظن أنني كنتُ أحبّ الاستماع إلى الموسيقى، لكن لم يكن لديَّ أي اهتمام بعزفها".

عندما تسجَّل شورتز في جامعة إنديانا، كانت أمه مَن عثر على البرنامج الشخصي الذي مكَّنه من أن يخترع اختصاصه الجامعي: لا يزال شورتز حتى يومنا هذا الشخص الوحيد في العالم الذي يحمل شهادة جامعية في علم الأحاجي.

ماذا بشأن جف بيزوس؟

يعود السبب الأكبر لطفولة جف غير الاعتيادية المليئة بالاهتمامات إلى أمه جاكي الفضولية بشكل كبير.

فقد وُلد جف بعد أسبوعين من بلوغ جاكي السابعة عشر من عمرها. وقد قالت لي، "لذا، لم يكن لديَّ الكثير من الأفكار الجيدة عما يجب أن أفعل"[197].

تتذكر أنها كانت مفتونة جداً بجف وأخيه وأخته الأصغر منه سناً: "كنتُ فضولية جداً بهذه المخلوقات الصغيرة وبما كانت ستفعله. وكنت أنتبه إلى أي شيء يثير اهتمام كل واحد منهم - فقد كانوا مختلفين عن بعضهم البعض. شعَرتُ أن مسؤوليتي تقتضي مني أن أمكّنهم من الغوص عميقاً في ما يستمتعون القيام به".

مثلاً، في الثالثة من عمره، طلب جف عدة مرات أن يُسمَح له بأن ينام في "سرير كبير". فشرحت له جاكي أنه سينام في "سرير كبير" *في نهاية المطاف*، ولكن لم يحن الوقت لذلك بعد. وعندما دَخَلت إلى غرفته في اليوم التالي، وجدته حاملاً مفك براغي بيده ويقوم بتفكيك مَهده. لم توبّخه جاكي، بل جلَست على الأرض وأخذت تساعده. نام جف في "سرير كبير" تلك الليلة.

في المرحلة المتوسطة من المدرسة، كان يخترع كل أصناف الابتكارات الميكانيكية، بما في ذلك إنذار على باب غرفة نومه يُصدر أزيزاً صاخباً كلما تجاوز أحدٌ العتبة. "لقد قمنا برحلات عديدة إلى راديو شاك"، قالت جاكي ضاحكةً. "وأحياناً أربع مرات في اليوم الواحد لأننا كنا نحتاج إلى مكوّن آخر".

"في إحدى المرات، أخذ سلسلةً وربط كل مقابض خزائن المطبخ ببعضها، بحيث أنك عندما تفتح إحداها، ستُفتح كلها في الوقت نفسه".

حاوَلتُ أن أتصوَّر نفسي في تلك الحالات. حاوَلتُ أن أتصوَّر عدم خروجي عن طوري. حاوَلتُ أن أتخيَّل القيام بما كانت جاكي تقوم به، وهو الانتباه إلى أن إبنها الكبير كان ينمو ليصبح حلاّل مشاكل عالمي، ثم تغذية ذلك الاهتمام بمرح.

تقول جاكي، "كان لقبي في المنزل 'قبطان الفوضى'، وهذا لأن أي شيء كنتَ تريد أن تفعله سيكون مقبولاً بطريقة من الطرق".

تتذكر جاكي أنه عندما قرّر جف بناء مكعّب لانهاية، وهو في الأساس مجموعة من المرايا مزوَّدة بمحرّك تعكس صور بعضها البعض إلى ما لا نهاية، كانت تجلس على الشرفة مع إحدى صديقاتها. "أتى جف وبدأ يُخبرنا عن التقنية التي تقف وراء هذا الابتكار، وكنتُ أستمع إليه وأومئ برأسي وأطرح سؤالاً بين الحين والآخر. بعدما ابتعد عنا، سألتني صديقتي إن كنتُ قد فهِمتُ كل شيء. فقلتُ لها، 'ليس مهماً أن أفهم كل شيء. المهم أن أستمع.'".

في المرحلة الثانوية من المدرسة، حوَّل جف مرآب العائلة إلى مختبر للاختراعات والاختبارات. وفي أحد الأيام، تلقّت جاكي اتصالاً من مدير مدرسته لإخبارها أنه لم يكن يحضر الحصص بعد استراحة الغداء. فانتظرت عودته إلى المنزل وسألته إلى أين كان يذهب في فترات بعد الظهر. فأخبرها أنه عثر على معلِّم محلي كان يسمح له بأن يُجري اختبارات على أجنحة الطائرات وعوامل الاحتكاك والجرّ و-"، فقاطعته جاكي قائلة، "حسناً، فهمتُ. دعنا نرى الآن إن كان بإمكاننا التفاوض على طريقة قانونية لفعل ذلك".

في الكلية، تخصَّص جف في برمجة الكمبيوتر والهندسة الكهربائية، وبعد تخرّجه، طبَّق مهاراته البرمجية لإدارة صناديق استثمار. وبعد عدة سنوات، بنى جف مكتبة على الانترنت أسماها على إسم أطول نهر في العالم: amazon.com (كما سجَّل أيضاً العنوان www.relentless.com؛ اكتبه في مستعرض الويب لديك لكي ترى إلى أين سيأخذك...).

قال لي ويل شورتز، "أنا أتعلَّم دائماً. أوسِّع آفاقي بطريقة جديدة دائماً، محاولاً إيجاد دلالة جديدة لإحدى الكلمات، والبحث عن موضوع جديد. قرأتُ في إحدى المرات كاتباً يقول إنك إذا سئمت من الكتابة، فإن ذلك يعني أنك سئمت من الحياة. أعتقد أن نفس الشيء يصحّ على الأحاجي. فإذا سئمت من الأحاجي، ستكون قد سئمت من الحياة، لأنها متنوّعة إلى حد كبير"[198].

تقريباً كل صاحب عزيمة يُحتذى به قابلتُه، بما في ذلك أبي، يقول نفس الشيء. وعند فحص دراسة كبيرة الحجم تلو الأخرى، أجد أنه كلما كانت عزيمة الفرد أقوى، كلما قلّ عدد التغييرات المهنية التي سيقوم بها.

بالمقابل، كلنا نعرف أشخاصاً يتهوّرون عادة في مشروع جديد، فيطوِّرون اهتماماً عنيفاً، فقط لينتقلوا بعد ثلاث أو أربع أو خمس سنوات إلى شيء مختلف كلياً. لا يبدو أن هناك أي ضرر في السعي وراء تشكيلة من الهوايات المختلفة، لكن التأرجح بين وظائف جديدة إلى ما لا نهاية، وعدم الاستقرار أبداً على واحدة فقط، هو مسألة أخطر بكثير.

"أسمّيهم قصار الأجل"[199]، أخبرتني جاين غولدن.

بدأت جاين الترويج للفن الشعبي في مدينتي فيلادلفيا منذ أكثر من ثلاثين سنة كمديرة لبرنامج "الفنون الجدارية" الموقَّر. وتشير آخر الإحصاءات إلى أنها ساعدت في تحويل جدار أكثر من 3,600 بناء إلى جداريات؛ وبرنامجها هو أكبر برنامج للفن الشعبي في البلد. ومعظم الأشخاص الذين يعرفونها سيقولون إن إلتزامها بالفنون الجدارية "يسير بلا هوادة"، وتوافقهم جاين الرأي.

"يأتي قصار الأجل للعمل هنا لفترة قصيرة ثم ينتقلون إلى شيء آخر، ثم يذهبون إلى مكان آخر، ثم إلى مكان آخر مرة أخرى، وهكذا دواليك. لطالما شعرتُ وكأنهم قادمون من كوكب آخر لأنني أقول لنفسي دائماً، 'ما هذا المنطق؟ كيف لا يثبَتون على شيء محدَّد؟'".

بالطبع أن تركيز جاين الذي لا يتزعزع هو الذي بحاجة إلى شرح، وليس فترات الانتباه المحدودة لقصار الأجل الذين يأتون ويذهبون. في الأساس، الإحساس بالضجر، بعد إنجاز شيء لبعض الوقت، هو ردة فعل طبيعية جداً. فكل البشر، وحتى من الطفولة، يميلون إلى أن يشيحوا بنظرهم عن الأشياء التي رأوها من قبل، وبدلاً من ذلك، يحوِّلون بصرهم إلى أشياء جديدة ومدهشة. في الواقع، تأتي الكلمة *اهتمام* (interest) من اللاتينية interesse التي تعني "يختلف". لذا لكي يكون أحد الأشياء مثيراً للاهتمام، يجب أن يكون، حرفياً، مختلفاً. فنحن مخلوقات نحبّ بطبيعتنا التجدّد.

ورغم أن السأم من الأشياء بعد حين هو أمر شائع، إلا أنه ليس محتوماً. فإذا أعدتَ إلقاء نظرة على مقياس العزيمة، سترى أن نصف البنود تسأل عن مدى تناغم اهتماماتك عبر فترات زمنية طويلة. يعيدنا هذا إلى حقيقة أن أصحاب العزيمة الذين يُحتذى بهم لا يكتشفون شيئاً يستمتعون به فيطوِّرون ذلك الاهتمام هكذا بكل بساطة - بل يتعلَّمون كيف يعمِّقوه أيضاً.

عندما كانت شابة، اعتقَدت جاين أنها ستصبح رسامة. وهي تحارب الآن البيروقراطية وتجمع المال وتتعاطى بسياسة الحي. تساءلتُ إن كانت قد ضحّت بحياتها من أجل قضية شعَرت أنها ذات معنى أكثر لكنها أقل إثارة للاهتمام. وتساءلتُ إن كانت قد تخلّت عن التجديد والإبداع.

"عندما توقَفتُ عن الرسم، كان ذلك صعباً جداً عليَّ"، أخبرتني جاين. "لكنني اكتشَفتُ عندها أن تنمية برنامج الفنون الجدارية يمكن أن يكون مسعى إبداعياً. وكان ذلك رائعاً، لأنني شخص فضولي جداً".

"قد ترى حياتي عاديةً من الخارج: 'جاين، أنت تديرين برنامج الفنون الجدارية فقط وقد بدأتي بفعل ذلك منذ بدء التاريخ'. فأُجيب، 'لا، اسمع، ذهَبتُ اليوم إلى سجن ذي حراسة مشدَّدة. وذهَبتُ إلى شمالي فيلادلفيا. وزرتُ المتحف. وشاركتُ في اجتماع. والتقيتُ عضواً في بلدية المدينة. وعمِلتُ على برنامج تخصّص الفنانين. ورأيتُ بعض الأولاد يتخرَّجون'".

ثم استخدَمت جاين التشبيه التالي: "أنا أشبه بفنانٍ ينظر إلى السماء كل صباح ويرى تشكيلة رائعة من الألوان في حين أن الآخرين يرون الأزرق أو الرمادي فقط. إنني أرى في سياق اليوم واحد هذا التعقيد الهائل والفارق البسيط على حد سواء. أرى شيئاً يتطوَّر باستمرار وغنياً".

لكي أحصل على مساعدة في فهم اهتمامات الخبراء التي تزداد عمقاً باستمرار، لجأتُ إلى الطبيب النفسي بول سيلفيا.

بول رائدٌ في مجال الاهتمام. وقد بدأ محادثتنا بالإشارة إلى أن الأطفال لا يعرفون أي شيء البتّة عندما يولدون. وخلافاً للحيوانات التي تملك غريزة قوية لكي تتصرّف بطرق معيّنة، يحتاج الأطفال إلى تعلّم كل شيء تقريباً من التجارب. فإذا *لم* يكن لدى الأطفال حافز قوي للتجديد، لن يتعلّموا الكثير، وهذا سيقلّل من حظوظ نجاحهم في الحياة. "لذا فالاهتمام - أي الرغبة بتعلّم أشياء جديدة، استكشاف العالم، السعي وراء التجديد، أن تكون يقظاً للتغيير والتنوّع - حافزٌ أساسيٌ"[200].

كيف نفسِّر إذاً الاهتمامات الثابتة[201] لأصحاب العزيمة الذين يُحتذى بهم؟

مثلما حصل معي، وجد بول أن الخبراء في أغلب الأحيان يقولون أشياء مثل "كلما عرفتُ أكثر، كلما فهمتُ أقل". مثلاً، اختار السير جون تمبلتون الذي أصبح رائداً في فكرة صناديق الاستثمار المتنوّعة شعاراً لمؤسسته الخيرية هو "نعرف القليل، متلهّفون للتعلّم"[202].

يشرَح بول أن السر هو أن التجديد بالنسبة للمبتدئ يأتي بهيئةٍ، والتجديد بالنسبة للخبير يأتي بهيئة أخرى. فبالنسبة للمبتدئ، التجديد هو أي شيء لم يواجهه من قبل. *أما بالنسبة للخبير، فالتجديد هو فارق طفيف*.

"خذي على سبيل المثال الفن العصري"، قال بول. "يمكن أن يبدو الكثير من القطع متشابهة جداً بالنسبة للمبتدئ في حين أنها تبدو مختلفة جداً بالنسبة للخبير. لا يملك المبتدئون المعرفة الخلفية الضرورية، فيرون ألواناً وأشكالاً فقط. ليسوا متأكدين من فحوى العمل الفني الذي أمامهم"[203]. لكن الخبير الفني يملك فهماً هائلاً بالمقارنة معهم، وقد طوَّر دقة ملاحظة قوية لتفاصيلٍ لا يستطيع بقيتنا حتى رؤيتها.

إليك مثالاً آخر. هل شاهدتَ الألعاب الأولمبية من قبل؟ هل استمعتَ للمعلِّقين يقولون على الهواء مباشرة أشياء مثل "آه! هذه القفزة الخلفية الثلاثية كانت قصيرة قليلاً!" أو "كان توقيت هذا الانطلاق مثالياً"؟. تجلس أمام التلفزيون متسائلاً كيف يستطيع أولئك المعلِّقون تمييز فروق مِجهرية إلى هذا الحد في أداء أحد الرياضيين بالمقارنة مع رياضي آخر من دون إعادة عرض الفيديو بالحركة البطيئة. أنا أحتاج إلى إعادة العرض تلك. فأنا لا ألاحظ تلك الفوارق الطفيفة. لكن الخبير راكَمَ معرفةً ومهارةً بحيث أصبح يرى ما لا يستطيع المبتدئ رؤيته.

إذا كنت تود اتباع شغفك لكن لم يتولَّد لديك أي شغف بعد، يجب أن تبدأ من البداية: الاكتشاف.

اسأل نفسك بضعة أسئلة بسيطة: *ما الذي أحبّ أن أفكر فيه؟ أين يهيم ذهني؟ ما هي الأمور التي أهتم بها حقاً؟ ما هو أهم شيء بالنسبة لي؟ كيف أستمتع بتمضية وقتي؟ وفي المقابل، ما الذي أجده لا يُطاق على الإطلاق؟* إذا وجدتَ صعوبة في الإجابة على هذه الأسئلة، حاول أن تتذكّر سنوات مراهقتك، وهي المرحلة في الحياة التي تتزهّر فيها الاهتمامات المهنية عادة.

حالما يصبح هناك اتجاهٌ ولو عاماً في ذهنك، يجب أن تحفّز اهتماماتك الحديثة التولّد. افعل ذلك بالخروج إلى العالم *وإنجاز* شيء ما. للمتخرِّجين الشباب الذين يفركون أيديهم متسائلين عما سيفعلونه، أقول، *اختبروا! جرّبوا! ستتعلّمون بالتأكيد أكثر مما لو لم تفعلوا شيئاً!*

في هذه المرحلة المُبكرة من الاستكشاف، إليك بضع قواعد مبنية على التجربة مأخوذة من مقال ويل شورتز "كيفية حل الكلمات المتقاطعة في نيويورك تايمز "[204]:

ابدأ بالأجوبة التي تكون متأكداً منها وتقدَّم من هناك. مهما تكن اهتماماتك غير محدَّدة، هناك بعض الأشياء التي تعرف أنك ستكره القيام بها لتكسب رزقك، وبعض الأشياء التي تبدو واعدة أكثر من غيرها. هذه بداية.

لا تخف من أن تتكهّن. شئنا أم أبَينا، هناك نسبة مئوية معيّنة من التجربة والخطأ متأصلة في عملية اكتشاف الاهتمام. وخلافاً للأجوبة في الكلمات المتقاطعة، لا يوجد شيء *واحد* فقط يمكنك فعله قد يتطوَّر ليصبح شغفاً. بل هناك عدة أشياء. لست مضطراً إلى إيجاد الشيء "الصحيح"، أو حتى الشيء "الأفضل" - فقط اتجاهٌ تشعر أنه جيد. ويمكن أن يكون صعباً أيضاً معرفة إن كان شيءٌ سيلائمك أم لا إلى أن تجرّبه لبعض الوقت.

لا تخف من أن تمحو جواباً لا يسهّل الأمور. ففي مرحلة ما، قد تختار كتابة هدفك الأعلى بحبر يتعذّر محوه، لكن استخدم قلم الرصاص إلى أن تصبح متأكداً.

من جهة أخرى، إذا كانت لديك فكرة جيدة مسبقاً عما تستمتع بتمضية وقتك في إنجازه، يكون قد حان الوقت لتطوِّر اهتمامك. فبعد الاكتشاف يأتي التطوير.

تذكّر أنه يجب تحفيز الاهتمامات مرة تلو الأخرى. جِد طرقاً لتحقيق ذلك. وكن صبوراً. فتطوير الاهتمامات يستغرق وقتاً. واستمر بطرح الأسئلة، ودع الأجوبة على تلك الأسئلة تأخذك إلى مزيد من الأسئلة. تابع التعمّق. اقصد أشخاصاً آخرين يشاركونك اهتماماتك. اقترب من معلِّم مشجِّع وداعم. مهما يكن عمرك، فإن دورك كطالب سيصبح أكثر نشاطاً وإطلاعاً مع مرور الوقت. وستنمو معرفتك وخبرتك على مدى السنين، وإلى جانبهما ثقتك وحشريتك لمعرفة المزيد.

أخيراً، إذا بقيتَ تقوم بشيء يعجبك لبضع سنوات وكنت لا تزال غير قادر على اعتباره شغفاً، حاول أن ترى إن كنت تستطيع أن تعمِّق اهتماماتك. فبما أن التجديد هو ما يتوق إليه دماغك، ستميل إلى الانتقال إلى شيء جديد، ويمكن أن يكون ذلك أكثر شيء منطقي. لكن إذا كنت تريد أن تبقى منخرطاً لأكثر من بضع سنوات في أي مسعى، ستحتاج إلى إيجاد طريقة للاستمتاع بالفوارق الطفيفة التي يستطيع تقديرها المُعجَب الحقيقي فقط. "القديم في الجديد هو ما يلفت الانتباه"، يقول ويليام جايمس. "القديم مع تحريف جديد قليلاً"[205].

باختصار، النصيحة بأن *تتبع شغفك* ليست نصيحة سيئة. لكن ما قد يكون مفيداً أكثر حتى هو فهم كيفية نشوء الشغف في المقام الأول.

الفصل 7
التمرُّن

في إحدى أوائل الدراسات التي قمتُ بها، وجَدتُ أن الأولاد ذوي العزيمة الأقوى في مسابقة التهجئة الوطنية[206] يتمرّنون أكثر من منافسيهم ذوي العزيمة الأقل قوة منهم. وتلك الساعات الإضافية من التمرُّن تفسِّر، بدورها، أداءهم المتفوّق في المنافسة النهائية.

هذه النتيجة منطقية جداً. فعندما كنتُ معلِّمة رياضيات، رأيتُ اختلافاً هائلاً للجهد بين طلابي. فبينما كان بعض الأولاد لا يخصّصون ولو دقيقة واحدة، حرفياً، في الأسبوع لإنهاء واجباتهم المدرسية؛ كان البعض الآخر يدرسون لساعات كل يوم. وإذا أخذنا بعين الاعتبار كل الدراسات التي تبيِّن أن الأشخاص الأقوياء العزيمة يَثبتون بإلتزاماتهم لمدة أطول عادة من الآخرين، يبدو أن الأفضلية الرئيسية للعزيمة كانت، ببساطة، *تخصيص مزيد من الوقت لإنجاز المهمة*.

في الوقت نفسه، يمكنني أن أتذكّر الكثير من الأشخاص الذين راكموا عقوداً من الخبرة في وظائفهم، لكنهم ومع ذلك بدوا أنهم ركدوا عند مستوى متوسط من الكفاءة. أنا أكيدة أنه يمكنك أن تتذكّر أشخاصاً مماثلين أيضاً. حاول هذا. هل تعرف أي شخص بقي يقوم بشيء ما لفترة طويلة جداً - ربما طوال حياته المهنية - ومع ذلك فإن أفضل ما يمكنك أن تقوله عن مهارته هو أنها عادية لكنها ليست سيئة كفاية لكي يُطرَد من العمل؟ ومثلما يحبّ أن يقول أحد زملائي مازحاً: يملك بعض الأشخاص خبرة عشرين سنة، بينما يملك البعض الآخر خبرة سنة *واحدة*... عشرين مرة متتالية.

كايزن كلمة يابانية تعني مقاومة توقف التطوّر. ترجمتها الحرفية هي: "تحسين متواصل". انتشرت هذه الفكرة في قطاع الأعمال في أميركا في وقت من الأوقات عندما تم تفخيمها على أنها المبدأ الجوهري الذي يقف وراء الاقتصاد الصناعي المذهل جداً لليابان. وبعد إجراء مقابلات مع

مئات أصحاب العزيمة الذين يُحتذى بهم، يمكنني أن أقول لك إنهم كلهم ينضحون بالكايزن. ولا استثناءات.

بشكل مماثل، لاحظت الصحافية هُستر لايسي في مقابلاتها مع أشخاص "ناجحين جداً" أنهم كلهم أظهروا رغبةً مدهشةً في التفوّق تتجاوز مستويات خبراتهم الجديدة بالملاحظة من قبل: "قد يقول ممثلٌ، 'قد لا أؤدّي أي دور بشكل مثالي أبداً، لكنني أريد تأديته بأفضل ما أستطيع. وأريد تقديم شيء جديد في كل دور. أريد أن أتطوَّر'. وقد يقول كاتبٌ، 'أريد أن يكون كل كتاب جديد أؤلّفه أفضل من الذي سبقه'"[207].

تشرَح هُستر قائلةً، "إنها رغبة دائمة بأن نقدِّم الأفضل. وهذا عكس أن نكون راضين عن أنفسنا. لكنها حالة ذهنية *إيجابية* وليست سلبية. لا يمكن اعتبارها أن الشخص ينظر إلى الوراء باستياء. بل يتطلّع *إلى الأمام* ويرغب بأن ينمو".

جعلتني مقابلاتي أتساءل إن كانت العزيمة لا تتمحور فقط حول *مقدار* الوقت المكرَّس للاهتمامات، بل حول *نوعية* الوقت أيضاً. ليس فقط حول *تخصيص مزيد من الوقت لإنجاز المهمة*، بل أيضاً حول *تخصيص وقت أفضل للمهمة*.

فبدأتُ أقرأ كل شيء أستطيع أن أقرأه عن طرق تطوّر المهارات.

وسرعان ما وضعني هذا على عتبة باب الطبيب النفسي الإدراكيّ أندرس إريكسون الذي أمضى حياته المهنية في دراسة كيف يكتسب الخبراء مهارات من الطراز العالمي. فقد دَرَس رياضيين أولمبيين، وأبطال في الشطرنج، وعازفي بيانو مشهورين، وراقصات باليه نجمات، ولاعبي غولف محترفين، وأبطال في لعبة سكرابل، وأطباء أشعة خبراء. والقائمة تطول.

انظر إلى المسألة من هذه الزاوية: إريكسون خبير عالمي بالخبراء العالميين[208].

رسمتُ لك فيما يلي رسماً بيانياً يلخِّص ما تعلَّمه إريكسون. إذا تعقَّبتَ تطوّر العازفين المشهورين دولياً، ستجد بالتأكيد أن مهاراتهم تتحسَّن تدريجياً عبر السنوات. وعندما يصبحون

أفضل، تبطأ سرعة تحسّنهم[209]. وقد تبيَّن أن هذا ينطبق علينا جميعاً. فكلما أصبحت تعرف أكثر عن حقلك، كلما تباطأ تحسّنك من يوم إلى آخر.

ليس مفاجئاً وجود منحنى تعلُّم لتطوّر المهارة. لكن المفاجئ هو المقياس الزمني الذي يحصل فيه ذلك التطوّر. فقد بيَّنت إحدى دراسات إريكسون أن أفضل عازفي الكمان في أكاديمية ألمانية للموسيقى تمرّنوا حوالي عشر آلاف ساعة[210] في عشر سنوات قبل أن يُصنّفوا من النخبة من حيث الخبرة. بالمقارنة، تمرَّن الطلاب الأقل تفوّقاً حوالي نصف ذلك المقدار خلال نفس الفترة الزمنية.

وربما ليس من باب المصادفة أن تصرِّح الراقصة مارثا غراهام، "تحتاج الراقصة إلى حوالي عشر سنوات لكي تصبح راقصة ناضجة"[211]. منذ أكثر من قرن، لاحظ الأطباء النفسيون الذين يدرسون عمّال التلغراف أنه من النادر إجادة شيفرة مورس بالكامل بسبب حاجة ذلك إلى "سنوات عديدة من التدرُّب الشاق". كم هو عدد السنوات؟ استنتَج الباحثون أن "دليلنا هو أن المرء يحتاج إلى عشر سنوات لكي يصبح خبيراً بشكل تام"[212].

إذا كنت قد قرأتَ بحث إريكسون الأصلي، ستعرف أن عشر آلاف ساعة من التمرين على فترة عشر سنوات هو مجرد معدل وسطي تقريبي[213]. فبعض الموسيقيين الذين درَسهم وصلوا إلى أوجّ حياتهم المهنية قبل ذلك، وبعضهم بعد ذلك. لكن هناك سبب وجيه لشيوع فكرة الحاجة إلى "عشر آلاف ساعة" و"عشر سنوات". فهذه الفترة الزمنية تعطيك انطباعاً بمقدار الاستثمار الكبير

المطلوب. فالمطلوب ليس بضع ساعات أو عشرات أو مئات الساعات. بل آلاف وآلاف ساعات التمرُّن على امتداد سنوات وسنوات.

لكن البصيرة الحاسمة حقاً في بحث إريكسون *ليست* أن الخبراء يتمرّنون لعدد أكبر من الساعات، بل أنهم يتمرّنون *بشكل مختلف*. فخلافاً لمعظمنا، يسجِّل الخبراء آلاف وآلاف الساعات مما يسمّيه إريكسون *تمرُّن متعمَّد*.

شكَكتُ أن يستطيع إريكسون تزويد أجوبة تفسِّر لماذا لا تؤدي الخبرة إلى التفوّق دائماً، بما أن التمرُّن مهمٌ إلى هذا الحد. لذا قرَّرتُ أن أسأله عن ذلك مستخدمةً نفسي كمثال.

"اسمع أستاذ إريكسون، لقد بدأتُ أهرول لحوالي ساعة كل يوم، وعدة أيام في الأسبوع، منذ أن كنتُ في الثامنة عشرة من عمري، ولم تزداد سرعتي ولو بثانية واحدة. لقد هرولتُ لآلاف الساعات، ولا يبدو أنني قريبة من المشاركة في الألعاب الأولمبية".

فأجابني، "هذا مثير للاهتمام. هل يمكنني أن أطرح عليك بضعة أسئلة؟".

"بالتأكيد".

"هل لديك هدف محدَّد من تدريبك؟".

"أن أحافظ على لياقتي البدنية؟ أن يظل قياس ملابسي يلائمني؟".

"آه، نعم. لكن عندما تبدأين بالهرولة، هل لديك هدف بشأن السرعة التي تودين المحافظة عليها؟ أو هدف بشأن المسافة؟ بمعنى آخر، هل هناك جانب محدَّد في هرولتك تحاولين تحسينه؟".

"ممم، لا. لا أظن ذلك".

ثم سألني بماذا أفكّر أثناء الهرولة.

"آه، أستمع مثلاً إلى الإذاعة المحلية. وأفكّر أحياناً بالأشياء التي عليَّ إنجازها ذلك اليوم. وقد أخطِّط ماذا سأطبخ للعشاء".

ثم تحقَّق من أنني لا أراقب جلسات هرولتي بأي طريقة نظامية. لا تدوين يومي لسرعتي، أو مسافتي، أو الدروب التي سلكتُها، أو معدل ضربات قلبي، أو عدد الفواصل التي ركضتها بسرعة بدلاً من الهرولة. لماذا سأحتاج إلى فعل ذلك؟ فليس هناك تنويع في روتيني. فكل جلسة هرولة مماثلة للجلسة التي سبقتها.

"أفترض أنه ليس لديك مدرِّب؟".

فضحكتُ.

"آه"، قال متمتماً. "أظن أنني فهمتُ الوضع. إنك لا تحسَّنين لأنك لا تقومين بتمرين متعمَّد"[214].

إليك كيف يتمرّن الخبراء:

أولاً، يختارون هدفاً مرناً، ويركّزون مباشرة على ناحية ضيِّقة فقط في أدائهم الإجمالي. وبدلاً من التركيز على ما يُحسنون فعله مسبقاً، يكافح الخبراء لتحسين نقاط ضعف محدَّدة. فيتقصّدون مواجهة تحديات لا يستطيعون تحقيقها بعد[215]. مثلاً، قال السبّاح راودي غاينز الحائز على الميدالية الأولمبية الذهبية، "أحاول أن أتغلّب على نفسي في كل حصة تمرين. فإذا طلب مني مدرِّبي سباحة مسافة المئة متر لعشر مرات في أحد الأيام مع محاولة الحفاظ على توقيت 1:15، فسأحاول الحفاظ على توقيت 1:14 عندما يطلب مني القيام بنفس الشيء في اليوم التالي"[216] (هذا يعني سباحة مسافة المئة متر في دقيقة واحدة وخمس عشرة ثانية، ثم محاولة القيام بنفس الشيء في دقيقة واحدة وأربع عشرة ثانية، الخ). يصف عازف الكمان الأوسط روبرتو دياز "السعي لإيجاد عقب أخيل الخاص بك - الناحية المحدَّدة من الموسيقى التي تحتاج مشكلتها إلى حل"[217].

ثم يكافح الخبراء لتحقيق هدفهم المرن بتخصيصهم انتباهاً كاملاً وبذلهم جهداً كبيراً له. وما يثير الاهتمام هو أن العديد من الخبراء يختارون فعل ذلك بينما لا يكون هناك أحد يشاهدهم. قال نجم كرة السلة كيفن ديورانت، "الأرجح أنني قضيتُ 70% من وقتي بمفردي، محاولاً تحسين كل جانب من جوانب مهارتي في هذه الرياضة"[218]. بشكل مماثل، الفترة الزمنية التي يكرِّسها عازفو

الموسيقى لكي يتمرّنوا لوحدهم تشكّل دلالة أفضل بكثير عن السرعة التي يتطوّرون بها خلال الوقت الذي يمضونه في التمرُّن مع عازفين آخرين.

يسعى الخبراء بشدّة إلى سماع ملاحظات عن أدائهم في أسرع وقت ممكن. ولا شك أن معظم تلك الملاحظات سلبية. هذا يعني أن الخبراء يهتمّون بمعرفة ما الذي فعلوه *بشكل خاطئ* - لكي يتمكنوا من تصحيح الخطأ - أكثر من اهتمامهم بمعرفة ما الذي فعلوه *بشكل صحيح*. لذا فالتعاطي النشط مع تلك الملاحظات أساسي مثل فوريته.

إليك كيف تعلَّم أولريك كريستنسن هذا الدرس. كريستنسن طبيبٌ تحوَّل إلى مقاولٍ برنامج تعليمه التكيّفي على الكمبيوتر مصممٌ حول مبادئ التمرُّن المتعمَّد. وقد كان أحد أوائل مشاريعه عبارة عن لعبة واقع وهمي تعلِّم الأطباء كيفية التعاطي بشكل ملائم مع حالات القلب الطارئة والمعقّدة مثل السكتات والذبحات القلبية. وجَد نفسه خلال إحدى جلسات التدريب بمفرده مع طبيب بدا غير قادر على إنهاء الجلسة.

أخبرني كريستنسن، "لم أستطع فهم السبب. فذلك الشاب لم يكن غبياً، لكن بعد ساعات من الملاحظات المفصَّلة حول الأخطاء التي ارتكبها، بقي غير قادر على الإجابة بشكل صحيح. كان الجميع قد عادوا إلى منازلهم، وبقيتُ عالقاً معه هناك"[219]. بسبب شعوره بالسخط، أوقفه كريستنسن قبل أن يبدأ بالجولة التالية من الملاحظات. وقال له، "استراحة قصيرة. خلال معالجتك هذا المريض، هل هناك أي شيء فعلتَه كنتَ مرتاباً بشأنه؟ هل هناك أي شيء لم تكن متأكداً من أنه يستوفي الإرشادات الجديدة؟".

ففكّر الطبيب للحظة ثم عدَّد القرارات التي كان أكيداً منها؛ ثم سمَّى بضعة خيارات كان أكيداً منها بدرجة أقل. بمعنى آخر، *فكَّر* للحظة بما كان يعرفه وبما لم يكن يعرفه.

أومأ كريستنسن برأسه دلالةً على إنصاته، وعندما انتهى الطبيب من الكلام، تركه يرى شاشة الكمبيوتر بنفس الملاحظات التي جرى عرضها عشر مرات من قبل. فنفَّذ الطبيب العملية الجراحية بشكل صحيح في المحاولة التالية.

وماذا يجري بعد الملاحظات؟

يعاود الخبراء تنفيذ المسألة مرة أخرى، ومرة أخرى، ومرة أخرى. إلى أن يُجيدوا أخيراً ما يريدون القيام به. إلى أن يتحوَّل ما كان كفاحاً من قبل ليصبح الآن سلساً وخالياً من العيوب. إلى أن يصبح العجز الواعي كفاءةً غير واعية.

في قصة الطبيب الذي أخذ أخيراً لحظة ليفكِّر بما كان يفعله، أبقى كريستنسن التدريب سارياً إلى أن أصبح الطبيب قادراً على إجراء العملية الجراحية من دون أي أخطاء أبداً. وبعد أربعة تكرارات متتالية صحيحة تماماً، قال كريستنسن، "عمل جيد. لقد انتهينا من التدريب اليوم".

و... ماذا يحصل بعدها؟ ما الذي يلي إجادة هدفٍ مرنٍ؟

بعدها يعاود الخبراء تنفيذ كل شيء مرة أخرى مع هدف مرن جديد.

تتضافر خطوات التحسين الطفيفة تلك الواحدة تلو الأخرى لإعطاء الفرد تفوّقاً باهراً.

دُرِسَ التمرُّن المتعمَّد لأول مرة لدى لاعبي الشطرنج[220] ثم لدى الموسيقيين والرياضيين. وإذا لم تكن لاعب شطرنج أو موسيقياً أو رياضياً، فقد تتساءل عما إذا كانت المبادئ العامة للتمرُّن المتعمَّد تنطبق عليك أم لا.

يمكنني إعطاؤك الجواب من دون تردّد: **نعم**. فحتى القدرة الأكثر تعقيداً وإبداعيةً لدى الإنسان يمكن تفكيكها إلى المهارات التي تتكوَّن منها، وبالتالي يمكن تمرين كل مهارة من تلك المهارات مراراً وتكراراً.

مثلاً، التمرُّن المتعمَّد هو الطريقة التي حسَّن بها بنجامين فرانكلين أسلوبه في الكتابة. ففي سيرته الذاتية، يشرح فرانكلين كيف كان يجمِّع أفضل المقالات في مجلته المفضَّلة Spectator. فيقرأها عدة مرات، ويدوِّن ملاحظات، ثم يُخفي النُسخ الأصلية في أحد جواريره، ويعيد كتابة المقالات. "ثم أقارن مقالاتي بمقالات المجلة الأصلية وأكتشف بعض عيوبي وأصحِّحها"[221]. بشكل مماثل للخبراء المعاصِرين الذين يدرسهم إريكسون، ركَّز فرانكلين على نقاط ضعف محدَّدة لديه وتدرَّب عليها بلا هوادة. مثلاً، لتحسين قدرته على تقديم حجج منطقية، كان فرانكلين يلخبط ملاحظاته عن المقالات ثم يحاول وضعها في ترتيب معقول: "كانت غاية هذا الأمر هي تعليمي

طريقة ترتيب الأفكار". وبقصد تحسين إجادته اللغة أيضاً، كان فرانكلين يتدرَّب مراراً وتكراراً على ترجمة النثر إلى شعر والشعر إلى نثر.

الأقوال المأثورة الظريفة لفرانكلين تجعل من الصعب التصديق أنه لم يكن كاتباً "موهوباً بالفطرة" منذ البداية. لكن ربما يجب أن ندع الكلمة الأخيرة حول هذه المسألة لفرانكلين نفسه: *لا مكاسب بلا ألم*[222].

لكن ماذا لو لم تكن كاتباً أيضاً؟

إذا كنت تعمل في هذا المجال، إسمع لما يقوله خبير الإدارة بيتر دراكر بعد قضائه عمره بأكمله في نُصح المدراء العامين. الإدارة الفعّالة "تطلّب إنجاز الأشياء الأكيدة - والبسيطة نوعاً ما. إنها تتألَّف من عدد صغير من التدابير..."[223].

إذا كنت جرّاحاً، فكّر بما قاله أتول غواندي: "يفترض الأشخاص في أغلب الأحيان أنه يجب أن تمتلك يدين رائعتين لكي تصبح جرّاحاً، لكن هذا ليس صحيحاً". ويقول غواندي إن أهم شيء هو "التمرُّن على هذا الشيء الصعب ليلاً نهاراً على مرّ السنوات"[224].

إذا كنت تريد تحطيم رقم عالمي، مثلما فعل ممارس ألعاب الخفة دايفد بلاين عندما حبس أنفاسه لسبع عشرة دقيقة تحت الماء، شاهد حديثه على TED. ففي نهاية الحديث، انهار الرجل الذي يستطيع أن يتحكم بكل عضو من أعضاء جسده باكياً: "بما أنني أمارس ألعاب الخفة، فأنا أحاول أن أعرض أشياء تبدو مستحيلة للناس. وأعتقد أن ألعاب الخفة تلك، سواء كانت عبارة عن حبس الأنفاس تحت الماء أو خلط أوراق اللعب، بسيطة جداً. فالمسألة مسألة تمرُّن وتدريب و" (يبكي) "اختبارات" (يبكي مرة أخرى) "أثناء تحمّلي الألم لكي أكون أفضل ما يمكنني أن أكون عليه. هكذا أفهم ألعاب الخفة..."[225].

بعد أن تعرّفنا على بعضنا البعض بشكل أفضل قليلاً، صمَّمتُ دراسةً مع إريكسون لاكتشاف كيف يفوز الأولاد الأقوياء العزيمة في مسابقة التهجئة الوطنية.

كنتُ أعرف من قبل أن المهجّئين الأقوياء العزيمة يتمرّنون أكثر وأداؤهم أفضل من منافسيهم ذوي العزيمة الأقل قوة منهم. لكنني لم أكن أعرف إن كان التمرُّن المتعمَّد هو الذي يحسِّن تلك المهارة، وما إذا كانت العزيمة هي التي تمكِّن المهجّئين من التحسُّن أكثر من غيرهم.

بمساعدة طلاب إريكسون، بدأنا بإجراء مقابلات مع المشارِكين في نهائيات مسابقة التهجئة لكي نكتشف ما هي أنواع الأشياء التي قاموا بها تحضيراً للمنافسة. وقمنا بشكلٍ متوازٍ بقراءة الكتب المنشورة[226] عن الموضوع، ومن بينها *كيفية التهجئة مثل الأبطال* تأليف المديرة الوطنية للمسابقة بايج كيمبل.

اكتشفنا أنه يوجد مبدئياً ثلاثة أنواع من النشاطات التي يوصي بها المهجّئون الخبراء وأهلهم ومدرّبوهم: أولاً، القراءة للمتعة ولعب ألعاب الكلمات مثل سكرابل. ثانياً، أن تُمتحَن من قِبل شخص آخر أو برنامج كمبيوتر. ثالثاً، التمرُّن على التهجئة بشكل منفرد وبدون مساعدة أحد، بما في ذلك استظهار كلمات جديدة من القاموس، ومراجعة كلمات مدوَّنة في دفتر تهجئة، وحفظ أصول الكلمات اللاتينية واليونانية والأخرى عن ظهر قلب. فقط هذه الفئة الثالثة من النشاطات تستوفي معايير التمرُّن المتعمَّد.

قبل عدة أشهر من المنافسة النهائية، أُرسلت استفتاءات إلى المهجّئين بالبريد. فبالإضافة إلى مقياس العزيمة، طلَبنا منهم تعبئة استمارة يقدِّرون فيها الساعات التي أمضوها كل أسبوع على مختلف نشاطات التهجئة. كما طلبنا منهم أن يقيّموا شعورهم تجاه تلك النشاطات - على أساس المتعة والجهد - في لحظة قيامهم بها.

عندما بُثَّت النهائيات على محطة ESPN في مايو من تلك السنة، كنتُ أشاهدها مع أندرس إريكسون.

مَن فاز بالكأس؟ فتاة في الثالثة عشر من عمرها تدعى كيري كلوز. كانت تلك مشاركتها للسنة الخامسة المتتالية في المنافسة، واستناداً إلى الاستمارة التي ملأتها في دراستنا، أظن أنها راكمت ثلاث آلاف ساعة من التمرُّن على التهجئة على الأقل. الكلمات الأخيرة لانتصار كيري والتي لفظتها بثقة وابتسامة على الميكروفون كانت: "Ursprache. U-R-S-P-R-A-C-H-E. Ursprache".

"إنني أدرس بأقصى ما أستطيع لسنتي الأخيرة - لأصل إلى ما أربو إليه"[227]، قالت كيري لصحافي كان يتابع تحضيراتها. "إنني أحاول أن أتعلَّم كلمات غير اعتيادية، أن أتعلَّم المزيد من الكلمات الغامضة التي يُحتمل أن تُطرَح عليَّ". قبل سنة، لاحظ نفس ذلك الصحافي أن كيري "تدرس الكلمات بمفردها أكثر. وتستعين بالعديد من كتيّبات الإملاء، وتضع لوائح بالكلمات المثيرة للاهتمام التي تصادفها في قراءاتها، وتجهد نفسها في القاموس".

عندما حلَّلنا بياناتنا، تأكدنا أولاً مما وجدتُه في السنة السابقة: المهجِّئون ذوو العزيمة الأقوى يتمرَّنون أكثر من المهجِّئين ذوي العزيمة الأقل قوة. لكن أهم نتيجة توصّلنا إليها كانت أن نوع التمرين مهم جداً. *التمرُّن المتعمَّد توقَّع التقدّم إلى جولات لاحقة في المنافسة النهائية أفضل بكثير من أي نوع آخر من التحضير*[228].

عندما أشارك حصيلة هذه الأبحاث مع الأهل والطلاب، أسارع إلى إضافة أن هناك فوائد عديدة جداً لعملية الخضوع للامتحان[229]. إحداها هي تسليط الضوء على ما *تعتقد* أنك تعرفه لكنك لم تُجِده بعد *في الواقع*. بالفعل، أخبرتني الفائزة كيري كلوز لاحقاً أنها كانت تستعين بالامتحانات لكي تشخِّص نقاط ضعفها - لكي تكتشف بعض الكلمات أو أنواع الكلمات التي تُخطى بها باستمرار لكي تتمكن من تركيز جهودها بقصد إجادتها. لذا فإن الخضوع للامتحانات ربما كان إلى حد ما تمهيداً ضرورياً للقيام لمزيد من التمرُّن المتعمَّد المستهدَف أكثر والفعّال أكثر.

ماذا بشأن القراءة للمتعة؟ *على الإطلاق*. كل الأولاد تقريباً في مسابقة التهجئة الوطنية مهتمون باللغة، لكن لم يكن هناك أي *تلميح* بوجود علاقة بين القراءة للمتعة، التي يستمتعون بها كلهم، وبين البراعة في التهجئة.

إذا حكمتَ على التمرُّن بناءً على مقدار تحسينه لمهارتك، فلن يكون هناك منافسٌ للتمرُّن المتعمَّد. يبدو أن هذا الدرس يصبح أوضح أكثر فأكثر للمهجِّئين كلما أمضوا مزيداً من الوقت في المنافسة. فمع كل سنة إضافية من الخبرة، يمضون وقتاً أطول في التمرُّن المتعمَّد. وكان نفس المَيل أكثر وضوحاً في الشهر الذي سبق النهائيات الفعلية، عندما كان المهجِّئ المتوسط يكرِّس عشر ساعات في الأسبوع[230] للتمرُّن المتعمَّد.

لكن إذا حكمتَ على التمرُّن بناءً على *شعورك* تجاهه، فستتوصل إلى استنتاج مختلف[231]. في المعدل الوسطي، صنَّف المهجِّنون التمرُّن المتعمَّد بأنه *مُضنٍ* أكثر بكثير، و*أقل متعة* بكثير، من أي شيء آخر قاموا به تحضيراً للمنافسة. بالمقابل، اعتبر المهجِّئون قراءة الكتب للمتعة ولعب ألعاب الكلمات مثل سكرابل بأنها سهلة وممتعة كسهولة ومتعة "تناول طعامك المفضَّل".

هناك وصف مباشر مُشرق - ولو كان ميلودرامياً بعض الشيء - عن شعور المرء تجاه التمرُّن المتعمَّد عبَّرت عنه الراقصة مارثا غراهام: "يبدو الرقص جميلاً وسهلاً ومسلياً جداً. لكن المسار إلى التفوّق في هذا المضمار ليس أسهل من أي مسار آخر. فهناك مجهود جسدي هائل لدرجة أنك تتألم حتى خلال النوم. وهناك أوقات من خيبات الأمل التامة. وهناك هزائم صغيرة يومياً"[232].

لن يصف الجميع العمل خارج منطقة راحتهم بهكذا مصطلحات قاسية، لكن إريكسون يجد عادة أن التمرُّن المتعمَّد يُختبَر كأمر مليء بجهد كبير[233]. وكدليل على أن العمل عند الحافة القصوى لمهاراتنا مع تركيز كامل هو أمر مرهق، يشير إلى أن حتى الفنانين العالميين في *قمة* مسيرتهم المهنية يستطيعون تحمّل ساعة واحدة فقط كحد أقصى من التمرُّن المتعمَّد قبل أن يحتاجوا إلى استراحة، ويستطيعون بالإجمال القيام بثلاث إلى خمس ساعات فقط من التمرُّن المتعمَّد كل يوم.

هناك نقطة أخرى ذات صلة أيضاً هي أن العديد من الرياضيين والموسيقيين يأخذون قيلولات بعد جلسات تدريبهم الأكثر إرهاقاً. لماذا؟ لأن الراحة والانتعاش قد يبدوان ضرورةً ملحّةً للرياضيين. لكن الأشخاص غير الرياضيين يقولون نفس الشيء تقريباً عن أشدّ مجهوداتهم، ملمّحين إلى أن العمل الذهني، بنفس مقدار الإجهاد البدني، هو الذي يجعل التمرُّن المتعمَّد مرهقاً إلى هذا الحد. مثلاً، إليك كيف يصف المخرج جاد أباتاو صناعة الفيلم السينمائي: "كل يوم هو تجربة جديدة. وكل مشهد قد لا ينجح وبالتالي يدفعك إلى التساؤل بجدية تامة - *هل سينفع؟ هل يجب أن أعدِّل قسماً من الحوار؟ ماذا عليَّ أن أغيّر إذا اضطررتُ إلى ذلك، وإذا كرهتُ هذا بعد ثلاثة أشهر، لماذا سأكرهه؟* تجد نفسك منهكاً بعد كل ذلك التركيز... الأمر مرهق جداً"[234].

وأخيراً، يميل الفنانين العالميون الذين يتقاعدون إلى عدم الحفاظ على نفس مواعيد التمرُّن المتعمَّد تقريباً. لو كان التمرُّن ممتعاً جوهرياً - مسلياً بحد ذاته - لكنتَ توقّعتهم أن يستمروا بالقيام به[235].

بعد سنة من بدئي العمل مع إريكسون، أمضى ميهالي تشيكسنتميهاي فصل الصيف في جامعتي كطالب مقيم في المباني التابعة للجامعة. تشيكسنتميهاي طبيب نفسي مرموق مثل إريكسون، وقد كرَّس الاثنان مهنتهما لدراسة الخبراء. لكن تقاريرهما عن الخبرة العالمية متباينة جداً.

فبالنسبة لتشيكسنتميهاي، التجربة المميَّزة لدى الخبراء هي *الانسياب*، وهي حالة من التركيز الكامل "التي تؤدي إلى الشعور بالعفوية"[236]. الانسياب هو التأدية عند مستويات مرتفعة من التحدي والشعور "بالسهولة" رغم ذلك، كما لو أنك "لست مضطراً إلى التفكير بالأمر، بل تقوم به بكل بساطة".

مثلاً، قال قائد أوركسترا لتشيكسنتميهاي:

تكون في درجة عالية من البهجة بحيث أنك تشعر كما لو أنك غير موجود تقريباً... أشعر أن يدي منفصلة عن جسدي، وأنني لا أملك أي سيطرة عليها. وكل ما أفعله هو الجلوس ومشاهدة ما يجري في حالة من الرهبة والدهشة. و[الموسيقى] تنساب لوحدها[237].

وقدَّم متسابقٌ في رياضة التزلج على الجليد هذا الوصف لحالة الانسياب:

كانت هذه الرياضة مجرد أحد تلك البرامج التي نجحت. أعني أن كل شيء سار على ما يرام، وكان كل شيء جيداً... الأمر أشبه بفورة، وكأنك تشعر أن الوضع يمكنه أن يستمر هكذا إلى ما لا نهاية، كأنك لا تريده أن ينتهي لأنه يسير بشكل جيد جداً. الأمور تجري كما لو أنك غير مضطر إلى التفكير، فكل شيء يسير بشكل تلقائي من دون تفكير...[238]

جمَّع تشيكسنتميهاي روايات مشابهة من مئات الخبراء. وقد وجد أن الخبرة الأمثل توصف بمصطلحات مشابهة في كل حقل دَرَسه.

يشكِّك إريكسون في أن يكون التمرُّن المتعمَّد ممتعاً كالانسياب. فبرأيه، "يستطيع الأشخاص المهرة أن يختبروا حالات ممتعة جداً أحياناً ('الانسياب' مثلما يشرحه ميهالي تشيكسنتميهاي، 1990) خلال أدائهم. لكن تلك الحالات غير متوافقة مع التمرُّن المتعمَّد..."[239]. لماذا؟ لأن التمرُّن المتعمَّد يُخطَّط له بعناية، والانسياب عفوي. لأن التمرُّن المتعمَّد يتطلب العمل حيث التحديات

تتخطى المهارة، والانسياب يُختبَر عادة عندما يكون التحدي والمهارة متوازيين. وأهم شيء هو أن الانسياب، وفقاً للتعريف، سهلٌ لأن التمرُّن المتعمَّد مليء بجهد استثنائي.

نشر تشيكسنتميهاي رأياً مخالفاً: "استنتَج الباحثون الذين يدرسون تطوّر المواهب أن تعلّم أي مهارة معقّدة بشكل جيد يستلزم حوالي 10,000 ساعة من التمرُّن... ويمكن أن يكون التمرُّن مُضجراً جداً وبغيضاً. وفي حين أن هذه الحالة الراهنة صحيحة في أغلب الأحيان، إلا أن العواقب ليست بديهية بأي حال من الأحوال"[240]. ويمضي تشيكسنتميهاي فيشاركنا قصة شخصية تساعد في شرح وجهة نظره. في المجر، حيث ترعرع، هناك يافطة على بوابة الدخول الخشبية الطويلة للمدرسة الابتدائية المحلية كُتب عليها: جذور *المعرفة مرّة، لكن ثمارها حلوة*[241]. ولطالما اعتبر هذا التعبير غير حقيقي أبداً فيقول: "حتى عندما يكون التعلّم صعباً، لن يكون مرّاً عندما تشعر أنه يستحق العناء، بأنه يمكنك إجادته، بأن التمرُّن على ما تعلمته سيعبِّر عن شخصيتك ويساعدك في تحقيق ما ترغب فيه"[242].

لكن مَن معه حق؟

من باب المصادفة أنه في نفس الصيف الذي زارني فيه تشيكسنتميهاي، كان إريكسون في البلدة أيضاً. فرتَّبتُ لقاءً بينهما لمناقشة موضوع "الشغف والأداء من الطراز العالمي"[243] أمام جمهور من حوالي ثمانين أستاذاً.

عندما جلسا على الطاولة في مقدمة قاعة المحاضرات، أدرَكتُ أن الرجلين متشابهان إلى حد كبير. فكلاهما طويل القامة ومتين البنية. وكلاهما أوروبي بالولادة، مع لهجة بسيطة تجعلهما يبدوان بطريقة أو بأخرى مرموقَين ومثقَّفَين أكثر. ولكليهما لحية قصيرة جداً، رغم أن لحية تشيكسنتميهاي بيضاء بالكامل.

شعرتُ ببعض القلق في يوم اللقاء. فأنا لا أحبّ النزاعات - حتى عندما لا يكون لي دور فيها.

تبيَّن أنه لا داعي أبداً لكي أقلق. فمؤيدا التمرُّن المتعمَّد مقابل الانسياب تصرّفا بكل احترام. فلم يتبادلا أي إهانات، ولم يقوما بأي تصرّف ينمّ عن قلة احترام.

بل على العكس، جلس إريكسون وتشيكسنتميهاي بجانب بعضهما البعض، وأخذ كل واحد منهما يُمسك بالميكروفون عندما يحين دوره ليتكلم، ملخّصاً بطريقة منهجية عقوداً من الأبحاث التي تدعم وجهات نظره المتباينة بشكل صارخ. وعندما كان أحدهما يتكلَّم، كان الآخر يُنصت باهتمام. ثم كان الميكروفون ينتقل إلى الشخص الآخر. واستمر الوضع على هذا المنوال لتسعين دقيقة.

أردتُ أن أعرف *هل يعاني الخبراء. أم هل هم مبتهجون؟*

بطريقة أو بأخرى، سار الحوار الذي كنتُ آمل أن يحلّ هذا اللغز كعرضين تقديميين منفصلين - أحدهما حول التمرُّن المتعمَّد والآخر حول الانسياب - جرى وصلهما ببعضهما.

شعرتُ ببعض خيبة الأمل عندما انتهى كل شيء. فلم أحزن من عدم احتدام النقاش، بل من عدم التوصّل إلى حل. فبقيتُ لا أملك جواباً على سؤالي: هل الأداء الخبير مسألة مجهود شاق وليس ممتعاً في لحظته، أم هل يمكنه أن يكون سهلاً ومرحاً؟

لسنوات بعد تلك القمّة المخيّبة للآمال، قرأتُ عن المسألة وفكّرت فيها. ولأنني لم أتوصّل أبداً إلى اقتناع قد يحثّني على رفض طرف واعتماد الطرف الآخر، قرَّرتُ تجميع بعض البيانات. فطلَبتُ من آلاف الراشدين الذين خضعوا لمقياس العزيمة على الانترنت أن يخضعوا لاستفتاءٍ ثانٍ يقيِّم الانسياب. وكان المشاركون في هذه الدراسة يتضمنون رجالاً ونساءً من كل الأعمار يمثّلون كل أنواع المِهن: ممثلين، خبّازين، أمناء صناديق في البنك، حلاّقين، أطباء أسنان، أطباء، ضباط شرطة، سكرتيرات، أساتذة، نُدُل، ولحّامين... على سبيل الذكر لا الحصر.

في كل هذه الوظائف المختلفة، قال أصحاب العزيمة الأقوى أنهم اختبروا انسياباً *أكثر* وليس أقل. بمعنى آخر، يسير الانسياب والعزيمة جنباً إلى جنب[244].

عندما جمعتُ ما تعلَّمتُه من هذا الاستطلاع، مع حصيلة البحث حول المشارِكين في نهائيات مسابقة التهجئة الوطنية، مع فحصٍ لمجموع ما كُتب في موضوع الأبحاث ذات الصلة على مدة عقد

من الزمن، توصّلتُ إلى الاستنتاج التالي: *الأشخاص الأقوياء العزيمة يقومون بمزيد من التمرُّن المتعمَّد ويختبرون مزيداً من الانسياب*. لا يوجد تناقض هنا، لسببين. أولاً، التمرُّن المتعمَّد هو سلوكٌ والانسياب خبرةٌ. يتكلم أندرس إريكسون عما *يقوم به* الخبراء؛ ويتكلم ميهالي تشيكسنتميهاي عما *يشعر به* الخبراء. ثانياً، لستَ مضطراً إلى أن تقوم بتمرُّن متعمَّد وتختبر الانسياب في الوقت نفسه. في الواقع، أعتقد أن هذين الأمرين نادراً ما يسيران معاً لدى معظم الخبراء.

نحتاج إلى مزيد من الأبحاث لتسوية المسألة، وآمل أن أتمكن من التعاون مع إريكسون وتشيكسنتميهاي للقيام بهذا في السنوات القليلة المقبلة.

حالياً، أظن أن الدافع الرئيسي للقيام بتمرُّن متعمَّدٍ مُضنٍ هو لتحسين مهارتك. فأنت تركِّز مئة بالمئة، وقد تقصَّدتَ أن تجعل مستوى التحدي يتخطى مستوى مهارتك الحالية. أنت موجود في صيغة "حل المشاكل"، وتحلِّل كل شيء تقوم به لكي تقترب من المستوى المثالي - الهدف الذي حدَّدته في بداية جلسة التمرُّن. تتلقى ملاحظات، والكثير منها يتعلق بالأخطاء التي كنت ترتكبها، وتستخدم تلك الملاحظات لتُجري ببعض التعديلات وتحاول من جديد.

بالمقابل، الدافع المهيمن خلال الانسياب مختلف كلياً. فحالة الانسياب ممتعة جوهرياً. ولا يهمّك إن كنتَ تحسِّن أحد الجوانب الضيِّقة في مجموعة مهاراتك أم لا. ورغم أنك تركِّز مئة بالمئة، إلا أنك لست في صيغة "حل المشاكل" أبداً. فأنت لا تحلِّل ما الذي تقوم به؛ بل فقط تقوم به. تتلقى ملاحظات، لكن لأن مستوى التحدي *يطابق* مستوى مهارتك الحالية، فإن تلك الملاحظات تقول لك إنك تُبلي بلاءً حسناً. تشعر بأنك مسيطر على الوضع بالكامل، لأنك هكذا حقاً. إنك تعوم. وقد فقدتَ الشعور بمرور الوقت. مهما تكن السرعة التي تركض بها أو التركيز الذي تفكّر به، عندما تكون في الانسياب، ستشعر أن كل شيء سهل.

بمعنى آخر، التمرُّن المتعمَّد هو للتحضير، والانسياب هو للأداء.

دعنا نعود إلى السبّاح راودي غاينز.

أخبرني غاينز أنه وضع في إحدى المرات جدولاً يبيِّن مقدار التمرُّن المطلوب لتطوير قوة التحمّل والأسلوب والثقة والقرار للفوز بميدالية أولمبية ذهبية. في الفترة التي امتدت على ثماني

سنوات وصولاً إلى الألعاب الأولمبية في العام 1984، كان مجموع ما سبحه من جولات تدريبية حوالي 32,000 كيلومتر. بالطبع، إذا أضفتَ السنوات قبل ذلك وبعده، سيصبح الرقم أكبر بكثير.

"لقد سبحتُ حول العالم"[245]، قال لي مع ابتسامة خفيفة، "تحضيراً لسباق يدوم لتسع وأربعين ثانية".

فسألتُه، "وهل استمتعتَ بتلك الكيلومترات؟ أقصد، هل أحببتَ التمارين؟".

فأجابني، "لن أكذب عليك. لم أستمتع أبداً بالذهاب إلى التمارين، وبالطبع لم أستمتع بها بينما كنتُ هناك. في الواقع، مرّت عليَّ بعض اللحظات القصيرة وأنا أسير إلى الحوض في الرابعة أو الرابعة والنصف صباحاً، أو عندما كنتُ لا أعود قادراً أحياناً على تحمّل الألم، أسأل فيها نفسي، 'هل المسألة تستحق كل هذا؟'".

"ولماذا لم تنسحب؟".

قال راودي، "الأمر بسيط جداً. لأنني أحببتُ السباحة... كان لديَّ شغف بالتنافس، بنتيجة التدريب، بالشعور بالمحافظة على لياقتي البدنية، بالفوز، بالسفر، بلقاء الأصدقاء. كنتُ أكره التمارين، لكن كان لديَّ شغف إجمالي بالسباحة".

قدَّم حامل الميدالية الأولمبية الذهبية في سباق التجذيف مادز راسموسن روايةً مماثلةً عن دافعه: "تتمحور المسألة حول العمل الشاق[246]. فعندما لا تكون المسألة ممتعة، ستفعل ما عليك أن تفعله على أي حال. لأنك عندما تحقّق نتائج إيجابية، تصبح المسألة ممتعة بشكل لا يُصدَّق. ستتمكن من الاستمتاع بصرخة النصر في النهاية، وهذا ما يحثّك كثيراً خلال كل مراحل التدريب".

إن فكرة تمضية سنوات من التمرُّن بمهارة تتخطى التحدي والذي يؤدي إلى لحظات من الانسياب بمهارة توازي التحدي تشرح لماذا يمكن أن *يبدو* أداء النخبة سهلاً جداً: لأنه *سهل* إلى حد ما. إليك مثالاً. حطَّمت السبّاحة البالغة الثامنة عشر من عمرها كايتي ليديكي مؤخراً رقمها العالمي في سباق الـ1,500 متر سباحة حرة. وقد حصل ذلك خلال جولة تمهيدية في إحدى المنافسات في كازان، روسيا. وقد قالت بعد تحقيقها ذلك، "للصراحة، شعرتُ أن الأمر سهلٌ. فقد كنتُ مسترخية

جداً". لكن ليديكي لا تعزو سرعتها إلى الانسياب: "تحطيم ذلك الرقم القياسي هو ثمرة الجهد الذي بذلته ولياقتي البدنية الحالية"[247].

بالفعل، فقد بدأت ليديكي السباحة منذ أن كانت في السادسة من عمرها. وقد طوَّرت سُمعة طيبة بأنها تعمل بضراوة في كل تمرين من التمارين، وتتدرَّب أحياناً مع سبّاحين ذكور زيادةً في التحدي. ومنذ ثلاث سنوات، وصفت ليديكي كيف أن ذهنها شرد قليلاً في السباق الذي فازت فيه بميدالية ذهبية في سباق الثمانمئة متر سباحة حرة. وقد قالت لاحقاً، "أحد الأشياء التي لا يعلمها الناس عن السباحة هو أن الجهد الذي تبذله في [خلال] التمارين يُثمر في السباقات"[248].

إليك قصتي الشخصية عن ساعات التمرُّن المتعمَّد المُضنية التي تؤدي إلى لحظات من الانسياب السهل. منذ بضع سنوات، اتصلت بي مُنتِجة تدعى جولييت بلايك لتسألني إن كنتُ مهتمةً بإلقاء محاضرة قصيرة على TED مدتها ست دقائق. فقلتُ لها، "بالتأكيد. يبدو الأمر مسلياً!".

"رائع! بعد أن تجهّزي محاضرتك، سنعقد مؤتمراً فيديوياً حيث نشاهدك تلقينها، وسنعطيك بعض الملاحظات. تفهمين قصدي، الأمر أشبه ببروفة".

ممم، *قلتِ "ملاحظات"؟ شيء غير التصفيق؟* فأجبتُ بشكل متردّد قليلاً، "بالتأكيد... هذا يبدو رائعاً".

حضَّرتُ محاضرة واتصلت بجولييت ومديرها، مدير TED، كريس أندرسون، في اليوم المحدَّد. ثم ألقيتُ محاضرتي في الوقت المخصَّص لها وأنا أحدِّق في كاميرا الويب. ثم انتظَرتُ أن أُغدَق بالمديح.

إذا كان قد حصل أي مديح، فلم أنتبه له.

لكن ما حصلتُ عليه بدلاً من ذلك كان قول كريس لي إنه ضاع في كل مصطلحاتي العلمية المبهمة. والعدد الكبير من الكلمات المعقّدة. والعدد الكبير من الشرائح. ولم يكن هناك عددٌ كافٍ من الأمثلة الواضحة والمفهومة. وأكثر من ذلك، كيف أن شرحي لكيفية وصولي إلى عالم الأبحاث هذا - كيف كان طريقي من معلِّمة إلى طبيبة نفسية - لم يكن واضحاً أو مُرضياً. وقد وافَقته جولييت

الرأي، وأضافت أنني تمكّنتُ من إخبار قصة من دون أي حماس على الإطلاق. فالطريقة التي صمَّمتُ بها محاضرتي كانت أشبه بكشفي خاتمة القصة منذ بدايتها.

هذا مؤلم! لقد كانت سيئة إلى هذا الحدّ؟ جولييت وكريس شخصان كثيرا الأشغال، وعرِفتُ أنني لن أحظى بفرصة ثانية لكي ينصحانني. لذا أجبَرتُ نفسي على الإنصات إليهما. ثم سألتُ نفسي مَن يعرف أفضل من الآخر كيفية إلقاء محاضرة رائعة عن العزيمة: أنا أم هما؟

لم أحتج إلى وقت طويل لكي أُدرك أنهما أخبر مني في رواية القصص، وقد كنتُ العالِمة التي تحتاج إلى ملاحظات لتجعل محاضرتها أفضل.

لذا أعدتُ كتابة محاضرتي، وتمرَّنتُ عليها أمام أفراد عائلتي، وحصلتُ على مزيد من الملاحظات السلبية. فقد سألتني إبنتي الكبرى أماندا، "لماذا تقولين 'ممم' طوال الوقت؟". فتدخلّت إبنتي الصغرى لوسي وقالت "صحيح، لماذا تفعلين ذلك ماما؟ كما أنك تعضّين شفتك عندما تكونين متوترة. لا تفعلي ذلك. إنها حركة مزعجة".

مزيد من التمرُّن. ومزيد من التعديلات.

ثم جاء اليوم المصيري. فألقيتُ محاضرة مشابهة قليلاً جداً لتلك التي ألقيتُها سابقاً. كانت أفضل. أفضل بكثير. شاهد تلك المحاضرة وسترى انسيابي. ابحث في يوتيوب عن التدريبات العديدة التي سبقتها - أو ابحث عن أي فيديو لأي شخص يقوم بتمرُّن متعمَّد تكراري مُضنٍ ومليء بالأخطاء - وأظن أنك لن تجد شيئاً.

فلا أحد يريد أن يقدِّم لك ساعات وساعات من التحضيرات. بل يفضِّل الجميع أن يعرضوا عليك النتيجة النهائية.

بعد أن انتهى كل شيء، سارعتُ للقاء زوجي وحماتي، اللذين كانا بين الجمهور في ذلك اليوم لتشجيعي. وحالما اقتربتُ منهما، قلتُ لهما استباقياً: "فقط الإطراء الإيجابي، رجاءً!" ففعلا ذلك.

بدأتُ أطلب مؤخراً من أشخاص أقوياء العزيمة ومدرِّبيهم في حقول مختلفة أن يعبّروا عن شعورهم أثناء قيامهم بالتمرُّن المتعمَّد. وقد وافق العديد منهم على رأي الراقصة مارثا غراهام بأن محاولة القيام بما لا يمكنك أن تقوم به هو أمر مُحبِط وغير مريح وحتى مؤلم.

لكن أشار بعضهم إلى أن عملية التمرُّن المتعمَّد يمكن أن تكون إيجابية جداً في الواقع - وليس على المدى الطويل فحسب بل في نفس اللحظة أيضاً. و"ممتع" ليست الكلمة التي سيستخدمونها لوصف التمرُّن المتعمَّد، لكنهم لن يستخدموا الكلمة "مرير" أيضاً. ويشير المتفوّقون أيضاً إلى أن البديل عن التمرُّن المتعمَّد - "تنفيذ الحركات" دون تفكير ومن دون تحسّن - يمكن أن يكون تعبيره الذاتي عن المعاناة.

بقيتُ محتارة بشأن تلك الملاحظات لبعض الوقت، ثم قرَّرتُ أن أعيد إلقاء نظرة على البيانات التي جمَّعتُها بالتعاون مع إريكسون من المشارِكين في نهائيات مسابقة التهجئة الوطنية. ورغم أنني عرفتُ أن المهجِّئين صنَّفوا التمرُّن المتعمَّد كمُضنٍ جداً وغير ممتع، إلا أنني أتذكّر أيضاً أنه كان هناك انتشار كبير حول تلك المعدلات الوسطية. بمعنى آخر، لم يختبر كل المهجِّئين نفس التجربة الدقيقة.

نظرتُ لأرى كيف اختبر المنافسون ذوو العزيمة الأقوى التمرُّن المتعمَّد. بالمقارنة مع المنافسين الأقل شغفاً والأقل مثابرةً، لم يقم المهجِّئون ذوو العزيمة الأقوى بالتمرُّن المتعمَّد لساعات أكثر فحسب، بل صنَّفوه كـ *ممتع أكثر* و *مُضنٍ أكثر*. هذا صحيح. فقد قال الأولاد ذوو العزيمة الأقوى إنهم يعملون بجهد أكبر من بقية الأولاد عندما يقومون بالتمرُّن المتعمَّد، لكنهم قالوا في الوقت نفسه إنهم استمتعوا به أكثر من بقية الأولاد أيضاً[249].

من الصعب أن نعرف على وجه اليقين كيف نفسِّر هذه النتيجة. وأحد الاحتمالات هو أن الأولاد ذوي العزيمة الأقوى يمضون وقتاً أطول في القيام بالتمرُّن المتعمَّد، وأنهم اعتادوا على مر السنوات أن يستمتعوا بالعمل الشاق كونهم يقطفون ثمار جهودهم. هذه هي قصة "تعلَّم أن تحب الحريق". كبديل، يمكن أن يكون التفسير أن الأولاد ذوي العزيمة الأقوى يستمتعون بالعمل الشاق أكثر، وهذا يجعلهم يقومون به أكثر. هذه هي قصة "بعض الأشخاص يستمتعون بالتحدي".

لا يمكنني أن أقول لك أي تفسير من هذه التفسيرات دقيقٌ، وإذا كان عليَّ أن أتكهّن، فسأقول إن هناك بعض الحقيقة في كليهما. ومثلما سنتعلَّم في الفصل 11، هناك دليل علمي متين بأن الاختبار غير الموضوعي للجهد - ما يشعر به المرء عندما يعمل بجهد - يمكن أن يتغيَّر وسيتغيَّر عندما، مثلاً، يُكافأ الجهد بطريقة ما. لقد شاهدتُ بناتي تتعلَّمن الاستمتاع أثناء العمل بجهد أكثر مما كنَّ معتادات عليه في السابق، ويمكنني أن أقول نفس الشيء عن نفسي.

من جهة أخرى، يقول بروس غيميل، مدرِّب كايتي ليديكي، إنها كانت *دائماً* تستمتع بالتحديات الصعبة.

أخبرني بروس أن "هناك فيديو قصير صوَّره والد كايتي خلال مشاركتها في أحد أوائل سباقات السباحة. كان عبارة عن لفّة واحدة فقط. وكانت في السادسة من عمرها. سبحت لمسافة قصيرة ثم أمسكت بحبل الممر الخاص بها. ثم سبحت لمسافة قصيرة أخرى وأمسكت بالحبل من جديد. وصلت أخيراً إلى نهاية الحوض وخرجت من الماء. كان الوالد يصوِّرها فسألها، 'أخبريني عن سباقك الأول. كيف كان؟' فأجابته، 'رائع!' ثم أضافت بعد بضع ثوانٍ، 'كان صعباً!' وارتسمت على وجهها ابتسامة عريضة قالت كل شيء. هذا كان موقفها من كل شيء نقوم به"[250].

أخبرني بروس في نفس المحادثة أن كايتي تقوم طوعياً بتمرُّن متعمَّد أكثر من أي شخص قابله في حياته. "نجرِّب تمريناً تكون سيئة جداً فيه - فتبدأ من ضمن أضعف ثُلث بين زميلاتها. ثم ألمحها تسرق بعض وقت التمرُّن لكي تصبح أفضل فيه، فتصبح إحدى الأفضل بين زميلاتها بعد بعض الوقت. في حين أن بعض السبّاحات الأخريات تحاولن وتفشلن، وعليَّ أن أتملّق لهنّ لكي تعاودن التجربة مرة أخرى".

إذا كان بإمكان التمرُّن المتعمَّد أن يكون "رائعاً"، فهل يمكن اعتباره وكأنه انسياب سهل؟

عندما سألتُ بطلة التهجئة كيري كلوز إن اختبرت في يوم من الأيام حالة انسياب خلال التمرُّن المتعمَّد، أجابت، "لا، المرة الوحيدة التي يمكنني أن أقول فيها إنني في حالة انسياب هي عندما لا أواجه تحدياً". وفي الوقت نفسه، وصفَت التمرُّن المتعمَّد كمُرضٍ بطريقته الخاصة: "بعض دراساتي المُجزية أكثر من غيرها هي عندما أُجبر نفسي على تفكيك مهمة كبيرة إلى عدة أجزاء وأعمل على إنجازها"[251].

اعتباراً من الآن، لا توجد أبحاث كافية للقول إن كان يمكن اختبار التمرُّن المتعمَّد كانسيابٍ سهلٍ. وأظن أن التمرُّن المتعمَّد يمكن أن يكون مُرضياً جداً، لكن بطريقة مختلفة عن الانسياب. بمعنى آخر، هناك *أنواع مختلفة* من الاختبار الإيجابي: أحدها هو تشويق أن تصبح أفضل في إنجاز أحد الأمور، والبهجة الناتجة عن تأديتك أفضل ما عندك هو نوع آخر.

بالإضافة إلى حصولك على مدرِّب رائع، كيف يمكنك أن تستفيد من التمرُّن المتعمَّد إلى أقصى الحدود و - لأنك تكون قد استحقّيت ذلك - اختبار مزيد من الانسياب؟

أولاً، *إعرف العلم*.

كل واحد من المتطلبات الأساسية للتمرُّن المتعمَّد غير جدير بالملاحظة[252]:

هدف مرن معرَّف بوضوح.
تركيز وجهد كاملان.
ملاحظات مباشرة ومثقِّفة.
تكرار مع تفكير وتحسين.

لكن كم عدد ساعات التمرُّن التي يقوم بها معظم الأشخاص وتستوفي كل هذه المتطلبات *الأربعة*؟ أظن أن العديد من الأشخاص لا يقومون *بأي* ساعة تمرُّن متعمَّد في اليوم.

حتى الأشخاص المحفَّزين بشكل كبير والذين يعملون حتى حدود الإرهاق قد لا يقومون بتمرُّن متعمَّد. مثلاً، عندما وجَّه فريق التجذيف الياباني دعوة إلى حامل الميدالية الأولمبية الذهبية مادز راسموسن لزيارتهم، صُدم من عدد ساعات التمرُّن التي كانوا يقومون بها. فأخبرهم أن المطلوب ليس التمرُّن لساعات حتى استنزاف القوة بالكامل[253]، بل التمرُّن بنوعية عالية لبضع ساعات فقط في اليوم، تماماً مثلما أظهرت أبحاث إريكسون.

يقول نوا كاغياما، وهو طبيب نفسي متخصّص بالأداء في هيئة التعليم التابعة لمدرسة جوليارد للموسيقى، إنه بدأ يعزف على الكمان منذ أن كان في الثانية من عمره، لكنه لم يبدأ التمرُّن بشكل متعمَّد حقاً إلى أن أصبح في الثانية والعشرين[254]. ولماذا؟ لم يكن هناك نقص في الدافع - ففي

أحد الأوقات، كان نوا اليافع يأخذ دروساً مع أربعة أساتذة مختلفين ويتنقّل بين ثلاث مدن مختلفة ليعمل مع كل واحد منهم. بل كانت المشكلة حقاً هي أن هذا كان أفضل ما يعرفه نوا. وبعدما اكتشَف أن هناك علم فعلي للتمرُّن - أسلوبٌ سيحسِّن مهاراته بفعالية أكبر - تحسَّنت نوعية تمرُّنه كثيراً وازداد رضاه عن تقدّمه كثيراً. وقد كرَّس نفسه الآن ليشارك هذه المعرفة مع بقية الموسيقيين.

منذ بضع سنوات، قررتُ مع طالبة الدراسات العليا لديّ لورين إسكرايس-وينكلر أن نعلِّم الأولاد عن التمرُّن المتعمَّد. فوَضَعنا سوية دروساً ذاتية التوجيه، مرفقةً برسوم كاريكاتورية وقصص توضِّح الفروق الأساسية بين التمرُّن المتعمَّد وطرق الدرس الأقل فعالية. وشرَحنا لهم أنه مهما تكن موهبتهم الأولية، إلا أن المتفوّقين في كل ميدان يتحسَّنون من خلال التمرُّن المتعمَّد. ثم أخبرناهم أن وراء كل أداء سهل على يوتيوب هناك ساعات وساعات من التمرُّن غير المسجَّل وغير المرئي للآخرين وصعب ومُضني ومليء بالأخطاء[255]. كما أخبرناهم أن محاولتهم القيام بأشياء لا يستطيعون القيام بها بعد، وفشلهم، واكتشافهم ماذا عليهم أن يفعلوا بشكل مختلف هي *بالضبط* الطريقة التي يتمرّن بها الخبراء. ثم ساعَدناهم على فهم أن خيبة الأمل ليست بالضرورة دلالة على أنهم يسيرون على المسار خطأ. بل على العكس تماماً، أخبرناهم أن تمنّيهم لو أنهم قاموا بالأمور بشكل أفضل هو أمر شائع جداً خلال التعلّم. ثم اختبرنا هذا التدخّل على أنواع مختلفة من النشاطات التي تعتمد مبدأ الوهم (placebo).

ما وجَدناه هو أن الطلاب يستطيعون تغيير طريقة تفكيرهم تجاه التمرُّن والإنجازات. مثلاً، عندما سألناهم ما هي النصيحة التي سيقدّمونها لطالب آخر حول كيفية النجاح في المدرسة، كان مرجَّحاً أكثر أن يوصيه الطلاب الذين تعلَّموا عن التمرُّن المتعمَّد بـ "التركيز على نقاط ضعفك" و"التركيز مئة بالمئة". وإذا تم إعطاؤهم الخيار بين القيام بتمرُّن متعمَّد في الرياضيات وبين ترفيه أنفسهم في مواقع التواصل الاجتماعي والألعاب، اختاروا القيام بمزيد من التمرُّن المتعمَّد. وأخيراً، في حالة أولئك الذين كانوا يحتلون مرتبة تحت المعدل الوسطي في حصص المدرسة، فإن التعلّم عن التمرُّن المتعمَّد رفع علاماتهم المدرسية.

يأخذنا هذا إلى اقتراحي *الثاني* بشأن الاستفادة من التمرُّن المتعمَّد إلى أقصى حد: *اجعله عادةً.*

أعني بهذا أن عليك اكتشاف متى وأين تكون في أقصى درجات راحتك لكي تقوم بالتمرُّن المتعمَّد. وبعدما تختار ما يناسبك، قم بالتمرُّن المتعمَّد هناك وفي ذلك التوقيت كل يوم. لماذا؟ لأن الروتين أفضل شيء عندما تتعلق المسألة بإنجاز شيء صعب. تبيِّن مجموعة هائلة من الدراسات، بما في ذلك بعض دراساتي الشخصية، أنه عندما تصبح معتاداً على التمرُّن في الوقت نفسه وفي المكان نفسه كل يوم، ستكون بالكاد بحاجة إلى التفكير لكي تبدأ بالعمل. بل ستقوم به بكل بساطة[256].

يصف الكتاب Daily Rituals (الشعائر اليومية) تأليف مايسن كارّي يوماً في حياة 161 فناناً وعالماً ومبدعاً آخر. إذا بحثتَ عن قاعدة معيّنة، مثل *اشرب القهوة دائماً* أو *لا تشرب القهوة أبداً* أو *اعمل في غرفة جلوسك فقط* أو *لا تعمل في غرفة جلوسك أبداً*، فلن تجدها. لكن إذا سألتَ بدلاً من ذلك، "ما هو القاسم المشترك بين هؤلاء المبدعين؟"، فستجد الجواب في عنوان الكتاب نفسه: الشعائر اليومية. فبطريقتهم الخاصة، يكرِّس كل الخبراء في هذا الكتاب ساعات وساعات للتمرُّن المتعمَّد المنفرد. أي أنهم يتبعون روتيناً في حياتهم.

مثلاً، كان رسام الكاريكاتور تشارلز شولز، الذي رسم حوالي ثمانية عشر ألف رسم لسلسلة الرسوم الهزلية *الفول السوداني* (Peanuts)، يستيقظ عند الفجر[257]، ويستحمّ، ويحلق لحيته، ويتناول الفطور مع أولاده. ثم يأخذ أولاده إلى المدرسة ويذهب إلى الستديو الخاص به، حيث يعمل حتى موعد الغداء (سندويش من اللحم البقري وكوب من الحليب) إلى أن يعود أولاده من المدرسة. وكان روتين الكاتبة مايا أنجيلو هو الاستيقاظ وشرب القهوة مع زوجها، ثم الذهاب عند السابعة صباحاً إلى غرفة "عادية صغيرة جداً" في فندق[258] بعيداً عن أي إلهاءات حتى الثانية بعد الظهر.

في نهاية المطاف، إذا بقيتَ تتمرّن في نفس الوقت والمكان، فإن ما كان يتطلّب منك تفكيراً وتركيزاً يصبح تلقائياً. "ليس هناك إنسان بائس أكثر"، يقول ويليام جايمس، من ذلك الذي يجب تقرير "بداية كل عمل"[259] له من جديد كل يوم.

تعلّمتُ هذا الدرس شخصياً بسرعة. وقد أصبحتُ أعرف الآن ما كانت تقصده جويس كارول أوتس عندما شبَّهت إتمام المسودة الأولى لأحد الكتب بـ "دفع حبة فول سوداني بأنفك على أرضية مطبخ وسخة جداً"[260]. لذا ماذا فعلتُ؟ إليك الخطة اليومية البسيطة التي ساعدتني على المضي قدماً: *عندما تصبح الثامنة صباحاً وأكون في مكتبي المنزلي، سأعيد قراءة مسودة البارحة*. هذه العادة لم تجعل الكتابة بحد ذاتها أسهل، لكنها بالتأكيد جعلت بدء العمل كل يوم أسهل.

اقتراحي الثالث للاستفادة من التمرُّن المتعمَّد إلى أقصى حد هو *تغيير طريقة اختبارك له*.

عندما كنت أعيد فحص بيانات مسابقة التهجئة الوطنية واكتشاف كم كانت عملية التمرُّن المتعمَّد ممتعة أكثر للمنافسين الأقوى عزيمةً، اتصلتُ بمدرِّب سباحة يدعى تيري لافلين درَّب كل مستويات السبّاحين، من المبتدئ إلى البطل الأولمبي، وحطَّم أرقاماً قياسية بنفسه في سباقات الماسترز في المياه المفتوحة. كنتُ مهتمةً جداً بوجهة نظره لأنه يؤيِّد منذ فترة طويلة ما يسمّيه أسلوب "الانغمار الكليّ" في السباحة - هو في الأساس أسلوبٌ مسترخ ومتيقظ للانزلاق عبر الماء.

أخبرني تيري، "بإمكان التمرُّن المتعمَّد أن يكون رائعاً. وإذا حاول المرء، يمكنه أن يتعلَّم كيف يواجه التحدي بدلاً من أن يخاف منه. يمكنه القيام بكل الأمور التي يُفترَض به أن يقوم بها خلال التمرُّن المتعمَّد - هدف واضح، ملاحظات، كل شيء - ويظل يشعر شعوراً رائعاً أثناء قيامه بذلك"[261].

ويتابع قائلاً، "الأمر كله يتعلّق بالوعي الذاتي في اللحظة المناسبة *دون* وجود حُكم. الأمر يتعلّق بإراحة نفسك من الحُكم الذي يمنع استمتاعك بالتحدي".

بعد إنهائي الحديث مع تيري، بدأتُ أفكّر بحقيقة أن الرُضَّع والأطفال الصغار يقضون معظم وقتهم في محاولة القيام بأشياء لا يستطيعون القيام بها، مرة تلو الأخرى - ومع ذلك لا يبدو أنهم يشعرون بالحرج أو القلق. *لا ألم، لا ربح* هي قاعدة لا يبدو أنها تنطبق على أطفال الروضة.

توافق الطبيبتان النفسيتان إيلينا بودروفا وديبورا ليونغ اللتان كرَّستا حياتهما المهنية لدراسة كيف يتعلَّم الأولاد على أن التعلّم من الأخطاء هو شيء لا يمانعه أبداً الأطفال[262]. راقب طفلاً يكافح لكي يجلس معتدلاً، أو طفلاً صغيراً يتعلَّم أن يسير: سترى خطأً تلو الآخر، وفشلاً تلو الفشل، والكثير من المهارة التي تتخطى التحدي، والكثير من التركيز، والكثير من الملاحظات، والكثير من التعلّم. عاطفياً؟ جيداً، يكونون يافعين أيضاً ليطلبوا، لكن لا يبدو أن الأطفال الصغار جداً يتعذَّبون بينما يحاولون القيام بأشياء لا يستطيعون القيام بها بعد.

ثم... يتغيَّر شيءٌ. وفقاً لإيلينا وديبورا، عندما يدخلون روضة الأطفال، يبدأون بملاحظة أن أخطاءهم تسبِّب بعض ردات الفعل لدى الراشدين. فماذا نفعل نحن؟ نعبس. وتحمرّ خدودنا قليلاً. ونهرع إلى أطفالنا الصغار لكي نشير لهم بأنهم ارتكبوا *خطأً*. وما هو الدرس الذي نعلِّمهم إياه؟

الإحراج. الخوف. العار. يقول المدرِّب بروس غيميل إن هذا ما يحصل بالضبط للعديد من سبّاحيه: "فبين المدرِّبين والأهل والأصدقاء ووسائل الإعلام، يتعلَّمون أن الفشل سيء، لذا يحمون أنفسهم ولن يغامروا بأنفسهم ويقدّموا أفضل ما عندهم من جهد"[263].

"العار لا يساعد في حل أي شيء"، أخبرتني ديبورا.

لذا ما الذي يجب فعله؟

تطلب إيلينا وديبورا من الأساتذة أن *يشكّلوا قدوة* في ارتكاب الأخطاء من أي إبداء أي إحساس. فتطلبان منهم أن يرتكبوا خطأً عن قصد ثم جعل الطلاب يرونهم وهم يقولون مبتسمين، "آه، ظننتُ أنه يوجد خمس قطع في هذه الكتلة! دعوني أعدّها من جديد! واحد... اثنان... ثلاثة... أربعة... خمسة... *ستة*! هناك ست قطع! رائع! لقد تعلَّمتُ أنه عليَّ أن ألمس كل قطعة بينما أعدّها!".

لا أعرف إن كان يمكنك جعل التمرُّن المتعمَّد مُبهِجاً كالانسياب، لكنني أظن أنه يمكنك أن تحاول القول لنفسك، وللآخرين، "كان هذا صعباً! لكنه كان رائعاً!".

الفصل 8
الهدف

الاهتمام هو أحد مصادر الشغف. والهدف - أي النية بالمساهمة في رفاهية الآخرين - هو مصدر آخر. لذا فإن الشغف الناضج لدى الأشخاص الأقوياء العزيمة يعتمد على الاثنين.

بالنسبة للبعض، الهدف يأتي أولاً. هذه هي الطريقة الوحيدة التي يمكنني أن أفهم بها صاحبة عزيمة يُحتذى بها مثل أليكس سْكوت. فأليكس مريضة بورم الخلايا البدائية العصبية منذ أن كان عمرها سنة واحدة. وبعد فترة قصيرة من بلوغها الرابعة من عمرها، قالت أليكس لأمها، "عندما أخرج من المستشفى، أريد أن أصنع كشكاً لبيع الليموناضة"[264]. وقد فعلت ذلك حقاً. فقد أدارت أول كشك لها لبيع الليموناضة قبل أن تصبح في الخامسة من عمرها، وجمعت ألفَي دولار لكي يتمكن أطباؤها من "مساعدة أولاد آخرين مثلما ساعَدوني". عندما توفيت أليكس بعد ذلك بأربع سنوات، كانت قد ألهمَت عدداً كبيراً من الأشخاص لإنشاء أكشاك لبيع الليموناضة بحيث أنها جَمَعت أكثر من مليون دولار. تابَعت عائلة أليكس مسيرتها، وقد تمكّنت مؤسسة أليكس لبيع الليموناضة من جمع أكثر من مئة مليون دولار حتى تاريخه لأبحاث السرطان.

كانت أليكس شخصاً مذهلاً. لكن معظم الأشخاص يصبحون مهتمين أولاً بالأشياء التي يستمتعون بها وفقط لاحقاً يقدِّرون كيف تستطيع تلك الاهتمامات الشخصية أن تفيد الآخرين أيضاً. بمعنى آخر، التسلسل الشائع أكثر هو البدء باهتمام شخصي نسبياً، ثم تعلُّم الممارسة المُنضبِطة النفس، وأخيراً، دمج ذلك العمل بهدف يتمحور حول الآخرين.

كان الطبيب النفسي بنجامين بلوُم من بين الأوائل الذين لاحظوا هذا التقدّم الثلاثي المراحل[265].

فعندما بدأ بلوُم بمقابلة رياضيين وفنانين وعلماء رياضيات وعلماء من الطراز العالمي منذ ثلاثين سنة، عرِف أنه سيتعلَّم شيئاً عن كيفية وصول الأشخاص إلى قمة حقول اختصاصاتهم. لكن ما لم يتوقَّعه كان أنه سيكتشف نموذجاً عاماً من التعليم ينطبق على كل الحقول التي درَسَها. فرغم الفروق السطحية في نشأتهم وتدريبهم، مرَّ كل الأشخاص المذهلون في دراسة بلوُم في ثلاث فترات مختلفة من التطوّر. وقد ناقَشنا ما يسمّيه بلوُم "السنوات الأولى" في الفصل 6 عن الاهتمام و"السنوات الوسطى" في الفصل 7 عن التمرُّن. وقد وصلنا الآن إلى المرحلة الثالثة والأخيرة والأطول في طراز بلوُم - "السنوات اللاحقة" - عندما، على حد تعبيره، يصبح "الهدف والمعنى الأكبر"[266] للعمل واضحاً أخيراً.

عندما أتكلم مع أصحاب عزيمة يُحتذى بهم، ويقولون لي إن ما يسعون وراءه له هدف، فإنهم يقصدون شيئاً أعمق بكثير من مجرد النيّة. فأهدافهم ليست شخصيةً؛ بل طبيعة أهدافهم مميزة.

عندما أستقصي أكثر وأسأل، "هل يمكنك إخباري المزيد؟ ماذا تقصد؟"، يجدون صعوبة أحياناً في التعبير عما يشعرون به. لكن دائماً - أكرِّر، دائماً - تتضمن جملهم التالية أشخاصاً آخرين محدَّدين جداً أحياناً ("أولادي"، "عملائي"، "طلابي") ومجرَّدين جداً أحياناً أخرى ("هذا البلد"، "الرياضة"، "العلم"، "المجتمع"). مهما تكن طريقة قولهم لها، تكون الرسالة هي نفسها: الأيام والليالي الطويلة من الكدّ والتعب، النكسات وخيبات الأمل والكفاح، التضحية - كل ذلك يستحق العناء لأن جهودهم تُفيد *أشخاصاً آخرين* في نهاية المطاف.

فكرة الهدف في جوهرها هي فكرة أن ما نفعله مهمٌ لأشخاص غير أنفسنا.

إن شخصاً محبّاً للآخرين مثل أليكس سْكوت يُعتبر مثالاً من السهل فهمه للهدف الذي يتمحور حول الآخرين.

وكذلك الأمر مع الناشطة الفنية جاين غولدن، صاحبة العزيمة التي يُحتذى بها التي تعرّفنا عليها في الفصل 6. فاهتمام جاين بالفن دفعها إلى أن تصبح رسامة جداريات في لوس أنجلوس بعد تخرَّجها من الكلية. في أواخر عشريناتها، تم تشخيص جاين بداء الذئبة وقيل لها إنها لن تعيش طويلاً. وقد أخبرتني، "شكَّل لي ذلك الخبر صدمة كبيرة. وقد أعطاني نظرة جديدة على الحياة"[267].

عندما تعافت جاين من عوارض المرض الأكثر حدَّة، أدرَكت أنها ستعيش لفترة أطول من توقّعات الأطباء الأولية، لكن مع ألم مزمن.

عادت إلى مسقط رأسها فيلادلفيا، وتولّت إدارة برنامج صغير لمكافحة الكتابة على الجدران (الغرافيتي) في مكتب العُمدة، وجعلت منه خلال العقود الثلاثة التالية أحد أكبر برامج الفن الشعبي في العالم.

جاين الآن في أواخر خمسيناتها، وتتابع العمل من الصباح الباكر إلى وقت متأخر في المساء، لستة أو سبعة أيام في الأسبوع. يشبِّه أحد زملائها العمل معها بالعمل داخل مكتب حملة انتخابية قبل ليلة من الانتخابات - ما عدا أن يوم الانتخابات لا يأتي أبداً[268]. بالنسبة لجاين، تُترجم تلك الساعات إلى مزيد من الجداريات والبرامج، وهذا يعني فرصاً أكثر لأفراد المجتمع بإنشاء أعمال فنية واختبار الفن.

عندما سألتُ جاين عن إصابتها بداء الذئبة، أقرَّت أن الألم رفيقٌ دائمٌ لها. وقد أخبرت صحافياً في إحدى المرات: "تمرّ لحظات أبكي فيها. وأشعر أنني لم أعد قادرة على التحمّل، على دفع تلك الصخرة إلى أعلى التلة. لكن لا فائدة من الشعور بالأسى تجاه نفسي، لذا أجد وسائل لأمدّ نفسي بالطاقة"[269]. لماذا؟ هل لأن عملها مثيرٌ للاهتمام؟ هذه فقط بداية الدافع بالنسبة لجاين. وقد أخبرتني، "كل شيء أقوم به هو من أجل خدمة الآخرين. أشعر أن هذا ما يحرّكني. إنه واجب أخلاقي"[270]. ثم حاولت إيجاز المسألة فقالت: "الفن ينقذ الحياة".

ويملك بقية أصحاب العزيمة الذين يُحتذى بهم أهدافاً من المستوى الأعلى هادِفة بطرق أقل وضوحاً.

مثلاً، أخبرني ناقد الشراب المشهور أنطونيو غالّوني: "تقديري للشراب هو شيء أحبّ مشاركته مع الآخرين. وعندما أدخل إلى مطعم، أريد رؤية زجاجة من الشراب على كل طاولة"[271].

يقول أنطونيو إن مهمته هي "مساعدة الأشخاص على تمييز المذاق". ويشعر أن حصول ذلك يشبه إضاءة لمبة، وهو يريد "إضاءة مليون لمبة"[272].

لذا ورغم أن الاهتمام بالنسبة لأنطونيو جاء أولاً - فقد كان والداه يملكان متجراً لبيع الأطعمة والشراب عندما كان صغيراً، و"كنتُ مفتوناً بالشراب دائماً، حتى في مراهقتي" - إلا أن الشغف تعزَّز كثيراً بفكرة مساعدة الآخرين: "لستُ جرّاحاً، ولا أداوي مرض السرطان. لكن أظن أنني سأجعل العالم مكاناً أفضل بطريقتي البسيطة هذه. وأنا أستيقظ كل صباح مع إحساس واضح بهدفي"[273].

لذا، *الهدف* في "معجم العزيمة الخاص بي" يعني "النيّة بالمساهمة في رفاهية الآخرين"[274].

بعد أن سمعتُ بشكل متكرر من أصحاب العزيمة الذين يُحتذى بهم عن شعورهم بارتباط عملهم بمقدار كبير بالآخرين، قرَّرتُ أن أحلِّل ذلك الارتباط عن كثب أكثر. بالتأكيد أن الهدف قد يهمّ، لكن ما *مقدار* أهميته بالنسبة للأولويات الأخرى؟ لقد بدا ممكناً أن التركيز الأحادي التفكير على هدف ذي مستوى أعلى هو، في الواقع، *أناني* أكثر عادة مما هو غير *أناني*.

كان أرسطو من بين أوائل الأشخاص الذين اعتبروا أنه توجد طريقتان على الأقل لتحقيق السعادة. وقد سمّى إحداهما eudaimonic (ومعناها الروح الطيبة) والأخرى hedonic (ومعناها التلذذ)[275]. من الواضح أن أرسطو إنحاز إلى إحدى هاتين الطريقتين، فاعتبر حياة التلذذ بدائية وسوقيّة، وحياة الروح الطيبة نبيلة ونقية.

لكن الواقع هو أن هذين الأسلوبين لتحقيق السعادة لهما جذور تطوُّرية عميقة جداً.

فمن جهة، يسعى البشر إلى المتعة لأن الأشياء التي تسبِّب لنا المتعة هي على العموم تلك التي تزيد من فرص صمودنا. فلولا توق أسلافنا إلى الطعام والعلاقات الحميمة مثلاً، لما كانوا عاشوا لفترة طويلة أو أنجبوا عدداً كبيراً من الأطفال. ويعتبر فرويد أن "مبدأ المتعة"[276] يحرّكنا جميعاً، إلى حد ما.

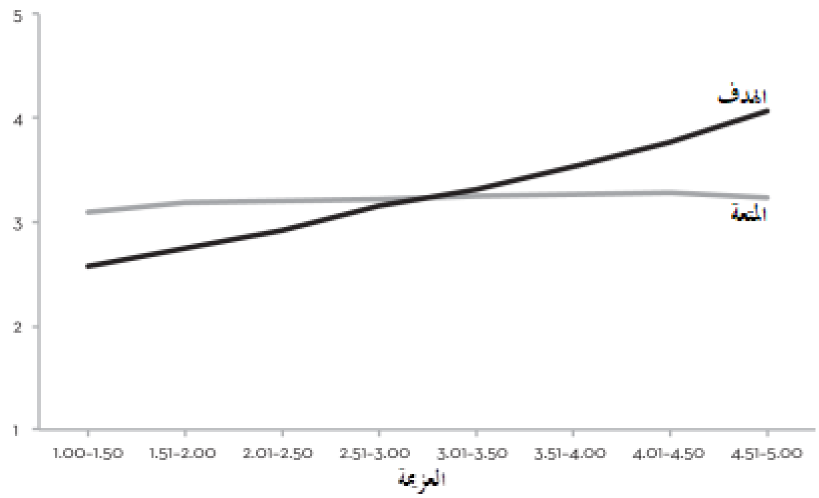
من جهة أخرى، يسعى البشر إلى البحث عن المعنى والهدف[277]. لماذا؟ لأننا مخلوقات اجتماعية والحافز للتواصل مع الآخرين وخدمتهم يعزِّز فرص صمودنا. كيف؟ لأن الأشخاص الذين

يتعاونون مع بعضهم البعض ستزداد فرص صمودهم على الأرجح أكثر من المنعزِلين. يعتمد المجتمع على علاقات مستقرة بين الأشخاص، وبالتالي فإن المجتمع يوفّر لنا الغذاء، والمأوى للحماية من أحوال الطقس والأعداء. الرغبة بالتواصل أساسية لدى البشر كمقدار حاجتهم إلى المتعة.

نميل *جميعنا*، إلى حد ما، إلى السعي وراء السعادة عبر التلذذ والروح الطيبة. لكن الوزن *النسبي* الذي نعطيه لهذين النوعين من المساعي يمكن أن يختلف بين شخص وآخر. فبعضنا يهتمّ بالهدف أكثر بكثير من اهتمامه بالمتعة[278]، والعكس بالعكس.

لكي أحقِّق في الدوافع التي تشكِّل الأساس للعزيمة، جنَّدتُ ستة عشر ألف أميركي راشد وطلبت منهم الخضوع لمقياس العزيمة. وكجزء من استفتاء إضافي طويل، قرأ المشاركون في الدراسة جملاً عن *الهدف* - مثلاً، "ما أفعله يهمّ المجتمع" - وحدَّدوا المقدار الذي تنطبق به كل جملة عليهم. وقاموا بنفس الشيء مع ست جمل عن أهمية *المتعة* - مثلاً، "بالنسبة لي، الحياة الجيدة هي الحياة الممتعة". وقد استخدمنا تلك الأجوبة لتوليد مجاميع نقاط تتراوح من 1 إلى 5 لتقييم اتجاهاتهم بالنسبة للهدف والمتعة، على التوالي.

يبيِّن الرسم البياني التالي البيانات المجمَّعة من هذه الدراسة الكبيرة. مثلما ترى فإن الأشخاص الأقوياء العزيمة ليسوا متعفِّفين، كما أنهم ليسوا مُتعيين. بل هم مثل أي شخص آخر من حيث السعي وراء المتعة؛ والمتعة مهمة بشكل معقول مهما تكن عزيمة المرء قوية. بالمقابل، يمكنك أن ترى أن الأشخاص ذوي العزيمة الأقوى متحمسون *أكثر* بكثير من غيرهم في السعي وراء حياة ذات معنى تتمحور حول الآخرين. لذا فإن هناك ترابط بين العلامات العالية على الهدف وبين العلامات *العالية* على مقياس العزيمة.



لا أقصد أن أقول إن كل أصحاب العزيمة الذين يُحتذى بهم أتقياء، بل إن معظم الأشخاص الأقوياء العزيمة يعتبرون أن أهدافهم المُطلقة مرتبطة بشكل قوي بالعالم الموجود أبعد من أنفسهم.

إدعاءي هنا هو أن معظم الأشخاص يعتبرون أن الهدف مصدرٌ فعّالٌ كثيراً للتحفيز. قد تكون هناك استثناءات، لكن ندرة تلك الاستثناءات تبرهن القاعدة.

ما هي الأمور التي تغفل عني؟

حسناً، من غير المحتمل أن عيّنتي تضمَّنت عدة إرهابيين أو قتلة تسلسليين. كما أنني لم أجر مقابلات مع طغاة سياسيين أو زعماء مافيا. لذا أظن أنه يمكنك المجادلة بأنني أتغاضى عن قسم كامل من أصحاب العزيمة الذين يُحتذى بهم الذين يملكون أهدافاً أنانية بكل معنى الكلمة أو، أسوأ، موجَّهة لإيذاء الآخرين.

أعترف بشأن هذه النقطة. جزئياً. نظرياً، يمكنك أن تكون شخصاً مُبغِضاً للبشر، صاحب عزيمة يُحتذى به مضلَّلاً. مثلاً، لا شك أن جوزيف ستالين وأدولف هتلر كانا قويَي العزيمة. وهما يبرهنان أيضاً أنه يمكن تحريف فكرة الهدف. فكم مليون شخص بريء هلك على أيدي ديماغوجيين كانت نيّتهم *المُعلَنة* أن يساهموا في زيادة رفاهية الآخرين؟

بمعنى آخر، الهدف المحبّ للآخرين والإيجابي بحقّ ليس مطلباً إلزامياً مُطلقاً للعزيمة. ويجب أن أقرّ بأنه من الممكن أن تكون وغداً قوي العزيمة.

لكنني، بالإجمال، آخذ بيانات الاستطلاع التي جمّعتُها، وما يقوله لي شخصياً أصحاب العزيمة الذين يُحتذى بهم، في ظاهرها. لذا، ورغم أن الاهتمام حاسمٌ لمساندة الشغف على المدى الطويل، فإن ذلك ينطبق أيضاً على الرغبة بالتواصل مع الآخرين ومساعدتهم.

أظن أنك إذا توقفتَ للحظة لكي تفكّر بالأوقات التي مرّت في حياتك وكنتَ فيها في أفضل أحوالك حقاً - عندما ارتقيتَ إلى مستوى التحديات التي تواجهك، عندما وجدتَ القوة للقيام بما بدا لك مستحيلاً على الأرجح - فستُدرِك أن الأهداف التي حقّقتَها كانت مرتبطة بطريقة ما *بمصلحة الآخرين*.

باختصار، قد يكون هناك أوغاد أقوياء العزيمة في العالم، لكن أبحاثي تشير إلى وجود عدد أكبر بكثير من الأبطال الأقوياء العزيمة.

محظوظٌ حقاً كل شخص لديه هدف ذو مستوى أعلى مهم جداً للعالم بحيث أنه يصبغ كل شيء يقوم به، مهما يكن صغيراً أو مُضجراً، بمقدار من الأهمية. فكّر بقصة البنّائين التالية:

سُئل ثلاثة بنّائين: "ماذا تفعلون؟".

فقال الأول، "أنا أرتّب أحجار القرميد".

وقال الثاني، "أنا أبني معهداً".

وقال الثالث، "أنا أبني صرحاً لتعليم الأجيال".

للبنّاء الأول وظيفةٌ. وللثاني مهنةٌ. وللثالث رسالةٌ.

سيرغب العديد منا أن يكون مثل البنّاء الثالث، لكنهم يتماهون بدلاً من ذلك مع البنّاء الأول أو الثاني.

وجدتْ أستاذة الإدارة في جامعة ييل آيمي ورزسنوسكي أن الأشخاص ليست لديهم مشكلة أبداً في إبلاغها أي من البنّائين الثلاثة يتماهون معه[279]. ففي أعداد متساوية تقريباً، يعرِّف العمال عن أنفسهم بأن لديهم:

وظيفة ("أعتبر وظيفتي كمجرد ضرورة للحياة، مثل التنفّس أو النوم تقريباً")،

مهنة ("أعتبر وظيفتي في المقام الأول كجسر إلى وظائف أخرى")، أو

رسالة ("عملي هو أحد أهم الأشياء في حياتي").

باستخدام إجراءات آيمي، وجدتُ أنا أيضاً أن فقط نسبة ضئيلة من العمال يعتبرون ما يفعلونه رسالةً[280]. والأمر غير المفاجئ هو أن الذين يعتبرون ما يفعلونه رسالةً أقوى عزيمةً بكثير من أولئك الذين يشعرون أن "وظيفة" أو "مهنة" تصف ما يفعلونه بشكل مناسب أكثر.

يقول الأشخاص المحظوظون الذين يعتبرون عملهم رسالةً - وليس وظيفةً أو مهنةً - بكل ثقة أن عملهم "يجعل العالم مكاناً أفضل". وأولئك الأشخاص هم الذين يبدون مقتنعين أكثر من غيرهم بوظائفهم وحياتهم بالإجمال. في إحدى الدراسات، كان الراشدون الذين يعتبرون عملهم رسالةً يغيبون ثُلث أيام عمل بالحد الأدنى أقل من أولئك الذين يعتبرون عملهم وظيفةً أو مهنةً[281].

بشكل مماثل، أظهَرَ استطلاعٌ حديثٌ أُجري على 982 حارس حديقة حيوانات[282] - وهذا قطاع يحمل 80% من العاملين فيه شهادات جامعية ومع ذلك يتقاضون راتباً وسطياً سنوياً قدره $25,000 - أن الذين يعتبرون عملهم رسالةً ("أشعر أن العمل مع الحيوانات هو رسالتي في الحياة") أبدوا أيضاً شعوراً عميقاً بالهدف ("العمل الذي أقوم به يجعل العالم مكاناً أفضل"). كما أن حراس حدائق الحيوانات الذين يشعرون بامتلاك رسالة كانوا مستعدين أكثر للتضحية بالبقاء بعد انتهاء دوام العمل للاهتمام بالحيوانات المريضة. وكان حراس حدائق الحيوانات الذين يشعرون بامتلاك رسالة هم مَن عبَّروا عن إحساسهم بوجود واجب أخلاقي ("لديَّ واجب أخلاقي لإعطاء حيواناتي أفضل رعاية ممكنة").

سأشير إلى أمر واضح: لا يوجد أي "خطأ" في عدم امتلاك طموح مهنيّ غير كسب لقمة العيش بطريقة شريفة. لكن معظمنا يتوق إلى أكثر من ذلك بكثير. هذا كان استنتاج الصحافي ستادز تيركل الذين أجرى في السبعينات مقابلات مع أكثر من مئة راشد يعملون في كافة أصناف المِهن.

الأمر غير المفاجئ هو أن تيركل وجد أن نسبة ضئيلة فقط من العمال يعتبرون عملهم رسالةً. لكن لم يكن سبب ذلك افتقارهم للرغبة. استنتَج تيركل أننا كلنا نبحث عن "معنى يومي وكذلك عن خبز يومي... عن صنفٍ من الحياة بدلاً من صنفٍ من الموت بتقطيع أيام أسبوع العمل روتينياً يوماً تلو الآخر"[283].

إن اليأس الناتج عن تمضية أكثرية ساعات يقظتنا في إنجاز شيء يفتقر للهدف يظهر بشكل واضح في قصة نورا واطسون، وهي فتاة في الثامنة والعشرين من عمرها تعمل كاتبة في مؤسسة تنشر معلومات رعاية صحية: "معظمنا يبحث عن رسالة وليس عن وظيفة"، أخبرتْ تيركل. "لا شيء يُمتعني أكثر من وظيفة لها معنى كبير بالنسبة لي لدرجة أنني أؤدّيها في المنزل أيضاً". ومع ذلك فقد أقرّت بأنها تؤدّي عملاً حقيقياً لمدة ساعتين في اليوم وتمضي بقية الوقت في التظاهر بأنها تعمل. "أنا الشخص الوحيد في كل المبنى اللعين الذي لديه مكتب مقابل النافذة وليس مقابل الباب. أستدير ببساطة نحو النافذة هرباً من كل شيء أستطيع الهرب منه".

"لا أظن أن لديّ رسالة[284] - في هذه اللحظة - ما عدا أن أكون نفسي"، قالت نورا هذا قبل نهاية مقابلتها. "لكن لا أحد يدفع لك لكي تكون نفسك، لذا أنا موجودة في المؤسسة - في الوقت الحاضر...".

خلال بحثه، التقى تيركل "بضعة أشخاص سعداء يجدون لذة في وظيفتهم اليومية"[285]. ومن وجهة نظر شخص خارجي فإن الأشخاص الذين يشعرون أن لديهم رسالة لم يبذلوا دائماً جهداً في مهناتهم يُفضي إلى الهدف أكثر من نورا. كان أحدهم بنّاءً والآخر مجلِّد كتب. وقد قال مجمِّع نفايات في الثامنة والخمسين من عمره يدعى روي شميت لتيركل أن وظيفته مُتعِبة ووسخة وخطيرة. كان يعلم أن معظم الأشخاص سيعتبرون معظم الوظائف الأخرى، بما في ذلك وظيفته المكتبية السابقة، جذابة أكثر. ومع ذلك فقد قال: "لا أحتقر وظيفتي بأي شكل من الاشكال... فهي مفيدة للمجتمع"[286].

قارن كلمات نورا الختامية بنهاية مقابلة روي: "أخبرني طبيبٌ قصةً في أحد الأيام. في قديم الزمان في فرنسا... إذا كنت لا تؤيِّد الملك، كانوا يعطونك أدنى وظيفة، ألا وهي تنظيف شوارع باريس - والتي لا بدّ أنها كانت في فوضى عارمة في تلك الأيام. أخطأ أحد النبلاء التصرّف في أحد الأيام، فجعلوه مسؤولاً عن هذه العملية. وقد أدّى عمله بشكل رائع لدرجة أنهم مدحوه لذلك. أسوأ وظيفة في المملكة الفرنسية وقد أشادوا به لما فعله. كانت هذه أول قصة أسمعها في حياتي عن النفايات لها معنى حقاً".

في قصة البنّائين، كان الجميع يقوم بنفس العمل، لكن تجربتهم غير الموضوعية - كيف كانوا *ينظرون* إلى عملهم - لا يمكن أن تكون مختلفة أكثر من ذلك.

بشكل مماثل، يقترح بحث آيمي إلى عدم وجود علاقة كبيرة بين الرسائل وبين المسميات الوظيفية. في الواقع، تظن آيمي أن *أي* عمل يمكن أن يكون وظيفةً أو مهنةً أو رسالةً. مثلاً، عندما درَست السكرتيرات[287]، توقّعت في البدء أن يعتبر عدد قليل منهن عملهن كرسالة. وعندما حلَّلت بياناتها، وجَدت أن أعداد السكرتيرات اللواتي تعرّفن عن أنفسهن بامتلاك وظيفة أو مهنة أو رسالة متساوية - وهي نفس النسبة المئوية تقريباً التي وجدتها في العيّنات الأخرى.

استنتجَت آيمي أن المسألة ليست أن بعض أنواع الأعمال هي بالضرورة وظائف وبعض الأنواع الأخرى هي مهن والبعض الآخر رسائل. بل ما يهمّ هو ما إذا كان الشخص الذي يقوم بالعمل *يعتبر* أن وضع القرميدة التالية هو مجرد شيء عليه أن يفعله، أو شيء سيؤدي إلى مزيد من النجاح الشخصي، أو أخيراً، عمل يربطه بشيء أكبر بكثير من الذات.

أوافقها الرأي. *فنظرتك* إلى عملك أهم من المسمى الوظيفي الخاص بك.

وهذا يعني أنه يمكنك الانتقال من وظيفة إلى مهنة إلى رسالة - وكل ذلك من دون أن تغيِّر عملك.

سألتُ آيمي مؤخراً، "ماذا تقولين للأشخاص عندما يطلبون نصيحة منك؟".

فأجابتني، "يفترض الكثير من الأشخاص أن ما يحتاجون إلى القيام به هو *إيجاد* رسالتهم. أعتقد أن الكثير من القلق ينبع من افتراض أن رسالة المرء مخبّأة في مكان ما في العالم وتنتظر أن يتم اكتشافها"[288].

فأشرتُ إلى أن هذه هي الطريقة الخاطئة أيضاً التي يفكّر بها الأشخاص بشأن اهتماماتهم، حيث لا يُدرِكون أنهم بحاجة إلى لعب دور نشط في *تطوير* اهتماماتهم *وتعميقها*.

تُخبر آيمي كل شخص يطلب نصيحتها أن "الرسالة ليست شيئاً متكاملاً تجده. بل هي ديناميكية أكثر بكثير. ومهما يكن عملك - سواء كنتَ بوّاباً أو مديراً عاماً - يمكنك أن تستمر بالنظر إلى ما تفعله وتسأل نفسك كيف يرتبط بالآخرين، كيف يرتبط بالصورة الأشمل، كيف يمكن أن يكون تعبيراً عن أعمق قيمك".

بمعنى آخر، البنّاء الذي يقول في أحد الأيام، "أنا أرتّب أحجار القرميد"، قد يصبح في وقت من الأوقات بنّاءً يعتبر أنه "يبني صرحاً لتعليم الأجيال".

ملاحظة آيمي أن نفس الفرد في نفس العمل يمكن أن يعتبره في أوقات مختلفة وظيفةً أو مهنةً أو رسالةً ذكّرتني بجو ليدر.

جو هو نائب رئيس شبكة النقل لمدينة نيويورك. وهو مبدئياً كبير مهندسي شبكة المترو لمدينة نيويورك. وهذه مهمة ذات ضخامة استثنائية تقريباً، حيث تقوم قطارات المترو سنوياً بأكثر من 1.7 مليار رحلة في المدينة، مما يجعل شبكة المترو النظام الأكثر ازدحاماً في الولايات المتحدة. هناك 469 محطة. وإذا صففنا مسارات قطارات المترو بشكل تسلسلي فستصل إلى شيكاغو[289].

عندما كان شاباً، لم يكن ليدر يبحث عن رسالة. بل كان يبحث كيف سيسدِّد أقساط قرضه التعليمي.

وقد قال لي، "عندما كنتُ على وشك التخرّج من الكلية، كان أكبر همّ لديَّ هو الحصول على وظيفة. أي وظيفة. وقد أتت شركة النقل إلى حرم الكلية بحثاً عن مهندسين، فحصلتُ على وظيفة"[290].

بصفته متدرِّباً، تم تعيين ليدر للعمل على المسارات. "كنتُ أضع القضبان، وأسحب الروابط، وأُنجز توصيلات الأسلاك للسكة الحديدية الثالثة".

لن يجد الجميع هذا العمل مثيراً للاهتمام، خلافاً لجو. "كان ممتعاً. عندما كنتُ الأول في الوظيفة، وكل أصدقائي متخصصين في إدارة الأعمال أو برمجة الكمبيوتر، كنا نخرج سوية إلى المطاعم والمقاهي، وفي طريق عودتنا في المساء، كانوا يركضون على منصة القطارات ويقولون لي، 'ما هذا يا جو، ما هذا؟' وكنتُ أجيبهم: هذه السكة الثالثة العازلة، إنها وصلة معزولة. كان الأمر ممتعاً بالنسبة لي".

إذاً، شكَّل الاهتمام بذرة شغفه.

وسرعان ما بدأ جو يُنجز الكثير من أعمال التخطيط، والتي كان يستمتع بها أيضاً. ومع تعمّق اهتماماته وخبرته، وبدء تميّزه عن الآخرين، بدأ ينظر إلى هندسة المواصلات كمهنة طويلة الأجل. "كنتُ أذهب في أيام عطلتي إلى مراكز الغسيل لكي أغسل ملابسي. هل تعرفين تلك الطاولات الكبيرة المخصصة لطي الملابس؟ حسناً، كانت كل النساء يضحكن عليَّ لأنني كنتُ أُحضِر رسومي الهندسية وأضعها على الطاولة وأبدأ العمل عليها. لقد أحببتُ هذا الجزء من الوظيفة حقاً".

قال جو إنه بدأ ينظر إلى عمله بشكل مختلف في غضون سنة. وكان ينظر أحياناً إلى مسمار ملولب أو برشام ويُدرِك أن زميلاً ما قد وضعه هناك منذ عقود، وها هو لا يزال في نفس المكان، ولا يزال يجعل القطارات تسير، ولا يزال يساعد الأشخاص في بلوغ الأماكن التي يحتاجون إلى الوصول إليها.

وقد أخبرني، "بدأتُ أشعر كما لو أنني أساهم في المجتمع. وقد فهِمتُ أنني مسؤول عن نقل الأشخاص كل يوم. وعندما أصبح مدير أحد المشاريع، كنتُ أسير بعيداً عن أعمال التثبيت الكبيرة تلك - حوالي مئة لوح أو نظام تعشيق كامل [للإشارات] - وكنتُ أعرف أن ما نفعله سيدوم لثلاثين سنة. كنتُ أشعر عندها أن لديّ وظيفة، أو بالأحرى، رسالة".

إن سماع جو ليدر يتكلم عن عمله قد يجعلك تتساءل إن كان عليك أن تفقد الأمل إذا لم تعتبر عملك رسالةً بعد سنة. وجدتْ آيمي ورزسنوسكي أن العديد من طلابها في شهادة الماجستير يعطون وظائفهم سنتين فقط قبل أن يقرّروا أنها لا يمكن أن تكون شغفهم في الحياة.

وقد يريحك أن تعرف أن مايكل بايم احتاج إلى وقت أطول بكثير.

بايم بروفسور طب داخلي في جامعة بنسلفانيا. وقد تظن أن رسالته هي المداواة والتعليم. هذا صحيح جزئياً فقط. فشغف مايكل هو الرفاهية من خلال التيقُظ. وقد احتاج إلى سنوات ليدمج اهتمامه الشخصي بالتيقُظ بالهدف المتمحور حول مساعدة الآخرين أن يحيوا حياة صحية وسعيدة أكثر. ولم يشعر أنه بدأ يقوم بما عليه أن يقوم به في هذه الحياة إلا عندما امتزج الاهتمام بالهدف.

سألتُ مايكل كيف أصبح مهتماً بالتيقُظ، فأعادني إلى أيام شبابه وقال، "كنتُ أنظر إلى الغيوم في السماء وحصل شيء غريب جداً. شعَرتُ كأنني أطوف بين الغيوم. شعَرتُ كأنني أصبحت أكبر بكثير. كانت أغرب تجربة حصلت معي"[291].

لاحقاً، وجَد مايكل أن بإمكانه جعل نفس الشيء يحصل بمجرد تركيزه انتباهه على أفكاره. وقد أخبرني، "أصبحتُ مهووساً. لم أعرف ماذا أسمّي هذه الحالة، لكنني كنتُ أقوم بها طوال الوقت".

بعد عدة سنوات، كان مايكل يستعرض الكتب في مكتبةٍ مع أمه عندما عثر على كتاب يناقش تجربته بشكل دقيق. كان الكتاب من تأليف الفيلسوف البريطاني آلان واتس الذي كَتَب عن التأمُّل لجماهير الغرب قبل أن يصبح هذا الموضوع رائجاً بفترة طويلة.

بتشجيع من والدَيه، أخذ مايكل دروساً في التأمُّل طوال مرحلته الثانوية في المدرسة. وعند اقتراب موعد تخرّجه من المدرسة، كان عليه أن يقرِّر ماذا سيفعل بعد ذلك. لم يكن *متأمِّلٌ* محترفٌ عملاً فعلياً بدوام كامل. فقرَّر أن يصبح طبيباً.

بعد عدة سنوات من الدراسة في كلية الطب، اعترف مايكل لأحد أساتذته في التأمُّل، "هذا ليس ما أريد القيام به حقاً. هذا ليس مناسباً لي". كان الطب مهماً، لكنه لم يتماشَ مع أعمق اهتماماته الشخصية. "استمر"، قال المعلِّم. "ستساعد مزيداً من الأشخاص إذا أصبحت طبيباً".

فاستمر مايكل.

بعد إنهائه الدورات الدراسية، يقول مايكل، "لم أعرف حقاً ماذا كنتُ أريد أن أفعل. فتسجَّلتُ في السنة الأولى من مرحلة التخصّص في الطب".

ولدهشته، استمتَع بممارسة الطب. "كان الطب وسيلة ممتازة لأكون مفيداً للآخرين. لم يكن الأمر مماثلاً لما كان يجري في كلية الطب، التي لم يكن التركيز فيها على مساعدة الآخرين بقدر التركيز على تشريح الجثث واستظهار دورة كريبس". فتقدَّم بسرعة من متدرِّب إلى زميل إلى مدير العيادة الطبية إلى مساعد مدير مرحلة التخصّص، وأخيراً، رئيس قسم الطب الداخلي العام.

ومع ذلك، لم يكن الطب شيئاً يمكن أن يعتبره مايكل رسالةً.

"أدرَكتُ خلال مرحلة التخصّص أن ما يحتاج إليه العديد من مرضاي لم يكن حقاً وصفة طبية أخرى أو تصويراً بالأشعة السينية، بل ما كنتُ أقوم به لنفسي منذ أن كنتُ طفلاً. ما كان يحتاج إليه العديد من المرضى هو التوقف والتنفّس والتواصل بالكامل مع التجارب التي عاشوها".

هذا الإدراك دفع مايكل إلى إنشاء حصة تأمُّل للمرضى الذين يعانون من ظروف صحية خطيرة. حصل ذلك في العام 1992. ومنذ ذلك الوقت، وسَّع البرنامج وبدأ يقدِّمه بدوام كامل بدءاً من هذه السنة. وقد تمكَّن حتى تاريخه من تدريب حوالي خمسة عشر ألف مريض وممرض وطبيب.

طلَبتُ مؤخراً من مايكل أن يلقي محاضرة حول التيقُّظ للمعلِّمين المحليين. وفي يوم المحاضرة، صعد إلى المنصة وأخذ ينظر بإمعان بعينَي كل أستاذ من الأساتذة السبعين الذين قطعوا استراحتهم في عطلة نهاية الأسبوع لكي يأتوا ويسمعوا ماذا لديه ليقوله. كان هناك صمت طويل.

ثم بدأ محاضرته بابتسامة لا يمكنني أن أصفها سوى أنها كانت متألقة، وقال: "لديَّ رسالة".

كنتُ في الحادية والعشرين من عمري عندما اختبرتُ لأول مرة طاقة هدفٍ ذي مستوى أعلى *هادِفٍ*.

في ربيع سنتي الثالثة في الكلية، ذهَبتُ إلى مركز الخدمات المهنية لكي أجد شيئاً أفعله ذلك الصيف. وأثناء تصفّحي مجلداً ضخماً يدعى "الخدمة العامة لفصل الصيف"، رأيتُ برنامجاً يدعى Summerbridge (صَمربريدج) يبحث عن طلاب جامعيين لكي يصمّموا ويعلِّموا حصصاً إثرائية خلال فصل الصيف لطلاب المرحلة المتوسطة في مدارس الأحياء المحرومة.

قلتُ لنفسي إن *فكرة تعليم الأولاد خلال فصل الصيف فكرة جيدة. بإمكاني تعليمهم البيولوجيا وعلم البيئة. وسأبيِّن لهم كيفية صنع فرن شمسي من ورق الألومنيوم والكرتون. وسنشوي قطعاً من اللحم.* سيكون *الأمر مسلياً.*

لم أقل لنفسي إن *هذه التجربة ستغيِّر كل شيء.*

لم أقل لنفسي إنني *في المرحلة التي تسبق دخول كلية الطب، ولكن ليس لفترة طويلة.*

لم أقل لنفسي *تشبَّثي فأنت على وشك اكتشاف طاقة الهدف.*

بصراحة، لا يمكنني إخبارك الكثير عن ذلك الصيف. فقد نسيتُ التفاصيل. لكنني أعرف أنني كنتُ أستيقظ قبل الفجر بوقت طويل كل يوم، بما في ذلك عطل نهاية الأسبوع، للتحضير لحصصي. وأعرف أنني كنتُ أعمل حتى وقت متأخر من الليل. وأتذكر أولاداً محدَّدين، وبعض اللحظات المحدَّدة. لكنني لم أدرك ما الذي حصل إلا بعد أن عدتُ إلى المنزل وبدأتُ أفكّر لبعض الوقت. لقد لمحتُ إمكانية أن يكون التواصل بين الطفل وأستاذه حدثاً يغيِّر حياة كليهما.

عندما عدتُ إلى الحرم التعليمي ذلك الخريف، قَصَدتُ طلاباً آخرين كانوا قد علَّموا في برامج صَمربريدج. وصدف أن أحد أولئك الطلاب، فيليب كينغ، يُقيم في نفس مبنى الطلبة الذي أقيم فيه. وقد شعَر مثلي بإلحاح صريح لبدء برنامج صَمربريدج آخر. كانت الفكرة مُقنعة جداً. *لا يمكننا عدم المحاولة.*

لم يكن لدينا أي مال، أو أي فكرة عن كيفية بدء مشروع لا يبغي الربح، أو أي اتصالات، أو في حالتي، أي شيء ما عدا شك وقلق من الأهل المُقتنِعين بأن هذه طريقة غبية بشكل كارثي لاستخدام تعليم هارفرد.

لم نكن فيليب وأنا نملك أي شيء، ومع ذلك فقد كنا نملك ما كنا بحاجة إليه بالضبط. كنا نملك هدفاً.

مثلما يستطيع أن يُخبرك أي شخص بدأ مؤسسةً من الصفر، هناك مليون مهمة، كبيرة وصغيرة، ولا يوجد كتيّب تعليمات لأي واحدة منها. ولو كنتُ وفيليب نُنجز شيئاً مثيراً للاهتمام فقط لا غير، لما كنا لنتمكن من إنجازه أبداً. لكن لأن إنشاء هذا البرنامج كان في عقولنا - وفي *قلوبنا* - ومهماً جداً للأولاد، فقد أعطانا شجاعة وطاقة لم نعرفها نحن الاثنان من قبل.

لأننا لم نكن نطلب شيئاً لأنفسنا، فقد وجدنا الجرأة لنطرق باب كل شركة صغيرة ومطعم في كامبريدج طلباً للتبرّعات. كما وجَدنا الصبر المطلوب لنجلس في غرف انتظار لا تُعد ولا تُحصى لدى أصحاب السلطة. انتظَرنا وانتظَرنا، لساعات متواصلة أحياناً، إلى أن يتسنّى لأصحاب تلك السلطة الوقت لمقابلتنا. ثم وجَدنا العناد اللازم لكي نواصل الطلب والطلب إلى أن تمكّنا من تأمين ما كنا نحتاج إليه.

وهكذا سارت الأمور لكل شيء كان علينا القيام به - لأننا لم نكن نقوم به لأنفسنا بل لقضية أكبر.

بعد أسبوعين من تخرّجنا فيليب وأنا، فتَحنا أبواب البرنامج. في ذلك الصيف، اكتشف سبعة طلاب مدرسة وجامعة معنى أن يكون المرء معلِّماً. واكتشف ثلاثون فتى وفتاة في الصف الخامس معنى أن يقضوا عطلة الصيف في التعلّم والدراسة والعمل بجهد، و - رغم أنه ربما بدا مستحيلاً لهم قبل أن يقوموا بذلك حقاً - الاستمتاع بوقتهم في الوقت نفسه[292].

حصل ذلك قبل أكثر من عشرين سنة. البرنامج يدعى الآن Breakthrough Greater Boston، وقد كبُر إلى حدود تفوق بكثير ما كنا نتخيّله فيليب وأنا، ويزوِّد إثراءً أكاديمياً مجانياً على مدار السنة لمئات الطلاب كل سنة[293]. حتى تاريخه، علَّم أكثر من ألف شاب وشابة في البرنامج، وقد سعى العديد منهم إلى امتهان التعليم بدوام كامل.

دفعني صَمربريدج إلى امتهان التعليم. ودفعني التعليم إلى امتلاك اهتمام ثابت في مساعدة الأولاد في تحقيق أكثر في حياتهم مما ظنوا أنه ممكن.

ومع ذلك...

لم يكن التعليم كافياً بالنسبة لي. فقد كانت الفتاة الصغيرة في داخلي التي تحب العلوم، والمفتونة بالطبيعة البشرية، والتي تاحت لها الفرصة عندما كانت في السادسة عشر من عمرها أن تأخذ حصة إثرائية خلال فصل الصيف واختارت علم النفس - من بين كل المقرّرات التعليمية المتوفرة أمامها - لا تزال تشعر أنها لم تحقّق ذاتها.

تأليف هذا الكتاب جَعَلني أُدرِك أنه كانت لديَّ معرفة طفيفة باهتماماتي في مرحلة المراهقة، ثم بعض الوضوح عن الهدف في عشريناتي، وأخيراً في ثلاثيناتي، التجارب والخبرة اللازمة لقول إن هدفي الأعلى في الحياة كان وسيبقى إلى أن ألفظ آخر أنفاسي: *استخدام علم النفس لمساعدة الأولاد على النجاح*.

أحد أسباب انزعاج أبي الكبير من صَمربريدج هو أنه يحبني. فقد ظنَّ أنني سأضحّي برفاهيتي لكي أعتني بأشخاص آخرين لم يكن يحبهم، بصراحة، بقدر ما كان يحب إبنته.

بالفعل، قد تبدو مفاهيم العزيمة والهدف، في المبدأ، أنها تتصارع فيما بينها. فكيف يُعقَل أن تبقى مركِّزاً بقوة على هدفك الأعلى مستوى بينما يكون بالك مشغولاً بشأن شخص آخر؟ إذا كانت العزيمة تتمحور حول وجود هرم أهداف تخدم كلها هدفاً شخصياً واحداً، فما هو دور *الأشخاص الآخرين* في ذلك؟

"يظن معظم الأشخاص أن الدوافع الموجَّهة نحو الذات والدوافع الموجَّهة نحو الآخرين تقع على طرفَي نقيض من سلسلة متصلة ببعضها البعض"، يقول زميلي والبروفسور في وارتون آدم غرانت. "ومع ذلك، فقد وجدتُ باستمرار أنهما مستقلان بالكامل. لا يمكنك امتلاك أي واحد منهما، ويمكنك امتلاك الاثنين معاً"[294]. بمعنى آخر، يمكنك أن تريد أن تكون قائداً، وفي الوقت نفسه، أن تكون مدفوعاً لمساعدة الآخرين.

تبيّن أبحاث آدم أن القادة والموظفين الذين يحرصون على تذكّر الاهتمامات الشخصية والاجتماعية الإيجابية يكون أداؤهم أفضل على المدى الطويل من أولئك الأنانيين مئة بالمئة[295].

مثلاً، سأل آدم في إحدى المرات رجال الإطفاء عن سبب اندفاعهم ليقوموا بعملهم. ثم راقب ساعات عملهم الإضافية في الشهرين التاليين، متوقعاً أن يرى عزيمة أقوى لدى رجال الإطفاء الذين كانوا متحمسين أكثر لمساعدة الآخرين. لكن العديد من أولئك الذين كانوا مندفعين لمساعدة الآخرين عملوا لساعات إضافية *أقل*. لماذا؟

كان هناك دافع ثانٍ ناقصٌ: الاهتمام بالعمل نفسه[296]. لذا فرغبتهم بمساعدة الآخرين كانت تؤدي إلى جهد أكبر فقط عندما كانوا يستمتعون بالعمل. في الواقع، رجال الإطفاء الذين أظهروا دوافع اجتماعية إيجابية ("لأنني أريد مساعدة الآخرين من خلال عملي") *وكذلك* اهتماماً جوهرياً في عملهم ("لأنني أستمتع بعملي") عملوا لساعات إضافية في الأسبوع أكثر بحوالي 50% من الآخرين.

عندما طرح آدم نفس السؤال - عن سبب اندفاعهم ليقوموا بعملهم - على 140 شخصاً يجمعون تبرعات في مركز اتصالات لجامعة حكومية، توصَّل إلى نتائج مماثلة تقريباً. فقط جامعو التبرعات الذين أظهروا دوافع اجتماعية إيجابية أقوى *والذين* اعتبروا العمل جميلاً جوهرياً أجروا مكالمات أكثر، وبالتالي، جمعوا مبالغ أكبر للجامعة[297].

وجد الطبيبان في علم النفس التنموي دايفد بياغر ومات باندك نفس نمط النتائج لدى المراهِقين. مثلاً، أجرى دايفد في إحدى الدراسات مقابلات مع حوالي مئة مراهِق[298]، وطلب منهم إبلاغه بكلماتهم الخاصة ما هي المهنة التي يريدون ممارستها عندما يكبرون، ولماذا.

تكلم البعض عن مستقبلهم بتعابير موجَّهة نحو الذات ("أريد إلى أكون مصمِّم أزياء لأنها مهنة ممتعة... فالمهم... هو أن تستمتع [بمهنتك] حقاً").

وذكر البعض الآخر دوافع موجَّهة نحو الآخرين فقط ("أريد إلى أكون طبيباً. أريد مساعدة الآخرين...").

وأخيراً، ذَكَر بعض المراهِقين دوافع موجَّهة نحو الذات ونحو الآخرين *معاً*: "لو كنتُ عالم بيولوجيا بحري، فسأضغط لإبقاء كل شيء نظيفاً... سأختار مكاناً محدداً واذهب للمساعدة ذلك المكان، مثل الأسماك وكل شيء آخر... لطالما أحببتُ الأسماك وأن تكون لديَّ أحواض أسماك لأنها تسبح بحرية. الأمر أشبه بالتحليق تحت الماء".

بعد سنتين، الشباب الذين ذكروا دوافع موجَّهة نحو الذات ونحو الآخرين معاً صنَّفوا واجباتهم المدرسية بأن لها معنى شخصي أكثر من زملائهم الذين ذكروا أحد نوعَي الدوافع فقط.

بالنسبة للعديد من أصحاب العزيمة الذين يُحتذى بهم والذين أجريتُ مقابلات معهم، كان الطريق إلى شغفٍ هادِفٍ ومثيرٍ للاهتمام طريقاً لا يمكن توقّعه.

أورورا وفرانكو فونتي مقاولان أستراليان تضم شركتهما للخدمات 2,500 موظفاً وتحقّق إيرادات سنوية تفوق 130$ مليون.

تزوَّج أورورا وفرانكو منذ سبع وعشرين سنة وكانا مُفلسان تماماً. خطرت على بالهما فكرة إنشاء مطعم لكنهما لم يملكا المال الكافي لتحقيق ذلك. لذا بدآ بتنظيف مراكز التسوّق التجارية والمكاتب الصغيرة - ليس بسبب شعورهما أن هذه الوظيفة هي رسالتهما، لكن لأنها كانت تسدِّد لهما الفواتير.

وسرعان ما شهد طموحهما المهني انعطافةً. فقد كان بإمكانهما رؤية مستقبل أكثر إشراقاً في صيانة المباني منه في حسن الضيافة. لذا بدآ يعملان بشراسة أكبر، حتى حدود ثمانين ساعة في الأسبوع، ويكون أولادهم الرُضع مربوطين أحياناً على صدريهما، وهما يفركان أرضيات الحمامات في مكاتب زبائنهما كما لو أنها أرضية حمام منزلهما الشخصي.

خلال كل تلك التقلّبات - وكان هناك الكثير منها - أخبرني فرانكو: "ثابرنا دائماً ولم نستسلم أمام العقبات. لم نكن لنسمح لأنفسنا بأن نفشل"[299].

اعترَفتُ لأورورا وفرانكو أنني أجد صعوبة في تخيَّل كيف يمكن أن يشعر المرء أن تنظيف الحمامات - أو حتى تأسيس شركة تُقدَّر قيمتها بملايين الدولارات تنظِّف الحمامات - هو رسالته في الحياة.

فشرحتْ لي أورورا وصوتها ممتلئ بالأحاسيس "لا تتعلق المسألة بالتنظيف. بل تتعلق ببناء شيء. بعملائنا وحل مشاكلهم. وأهم شيء أنها تتعلق بالأشخاص الرائعين الذين نوظّفهم - فهم يملكون أجمل نفسية، ونشعر أننا نحمل مسؤولية كبيرة تجاههم".

وفقاً للطبيب النفسي التنموي في ستانفورد بيل دايمن، يمكن ويجب صقل هكذا توجّه يتخطى الذات. أتمَّ بيل الآن العقد الخامس من مهنته المتميزة، وهو يدرس كيف يتعلَّم المراهِقون أن يعيشوا حياةً مُرضية شخصياً ونافعة للمجتمع في الوقت نفسه. ويقول إن دراسة الهدف هي رسالته.

وفق كلمات بيل، الهدف هو الجواب النهائي على السؤال، "*الماذا؟ لماذا* تفعل ذلك؟".

وما الذي تعلَّمه بيل عن أصول الهدف؟

فقال، "هناك نمط في كل مجموعة بيانات أتوصَّل إليها. فالجميع يملك شرارةً. وهذه هي بداية الهدف. تنبع تلك الشرارة من شيء يهم كل فرد"[300].

تحتاج بعد ذلك إلى مراقبة شخصٍ هادِفٍ. يمكن أن يكون فرداً من أفراد العائلة أو شخصية تاريخية أو سياسية. لا يهمّ حقاً مَن يكون، ولا يهمّ حتى إن كان هدفه مرتبطاً بما سيقوم به الولد في نهاية المطاف. فيشرح بيل قائلاً، "ما يهمّ هو أن يُظهِر *شخصٌ ما* أنه من الممكن تحقيق شيء نيابة عن الآخرين".

في الواقع، لا يمكنه أن يتذكّر حالةً واحدةً تطوّر فيها الهدف من دون مراقبة سابقة لقدوةٍ هادِفةٍ. ويقول، "مثالياً، سيتمكن الولد من أن يرى حقاً مدى صعوبة حياة الهدف - كل خيبات الأمل والعقبات - ولكن أيضاً كم يمكنها أن تكون مُرضية في نهاية المطاف".

ما يتبع ذلك هو إلهامٌ، على حد تعبير بيل. يكتشف الشخص مشكلةً في العالم تحتاج إلى حل. ويمكن أن يتمظهر ذلك الاكتشاف بعدة طرق. أحياناً من خسارة أو محنة شخصية[301]، وأحياناً أخرى من السماع عن خسائر ومِحن الآخرين.

لكن بيل سارع ليُضيف أنه لا يكفي أن نرى أن شخصاً بحاجة إلى مساعدتنا. فالهدف يتطلب إلهاماً ثانياً: "أستطيع شخصياً إحداث فرق". فيقول إن هذا الاقتناع، هذه النيّة بالتدخّل، هو سبب الأهمية الكبرى لمراقبة شخصٍ قدوةٍ وهو يصيغ هدفاً في حياته. "يجب أن تصدِّق أن جهودك لن تذهب سدى".

كات كول هي شخصٌ كانت لديها قدوة للعزيمة التي يحرّكها الهدف.

التقيتُ كات عندما كانت في الخامسة والثلاثين من عمرها ورئيسة لسلسلة مخابز سينابون. إذا استمعتَ إلى قصتها من دون التفكير بها كثيراً، فقد تلقّبها "من الحضيض إلى الثروة"، لكن إذا انتبهت إلى التفاصيل ستخطر على بالك فكرة مختلفة: "من الفقر إلى الهدف".

نشأت كات في جاكسونفيل، فلوريدا وقد تطلّق والداها عندما كانت في التاسعة من عمرها. شغلت والدتها جو ثلاث وظائف لكي تكسب ما يكفي من مال لتُعيل كات وأُختيها، ومع ذلك فقد كانت تجد وقتاً لكي تكون معطاءة. "تخبز قالب حلوى لأحد الأشخاص، وتهتم بإحدى المهام لشخص آخر - كانت تستغل كل فرصة صغيرة لتقوم بشيء للآخرين. وكل شخص تتعرَّف عليه، سواء كان زميلاً في العمل أو مجرد شخص في المجتمع، يصبح من العائلة بالنسبة لها"[302].

كانت كات تُضاهي أمها من حيث أخلاقيات العمل ورغبتها العميقة في أن تكون مفيدة.

لكن قبل أن نتكلم عن دافع كات، دعنا نفكّر بارتقائها غير المحتمل لسُلَّم مراتب الشركة. بدأت سيرة كات المهنية في سنّ الخامسة عشرة ببيعها الملابس في المركز التجاري المحلي. وفي سنّ الثامنة عشرة، أصبحت راشدة كفاية لكي تكون نادلة. فتوظّفت كـ "فتاة في سلسلة مطاعم هوترز" وطُلب منها بعد سنة واحدة أن تساعد في افتتاح أول مطعم هوترز في استراليا. وحصل معها الشيء نفسه لمدينة مكسيكو سيتي ثم الباهاماس ثم الأرجنتين. وفي سنّ الثانية والعشرين، كانت تدير قسماً من عشرة موظفين. ثم أصبحت نائبة الرئيس في سنّ السادسة والعشرين. عندما كانت عضواً في الفريق التنفيذي، ساعدت كات في توسيع امتياز هوترز إلى أكثر من 400 موقع في 28 بلداً. وعندما بيعت الشركة إلى شركة أسهم خاصة، كان سجل كات المهني، وهي في الثانية والثلاثين من عمرها، مؤثّراً لدرجة أن شركة سينابون وظّفتها لتكون رئيستها. وقد ارتفعت مبيعات سينابون تحت إشراف كات بوتيرة أسرع مما تحقَّق في أكثر من عقد، وقد فاقت المليار دولار في غضون أربع سنوات[303].

دعنا نفكّر الآن بما يحفّز كات.

في أحد الأيام الأولى لعمل كات كنادلة في هوترز، استقال الطبّاخون في منتصف نوبة عملها. فأخبرتني بكل واقعية، "لذا دخلت المطبخ مع مدير المطعم وتساعدنا على إعداد الطعام لكي تتم خدمة كل الطاولات".

لماذا؟

"أولاً، لأنني أعيش على البقشيش. فهذا ما يدفع لي فواتيري. وإذا لم يحصل الزبائن على طعامهم، فلن يدفعوا فواتيرتهم، ولن يتركوا بالتأكيد أي بقشيش. ثانياً، كنتُ فضولية لأرى إن كنتُ أستطيع فعل ذلك. وثالثاً، أردتُ أن أكون مفيدة".

البقشيش والحشرية هما دافعان قويان موجَّهان ذاتياً، لكن رغبة المرء بأن يكون مفيداً هي دافع موجَّه للآخرين. كان هذا مثالاً عن كيف أن نشاطاً واحداً - الوقوف خلف الموقد لإعداد الطعام لكل أولئك الزبائن المنتظرين - أفاد الفرد والأشخاص الذين من حوله *أيضاً*.

وسرعان ما وجدت كات نفسها تدرِّب موظفي المطبخ وتساعد في الأمور الإدارية. "ثم اضطر أحد النادلين إلى مغادرة العمل باكراً في أحد الأيام، وحصل نفس الشيء. وفي يوم آخر، استقال المدير، فتعلَّمتُ كيفية إدارة نوبة عمل بأكملها. وفي غضون ستة أشهر، كنتُ قد شغلتُ كل منصب متوفر في الوظيفة. ولم أشغل تلك المناصب فحسب، بل أصبحتُ المدرِّب الذي يساعد في تعليم كل تلك الأدوار لبقية الأشخاص".

لم تكن مسارعتها إلى سد الثُّغر ومساعدتها الكبيرة في تسيير أعمال الشركة خطوةً محسوبةً لكي تتقدَّم في هرمية الشركة. ومع ذلك فإن أداءها الذي تخطى نداء الواجب أدّى إلى دعوتها للمساعدة في افتتاح فروع دولية، وهذا أدّى بدوره إلى شغلها منصباً تنفيذياً في الشركة، الخ.

وليس من باب المصادفة أن والدتها، جو، كانت لتقوم بهذا النوع من الأشياء. فقد أخبرتني جو، "شغفي هو مساعدة الأشخاص[304]. سواء كنتُ في العمل أو خارجه، إذا كنتَ بحاجة إلى شخص يأتي ويساعدك في بناء شيء، أو يساعدك بطريقة ما، فأنا الشخص الذي سيريد أن يكون إلى جانبك. فبالنسبة لي، أي نجاح حقَّقتُه في حياتي سببه حبّي للمشاركة. ليس لديَّ أي تحفّظ - فأنا مستعدة أن أقدِّم لك أو لأي شخص آخر أي شيء أملكه".

تعزو كات فلسفتها إلى أمها، التي ربّتها على "العمل بجهد ورد الجميل". وهذه هي الأخلاقيات التي لا تزال ترشدها هذه الأيام.

"أصبحتُ أُدرك أكثر فأكثر أنني كنتُ جيدة جداً في الخوض في بيئات جديدة ومساعدة الآخرين على إدراك أنهم قادرون على القيام بأكثر مما يعرفون. كنتُ أكتشف أن هذا هو أسلوبي. وبدأتُ أعي أنه إذا كان بإمكاني مساعدة أفراد على فعل ذلك، فبإمكاني عندها مساعدة فِرق من الأشخاص. وإذا كان بإمكاني مساعدة فِرق، فبإمكاني مساعدة شركات. وإذا كان بإمكاني مساعدة شركات، فبإمكاني مساعدة علامات تجارية. وإذا كان بإمكاني مساعدة علامات تجارية، فبإمكاني مساعدة مجتمعات وبلدان".

منذ زمن ليس ببعيد، نشرت كات مقالاً في مدوَّنتها عنوانه "شاهد ما هو ممكن، وساعد الآخرين على فعل الشيء نفسه". وقد كتبت فيه، "عندما أكون مع الناس، أحسّ بالعظمة في صميم قلبي. ربما عظمة غير متحققة، أو عظمة ناقصة النمو، لكن ومع ذلك فإن هناك احتمالاً أو وجوداً للعظمة. لن تعرف أبداً مَن سيفعل أشياء جيدة أو حتى رائعة، أو يصبح المؤثِّر الرائع التالي في العالم - لذا عامل الجميع كما لو أنهم ذلك الشخص"[305].

مهما يكن عمرك، فليس مُبكراً أبداً أو متأخراً أبداً البدء بصقل إحساسٍ بالهدف. ولديَّ ثلاث توصيات، كل واحدة منها مُستعارة من أحد باحثي الهدف المذكورين في هذا الفصل.

يوصي دايفد بياغر بـ *التفكير كيف يستطيع العمل الذي تقوم به مسبقاً أن يؤثر إيجابياً على المجتمع*.

في عدة اختبارات طولية، سأل دايفد بياغر وزميله دايف بونسكو طلاب الثانويات، "كيف يمكن أن يصبح العالم مكاناً أفضل؟"[306] ثم طلبا منهم إعطاء أمثلة تربط ذلك بما كانوا يتعلَّمونه في المدرسة. وقد كَتَب أحد طلاب الصف التاسع رداً على ذلك، "أود الحصول على وظيفة ما في حقل البحث الجيني. سأستخدم تلك الوظيفة لأساعد في تحسين العالم عبر هندسة محاصيل لإنتاج مزيد من الطعام...". وقال طالب آخر، "أعتقد أن التعليم يتيح لك فهم العالم من حولك... لن أكون قادراً على مساعدة أي شخص من دون الذهاب إلى المدرسة أولاً".

هذا التمرين البسيط، الذي استغرق أقل من حصة تعليمية واحدة، نشَّط انخراط الطلاب بشكل كبير. فبالمقارنة مع تمرين يعتمد مبدأ الوهم (placebo)، أدّى التفكير بالهدف إلى مضاعفة الطلاب للفترة الزمنية التي يمضونها في الدرس تحضيراً لامتحانٍ قادمٍ، والعمل بجهد أكبر على حل مسائل الرياضيات المملة عندما يُعطَوا خيار مشاهدة فيديوهات ترفيهية بدلاً من ذلك، ونيل علامات أفضل في حصص الرياضيات والعلوم.

توصي آيمي ورزسنوسكي بـ *التفكير كيف يمكنك، بطرق صغيرة لكن ذات معنى، تغيير عملك الحالي لتحسين ارتباطه بقيمك الجوهرية.*

تسمّي آيمي هذه الفكرة "صياغة الوظيفة"[307]، وهي تدخّلٌ بدأت تدرسه مع الأطباء النفسيين زملائها جاين دوتون وجاستن بيرغ وآدم غرانت. هذه ليست إفراطاً في التفاؤل، وليست فكرة أن كل وظيفة يمكنها أن تكون مصدراً للسعادة القصوى. بل هي مجرد فكرة عامة بأنه مهما تكن وظيفتك، يمكنك أن تناور ضمن متطلباتها - فتضيف وتفوِّض وتخصِّص ما تفعله لكي يطابق اهتماماتك وقيمك.

اختبرت آيمي هذه الفكرة في غُوغل مؤخراً بالتعاون مع معاوِنيها، حيث تم اختيار موظفين يعملون في مناصب لا تجعل المرء يفكّر بالكلمة هدف فوراً - في المبيعات والتسويق والموارد المالية والعمليات والمحاسبة، مثلاً - عشوائياً ليخضعوا لورشة عمل حول صياغة الوظيفة. وقد توصَّل كل موظف إلى ابتكار أفكاره الخاصة حول تعديل روتينه اليومي بأن يصنع "خريطة" ذات طابع شخصي لما سيجعل وظيفته ممتعة وذات معنى أكثر بالنسبة له. بعد ستة أسابيع، أشار المدراء والزملاء إلى أن الموظفين الذين حضروا ورشة العمل هذه أصبحوا أكثر سعادة وفعالية بشكل كبير.

أخيراً، يوصي بيل دايمن بـ *إيجاد إلهام في قدوة هادِفة*. وهو يريدك أن تُجيب خطياً على بعض الأسئلة التي يستخدمها في دراسته، ومن بينها، "تخيَّل نفسك بعد خمس عشرة سنة من الآن. ما برأيك سيكون أهم شيء لك وقتها؟" و"هل يمكنك التفكير بشخص تُلهِمك حياته لكي تكون شخصاً أفضل؟ مَن؟ ولماذا؟"[308].

عندما نفَّذتُ تمرين بيل، أدرَكتُ أن الشخص في حياتي الذي أظهر لي، أكثر من أي شخص آخر، جمال الهدف المتمحور حول الآخرين هي أمي. فقد كانت، من دون مبالغة، أكثر شخص

حنون التقيتُه في حياتي.

بينما كنتُ أكبر، لم أقدِّر دائماً نفسية أمي الكريمة. فقد كنتُ أكره الغرباء الذين يشاركوننا طاولة العشاء في احتفالنا السنوي - وليس فقط الأنسباء البعيدين الذين هاجروا من الصين مؤخراً، بل زملاءهم في المسكن، وأصدقاء زملائهم في المسكن. تقريباً أي شخص لم يكن لديه مكان ليحتفل فيه وصدف أن التقى بأمي في شهر نوفمبر كان مُرحَّباً به في منزلنا.

في إحدى السنوات، وزَّعت أمي هدايا ذكرى ولادتي بعد شهر من استلامي لها، وفي سنة أخرى، وزَّعت كامل مجموعة الحيوانات المحشوة الخاصة بأختي. أُصبنا بنوبات غضب كبيرة وأخذنا نجهش بالبكاء ونتَّهمها بأنها لا تحُبنا. فأجابتنا بدهشة كبيرة من ردة فعلنا، "لكن هناك أطفال يحتاجون إليها أكثر. لديكما أشياء كثيرة. ولديهم القليل القليل".

عندما أخبرتُ أبي أنني لن أخضع لامتحان MCAT لدخول كلية الطب بل سأكرِّس نفسي لإنشاء برنامج صَمربريدج، كاد يُصاب بسكتة قلبية. "لماذا تهتمين بالأولاد الفقراء؟ فهم ليسوا عائلتك! حتى أنك لا تعرفينهم!". لقد أصبحتُ أعرف السبب الآن. فقد أمضيتُ كل حياتي أرى ما الذي يستطيع أن يفعله شخص واحد - أمي - لمساعدة عدة أشخاص آخرين. لقد كنتُ شاهدة على طاقة الهدف.

الفصل 9

الأمل

هناك قول مأثور ياباني قديم: *اسقط سبعة، إنهض ثمانية*. إذا كنتُ سأحصل على وشم في أحد الأيام، فسيكون هذه الكلمات الأربعة البسيطة.

ما هو الأمل؟

أحد أنواع الأمل هو توقّع أن الغد سيكون أفضل من اليوم. إنه نوع الأمل الذي يجعلنا نتوق إلى طقس مشمس أكثر، أو إلى مسار لطيف أكثر أمامنا. يأتي ذلك من دون عبء أي مسؤولية على عاتقنا.

تعتمد العزيمة على نوع مختلف من الأمل. فهي تستند إلى توقّع أن جهودنا تستطيع تحسين مستقبلنا. فقول *لديَّ شعور بأن الغد سيكون أفضل* يختلف عن قول *أعتزم أن أجعل الغد أفضل*. الأمل بأن الأشخاص الأقوياء العزيمة ليس لهم أي علاقة بالحظ وبأن لهم كل العلاقة بالنهوض من جديد[309].

في فصل الربيع الدراسي لسنتي الأولى في الكلية، تسجَّلتُ في طب الأعصاب[310].

كنتُ آتي إلى كل حصة باكراً وأجلس في الصف الأمامي، حيث أنسخ كل معادلة ورسم بياني على مفكرتي. وخارج المحاضرة، كنتُ أقرأ كل القراءات ومجموعات المسائل المطلوبة منا.

وعند خضوعي لأول امتحان، كنتُ متزعزعة قليلاً في بضع نواحي - كان المقرّر التعليمي صعباً، وحصص البيولوجيا في مدرستي الثانوية لم تشرح لنا أموراً كثيرةً - لكنني بالإجمال شعَرتُ بالثقة.

بدأ الامتحان بشكل جيد لكنه سرعان ما أصبح أكثر صعوبة. فبدأتُ أُصاب بالذعر، وأكرِّر القول لنفسي: *لن أنهيه! ليست لديّ أي فكرة عما أفعله! سوف أرسب!*. كان هذا بالطبع تكهّناً يحقّق ذاته بذاته. فكلما ازدحمت تلك الأفكار المسبّبة لخفقان القلب بسرعة في ذهني أكثر، كلما قلّ تركيزي. ونفد الوقت حتى قبل أن يتسنّى لي قراءة المسألة الأخيرة.

بعد بضعة أيام، وزَّع علينا المعلِّم الامتحانات بعد وضعه العلامات عليها. فنظرتُ إلى علامتي البائسة بقلب مفطور، وجررتُ قدميَّ بعدها بقليل إلى مكتب مساعد التدريس المعيَّن لي، حيث نصحني بقوله، "يجب أن تفكّري جدياً بالانسحاب من هذا المقرّر التعليمي. أنت ما زلتِ طالبة سنة أولى. ولديك ثلاث سنوات أخرى. يمكنك دائماً أخذ هذا المقرّر التعليمي لاحقاً".

فرددتُ عليه مدافعةً عن نفسي، "لقد درستُ علم الأحياء المستوى المتقدم في الثانوية".

"وكم كانت علامتك؟".

"نلتُ علامة A، لكن أستاذي لم يعلِّمنا الكثير، لهذا السبب على الأرجح لم أخضع لامتحان علم الأحياء الفعلي". هذا أكَّد له حدسه بأنني يجب أن أنسحب من المقرّر التعليمي.

تكرَّر نفس السيناريو تقريباً مع اختبار نصف الفصل، الذي دَرَستُ له بجنون، ومع ذلك وجَدتُ نفسي في مكتب مساعد التدريس مرة أخرى. لكن نبرته كانت ملحّة أكثر هذه المرة. "لا *تريدين* علامةً راسبةً على سجل علاماتك. لم يفت الوقت بعد لكي تنسحبي من المقرّر التعليمي. وإذا فعلتِ ذلك، لن يتأثر المعدل التراكمي لعلاماتك بشيء".

شكرتُه لوقته وأغلقتُ الباب خلفي. في الرواق، فاجأتُ نفسي بعدم بكائي. وبدلاً من ذلك، راجَعتُ حقائق الوضع: إخفاقان ولا يزال أمامي امتحان واحد فقط - الامتحان النهائي - قبل نهاية الفصل الدراسي. أدرَكتُ أنه كان عليَّ أن أبدأ بمقرّر تعليمي متدني المستوى أكثر، والآن، بعد مرور أكثر من نصف الفصل الدراسي، كان واضحاً أن درسي النشيط لم يكن كافياً. إذا بقيتُ في

المقرّر التعليمي، سيكون هناك احتمال كبير أن أرسب في الامتحان النهائي وأحصل على علامة F على تقرير علاماتي. وإذا انسحبتُ من المقرّر التعليمي، سأقلّل من خسائري.

فكوَّرتُ يدايَّ في قبضتين، وكزَزتُ أسناني، وتوجّهتُ إلى مكتب أمين السجل مباشرة. كنتُ قد أخذتُ قراري في تلك اللحظة بأن أبقى متسجِّلة في المقرّر التعليمي - وفي الواقع، بأن *أتخصَّص* في طب الأعصاب.

عند النظر إلى ذلك اليوم المحوري، يمكنني أن أرى أنني كنتُ قد صُرعتُ - أو بشكل دقيق أكثر، كنتُ قد تعثّرتُ بقدميَّ وسقطتُ على وجهي. بغض النظر عن ذلك، فقد كانت لحظة كان بإمكاني أن أبقى فيها منبطحة على الأرض. كان بإمكاني أن أقول لنفسي: *أنا حمقاء! لا شيء أفعله جيد كفاية!* وكان بإمكاني أن أنسحب من المقرّر التعليمي.

بدلاً من ذلك، لا شك أن كلامي مع نفسي كان مُفعماً بالأمل: *لن أنسحب! أستطيع أن أجد حلاً لهذه المشكلة!*

لم أبذل جهوداً أكبر فحسب في بقية الفصل الدراسي، بل جرَّبتُ أشياء لم أفعلها من قبل. فكنتُ أذهب إلى كل ساعات الاستشارات في مكاتب مساعدي التدريس. وأطلب أعمالاً إضافيةً. وأتمرَّن على حل المسائل الأصعب تحت ضغط الوقت - فأقلِّد الظروف التي عليَّ أن أُقدِّم فيها أداءً خالياً من العيوب. كنتُ أعرف أن أعصابي ستسبِّب لي مشكلةً خلال الامتحان، لذا عزمتُ على بلوغ مستوى من التفوّق لا يستطيع فيه شيءٌ أن يفاجأني. وعندما جاء وقت الامتحان النهائي، شعَرتُ وكأنني أستطيع أن أكون أنا مَن كتب الأسئلة.

نلتُ علامة ممتازة في الامتحان النهائي. وكانت علامتي الإجمالية على المقرّر التعليمي هي B - كانت أدنى علامة أحصل عليها في أربع سنوات، لكنها في نهاية المطاف أكثر علامة أفتخر بها.

لم أكن أعرف عندما كنتُ أغرق في مادة طب الأعصاب أنني كنتُ أعيد إنشاء نفس الظروف التي تم استخدامها في اختبار شهير في علم النفس.

دعني أعود بالزمن إلى العام 1964. طالبان في سنة أولى دكتوراه في علم النفس يدعيان مارتي سيليغمان وستيف ماير يجلسان في مختبر عديم النوافذ ويراقبان كلباً محبوساً في قفص يتلقى صدمات كهربائية في قائمتيه الخلفيتين. تأتي الصدمات بشكل عشوائي ومن دون سابق إنذار. وإذا لم يفعل الكلب أي شيء، ستدوم الصدمة لخمس ثوانٍ، لكن إذا ضغط الكلب أنفه على لوح في مقدمة القفص، ستدوم الصدمة لفترة أقصر. وكان هناك كلب آخر في قفص منفصل يتلقى نفس الصدمات في نفس الفواصل الزمنية تماماً، لكن لا يوجد لوح أمامه لكي يضغط عليه. بمعنى آخر، يتلقى الكلبان نفس المقدار من الصدمة بالضبط وفي نفس التوقيت بالضبط، لكن فقط الكلب الأول يستطيع أن يتحكم بفترة دوام كل صدمة. بعد أربع وستين صدمة كهربائية، يخرج الكلبان من قفصيهما، ويحلّ محلهما كلبان جديدان لتنفيذ نفس الإجراء عليهما.

في اليوم التالي، يوضَع كل الكلاب، الواحد تلو الآخر، في قفص مختلف يسمّى صندوقاً مكّوكياً. هناك جدار منخفض في وسطه ويكون مرتفعاً كفاية لكي تتمكن الكلاب من القفز فوق الحاجز إذا حاولت ذلك. يُسمَع طنين حاد مُنذراً بصدمة وشيكة ستأتي عبر أرضية نصف الصندوق المكّوكيّ حيث يقف الكلب. تقريباً كل الكلاب التي كانت قادرة على التحكّم بالصدمات في اليوم السابق تعلَّمت أن تقفز فوق الحاجز. فكانت تسمع الطنين وتقفز فوق الجدار إلى برّ الأمان. بالمقابل، ثُلثا الكلاب التي *لم تكن* قادرة على التحكّم بالصدمات في اليوم السابق بقت في أماكنها تتذمَّر بشكل هامد بانتظار أن يتوقف العقاب[311].

برهن هذا الاختبار الأساسي لأول مرة أن المعاناة ليست العامل الذي يؤدي إلى اليأس. بل المعاناة التي تظن أنه لا يمكنك أن تتحكَّم بها.

بعد عدة سنوات من قراري أن أتخصَّص بالموضوع الذي كنتُ أرسب فيه، جلَستُ في حجيرة طالب دراسات عليا على بُعد بضعة أمتار من مكتب مارتي، أقرأ عن هذا الاختبار حول العجز المكتسب بالتعلّم. رأيتُ بسرعة الشبه بينه وبين تجربتي السابقة. فالامتحان الأول في طب الأعصاب سبَّب لي ألماً غير متوقع. وقد كافَحتُ لتحسين وضعي، لكن عندما جاء اختبار نصف الفصل، تعرَّضتُ للصدمة مرة أخرى. أما الصندوق المكّوكيّ بالنسبة لي فكان بقية الفصل الدراسي. هل سأستنتج من تجربتي السابقة أنني كنتُ عاجزة عن تغيير وضعي؟ ففي النهاية، تلمِّح تجربتي المباشرة بأن نتيجة كارثية ثالثة سوف تلي النتيجتين الكارثيتين السابقتين.

أو هل سأكون مثل بعض الكلاب التي عقدت الأمل بسرعة رغم ذكرياتها الحديثة بألم غير قادرة على التحكّم به؟ هل سأعتبر أن معاناتي السابقة نتيجة أخطاء معيّنة يمكنني تجنّبها في المستقبل؟ هل سأوسِّع تركيزي أبعد من الماضي الحديث، وأتذكّر المرات العديدة التي لم أبالِ فيها بالفشل وانتصرتُ في نهاية المطاف؟

تبيَّن أنني تصرَّفتُ مثل ثُلث الكلاب التي ثابرت في دراسة مارتي وستيف. فقد نهضتُ من جديد واستمريتُ بالقتال.

في العقد الذي تلا ذلك الاختبار للعام 1964، كشفت اختبارات إضافية أن المعاناة من دون تحكّم تُنتِج بشكل موثوق عوارض كآبة سريرية، بما في ذلك تغيّرات في الشهية والنشاط الجسدي، ومشاكل في النوم، وتركيز سيء.

عندما اقترح مارتي وستيف في البدء أن الحيوانات والأشخاص قادرون على أن *يفهموا* أنهم عاجزون، اعتبر بقية الباحثين أن نظريتهما منافية للعقل تماماً. فلا أحد في ذلك الوقت أخذ على محمل الجد احتمال أن يكون لدى الكلاب أفكار تؤثر على تصرّفاتها. في الواقع، تقبَّل بضعة أطباء نفسيين فقط احتمال أن يكون *لدى الأشخاص* أفكار تؤثر على تصرّفاتهم. فبدلاً من ذلك، كانت الفكرة السائدة أن *كل* المخلوقات الحية تقوم بردة فعل ميكانيكية على العقوبات والمكافآت.

بعد تراكم كمية هائلة من البيانات، واستبعاد كل تفسير بديل ممكن تخيّله، اقتنع المجتمع العلمي بعد طول انتظار.

بعد أن سبر بشكل تام أعماق العواقب الكارثية للإجهاد الذي لا يمكن التحكّم به في المختبر، أصبح مارتي مهتماً أكثر فأكثر بما يمكن فعله تجاه ذلك. فقرَّر أن يعاود التدرّب كطبيب نفسي سريري، واختار أن يفعل ذلك تحت إشراف آرون بَكْ، وهو طبيب نفسي وزميل رائد في فهم الأسباب الجذرية للكآبة والترياقات العملانية لها[312].

ما تلا ذلك كان استكشافاً قوياً للجانب الآخر للعجز المكتسب بالتعلّم، والذي سمّاه مارتي لاحقاً *التفاؤل المكتسب بالتعلّم*. وكانت البصيرة الحاسمة التي شكَّلت أساس العمل الجديد لمارتي

متوفرةً منذ البداية: في حين أن ثُلثي الكلاب التي كانت تتلقّى صدمة كهربائية من دون أن تكون قادرة على التحكّم بها توقفت لاحقاً عن محاولة مساعدة نفسها، بقي حوالي ثُلث الكلاب مرنةً. فرغم صدمتها السابقة، بقيت تجرِّب مناورات ستريحها من الألم.

تلك الكلاب المرنة هي التي دفعت مارتي إلى دراسة ردة الفعل المشابهة *لن أستسلم* لدى الأشخاص أمام المحن. وسرعان ما اكتشف مارتي أن احتمال مواجهة المتفائلين لأحداث سيئة مماثلٌ على الأرجح لاحتمال مواجهة المتشائمين لها. وما يختلف هو في تفسيرهم لها: فالمتفائلون يبحثون عادة عن أسباب مؤقتة ومحدَّدة لمعاناتهم، بينما يفترض المتشائمون وجود أسباب دائمة ومنتشِرة ليلقوا اللوم عليها.

إليك مثالاً من الاختبار الذي طوَّره مارتي وطلابه للتفريق بين المتفائلين والمتشائمين[313]:
تخيَّل: لا يمكنك إنجاز كل العمل الذي يتوقعه منك الآخرون. تخيَّل الآن سبباً رئيسياً واحداً لهذا. ما هو أول شيء يخطر على بالك؟. بعد أن تقرأ ذلك السيناريو الفرضي، تكتب جوابك، ثم بعد أن يُعرَض عليك مزيد من السيناريوهات، تُصنَّف أجوبتك بناءً على كم هي مؤقتة (عكس دائمة) وكم هي محدَّدة (عكس منتشِرة).

إذا كنت متشائماً، فقد تقول *أنا أُخطئ في كل شيء* أو *أنا فاشل*. كل هذه التفسيرات دائمة؛ لا يمكنك فعل الكثير لتغييرها. كما أنها منتشِرة أيضاً؛ ستؤثر على الأرجح على الكثير من المواقف في الحياة، وليس فقط على أدائك في العمل. التفسيرات الدائمة والمنتشِرة للمحن تحوِّل التعقيدات الطفيفة إلى نكبات كبيرة. وهي تجعل المرء يشعر أنه من المنطقي الاستسلام. أما إذا كنت متفائلاً فقد تقول *أسأتُ إدارة وقتي* أو *لم أعمل بفعالية بسبب الإلهاءات*. كل هذه التفسيرات مؤقتة ومحدَّدة؛ و"قابلية إصلاحها" تحرِّضك على بدء إزالتها كمشاكل.

باستخدام هذا الاختبار، أكَّد مارتي أن المتشائمين، بالمقارنة مع المتفائلين، هم أكثر احتمالاً أن يعانوا من الكآبة والقلق[314]. بالإضافة إلى ذلك، ينجح المتفائلون أكثر في الميادين غير المرتبطة مباشرة بالصحة الذهنية. مثلاً، يميل الطلاب المتفائلون إلى نيل علامات أعلى وهم أقل عرضة للانسحاب من المدرسة[315]. وتبقى صحة الشباب المتفائلين أفضل[316] في كل مراحل منتصف العمر، وفي نهاية المطاف، يعيشون لفترة أطول من المتشائمين. كما أن المتفائلين أكثر ارتياحاً في زيجاتهم[317]. وجدتْ دراسة امتدت على سنة واحدة أُجريت على وكلاء تأمين صحي أن احتمال بقاء

المتفائلين في أعمالهم يبلغ ضعف احتمال بقاء المتشائمين في أعمالهم، وأنهم يبيعون بوالص تأمين بحوالي 25% أكثر من زملائهم المتشائمين[318]. بشكل مماثل، أظهرت دراسات أُجريت على مندوبي مبيعات في مجال الاتصالات والعقارات والتجهيزات المكتبية والسيارات والمصارف وقطاعات أخرى أن المتفائلين يبيعون أكثر من المتشائمين بنسبة تتراوح بين 20% و40%.

وفي إحدى الدراسات، خضع سبّاحون من النخبة، وكان العديد منهم يتدرّبون لكي يتم اختيار مَن سيشارك منهم في المنتخب الأميركي الأولمبي، لاختبار مارتي للتفاؤل. بعد ذلك، طلب المدرِّبون من كل سبّاح أن يسبح بأفضل ما لديه[319] ثم تقصّدوا أن يقولوا لكل واحد منهم إنه سبح *أبطأ* قليلاً من توقيته الحقيقي. وعند إعطائهم فرصة لتكرار المحاولة، كان أداء المتفائلين مماثلاً على الأقل لمحاولتهم الأولى، بينما كان أداء المتشائمين أسوأ بكثير.

كيف يفكِّر أصحاب العزيمة الذين يُحتذى بهم بالنكسات؟ لقد وجدتُ أنهم يفسّرون الأحداث بتفاؤل. وجدتْ الصحافية هْستر لايسي نفس النمط المدهش في مقابلاتها مع أشخاص مُبدعين جداً، حيث كانت تسأل كل واحد منهم "ما هي أكبر خيبة أمل واجهتك؟". وسواء كانوا فنانين أو مقاولين أو ناشطين في المجتمع، فإن جوابهم متماثل تقريباً. "حسناً، لا اعتبرها خيبة أمل في الواقع. بل أميل إلى اعتبار أن كل شيء يحصل هو شيء يمكنني أن أتعلّم منه. أميل إلى أن أقول لنفسي، 'حسناً، لم تسر الأمور جيداً، لكنني أظن أنني سأمضي قدماً'"[320].

في فترة السنتين التي توقف فيها مارتي سيليغمان عن إجراء أبحاث مختبرية، كان معلِّمه الجديد آرون بَكْ يشكّك في تدريبه الشخصي في التحليل النفسي الفرويدي. فمثل معظم الأطباء النفسيين في ذلك الوقت، كان قد قيل لبَكْ إن كل أشكال المرض الذهني تتجذّر في النزاعات غير الواعية في مرحلة الطفولة.

لكن بَكْ عارَض هذه الفكرة. وكانت لديه الجرأة ليقترح أن الطبيب النفسي يستطيع في الواقع أن يتكلم مباشرة مع المرضى عما يزعجهم، وأن أفكار المرضى - حديثهم الذاتي - يمكن أن تكون هدف العلاج[321]. وكانت البصيرة التأسيسية لأسلوب بَكْ الجديد هي أن *نفس الحدث الموضوعي* - فقدان وظيفة، الدخول في جدال مع زميل، نسيان الاتصال بصديق - يمكن أن يؤدي إلى *تفسيرات*

غير موضوعية *مختلفة جداً*. وتلك التفسيرات - وليس الأحداث الموضوعية نفسها - هي التي يمكنها أن تؤثر على مشاعرنا وتصرّفاتنا.

أظهَرَ العلاج السلوكي الإدراكيّ - الذي يهدف إلى معالجة الكآبة والأمراض النفسية الأخرى عن طريق مساعدة المرضى على التفكير بموضوعية أكثر والتصرّف بطرق صحية أكثر - أنه مهما كانت معاناتنا في الطفولة، يمكننا أن نتعلَّم عادة أن نراقب حديثنا الذاتي السلبي ونغيِّر تصرّفاتنا غير القادرة على التأقلم. وكما هو الحال مع أي مهارة أخرى، يمكننا أن نتمرّن على تفسير ما يحصل لنا والرد عليه مثلما يفعل المتفائلون. أصبح العلاج السلوكي الإدراكيّ الآن أسلوباً شائعاً في العلاج النفسي للكآبة، وقد برهَن أن تأثيراته تدوم لفترة أطول من الأدوية المضادة للاكتئاب[322].

بعد بضع سنوات من حصولي على موطئ قدم في أبحاث العزيمة، جاءت ويندي كوبّ، مؤسِّسة Teach For America (تيتش فور أميركا) ثم مديرتها العامة، لزيارة مارتي.

كنتُ لا أزال وقتها واحدة من طلابه، وكنتُ متلهّفة للانضمام إلى اجتماعهما لسببين. أولاً، كانت تيتش فور أميركا ترسل المئات من خرّيجي الكليات الحديثين إلى أحياء المدارس المحرومة في البلد. وكنتُ أعرف من خبرتي الشخصية أن التعليم مهنة تتطلّب الكثير من العزيمة، بالأخص في المدارس الحَضَرية والريفية حيث يُرسَل أساتذة تيتش فور أميركا. ثانياً، كانت ويندي نفسها صاحب عزيمة يُحتذى بها. ومن المعروف أنها فكّرت بتأسيس تيتش فور أميركا خلال سنتها الدراسية الأخيرة في برينستون، وخلافاً للعديد من المثاليين الذين يتخلّون عن حلمهم في نهاية المطاف، فقد ثابرت على محاولة تحقيق حلمها بدءاً من الصفر وأنشأت إحدى أكبر الجمعيات التعليمية التي لا تبغي الربح وأكثرها تأثيراً في البلد. كان شعار "مسعى حثيث"[323] قيمةً جوهريةً لتيتش فور أميركا وهو الشعار الذي يستخدمه الأصدقاء والزملاء في أغلب الأحيان لوصف أسلوب ويندي في القيادة.

في ذلك الاجتماع، طوَّرنا نحن الثلاثة الفرضية التالية: الأساتذة الذين لديهم طريقة متفائلة في تفسير المحن يملكون عزيمة أقوى من نظرائهم المتشائمين أكثر، والعزيمة، بدورها، تؤدي إلى تعليم أفضل. مثلاً، قد يستمر المعلِّم المتفائل في البحث عن وسائل لمساعدة أحد طلابه غير

المتعاونين، بينما قد يفترض المعلِّم المتشائم أنه لا يوجد شيء آخر يمكن فعله. لاختبار مدى صحة هذه الفرضية، قرَّرنا قياس التفاؤل والعزيمة قبل بدء الأساتذة عامهم الدراسي، ثم نرى بعد سنة مدى التقدّم الأكاديمي الذي حقّقه الأساتذة لدى طلابهم.

في شهر أغسطس من تلك السنة، خضع أربعمئة أستاذ من تيتش فور أميركا لمقياس العزيمة، وكذلك لاستفتاء مارتي الذي يقيِّم تفاؤلهم. بالنسبة لنظرتهم تجاه الأسباب المؤقتة والمحدَّدة للأحداث السيئة، والأسباب الدائمة والمنتشِرة للأحداث الجيدة، وجدنا أن أجوبتهم متفائلة. وبالنسبة لتصرّفهم بالعكس، وجدنا أن أجوبتهم متشائمة.

وقد قمنا بقياس شيء واحد آخر في نفس الاستطلاع: السعادة. لماذا؟ بادئ ذي بدء، كانت هناك أدلة علمية قليلة لكن متزايدة بأن السعادة لم تكن فقط *نتيجةً* لتأدية العمل بشكل جيد، بل يمكن أن تكون *سبباً* مهماً أيضاً. كما أننا كنا فضوليين في معرفة درجة سعادة الأساتذة الأقوى عزيمةً. هل هناك كلفة للشغف العنيد والمثابرة؟ أو هل يمكنك أن تكون قوي العزيمة وسعيداً في الوقت نفسه؟

بعد سنة، عندما صنَّفت تيتش فور أميركا فعالية كل معلِّم بناءً على المكاسب الأكاديمية التي حقّقها طلابه، حلَّلنا بياناتنا. ومثلما توقّعنا بالضبط، كان الأساتذة المتفائلون ذوي عزيمة أقوى وأكثر سعادة[324]، وقد فسَّرت العزيمة والسعادة بدورهما سبب تمكّن الأساتذة المتفائلين من جعل طلابهم يُنجزون أكثر خلال العام الدراسي.

بعد التحديق في تلك النتائج لبعض الوقت، بدأتُ أتطرّق إلى الذكريات الجميلة عن خبرتي الشخصية في التعليم. وتذكَّرتُ العديد من الأمسيات التي قضيتُها في المنزل وأنا منهكة وأشعر بالسخط. وتذكَّرتُ مصارعة أحاديث ذاتية مأساوية عن قدراتي - *يا إلهي كم أنا حمقاء!* - وعن قدرات طلابي اليافعين - *أيُعقل أنه أخطأ مرة أخرى؟ لن يتعلَّم هذا أبداً!*. وتذكَّرتُ الأيام التي كنتُ أستيقظ فيها وأقرّر، في النهاية، أنه لا تزال هناك وسيلة أخرى تستحق أن أجرّبها: *ربما إذا أحضرتُ لوحاً من الشوكولا وقسَّمتُه إلى قطع، سيفهمون فكرة الكسور. ربما إذا جعلتُ الجميع ينظّفون خزائنهم كل يوم إثنين، سيصبحون معتادين على إبقاء خزائنهم نظيفة*.

تشير كل بيانات هذه الدراسة التي جرت على أساتذة يافعين، إلى جانب حدس ويندي كوبّ، والمقابلات مع أصحاب العزيمة الذين يُحتذى بهم، ونصف قرن من الأبحاث النفسية، إلى نفس

الاستنتاج البديهي: عندما تستمر بالبحث عن وسائل لكي تغيّر حالتك إلى الأفضل، سيكون حظك أوفر في إيجادها. وعندما تتوقف عن البحث مفترضاً أنه لا يمكن العثور عليها، ستكفل عدم عثورك عليها.

أو مثلما كان هنري فورد يقول في أغلب الأحيان، "سواء كنت تظن أنه يمكنك فعل أحد الأشياء، أو أنه لا يمكنك فعل أحد الأشياء - فأنت على حق".

في الوقت الذي كان فيه مارتي سيليغمان وستيف ماير يربطان اليأس بانعدام التحكّم الملموس، كانت هناك طالبة علم نفس يافعة تدعى كارول دْويك تشقّ طريقها في الكلية. لطالما كانت كارول مفتونة بمدى مثابرة بعض الأشخاص بينما يستسلم بعضهم الآخر في ظروف مماثلة. وفور تخرّجها، تسجَّلت كارول في برنامج الدكتوراه في علم النفس ولاحقت هذا السؤال.

كان لعمل مارتي وستيف تأثير عميق على كارول اليافعة. فقد صدَّقت حصيلة أبحاثهما لكنها لم تكن راضية عنها. بالتأكيد أن عزونا البؤس إلى أسباب خارجة عن سيطرتنا كان أمراً موهِناً، لكن من أين جاء ذلك العزو في المقام الأول؟ وأخذت تسأل لماذا يكبُر شخصٌ ليكون متفائلاً بينما يكبُر شخص آخر ليكون متشائماً؟

في إحدى دراساتها الأولى[325]، عمِلت كارول مع طلاب المرحلة المتوسط في المدارس لترى مَن هم الفتيان والفتيات الذين، بإجماع أساتذتهم ومدير المدرسة وطبيب المدرسة النفسي، كانوا "عاجزين" جداً عندما يواجهون الفشل. كان حدسها أن أولئك الأولاد مقتنعين أن الافتقار للقدرة الفكرية يؤدي إلى ارتكاب الأخطاء وليس الافتقار للجهد. بمعنى آخر، كان لديها شك بأن سلسلة طويلة من الإخفاقات لم تكن السبب *الوحيد* الذي جَعَل أولئك الأولاد متشائمين، بل اقتناعاتهم الأساسية حول النجاح والتعلّم.

لكي تختبر فكرتها، قسَّمت كارول الأولاد إلى مجموعتين، حيث تم تعيين نصفهم إلى برنامج *نجاح فقط*. فأمضوا عدة أسابيع في حلّ مسائل رياضيات، وكانوا يتلقَّون إطراءً لفعلهم ذلك في نهاية كل جلسة، مهما يكن عدد المسائل التي أنهوها. أما النصف الآخر من الأولاد في دراسة كارول فتم تعيينهم لبرنامج *إعادة التدريب على العزو*، حيث كانوا يحّلون مسائل رياضيات أيضاً، لكن كان

يُقال لهم من وقت لآخر إنهم لم يحّلوا عدداً كافياً من المسائل خلال تلك الجلسة بالذات وأنه كان عليهم "أن يبذلوا جهداً أكبر".

بعد ذلك، تم إعطاء كل الأولاد مجموعة من المسائل السهلة والصعبة جداً لكي يحّلوها.

كان منطق كارول يقول إنه إذا كانت الإخفاقات السابقة هي السبب الجذري للعجز، فإن برنامج *النجاح فقط* سيعزِّز الدافع. أما إذا كانت المشكلة الحقيقية هي في طريقة تفسير الأولاد لإخفاقاتهم، فإن برنامج *إعادة التدريب على العزو* سيكون فعّالاً أكثر.

اكتشفت كارول أن الأولاد في برنامج *النجاح فقط* استسلَموا بعد مواجهتهم مسائل صعبة جداً بنفس سهولة استسلامهم قبل التدريب. وفي تناقض حاد، بذل الأولاد في برنامج *إعادة التدريب على العزو* جهداً أكبر بعد مواجهتهم الصعوبة الجديدة. يبدو كما لو أنهم تعلَّموا اعتبار الفشل كإشارة لضرورة بذلهم جهداً أكبر بدلاً من اعتبارهم له كدلالة على أنهم يفتقرون للقدرة على النجاح.

في العقود الأربعة التالية، تابعت كارول أبحاثها بشكل أعمق.

وسرعان ما اكتشفت أن الأشخاص من كافة الأعمار يحملون في عقولهم نظريات خاصة حول طريقة عمل العالم. وجهات النظر تلك واعية بمعنى أنه إذا سألتك كارول أسئلة عنها، سيكون لديك جواب جاهز. لكن مثل الأفكار التي تعمل عليها عندما تذهب إلى معالج سلوكي إدراكيّ، قد لا تكون مُدركاً لتلك الأجوبة إلى أن تُطرح عليك الأسئلة.

إليك أربع جمل تستخدمها كارول لتقييم نظرية الذكاء[326] لدى كل شخص. اقرأها الآن وفكّر بمدى موافقتك أو معارضتك لكل واحدة منها:

ذكاؤك شيء أساسي جداً عنك ولا يمكنك تغييره كثيراً.

يمكنك أن تتعلَّم أشياء جديدة، لكن لا يمكنك أن تغيّر درجة ذكائك حقاً.

مهما تكن ذكياً، يمكنك دائماً تغيير درجة ذكائك بمقدار لا بأس به.

يمكنك دائماً تغيير درجة ذكائك بمقدار كبير.

إذا وجدتَ نفسك تومئ رأسك موافقاً على أول جملتين لكنك تهزّ رأسك معارضاً آخر جملتين، فستقول لك كارول إنك تملك عقلية الثبات. أما إذا كانت ردة فعلك معاكسة، فستقول لك كارول إنك تميل نحو عقلية النمو.

أحبّ أن أفكّر بعقلية النمو بالطريقة التالية: يصدِّق بعضنا، في أعماق نفسه، أن الأشخاص يمكنهم أن يتغيّروا حقاً. يفترض أولئك الأشخاص المؤيدون للنمو أنه من الممكن، مثلاً، أن تصبح أذكى *إذا* حصلتَ على الفرص والدعم المناسبَين *وإذا* بذلتَ جهداً كافياً *وإذا* كنت مقتنعاً أنه يمكنك فعل ذلك. وبالعكس، يظن بعض الأشخاص أنه يمكنك أن تتعلَّم مهارات، كركوب الدراجة مثلاً، لكن لا يمكنك تدريب *قدرتك* على تعلّم المهارات - أي، موهبتك. المشكلة في امتلاك عقلية الثبات الثانية هذه - والعديد من الأشخاص الذين يعتبرون أنفسهم موهوبين *يمتلكونها* - هي أنه لا يوجد طريق من دون مطبّات. وسوف تصطدم بمطبّ في نهاية المطاف. عندها، يصبح امتلاك عقلية ثابتة عائقاً كبيراً. فيؤدي نيل علامة -C، أو استلام رسالة رفض، أو تلقي تقييم مخيِّب للآمال بشأن مستوى التقدّم في العمل، أو أي نكسة أخرى إلى عرقلة حياتك. وقد تدفعك عقلية الثبات إلى تفسير تلك النكسات كدليل على أنك لا تملك "الصفات الصحيحة" - أنك لست جيداً كفاية. أما عقلية النمو فتجعلك مقتنعاً أنه يمكنك أن تتعلَّم التأدية بشكل أفضل.

لقد ثبُت أن العقليات تُحدث فرقاً في كل ميادين الحياة مثل التفاؤل. مثلاً، إذا كانت لديك عقلية نمو، فستكون أكثر احتمالاً أن تُبلي بلاءً حسناً في المدرسة، وأن تتمتّع بصحة عاطفية وجسدية أفضل، وأن تكوِّن علاقات اجتماعية إيجابية أكثر مع الآخرين[327].

منذ بضع سنوات، طلبتُ أنا وكارول من أكثر من ألفَي طالب ثانوي الإجابة على استفتاء حول عقلية النمو. وقد وجدنا أن الطلاب الذين يملكون عقلية نمو أقوى عزيمةً بكثير من الطلاب الذين يملكون عقلية ثبات. بالإضافة إلى ذلك، ينال الطلاب الأقوى عزيمةً علامات أعلى كما أنهم أكثر احتمالاً أن يدخلوا الجامعة بعد تخرّجهم من المدرسة ولا ينسحبوا منها لاحقاً[328]. وقد قمتُ منذ ذلك الوقت بقياس عقلية النمو والعزيمة لدى الشباب والمسنّين، ووجدتُ في كل عيّنة أن عقلية النمو والعزيمة تسيران جنباً إلى جنب.

عندما تسأل كارول من أين تأتي عقلياتنا، ستشير إلى التاريخ الشخصي للأشخاص في النجاح والفشل وكيف تفاعل الأشخاص الذين من حولهم، بالأخص أولئك المتواجدين في موضع سلطة، مع تلك النتائج.

خذ مثلاً ما قاله لك الأشخاص عندما كنتَ طفلاً وقمتَ بشيء جيد حقاً. هل أشادوا بموهبتك؟ أم أشادوا بجهودك؟ في كلا الحالتين، الأرجح أنك تستخدم نفس اللغة هذه الأيام عند تقييمك الانتصارات والهزائم.

الإشادة بالجهد والتعلّم وليس بـ "الموهبة الفطرية" هو هدف علني لتدريب المعلِّمين في مدارس KIPP [329]. الكلمة KIPP هي اختصار Knowledge Is Power Program (برنامج المعرفة قوة) وقد بدأه مايك فاينبيرغ ودايف ليفين في العام 1994، وهما أستاذان يافعان قويا العزيمة في تيتش فور أميركا. وتخدم مدارس برنامج المعرفة قوة هذه الأيام سبعين ألف طالب ابتدائي ومتوسط وثانوي في البلد. وتأتي الأكثرية الشاسعة من أولئك الطلاب، والذين يسمّون أنفسهم KIPPsters افتخاراً، من عائلات منخفضة الدخل. وخلافاً للأرجحية، فإن كل الطلاب تقريباً يتخرَّجون من الثانوية، وأكثر من 80% منهم يدخول الكلية.

يحصل الأساتذة في برنامج المعرفة قوة على قاموس مرادفات صغير خلال تدريبهم. من جهة، هناك جمل تشجيعية يستخدمها الأساتذة في أغلب الأحيان بأفضل النوايا. ومن جهة أخرى، هناك لغة توصل بشكل بارع فكرة أن الحياة تتمحور حول تحدي نفسك وتعلّم أن عليك أن تفعل الأشياء التي لم تكن قادراً على فعلها من قبل. راجع الأمثلة التالية الملائمة للأشخاص في أي سنّ. وسواء كنتَ والداً أو مديراً أو مدرِّباً، أو أي نوع آخر من المعلِّمين الخاصين، أقترح عليك أن تراقب كلامك في الأيام القليلة القادمة، وأن تنتبه إلى المعتقدات التي قد تكون كلماتك تقوّيها في نفسك ولدى الآخرين.

تقوِّض عقلية النمو والعزيمة	**تعزِّز عقلية النمو والعزيمة**[330]
"أنت موهوب بالفطرة! أنا أحب هذا".	"أنت *طالب علم*! أنا أحب هذا".
"حسناً، المهم أنك حاوَلت!"	"هذا لم ينفع. دعنا نتكلم عن مقاربتك المسألة وما الذي قد ينفع أكثر".

"عمل رائع! أنت موهوب جداً!"	"عمل رائع! ما هو أحد الأشياء التي كان يمكن أن تكون أفضل حتـى؟"
"هذا صعب. لا تحزن إذا كنتَ لا تستطيع فعله".	"هذا صعب. لا تحزن إذا كنتَ لا تستطيع فعله بعد".
ربما هذه ليست نقطة قوتك. لا تقلق فلديك أشياء أخرى لتساهم فيها".*	"معاييري مرتفعة. وأنا أُلزمك بها لأنني أعرف أنه يمكننا بلوغها سوية".

---

* هناك تعبير في عالم الرياضة هو "سابق نقاط قوتك ودرِّب نقاط ضعفك". أوافق على حكمة هذا المثل، لكنني أظن أيضاً أنه من المهم أن يُدرك الأشخاص أن التمرين يحسِّن المهارات.

اللغة هي إحدى الوسائل لتشجيع الأمل. لكن قولبة عقلية نمو - البرهنة عبر *نشاطاتنا* أننا نصدِّق حقاً أن الأشخاص يستطيعون أن يتعلَّموا كيف يتعلَّمون - قد تكون أكثر أهمية.

وقد عبَّر المؤلف والناشط جايمس بولدوين عن ذلك كالتالي في إحدى المرات: "لا يُحسن الأولاد الاستماع للراشدين أبداً، لكنهم لا ينفكّون يقلّدونهم"[331]. هذا هو أحد الاقتباسات المفضَّلة لدى دايف ليفين، وقد شاهدتُه يبدأ به العديد من ورش عمل تدريبه التابعة لبرنامج المعرفة قوة.

هناك طبيبة نفسية في مختبري تدعى دِن بارك وجدت مؤخراً أن الوضع هو على هذه الحالة بالضبط. ففي دراسة امتدت لسنة كاملة أجرتها على طلاب الصف الأول والثاني، وجَدتْ أن الأساتذة الذين يميِّزون الطلاب المتفوِّقين ويشدِّدون على إبراز الفارق بينهم وبين بقية زملائهم غرسوا عقلية الثبات في أذهان الطلاب اليافعين عن غير قصد[332]. وعلى مدار السنة، أصبح طلاب الأساتذة الذين كانوا يتصرَّفون بهذه الطريقة يفضِّلون الألعاب والمسائل السهلة، "لكي تتمكن من الإجابة بشكل صحيح في أحيان كثيرة". وفي نهاية السنة، كانوا أكثر عرضة للموافقة على أن "أحد الأشخاص ذكي بدرجة معيّنة، وسيبقى بنفس درجة الذكاء تقريباً".

بشكل مماثل، وجدت كارول ومعاونوها أن الأولاد يطوِّرون عقلية الثبات عندما يتصرَّف أهاليهم وكأن الأخطاء مؤذية ومسبِّبة للمشاكل[333]. هذا صحيح حتى عندما *يقول* أولئك الأهل إن لديهم عقلية نمو. فأولادنا يراقبوننا، ويقلِّدون ما نقوم به.

تنطبق نفس الدينامية في الشركات[334]. أجرت أستاذة بيركلي جنيفر تشاتمان ومعاونوها مؤخراً استطلاعاً بين موظفين يعملون في شركات مُدرجة على لائحة فورتشون 1000 حول العقلية والدافع والرفاهية. وقد وجَدوا إجماعاً حول العقلية في كل شركة. ففي شركات عقلية الثبات، وافَق الموظفون على جمل مثل "عندما تتعلق المسألة بالنجاح، يبدو أن هذه الشركة تعتبر أن الأشخاص يملكون نسبة معيّنة من الموهبة، ولا يمكنهم فعل الكثير لتغيير ذلك حقاً". لقد شعَروا أن فقط بضعة موظفين نجوم تقدِّرهم الشركة كثيراً وأن الشركة لم تكن مهتمة حقاً في تطوّر بقية الموظفين. أقرَّ الذين أجابوا على الاستطلاع أيضاً بكتمهم الأسرار وتدويرهم الزوايا واعتمادهم الغشّ لكي يتمكّنوا من الارتقاء في المناصب. بالمقابل، في ثقافات عقلية النمو، قال 47% من الموظفين إن زملاءهم جديرون بالثقة، و49% إن شركتهم تشجِّع الابتكار، و65% إن شركتهم تدعم المخاطرة.

كيف تعامل *أنت* المتفوّقين؟ كيف تكون ردة فعلك عندما يخيِّب الآخرون أملك؟

أظن أنه مهما تقبَّلتَ فكرة عقلية النمو، فإنك غالباً ما تعود إلى عقلية الثبات بشكل افتراضي. على الأقل، هذا هو حالي وحال كارول ومارتي. فكلنا نعرف كيف *نحبّ* أن تكون ردة فعلنا عندما، مثلاً، يقدِّم لنا شخصٌ نشرف عليه عملاً أقل مما كنا نتوقّعه منه. نحبّ أن تكون ردة فعلنا غير المحسوبة هادئة وتشجيعية. نطمح أن نعتمد أسلوب *حسناً، ماذا هناك لكي تتعلّمه هنا؟* تجاه الأخطاء.

لكننا بشر. لذا فإننا غالباً ما نُصاب بالإحباط. ونعبِّر عن نفاد صبرنا. وفي حُكمنا على قدرات الشخص الآخر، نسمح لومضةٍ من الارتياب أن تُلهينا للحظات عن المهمة الأهم ألا وهي التفكير بما يمكنه أن يفعل لتحسين الأوضاع.

الواقع هو أن معظم الأشخاص لديهم متشائم ذي عقلية ثبات في داخلهم إلى جانب المتفائل ذي عقلية النمو الذي في داخلهم. من المهم إدراك ذلك لأنه من السهل ارتكاب خطأ تغيير ما نقوله *من دون* أن نغيّر لغة جسدنا وتعابير وجهنا وتصرّفاتنا.

لذا ماذا علينا أن نفعل؟ هناك خطوة أولى جيدة هي الانتباه إلى عدم التطابق بين كلماتنا وتصرّفاتنا. فعندما نرتكب هفوة - وسوف نرتكب هفوة - يمكننا أن نعترف بكل بساطة عن مدى صعوبة ابتعادنا عن نظرة ثابتة متشائمة إلى العالم. تعمل إحدى زميلات كارول، وتدعى سوزان ماكي، مع مدراء عامين وتشجِّعهم على إطلاق أسماء على شخصيات عقلية الثبات التي في داخلهم. فيصبح بإمكانهم عندها قول أشياء مثل "تباً. أظن أنني أحضَرتُ كلير المستبدّة إلى الاجتماع اليوم. دعوني أحاول من جديد"، أو أشياء مثل "تكافح أوليفيا المشغولة جداً لكي تتعامل مع كل المطالب المتنافسة، هل يمكنك مساعدتي في حلّ هذه المعضلة؟".

في نهاية المطاف، اعتماد وجهة نظر قوية العزيمة يستلزم إدراك أن الأشخاص يتحسَّنون في إنجاز الأمور - أي أنهم *يكبرون*. وتماماً مثلما نريد تشجيع القدرة على النهوض عندما تُلقي بنا الحياة أرضاً، نريد إعطاء الأشخاص الذين من حولنا فرصة ثانية عندما لا يحقّق شيءٌ حاوَلوا إنجازه نجاحاً باهراً. فهناك دائماً يوم آخر لإعادة المحاولة من جديد.

اتصلتُ مؤخراً ببيل ماكناب لاستطلاع وجهة نظره. فمنذ العام 2008 وبيل يشغل منصب المدير العام لفانغارد، وهي أكبر مزوِّد في العالم لصناديق الاستثمار.

"لقد تابعنا في الواقع قادة خبراء[335] هنا في فانغارد وسألناهم لماذا أداء البعض أفضل على المدى الطويل من أداء البعض الآخر. وقد كنتُ معتاداً على استخدام كلمة 'رضا' لوصف الذين لم ينجحوا، لكن كلما فكّرتُ بالمسألة أكثر كلما أدركتُ أن السبب الحقيقي هو قناعة راسخة لديهم تقول 'لا أستطيع أن أتعلَّم بعد الآن. هذا أنا. وهكذا أنجز الأمور'".

وماذا بشأن المدراء التنفيذيين الذين تفوَّقوا في نهاية المطاف؟

"الأشخاص الذين حقّقوا نجاحاً هنا بقوا على مسار نمو. ويستمرون بمفاجأتك حول مقدار نموهم. لدينا أشخاص هنا إذا نَظَرت إلى سيرتهم الذاتية عندما جرى توظيفهم ستقول لنفسك، 'غريب، كيف استطاع هذا الشخص أن يحقّق كل هذا النجاح؟'، ولدينا آخرون جاءوا بتوصيات مدهشة ويجعلونك تتساءل، 'لماذا لم يحققوا الكثير؟'".

عندما اكتشف بيل الدراسة حول عقلية النمو والعزيمة، أكّدت له حدسه - ليس فقط كقائد شركة ولكن كأب أيضاً، ومعلِّم سابق للغة اللاتينية في الثانوية، ومدرِّب فريق التجذيف، ورياضي. "أظن حقاً أن الأشخاص يطوِّرون نظريات حول أنفسهم والعالم، وهي تحدِّد ما الذي يقومون به".

وعندما وصلنا إلى السؤال عن التوقيت الدقيق الذي يبدأ فيه أي واحد منا صياغة تلك النظريات، قال بيل، "صدّقي أو لا تصدّقي، بدأتُ في الواقع ولديَّ عقلية ثبات قوية جداً". ويردّ تلك العقلية، جزئياً، إلى والديَه اللذين سجّلاه، بينما كان لا يزال في المرحلة الابتدائية في المدرسة، في دراسة كانت تُجرى في جامعة قريبة. ويتذكر أنه خضع لعدد كبير من اختبارات الذكاء، وقيل له في نهايتها، "لقد أبليتَ بلاءً جيداً جداً، وستُبلي بلاءً جيداً جداً في المدرسة".

ساهم تشخيصٌ رسميٌ لموهبته، إلى جانب نجاحه المُبكر، في تعزيز ثقته بنفسه لبعض الوقت: "بدأتُ أفتخر في إنهائي الاختبارات أسرع من أي شخص آخر. لم أنل علامة كاملة دائماً، لكنني كنتُ أنال علامة قريبة من ذلك عادة، وكنتُ أستمتع كثيراً في عدم اضطراري إلى بذل جهد كبير لتحقيق ذلك".

يعزو بيل تبديله إلى عقلية النمو إلى انضمامه إلى فريق التجذيف في الكلية. "لم أجذِّف أبداً من قبل، لكنني وجَدتُ أنني أحبّ أن أتواجد في الماء. أحبّ أن أكون في الهواء الطلق. أحببتُ التمرين. ووقعتُ في حبّ هذه الرياضة".

كان التجذيف أول شيء أراد بيل أن يؤدّيه بشكل جيد لكنه لم يحصل بسهولة: "لم أكن موهوباً بالفطرة، وقد أخفقتُ مرات عديدة في البداية. لكنني مضيتُ قدماً، ثم بدأتُ أتحسَّن في نهاية المطاف. فجأة، بدأت الأمور تتّضح لديَّ: 'ركِّز على ما تقوم به وابذل جهداً في ذلك. فالعمل بجهد له تأثير كبير حقاً'". وفي نهاية سنته الجامعية الأولى، أصبح بيل عضواً في فريق الناشئين. لم أجد ذلك سيئاً جداً، لكن بيل شرح لي أن الإحصائيات تشير إلى أن هذا المنصب لا يعطي صاحبه أي فرصة ليصبح عضواً في الفريق الأساسي. بقي بيل في حرم الكلية يجذِّف طوال ذلك الصيف.

وقد نفعه كل ذلك التمرين. فتمت ترقيته إلى "مقعد الإيقاع" في فريق الناشئين، مما جعله الشخص الذي يضبط سرعة المجذِّفين السبعة الآخرين. وخلال الموسم، جُرح أحد المجذِّفين في الفريق الأساسي، ونال بيل فرصة إظهار ما يستطيع أن يفعله. وقد كان أداؤه رائعاً على حد قوله،

وعلى حد قول قائد الفريق أيضاً. ومع ذلك، أنزل المدرِّب رتبته من جديد عندما شُفي المجذِّف المُصاب.

"كانت لذلك المدرِّب عقلية ثبات - فلم يكن قادراً على تصديق أنني تحسَّنتُ بالقدر الذي تحسَّنتُ به".

حصل المزيد من التقلّبات، لكن عقلية النمو استمرت بالترسّخ لدى بيل. "لأنني اقتربتُ كثيراً من الانسحاب لكنني ثابرتُ، ولأن الأمور سارت على ما يرام في نهاية المطاف، فقد تعلَّمتُ درساً لن أنساه أبداً، وهو أنه عندما تتعرَّض لنكسات وإخفاقات، لا يمكنك أن تثور عليها بصورة مبالغة. عليك أن تخطو خطوة إلى الوراء، وتحلِّل الأمور، وتتعلَّم منها. لكن يجب أن تبقى متفائلاً أيضاً".

كيف ساعد ذلك الدرس بيل لاحقاً في الحياة؟ "مرَّت عليَّ أوقات في مسيرتي شعَرتُ فيها بالعجز. فقد كنتُ أشاهد شخصاً آخر ينال ترقية قبلي. كنتُ أريد أن تسير الأمور في اتجاه معيَّن، لكنها كانت تسير في الاتجاه المعاكس. وكنتُ أقول لنفسي في تلك الأوقات، 'فقط واصل العمل بجهد وتعلَّم، وستنجح الأمور'".

يقول نيتشه، "ما لا يقتلني يجعلني أقوى". وقد كرَّر كانييه وست وكيلي كلاركسون نفس الفكرة[336]، وهناك سبب يجعلنا نكرِّر هذه المقولة. فالعديد منا يستطيع أن يتذكّر مرةً واجهنا فيها تحدياً، مثل بيل ماكناب، وقد خرجنا من تلك التجربة أكثر ثقة بأنفسنا مما كنا عليه قبلها[337].

فكِّر مثلاً ببرنامج Outward Bound الذي يرسل مراهِقين أو راشدين إلى البريّة مع قادة خبراء لبضعة أسابيع عادة. فمنذ ابتدائه منذ نصف قرن، وفكرة هذا البرنامج - الذي سُمِّي هكذا للحظة مغادرة السفينة الميناء إلى البحار المفتوحة - هي أن مواجهة التحديات في الهواء الطلق تطوِّر "إصراراً في السعي" و"نفسيةً غير انهزامية"[338]. في الواقع، أظهرت عشرات الدراسات أن هذا البرنامج يزيد الاستقلالية والثقة بالنفس والإصرار والإحساس بأن ما يحصل في الحياة يقع تحت سيطرة المرء إلى حد كبير. بالإضافة إلى ذلك، تميل تلك الفوائد إلى التزايد، بدلاً من التناقص[339]، في الأشهر الستة التي تلي المشاركة في البرنامج.

رغم ذلك، لا يمكن إنكار أن ما لا يقتلنا يجعلنا *أضعف* أحياناً. تذكّر الكلاب التي تلقت صدمة كهربائية بشكل متكرر من دون أن تكون قادرة على التحكّم بها. كان ثُلث تلك الكلاب مرناً أمام هذه المحنة، لكن لم يكن هناك دليل بأن أي كلب من الكلاب التي لم تكن قادرة على التحكّم بطول الصدمة الكهربائية استفاد من التجربة بأي طريقة ممكنة. على العكس تماماً، كان معظمها أكثر عرضة للمعاناة بكثير بعد انتهاء التجربة مباشرة[340].

لذا تبيَّن أن ما لا يقتلك يجعلك أقوى أحياناً، لكنه يجعلك أضعف أحياناً أخرى. وبالتالي يصبح السؤال العاجل: متى؟ متى يؤدي الكفاح إلى الأمل، ومتى يؤدي إلى اليأس؟

منذ بضع سنوات، صمّم ستيف ماير وطلابه[341] اختباراً مماثلاً تقريباً للاختبار الذي أجراه مع مارتي سيليغمان قبل أربعين سنة: تلقّت مجموعة من الجرذان صدمات كهربائية، لكنها إذا أدارت عجلة صغيرة بقوائمها الأمامية، يمكنها تعطيل الصدمة إلى أن يحين وقت الصدمة التالية. وتلقّت مجموعة ثانية نفس الجرعة الدقيقة من الصدمات الكهربائية مثل المجموعة الأولى لكن من دون أن تكون قادرة على التحكّم بمدتها.

كان هناك فرقٌ حاسمٌ في الاختبار الجديد هو أن عمر الجرذان كان خمسة أسابيع فقط - وهذه فترة المراهقة في حياة الجرذان. وكان هناك فرقٌ ثانٍ هو أنه تم تقييم تأثيرات هذا الاختبار بعد خمسو أسابيع، عندما أصبحت الجرذان بالغة النضج بالكامل. في تلك النقطة، أُعيد تعريض مجموعتَي الجرذان لصدمات كهربائية غير ممكن التحكّم بها، وتمت مراقبتها في اختبار استكشاف اجتماعي في اليوم التالي.

إليك ما تعلّمه ستيف. الجرذان المراهِقة التي اختبرت إجهاداً *لا يمكنها* التحكم به كبُرت لتصبح جرذان بالغة تتصرَّف بخجل بعد تعريضها لصدمات لا يمكنها التحكّم بها للمرة الثانية. لم يكن هذا أمراً غير اعتيادي - فهي تعلّمت أن تكون عاجزة بنفس الطريقة مثل أي جرذ آخر. بالمقابل، الجرذان المراهِقة التي اختبرت إجهاداً *يمكنها* التحكم به كبُرت لتصبح مُغامِرة أكثر، والمذهل هو أنها بدت محصّنة ضد العجز المكتسب بالتعلّم في سن البلوغ. هذا صحيح - عندما كبُرت تلك "الجرذان المرنة"، لم تعد الصدمة الاعتيادية غير الممكن التحكّم بها تجعلها عاجزة.

بمعنى آخر، ما لم يقتل الجرذان اليافعة، عندما كان يمكنها بمجهودها الشخصي أن تتحكَّم به، جَعَلها أقوى للحياة.

عندما علمتُ عن العمل الاختباريّ الجديد لستيف ماير، كان عليَّ أن أتكلم معه شخصياً. فركبتُ الطائرة إلى كولورادو.

قدَّم لي ستيف جولة في مختبره وأراني الأقفاص الخاصة المجهَّزة بعجلات صغيرة يؤدي تدويرها إلى قطع التيار عن الصدمة الكهربائية. بعد ذلك، ألقى طالب الدراسات العليا الذي أجرى الاختبار على الجرذان المراهِقة الذي شرحتُه للتو محاضرةً عن دارات الدماغ والناقلات العصبية. أخيراً، عندما جلَستُ للتحدّث مع ستيف، طلَبتُ منه أن يشرح لي طب أعصاب الأمل من اختباره هذا ومن كل شيء آخر قام به في مسيرته المهنية الطويلة والمتميزة.

فكَّر ستيف للحظات ثم قال، "إليك الخلاصة في بضع جمل. لديكِ الكثير من الأماكن في الدماغ التي تستجيب للتجارب المنفِّرة. مثل اللوزة الدماغية. في الواقع، هناك مجموعة كاملة من المناطق الحوفية التي تستجيب للإجهاد"[342].

فأومأتُ برأسي.

"وما يحصل هو أن تلك البنيات الحوفية تنظِّمها مناطق أعلى رتبةً في الدماغ، مثل القشرة الجبهية. وبالتالي، إذا كان لديكِ تقييم أو فكرة أو قناعة - سمّيه ما شئتِ - يقول، 'لحظة من فضلك، أستطيع أن أفعل شيئاً بشأن هذا!' أو 'هذا ليس سيئاً جداً حقاً!' أو أي شيء من هذا القبيل، فستكون تلك البنيات الرادعة في القشرة منشَّطة. وهي ترسل لك رسالة تقول: 'اهدأي قليلاً! هناك شيء يمكننا فعله'".

توضَّحت لي الصورة، لكنني لم أفهم بالكامل لماذا تكبَّد ستيف عناء إجراء الاختبار مع جرذان مراهِقة.

فتابَع قائلاً، "تحتاج القصة الطويلة الأجل إلى بعض الشرح الإضافي. نعتقد أن هناك ليونة في تلك الدارات الكهربائية. فإذا واجهتكِ محنة - شيءٌ قويٌ جداً - تمكّنتِ من التغلّب عليها بمفردك

خلال فترة شبابك، فستطوِّرين طريقةً مختلفةً للتعامل مع المحن لاحقاً. من المهم أن تكون المحنة قوية جداً. لأن تلك المناطق في الدماغ بحاجة حقاً إلى الارتباط ببعضها البعض بطريقة ما، وهذا لا يحصل عند مواجهة إزعاجات طفيفة".

لذا لا يمكنكَ مجرد إقناع شخصٍ بأنه يستطيع التغلّب على التحديات؟

"هذا صحيح. فمجرد إبلاغ أحدهم أنه يمكنه التغلّب على محنةٍ لا يكفي. فلكي يحصل الارتباط، عليكِ تنشيط دارات السيطرة في نفس وقت تنشيط تلك المناطق الرادعة ذات المستوى المتدني. وهذا يحصل عندما تختبرين التغلّب في نفس وقت اختبارك المحنة".

وماذا بشأن تاريخ من التحديات من دون امتلاك سيطرة عليها؟

"أقلق كثيراً بشأن الأولاد الفقراء"، قال ستيف. "فهم يختبرون الكثير من حالات العجز. ولا يختبرون ما يكفي من حالات التغلّب. أي أنهم لا يتعلّمون: 'أستطيع فعل هذا. يمكنني النجاح في ذلك'. أظن أن تلك التجارب السابقة يمكن أن تكون لها تأثيرات دائمة حقاً. يجب أن تُدركي أن هناك احتمال بين نشاطاتك وما يحصل لك: 'إذا فعلتُ شيئاً، فسيحصل شيءٌ'".

الأبحاث العلمية واضحة جداً في أن التعرّض لصدمة من دون إمكانية السيطرة عليها يمكن أن يكون أمراً موهِناً. لكنني أقلق أيضاً بشأن الأشخاص الذين يعيشون بدون أي احتكاكات لفترة طويلة من حياتهم قبل أن يواجهوا أول فشل حقيقي. لن يكونوا قد تمرّنوا كثيراً على السقوط والنهوض من جديد. لذا ستكون لديهم أسباب عديدة لمواصلة اعتماد عقلية الثبات.

أرى الكثير من المتفوّقين الضعفاء بشكل خفي يتعثَّرون في مرحلة الشباب ويكافحون للنهوض من جديد. أسمّيهم "المثاليون السريعو العطب". ألتقي أحياناً بمثاليين سريعي العطب في مكتبي بعد اختبار نصف الفصل أو نهاية الفصل. وسرعان ما يتّضح لي أن أولئك الأشخاص الأذكياء والرائعين يعرفون كيف ينجحون ولكن ليس كيف يفشلون.

بقيتُ السنة الماضية على تواصل مع طالبٍ مبتدئٍ في بنسلفانيا يدعى كايفون أسيماني. يملك كايفون نوع السيرة الذاتية التي قد تجعلك تقلق من أنه مثالي سريع العطب: خطيب حفلة التخرّج من

مدرسته الثانوية، رئيس الهيئة الطلابية، نجم رياضي... والقائمة تطول.

لكنني أؤكّد لك أن كايفون هو أفضل مثال عن عقلية النمو والتفاؤل. وقد تعرَّفتُ عليه عندما كان في سنته الأخيرة في مدرسة ميلتون هيرشي[343]، وهي مدرسة داخلية أسَّسها في الأصل صانع الشوكولا ميلتون هيرشي للفتيان الأيتام، وهي لا تزال حتى يومنا هذا ملاذاً للأولاد القادمين من خلفيات محرومة إلى حدود خطيرة. وصل كايفون وأنسباؤه إلى هيرشي حتى قبل أن يصبح في الصف الخامس - سنة واحدة بعد أن كاد أبوه يقتل أمه خنقاً، فدخلت في غيبوبة دائمة.

حقّق كايفون نجاحاً كبيراً في هيرشي. فقد اكتشَف شغفه للموسيقى، وعزف على الترمبون في فرقتين في المدرسة. واكتشَف حسّه القيادي، وألقى خُطباً أمام سياسيين محليين، وأنشأ موقع ويب بأخبار المدرسة يديره الطلاب، كما رئس لجاناً جمعت عشرات آلاف الدولارات للجمعيات الخيرية، وأصبح رئيس الهيئة الطلابية في سنته الدراسية الأخيرة.

في يناير، أرسل لي كايفون رسالة بريد إلكتروني ليُخبرني عن فصله الدراسي الأول: "أنهيتُ الفصل الدراسي الأول بمعدل تراكمي هو 3.5. ثلاث علامات A وعلامة C واحدة. لستُ راضياً عن هذا بالكامل. أعرف ما هي الأمور الصحيحة التي فعلتُها لأنال الـ A وما هي الأخطاء التي ارتكبتها لأنال الـ C".

وماذا بشأن أسوأ علاماته؟ "فاجأتني تلك الـ C في مادة علم الاقتصاد لأنه كانت تراودني أفكار متناقضة بشأن هذا المكان وما إذا كان يناسبني أم لا... أستطيع بالتأكيد تحقيق أفضل من 3.5، و4.0 ليس أمراً غير وارد. كانت عقليتي في الفصل الدراسي الأولى هي أن أمامي أشياء كثيرة لأتعلّمها من الآخرين. أما عقليتي الجديدة فهي أن لديَّ أشياء كثيرة لأعلِّمهم إياها".

لم يمرّ فصل الربيع الدراسي بسلاسة تامة أيضاً. فقد نال كايفون عدة علامات A لكنه لم يكن راضياً عن علامته في مقرّرين تعليميين كميّين. تكلَّمنا بإيجاز بشأن خيار انتقاله من وارتون، وهي كلية إدارة الأعمال التنافسية جداً في بنسلفانيا، وأشرتُ له إلى عدم وجوب شعوره بالخجل إذا بدَّل اختصاصه. لم يكن كايفون يشعر بأي خجل من ذلك أبداً.

إليك مقتطفات من بريده الإلكتروني إليَّ في يونيو: "لطالما وجدتُ صعوبة في التعامل مع الأرقام وتطبيق المفاهيم الكميّة. لكنني أقبل التحدي، وسأوظِّف كل العزيمة التي أملكها لأحسِّن نفسي

وأصبح أفضل، حتى ولو كان ذلك يعني تخرَّجي بمعدل تراكمي للعلامات أقل مما كنتُ لأحقّقه لو بدّلتُ إلى اختصاص آخر لا يتطلب مني التعامل مع الأرقام".

ليس لديَّ أي شك أن كايفون سيستمر بالنهوض، مراراً وتكراراً، ويتعلَّم دائماً ويكبُر[344].

كل الأدلة التي قدّمتُها تُخبر القصة التالية: عقلية الثبات بشأن القدرة تؤدي إلى تفسيرات متشائمة عن المحن، وهذا بدوره يؤدي إلى التخلي عن مواجهة التحديات وتجنّبها من الأساس. بالمقابل، تؤدي عقلية النمو إلى طرق متفائلة لشرح المحن، وهذا بدوره يؤدي إلى المثابرة والبحث عن تحديات جديدة ستجعلك أقوى في نهاية المطاف.

توصيتي لك لكي تعلِّم نفسك الأمل هي بأن تخطو كل خطوة في التسلسل المبيَّن أعلاه وتسأل نفسك، *ماذا يمكنني أن أفعل لأعزِّز هذه الخطوة؟*

اقتراحي الأول بالنسبة لهذا الأمر هو أن *تحدِّث معتقداتك بشأن الذكاء والموهبة*.

عندما حاولت كارول ومعاونيها إقناع الأشخاص بأنه يمكن تحسين الذكاء، أو أي موهبة أخرى، بواسطة الجهد، بدأت بشرح طريقة عمل الدماغ. مثلاً، أخبرتهم عن دراسة نُشرت في أشهر مجلة علمية هي نايتشر عن تطوّر دماغ المراهِقين. فقد تمكّن العديد من المراهِقين في هذه الدراسة من زيادة مجاميع نقاطهم في اختبار الذكاء[345] من عمر الرابعة عشرة، عندما بدأت الدراسة، إلى عمر الثامنة عشرة، عندما انتهت. تشكِّل هذه الحقيقة - بأن مجاميع النقاط في اختبار الذكاء ليست ثابتة كلياً على امتداد حياة الشخص - مفاجأة للجميع عادة. بالإضافة إلى ذلك، تتابع كارول القول إن نفس أولئك المراهِقين أظهروا تغييرات كبيرة في بنية دماغهم: "الذين أصبحوا أفضل في مادة الرياضيات عزَّزوا مناطق الدماغ المرتبطة بالرياضيات، ويصحّ نفس الشيء بالنسبة لمهارات اللغة".

تشرح كارول أيضاً أن الدماغ عضو تكيّفي بشكل مذهل. فهو يشبه العضلة التي تصبح أقوى جرّاء كثرة الاستخدام، كما يغيِّر نفسه عندما يكافح المرء لكي يتغلَّب على تحدٍ جديدٍ. في الواقع، ليس هناك أبداً وقت محدَّد في الحياة يكون فيه الدماغ "ثابتاً" بالكامل. بل تحافظ خلايانا العصبية طول حياتنا على إمكانية تنمية روابط جديدة مع بعضها البعض وتقوية الروابط الموجودة من قبل. بالإضافة إلى ذلك، نحافظ طوال مرحلة البلوغ على قدرتنا على فرز المايلين[346]، وهي مادة عازلة تحمي الخلايا العصبية وتسرِّع الإشارات المسافرة بينها.

اقتراحي التالي هو *التمرّن على الحديث الذاتي المتفائل*.

أدّى الرابط بين العلاج السلوكي الإدراكيّ والعجز المكتسب بالتعلّم إلى تطوير "التدريب على المرونة"[347]. ويُعدّ منهاج التعليم التفاعلي هذا في جوهره جرعة وقائية من العلاج السلوكي الإدراكيّ[348]. ففي إحدى الدراسات، أظهر الأولاد الذين أكملوا هذا التدريب مستويات متدنية من التشاؤم وطوَّروا عوارض كآبة أقل خلال السنتين التاليتين. وفي دراسة مشابهة، أظهر طلاب الكلية المتشائمون مقداراً أقل من القلق خلال السنتين التاليتين، ومقداراً أقل من الكآبة خلال السنوات الثلاثة التالية.

إذا وجدتَ بعد قراءة هذا الفصل أنك شخص متشائم جداً، فنصيحتي لك هي أن تبحث عن معالج سلوكي إدراكيّ. أعرف كم تبدو هذه النصيحة غير مُرضية. فمنذ عدة سنوات، في فترة مراهقتي، راسلتُ صديقتي العزيزة آبي لأخبرها عن مشكلة كانت تواجهني. فأجابتني، "اذهبي لرؤية معالج". أتذكَّر أنني مزّقتُ رسالتها بغضب لأنها لم تقترح عليَّ حلاً أسرع وأبسط وأكثر اتقاناً. ومع ذلك، فإن اقتراح أن قراءة عشرين صفحة عن علم الأمل ستكون كافية لإزالة انحياز متشائم راسخ هو اقتراح ساذج. فهناك أشياء أكثر بكثير يمكن قولها عن العلاج السلوكي الإدراكيّ والتدريب على المرونة مما يمكنني تلخيصه هنا.

القصد هو أنه يمكنك، في الواقع، تعديل حديثك الذاتي، ويمكنك أن تتعلَّم عدم السماح له بالتأثير على سعيك إلى تحقيق أهدافك. فمن خلال التمرُّن والإرشاد، يمكنك تغيير طريقة تفكيرك وشعورك، وأهم من كل شيء آخر، طريقة تصرّفك عندما يصبح الطريق عسيراً.

استعداداً للانتقال إلى الجزء الأخير من هذا الكتاب، "تقوية العزيمة من الخارج إلى الداخل"، دعني أقدِّم لك اقتراحاً أخيراً حول كيفية تعليم نفسك الأمل: *اطلب يد العون*.

التقيتُ منذ بضع سنوات بعالمة رياضيات متقاعدة تدعى روندا هيوز. لم يكن أحد من عائلة روندا قد دخل الجامعة، لكنها كانت تحبّ الرياضيات في صباها أكثر بكثير من حبّها للكتابة بالاختزال. نالت روندا في نهاية المطاف دكتوراه في الرياضيات، وبعد أن رُفضت تسع وسبعون من استمارات التوظيف الثمانين التي تقدَّمت بها للتعليم، توظّفت في الجامعة الوحيدة التي قدَّمت لها عرضاً.

أحد أسباب تواصل روندا معي كان لإبلاغي عن اعتراضها على أحد البنود في مقياس العزيمة. "لا أحب البند الذي يقول، 'النكسات لا تُثبطني'. هذا ليس منطقياً. أعني، مَن لا تُثبطه النكسات؟ فهي تُثبطني بكل تأكيد. أعتقد أن البند يجب أن يقول، 'النكسات لا تُثبطني *لفترة طويلة*. *فأعاود الوقوف على قدمَي*'"[349].

بالطبع أن روندا كانت على حق، فغيَّرتُ البند وفقاً لاقتراحها.

لكن أهم شيء في قصة روندا هو أنها لم تعاود الوقوف على رجليها بمفردها تقريباً أبداً. بل اكتشَفتْ أن طلب المساعدة هي وسيلة جيدة للتمسّك بالأمل.

إليك إحدى القصص التي روتها لي: "كان لديَّ معلِّم أدرك أنني سأصبح عالمة رياضيات حتى قبل أن أُدرك ذلك بنفسي. وقد بدأ كل شيء عندما نلت علامة سيئة جداً على أحد اختباراته، وذهَبتُ إلى مكتبه وبدأت أبكي. فجأة، قفَز عن كرسيه وخرج من الغرفة من دون أن ينطق بأي كلمة. وعندما عاد أخيراً، قال لي، 'آنستي، يجب أن تدخلي كلية الدراسات العليا وتدرسي الرياضيات. لكنك تأخذين كل المقرّرات التعليمية الخطأ'. وكان يحمل ورقة عليها كل المقرّرات التعليمية التي *كان يجب* أن آخذها، ووعده الشخصي بأن بقية أفراد هيئة التعليم سيساعدونني".

منذ حوالي عشرين سنة، شارَكت روندا في تأسيس برنامج EDGE مع عالمة رياضيات زميلة لها تدعى سيلفيا بوزمان. كلمة EDGE هي اختصار Enhancing Diversity in Graduate Education (تعزيز التنوع في الدراسات العليا)، ومهمة هذا البرنامج هي دعم النساء وطلاب الأقليات في السعي وراء تدريب دكتوراه في الرياضيات. وقد قالت سيلفيا، "يفترض

الأشخاص أنك يجب أن تمتلك موهبة خاصة لكي تتعامل مع مادة الرياضيات. يعتقدون أنك إما تولد ومعك تلك الموهبة، أو لن تتمكن من اكتسابها أبداً. لكن روندا وأنا نقول باستمرار، 'المرء *يطوِّر* في الواقع قدرته على التعامل مع الرياضيات. *لا تستسلموا!*'"[350].

أخبرتني روندا، "مرّت عليَّ لحظات كثيرة في مسيرتي المهنية أردتُ فيها أن أكفّ عما أفعله، وأن أستسلم وأذهب لأفعل شيء أسهل. لكن كان هناك دائماً شخص يُخبرني، بطريقة أو بأخرى، أن أمضي قدماً. أعتقد أن كل واحد منا يحتاج إلى شخص مماثل. أليس كذلك؟".

الجزء الثالث

تقوية العزيمة من الخارج إلى الداخل

الفصل 10
التربية على العزيمة

ماذا يمكنني أن أفعل لأقوّي عزيمة الأشخاص الذين يهمّني أمرهم؟

يُطرح عليَّ هذا السؤال مرة واحدة في اليوم على الأقل.

ويكون مَن يطرحه عليَّ مدرِّبٌ أحياناً؛ وأحياناً أخرى مقاول أو مدير عام. الأسبوع الفائت، كان أستاذاً للصف الرابع، والأسبوع الذي قبله، أستاذ رياضيات في كلية محلية. كما طرحه عليَّ جنرالات في الجيش وفي البحرية، لكن الشخص يكون في معظم الأحيان أبٌ أو أمٌ قلقٌ من أن إبنه بعيد جداً عن إدراك إمكانياته.

كل الأشخاص الذين يسألونني يفكِّرون كالأهل، بالطبع - حتى ولو *لم يكن* لديهم أولاد. الكلمة parenting (التربية على) مشتقة من اللاتينية ومعناها "توليد أو إحداث لدى الشخص الآخر". لذا فأنت تتصرف مثل الأهل إذا طلبتَ إرشاداً حول أفضل طريقة لكي تولِّد اهتماماً وتمرُّناً وهدفاً وأملاً لدى الأشخاص الذين يهمّك أمرهم.

عندما أقلب الأدوار وأسأل الأشخاص عن حدسهم الشخصي حول كيفية "التربية على العزيمة"، أحصل على أجوبة مختلفة.

يظن البعض أن العزيمة تتشكَّل في بوتقة المحن. ويسارع البعض الآخر إلى اقتباس كلام نيتشه: "ما لا يقتلك يجعلك أقوى" (عندما أسمع هذه الجملة، أقاطع الشخص المتكلم أحياناً بخلاصة

لدراسة ستيف ماير التي تبيّن أن إيجاد وسيلة *للخروج من* المعاناة هو الذي يقوِّي المرء في الواقع). يستحضر هكذا تضرّعٌ صورة أمهات متجهِّمات الوجه وآباء يوزِّعون انتقادات لا تنتهي على هوامش المباريات التي كان من الأفضل أن تكون انتصارات، أو تقييد أولادهم بمقعد البيانو أو منصة الكمان، أو معاقبتهم على نيلهم علامة A-.

تفترض وجهة النظر هذه أن تقديم دعم مُحب والمطالبة بمعايير مرتفعة هما طرفا سلسلة متصلة، مع وجود الأهل الاستبداديين للشخص القوي العزيمة إلى أقصى يمين الوسط.

لو وُلدتُ منذ قرن وطلبتُ آراء الناس وقتها، لكانت هذه هي وجهة نظر جون واطسون، رئيس قسم علم النفس في جامعة جونز هوبكنز.

ففي دليله حول التربية الذي حقّق أعلى المبيعات في العام 1928، *العناية النفسية للرضيع والطفل*، يُسهِب واطسون في الكلام حول كيفية تربية طفل "ينسى نفسه في العمل واللعب، ويتعلَّم بسرعة كيفية التغلّب على المصاعب الصغيرة في بيئته... ويدخل أخيراً مرحلة الرجولة محصَّناً جداً بالعمل المستقر والعادات العاطفية بحيث أن أي محنة لا تستطيع قهره"[351].

إليك نصيحة واطسون: "لا تُعانِقهم وتقبّلهم أبداً. لا تدعهم يجلسون في حُضنك أبداً. وإذا كان لا بدّ من أن تفعل شيئاً، قبّلهم مرة واحدة على جبهتهم عندما يقولون لك تُصبح على خير. صافحهم في الصباح. وربّت على رأسهم إذا كان أداؤهم مذهلاً عند إنجازهم مهمة صعبة"[352]. كما يوصي واطسون بترك الأولاد يتعاملون مع المشاكل بمفردهم "منذ لحظة الولادة تقريباً"، مع توفير مقدِّم رعاية مختلف لمنع حصول ارتباط غير صحي بأحد الراشدين المحدَّدين، وتجنّب التدليل الذي يمنع الطفل من "احتلال العالم".

بالطبع، يأخذ الأشخاص الموقف المعاكس من وقت لآخر.

فلديهم قناعة بأن المثابرة وبشكل خاص الشغف يُزهران عندما يُغدقون عاطفتهم ودعمهم غير المشروطَين على الأولاد. يوصي أبطال الحنان والتربية الألطف هؤلاء بتقديم عناقات كبيرة وتوفير قيود أخف، ويشيرون إلى أن الأولاد بطبيعتهم مخلوقات تسعى وراء التحديات ولا تحتاج رغبتهم الفطرية للتنافس سوى إلى حبنا وعاطفتنا غير المشروطَين لكي تكشف عن نفسها. وبعدما

يتحرَّرون من الأغلال التي تفرضها عليهم طلبات أهاليهم المستبدين، سيتبع الأولاد اهتماماتهم الجوهرية الفعلية، وسيلي ذلك تمرُّنهم المنضبط ومرونتهم في وجه النكسات.

وبشأن الترابط بين التربية الداعمة والتربية المتطلِّبة، يقع مؤيدو هذا الأسلوب المتساهل "الذي يركّز على الأولاد" إلى يسار الوسط.

لكن أيهما صحيح؟ هل تتشكَّل العزيمة في بوتقة من المعايير المتشدِّدة بشكل لا يرحم أم هل تنشأ في أحضان الدعم المُحب؟

بصفتي عالِمة، أشعر برغبة كبيرة لكي أجيب بأننا بحاجة إلى مزيد من الأبحاث حول هذا الموضوع. فهناك الكثير من الأبحاث حول التربية، وبعض الأبحاث حول العزيمة، لكن لا توجد أبحاث بعد حول التربية *و* العزيمة.

لكن بصفتي أماً لفتاتين مراهقتين، فليس لديَّ وقت لانتظار قدوم كل البيانات. ومثل الأهل الذين يسألونني *أنا* هذا السؤال، يجب أن أتخذ قراراتي اليوم. فالبنتان تكبران، وأقوم بتربيتهما بمساعدة والدهما في سراء وضراء كل يوم من حياتهما. بالإضافة إلى ذلك، بصفتي معلِّمة ومديرة مختبر، فإنني أتفاعل مع عشرات الشباب والشابات - وأودّ تقوية عزيمتهم هم أيضاً.

لذا فحصتُ دليل كل طرف كخطوة مني نحو حل هذا النقاش. وقد نصحني أحد الأشخاص المؤيدين للتربية القديمة الطراز الصارمة بأن أتكلم مع صاحب العزيمة الذي يُحتذى به ستيف يونغ، وهو الظهير الرُبعي التاريخي في رياضة كرة القدم الأميركية الذي ترعرع في عائلة متديّنة وكان يحضر دروساً دينية قبل المدرسة، وممنوع عليه السباب بشكل مُطلق. بينما وجَّهني أحد مؤيدي وجهة النظر الأخرى نحو فرانشيسكا مارتينيز، وهي الممثلة الفكاهية الانفرادية البريطانية الصريحة التي سمح لها والدها الكاتب ووالدتها المناصرة للبيئة بأن تترك المدرسة عندما كانت في السادسة عشرة من عمرها ولم يرفّ لها جفن عندما عنونَت كتاب مذكراتها What the **** is Normal?!.

دعنا نبدأ مع ستيف يونغ.

نال الظهير الرُبعي الأسطوري في فريق سان فرانسيسكو فورتي ناينرز جائزة أفضل لاعب في الدوري الوطني لكرة القدم الأميركية مرتين. وتم اختياره أفضل لاعب في مباراة السوبر بول XXIX التي حقَّق رقماً قياسياً فيها حيث مرَّر تمريرة حاسمة لستة أهداف. وعند تقاعده، كان الظهير الرُبعي الأعلى تصنيفاً في تاريخ الدوري الوطني لكرة القدم الأميركية.

قال ستيف، "كان والديَّ هم الأساس. فالتربية الجيدة هو شيء أتمنى لو يستطيع الجميع الحصول عليه"[353].

إليك قصة لتوضيح قصده.

رغم أن ستيف كان نجم فريق كرة القدم في الثانوية وتلقّى عروضاً من عدد كبير من الكليات في البلد، إلا أنه انتسب إلى جامعة بريغهام يونغ بصفة ظهير رُبعي ثامن. وبما أنه كان هناك سبعة لاعبين آخرين في مركز الظهير الرُبعي يقفون حائلاً بين مشاركة ستيف في المباريات، فقد نفاه مدرِّبه إلى "فرقة الهمبرغر" - وهي وحدة تتألف من اللاعبين الأقل قيمة بالنسبة للفريق وكان دورهم الرئيسي هو الوقوف لمساعدة لاعبي خط الدفاع على التمرُّن.

يتذكر ستيف قائلاً، "يا إلهي كم أردتُ أن أعود إلى المنزل. فكنتُ أذهب إلى الكلية كل يوم في فصلي الدراسي الأول موضّباً أمتعتي كلها في الحقائب... أتذكر الاتصال بأبي وقولي له، 'لا يعرف المدرِّبون إسمي. أنا مجرد دمية كبيرة لعرقلة الدفاع. الوضع رهيب يا أبي. وهذا ليس ما كنت أتوقّعه... وأظن أنني أرغب في العودة إلى المنزل'"[354].

فأجابه والده، الذي يصفه ستيف بأنه "أقسى رجل في العالم": "يمكنك الانسحاب... لكن لا يمكنك العودة إلى المنزل لأنني لن أعيش مع شخص انهزامي. أنت تعلم هذا منذ أن كنتَ طفلاً. لن تعود إلى هنا"[355]. فلازم ستيف مكانه.

بقي ستيف طوال الموسم أول شخص يصل إلى التمرين وآخر شخص يغادره. وقد زاد من تدريباته الخاصة بعد آخر مباراة للفريق: "كانت هناك شبكة ضخمة معلّقة في نهاية الملعب. فكنتُ أقرفص خلف لاعب وسط وهمي؛ والتقط الكرة؛ ثم أخطو ثلاث خطوات إلى الوراء، وأرمي الكرة

في الشبكة. وقد رميتُ أكثر من 10,000 تمريرة لولبية من بداية يناير حتى نهاية فبراير. وكانت ذراعي تؤلمني. لكنني أردتُ أن أصبح الظهير الرُبعي الأساسي"[356].

في سنته الجامعية الثانية، ارتقى ستيف من كونه الظهير الرُبعي الثامن ليصبح الظهير الرُبعي الثاني. وفي سنته الجامعية الثالثة، أصبح الظهير الرُبعي الأساسي. وفي سنته الجامعية الرابعة والأخيرة، نال جائزة دايفي أوبراين لأبرز ظهير رُبعي في البلد.

مرَّت عليه عدة أوقات في مسيرته الرياضية تداعت فيها ثقته بنفسه. وكان يتوق إلى الانسحاب كل مرة. فكان يرجو والده كل مرة، لكن هذا الأخير لم يكن يسمح له بفعل ذلك.

وقد كان أحد التحديات المُبكرة التي واجهته في حياته بينما كان يلعب البيسبول في المرحلة المتوسطة من المدرسة. يتذكر ستيف قائلاً، "كنتُ في الثالثة عشرة من عمري. ولم أتمكن من إصابة الكرة طوال السنة، وأصبح الوضع مُحرِجاً أكثر فأكثر... فلم أكن قادراً على إصابة الكرة في أي مباراة من المباريات"[357]. وعندما انتهى الدوري، أبلغ ستيف والده أنه ضاق ذرعاً من ذلك ولا يريد مواصلة اللعب. "فنظر أبي إلى عينيَّ مباشرة وقال، 'لا يمكنك الانسحاب. لديك القدرة، لذا عليك العودة وإيجاد حل لهذه المسألة'"[358]. لذا عاد ستيف ووالده إلى الملعب. "أتذكر أن الطقس كان بارداً جداً والثلج يتساقط، وكان يرمي لي الكرة وكنتُ أصيبها"[359]. في سنته الدراسية الأخيرة في الثانوية، أصبح ستيف قائد الفريق الأساسي للبيسبول وكان معدّل إصابته الكرة 384. .

كان الدرس بأن الإصرار يؤدي إلى النجاح في نهاية المطاف هو الدرس الذي اتكل عليه ستيف في السنوات الأربعة التي جلَس خلالها على مقاعد الاحتياط في فريق سان فرانسيسكو فورتي ناينرز. فبدلاً من أن يطلب إجراء مقايضة، درَّب ستيف نفسه على مثال جو مونتانا، الظهير الرُبعي الأساسي الذي قاد الفريق إلى أربعة انتصارات في السوبر بول. "إذا كنتُ سأكتشف في يوم من الأيام مدى البراعة التي أستطيع أن أصل إليها، عليَّ أن أبقى في سان فرانسيسكو وأتعلَّم، حتى ولو كان ذلك سيتطلّب مجهوداً خارقاً مني... فكَّرتُ بالانسحاب عدة مرات... وكنتُ أسمع صيحات الاستهجان خلال الليالي التي قضيتها بلا نوم، لكنني كنتُ أخاف من الاتصال بأبي. فقد كنتُ أعرف ماذا سيقول: 'اصمد حتى النهاية'"[360].

في هذه النقطة من روايتي للصعود غير المحتمل لستيف يونغ، قد تستنتج أن أهل الأولاد الأقوياء العزيمة استبداديون. وقد تتسرّع في استنتاج أنهم يشدِّدون على معاييرهم الخاصة ولا يكترثون كثيراً لاحتياجات أولادهم.

لكن قبل أن تُصدِر حُكمك النهائي، اجلس مع والدَي ستيف، شيري ولوغراند يونغ. وقبل أن تفعل ذلك، إعلم أن لوغراند يفضِّل لقب الطفولة الذي يصف أسلوبه في الحياة بشكل مناسب: "غريت" (أي، "عزيمة"). وقد قال مايك، أخ ستيف، عن والده في إحدى المرات إن حياته "تتمحور حول العمل بجهد وأن يكون صلباً وليس متذمّراً. هذا اللقب يلائمه حقاً"[361].

بصفته محامي شركة، نادراً ما كان غريت يونغ يغيب عن عمله. وبينما كان يتدرَّب في النادي المحلي في أحد الأيام منذ حوالي خمس وعشرين سنة، تحدّاه أحد زملائه للتنافس في تمرين المعدة. وبعد سنة، كان كل واحد منهما قادراً على تنفيذ حوالي ألف حركة معدة، لكن متحدّيه انسحب من المنافسة عندها. بعد ذلك، أصبح غريت يتنافس ضد نفسه. وبقي على هذا المنوال لعدة سنوات، إلى أن أصبح قادراً على تنفيذ عشر آلاف حركة معدة في جلسة واحدة كل مرة[362].

عندما اتصلتُ لأكلم والدَي ستيف عن إبنهم الشهير وطريقة تربيتهم له، توقَّعتُ صرامةً وبعض الشكليات. لكن أول شيء قالته شيري كان، "يسرّنا أن نتكلم معك! فولدنا ستيف ولد رائع!"[363]. ثم مزح معي غريت بأنه تفاجأ بناءً على طبيعة اختصاصي أنني احتجتُ إلى كل هذا الوقت لكي أصل إليهما.

تنفّستُ الصعداء قليلاً، وجلستُ هناك أستمع إلى كل واحد منهما يخبرني كيف تعلَّم أن يعمل بجهد باكراً في حياته. فقالت شيري شارحةً، "كنا أول جيل يغادر قريته الصغيرة. وكانت لدينا بعض التوقّعات". كانت شيري تعمل في قطف حبات الكرز في سنّ العاشرة، وقد فعل غريت الشيء نفسه. ولكي يكسب المال لشراء قفازات وملابس البيسبول، كان يجزّ العشب، ويوصل الصحف إلى المنازل البعيدة على دراجته الهوائية، ويقوم بأي عمل يستطيع أن يقوم به في المزرعة.

وعندما حان دورهما لتربية أولادهما، تقصَّد شيري وغريت أن يعرّضانهم لنفس التحديات. ويقول غريت، "كان هدفي تعليمهم الانضباط، وأن يبذلوا جهداً عند إنجازهم الأمور مثلما تعلَّمتُ

شخصياً. فالمرء يجب أن يتعلَّم هذه الأشياء لأنها لا تحصل من تلقاء نفسها. كان مهماً بالنسبة لي أن أعلِّم الأولاد إنهاء ما يبدأون به".

بصريح العبارة، تعلَّم ستيف وأخواته أن *عليهم* إنهاء أي شيء يُطلب منهم القيام به. "لقد قلنا لهم إن عليهم الذهاب إلى كل التمارين. ولا يمكنهم قول، 'آه، لقد سئمتُ من هذا'. فحالما تلتزم بأحد الأشياء، عليك الانضباط في تأديته. ستأتي أوقات لا تريد فيها أن تذهب، لكن عليك أن تذهب".

يبدو هذا النظام صارماً، أليس كذلك؟ أجل. لكن إذا انتبهتَ جيداً، ستكتشف أن آل يونغ داعمون جداً لبعضهم البعض.

يُخبر ستيف قصة تعرّضه للعرقلة خلال مباراة في كرة القدم الأميركية في سنّ التاسعة، فرأى أمه، وهي لا تزال تضع حقيبتها على كتفها، تسير بخطوات سريعة لتُمسك أحد الفتيان في الفريق المنافس من كتفيه وتقول له إنها *لن تقبل* أن يعرقله بشكل غير قانوني مرة أخرى. وعندما كبُر ستيف وأخواته، أصبح منزلهم المكان المفضَّل للتسكّع. وتقول شيري، "كان قبو منزلنا مليئاً بالأولاد دائماً".

بصفته محامي شركة، كان غريت يسافر كثيراً. "معظم الأشخاص الذين أعرفهم كانوا سيبقون مسافرين خلال عطلة نهاية الأسبوع، مهما يكن مكان تواجدهم، لأنهم لن يتمكنوا من إنجاز كل أعمالهم يوم الجمعة، وسيكون عليهم استئناف تلك الأعمال يوم الاثنين. لكن ليس أنا. فقد كنتُ أفعل كل ما بوسعي *دائماً* لكي أستطيع العودة إلى المنزل لقضاء عطلة نهاية الأسبوع". ومن وقت لآخر، كانت رحلات العودة إلى المنزل خلال عطلة نهاية الأسبوع دلالةً أيضاً على الشخصية التي جعلت غريت يكسب لقبه هذا: "كنتُ في إحدى المرات في مونتانا أتفاوض مع مصنع للألومنيوم. وفي مساء الجمعة، استقلّيت سيارة أجرة إلى المطار، وكان الضباب كثيفاً جداً. فتم إلغاء كل الرحلات".

فكَّرتُ بما يمكنني أن أفعله لو كنتُ مكانه، ثم شعرتُ ببعض الخجل بينما استمَعتُ إلى بقية القصة. استأجر غريت سيارة وقاد إلى سبوكان، وأخذ رحلة إلى سياتل، ثم رحلة ثانية إلى سان فرانسيسكو، وأخيراً رحلة ثالثة - في وقت متأخر من الليل وصلت إلى مطار كينيدي عند فجر اليوم التالي. ثم استأجر سيارة أخرى وقاد إلى غرينتش، كونّكتيكت. قال غريت، "لن أتباهى بما فعلته،

فكل المسألة أنني اعتبرتُ أنه من المهم أن أتواجد مع الأولاد، لكي أدعمهم، سواء كانوا يقومون بنشاطات رياضية أو بأي شيء آخر".

كان شيري وغريت متفهِّمين أيضاً لاحتياجات أولادهم العاطفية. مثلاً، كان ستيف قلقاً بشكل خاص. وقال غريت، "لاحَظنا وجود أشياء لن يفعلها. فعندما كان في الصف الثاني، رفَض الذهاب إلى المدرسة. وعندما كان في الثانية عشرة، رفض الذهاب إلى مخيَّم الكشّافة. وكان لا ينام أبداً في منزل أي ولد آخر. كان يرفض هذه الأشياء بكل بساطة".

كان صعباً عليَّ أن أتخيَّل ستيف يونغ، الظهير الرُبعي المِقدام، بصورة الفتى الخجول التي كان شيري وغريت يصفانه بها. بشكل مماثل، لم يملك شيري وغريت أي فكرة عما عليهما فعله تجاه خوف إبنهما الأكبر. ويقول غريت إنه ذهب لاصطحاب ستيف من المدرسة في إحدى المرات وأخذه إلى منزل عمّه وعمّته لقضاء اليوم هناك، ولم يستطع ستيف التوقف عن البكاء. كان مذعوراً من فكرة الابتعاد عن منزله. فشعر غريت بالذهول. انتظَرتُ سماع كيف كانت ردة فعله وشيري. هل طلبا من إبنهما أن يتشجَّع؟ هل عاقباه بإلغاء بعض امتيازاته؟

لا ولا. فوصف غريت للحديث الذي أجراه مع إبنه ستيف عندما رفض الذهاب إلى المدرسة يوضِّح أن غريت اعتمد مبدأ الاستفسار والاستماع أكثر من لجوئه إلى الوعظ والانتقاد: "قلتُ له، 'حسناً، هل يتقصَّد أحدهم إزعاجك؟' فأجابني، 'لا'. هل تحبّ أستاذك؟ 'أحب أستاذي'. حسناً، لماذا لا تريد الذهاب إلى المدرسة؟ 'لا أعرف. أنا فقط لا أريد الذهاب إلى المدرسة'".

اضطرت شيري إلى الجلوس في صف ستيف لأسابيع إلى أن بدأ، بعد طول انتظار، يرتاح لفكرة الذهاب إلى المدرسة بنفسه.

أخبرتني شيري، "كان قلق الانفصال. لم نكن نعرف ما نسمّيه في ذلك الوقت. لكن كان بإمكاننا رؤية أنه منقبض على نفسه داخلياً، وعرفنا أنه بحاجة إلى أن يتخطى كل تلك المسائل من خلال الحديث عنها".

لاحقاً، عندما طلَبتُ من ستيف أن يستفيض في شرح فصله الدراسي الأول المزعج في جامعة بريغهام يونغ، أشرتُ له إلى أن أي شخص يسمع تلك الرواية فقط ولا شيء آخر قد يستنتج أن والده غريت كان طاغية. فأي نوع من الآباء يمكن أن يرفض استرحام إبنه بالعودة إلى المنزل؟

"حسناً"، قال ستيف. "كل شيء يعتمد على السياق، أليس كذلك؟ السياق هو أن أبي يعرفني. كان يعرِف أن كل ما كنتُ أريد القيام به هو الهروع في العودة إلى المنزل، ويعرِف أنه إذا تركني أفعل ما أريد، فإن ذلك سيكون بمثابة سماحه بانهزامي أمام مخاوفي. كان تصرفه نابعاً عن حبه لي. كان تصرّفاً صعباً، لكنه كان بدافع المحبة"[364].

لكن الخيط رفيع بين الحب الصعب والتنمّر، أليس كذلك؟ فما الفرق؟

قال ستيف، "عرِفتُ أن القرار قراري أنا. وعرِفتُ أن أبي لم يكن يريدني أن أكون مثله. فالأب يحتاج إلى تهيئة المناخ المناسب لكي يبرهن لإبنه، 'أنني لا أحاول جعلك تفعل ما أقوله لك، أن أتحكَّم بك، أن أجعلك مثلي، أن أجعلك تفعل ما فعلتُه أنا، أن أطلب منك التعويض عما لم أفعله'. لقد أفهمني أبي باكراً في حياتي أن المسألة لا تتمحور حوله وحول ما يحتاج إليه. كانت المسألة حقاً 'أنني أعطيك كل شيء أملكه'".

وتابَع ستيف كلامه قائلاً، "كان هناك نكران للذات في ذلك الحب الصعب. أعتقد أن هذه نقطة حيوية. فإذا كان هناك أي مقدار من محاولة الأهل التحكم بأولادهم في حبهم الصعب لهم، فإن الأولاد يشعرون بذلك. وقد كنتُ أعرف أن والديَّ كانا يقولان لي في كل وسيلة ممكنة، 'نحن ننتظر رؤية نجاحك *أنت*. لقد تركنا أنفسنا في الخلف'".

إذا كان التعرّف على آل يونغ يساعدك على فهم أن "الحب الصعب" ليس بالضرورة تناقضاً في التعابير، احتفظ بهذه الفكرة - وتعرَّف على فرانشيسكا مارتينيز ووالديها، تينا وأليكس.

سمّتها صحيفة الأوبزرفر إحدى أطرف الكوميديين في بريطانيا[365]، ودائماً ما تكون عروض فرانشيسكا ممتلئة بالجماهير حول العالم. وهي تخالف قاعدة عدم السباب لعائلة يونغ بشكل روتيني. كما أنها نباتية على مدى العمر مثل والدَيها، وغير متديّنة، وتميل سياسياً إلى يسار التقدّميين.

تم تشخيص مرض الشلل الدماغي لدى فرانشيسكا في سنّ الثانية. وهي تفضِّل مصطلح "متمايلة". عندما قيل لتينا وأليكس أن طفلتهما ذات الدماغ المشوَّه لن "تحيا حياة عادية أبداً"، قرّرا

بسرعة أن أي طبيب لا يستطيع أن يتكهّن بما تستطيع إبنتهما أن تحققه في حياتها. صحيح أن تحقيق النجومية في عالم الكوميديا يتطلّب عزيمةً مهما يكن الشخص الذي يحاول ذلك، لكنه يتطلّب عزيمةً أقوى ربما عندما يكون صعباً مجرد لفظ الأحرف الساكنة أو السير إلى خشبة المسرح. لذا، ومثل الكوميديين الطَموحين الآخرين، تحمَّلت فرانشيسكا القيادة لأربع ساعات (في كل اتجاه) لتأدية وصلتها ذات الدقائق العشرة دون أي مقابل مادي وإجراء مكالمات فاترة لا تُعد ولا تُحصى مع مُنتِجي تلفزيون فاقدي الإحساس ومشغولين دائماً. لكن خلافاً لمعظم نظرائها، كانت تحتاج إلى القيام بتمارين للتنفّس والصوت قبل تقديمها كل عرض.

وقد قالت لي، "لا أنسب الفضل بالعمل الشاق والشغف إلى نفسي. أعتقد أن هذه الصفات تأتي من عائلتي التي كانت مُحبَّة جداً ومستقرة جداً. فدعم كل أفراد عائلتي وإيجابيتهم الهائلان هما اللذان جعلا طموحي بلا حدود"[366].

وكان من غير المفاجئ أن يرتاب المستشارون في مدرسة فرانشيسكا من اعتبار الترفيه مهنةً محتملةً لفتاة تكافح لكي تسير وتتكلم بإيقاع ووتيرة عاديين. وكانوا حتى أكثر حذراً من توقفها عن الدراسة من أجل تحقيق ذلك. وكانوا يقولون لها بحسرة، "آه، فرانشيسكا، فكِّري بشيء معقول أكثر. الكمبيوتر مثلاً". لكن فكرة وظيفة مكتبية كانت رهيبة جداً بالنسبة لفرانشيسكا. فسألت والدَيها عما عليها أن تفعل.

"اذهبي وحقّقي أحلامك"، قال أليكس لابنته، "وإذا لم تسر الأمور بالشكل الذي تريدينه، يمكنك عندها إعادة تقييم الأوضاع"[367].

قالت فرانشيسكا، "كانت أمي تشجعني بنفس المقدار بالضبط". ثم تابعت كلامها بابتسامة: "مبدئياً، كانا سعيدين لتركي التعليم الرسمي في سن السادسة عشرة لكي أمثّل في التلفزيون. وكانا يسمحان لي بقضاء عطل نهاية الأسبوع في السهر مع أصدقائي"[368].

سألتُ أليكس عن نصيحته لإبنته بأن تذهب وتحقّق أحلامها. فذكَّرني أنهما سمحا لراوول أخ فرانشيسكا بترك المدرسة أيضاً - بأن يدرِّب نفسه ليصبح رسام شخصيات مشهور. "لم نضغط أبداً على أي منهما لكي يصبح طبيباً أو محامياً أو أي شيء من هذا القبيل. أنا مقتنع حقاً أنه عندما يقوم

المرء بشيء يريد القيام به حقاً، فإن ذلك يصبح وظيفته. فرانشيسكا وأخوها شخصان يعملان بجهد لا يُصدَّق، لكنهما شغوفان جداً بما يفعلانه، لذا فالمسألة ليست قمعية أبداً".

توافقه تينا الرأي بالكامل: "لطالما كان لديَّ إحساس غريزي بأن الأطفال يولدون وقدراتهم مزروعة فيهم. لأنهم مثل النبتة، إذا غذّيتهم وسقيتهم بالطريقة الصحيحة، سيكبرون ليصبحوا جميلين وأقوياء. إنها مجرد مسألة توفير البيئة الصحيحة - تربة تعتني بهم وتستمع لاحتياجاتهم وتلبّيها. يحمل الأولاد بذور مستقبلهم في داخلهم. وستخرج اهتماماتهم الشخصية إذا وثقنا بهم".

تربط فرانشيسكا الدعم غير المشروط الذي أغدقه عليها والداها "الغريبا الأطوار جداً" بالأمل الذي حافَظت عليه حتى عندما بدا الأمل مفقوداً كلياً: "النسبة الأكبر للمثابرة على الأمور هي الاقتناع بأنه يمكنك القيام بها. وتأتي تلك القناعة من التقدير الذاتي. ويأتي ذلك من الشعور الذي يجعلنا الآخرون نشعره في حياتنا".

حتى الآن، بدا أليكس وتينا أفضل مثال للتربية المتساهلة. وسألتهما إن كانا ينظران إلى نفسيهما بهذه الطريقة.

فقال أليكس، "في الواقع، أظن أن لديَّ حساسية تجاه الأولاد المدلَّلين. على الأهل أن يحبّوا أولادهم ويتقبّلوهم، لكن عليهم تعليمهم من دون تعقيدات: 'لا، لا يمكنك أن تضرب أختك على رأسها بهذه العصا. نعم، يجب أن تشاركها ألعابك. لا، لن تحصل على كل شيء تريده ومتى تريده'. إنها تربية بسيطة ومباشرة".

مثلاً، ضغط أليكس على فرانشيسكا لكي تقوم بتمارين العلاج الفيزيائي التي وصفها لها أطباؤها. وكانت تكرهها. فبقيت تشتبك مع والدها بسببها لعدة سنوات. فلم تكن فرانشيسكا قادرة على فهم لماذا لا يمكنها أن تحتال على محدودياتها، وكان أليكس يعتبر أن مسؤوليته هي أن يتمسّك بموقفه. ومثلما تقول في كتابها: "رغم أنني كنتُ سعيدة على عدة صُعُد، إلا أن السنوات القليلة التالية كانت تتخلّلها مشاحنات عنيفة تتضمن خبط الأبواب وتمزيق الأشياء ورميها"[369].

سواء كان يمكن التعامل مع تلك المناوشات ببراعة أكثر أم لا هو موضوع جدال - يظن أليكس أنه كان بإمكانه القيام بعمل أفضل فيشرح لإبنته اليافعة *لماذا* كان مُلحّاً إلى ذلك الحد. قد يكون ذلك صحيحاً، لكن ما يفاجئني حقاً في هذه الناحية من طفولة فرانشيسكا هي فكرة أن أباً حنوناً يشجِّع

إبنته على تحقيق أحلامها يمكن أن يشعر أنه مُجبر على فرض قوانين بشأن مسائل الانضباط. فجأة، تبدو النظرة الأحادية بأن أليكس وتينا والدان غير تقليديين ناقصةً.

كان معبِّراً، مثلاً، سماع أليكس الكاتب يتكلم عن أخلاقيات العمل التي جسَّدها لأولاده: "لإنهاء الأمور، عليكم بذل الجهد المطلوب. عندما كنتُ أصغر في السنّ، كنتُ ألتقي بعدة أشخاص كانوا يكتبون بعض الأشياء. وكانوا يقولون لي، 'آه أجل، أنا كاتب أيضاً لكنني لم أنهِ كتابة أي شيء أبداً'. حسناً، في هذه الحالة، أنت لست كاتباً. بل أنت مجرد شخص يجلس ويكتب بعض الأشياء على الورق. فإذا كان لديك شيء لتقوله، قله وانتهِ من أمره".

توافق تينا على أنه بنفس قدر حاجة الأولاد إلى الحرية، هم بحاجة إلى قيود أيضاً. تعطي تينا دروساً خصوصيةً كما أنها ناشطة بيئية أيضاً، وقد شاهدت الكثير من الأهل ينخرطون في ما تسمّيه مفاوضات التوسّل والاسترحام مع أولادهم. وتقول، "لقد علَّمنا أولادنا أن يعيشوا وفق مبادئ وأخلاقيات واضحة. وقد شرَحنا لهم منطقنا، لكنهم كانوا دائماً يعرفون أين تقف حدودهم".

وأضافت قائلةً، "لم يكن لدينا تلفزيون. فقد شعرتُ أنه جهاز منوِّم مغنطيسياً، ولم أرده أن يحل محل تفاعلاتنا مع الأشخاص. لذا لم نشتر تلفزيوناً بكل بساطة. وإذا أراد الأولاد مشاهدة شيء خاص، كانوا يسيرون إلى منزل جدّهم".

ماذا يمكننا أن نتعلَّم من قصة ستيف يونغ وفرانشيسكا مارتينيز؟ وماذا يمكننا أن نكتشف من طريقة وصف أصحاب العزيمة الذين يُحتذى بهم الآخرين لأهاليهم؟

لقد لاحظتُ نمطاً في الواقع. فلكل شخص يريد تربية أولاده على العزيمة، سيكون النمط بمثابة خريطة مفيدة، بمثابة دليل لاتخاذ القرارات العديدة التي يجب أن يتشبَّث بها عند تربيته أولاده.

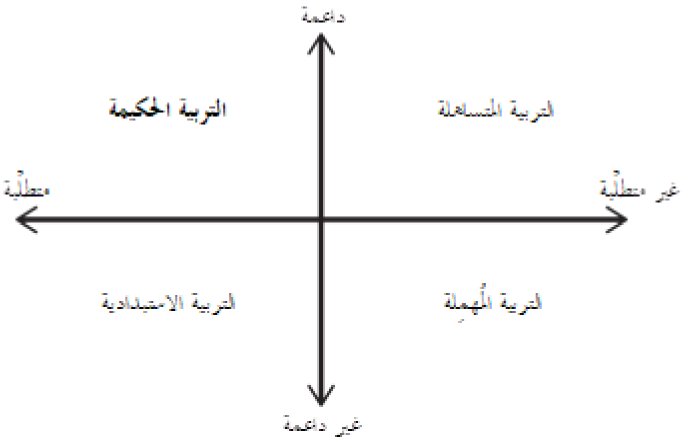
قبل أن أقول المزيد، دعني أكرِّر التحذير بأنني أرغب، بصفتي عالِمة، في تجميع العديد من نقاط البيانات الإضافية قبل التوصّل إلى استنتاجات حاسمة. فبعد عقد من الزمن، يجب أن أعرف أكثر بكثير عن التربية على العزيمة مما أعرفه الآن. لكن لأنه لا يوجد زر إيقاف مؤقت لتربية

الأشخاص الذين يهمّنا أمرهم، سأُخبرك عن حدسي. وأكثر شيء شجَّعني على فعل ذلك هو أن النمط الذي لاحظتُه يتطابق مع عشرات الدراسات المنفَّذة بعناية حول التربية (ولكن ليس العزيمة). كما أن النمط منطقي أيضاً، بناءً على ما تم اكتشافه عن الدافع البشري منذ أن قدَّم جون واطسون نصيحته بعدم *تدليل الأولاد*. وأخيراً، النمط الذي أراه يتطابق مع المقابلات التي أجراها الطبيب النفسي بنجامين بلوُم وفريقه منذ ثلاثين سنة مع رياضيين وفنانين وتلاميذ من الطراز العالمي. ورغم أن التربية لم تكن التركيز العلني لدراسة بلوُم - فقد تم شمل الأهل في الأصل كـ "مراقِبين للتحقق من صحة" التفاصيل المتعلقة بسِيَر الأشخاص - إلا أن أهمية التربية أصبحت في نهاية المطاف أحد استنتاجاته الرئيسية.

إليك ما أراه.

أولاً وقبل كل شيء، لا توجد مقايضة حتمية بين التربية الداعمة والتربية المتطلِّبة. وهناك سوء فهم شائع يدفع الناس إلى اعتبار أن "الحب الصعب" هو توازن دقيق بين العاطفة والاحترام من جهة، وبين التوقّعات المفروضة بإحكام من جهة أخرى. في الحقيقة، لا يوجد سبب يمنعك من اعتماد الاثنين معاً. ومن الواضح أن هذا بالضبط ما فعله أهل ستيف يونغ وفرانشيسكا مارتينيز. فقد كان آل يونغ قاسين، لكنهم كانوا محبّين أيضاً. وكان آل مارتينيز محبّين، لكنهم كانوا قاسين أيضاً. كانت العائلتان "تركّزان على الأولاد" بمعنى أنهما تضعان مصلحة أولادهما في المرتبة الأولى، لكن كلا العائلتين لم تشعرا أن الأولاد كانوا دائماً أفضل مَن يحكم على ما يجب القيام به، ومقدار الجهد الذي يجب بذله، ومتى يجب الاستسلام والإقلاع عن مواصلة تنفيذ الأشياء.

ما يلي رسمٌ يمثّل كيف يصنِّف العديد من الأطباء النفسيين أنماط التربية الآن. فبدلاً من وجود سلسلة متصلة واحدة، هناك سلسلتان. في رُبع الدائرة اليسرى العليا يقف الأهل المتطلِّبون والداعمون على حد سواء. والمصطلح التقني هو "التربية الموثوقة"[370]، والتي يجري لسوء الحظ الخلط بينها وبين "التربية الاستبدادية" بسهولة. لتجنّب هكذا إرباك، سأسمّي التربية الموثوقة *التربية الحكيمة*، لأن الأهل في رُبع الدائرة هذا يملكون أحكاماً دقيقةً بشأن الاحتياجات النفسية لأولادهم. وهم يقدِّرون أن الأولاد يحتاجون إلى حب وقيود وحرية لكي يتمكنوا من الوصول إلى كامل إمكانياتهم. وتستند سلطتهم إلى المعرفة والحكمة، وليس إلى القوة.



في أرباع الدائرة الأخرى، هناك ثلاثة أنماط تربية شائعة أخرى، من بينها الأسلوب غير المتطلِّب وغير الداعم لتربية الأولاد الذي يمثّله الأهل المُهمِلون. التربية المُهمِلة تنشئ مناخاً عاطفياً ساماً جداً، لكنني لن أقول المزيد عنها هنا لأنها ليست حتى منافساً مقبولاً لطريقة تربية الأهل الأقوياء العزيمة لأولادهم.

الأهل الاستبداديون متطلِّبون وغير داعمين، وهذا يشبه تماماً الأسلوب الذي روَّج له جون واطسون لتقوية شخصية الأولاد. بالمقابل، الأهل المتساهلون داعمون وغير متطلِّبين.

عندما ألقى الطبيب النفسي لاري شتاينبرغ خطابه الرئاسي في العام 2001 أمام "جمعية الأبحاث حول المراهقة"، اقترح إيقاف إجراء المزيد من الأبحاث[371] حول أنماط التربية لأنه، برأيه، كانت هناك أدلة كثيرة على فوائد التربية الداعمة والمتطلِّبة بحيث أن العلماء يستطيعون الانتقال بشكل مُثمر إلى أسئلة شائكة أكثر. بالفعل، خلال الأربعين سنة الماضية، توصَّلت دراسة مصممة بعناية تلو الأخرى إلى أن أبناء الأهل الحكماء نفسياً ينجحون أكثر من الأولاد الذين يترعرعون في أي نوع آخر من الأُسر.

مثلاً، في إحدى دراسات لاري، أجاب حوالي عشرة آلاف مراهق أميركي على استفتاءات حول تصرّفات أهاليهم. وبغض النظر عن الجنس أو العرق أو الطبقة الاجتماعية أو الحالة الاجتماعية للأهل، كان المراهقون الذين لديهم أهل محبّون ومحترمون ومتطلِّبون[372] ينالون علامات أعلى في المدرسة، كما كانوا أكثر اعتماداً على أنفسهم، ويعانون من نسبة أقل من القلق والكآبة، وأقل عرضة للانخراط في تصرّفات منحرفة. وقد تكرَّر نفس النمط تقريباً في كل دولة

تمت دراستها وفي كل مرحلة من مراحل نمو الأطفال. يشير البحث الطولي إلى أن الفوائد قابلة للقياس خلال عقد من الزمن أو أكثر[373].

أحد الاكتشافات الرئيسية لدراسات التربية هو أن ما يهمّ أكثر من الرسائل التي يتقصَّد الأهل إيصالها هي الرسائل التي يتلقاها أولادهم[374].

وما قد *تبدو* أنها تربية استبدادية مألوفة - سياسة الحرمان من مشاهدة التلفزيون مثلاً، أو منع السباب - قد تكون أو قد لا تكون إرغاميّة. كبديل، ما قد *تبدو* تربية متساهلة - مثلاً، السماح للولد بالتوقف عن الذهاب إلى المدرسة - قد تعكس بكل بساطة الفروق في القواعد التي يعتبرها الأهل مهمةً. بمعنى آخر، لا تُصدر حكماً على ذلك الأب الذي يعظ إبنه في رِواق حبوب الفطور في السوبرماركت. فلن يتوفّر لديك ما يكفي من سياق في معظم الحالات لكي تفهم كيف يفسِّر الولد الحديث، وفي نهاية اليوم، تجربة الولد هي التي تهمّ حقاً.

هل أنت أب حكيم نفسياً؟ استخدم تقييم التربية[375] على الصفحة التالية، الذي طوَّرته الطبيبة النفسية وخبيرة التربية نانسي دارلينغ، كلائحة تدقيق لكي تعرف الجواب. كم هو عدد هذه الجمل التي سيؤكِّدها إبنك من دون تردّد؟

ستلاحظ أن بعض البنود معروضة بخط مائلة. إنها بنود "معكوسة"، بمعنى أنها تسير في الاتجاه المعاكس لبقية البنود.

داعمة: دافئة

أستطيع الاعتماد على والديَّ لمساعدتي إذا واجهتني مشكلة.

يخصّص والداي وقتاً لمجرد التكلم معي.

والدايَ وأنا نقوم بأشياء ممتعة سوية.

لا يحبّ والدايَ أن أخبرهما عن مشاكلي حقاً.

نادراً ما يُسمعني والدايَ إطراء لإنجازي شيئاً بشكل جيد.

داعمة: محترمة

والدايَ مقتنعان بأنني أملك الحق بإبداء وجهة نظري.

يُخبرني والدايَ أن أفكارهما صحيحة وأنني لا يجب أن أشكّك بها.

يحترم والدايَ خصوصيتي.

يعطيني والدايَ الكثير من الحرية.

يأخذ والدايَ معظم القرارات عما أستطيع فعله.

متطلِّبة

يتوقع مني والدايَ حقاً التقيّد بقواعد العائلة.

يدعني والدايَ أفلت من عواقب الأشياء حقاً.

يشير والدايَ إلى الوسائل التي أستطيع أن أؤدّي بها بشكل أفضل.

عندما ارتكب خطأً، لا يعاقبني والدايَ.

يتوقع والدايَ أن يكون أدائي أفضل حتى عندما تكون الأمور صعبة.

هناك فوائد كثيرة لنمو الولد مع توفّر دعم واحترام ومعايير مرتفعة له، وإحداها على علاقة وثيقة جداً بالعزيمة - بمعنى آخر، التربية الحكيمة تشجِّع الأولاد على *مضاهاة* أهاليهم.

بالطبع أن الأطفال الصغار *يقلِّدون* آبائهم وأمهاتهم إلى حد ما. فعندما لا يتوفّر لنا أي شيء آخر لنهتدي به، ماذا عسانا أن نفعل حقاً سوى تقليد لهجة الأشخاص الذين من حولنا وعاداتهم ومواقفهم؟ فنتكلم مثلما يتكلمون. ونأكل ما يأكلونه. ونتبنّى الأمور التي يحبونها ويكرهونها.

غريزة الطفل الصغير في تقليد الراشدين قوية جداً. مثلاً، في اختبار نفسيّ كلاسيكيّ جرى منذ أكثر من خمسين سنة في جامعة ستانفورد، جلس أطفالٌ في سنّ الروضة يشاهدون راشداً يلعب

بتشكيلة متنوعة من الألعاب ثم نالوا فرصة ليلعبوا بنفس الألعاب أنفسهم. شاهَدَ نصف الفتيان والفتيات الراشد يلعب بهدوء بلعبة بناء للأطفال تتكوَّن من قطع يتم توصيلها ببعضها عبر إدخال أوتاد في ثقوبها بينما يتجاهل دمية طفل قابلة للنفخ في نفس الغرفة. وشاهَدَ النصف الآخر من الأولاد الراشد يبدأ بتجميع قطع لعبة البناء، ثم يحوِّل انتباهه إلى الدمية بعد حوالي دقيقة ويهاجِمها بضراوة فيضربها بقبضاته ثم بمطرقة، ويقذفها في الهواء، وأخيراً، يركلها بعدوانية وهو يصرخ ويصيح بصوتٍ عالٍ.

عندما أُعطوا فرصةً للعب بنفس الألعاب، فإن الأولاد الذين شاهدوا الراشد يلعب بهدوء حذوا حذوه. بالمقابل، الأولاد الذين شاهدوا الراشد يضرب الدمية كانوا عدوانيين مثله، وأخذوا يقلّدونه بشكل لصيق لدرجة أن الباحثين وصفوا تصرّفاتهم بـ "نسخة كربونية" عن تصرّفات الراشد[376].

ومع ذلك فإن هناك فوارق كبيرة بين *التقليد* و *المضاهاة*.

عندما نتقدم في السن، نطوِّر القدرة على التفكير بنشاطاتنا وإصدار الأحكام بشأن ما يعجبنا ويزعجنا لدى الآخرين. فعندما يكون الأهل محبّين ومحترمين ومتطلِّبين، لن نحذو حذوهم فقط، بل ونلتزم بطباعهم هذه. فلن نطيع طلباتهم فحسب، بل ونتفهّم أسبابها أيضاً. فنصبح متلهّفين جداً لكي تكون لدينا نفس الاهتمامات - مثلاً، ليس من باب المصادفة أن والد ستيف يونغ كان بنفسه لاعب كرة قدم أميركية بارز في جامعة بريغهام يونغ، أو أن فرانشيسكا مارتينيز، مثل والدها، طوَّرت حباً مُبكراً للكتابة.

لاحظ بنجامين بلوُم وفريقه نفس النمط في دراساتهم للفنانين العالميين. فمن دون استثناء تقريباً، كان الأهل الداعمون والمتطلِّبون في دراسة بلوُم "مثالاً لأخلاقيات العمل بحيث اعتُبروا عمالاً مجتهدين، وأنهم بذلوا أفضل ما عندهم في أي شيء حاوَلوا القيام به، وكانوا مقتنعين أن الأولوية هي للعمل قبل اللعب، وأن المرء يجب أن يسعى إلى تحقيق أهداف بعيدة الأجل"[377]. وأكثر من ذلك، "وجد معظم الأهل أنه من الطبيعي تشجيع أولادهم على المشاركة في نشاطاتهم المفضَّلة". بالفعل، كان أحد استنتاجات بلوُم هو أن "اهتمامات الأهل تصل إلى ذهن الطفل بطريقة أو بأخرى[378]... وجَدنا مراراً وتكراراً أن أهل عازفي البيانو سيرسلون ولدهم إلى دروس كرة

المضرب لكنهم سيأخذونه إلى دروس البيانو. ووجَدنا العكس تماماً لدى الأهل الذين يمارسون رياضة كرة المضرب".

من الملفت للنظر العدد الكبير لأصحاب العزيمة الذين يُحتذى بهم الذين أخبروني، بكل فخر واعتزاز، أن أهاليهم هم أكثر قدوة محترمة ومؤثِّرة بالنسبة لهم. ومن المعبِّر كثيراً أيضاً أن عدداً كبيراً من أصحاب العزيمة الذين يُحتذى بهم طوَّروا، بطريقة أو بأخرى، اهتمامات مشابهة جداً لاهتمامات أهاليهم. من الواضح أن أقوياء العزيمة أولئك نشأوا ليس فقط على تقليد أهاليهم بل على مضاهاتهم أيضاً.

يؤدي هذا المنطق إلى الاستنتاج التخمينيّ بأنه ليس *كل* الأولاد ذوي الأهل الحكماء نفسياً سيكبرون ليصبحوا أقوياء العزيمة، لأن ليس كل الأهل الحكماء نفسياً يمثّلون *قدوةً* للعزيمة. ورغم أنهم قد يكونون داعمين ومتطلِّبين، إلا أن الآباء والأمهات في رُبع الدائرة اليسرى العليا قد يملكون أو قد لا يملكون شغفاً ومثابرةً للأهداف الطويلة الأجل.

إذا كنت تريد توليد عزيمة لدى إبنك، اسأل نفسك أولاً عن مقدار الشغف والمثابرة التي لديك تجاه أهداف حياتك. ثم اسأل نفسك كم يُرجَّح أن يؤدي أسلوبك في التربية إلى تشجيع إبنك على مضاهاتك. إذا كان الجواب على السؤال الأول هو "مقدار كبير"، والجواب على السؤال الثاني هو "مرجَّح جداً"، فستكون تربّي إبنك على العزيمة مسبقاً.

ليس الآباء والأمهات فقط مَن يضع الأساس للعزيمة.

فهناك نظام بيئي أكبر من الراشدين يمتد إلى أبعد من العائلة الجينية. فكلنا "أهل" لشباب غير أولادنا بمعنى أننا، مجتمعين، مسؤولون عن "توليد" الجيل التالي[379]. في هذا الدور من المعلِّمين الداعمين لكن المتطلِّبين لأولاد بقية الأشخاص، يمكن أن يكون تأثيرنا ضخماً.

مقاول التكنولوجيا توبي لوتكيه هو صاحب عزيمة يُحتذى به كان لديه معلِّم من هذا النوع. ترك توبي ثانويته الألمانية عندما كان في السادسة عشرة من عمره من دون أي ذكريات إيجابية لا تُنسى عن التعليم. وخلال تدرّبه في شركة هندسة في مسقط رأسه، التقى يورغن، وهو مبرمِج يعمل

في غرفة صغيرة في قبو منزله. يصف توبي يورغن بشكل محبّب بأنه "طويل الشعر، في الخمسينات من عمره، ويمكن أن يكون عضواً في أي عصابة"[380]. تحت إرشاده، اكتشف توبي أن صعوبة التعلّم التي تم تشخيصه بها واعتباره طالباً راسباً لم تؤثر بأي مقدار على تقدّمه كمبرمِج كمبيوتر.

"كان يورغن معلِّماً رائعاً"، قال توبي. "فقد أنشأ بيئةً لم يكن فقط من السهل فيها اكتساب خبرة عشر سنوات مهنية كل سنة بل ممكناً أيضاً".

كان توبي يصل إلى العمل كل صباح ليجد مطبوعةً عن الشيفرة التي كتبها في اليوم السابق، مُغطاة بتعليقات واقتراحات وتصحيحات بقلم أحمر. كان يورغن لا يرحم في الإشارة إلى وسائل محدَّدة يمكن أن يكون فيها عمل توبي أفضل. "علَّمني هذا عدم التباهي بالشيفرة التي أكتبها"، قال توبي. "فهناك دائماً وسائل لتحسينها، وكان حصولي على تلك الملاحظات أشبه بهدية".

في أحد الأيام، طلب يورغن من توبي أن يقود مهمة برمجية لشركة جنرال موتورز. أعطت الشركة توبي مالاً إضافياً ليشتري بذلته الأولى خلال تقديمه البرنامج وتثبيته في الكمبيوترات. توقَّع توبي أن يتولى يورغن كل الكلام، لكن قبل يوم واحد من عملية التثبيت، استدار يورغن نحو توبي بشكل عفوي وقال له إنه مضطر أن يكون في مكان آخر. لذا سيذهب توبي إلى جنرال موتورز لوحده. ذهب توبي إلى هناك والذعر يملأه. جرت عملية التثبيت بنجاح.

"تكرَّر هذا النمط عدة مرات"، قال توبي. "كان يورغن يعرف بطريقة أو بأخرى امتداد منطقة راحتي وتقصَّد إنشاء حالات تتخطى تلك الحدود قليلاً. كنتُ أتغلَّب عليها من خلال التجربة والخطأ، من خلال الإنجاز... وقد نجَحتُ".

ثم أسَّس توبي شركة Shopify، وهي شركة برمجة تشغِّل عشرات آلاف المتاجر على الانترنت وحقَّقت مؤخراً إيرادات تزيد عن $100 مليون.

في الواقع، ظهرت دراسات تقترح وجود تشابه كبير مع التربية[381]. يبدو أن الأساتذة الحكماء نفسياً يستطيعون إحداث فرق هائل في حياة طلابهم.

رون فيرغسون خبير اقتصادي في هارفرد جمَّع بيانات أكثر من أي شخص آخر أعرفه بالمقارنة مع الأساتذة الفعّالين وغير الفعّالين. وفي دراسة حديثة له، تشارَك رون مع مؤسسة غايتس لدراسة الطلاب والأساتذة في 1,892 غرفة تدريس مختلفة[382]. وقد وجَد أن الأساتذة المتطلِّبين - الذين يقول طلابهم عنهم، "لا يقبل مني أستاذي أي شيء أقل من أقصى جهدي"، و"نتصرّف كلنا في هذا الصف بالطريقة التي يريدها منا أستاذنا" - يدفعون طلابهم إلى اكتساب مهارات أكاديمية إضافية كل سنة. أما الأساتذة الداعمون والمحترمون - الذين يقول طلابهم عنهم، "يبدو أن أستاذي يعرف إن كان هناك شيء يزعجني" و"يريد منا أستاذنا أن نتشارك أفكارنا" - فيحسِّنون سعادة الطلاب، وجهدهم الاختياري في الصف، وطموحاتهم بشأن الاختصاص في الجامعة.

وجد رون أنه من الممكن أن تكون معلِّماً حكيماً نفسياً، تماماً مثلما من الممكن أن تكون متساهلاً أو استبدادياً أو مُهمِلاً. ويبدو أن الأساتذة الحكماء هم الذين يعزّزون الكفاءة بالإضافة إلى الرفاهية والتعهّد والآمال الكبيرة للمستقبل.

مؤخراً، أجرى الطبيبان النفسيان دايفد بياغر وجيوف كوهين[383] اختباراً لرؤية تأثير رسالة التوقّعات العالية إلى جانب دعم متواصل على الطلاب. وقد طلبا من أساتذة الصف السابع تزويد ملاحظات خطية عن مقالات الطلاب، وتضمينها اقتراحات حول طرق التحسين وكل الكلمات التشجيعية التي سيقولونها عادة. كالمعتاد، ملأ الأساتذة هوامش مقالات الطلاب بتعليقاتهم.

بعد ذلك، مرَّر الأساتذة كل المقالات بعد وضعهم العلامة عليها إلى الباحثين، الذين فرزوها في كومتين عشوائياً. ألصقَ الباحثون ملاحظة على نصف المقالات تقول: *إنني أعطيك هذه التعليقات لكي تكون لديك فكرة حول مقالك*. كانت هذه الحالة التي تعتمد مبدأ الوهم (placebo).

وألصقَ الباحثون ملاحظة على النصف الآخر للمقالات تقول: *إنني أعطيك هذه التعليقات لأن توقّعاتي عالية جداً وأعرف أنه يمكنك أن تكون عند حسن ظني*[384]. كانت هذه حالة الملاحظات الحكيمة.

لكي لا يرى الأساتذة نوع الملاحظة التي تلقاها كل طالب، ولكي لا يلاحظ الطلاب أن بعض زملائهم في الصف تلقوا ملاحظة مختلفة عن ملاحظتهم، وضع الباحثون كل مقال في مجلد عندما يعيده الأساتذة إلى الطلاب باليد خلال الحصة.

ثم أُعطي الطلاب خيار تعديل مقالاتهم في الأسبوع التالي.

عندما تم تجميع المقالات الجديدة، اكتشف دايفد أن حوالي 40% من الطلاب الذين كانوا قد تلقوا الملاحظة التي تعتمد مبدأ الوهم قرّروا تقديم مقال منقَّح، بالمقارنة مع ضعف ذلك الرقم - 80% من الطلاب - الذين كانوا قد تلقوا ملاحظة حكيمة.

في دراسة مماثلة مع عيّنة مختلفة من الطلاب، أجرى الطلاب الذين كانوا قد تلقوا ملاحظة حكيمة - "إنني أعطيك هذه التعليقات لأن توقّعاتي عالية جداً وأعرف أنه يمكنك أن تكون عند حسن ظني" - ضعف كمية التنقيح على مقالاتهم التي أجراها الطلاب الذين كانوا قد تلقوا الملاحظة التي تعتمد مبدأ الوهم.

بالتأكيد أن الملاحظات ليست بديلاً للإيماءات والتعليقات والنشاطات اليومية المليئة بالدفء والاحترام والتوقّعات العالية. لكن هذه الاختبارات تسلِّط الضوء على التحريض الفعّال الذي يمكن أن تسبِّبه رسالة بسيطة.

لم يحظَ كل صاحب عزيمة يُحتذى به بفرصة الاستفادة من وجود أب وأم حكيمين، لكن يستطيع كل واحد منهم أجريتُ مقابلة معه أن يذكر شخصاً في حياته شجَّعه، في الوقت والطريقة المناسبين، على رفع طموحاته ومدَّه بالثقة والدعم المطلوبين بشكل كبير.

لنأخذ كودي كولمان[385] على سبيل المثال.

أرسل لي كودي رسالة بريد إلكتروني منذ سنتين. فقد شاهد مقابلتي على TED حول العزيمة وأراد معرفة إن كان يمكنه لقائي والتحدث معي عن قصته الشخصية التي يعتقد أنها قد تكون مفيدة. فقد كان يتخصَّص في الهندسة الكهربائية وبرمجة الكمبيوتر في جامعة MIT وكان على عتبة التخرّج بمعدل تراكمي للعلامات ممتاز جداً. من وجهة نظره، لا علاقة كبيرة للموهبة والفرص بإنجازاته. بل كان سبب نجاحه هو الشغف والمثابرة المتواصلة على امتداد السنوات.

فأجبتُه، "بالتأكيد، دعنا نلتقي قريباً". وإليك ما تعلَّمتُه.

وُلد كودي على بُعد خمسين كيلومتر شرق ترنتون، نيوجرسي، في إصلاحية مقاطعة مونماوث. فقد اعتبر مكتب التحقيقات الفدرالي أن أمه مختلّة عقلياً، وكانت مسجونة هناك لتهديدها بقتل إبن سيناتورٍ عندما وُلد كودي. لم يلتق كودي بأبيه أبداً، وقد تولّت جدته الوصاية القانونية عليه وعلى إخوته، والأرجح أنها أنقذت حياته بفعلها ذلك. لكنها لم تكن مثالاً للأهل الحكماء. ربما *أرادت* أن تكون محبّة وصارمة، لكن صحتها الجسدية والذهنية كانت في تدهور. يقول كودي إنه سرعان ما أصبح يوفِّر التربية - والطبخ والتنظيف - أكثر منها.

يشرح كودي قائلاً، "كنا فقراء. وعندما كانت مدرستي توزِّع إعانات غذائية، كان الطعام يذهب إلى عائلتي، لأننا كنا الأفقر في الحي. والحي نفسه لم يكن رائعاً إلى ذلك الحد. فقد كانت مقاطعة مدرستي تحت المعدل الوسطي في كل فئة يمكن تخيّلها".

وتابَع كودي كلامه، "ولجعل الأمور أسوأ، لم أكن شخصاً رياضياً أو ذكياً حقاً. وقد بدأتُ في حصص الإنكليزية العلاجية. وكانت علاماتي في مادة الرياضيات عند المعدل الوسطي، في أفضل الأحوال".

ثم ماذا حصل؟

"في أحد الأيام، جاء أخي - كان أكبر مني بثماني عشرة سنة - إلى المنزل. كان ذلك في الصيف الذي تلا نهاية سنتي الأولى في المرحلة الثانوية. كان قد قاد سيارته من فيرجينيا لكي يقلّني لقضاء أسبوعين معه، وخلال القيادة إلى منزله، التفتَ صوبي وسألني، 'إلى أي كلية تريد أن تذهب؟'".

فأجابه كودي، "لا أعرف... أريد الذهاب إلى كلية جيدة. ربما كلية مثل برينستون". ثم سحب كلامه فوراً: "من المستحيل أن تقبل بي كلية مثل برينستون".

"لماذا لن تقبل بك برينستون؟"، سأله أخوه. "فمستواك جيد في المدرسة. وإذا بذلتَ مزيداً من الجهد، إذا بقيتَ تضغط على نفسك، يمكنك الوصول إلى ذلك المستوى. لن تخسر شيئاً إذا حاولت".

قال كودي، "عندها لمعت الفكرة في رأسي. وتبدَّلْتُ من 'ما النفع؟' إلى 'لما لا؟'. لقد عرفتُ أنني قد لا أنتسب إلى كلية جيدة حقاً، لكن إذا حاولتُ، فقد تكون لديَّ فرصة. أما إذا لم أحاول أبداً، فلن تكون لديَّ أي فرصة أبداً".

في السنة التالية، خصَّص كودي كل وقته لواجباته المدرسية. وفي سنته المدرسة الثالثة والأخيرة، كان قد أصبح ينال علامات A فقط. فشَرَع يبحث عن أفضل كلية في البلد في برمجة الكمبيوتر والهندسة. وغيَّر حلمه المدرسي من برينستون إلى MIT. خلال فترة التحوّل هذه، التقى شانتل سميث[386]، وهي أستاذة رياضيات حكيمة بشكل استثنائي، وقد احتضنه على كل الأصعد الإنسانية.

كانت شانتل مَن دفعت كودي إلى تعلّم قيادة السيارة. كانت شانتل مَن جمَّعت "صندوق مبنى طلبة الكلية" لكي يدفع كودي ثمن اللوازم التي سيحتاج إليها بعدما ينتقل إلى الكلية. كانت شانتل مَن أرسلت له سترات من الصوف وقبعات وقفازات وجوارب دافئة لشتاء بوسطن البارد، ومَن كانت تقلق بشأنه كل يوم، ومَن رحَّبت به في منزلها في كل عطلة، ومَن وَقَفت بجانبه في مأتم جدته. كان في منزل شانتل عندما اختبر لأول مرة الاستيقاظ في صباح العيد لكي يجد إسمه على بعض الهدايا، وحيث احتفل بذكرى ولادته لأول مرة في سنّ الرابعة والعشرين.

لم تكن الدراسة في MIT سهلة أبداً، لكن التحديات الجديدة جاءت مع "نظام من الدعم"، على حدّ تعبير كودي. فبوجود العمداء، والأساتذة، والطلاب الأقدم منه في الأخوية، والزملاء في مبنى الطلبة، والأصدقاء - بالمقارنة مع ما كان يختبره عندما كان يكبُر - كانت MIT ملاذاً للاهتمام.

بعد تخرَّجه بمرتبة الشرف الأولى، بقي كودي في الكلية لكي يدرس الماجستير في الهندسة الكهربائية وبرمجة الكمبيوتر، وقد نال معدلاً تراكمياً مثالياً للعلامات خلال فعله ذلك وتلقّى، في الوقت نفسه، عروضاً لدراسة الدكتوراه وعروض عمل من سيليكون فالي (وادي السيليكون).

أثناء تفكيره في الاختيار بين مهنة مُربِحة فوراً وبين دخوله كلية الدراسات العليا، فكَّر كودي ملياً بطريقة وصوله إلى المكانة التي وصل إليها. وسيبدأ دراسة الدكتوراه في برمجة الكمبيوتر في ستانفورد في الخريف التالي. إليك أول جملة من مقال استمارته: "مهمتي هي استخدام

شغفي في برمجة الكمبيوتر لإفادة المجتمع ككل، وأن أكون مثالاً في النجاح سيغيِّر مستقبل مجتمعنا".

لذا فإن كودي كولمان لم يكن لديه أب أو أم أو جد أو جدة حكيم نفسياً. أتمنى لو كان لديه أحد هؤلاء. لكن ما *كان لديه* هو أخ قال له الشيء المناسب في الوقت المناسب، وأستاذة رياضيات حكيمة إلى حد مذهل ومدهشة في الثانوية، ونظام دعم من أساتذة ومعلِّمين وطلاب وزملاء آخرين جعلوه يرى ما هو ممكن وساعدوه في الوصول إلى هناك.

ترفض شانتل أن تأخذ الفضل في نجاح كودي. "الحقيقة هي أن كودي أثَّر فيَّ أكثر مما أثَّرتُ فيه. فقد علَّمني أن لا شيء مستحيل ولا يوجد هدف أبعد من التحقيق. إنه أحد ألطف البشر الذين قابلتهم في حياتي، ولا يمكن أن أكون أكثر فخراً عندما يناديني 'أمي'".

أجرت إذاعة محلية مقابلة مع كودي مؤخراً. وقبل نهاية الحديث، سُئل كودي ماذا لديه ليقوله للمستعمين الذين يكافِحون للتغلّب على ظروف حياة مشابهة. فأجاب، "ابقوا إيجابيين. تجاوزا تلك المعتقدات السلبية بشأن ما هو ممكن وما هو غير ممكن، وفقط حاولوا"[387].

ثم قال كودي هذه الكلمات الأخيرة: "ليس ضرورياً أن تكونوا أهلاً لكي تُحدثوا فرقاً في حياة شخصٍ. فإذا كنتم تهتمون به وتحاولون معرفة ما الذي يجري معه، يمكنكم التأثير عليه إيجابياً. حاولوا فهم ما الذي يجري في حياته وساعدوه في تجاوز ذلك. هذا شيء اختبرتُه شخصياً. وقد أحدثَ كل الفرق في حياتي".

الفصل 11
ملاعب العزيمة

في أحد الأيام، عندما كانت في حوالي الرابعة من عمرها، جلست إبنتي لوسي على طاولة المطبخ وهي تكافح لفتح علبة صغيرة من الزبيب. فقد كانت جائعة، وأرادت أكل حبات الزبيب تلك. لكن غطاء تلك العلبة قاوم جهودها بعناد. وبعد حوالي الدقيقة، وَضَعَت العلبة غير المفتوحة من يدها وتنهّدت وخرجت من المطبخ. كنتُ أراقبها من غرفة أخرى، وشعرتُ بصدمة كبيرة. *يا إلهي، لقد تمكّنت علبة صغيرة من الزبيب من أن تهزم إبنتي! ما هي احتمالات أن تكبر وتكون لديها أي عزيمة؟*

سارعتُ إليها وشجّعتها لكي تحاول التجربة مرة أخرى. وبذلتُ ما بوسعي لكي أكون داعمة ومتطلِّبة في آن. لكنها رفضت رغم ذلك.

بعد فترة قصيرة، وجدتُ نادياً لتعليم الباليه قريباً من منزلنا وسجّلتها فيه.

مثل الكثير من الأهل، كان لديَّ حدس قوي بأن العزيمة تتحسَّن من خلال القيام بنشاطات مثل الباليه... أو البيانو... أو كرة القدم... أو أي نشاط بنيوي خارج المنهاج الدراسي. فتلك النشاطات تمتلك ميزتين مهمتين من الصعب استنساخهما في أي إعداد آخر. أولاً، هناك راشد مسؤول - والمثالي أن يكون داعماً ومتطلّباً - *ليس* الأب أو الأم. ثانياً، تلك النشاطات مصممة لتشجيع الاهتمام والتمرُّن والهدف والأمل. نادي الباليه، قاعة الحفلات الموسيقية، نادي الفنون القتالية، ملعب كرة السلة، ملعب كرة القدم - هذه هي ملاعب العزيمة.

الدليل على النشاطات خارج المنهاج الدراسي غير مكتمل. فلا يمكنني أن أذكر دراسة واحدة تم فيها توزيع الأولاد عشوائياً لممارسة إحدى الرياضات أو العزف على إحدى الآلات الموسيقية، أو التنافس في مناظرة، أو شغل وظيفة بعد انتهاء دوام المدرسة، أو العمل في صحيفة المدرسة. ستُدرِك السبب إذا فكَّرتَ بالمسألة قليلاً. فلا يريد أي أهلٍ أن يتطوَّع أولادهم للقيام بأشياء (أو لعدم القيام بأشياء) من خلال نقف عملة معدنية في الهواء، والأسباب الأخلاقية تمنع كل عالِم من إجبار أولاده على مواصلة (أو التوقف عن) القيام بالنشاطات.

ومع ذلك، فبصفتي أماً وعالِمةً اجتماعيةً، سأوصي بأن تبحث، حالما يصبح إبنك كبيراً في السنّ كفاية، عن شيء قد يستمتع في القيام به *خارج المدرسة* وتسجِّله فيه. في الواقع، أتمنى لو تتحقَّق أمنيتي فينخرط كل الأولاد في العالم في نشاط واحد على الأقل من اختيارهم خارج المنهاج الدراسي، وأما بالنسبة لطلاب المرحلة الثانوية، فأتمنى أن يواصلوا تنفيذ نشاط واحد على الأقل لأكثر من سنة.

هل أظن أنه يجب برمجة يوم الولد بأكمله لحظةً بلحظة؟ على الإطلاق. لكنني أرى أن الأولاد ينجحون عندما يقضون بعض أجزاء أسبوعهم على الأقل في إنجاز أشياء صعبة تثير اهتمامهم.

مثلما قلتُ، الدليل على هكذا توصية جريئة غير مكتمل. لكن الدراسة التي جرت هي، برأيي، إيحائية جداً. ضع كل شيء سوية وستصبح لديك حجة مُقنعة لكي يتعلَّم الأولاد العزيمة على يد مدرِّب حكيم في الباليه أو كرة القدم أو البيانو.

في البداية، قام بضعة باحثين بتزويد أولادٍ بأجهزة إخطار تلفوني لكي يتمكنوا من سؤالهم، في أي فترة من اليوم، عما يفعلونه وكيف يشعرون في تلك اللحظة بالذات. فقال الأولاد إنهم شعروا بالتحدي عندما كانوا في الصف - لكنهم لم يكونوا متحمسين أبداً. بالمقابل، التسكّع مع الأصدقاء ليس صعباً جداً لكنه ممتع جداً. وماذا بشأن النشاطات خارج المنهاج الدراسي؟ خلال ممارسة الأولاد إحدى الرياضات أو عزفهم الموسيقى أو تدرّبهم على مسرحية المدرسة، شعروا بالتحدي والمتعة

معاً[388]. لا توجد أي تجربة أخرى في حياة الشباب تزوِّد هذه التركيبة من التحدي والدافع الذاتي بشكل موثوق.

خلاصة هذه الدراسة هي التالية: المدرسة صعبة، لكنها ليست مثيرةً للاهتمام جوهرياً بالنسبة للعديد من الأولاد. الدردشة النصيّة مع الأصدقاء مثيرة للاهتمام، لكنها ليست صعبة. وماذا بشأن الباليه؟ يمكن أن تكون رياضة الباليه الاثنين معاً.

الشعور في اللحظة الراهنة مسألة مهمة، لكن ماذا بشأن الفوائد الطويلة الأجل؟ هل النشاطات خارج المنهاج الدراسي تفيد في أي طريقة قابلة للقياس؟

هناك دراسات لا تُعد ولا تُحصى تبيِّن أن الأولاد المنخرطين أكثر في نشاطات خارج المنهاج الدراسي[389] ينجحون أكثر في كل قياس يمكن تخيّله - فينالون علامات أفضل، ولديهم احترام أفضل للذات، وأقل عرضة للوقوع في مشاكل، الخ. وحفنةٌ من تلك الدراسات طوليةٌ، بمعنى أن الباحثين انتظروا ليروا ماذا حصل مع الأولاد لاحقاً في الحياة. وقد توصّلت تلك الدراسات ذات الأجل الأطول إلى نفس الاستنتاج: المشاركة أكثر في النشاطات تتوقَّع نتائج أفضل[390].

تشير نفس الدراسة بوضوح إلى أنه من النادر *الإفراط* في الانخراط في نشاطات خارج المنهاج الدراسي. فهذه الأيام، يقول المراهق الأميركي العادي إنه يخصّص أكثر من ثلاث ساعات في اليوم لمشاهدة التلفزيون ولعب ألعاب الفيديو[391]. ويُستنزَف وقتٌ إضافيٌ في تفحّص مواقع التواصل الاجتماعي، وإرسال ارتباطات فيديوهات القطط إلى الأصدقاء، وتعقّب أخبار آل كارداشيان وهم يقرّرون ماذا سيرتدون من ملابس - وهذا يصعّب المجادلة بأنه يمكن تمضية ذلك الوقت في نادي الشطرنج أو التمرّن على مسرحية المدرسة، أو على أي نشاط بنيوي آخر يركِّز على المهارة ويجري تحت إشراف شخص راشد.

لكن ماذا بشأن العزيمة؟ ماذا بشأن إنجاز شيء يستغرق سنوات من العمل وليس مجرد بضعة أشهر؟ إذا كانت العزيمة تتمحور حول المثابرة على هدف طويل الأجل، وإذا كانت النشاطات خارج المنهاج الدراسي هي وسيلة لتمرين العزيمة، فمن البديهي أن تكون تلك النشاطات نافعة جداً عندما نقوم بها *لأكثر من سنة*.

في الواقع، الدروس المستقاة أثناء بذل جهدٍ للتحسّن من فصل دراسي إلى آخر تظهر بشكل متكرر في مقابلاتي مع أصحاب العزيمة الذين يُحتذى بهم.

إليك مثالاً: بعد مرور موسم باهت في كرة القدم خلال سنته المدرسية ما قبل الأخيرة، ذهب ستيف يونغ، وهو أحد اللاعبين الذين سيُدرج إسمهم في قاعة مشاهير الدوري الوطني لكرة القدم الأميركية، إلى ورشة نشر الخشب في الثانوية وصنع كرة قدم خشبية مستخدماً شريطاً محل الأربطة. وثبَّتَ خطّافاً دائرياً عند أحد طرفَيها واستخدمه لربط كرة القدم بآلة أثقال في النادي الرياضي في المدرسة. وبالتالي أصبح بإمكانه إمساك الكُرة وتحريكها ذهاباً وإياباً وكأنه يقذفها في الهواء، وساهمت المقاوَمة الإضافية في تقوية عضلات ساعده وكتفه. وكانت النتيجة أن تضاعفت مسافة رمياته في السنة التالية.

هناك دليل مُقنِع أكثر للفوائد الطويلة الأجل للنشاطات خارج المنهاج الدراسي يأتي من دراسة أجرتها الطبيبة النفسية مارغو غاردنر. قامت مارغو ومعاوِنوها في جامعة كولومبيا بمتابعة أحد عشر ألف مراهق أميركي إلى أن أصبحوا في السادسة والعشرين من عمرهم لكي ترى تأثير، إن وُجد، المشاركة في النشاطات خارج المنهاج الدراسي لسنتين، على عكس المشاركة فيها لسنة واحدة، على النجاح خلال مرحلة البلوغ[392].

إليك ما توصّلت إليه مارغو: الأولاد الذين يمضون أكثر من سنة في النشاطات خارج المنهاج الدراسي هم أكثر احتمالاً بكثير أن يتخرَّجوا من الكلية، وأن يتطوَّعوا في مجتمعاتهم في مرحلة الشباب. وساعات الأسبوع التي يكرِّسها كل ولد للنشاطات خارج المنهاج الدراسي تتوقَّع أيضاً حصوله على وظيفة (على عكس أن يكون عاطلاً عن العمل عندما يصبح شاباً) وتحقيقه إيرادات أكثر، لكن ذلك ينطبق فقط على الأولاد الذين يشاركون في نشاطات لسنتين وليس لسنة واحدة.

أحد أوائل العلماء الذين درسوا أهمية مواصلة المشاركة في النشاطات خارج المنهاج الدراسي - على عكس مجرد ممارستها كهواية - هو وارن ويلينغهام.

كان ويلينغهام مدير مشروع الصفات الشخصية[393] في العام 1978. ولا تزال دراسته حتى يومنا هذا أكثر محاولة طموحة لتحديد عوامل النجاح في مرحلة الشباب.

قامت هيئة الاختبارات التعليمية (Educational Testing Service أو ETS) بتمويل المشروع. وتحتل هذه الهيئة حرماً تعليمياً أخطبوطياً (غير منظَّم) في برينستون، نيوجرسي، وتستخدم أكثر من ألف خبير إحصائيات وطبيب نفسي وعالِم آخر - كلهم مكرَّسون لتطوير اختبارات تتوقَّع تحقيق إنجازات في المدرسة والوظيفة. إذا كنت قد خضعتَ لاختبار SAT، فستكون قد خضعتَ لأحد اختبارات هذه الهيئة. وينطبق الشيء نفسه على اختبارات GRE وTOEFL (توفل) وPraxis، وأي امتحان من ستة وثلاثين امتحاناً متقدماً مخصصاً لتحديد مستوى الطالب. مبدئياً، تُعتبر هيئة الاختبارات التعليمية هي المرجعية الأساسية في عالم الاختبارات الموحَّدة: بالتأكيد أنه توجد مؤسسات أخرى تُنشئ اختبارات موحَّدة، لكن معظمنا سيضطر إلى التفكير ملياً لكي يتذكر أسماءها.

لذا، ما الذي حمَّس هيئة الاختبارات التعليمية لكي تنظر أبعد من الاختبارات الموحَّدة؟[394]

كان ويلينغهام وعلماء آخرون في هيئة الاختبارات التعليمية يعرفون أكثر من أي شخص آخر بأن العلامات المدرسية ومجاميع النقاط في الاختبارات غير دقيقة كثيراً في توقّع النجاح لاحقاً في الحياة. فغالباً ما ينتهي المطاف بطالبَين يحملان علامات مدرسية ومجاميع نقاط متشابهة في الاختبارات بأن ينجحا بشكل مختلف جداً لاحقاً في الحياة. لذا فالسؤال البسيط الذي انطلق ويلينغهام للإجابة عليه كان *ما هي الصفات الشخصية المؤثِّرة الأخرى؟*

لمعرفة الجواب، قام فريق ويلينغهام بمتابعة عدة آلاف من الطلاب لمدة خمس سنوات، بدءاً من سنتهم الأخيرة في المدرسة.

في بداية الدراسة، تم تجميع بيانات طلبات الالتحاق بالكليات، واستفتاءات، وعيّنات كتابة، ومقابلات، وسجلات المدرسة لكل طالب. ثم تم استخدام تلك المعلومات لإنتاج تصنيفات رقمية لأكثر من مئة صفة شخصية مختلفة تتضمن متغيّرات عن خلفية العائلة، مثل وظيفة الأب والوضع الاجتماعي والاقتصادي، وكذلك الاهتمامات المهنية المُعلنة ذاتياً، والدافع وراء تحصيل شهادة جامعية، والأهداف التعليمية، وعدة نقاط أخرى.

ثم مع تقدّم الطلاب في الكلية، تم تجميع مقاييس موضوعية حول نجاحهم في ثلاث فئات عريضة: أولاً، هل ميَّز الطالب نفسه أكاديمياً؟ ثانياً، هل برهن عن امتلاكه حسّ القيادة؟ وأخيراً، إلى أي مدى يستطيع هؤلاء الشباب اعتبار أنهم حققوا إنجازاً هاماً في مجال العلوم والتكنولوجيا، الفنون، الرياضة، الكتابة والتحدّث، تنظيم الأعمال التجارية، أو خدمة المجتمع؟

كان مشروع الصفات الشخصية أشبه بسباق للأحصنة إلى حد ما. فقد كان بإمكان كل قياس من القياسات التي يزيد عددها عن المئة في بداية الدراسة أن ينتهي به المطاف بأن يكون أقوى دلالة على النجاح لاحقاً. ومن الواضح من قراءة التقرير الأول، الذي انتهى قبل عدة سنوات من تجميع آخر نقاط البيانات، أن ويلينغهام كان نزيهاً كلياً تجاه هذه المسألة. فقد شرح كل متغيّر بشكل منهجي، وأسباب شمله في الدراسة، وكيف تم قياسه، الخ.

لكن عندما جاءت كل البيانات أخيراً، كان ويلينغهام واضحاً وجازماً بشأن ما تعلَّمه. لقد فاز أحد الأحصنة، وبمسافة طويلة. ذلك الحصان هو *الاستكمال*.

إليك كيف يوضِّح ويلينغهام وفريقه ذلك: "كان تصنيف الاستكمال يتضمن دليلاً بوجود إلتزامٍ هادفٍ ومتواصلٍ ببعض أنواع النشاطات (في الثانوية) مقابل بذل جهود متفرّقة في نواحي مختلفة"[395].

فقد شارَك الطلاب الذين نالوا أعلى تصنيف استكمال في نشاطَين مختلفَين خارج المنهاج الدراسي للثانوية لعدة سنوات، وقد تحسّنوا بشكل كبير في كلّ نشاط من ذينك النشاطَين (مثلاً، أصبح أحدهم محرِّر الصحيفة، وفاز آخر بجائزة أفضل لاعب في فريق الكرة الطائرة، وفاز ثالث بجائزة لعمل فني قام به). كمثال، تحدّث ويلينغهام عن طالب كان "ضمن فريق عمل صحيفة مدرسته لثلاث سنوات ثم أصبح مدير التحرير، وكان عضواً في فريق الركض لثلاث سنوات وفاز في أحد السباقات المهمة"[396].

بالمقابل، الطلاب الذين لم يشاركوا في أي نشاط لعدة سنوات نالوا أدنى تصنيف استكمال ممكن. وبعض الطلاب في هذه الفئة لم يشاركوا في أي نشاطات أبداً في الثانوية. لكن آخرين كُثر كانوا رحّالة بكل بساطة، فينضمون إلى نادٍ أو فريقٍ لسنة واحدة، ثم ينتقلون إلى شيء مختلف كلياً في السنة التالية.

كانت القوة التوقّعية للاستكمال مدهشة: فبعد التحكم للعلامات المدرسية ومجموع النقاط في اختبار SAT، تمكّن استكمال النشاطات خارج المنهاج الدراسي في الثانوية من توقّع أن يتخرّج الطالب من الكلية بمرتبة شرف أكاديمية أفضل مما توقّعه أي متغيّر آخر. بشكل مماثل، كان الاستكمال أفضل قياس لتوقّع أن يَشغَل الطالب موضعاً قيادياً في مرحلة الشباب. وأخيراً، توقَّع الاستكمال، بشكل أفضل من كل الصفات الشخصية التي قاسها ويلينغهام والتي يزيد عددها عن مئة، أن يحقِّق الشباب إنجازاتٍ ملحوظةٍ في كل الميادين، من الفنون والكتابة إلى تنظيم الأعمال التجارية وخدمة المجتمع.

بالأخص، لا يهمّ ما هي المساعي *المحدَّدة* التي كرَّس الطلاب أنفسهم لها في الثانوية - سواء كانت كرة المضرب أو حكومة طلابية أو فريق المناظرات. فالمهم هو أن يكون الطلاب قد تسجَّلوا في *شيء*، وتسجَّلوا مرة *أخرى* في السنة التالية، وحقّقوا بعض *التقدّم* خلال تلك المدة.

علمتُ بأمر مشروع الصفات الشخصية بعد بضع سنوات من بدئي دراسة العزيمة. وعندما استحصلتُ على تقرير الدراسة الأصلي، قرأتُه بأكمله، ثم وضعته من يدي للحظات، ثم أعدتُ قراءته مرة أخرى من الصفحة الأولى.

لم أتمكن من النوم في تلك الليلة. بل بقيتُ مستيقظة وأنا أقول لنفسي: *يا للهول! ما يسمّيه ويلينغهام "استكمال" يشبه العزيمة كثيراً!*

فأردتُ فوراً - وبإلحاح - رؤية إن كان يمكنني استنساخ حصيلة دراسته.

كان أحد الدوافع عملانياً.

فمثل أي استفتاء شخصي، مقياس العزيمة قابل للتزييف إلى حد يبعث على السخرية. صحيح أن المشاركين في الدراسات لا يملكون أي حافز حقيقي لكي يكذبوا، لكن من الصعب تخيّل استخدامهم مقياس العزيمة في ظرفٍ عالي المخاطر حيث يمكنهم في الواقع كسب شيء جرّاء الإدعاء بأنهم "يُنهون أي شيء يبدأون به". ويُعتبر احتساب قيمةٍ للعزيمة مثلما فعل ويلينغهام استراتيجيةَ قياسٍ لا يمكن تصوّرها بسهولة. على الأقل ليس من دون الكذب دون أن يرفّ للمرء

جفنٌ. وبكلمات ويلينغهام الشخصية: "البحث عن دلالات واضحة للاستكمال المُثمر هو طريقة مفيدة للتنقيب عن سجل نتائج الطالب في المباريات"[397].

لكن الهدف الأهم كان رؤية إن كان الاستكمال سيتوقَّع نفس نتائج "التواجد بدلاً من الهرب" التي تشكّل علامةً فارقةً للعزيمة.

للحصول على دعم لدراسة طولية جديدة، ذهبتُ إلى أكبر مموِّل خيري في عالم التعليم: مؤسسة بيل وميليندا غايتس.

وسرعان ما وجدتُ أن المؤسسة مهتمة جداً بمعرفة لماذا ينسحب الطلاب من الكليات بهذه الأعداد الكبيرة. فمعدل الانسحاب من المعاهد والجامعات في الولايات المتحدة في الوقت الحاضر هو بين الأعلى في العالم. ويشكّل تزايد رسوم التعليم ونظام المساعدة المالية الفائق التعقيد في هذا البلد عاملَين مساهمَين في ذلك. وهناك عامل ثالث هو التحضير الأكاديمي غير الملائم على نحو يُرثى له. ومع ذلك فإن الطلاب الذين يواجهون ظروفاً ماليةً متشابهةً ونالوا مجاميع نقاط متماثلة في اختبار SAT ينسحبون من الدراسة بمعدلات مختلفة جداً[398]. لذا فإن توقّع مَن سيُنهي دراسته في الكلية وينال الشهادة ومَن لن يفعل ذلك هو من أكبر المشاكل في كل العلوم الاجتماعية. فلا أحد يملك جواباً مُرضياً جداً.

خلال لقائي مع بيل وميليندا غايتس، سنحت لي الفرصة أن أشرح لهما وجهة نظري شخصياً. فقلتُ إن تعلّم الشخص أن يستكمل شيئاً صعباً في الثانوية بدا أنه أفضل تحضير ممكن له ليقوم بنفس الشيء لاحقاً في الحياة.

اكتشفتُ في تلك المحادثة أن بيل نفسه لطالما قدَّر أهمية الكفاءة أكثر من الموهبة. مثلاً، عندما كان يلعب في الماضي دوراً مباشراً أكثر في توظيف المبرمِجين في شركة مايكروسوفت، قال إنه كان يعطي طالبي الوظيفة مهمةً برمجيةً يعرِف أنها ستتطلب منهم ساعات عديدة مُضجرة لحل كل مشاكلها. لكن ذلك لم يكن اختباراً للذكاء أو للمهارات في البرمجة، بل اختباراً لإصرار الشخص ومثابرته وبلوغه خط النهاية. كان بيل يوظِّف فقط المبرمِجين الذين ينهون ما بدأوه.

بحصولي على دعم سخيّ من مؤسسة غايتس، جنَّدتُ 1,200 طالب في سنتهم المدرسية الأخيرة وطلبتُ منهم، مثلما فعل ويلينغهام بالضبط، ذكر نشاطاتهم خارج المنهاج الدراسي (إذا كانت لديهم أي نشاطات)، ومتى شاركوا فيها، وكيف ميَّزوا أنفسهم خلال إنجازها، إن كانوا قد ميَّزوا أنفسهم. وبدأنا نسمّي هذا القياس أثناء إنجاز هذه الدراسة بالإسم الذي يشبهه: شبكة العزيمة[399].

الإرشادات: الرجاء ذكر النشاطات التي قضيتَ وقتاً طويلاً في إنجازها خارج الحصص الدراسية. يمكنها أن تكون نشاطات من أي نوع، على سبيل الذكر لا الحصر، رياضة، نشاطات من خارج المنهاج الدراسي، نشاطات تطوّعية، أبحاث/نشاطات أكاديمية، عمل مدفوع، أو هوايات. إذا لم يكن لديك نشاط ثانٍ أو ثالثٍ، الرجاء ترك تلك الصفوف فارغة:

النشاط	الصفوف المدرسية خلال المشاركة في النشاطات 9-10-11-12	الإنجازات، الجوائز، المناصب القيادية، إذا وُجدت
	□-□-□-□	
	□-□-□-□	

سيراً على خطى ويلينغهام، احتسبَ فريق دراستي مجاميع نقاط شبكة العزيمة من خلال قياسه الإلتزام لعدة سنوات والتحسّن في نشاطَين كحد أقصى.

تحديداً، كان كل نشاط يقوم به الطالب لسنتين أو أكثر ينال نقطةً واحدةً؛ والنشاط الذي يقوم به الطالب لسنة واحدة فقط لا ينال أي نقطة. وكل نشاط مارسه الطالب *لعدة* سنوات والذي يمكنه الإشارة إلى تحقيقه بعض التحسّن فيه (مثلاً، عضو في الحكومة الطلابية في إحدى السنوات ثم أمين صندوقها في السنة التالية) ينال نقطةً ثانيةً. وأخيراً، عندما يمكن اعتبار التحسّن "عالياً" على عكس

"معتدل" فقط (رئيس الهيئة الطلابية، أفضل لاعب في فريق كرة السلة، أفضل موظف في أحد الأشهر)، سنمنح النشاط نقطةً ثالثةً.

باختصار، يستطيع كل طالب تحقيق مجموع نقاط في شبكة العزيمة يتراوح من صفر (إذا كان لم يشارك في أي نشاط لعدة سنوات أبداً) إلى ست نقاط (إذا كان قد شارك في نشاطَين مختلفَين لعدة سنوات، وحقّق إنجازاً كبيراً في الاثنين معاً).

مثلما توقعنا فقد وجَدنا أن الطلاب الذين حقّقوا مجاميع نقاط عالية في شبكة العزيمة صنَّفوا أنفسهم بمرتبة أعلى في العزيمة، وكذلك فعل أساتذتهم.

ثم انتظَرنا.

بعد تخرّجهم من المدرسة، توزَّع الطلاب في عيّنتنا على عشرات الكليات في كل أرجاء البلد. وبعد سنتين، فقط 34% من الطلاب الـ 1,200 في دراستنا تسجَّلوا في معهد أو جامعة. ومثلما توقَّعنا بالضبط فإن احتمالات مواصلتهم الدراسة تعتمد بشدة على مجاميع نقاطهم في شبكة العزيمة: 69% من الطلاب الذين نالوا علامة 6 على 6 في شبكة العزيمة لا يزالون في الكلية. بالمقابل، فقط 16% من الطلاب الذين نالوا علامة 0 على 6 كانوا لا يزالون يدرسون لنيل الشهادة الجامعية.

في دراسة منفصلة، طبَّقنا نفس نظام تسجيل نقاط شبكة العزيمة على النشاطات خارج المنهاج الدراسي لأساتذة الكلية المبتدئين[400]. وجاءت النتائج مشابهة بشكل ملفت للنظر. فالأساتذة الذين أظهروا استكمالاً مُثمراً في بضعة إلتزامات خارج المنهاج الدراسي كانوا أكثر احتمالاً أن يبقوا في قطاع التعليم، كما كانوا فعّالين أكثر في إنتاج مكاسب أكاديمية لدى طلابهم. بالمقابل، لا توجد أي علاقة قابلة للقياس على الإطلاق بين إصرار الأساتذة وفعاليتهم في التعليم وبين مجاميع نقاطهم في اختبار SAT، أو المعدل التراكمي لعلاماتهم في الكلية، أو تصنيف حسّهم القيادي الذي أعطاهم إياه الشخص الذي أجرى مقابلة التوظيف معهم.

إذا نظرنا إلى هاتين الدراستين معاً، يمكننا تفسير الدليل الذي قدّمتُه حتى الآن بطريقتين مختلفتين. فحجّتي كانت أن النشاطات خارج المنهاج الدراسي هي وسيلة لكي يتمرَّن الشباب،

وبالتالي ليطوِّروا شغفاً ومثابرةً للأهداف الطويلة الأجل. لكن من الممكن أيضاً أن استكمال نشاطاتٍ خارج المنهاج الدراسي هو شيء يفعله الأشخاص الأقوياء العزيمة فقط. هذه التفسيرات ليست متنافية: فمن الممكن جداً أن *العاملَين* - الرعاية والانتقاء - يعلبان دوراً.

أفضل تخمين لديَّ هو أن استكمالنا إلتزاماتنا بينما نكبر *يتطلّب* عزيمةً *وينمّيها* في الوقت نفسه.

وأحد أسباب تفكيري بهذه الطريقة هو أن المواقف التي ينجذب إليها الأشخاص بشكل عام تميل إلى تحسين المميزات التي أخذَتهم إلى هناك في المقام الأول. وقد سمّى برنت روبرتس نظرية تطوّر الشخصية هذه *مبدأ التماثل*[401]، السلطة الرئيسية على ما يؤدي إلى تغييرات مستمرة في طريقة تفكير الأشخاص ومشاعرهم وتصرّفاتهم في المواقف المختلفة.

عندما كان برنت روبرتس طالب دراسات عليا في علم النفس في بيركلي، كانت النظرة السائدة هي أن الشخصيات تصبح "جامدة كالأسمنت"[402] بعد الطفولة. وقد جمَّع برنت وباحثو شخصية آخرون منذ ذلك الوقت بيانات طولية كافية - حيث تابعوا، حرفياً، *آلاف* الأشخاص على مرّ سنوات وعقود - لإظهار أن الشخصيات تتغيَّر حقاً بعد الطفولة[403].

وجد برنت وباحثو شخصية آخرون أن عمليةً رئيسيةً في تطوّر الشخصية تستلزم "استدعاء" المواقف وسمات الشخصية لبعضها البعض بشكل متبادل. ويقترح مبدأ التماثل أن السمات التي تقودنا نحو بعض المواقف في الحياة هي نفسها السمات التي تشجِّعها تلك المواقف وتعزِّزها وتضخِّمها. يوجد في هذه العلاقة احتمال نشوء دورات حميدة وشريرة.

مثلاً، تابَعَ برنت ومعاونوه في إحدى الدراسات ألف مراهِق في نيوزيلندا وهم يدخلون مرحلة البلوغ ويبحثون عن وظائف. على مرّ السنوات، انتهى المطاف بالمراهِقين العدائيين بأن يَشغَلوا وظائف أقل هَيبة ويواجهوا مصاعب في تسديد فواتيرهم. أدّت تلك الظروف بدورها إلى *زيادة* مستويات العداء لديهم، مما زاد من تآكل فرص عملهم. بالمقابل، دخل المراهقون المحبوبون أكثر دورةً حميدةً في التطوّر النفسي. فقد أمَّن أولئك "الأولاد اللطفاء" وظائف مرموقة أكثر قدَّمت لهم أماناً مالياً أفضل - وهذه نتائج حسَّنت مَيلهم نحو الاختلاط الاجتماعي[404].

لم تجر حتى الآن دراسة مبدأ التماثل للعزيمة.

لكن دعني أتأمل قليلاً. عند تركها على راحتها، قد تدخل الفتاة الصغيرة، بعد فشلها في فتح علبة الزبيب وقولها لنفسها، "هذا صعب جداً! أنا أستسلم!"، في دورة شريرة تعزِّز نزعة التخلي لديها. وقد تتعلَّم أن تستسلم مرة تلو الأخرى، فتفوِّت على نفسها كل مرة فرصة دخول دورة الكفاح الحميدة، التي يليها تحسّنٌ، وتليها ثقةٌ بالنفس لتجربة شيء أكثر صعوبة.

لكن ماذا بشأن الفتاة الصغيرة التي تأخذها أمها إلى رقص الباليه، رغم أن هذه الهواية صعبة؟ رغم أن الفتاة الصغيرة لا ترغب حقاً في ارتداء ثوب الرقص في تلك اللحظة، لأنها مُتعة قليلاً. ورغم أن مدرِّبة الباليه وبّختها في حصة التمرين الأخيرة لرفعها ذراعَيها بطريقة خطأ، ومن الواضح أن هذا أزعجها قليلاً. ماذا لو تم دفع تلك الفتاة الصغيرة إلى إعادة المحاولة مرة تلو الأخرى، فاختبرتْ في إحدى حصص التمرين شعور الرضى جرّاء إحرازها تقدّماً باهراً؟ هل سيشجِّعها ذلك الانتصار على التمرّن على أشياء صعبة *أخرى*؟ هل ستتعلَّم الترحيب بالتحديات؟

بعد سنة من نشر وارن ويلينغهام مشروع الصفات الشخصية، أصبح بيل فيتزسيمونز عميد دائرة الانتساب في جامعة هارفرد.

وبعد سنتين، عندما قدَّمتُ طلب انتساب إلى هارفرد، كان بيل الشخص الذي درس طلبي. أعرف هذا لأنني وجَدتُ نفسي في مرحلة من مراحل دراساتي العليا مشاركةً في مشروع خدمة اجتماعية مع بيل. "آه، آنسة حيوية!"، قال لي عندما تم تعريفنا على بعضنا البعض. ثم بدأ يعدِّد، بدقة متناهية، مختلف النشاطات التي كنتُ قد شاركت فيها في الثانوية.

اتصلتُ ببيل مؤخراً لأسأله رأيه عن الاستكمال خارج المنهاج الدراسي. ولم أتفاجأ أبداً من اكتشاف أن دراسة ويلينغهام كانت مألوفة له بكل تفاصيلها.

"إنها لديَّ هنا في مكان ما"، قال وبدا من الواضح أنه يبحث عنها في رفوف مكتبته. "إنها بمتناول اليد دائماً"[405].

حسناً، ولكن هل يوافق على استنتاجات ويلينغهام؟ هل الانتساب إلى هارفرد يهتمّ حقاً بأي شيء آخر غير مجموع النقاط في اختبار SAT والعلامات المدرسية؟

أردتُ أن أعرف لأن ويلينغهام كان يعتبر، في وقت نشره حصيلة دراسته، أن مكاتب الانتساب إلى الجامعات لم تكن تولي اهتماماً كافياً لاستكمال النشاطات خارج المنهاج الدراسي بنفس القوة التي تقترحها دراسته.

فشرح لي بيل فيتزسيمونز أن عدة مئات من الطلاب يُقبلون في هارفرد كل سنة بناءً على إنجازات أكاديمية رائعة حقاً. وتوحي إنجازاتهم الأكاديمية المُبكرة أنهم سيصبحون في لحظة من اللحظات أكاديميين من الطراز العالمي.

لكن هارفرد تقبل على الأقل نفس عدد الطلاب الذين، وفق كلمات بيل، "إلتزموا بالسعي وراء تحقيق شيء يحبونه ويثمِّنونه - و[قد فعلوا ذلك] بتخصيصهم طاقةً وانضباطاً وجهداً استثنائياً لذلك"[406].

لا أحد في مكتب الانتساب يريد أو يحتاج إلى أن يسعى أولئك الطلاب وراء نفس النشاطات عندما يصلون إلى الحرم التعليمي. "دعينا نأخذ الألعاب الرياضية كمثال"، قال بيل. "لنفترض أن الطالب تعرَّض للإصابة، أو قرَّر عدم اللعب، أو لم يتمكن من أن يصبح عضواً في فريق الجامعة. لقد اكتشفنا أن كل تلك الطاقة والحافز والإلتزام - كل تلك العزيمة - التي تم تطويرها من خلال الألعاب الرياضية يمكن تحويلها إلى شيء آخر تقريباً دائماً"[407].

أكَّد لي بيل أن هارفرد كانت في الواقع تولي أقصى اهتمامها للاستكمال. وبعد وصفه أحدث دراسة لنا تؤكّد حصيلة أبحاث ويلينغهام، أبلغني بيل أنهم يستخدمون مقياس تصنيف مشابهاً جداً: "نطلب من موظفي الانتساب لدينا أن يقوموا بالضبط بما يبدو أنك تفعلينه مع شبكة عزيمتك".

لقد ساعد هذا في شرح لماذا بقي يتذكّر بشكل واضح تماماً، حتى بعد مرور أكثر من سنة على قراءته طلب انتسابي، كيف كنتُ أمضي وقتي خارج الحصص الدراسية في الثانوية. فقد وجد الدليل في *نشاطاتي*، بنفس مقدار الدليل الذي وجده في أي شيء آخر في سجلي، بأنني جهَّزتُ نفسي لقسوة الكلية وفرصها.

استنتَج بيل قائلاً، "إحساسي، بعد مرور أكثر من أربعين سنة على وجودي في دائرة الانتساب، هو أن معظم الأشخاص يولدون ولديهم إمكانيات هائلة. السؤال الحقيقي هو ما إذا كان يتم

تشجيعهم ليستخدموا جهودهم وعزيمتهم، إذا شئتِ، إلى أقصى حدودها. وفي النهاية، أولئك الأشخاص هم الذين يبدو أنهم الأنجح".

أشرتُ إلى أن الاستكمال خارج المنهاج الدراسي قد يكون مجرد إشارة إلى وجود عزيمة، وليس شيئاً سيطوِّرها. وافَقني بيل الرأي، لكنه أعاد تأكيد قراره بأن النشاطات ليست مجرد إشارة. فقد كان حدسه أن استكمال أشياءٍ صعبةٍ يعلِّم الشاب دروساً قويةً وقابلةً للتحويل. "يتعلَّم المرء من الآخرين، ويكتشف ما هي أولوياته أكثر فأكثر من خلال التجارب، فتتطوَّر شخصيته".

تابَع بيل قائلاً، "في بعض الحالات، يشارك الطالب في نشاطاتٍ لأن شخصاً آخر، ربما أباه أو أمه أو مستشاره الجامعي، اقترحه عليه. لكن ما يحصل في أغلب الأحيان هو أن تلك التجارب تكون تحويلية في الواقع، فيتعلَّم الطالب شيئاً مهماً جداً، ثم يسارع ويساهم في تلك النشاطات بطرق لم يكن لا هو ولا أهله ولا مستشاره الجامعي ليتخيّلها أبداً".

أكثر شيء فاجأني في محادثتي مع بيل كان مقدار قلقه بشأن الأولاد الذين حُرموا من فرصة التمرّن على العزيمة في نشاطات خارج المنهاج الدراسي.

أخبرني بيل أن "المزيد والمزيد من الثانويات قلَّصت أو ألغت حصص الفنون والموسيقى ونشاطات أخرى"، ثم شرح أن مدارس الفقراء هي التي كانت تقوم بتلك التخفيضات في المقام الأول. "إنه الملعب الأقل المستوى الذي يستطيع المرء أن يتخيَّله".

تكشف دراسة أجراها روبرت بوتنام العالِم السياسي في جامعة هارفرد مع معاونيه أن الميسورين من طلاب الثانويات الأميركيين بدأوا يشاركون في نشاطات خارج المنهاج الدراسي بمعدلات مرتفعة بثبات في العقود القليلة الماضية. بالمقابل، المشاركة بين الطلاب الفقراء في انخفاض مستمر وكبير[408].

يشرح بوتنام أن هناك بضعة عوامل تساهم في توسيع فجوة المشاركة في النشاطات خارج المنهاج الدراسي بين الأغنياء والفقراء. فالنشاطات الرياضية التي تحتاج إلى أموال من أجل ممارستها بشكل مناسب، مثل حاجة فِرق كرة القدم إلى السفر، تشكّل إحدى العقبات أمام المشاركة

المتساوية. وحتى عندما تكون المشاركة "مجانية"، لن يستطيع كل الأهل تحمّل تكاليف الزي الرسمي لها. ولن يكون كل الأهل قادرين أو مستعدين لكي يقودوا السيارة ليأخذوا أولادهم إلى التمارين والمباريات ويعيدوهم منها. أما بالنسبة للموسيقى، فكلفة الدروس الخصوصية والآلات الموسيقية يمكن أن تشكّل مانعاً أمام المشاركة فيها.

تماماً مثلما كان بوتنام ليتوقّع، هناك علاقة متبادلة مُقلقة بين مدخول العائلة وبين مجاميع النقاط في شبكة العزيمة. ففي المعدل الوسطي، سجَّل طلاب السنة الثانوية الأخيرة في عيّنتنا الذين تأهَّلوا للحصول على وجبات طعام مموَّلة حكومياً مجاميع نقاط في شبكة العزيمة أقل بنقطة كاملة من الطلاب المحظوظين أكثر.

مثل روبرت بوتنام، فإن جيوفري كندا عالِمٌ اجتماعيٌ تدرَّب في هارفرد.

جيوف قوي العزيمة بالقدر الذي يمكنك أن تتخيّله. وشغفه هو تمكين الأولاد الذين يكبرون في الفقر من إدراك إمكانياتهم. أصبح جيوف مشهوراً نوعاً ما مؤخراً، لكنه بقي يكدح لعقودٍ في غموض نسبي كمدير لبرنامجٍ تعليميٍ مكثّفٍ جداً في مدينة نيويورك يدعى منطقة أولاد هارلم. وقد أصبح أول فوج من الأولاد الذين أكملوا البرنامج في الكلية الآن، وقد استطاع الأسلوب الشامل غير الاعتيادي للبرنامج، إلى جانب نتائجه الناجحة غير الاعتيادية، أن يجذب أنظار جميع طبقات الشعب إليه.

جاء جيوف إلى بنسلفانيا منذ بضع سنوات لكي يُلقي خطاب حفلة تخرّجنا. وقد تمكّنتُ من تدبير لقاء شخصي معه رغم جدول مواعيده المزدحم. وبما أن مدة اللقاء كانت محدودة، فقد دخلتُ في صلب الموضوع مباشرة.

فبدأتُ الكلام قائلةً، "أعرف أنك تدرَّبتَ لتكون عالِماً اجتماعياً، وأعرف أن هناك أشياء نملك أطناناً من الأدلة عليها ولا ننفّذها في مجال التعليم، وهناك أشياء لا نملك أي دليل عليها ونستمر بتنفيذها على أي حال. لكنني أريد أن أعرف رأيك *الحقيقي*، بعد كل ما رأيتَه وفعلتَه، بشأن الطريقة المناسبة لإخراج الأولاد من الفقر".

فقال جيوف، "سأجيبك بصراحة. أنا أب لأربعة أولاد. وقد راقبتُ العديد من الأولاد غير أولادي يكبرون. قد لا أملك دراسات مزدوجة التعمية وعشوائية التعيين لأبرهن ذلك، لكن يمكنني أن أقول لك ما الذي يحتاج إليه الأولاد الفقراء. يحتاجون إلى كل الأشياء التي نعطيها أنت وأنا إلى أولادنا. يحتاجون إلى الكثير. لكن يمكننا تلخيص الأمور بقول إن ما يحتاجون إليه هو طفولة لائقة"[409].

بعد حوالي سنة، أجرى جيوف مقابلة على TED، وكنتُ محظوظة كفاية لكي أكون بين الجمهور. فشرح أن معظم ما أنجزه برنامج منطقة أولاد هارلم[410] كان يرتكز على دليل علمي صلب - التعليم ما قبل دخول المدرسة، مثلاً، والنشاطات الإثرائية خلال الصيف. لكن كان هناك شيء واحد زوّده برنامجه من دون دليل علمي كافٍ لتبرير الكلفة: النشاطات خارج المنهاج الدراسي.

وسأل، "أتعرفون السبب؟ لأنني أحبّ الأولاد حقاً"[411].

فضحك الجمهور، وقالها مرة أخرى: *"أحبّ الأولاد حقاً"*.

وأقرّ قائلاً، "لم تقرأوا أبداً دراسة من MIT تقول إن إعطاء ولدك تعليمات في الرقص سيساعده على تحقيق نتائج أفضل في علم الجبر. لكنك ستعطي ذلك الولد تعليمات في الرقص، وستشعر بسعادة كبيرة عندما يريد تنفيذ تلك التعليمات".

جيوفري كندا على حق. فكل الأبحاث التي تكلّمتُ عنها في هذا الفصل ليست اختباريّة. لا أعرف إن كان سيأتي يوم يكتشف فيه العلماء الأمور اللوجستية - والأخلاقيات - لمسألة توزيع الأولاد عشوائياً لسنوات طويلة على حصص التدريب على الباليه ثم انتظار رؤية إن كانت الفوائد ستنتقل إلى إجادة علم الجبر أم لا.

لكن الواقع هو أن العلماء *أجروا* تجارب قصيرة الأجل لاختبار ما إذا كان إنجاز أشياء صعبة سيعلِّم الشخص أن يُنجز أشياء صعبة أخرى.

الطبيب النفسي روبرت آيزنبرغ[412] في جامعة هيوستن رائدٌ في هذا الموضوع. فقد أجرى عشرات الدراسات وزّع فيها الجرذان بشكل عشوائي للقيام بشيء صعب مثل ضغط رافعةٍ عشرين مرة للحصول على حبة واحدة من طعام الجرذان، أو شيء سهل مثل ضغط تلك الرافعة مرتين للحصول على نفس المكافأة. بعد ذلك، أعطى بوب *كل* الجرذان مهمة صعبة مختلفة. وقد توصَّل إلى نفس النتائج في كل الاختبارات: بالمقارنة مع الجرذان في "الظروف السهلة"، الجرذان التي كان مطلوباً منها سابقاً أن تعمل بجهد لكي تحصل على المكافأة أظهرت فيما بعد قوة وإصراراً أكبر في المهمة الثانية.

لاحَظ بوب أن جرذان المختبر تُغذّى عادة بإحدى طريقتين. فبعض الباحثين يستخدمون قواديس ذات مشبك سلكي تُملأ بالطعام، مما يُجبر الجرذان على قضم حُبيبات الطعام من خلال الفتحات الصغيرة في المشبك. أما الباحثون الآخرون فيبعثرون الحُبيبات على أرضية القفص بكل بساطة. اعتبر بوب أن العمل مع أجل الحصول على الطعام قد يعلّم الجرذان أن تبذل جهداً أكبر في مهام التدريب المُضنية. في الواقع، هذا بالضبط ما اكتشفه. فقد بدأ اختباره بتدريب جرذان يافعة على النزول على لوح ضيق من أجل الحصول على مكافأة. ثم قسَّم الجرذان إلى مجموعتين. عاشت المجموعة الأولى في أقفاص تحتوي على قواديس للطعام، والمجموعة الأخرى في أقفاص تُرمى فيها حُبيبات الطعام على أرضيتها. بعد شهر من بذلها جهداً لكي تحصل على الطعام من القادوس، كان أداء الجرذان أفضل في مهمة المدرَج من الجرذان التي كانت تسير متكاسلة لكي تتناول طعامها عن الأرض عندما كانت تشعر بالجوع.

ولأن زوجته كانت معلِّمة، فقد تسنّى لبوب فرصة تجربة نُسخ قصيرة الأجل من نفس الاختبار على الأولاد. مثلاً، قام في إحدى الدراسات بإعطاء سنتات لطلاب الصف الثاني والثالث لقاء تعدادهم أغراضاً واستظهارهم صوراً ومطابقتهم أشكالاً. ثم زاد بسرعة صعوبة تلك المهام لبعض الأولاد عندما بدأوا يتحسَّنون، لكنه استمر بإعطاء بعض الأولاد الآخرين نفس المهام السهلة بشكل متكرر.

كان كل الأولاد يحصلون على سنتات ويسمعون إطراءً.

بعد ذلك، طُلب من الأولاد في المجموعتين القيام بعمل مُضجر ومختلف كلياً عن المهام السابقة: استنساخ لائحة من الكلمات على ورقة. وكانت حصيلة البحث مماثلة لما اكتشفه بوب مع

الجرذان بالضبط: الأولاد الذين تدرَّبوا على مهام صعبة (بدلاً من سهلة) عملوا بجهد أكبر في مهمة الاستنساخ.

ما هو استنتاج بوب؟ يستطيع المرء أن يتعلَّم الاجتهاد من خلال التمرُّن.

تكريماً للعمل السابق الذي أجراه سيليغمان وماير عن العجز المكتسب بالتعلّم، حيث أدّت عدم قدرة الحيوانات على الهروب من العقاب إلى استسلامها في مهمة صعبة ثانية، سمّى بوب هذه الظاهرة *الاجتهاد المكتسب بالتعلّم*. وكان استنتاجه الرئيسي ببساطة أنه يمكن تعلّم الربط بين العمل بجهد والمكافأة. سيذهب بوب أبعد من ذلك ويقول إنه *من دون* اختبارهم الرابط المباشر بين الجهد والمكافأة، فإن الأشخاص والحيوانات على حد سواء يميلون إلى الكسل بشكل افتراضي. ففي النهاية، عوّدتنا طبيعة الحياة على مرّ العصور بأن نتجنّب الجهود التي تحرق السعرات الحرارية كلما أمكننا ذلك.

كانت إبنتي لوسي لا تزال رضيعة عندما قرأتُ دراسة بوب لأول مرة عن الاجتهاد المكتسب بالتعلّم، وكانت أختها أماندا طفلة صغيرة. وسرعان ما اكتشفتُ مع الفتاتين أنني غير ملائمة لألعب الدور الذي لعبه بوب في اختباراته. فقد كان من الصعب عليَّ إنشاء الأحداث الضرورية للتعلّم - بمعنى آخر، بيئة تكون القاعدة المُعتمَدة فيها هي *ستُكافأ إذا عملت بجهد، وإلا فلن تُكافأ*.

بالفعل، فقد كافَحتُ لتزويد نوع الملاحظات التي كنت أعرف أن إبنتيَّ بحاجة إليها. ووجَدتُ نفسي أُشيد بهما بحماسة مهما فعلتا. وهذا هو أحد الأسباب التي تجعل النشاطات خارج المنهاج الدراسي توفّر ملاعب متفوقة للعزيمة[413] - يوكّل المدرِّبون والأساتذة بمهمة توليد عزيمة لدى الأولاد الذين لا يملكونها من تلقاء أنفسهم.

في حصة الباليه التي كنتُ آخذ بنتيَّ إليها كل أسبوع، كانت هناك معلِّمة رائعة تنتظرهما. كان شغف تلك المعلِّمة بالباليه مُعدياً. فقد كانت داعمة مثلي تماماً، وبصراحة، متطلِّبة أكثر مني بكثير. عندما كانت إحدى الطالبات تأتي متأخرة إلى الحصة، كانت تسمع محاضرة قاسية عن أهمية احترام وقت الآخرين. وإذا نسيت إحدى الطالبات ارتداء ثوب الرقص في أحد الأيام، أو تركت

حذاء الباليه في المنزل، كانت تمضي الحصة بأكملها وهي جالسة تراقب الأخريات ولم يكن يُسمَح لها بالمشاركة أبداً. وعندما كانت تنفّذ إحدى الحركات بشكل غير صحيح، كانت تستمر بتكرارها دون انقطاع إلى أن تتمكن من تأديتها أخيراً وفق المعايير العالية لتلك المعلِّمة. وكانت الدروس تتضمن أحياناً محاضرات قصيرة حول تاريخ الباليه، وكيف أن كل راقصة مسؤولة عن مواصلة احترام ذلك التقليد.

قاسية؟ لا أظن ذلك. معايير عالية؟ بالتأكيد.

وهكذا كان في حصة الباليه، أكثر مما في المنزل، أن تعلَّمت لوسي وأماندا أن تطوِّرا اهتماماً، أن تتمرّنا على إتقان أشياء لم تكونا قادرتين على تأديتها بعد، أن تقدِّرا أهداف جهودهما التي تتخطى الذات، وعندما أصبحت الأيام السيئة جيدةً في نهاية المطاف، تعلَّمتا أن تتحلّيا بالصبر لإعادة المحاولة مرة تلو الأخرى.

نعيش في عائلتي وفق قاعدة الشيء الصعب، وهي تتألف من ثلاثة أجزاء. الجزء الأول هو أنه يجب على الجميع - بما في ذلك أمي وأبي - القيام بشيء صعب. والشيء الصعب هو شيء يتطلب تمرُّناً متعمَّداً يومياً. وقد قلتُ لأولادي إن الأبحاث النفسية هي شيئي الصعب، لكنني أمارس اليوغا أيضاً. ويحاول أبي أن يتحسَّن أكثر فأكثر في عمله كمطوِّر عقارات؛ كما يفعل الشيء نفسه مع الركض. وقد اختارت إبنتي الكبرى أماندا العزف على البيانو ليكون شيئها الصعب. كما مارست الباليه لعدة سنوات، لكنها توقفت لاحقاً. وكذلك فعلت لوسي أيضاً.

يأخذنا هذا إلى الجزء الثاني من قاعدة الشيء الصعب: يمكنك الانسحاب. لكن لا يمكنك الانسحاب قبل انتهاء الفصل التدريبي، أو انقضاء المدة التي دُفعت لها الرسوم، أو حصول نقطة توقف "طبيعية" أخرى. ويجب أن تُنهي أي شيء تكون قد بدأته، على الأقل طوال المدة الزمنية التي تكون قد ألزمت نفسك بها. بمعنى آخر، لا يمكنك الانسحاب في اليوم الذي يصيح فيه أستاذك عليك، أو تخسر سباقاً، أو تضطر إلى تفويت سهرة مع الأصدقاء لأن لديك عرضاً فنياً عليك تقديمه في الصباح التالي. لا يمكنك الانسحاب في يوم سيء.

وأخيراً، تقول قاعدة الشيء الصعب إنك *أنت* مَن يختار الشيء الصعب لنفسك. لا أحد غيرك يختاره لك، لأنه لا معنى بأن تقوم بشيء صعب لستَ مهتماً به ولو قليلاً. وحتى القرار بتجربة الباليه أتى بعد مناقشة مختلف الحصص الأخرى التي كان بإمكان بنتيَّ اختيارها بدلاً من ذلك.

في الواقع، تنقّلت لوسي بين ستة أشياء صعبة. وكانت تبدأ كل شيء صعب بحماسة لكنها تكتشف في نهاية المطاف أنها *لا* تريد أن تمضي قدماً في الباليه أو الجمباز أو الركض أو الحِرف اليدوية أو العزف على البيانو. ثم وصلت إلى الكمان الأوسط في النهاية. ولا تزال تتدرَّب على العزف عليه منذ ثلاث سنوات، وقد ازداد تعلّقها بهذه الآلة بدلاً من أن يتضاءل خلال تلك المدة. وقد انضمت السنة الماضية إلى أوركسترا المدرسة، وعندما سألتُها مؤخراً إن كانت تريد تبديل شيئها الصعب إلى شيء آخر، نَظَرت إليَّ وكأنني فقدتُ عقلي.

ستصبح أماندا في المرحلة الثانوية من المدرسة في السنة القادمة. وستتبعها أختها بعد سنة. عندها ستتغيَّر قاعدة الشيء الصعب، حيث سيُضاف مطلب رابع: يجب أن تلتزم كل فتاة بنشاط واحد على الأقل، إما شيء جديد أو العزف على البيانو والكمان الأوسط اللتين بدأتا بهما من قبل، لمدة *سنتين* على الأقل.

قرار استبدادي؟ لا أظن ذلك. وإذا لم تكن أحدث تعليقات لوسي وأماندا حول الموضوع توسّلاً مقنَّعاً بالإطراء، فإن بنتيَّ ليستا كذلك. فهما تريدان أن تصبح عزيمتهما أقوى عندما تصبحان أكبر في السن، وتعرفان أن العزيمة، مثل أي مهارة أخرى، تتطلَّب تمرُّناً. وتعرفان أنهما محظوظتان لنيل فرصة لتحقيق ذلك.

لكل أب وأم يريدان تشجيع العزيمة من دون إلغاء قدرة أولادهما على اختيار مسارهم بأنفسهم، أنصحهما باعتماد قاعدة الشيء الصعب.

الفصل 12
ثقافة العزيمة

أول مباراة كرة قدم أميركية شاهدتُها من بدايتها إلى نهايتها كانت السوبر بول XLVIII، وقد جرت في 2 فبراير 2014 بين فريقَي سياتل سيهوكس ودنفر برونكوس. فاز فريق سيهوكس بنتيجة 43-8.

في اليوم التالي لانتصارهم، أجرى مدرِّب سيهوكس بيت كارّول مقابلة مع عضو سابق في فريق سان فرانسيسكو فورتي ناينرز.

فبدأ اللاعب السابق المقابلة بقوله، "أعرف عندما كنتُ مع (الفورتي) ناينرز أنك كنت هناك... وأن تكون أحد أفراد النباينرز هو أمر مميَّز، وليس أن تكون أي لاعب كرة قدم. عندما تبحث مع جون شنايدر عن لاعب جديد، أخبرني: ما هي فلسفتكما، ما معنى أن تكون أحد أفراد سيهوكس؟".

فأجاب بيت مبتسماً، "لن أكشف لك كل شيء، لكن...".

"هيا يا رجل. أخبرني كل شيء يا بيت".

"سأخبرك أننا نبحث عن منافسين رائعين. من هنا تبدأ الأمور حقاً. وهؤلاء هم الشباب الذين يملكون عزيمة حقاً[414]. عقلية أنهم سينجحون دائماً، أن لديهم شيئاً ليبرهنوه. إنهم مرنون، ولن يدعوا النكسات تعيقهم. ولن يدعوا التحديات والحواجز والأشياء تردعهم... هذا هو السلوك المطلوب - نحن حقاً نسمّيه *العزيمة*".

لا يمكنني أن أقول أنني تفاجأت، سواء من تعليقات بيت أو من أداء فريقه المنتصِر في اليوم السابق.

لماذا؟ لأنني كنتُ قد تلقيتُ اتصالاً من بيت قبل تسعة أشهر. يبدو أنه كان يشاهد مقابلتي على TED بشأن العزيمة. وما حثّه على الاتصال بي فوراً كان إنفعالان عاجلان.

أولاً، كان فضولياً - متلهّفاً ليتعلَّم المزيد عن العزيمة أكثر مما كنتُ قادرةً على قوله في الدقائق الستة المخصَّصة لي على TED.

ثانياً، كان منزعجاً. ليس من معظم ما قلتُه، بل من آخر جزء في المقابلة. فقد اعترفتُ في تلك المقابلة أن العلم مخيّب للآمال وليس لديه الكثير ليقوله في تلك اللحظة حول بناء العزيمة. أخبرني بيت لاحقاً أنه قفز عن كرسيه وأخذ يصيح في وجهي على الشاشة بأن بناء العزيمة هو *بالضبط* ما تتمحور حوله كل ثقافة سيهوكس.

انتهى بنا المطاف أن تحدّثنا لحوالي ساعة: أنا على أحد طرفَي الخط، جالسة في مكتبي في فيلادلفيا، وبيت وفريق عمله على الطرف الآخر، محتشدين حول مكبّر صوت الهاتف في سياتل. قلتُ له ما كنت أكتشفه في بحثي، فأخبرني بما كان يحاول تحقيقه مع السيهوكس.

"تعالي وشاهدينا. كل ما نفعله هو مساعدة الأشخاص على أن يكونوا منافسين رائعين. نعلِّمهم كيف يثابرون. نُطلِق العنان لشغفهم. هذا *كل* ما نفعله"[415].

سواء أدركنا ذلك أم لا، إلا أن الثقافة التي نعيش فيها، والتي نتماثل معها، تنظِّم بقوة كل ناحية من نواحي كياننا.

ولا أعني بالثقافة الحدود الجغرافية أو السياسية التي تقسِّم الشعوب عن بعضها البعض بقدر ما أعني الحدود النفسية غير المرئية التي تفصل بين *نحن* وبين *هم*. فالثقافة في صميمها تحدِّدها المعايير والقيم المشتركة بين مجموعة من الأشخاص. بمعنى آخر، ستتواجد ثقافة مختلفة كلما نشأ إجماعٌ بين مجموعة من الأشخاص حول طريقة وسبب تنفيذهم الأمور فيما بينهم. أما بالنسبة

لطريقة عمل بقية العالم، فكلما كان التباين حاداً أكثر، كلما كانت الروابط بين ما يسمّيه الأطباء النفسيون "مجموعة تفضيلية" (in-group) أقوى.

لذا فإن سياتل سيهوكس ومدارس KIPP (برنامج المعرفة قوة) المستقلة - بنفس مقدار أي دولة - هي ثقافات أصلية. فإذا كنت أحد أفراد سيهوكس، فلن تكون مجرد لاعب كرة قدم. وإذا كنت طالباً في إحدى مدارس KIPP، فلن تكون مجرد طالب. فلاعبو سيهوكس وطلاب KIPP ينفّذون الأشياء بطريقة معيّنة، ويفعلون ذلك لأسباب معيّنة. بشكل مماثل، تملك وست بوينت ثقافة مختلفة - واحدة عمرها أكثر من قرنين من الزمن، ومع ذلك فإنها تستمر بالتطوّر مثلما سنكتشف قريباً.

يعتبر العديد منا أن الشركات التي نعمل فيها هي قوة ثقافية مهمة في حياتنا. مثلاً، عندما كنتُ أكبر، كان أبي يحب أن يسمّي نفسه "دوبونتيّ" نسبة إلى شركة دوبونت التي يعمل فيها. وكانت كل الأقلام في منزلنا من صنع الشركة، ومحفورة عليها جمل مثل *الأمان أولاً*، وكان وجه أبي يمتلئ بهجة كلما ظهر إعلان تجاري لشركة دوبونت على التلفزيون، وحتى أنه يكرّر أحياناً الجملة التي يقولها المعلِّق في الإعلان: "أشياء أفضل لحياة أفضل". أعتقد أن أبي التقى بالمدير العام لدوبونت بضع مرات فقط، لكنه سيُخبرك قصصاً لا تنتهي عن قراراته الحكيمة بنفس الطريقة التي يتحدّث بها المرء عن بطل حربٍ من أفراد العائلة.

كيف تعرف أنك جزء من ثقافة أصبحت جزءاً منك بالمعنى الحقيقي للكلمة؟ عندما تعتمد ثقافةً لنفسك، ستُنشئ ولاءً *مُطلَقاً* مع تلك المجموعة التفضيلية. فلا تكون أحد أفراد سيهوكس "إلى حد ما"، أو عضواً في وست بوينت "إلى حد ما". فإما أن تكون عضواً في المجموعة أو لا تكون. ويمكنك استخدام إسمٍ، وليس فقط نعتاً أو فعلاً، لكي تصف إلتزامك. لذا يتبيَّن أن الكثير يعتمد على طبيعة المجموعة التفضيلية التي تُلزم نفسك بها.

خلاصة القول بشأن الثقافة والعزيمة هي التالية: *إذا كنت تريد أن تكون عزيمتك أقوى، جد ثقافةً قوية العزيمة وانضم إليها. وإذا كنت قائداً وتريد أن تكون عزيمة الأشخاص في مؤسستك أقوى، أنشئ ثقافةً قوية العزيمة.*

اتصلتُ مؤخراً بعالِم الاجتماع دان تشامبليس الذي تعرّفنا عليه في الفصل 3 والذي أمضى السنوات الستة الأولى من حياته المهنية في دراسة السبّاحين.

كان سؤالي لدان عما إذا كان قد غيَّر رأيه في العقود الثلاثة بشأن أحد استنتاجاته الاستفزازية منذ دراسته التاريخية عن الخبرة.

مثلاً، هل لا يزال يعتبر الموهبة مصدراً كبيراً للتمويه يُراد به صرف الانتباه عن حقيقة الأمر عندما تتعلق المسألة بفهم أصول التفوّق على المستوى العالمي؟ هل لا يزال يؤيِّد مقولة أن الانتقال من فريق النادي المحلي إلى التنافس على المستوى الوطني والإقليمي وأخيراً العالمي والأولمبي يتطلّب تحسينات نوعيّة في المهارة وليس فقط في "عدد الساعات الإضافية" في حوض السباحة؟ وهل التفوّق المحيِّر، في نهاية المطاف، هو حقاً نتيجة تضافر تصرّفات دنيوية لا تُعد ولا تُحصى تُنفَّذ بشكل مثالي؟

نعم، نعم، ونعم.

"لكنني أهمَلتُ أهم شيء"، قال دان. "الطريقة الحقيقية لكي يصبح المرء سبّاحاً عظيماً هي بالانضمام إلى فريق عظيم"[416].

قد تصدمك غرابة هذا المنطق. فقد تفترض أن المرء يصبح سبّاحاً عظيماً *أولاً* ثم ينضم إلى فريق عظيم. وصحيح بالطبع أن الفِرق العظيمة لا تقبل أي شخص. فهناك اختبارات يخضع لها كل شخص يرغب بالانضمام إلى الفريق. وهناك عدد محدود لأعضاء الفريق. وهناك معايير. وكلما كان الفريق نخبوياً أكثر، كلما زادت رغبة أعضائه الحاليين بإبقاء تلك المعايير عالية.

ما كان يقصده دان هو التأثير المتبادل لثقافة الفريق الخاصة على الشخص الذي ينضم إليه. ففي السنوات العديدة التي أمضاها داخل الحوض وخارجه، رأى اتجاه السببية بين الفريق العظيم والسبّاح العظيم يسير في الاتجاهين. وقد شهد في الواقع على المبدأ المتماثل لتطوّر الشخصية: لقد رأى أن المميزات الخاصة جداً التي يتم اختيارها لبعض المواقف تحسّنها هذه الأخيرة أيضاً.

"اسمعي، عندما بدأتُ دراسة الرياضيين الأولمبيين، قلتُ لنفسي، 'أي نوع من غرباء الأطوار يستيقظون عند الرابعة فجراً كل يوم لكي يتمرّنوا على السباحة؟'. وشعرتُ أنه 'لا بدّ وأن

هؤلاء أشخاصٌ مذهلون لكي يفعلوا شيئاً مماثلاً'. لكن الحقيقة هي أنك عندما تذهبين إلى مكان يستيقظ فيه *كل شخص* تعرفينه عند الرابعة فجراً لكي يتمرّن على السباحة، فستفعلين ذلك بالضبط. لن يعود أمراً غريباً أو غير مألوف. بل يصبح عادة لديك".

راقب دان مراراً وتكراراً سبّاحين جدد ينضمون إلى فريقٍ كان يقوم بالأمور أفضل مما كانوا معتادين عليه بدرجة أو درجتين. وكان القادم الجديد سرعان ما يتأقلم مع معايير الفريق.

وأضاف دان قائلاً، "بالنسبة لي شخصياً، لا أملك هذا القدر من الانضباط الذاتي. لكن إذا كنتُ مُحاطاً بأشخاص يكتبون مقالات ويلقون محاضرات ويعملون بجهد، فسأميل إلى التشبّه بهم. وإذا كنتُ بين حَشد من الأشخاص الذين يقومون بالأمور بطريقة معيّنة، فسأمتثل بهم".

إن حافز الانسجام مع المجموعة قوي بالفعل. وقد أوضحت بعض أهم تجارب علم النفس في التاريخ مدى السرعة التي يصطف بها الفرد، ومن دون إدراكه الواعي عادة، مع مجموعة تتصرّف أو تفكّر بطريقة مختلفة عنه[417].

وختم دان كلامه قائلاً، "لذا أظن أن هناك طريقة صعبة وطريقة سهلة للحصول على العزيمة. الطريقة الصعبة هي القيام بذلك بنفسك. والطريقة السهلة هي استخدام الامتثال - الحافز البشري الأساسي للانسجام - لأنك إذا كنت محاطاً بعدد كبير من الأشخاص الأقوياء العزيمة، فستصبح عزيمتك أقوى".

تأثيرات الامتثال القصيرة الأجل ليست ما يثير اهتمامي بشأن تأثير قوة الثقافة على العزيمة. ليس تماماً.

فأكثر شيء يثير اهتمامي هو فكرة أن للثقافة قوة لكي تشكّل لنا هويتنا على المدى الطويل. فمع مرور الوقت وفي الظروف الصحيحة، تصبح معايير وقيم المجموعة التي ننتمي إليها هي معاييرنا وقيمنا الشخصين. أي أننا نستلهمها؛ نحملها في داخلنا. وتصبح *طريقة* وسبب *تنفيذهم الأمور فيما بينهم* في نهاية المطاف *طريقة* وسبب *تنفيذي الأمور فيما بيننا*.

تؤثر الهوية على كل ناحية من شخصيتنا، لكن لها صلة وثيقة وخاصة بالعزيمة. وغالباً ما تكون قراراتنا الحاسمة المتعلقة بقوة العزيمة - أن ننهض مرة أخرى؛ أن نتحمّل هذا الصيف البائس والمُضني؛ أن نركض خمسة كيلومترات مع زملائنا في الفريق في حين أننا قد نركض ثلاثة كيلومترات لو كنا بمفردنا - هي مسألة هوية أكثر مما هي أي شيء آخر. ولا ينبع شغفنا ومثابرتنا في أغلب الأحيان من تحليلٍ باردٍ يحتسب تكاليف البدائل وفوائدها. بل يكون مصدر قوتنا هو الشخص الذي نعرف أنه نحن.

يشرح جايمس مارتش[418]، وهو خبير في اتخاذ القرارات في جامعة ستانفورد، الفرق كالتالي: نعود أحياناً إلى تحليل التكاليف والفوائد عندما نقوم باختياراتنا. بالطبع، لا يقصد مارتش أننا نُحضر كدسة أوراق وآلة حاسبة عندما نريد أن نقرِّر ماذا سنأكل على الغداء أو متى سننام. بل يقصد أننا عندما نريد أن نختار أحياناً، نأخذ بعين الاعتبار كيف سنستفيد، وماذا علينا أن ندفع، ومدى أرجحية أن تكون تلك الفوائد والتكاليف ما نعتقد أنها ستكون عليه حقاً. يمكننا أن نفعل كل هذه الأمور في ذهننا، وبالفعل، عندما أقرِّر ماذا سأتناول على الغداء أو متى سأنام، غالباً ما أفكِّر بالفوائد والمساوئ قبل أن أتخذ القرار. الأمر منطقي جداً.

لكننا لا نفكِّر في أحيان أخرى، يقول مارتش، بعواقب تصرّفاتنا أبداً. فلا نسأل أنفسنا: *ما هي الفوائد؟ ما هي التكاليف؟ ما هي الأخطار؟* بل نسأل أنفسنا: *مَن أنا؟ ما هو هذا الموقف؟ ماذا سيفعل شخص آخر مثلي في موقف كهذا؟*

إليك مثالاً:

قدَّم توم دايرلاين نفسه لي على الشكل التالي: "أنا عضو في وست بوينت، وجندي مُجوقَل، ومدير عام لمرتين. أسَّستُ جمعية لا تبغي الربح وأدرتُها. لستُ مميزاً أو مذهلاً بأي طريقة ممكنة، ما عدا في واحدة: العزيمة"[419].

خلال خدمته في بغداد خلال صيف 2006، أُصيب توم برصاصة أطلقها قنّاص حطَّمت حوضه وعظم عجُزه. لم تكن هناك أي طريقة لمعرفة كيف ستعاود عظامه الالتحام ببعضها وطبيعة الحركة التي سيتمكن من القيام بها بعد حصول ذلك. وقد أخبره الأطباء أنه قد لا يتمكن من السير أبداً من جديد.

"أنتم لا تعرفونني"، أجابهم توم ببساطة. ثم أقسم يميناً على نفسه بأنه سيشارك في سباق الأميال العشرة الذي يقيمه الجيش والذي كان يتدرِّب لكي يشارك فيه قبل تعرّضه للإصابة.

عندما تعافى أخيراً بعد سبعة أشهر بما يكفي لكي يغادر السرير ويبدأ العلاج الفيزيائي، عمل توم بضراوة، وبلا هوادة، مُنجزاً كل التمارين المطلوبة منه وأكثر. وكان يصرخ أحياناً من الألم أو يصيح جملاً تشجيعية لنفسه. يقول توم إن "بقية المرضى كانوا يجفلون قليلاً في البدء، لكنهم اعتادوا عليَّ، ثم أخذوا يقلّدون صرخاتي بدافع المزاح"[420].

بعد إحدى جلسات التدريب التي كانت صعبة جداً، أخذ توم يشعر بصواعق حادة من الألم في كامل رجلَيه. "كانت تدوم لثانية أو ثانيتين فقط"، يقول توم، "لكنها تعود في أوقات عشوائية خلال اليوم، مما كان يجعلني أقفز من الصدمة حرفياً". كان توم يضع هدفاً لنفسه كل يوم وينجح في تحقيقه، ثم بدأ يحصد ثمار تحمّله الألم وتعرّقه بعد بضعة أشهر. أخيراً، أصبح بالكاد قادراً على السير مستعيناً بجهاز المساعدة على المشي، ثم مستعيناً بعكاز فقط، ثم من تلقاء نفسه. ثم بدأ يسير أسرع ولمسافة أطول، ثم أصبح قادراً على الركض على بساط المشي الكهربائي لبضع ثوانٍ أثناء تمسّكه بالقضبان، ثم لدقيقة كاملة، وهكذا دواليك إلى أن بلغ مرحلة جمود في النتائج، بعد أربعة أشهر من التحسّن.

"قال لي معالجي الفيزيائي، 'لقد انتهينا. أحسنتَ صنعاً'. فقلتُ له، 'لا يزال لديَّ المزيد'. فقال، 'لقد أنجزتَ ما عليك إنجازه. لقد انتهينا'. لكنني أجبتُه، 'لا، لا، لا يزال لديَّ المزيد'".

ثم واصل توم تمارينه لثمانية أشهر كاملة تلت نقطة عدم ظهور أي تحسّن ملحوظ. تقنياً، لم يكن مسموحاً لمعالجه الفيزيائي بمعالجته بعد الآن، لكن توم كان يعود من تلقاء نفسه لكي يستخدم المعدات على أي حال.

هل كانت هناك أي فائدة من تلك الأشهر الزائدة؟ ربما. وربما لا. لا يستطيع توم أن يقول بشكل مؤكَّد إن كانت التمارين الزائدة قد نفعته بأي شيء. لكنه يعرف أنه كان قادراً على بدء التدرّب لسباق الأميال العشرة في الصيف التالي. كان يهدف قبل تعرّضه لإطلاق النار بأن يقطع كل ميل في سبع دقائق، فيُنهي السباق في سبعين دقيقة أو أقل. لكنه عدَّل هدفه بعد إصابته: فأصبح يأمل أن يقطع

كل ميل في اثنتي عشر دقيقة وأن يُنهي السباق في ساعتين. ما كان وقته النهائي؟ ساعة وست وخمسين دقيقة.

لا يستطيع توم أن يقول إن قرار المشاركة في سباق الأميال العشرة - ثم سباقَي ترياثلون بعد ذلك - كان قراراً متجذّراً في حسابات التكاليف والفوائد أيضاً. "لم أكن سأقبل بالفشل لأنني لم أهتمّ أو لم أحاول. فهذه ليست طبيعتي".

بالفعل، التكاليف والفوائد المحسوبة للشغف والمثابرة لا تعني شيئاً دائماً، على الأقل على المدى القصير. فيكون "معقولاً" أكثر في أغلب الأحيان الاستسلام والانتقال إلى شيء آخر. وقد تمرّ سنوات عديدة قبل جني ثمار العزيمة.

وهذا بالضبط ما يجعل الثقافة والهوية مهمان جداً لفهم كيف يعيش الأشخاص الأقوياء العزيمة حياتهم. فمنطق التكاليف والفوائد المتوقعة لا يشرح خياراتهم بشكل جيد جداً. أما منطق الهوية فيفعل ذلك.

يبلغ عدد سكان فنلندا أكثر من خمسة ملايين بقليل. لذا فعدد الفنلنديين في العالم أقل من عدد سكان نيويورك. هذا البلد الشمالي الصغير والبارد - شماليّ إلى درجة أنهم بالكاد يحصلون في أوج فصل الشتاء على ست ساعات من ضوء النهار - تعرَّض للغزو عدة مرات من قِبل جيرانه الأكبر عدداً والأكثر قوة. وعما إذا كانت تلك التحديات التاريخية والخاصة بالأرصاد الجوية قد ساهمت في نظرة الفنلنديين إلى أنفسهم هو سؤال جيد. لكن بغض النظر عن ذلك، لا يمكن إنكار أن الفنلنديين يرون أنفسهم من بين الأشخاص الأقوى عزيمةً في العالم.

أقرب كلمة للعزيمة في الفنلندية هي sisu (تُلفَظ سيسو). الترجمة غير مثالية. فالعزيمة تحدِّد امتلاك شغفٍ لتحقيق هدف ذي مستوى أعلى *وكذلك* امتلاك مثابرة لاستكماله. من جهة أخرى، تتمحور السيسو حول المثابرة فقط. بالأخص، تشير السيسو إلى قوة داخلية - نوعٌ من رأس مال نفسيّ - يثق الفنلنديون أنها تولد معهم بسبب إرثهم الفنلندي. حرفياً، تشير السيسو إلى باطن الشخص، إلى جرأته وشجاعته.

في العام 1939، خسرت فنلندا حرب الشتاء ضد جيش سوفياتي كان يفوقها بثلاثة أضعاف من حيث عدد الجنود، وثلاثين ضعفاً من حيث عدد الطائرات، ومئة ضعف من حيث عدد الدبابات. صمد الجنود الفنلنديون لعدة أشهر - وهذا أطول بكثير مما توقّعه السوفيات أو أي شخص آخر. وفي العام 1940، نشرت مجلة تايم مقالاً عن السيسو:

يملك الفنلنديون شيئاً يسمّونه سيسو. إنه مركَّب من الجرأة والشجاعة، من الضراوة والعناد، من القدرة على مواصلة القتال بعد انسحاب معظم الأشخاص، ومن المحاربة رغبةً بالانتصار. يترجم الفنلنديون كلمة سيسو كـ "الروح الفنلندية" لكنها كلمة مليئة بالجرأة أكثر بكثير من ذلك.[421]

في نفس السنة، نشرت نيويورك تايمز مقالاً بعنوان "سيسو: كلمة تشرح فنلندا". وقد وصف شخصٌ فنلنديٌ أبناء وطنه للصحافي كالتالي: "الفنلندي النموذجي شخصٌ متعنّت مقتنع بإمكانية استخلاصه الخير من الحظ السيء ببرهنة أنه يمكنه تحمّل ما هو أسوأ"[422].

عندما أُحاضر عن العزيمة أمام طلابي، أتقصَّد شمل استطراد موجز عن السيسو. وأسألهم السؤال البلاغي: هل يمكننا أن نزوِّر ثقافةً - مثلما يظن بيت كارول مدرِّب السيهوكس أننا قادرون على ذلك - تحتفل بمميزات مثل السيسو والعزيمة وتدعمها؟

منذ بضع سنوات، وبمحض الصدفة، كانت هناك شابة فنلندية تدعى إميليا لاهتي بين الجمهور عندما ذكرتُ السيسو. بعد انتهاء المحاضرة، سارعت لكي تصافحني وتؤكِّد لي أن نظرتي الخارجية إلى السيسو صحيحة. وقد اتفقنا على وجود حاجة ملحّة إلى إجراء تحقيق منهجي حول السيسو، ونظرة الفنلنديين إليها، وكيفية انتشارها.

أصبحت إميليا طالبة دراسات عليا في السنة التالية، وتمحورت أطروحتها الرئيسية حول تلك الأسئلة بالضبط. فقد سألت ألف فنلندي[423] عن نظرتهم إلى السيسو واكتشفت أن لدى معظمهم عقلية نمو تجاه تطوّرها. فعندما سألتهم، "هل تظن أنه يمكن تعلّم السيسو أو تطويرها من خلال الجهد الواعي؟". أجاب 83% منهم "نعم". ثم أضاف أحد المُجيبين: "مثلاً، المشاركة في الرحلات القصيرة للكشافة الفنلندية، حيث قد يكون فتى في الثالثة عشر من عمره مسؤولاً عن فتيان آخرين في العاشرة من أعمارهم لوحدهم في الغابة، تبدو وكأن لها علاقة متبادلة ما مع السيسو".

بصفتي عالِمة، لا أتعامل بجدية مع فكرة أن الفنلنديين، أو أفراد أي جنسية أخرى، يملكون احتياطات فعلية من الطاقة مخفية في أمعائهم، وتنتظر تفجّرها في اللحظة الحاسمة. ومع ذلك فإن هناك درسَين فعّالَين يمكننا أخذهما من السيسو.

أولاً، اعتبار نفسك شخصاً قادراً على التغلّب على محن هائلة يؤدي في أغلب الأحيان إلى سلوك يؤكِّد ذلك التصوّر الذاتي. فإذا كنت فنلندياً تملك "روح السيسو" تلك، فستنهض مرة أخرى مهما كلّف الأمر. بشكل مماثل، إذا كنت لاعباً في فريق سياتل سيهوكس، فستكون شخصاً تنافسياً. لديك ما يلزم لكي تنجح. لن تدع النكسات تعيقك. فالعزيمة تجري في عروقك.

ثانياً، حتى ولو كانت فكرة وجود طاقةٍ داخليةٍ فعليةٍ منافيةً للعقل، لا يمكن أن يكون المجاز مناسباً أكثر من ذلك. فنحن نشعر أحياناً وكأنه لم يعد لدينا ما نبذله، ومع ذلك، نجد في تلك اللحظات المظلمة واليائسة أننا إذا واصلنا وضع قدم أمام الأخرى، فستكون هناك طريقة لتحقيق كل ما ينفيه العقل والمنطق.

لا تزال فكرة السيسو متممة للثقافة الفنلندية منذ قرون. لكن يمكن إنشاء الثقافات في أطر زمنية أقصر بكثير. وفي مسعايَ لفهم ما الذي يؤدي إلى نشوء العزيمة، صادفتُ بضع مؤسسات لها قادة أقوياء العزيمة بشكل خاص نجحوا، برأيي، ببناء ثقافة العزيمة.

خذ مثلاً جايمي دايمون، المدير العام لجاي بي مورغان تشايس (JPMorgan Chase). جايمي ليس الوحيد بين موظفي البنك الذين يزيد عددهم عن 250,000 موظفاً الذي يقول، "أرتدي هذا القميص وأنزف هذا الدم"[424]. ويقول موظفون آخرون أدنى رتبةً منه بكثير أشياءَ مثل "ما أفعله كل يوم لعملائنا يؤثّر حقاً. لا أحد هنا ليس مهماً. وكل تفصيل، كل موظف، يؤثّر... أنا فخور أن أكون جزءاً من هذه الشركة الرائعة"[425].

لا يزال جايمي المدير العام لجاي بي مورغان تشايس، أكبر بنك في الولايات المتحدة، منذ أكثر من عقد. وفي الأزمة المالية التي وقعت في العام 2008، قاد جايمي بنكه إلى برّ الأمان، وفي حين أن البنوك الأخرى انهارت كلياً، حقَّق جاي بي مورغان تشايس بطريقة أو بأخرى أرباحاً بقيمة 5$ مليارات.

بالمصادفة، شعار المدرسة الإعدادية لجايمي، براونينغ سكُول، هو "grytte"[426]، وهي نسخة إنكليزية قديمة لكلمة grit (العزيمة) معرَّفة في كتاب سنوي يعود للعام 1897 بأنها "الحزم، الشجاعة، الإصرار... حالة تفوز لوحدها بلقب النجاح الأصلي في كل المشاريع". خلال السنة المدرسية الأخيرة لجايمي في براونينغ[427]، تعرَّض أستاذ التفاضل والتكامل لذبحة قلبية ولم يكن الأستاذ البديل عنه يعرف مادة التفاضل والتكامل. فانسحب نصف الطلاب من هذا المقرّر التعليمي؛ وقرَّر النصف الآخر، ومن بينهم جايمي، البقاء وأمضوا السنة بأكملها في غرفة تدريس منفصلة، لوحدهم، يتعلّمون من تلقاء أنفسهم.

"عليك أن تتعلمي كيف تتجاوزين المطبات على الطريق والأخطاء والنكسات"، قال لي عندما اتصلتُ به لأكلمه عن الثقافة التي بناها في جاي بي مورغان تشايس. "ستحدث إخفاقات بالتأكيد، وطريقة تعاملك معها قد تكون أهم شيء يحدِّد ما إذا كنت ستنجحين أم لا. تحتاجين إلى قرار شرس، إلى تحمّل المسؤولية. أنت تسمّينه عزيمة، بينما أنا أسمّيه جَلَد"[428].

الجَلَد بالنسبة لجايمي دايمون هو مثل السيسو بالنسبة لفنلندا. ويتذكّر جايمي أن طرده من سيتي بنك في سنّ الثالثة والثلاثين، ثم أخذه سنة كاملة ليفكِّر ملياً في الدروس التي عليه أن يتعلّمها من تلك الحقبة، جَعَله قائداً أفضل. وهو مقتنع بالجَلَد بما يكفي لجعله قيمةً جوهريةً لكامل موظفي جاي بي مورغان تشايس. "الشيء المُطلق هو أننا نحتاج إلى أن ننمو مع مرور الوقت"[429].

فسألته هل من الممكن حقاً أن يؤثر قائدٌ على ثقافة شركة بهذا الحجم الهائل؟ صحيح، فقد تم وصف ثقافة جاي بي مورغان تشايس، تحبّباً، "مملكة جايمي". لكن هناك حرفياً الآلاف والآلاف من موظفي جاي بي مورغان تشايس الذين لم يلتقِ بهم جايمي شخصياً أبداً.

يقول جايمي، "بالتأكيد. ويستلزم الأمر تواصلاً حثيثاً - حثيثاً جداً. تعتمد الأمور على ما تقولينه وكيف تقولينه".

وقد تعتمد أيضاً على عدد *مرات* قولك له. فجايمي يُعتبر واعظاً دؤوباً بكل المقاييس، فيعبر أقاصي البلد لكي يشارك في ما يسمّيه اجتماعات قاعة البلدة مع موظفيه. وقد سُئل في أحد الاجتماعات، "عما تبحث في فريق قيادتك؟". ما كان جوابه؟ "القدرة، الشخصية، وطريقة معاملتهم

الآخرين"[430]. أخبرني لاحقاً أنه يسأل نفسه سؤالين عن الإدارة العليا. الأول: "هل سأدعهم يديرون الشركة من دوني؟". الثاني: "هل سأدع أولادي يعملون لديهم؟"[431].

يحبّ جايمي أن يكرِّر كلاماً مفضَّلاً لديه قاله تيدي روزفلت:

ليس الناقد ما يهمّ؛ ليس الرجل الذي يشير إلى كيفية تعثّر الرجل القوي، أو أين كان بإمكان أداء فاعل الأعمال أن يكون أفضل. يعود الفضل إلى الرجل الموجود في الحلبة فعلياً[432]، الذي يعبق وجهه بالغبار والعرق والدم؛ الذي يكافح ببسالة؛ الذي يخطئ، الذي يفشل في تحقيق مبتغاه مرة تلو الأخرى، لأنه لا يوجد جهد من دون أخطاء وعيوب؛ لكنه يكافح فعلياً لتنفيذ الأعمال؛ الممتلئ بحماسة كبيرة، بتفانٍ كبير؛ الذي يستنفد نفسه على قضية نبيلة؛ الذي يعرف في أفضل الظروف طعم الانتصار اللامع في النهاية، والذي يعرف في أسوأ الظروف أنه إذا فشل فإنه يفشل على الأقل بينما يتصرّف بجرأة كبيرة، لكي لا يوضع أبداً مع أولئك الباردين والخجولين الذين لا يعرفون طعم الانتصارات ولا الهزائم.

وإليك كيف يترجم جايمي شعر روزفلت إلى نثر في كتيّب جاي بي مورغان تشايس المعنون كيف *نقوم بالأعمال*: "خذ قراراً شرساً في كل شيء تفعله". "برهن عن امتلاكك إصراراً ومرونةً وعناداً". "لا تدع النكسات المؤقتة تصبح أعذاراً دائمة". وأخيراً، "استخدم الأخطاء والمشاكل كفرص لكي تتحسَّن - وليس كأسباب لكي تنسحب".[433]

واجه أنسون دورانس تحدي ترسيخ العزيمة في عدد أقل بكثير من الأشخاص. إحدى وثلاثون امرأة، بالتحديد، اللواتي يشكّلن كامل فريق كرة قدم النساء في جامعة نورث كارولاينا في تشابل هيل. أنسون هو المدرِّب الأكثر تحقيقاً للفوز في تاريخ كرة القدم النسائية. ويتضمن سجله إثنين وعشرين بطولة وطنية في إحدى وثلاثين سنة من المنافسات. وقد درَّب المنتخب الأميركي للنساء إلى لقبه العالمي الأول في العام 1991.

عندما كان لا يزال لاعباً في أيام شبابه، كان أنسون كابتن فريق كرة قدم الرجال في جامعة نورث كارولاينا. لم يكن موهوباً بشكل خاص، لكن طريقة لعبه السريع والمشاكس في كل دقيقة من التمارين والمنافسات أكسبه إعجاب زملائه في الفريق، الذين لقَّبوه "المبتكر والصاخب". وقد قال له

والده في إحدى المرات، "أنسون، أنت أكثر شخص واثق من نفسه ولا يملك أي موهبة التقيتُه في حياتي". فأجابه أنسون على ذلك بسرعة قائلاً، "سأعتبر كلامك هذا مديحاً لي يا أبي"[434]. بعد عدة سنوات، وكان قد أصبح مدرِّباً، لاحظ أنسون أن "الموهبة شائعة؛ لذا فإن ما تستثمره لتطوير تلك الموهبة هو المقياس النهائي الحاسم للعظمة"[435].

يعزو العديد من محبي أنسون نجاحه الذي لم يسبق له مثيل إلى التجنيد. لكنه أخبرني، "هذا غير صحيح بكل بساطة. فهناك خمس أو ست مدارس تسبقنا في التجنيد بشكل دوري. وسبب نجاحنا المذهل هو ما نفعله بعدما تصل اللاعبات إلى هنا. إنها ثقافتنا"[436].

قال أنسون إن مسألة بناء الثقافة تعتمد على إجراء اختبارات متواصلة. "سنجرِّب أي شيء مبدئياً، وإذا نجح، سنستمر بالقيام به".

مثلاً، بعد سماعه عن بحثي حول العزيمة، طلب أنسون من كل لاعباته ملء استمارة مقياس العزيمة وتأكَّد من تلقي كل واحدة منهن مجموع نقاطها. "شعرتُ بصدمة كبيرة بصراحة. فباستثناء لاعبة واحدة أو لاعبتين فقط، مرتبة العزيمة في اختبارك هي الطريقة التي كنتُ سأقيِّم بها عزيمتهن". يتأكد أنسون الآن من خضوع الفريق بأكمله لمقياس العزيمة كل ربيع لكي يكون لديهن "تقدير أعمق للصفات الحيوية التي يتمتّع بها الأشخاص الناجحون". ويجب أن ترى كل لاعبة مجموع نقاطها لأن المقياس، على حد تعبير أنسون، "يقبض عليهن في بعض الحالات، ويكشفهن في حالات أخرى". تعاود اللاعبات الخضوع للمقياس كل سنة لكي تتمكنَّ من مقارنة عزيمتهن الحالية بما كانت عليه في السابق.

هناك اختبار آخر ثبُت هو اختبار الصفرة[437] الذي يجري في بداية كل سنة. فتصطفّ كل اللاعبات، كتفاً لكتف، وتركضن عند سماع صفرة إلكترونية إلى خط يبعد عنهن عشرين متراً، فتصلن إلى هناك في الوقت المناسب لسماع صفرة أخرى، وهي إشارة لكي يستدرن ويركضن عائدات إلى حيث بدأن. تركضن ذهاباً وإياباً، وتزدنَ السرعة مع انخفاض الفاصل الزمني بين الصفرات تدريجياً، فتصبحن تركضن بسرعة قصوى في غضون دقائق - لكن الصفرات تستمر بالتسارع. فتسقط عندها اللاعبات، الواحدة تلو الأخرى، مُنهكات بالكامل. يتم تسجيل المسافة التي تقطعها كل لاعبة، مثل كل شيء آخر تفعلنه في التدريبات والمنافسات، ثم تُعلَّق النتائج فوراً في غرفة تبديل الملابس لكي يراها الجميع.

صُمِّم اختبار الصفرة في الأصل على يد فيزيولوجيي تمرين كنديين كوسيلة لاختبار القدرة التنفسية القصوى، لكن السبب الوحيد الذي يجعل أنسون يحبّه هو لقياس اللياقة البدنية. فمثل الباحثين في مختبر التعب في هارفرد الذين صمّموا اختبار جهاز المشي في العام 1940 لتقييم المثابرة من خلال تحمّل الألم الجسدي، يتعامل أنسون مع اختبار الصفرة كاختبار مزدوج للشخصية. وقد أخبرني أنه يلقي أمامهن خطاباً قصيراً في البدء عما سيبرهن له هذا الاختبار. "إذا حققتنَّ نتيجة جيدة، فإما أن لديكن انضباطاً ذاتياً لأنكن قد تدرّبتنَّ طوال الصيف، أو لأن لديكن صلابة ذهنية لتحمّل الألم لا يملكها معظم الأشخاص. المثالي، بالطبع، هو أن يكون لديكن الأمران معاً". ويقول أنسون قبل الصفرة الأولى مباشرة، "سيداتي، هذا اختبارٌ لعقليتكن. *انطلقن!*"[438].

ما هي الطريقة الأخرى التي يبني بها أنسون ثقافة العزيمة؟ مثل جايمي دايمون، يبذل الكثير من الجهد في التواصل. وهذا بالطبع ليس الشيء الوحيد الذي يقوم به، لكن بما أنه يحمل شهادة في الفلسفة والأدب الإنكليزي فإن لديه تقديراً خاصاً لقوة الكلمات: "بالنسبة لي، اللغة هي كل شيء"[439].

طوَّر أنسون على مر السنوات لائحة بإثنتَي عشرة قيمة جوهرية معبَّر عنها بكلمات دقيقة تعرِّف معنى أن يكون المرء لاعباً في أحد فرق جامعة نورث كارولاينا وليس مجرد لاعب كرة قدم عادي. وقد أخبرني، "إذا كنت تريدين إنشاء ثقافة رائعة، فيجب أن تكون لديك تشكيلة قيم جوهرية يعيش الجميع وفقاً لها". وتتمحور القيم الجوهرية لنصف الفريق حول العمل الجماعي. والنصف الآخر حول العزيمة. وهي تعرِّف مجتمعةً ثقافةً يسمّيها أنسون ولاعباته "المرجل التنافسي".

لكنني أشرتُ له أن الكثير من المؤسسات تملك قيماً جوهريةً يتم تجاهلها يومياً وبشكل فاضح. وافَقني أنسون الرأي وأضاف، "بالطبع، لا يوجد شيء تحريضيّ في تصريح أنك تبذلين جهداً ضمن ثقافتك. أعني، الأمر *مبتذَل* جداً".

وكان حلّه لإنقاذ القيم الجوهرية من الابتذال حلاً لا يمكن توقّعه أبداً ببعض الطرق، وبطرق أخرى ما قد تتوقعه بالضبط من شخص لديه خلفية أنسون الأدبية.

خطرت الفكرة على بال أنسون بينما كان يقرأ مقالاً عن جوزيف برودسكي، الشاعر الروسي المنفي والحائز على جائزة نوبل. اكتشف أنسون أن برودسكي يُجبر طلابه في جامعة

كولومبيا على استظهار أبيات من القصائد الروسية في كل فصل دراسي. بالطبع أن معظم الطلاب اعتبروا هذا الطلب غير معقول ومتحجّر، فذهبوا إلى مكتبه لإبلاغه بذلك. فأخبرهم أنه يمكنهم فعل ما يحلو لهم، لكن إذا لم يستظهروا أبيات الشعر المطلوبة، فلن ينالوا شهادة الدكتوراه. "لذا خرجوا من مكتبه"، يتذكر أنسون، "وهم يجرّون أذيال الخيبة، وشرعوا بالحفظ". وما حصل بعد ذلك، على حد تعبير أنسون، "كان تغييراً تحوليّاً على أقل تقدير". فجأة، وعند تخزينهم بيتاً من الشعر في ذاكرتهم، بدأ طلاب برودسكي "يشعرون ويتنفّسون الروسية". وما كان ميتاً على الورق أصبح حيّاً في نفوسهم.

بدلاً من أن يقرأ هذه الرواية وينساها بسرعة، شَعَر أنسون فوراً بوثاقة صلتها بالهدف ذي المستوى الأعلى الذي كان يحاول تحقيقه. ومثل كل شيء آخر يقرأه أو يراه أو يفعله، سأل نفسه، *كيف يستطيع هذا مساعدتي في تطوير الثقافة التي أريدها؟*

كل سنة تلعبن فيها كرة القدم تحت إشراف أنسون دورانس، عليهن استظهار ثلاثة اقتباسات أدبية مختلفة، ويجب أن يعبّر كل واحد منها عن قيمة جوهرية مختلفة. "سيتم اختباركن أمام الفريق قبل بداية الموسم"، تقول مذكرته إلى لاعبات الفريق، "ثم سيتم اختباركن مرة أخرى في كل مؤتمر للاعبات. ليس عليكن استظهارها فقط، بل عليكن فهمها أيضاً. لذا فكّرن بها أيضاً...".

في السنة المدرسية الأخيرة، أصبحت لاعبات أنسون يعرفن كل القيم الجوهرية الإثنتي عشرة عن ظهر قلب، بدءاً بالقيمة الجوهرية الأولى - *نحن لا نأنّ* - والاقتباس الموازي لها، بالإذن من الكاتب المسرحي جورج برنارد شو: "الفرح الحقيقي في الحياة هو أن تكون قوة الحظ بدلاً من أن تكون كتلةً أنانيةً من الأمراض والمظالم وتشكو أن العالم لا يكرِّس نفسه لجعلك سعيداً"[440].

الاستظهار الحرفي تقليدٌ قديمٌ منذ قرون في وست بوينت. يمكنك إيجاد اللائحة الطويلة جداً من الأغاني والقصائد والرموز والعقائد والمتفرقات المطلوب أن يتذكّرها كل طلاب السنة الأولى في الكلية الحربية - "النّاهدون" (plebes) وفق لغة وست بوينت - في مستند يسمّونه ملاحظات البوق[441] في وست بوينت.

لكن المُشرِف الحالي على وست بوينت، الفريق روبرت كاسلن، هو أول مَن أشار إلى أن الكلمات، حتى تلك المحفوظة في الذاكرة، لا تساند ثقافةً عندما تبتعد عن التنفيذ.

خذ مثلاً تعريف سكوفيلد للانضباط. فتلك الكلمات، التي وردت لأول مرة في خطاب ألقاه المُشرِف جون سكوفيلد في العام 1879 أمام طلاب الكلية الحربية، هي نوع الكلمات التي تتوقع أن يعرفها كل عضو في وست بوينت عن ظهر قلب. والفقرة التي يجب على طلاب الكلية الحربية استظهارها تبدأ كالتالي: "الانضباط الذي يجعل جنود بلدٍ حرٍ محل ثقة في المعركة لا يجب اكتسابه بالمعاملة القاسية أو الاستبدادية. على العكس تماماً، فهكذا معاملة ستؤدي على الأرجح إلى تدمير الجيش بدلاً من توليدها جيشاً"[442].

يتابع سكوفيلد كلامه ليقول - ويجب على طلاب الكلية الحربية أن يستظهروا كلامه هذا أيضاً - إن نفس الأوامر يمكن أن تصدر بطريقة تحثّ الجنود على الولاء أو تسبّب لهم الامتعاض. ويتلخّص الفرق في شيء واحد أساسي: الاحترام. احترام المرؤوسين لقائدهم؟ لا، يقول سكوفيلد. يبدأ أصل القيادة العظيمة من احترام القائد لمرؤوسيه.

إن سخرية تكرار كلمات سكوفيلد الرافعة للمعنويات، حتى بينما يصرخ عليك أحد الطلاب الأعلى منك رتبة، لم تغب عن بال كاسلن عندما استظهرها في ذاكرته عندما كان تّاهداً في سنّ الثامنة عشرة في العام 1971. في تلك الحقبة، لم تكن مضايقة الطلاب بمواصلة السخرية منهم أمراً مسموحاً فقط بل ويُشجَّع عليه أيضاً. يتذكر كاسلن ويقول، "كان الأصلَح هم الذين نجحوا. لم تكن التحديات الجسدية بقدر ما كانت الصلابة الذهنية هي المطلوبة لمكافحة كل ذلك الصياح والصراخ"[443].

بالفعل، منذ أربعين سنة، 170 من طلاب الكلية الحربية الذين بدأوا ثكنات الوحش انسحبوا منها قبل انتهائها. وهذا يشكّل نسبة 12%، وهي ضعف النسبة التي انسحبت من الوحش في فترة قدومي إلى وست بوينت لدراسة العزيمة منذ عقد من الزمن. السنة الماضية، انخفضت نسبة الاستنزاف إلى أقل من 2 بالمئة[444].

أحد تفسيرات هذا الانخفاض هو التوقف عن مضايقة الطلاب بمواصلة السخرية منهم. فمسألة تعريض طلاب السنة الأولى في الكلية الحربية لإجهاد جسدي ونفسي اعتُبرت لفترة طويلة

جزءاً ضرورياً من تقوية ضباط المستقبل. وكانت هناك فائدة ثانية، حسب منطق ذلك الزمان، هي غربلة الطلاب والتخلّص من الضعفاء منهم في الفيلق بدفع كل مَن لا يستطيع أن يتحمّل على الانسحاب. لكن على مرّ العقود، تضاءلت تدريجياً لائحة المضايقات المقبولة بقصد السخرية من الطلاب، وبحلول العام 1990، مُنعت رسمياً مسألة السخرية من الطلاب كلياً.

لذا فإن التوقف عن مضايقة الطلاب بمواصلة السخرية منهم قد يفسّر انخفاض نسبة الانسحاب من الوحش في أواخر القرن العشرين، لكن ما الذي يفسّر الانخفاض الحاد في العقد الأخير؟ هل أصبح قسم الانتساب إلى وست بوينت يؤدي عمله بشكل أفضل فيختار أقوياء العزيمة فقط؟ بناءً على البيانات السنوية التي رأيتُها عن العزيمة، فإن الجواب هو بالتأكيد لا. فمتوسط مجاميع نقاط العزيمة لطلاب الكلية الحربية الجدد لم يتغيَّر منذ أن بدأت وست بوينت بإحصائها.

وفقاً للفريق كاسلن، ما حصل في الأكاديمية هو تغيير مقصود في الثقافة. ويشرح قائلاً، "عندما ينجح الأصلَح فقط، فإن ذلك يشكّل *طرازاً للاستنزاف*. هناك نوع آخر من القيادة أسمّيه *الطراز التنموي*. المعايير هي نفسها بالضبط - عالية - لكنك تستخدم الخوف في إحدى الحالات لتجعل مرؤوسيك يستوفون تلك المعايير. وتقودهم من المقدمة في حالة أخرى".

في ساحة القتال، القيادة من المقدمة تعني، حرفياً، الوقوف أمام جنودك، وبذل نفس الجهد مثلهم، ومواجهة نفس الأخطار المميتة. وهي تعني في وست بوينت معاملة طلاب الكلية الحربية باحترام غير مشروط، واكتشاف الدعم الذي يحتاجون إلى تطويره عندما يقصِّرون في استيفاء المعايير العالية إلى حد مذهل للأكاديمية.

يشرح كاسلن قائلاً، "مثلاً، في اختبار اللياقة البدنية، إذا كان هناك طلاب في الكلية الحربية يكافحون في سباق الميلَين وأنا كنتُ قائدهم، ما سأفعله هو الجلوس معهم والاتفاق على برنامج تدريب. سأتأكد أن الخطة معقولة. وسأقول لهم في بعض الأيام، 'حسناً، هيا بنا نركض' أو 'هيا بنا نتدرَّب' أو 'هيا نتمرَّن مع استراحات قصيرة'. سأقودهم من المقدمة لجعلهم يستوفون معايير الأكاديمية. وفي أحيان كثيرة، الطلاب الذين لم يكونوا قادرين على القيام بذلك التدريب من تلقاء أنفسهم يتحمَّسون فجأة، وبعدما يبدأون بالتحسّن، يزداد دافعهم قوةً، وتزداد ثقتهم بأنفسهم أكثر فأكثر عندما يحقّقون تلك الأهداف. ويكتشفون في مرحلة من المراحل كيف يمكنهم القيام بتلك الأمور بمفردهم".

ذكّرني مثال كاسلن بقصة أخبرني إياها الطالب في وست بوينت توم دايرلاين عن التدريب الأصعب حتى من الوحش الذي تحمّله لكي يصبح جندياً مُجوقَلاً. ففي مرحلة من مراحل التدريب، كان متدلياً من جرف صخرة - وهو تمرين تسلّق كان قد فشل فيه في المرة السابقة - وكانت كل عضلة في جسمه تهتزّ تمرّداً. "لا أستطيع!"، صرخ توم لمدرِّبه الواقف على الهضبة فوقه. "توقَّعتُه أن يقول لي، 'هذا صحيح. توقف! أنت فاشل!'. لكن ذلك الرجل، لسبب ما، قال لي بدلاً من ذلك، 'نعم يمكنك! اصعد إلى هنا!' وقد فعلتُ ذلك. تسلَّقتُ الصخرة، وأقسمتُ أنني لن أقول 'لا أستطيع' مرة أخرى أبداً".

أما بالنسبة لمنتقدي الثقافة التنموية الجديدة لوست بوينت، يشير كاسلن إلى أن المعايير الأكاديمية والجسدية والعسكرية للتخرّج من وست بوينت أصبحت على العكس أكثر صرامة مع مرور الوقت. وهو مُقتنِع بأن الأكاديمية تُنتِج قادةً أفضل وأقوى وأكثر قدرةً من أي وقت مضى. "إذا كنت تريدين قياس وست بوينت استناداً إلى مقدار الصياح والصراخ الذي يحصل هنا، فسأدعك تتذمّرين فحسب. لم يعد شباب وشابات هذه الأيام يتجاوبون مع الصياح والصراخ".

بخلاف معايير الأداء الموضوعية، ما هي الأمور الأخرى التي *لم تتغيَّر* في وست بوينت في السنوات العشرة الأخيرة؟ لا تزال معايير التهذيب واللباقة قوية لدرجة أنني وجَدتُ نفسي خلال زيارتي أتفحّص ساعتي لأتأكد إن كنتُ مُبكرة لبضع دقائق على كل موعد، وكنتُ أخاطب كل رجل وامرأة ألتقي بهم بـ "سيدي" و"سيدتي" من دون تفكير. كما أن الزي الرسمي الرمادي بالكامل الذي يرتديه طلاب الكلية الحربية في المناسبات الرسمية لا يزال كما هو، مما يجعل طلاب هذه الأيام جزءاً من "الخط الرمادي الطويل" لطلاب وست بوينت الذي يعود إلى قرنين قبلهم. وأخيراً، لا تزال اللغة العامية تُحكى بطلاقة بين طلاب وست بوينت وهي تتضمن مصطلحات مثل firsties لـ "طلاب السنة الرابعة" وspoony لـ "الأنيقين في المظهر الخارجي" وhuah لكل شيء من "أفهمك" إلى "متحمِّس" إلى "موافق" إلى "أحسنتَ صُنعاً".

كاسلن ليس ساذجاً إلى حد الاقتناع بأن أربع سنوات من الثقافة التنموية في وست بوينت ستحوِّل بشكل موثوق مجاميع النقاط 2 و3 على مقياس العزيمة إلى 5. لكن الرياضيين في الفِرق الأساسية، ورؤساء الصفوف، وخطباء حفلات التخرّج الذين يجتازون بنجاح عملية الانتساب إلى وست بوينت التي تمتد على سنتين ليسوا في أسفل مراتب العزيمة أيضاً. والأهم من ذلك هو أنه

رأى أشخاصاً يتغيَّرون. ورأى طلاباً يتطوَّرون. لديه عقلية نمو. "الله أعلم مَن سيصبح شوارزكوف أو ماكآرثر آخر".

بعد سنتين من اتصال بيت كارّول للتحدّث عن العزيمة، استقلّيتُ طائرة إلى سياتل. فقد أردتُ أن أرى بنفسي ما قصده بيت عندما قال إن فريق السيهوكس كان يبني الثقافة الأقوى عزيمةً في الدوري الوطني لكرة القدم الأميركية.

كنتُ قد أنهيتُ وقتها قراءة سيرته الذاتية، *الفوز باستمرار*، الذي يتكلم فيها عن اكتشاف قوة الشغف والمثابرة في حياته:

تعلَّمتُ شخصياً أنك إذا وضعتَ *تصوّراً* لنفسك والتزمتَ به، يمكنك تحقيق أشياء مدهشة في حياتك. وتقول خبرتي الشخصية إنك بعدما تُنهي العمل المطلوب لإنشاء التصوّر الواضح، يصبح *الانضباط والجهد* مطلوبين للمحافظة على ذلك التصوّر الذي يمكنه تحقيق كل شيء. فالاثنان يسيران جنباً إلى جنب.

ولحظة وضعك ذلك التصوّر، تصبح في طريقك إلى النجاح، لكن الاجتهاد الذي تلتزم به تجاه ذلك التصوّر هو الذي يتيح لك الوصول إلى هناك[445].

يتطلّب إيصال هذه الفكرة إلى اللاعبين جهداً متواصلاً.

لقد شاهدتُ بيت يتكلم أيضاً عن العزيمة والثقافة في مقابلاته العديدة. وكان بيت يجلس في إحدى تلك المقابلات في قاعة في جامعة كاليفورنيا الجنوبية كضيف شرف في الجامعة التي درَّب فريقها إلى ستة انتصارات تاريخية في سبع مباريات نهائية على البطولة خلال تسع سنوات. فسأله المُحاوِر، "ما الجديد؟ ما الذي تتعلَّمه؟". فروى بيت اكتشافه بحثي حول العزيمة وأصداءه مع أسلوبه في التدريب. وقال بيت إن الجهاز الفني "في برنامجنا" يعزِّز ثقافة العزيمة من خلال توفير "فرص تنافسية ولحظات ورسوم توضيحية لا تُعد ولا تُحصى... ما نفعله حقاً هو أننا نحاول فقط جعل عزيمتهم أقوى. نحاول تعليمهم كيف يثابرون. نحاول أن نوضِح لهم كيف يمكنهم إظهار مزيد من الشغف"[446].

ثم أعطى مثالاً. خلال التمارين، يلعب السيهوكس للفوز - فيتنافس لاعبو الهجوم والدفاع ضد بعضهم البعض بكامل عدوانيتهم وذهنية تدميرهم العدو التي يعتمدونها في المباريات الحقيقية. تعود فكرة التمرُّن من خلال التنافس الأسبوعي، والتي تسمّى أيام أربعاء المنافسة، إلى أنسون دورانس، الذي التهَمَ بيت كتابه حول التدريب عندما كان لا يزال يصيغ أسلوبه الخاص في التدريب. "إذا نظرتَ إلى المسألة من زاوية مَن يفوز ومَن يخسر، فسيغيب عنك بيت القصيد... فالشاب الذي يقف أمامك هو حقاً مَن يجعلك اللاعب الذي أنت عليه". ويشرح بيت أن الخصم يولِّد تحديات تساعد اللاعبين على إعطاء أفضل ما عندهم.

يغفل الدخلاء على ثقافة سيهوكس عن هذه النقطة بسهولة. يقول بيت إن "الشباب لا يفهمون المغزى فوراً، لكننا نعالج المسألة مع مرور الوقت". وهذا يعني بالنسبة لبيت مشاركة - في أكثر طريقة شفافة - كل شيء يجول في ذهنه، وأهدافه، والمنطق الذي يقف وراء أسلوبه. "إذا لم أتكلم عنه، فلن يعرفوا ذلك. بل سيقولون لأنفسهم، 'هل سنفوز أم هل سنخسر؟'. لكن عندما نتكلم عنه كفاية، سيصبحون قادرين على تقدير سبب تنافسهم ضد بعضهم البعض".

يُقرّ بيت أن بعض اللاعبين قد يملكون ما يعلِّمونه للآخرين أكثر مما سيتعلّمونه. مثلاً، يعتبر بيت أن لاعب سيهوكس إيرل توماس "أكثر شاب تنافسي وقوي العزيمة يمكن للمرء أن يتخيَّله... فهو يهاجم ويتمرَّن بحدّة مدهشة. يركِّز، ويدرس الخصم، ويفعل كل شيء". لكن روعة الثقافة هي أن عزيمة شخص واحد تستطيع أن تشكّل مثالاً يُحتذى به للآخرين. ويُظهر إيرل بشكل يومي "حقيقة معدنه في عدة طرق مختلفة". وإذا كانت عزيمة كل شخص تحسَّن عزيمة الآخرين، فبإمكانك أن تتوقع مع مرور الوقت حصول ما يسمّيه الباحث الاجتماعي جيم فْلين تأثير "المُضاعِف الاجتماعي". وهذا المحرّض مماثل إلى حد ما لمكعّب اللانهاية ذي المرايا المتعاكسة الذي بناه جف بيزوس عندما كان طفلاً - فعزيمة أحد الأشخاص تحسِّن عزيمة الآخرين، وهذا بدوره يزيد من عزيمة ذلك الشخص، وهكذا دواليك إلى ما لا نهاية.

ماذا يقول إيرل توماس عن كونه لاعباً في فريق سيهوكس؟ "بدأ زملائي يحفّزونني منذ اليوم الأول. وهم يساعدونني على أن أتحسَّن، والعكس بالعكس. يجب أن يكون لديك تقديرٌ حقيقيٌ لزملائك في الفريق المستعدين لبذل مجهود كبير، والوثوق بجدوى النظام، وعدم الاقتناع أبداً بأي

شيء سوى متابعة التطوّر. من غير المعقول أن ترى الارتفاعات التي نصل إليها من ذلك الموقف المتواضع"[447].

عندما تقبّلتُ فكرة زيارة منشأة تدريب سيهوكس، كانت حشريتي قد تضاعفت. فمن المعروف أن بلوغ المباراة النهائية للبطولة في سنوات متتالية هو أمر صعب، لكن السيهوكس تحدّوا الصعاب ووصلوا إلى مباراة السوبر بول مرة أخرى تلك السنة. وفي تناقض حاد مع الفوز في السنة السابقة، الذي احتفل به مشجعو سياتل باستعراضٍ رُميت فيه قصاصات ورق ملوّن بالأزرق والأخضر وكان أكبر تجمّع عام في تاريخ سياتل، أدت الخسارة هذه السنة إلى عويل وبكاء وصرير الأسنان - وقد سمّاه المعلِّقون الرياضيون "أسوأ قرار في تاريخ الدوري الوطني لكرة القدم الأميركية"[448].

إليك ملخّصاً: مع بقاء ست وعشرين ثانية على انتهاء المباراة، كانت الكرة بيد لاعبي سيهوكس وهم يبعدون متراً واحداً فقط عن خط المرمى لتسجيل هدف والفوز بالبطولة. توقَّع الجميع أن يطلب بيت الركض بالكرة نحو الهدف. فالمرمى ليس قريباً جداً فحسب، بل ويملك السيهوكس مارشون لينش أيضاً، الملقَّب الوحش والمتعارف عليه أنه أفضل عدّاء في كامل تاريخ الدوري الوطني لكرة القدم الأميركية.

بدلاً من ذلك، رمى الظهير الرُبعي في سيهوكس راسلّ ويلسون الكُرة فتم اعتراضها، وفاز نيو إنغلند باتريوتس بالكأس.

بما أن السوبر بول XLIX كانت فقط ثالث مباراة في كرة القدم أشاهدها من دون انقطاع في حياتي كلها - المباراة الثانية كانت نهائي بطولة الـNFC التي فاز بها السيهوكس في الأسبوع السابق - لا يمكنني إبداء رأي خبير عما إذا كان تمرير الكرة بدلاً من الركض بها أسوأ قرار خاطئ في تاريخ التدريب حقاً. فما أثار اهتمامي أكثر عندما وَصَلتُ إلى سياتل كان ردة فعل بيت وكامل أعضاء فريقه.

كان المثال الأعلى لبيت، مدرِّب كرة السلة جون وُودن، يحبّ أن يقول دائماً، "النجاح ليس قاطعاً أبداً؛ والفشل ليس مميتاً أبداً. فما يهمّ هو الشجاعة"[449]. ما أردتُ معرفته هو كيف تستمر ثقافة

العزيمة ليس بعد النجاح فحسب، بل بعد الفشل أيضاً. ما أردتُ معرفته هو كيف وجد بيت والسيهوكس الشجاعة للمضي قُدماً.

عندما أنظر إلى الوراء الآن، أرى أن زيارتي تضمَّنت شعوراً "في اللحظة":

بدأ موعدي باجتماعٍ في مكتب بيت - نعم، إنه المكتب في الزاوية، لكن لا، ليس مكتباً ضخماً أو فاخراً، ويبدو أن الباب مفتوح *دائماً*، حرفياً، مما يسمح لموسيقى الروك الصاخبة بالتدفّق في الرواق. اتكأ بيت على مكتبه وسألني، "كيف يمكن أن يكون هذا اليوم مفيداً لك يا أنجيلا؟".

فشرحتُ له دافعي. أنا اليوم عالِمة أنثروبولوجيا، وقد أتيت لتدوين ملاحظات حول ثقافة السيهوكس. ولو كانت لديَّ خوذة، لكنتُ ارتديتُها.

وهذا، بالطبع، أثار اهتمام بيت بالكامل. فأخبرني أن المسألة لا تدور حول شيء واحد فقط. بل مليون شيء. مليون تفصيل.

لا بدّ وأن أقرّ بعد قضاء يوم مع السيهوكس أن المسألة تدور حول أشياء صغيرة لا تُعد ولا تُحصى، وكلها أمور عملية - لكن من السهل إفساد أو نسيان أو تجاهل كل أمر منها. ورغم أن التفاصيل لا تُعد ولا تُحصى، إلا أن هناك بعض الأفكار الرئيسية.

أوضحها هي اللغة. قال أحد مدرِّبي بيت في أحد الأيام، "أتكلَّم الكارّول بفصاحة". وأن تتكلم الكارّول يعني أن تتكلم السيهوكس بفصاحة: *نافس دائماً. فإما أنك تنافس أو لا تنافس. نافس في كل شيء تفعله. أنت سيهوكسٌ على مدار الساعة والأيام. أنهِ الأمور بقوة. مارس حديثاً ذاتياً إيجابياً. مصلحة الفريق فوق كل اعتبار.*

خلال يومي مع الفريق، لا يمكنني أن أقول لك كم مرة أسمعني أحدهم - سواء كان لاعباً أو مدرِّباً أو كشّاف مواهب - أحد تلك التعابير بحماسة، لكن يمكنني أن أقول لك إنني لم أسمع أي تنويع لها ولو مرة واحدة. فأحد الأقوال المفضَّلة لدى بيت هو "المرادفات ممنوعة". ولماذا؟ "إذا كنت تريدين التواصل بفعالية، يجب أن تكون كلماتك واضحة".

كان كل شخص التقيتُه يوشِّح جمله بتلك التعابير الكارّولية. وفي حين أن لا أحد يملك الطاقة الشبابية التي يملكها ذلك المدرِّب البالغ الثالثة والستين من العمر، إلا أن كل فرد من أفراد عائلة سيهوكس، مثلما يحبّون أن يسمّوا أنفسهم، جادّ مثله تماماً في مساعدتي على فهم المعنى الحقيقي لتلك الأقوال.

وقد قيل لي إن "التنافس" ليس ما أظنّه. فهو لا يتعلق بالانتصار على الآخرين، وهي فكرة لم أستسغها أبداً، بل يعني التفوّق. ويشرح لي مايك غرفايس، وهو راكب أمواج تنافسي تحوَّل إلى طبيب نفسي رياضي وأحد شركاء بيت في بناء الثقافة، أن "كلمة تنافس تأتي من اللاتينية، ومعناها الحرفي هو *الكفاح سويةً*. ولا يوجد أي شيء في أصولها يتعلق بخسارة شخص آخر".

أخبرني مايك أن هناك عاملَين رئيسيَين يعزّزان التفوّق لدى الأفراد وفي الفِرق: "الدعم العميق والغني والتحدي الحثيث للتحسّن". عندما قال لي ذلك، لمعت فكرة في رأسي. فالتربية الداعمة والمتطلِّبة حكيمة نفسياً وتشجِّع الأولاد على مضاهاة أهاليهم. لذا من البديهي أن تفعل القيادة الداعمة والمتطلِّبة نفس الشيء.

بدأت الصورة تتوضَّح لديَّ. فبالنسبة لفريق كرة القدم المحترف هذا، لا تتعلق المسألة بهزيمة الفِرق الأخرى فقط، بل بالدفع أبعد من قدراتهم اليوم لكي يصبحوا أفضل قليلاً في الغد. إنها تتعلق بالتفوّق. لذا بالنسبة للسيهوكس، التعبير *نافس دائماً* يعني *كن كل شيء يمكنك أن تكونه، مهما يكن ذلك الشيء بالنسبة لك. اسعى إلى تقديم أفضل ما لديك.*

بعد انتهاء أحد الاجتماعات، لحقني مدرِّبٌ مساعدٌ في الرواق وقال لي، "لا أعرف إن ذكر لك أحدهم *الإنهاء*".

الإنهاء؟

"أحد الأشياء الراسخة لدينا هنا هي فكرة الإنهاء بقوة". ثم أعطاني بعض الأمثلة: يُنهي السيهوكس كل مباراة بقوة، فيلعبون من كل قلوبهم حتى الثانية الأخيرة. يُنهي السيهوكس الموسم بقوة. يُنهي السيهوكس كل حصة تمرين بقوة. فسألتُه، "لكن لماذا يُنهون بقوة فقط؟ أليس منطقياً أن يبدأوا بقوة أيضاً؟".

"نعم"، أجابني المدرِّب، "لكن من السهل البدء بقوة. و'الإنهاء' بالنسبة للسيهوكس لا يعني 'الإنهاء' حرفياً".

بالطبع لا. الإنهاء بقوة يعني التركيز باستمرار وتقديم أقصى ما لديك في كل لحظة، من البداية إلى النهاية.

سرعان ما أدركتُ أن الوعظ ليس من اختصاص بيت فقط. فخلال أحد الاجتماعات الذي ضمَّ أكثر من عشرين مدرِّباً مساعداً، أخذ جميع مَن كان في الغرفة يغني عفوياً وفي إيقاع مثالي: *لا نحيب. لا تذمّر. لا أعذار*. شعرتُ وكأنني أستمع إلى كورس غنائي كله أصوات جهيرة. وقد صاحوا قبل ذلك: *احم الفريق دائماً*. ثم بعده: *كن مُبكراً*.

كن مُبكراً؟ فأخبرتهم أنني، وبعد قراءة كتاب بيت، جعلتُ "كن مُبكراً" قراراً. فكان عليَّ حتى الآن أن أكون مُبكرة في كل شيء تقريباً. وهذا أثار بعض الضحكات الخافتة. يبدو أنني لم أكن الوحيدة التي تكافح في التقيّد بهذا القول. لكن هذا الاعتراف دفع أحد الشباب إلى أن يتكلّم عن أهمية القدوم باكراً: "الأمر يتعلّق بالاحترام. بالتفاصيل. بالتفوّق". حسناً، حسناً، حسناً، أفهم القصد.

في منتصف اليوم تقريباً، ألقيتُ محاضرة حول العزيمة أمام الفريق. وقد حصل ذلك بعد تقديمي عروضاً مشابهةً أمام المدرِّبين والكشّافين، وقبل أن أتكلم أمام كامل موظفي الإدارة.

بعد أن انتقل معظم أعضاء الفريق لتناول طعام الغداء، سألني أحدهم عما يجب أن يفعله حيال أخيه الصغير. قال إن أخاه ذكي جداً، لكن علاماته بدأت تنخفض. ولكي يحفِّزه، اشترى وحدة ألعاب فيديو أكس بوكس جديدة ووضعها في غرفة نوم أخيه وهي لا تزال في علبتها. واتفق معه على أنه يستطيع فتح العلبة وإخراج وحدة الألعاب عندما يأتي التقرير المدرسي وكله علامات A. بدت هذه الخطة ناجحة في البداية، لكن مستوى أخيه تعرَّض لانهيار مفاجئ بعد ذلك. فسألني، "هل يجب أن أعطيه الأكس بوكس وأنتهي من هذا الموضوع؟".

قبل أن أتمكن من إجابته، قال لاعب آخر، "ربما أخوك غير *قادر* بكل بساطة على نيل علامات A".

فهززتُ رأسي. "أفهم مما قلتَه لي أن أخاك ذكي كفاية لكي ينال علامات A. فقد كان ينالها في السابق".

فوافقني اللاعب. "إنه ولد ذكي. صدّقيني، إنه ولد ذكي".

كنتُ لا أزال أفكِّر عندما تدخَّل بيت وقال والحماسة تغمره: "أولاً، لا مجال على الإطلاق أن تعطي أخاك تلك اللعبة. عليك بثّ الحماسة في نفسه. حسناً، هذه مجرد بداية. وماذا بعد ذلك؟ يحتاج إلى بعض *التدريب*! يحتاج إلى شخص يشرح له ماذا عليه أن يفعل، بتفاصيل محدَّدة، لكي يعود إلى العلامات الجيدة! يحتاج إلى خطة! يحتاج إلى مساعدة منك في اكتشاف تلك الخطوات التالية".

ذكَّرني هذا بشيء قاله بيت في بداية زيارتي: "كلما آخذ قراراً أو أقول شيئاً لأحد اللاعبين، أقول لنفسي، 'كيف سأعامل إبني؟' هل تعرفين ما هو أكثر شيء أبرع فيه؟ أنا أب رائع. وهذه هي الطريقة التي أدرِّب بها، نوعاً ما".

في نهاية اليوم، كنتُ في الردهة أنتظر قدوم سيارة الأجرة. وكان بيت إلى جانبي لكي يطمئن إلى سير كل شيء على ما يرام. فأدركتُ أنني لم أسأله مباشرة كيف وجد مع لاعبي السيهوكس الشجاعة لكي يمضوا قدماً بعد أن قام بـ "أسوأ قرار في التاريخ". صرَّح بيت لاحقاً لمجلة سبورتس إللستريتد أن ذلك القرار لم يكن أسوأ قرار، بل كان "أسوأ نتيجة ممكنة". وشرَح أنه مثل كل تجربة سلبية أخرى، وكل تجربة إيجابية، "تصبح النتيجة جزءاً منك. لن أتجاهل المسألة، بل سأواجهها. وعندما تتبدَّد، سأفكِّر بها وأواصل مسيرتي. وسأستخدمها. *أستخدمها!*"[450].

قبل أن تنطلق سيارة الأجرة، التفتُّ ونظرتُ إلى الأعلى. وهناك، على ارتفاع ستة أمتار فوقنا، وقفت الكلمة CHARACTER (شخصية) بأحرف مطلية بالكروم. وكنتُ أحمل في يدي كيساً فيه علم سيهوكس الأزرق والأخضر وحفنة من الأساور المطاطية الزرقاء مطبوعة عليها كلمة LOB (اختصار Love Our Brothers (نحب إخوتنا) بالأخضر.

الفصل 13
خاتمة

يتمحور هذا الكتاب حول قوة العزيمة لمساعدتك على تحقيق قدراتك. وقد كتَبتُه لأن ما نحقّقه في سباق الحياة يعتمد كثيراً على عزيمتنا - شغفنا ومثابرتنا للأهداف الطويلة الأجل. وهَوَسنا بالموهبة يُلهينا عن هذه الحقيقة البسيطة.

يُعتبر هذا الكتاب طريقتي في دعوتك إلى تناول فنجان قهوة وإخبارك ما الذي أعرفه.

وقد أوشكتُ على الانتهاء.

دعني أختم ببضعة أفكار أخيرة. الأولى هي أنه *يمكنك* أن تقوّي عزيمتك.

وأرى طريقتين لتحقيق ذلك. يمكنك أن تقوّي عزيمتك بمفردك "من الداخل إلى الخارج": يمكنك أن تشجّع اهتماماتك. يمكنك أن تعوِّد نفسك على تنفيذ مهارة تفوق التحدي يومياً. يمكنك أن تربط عملك بهدف يتخطى حدود نفسك. ويمكنك أن تتعلّم أن تبقى متفائلاً عندما يبدو كل أمل مفقود.

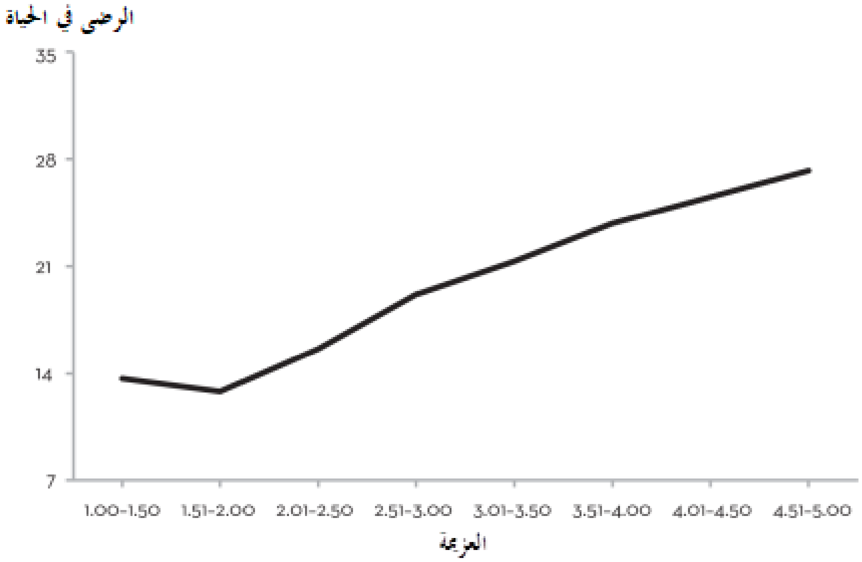
يمكنك أن تقوي عزيمتك "من الخارج إلى الداخل" أيضاً. الأهل، المدرِّبون، الأساتذة، المدراء، المعلِّمون، الأصدقاء - يعتمد تطوير عزيمتك الشخصية على الآخرين بمقدار كبير.

فكرتي الختامية الثانية هي عن السعادة. فالنجاح - سواء جرى قياسه بناءً على مَن يفوز بمسابقة التهجئة الوطنية، أو مَن يتمكّن من أن يتخرّج من وست بوينت، أو مَن يُدير قسم المبيعات خلال موسم التنزيلات - ليس الشيء الوحيد الذي يهمّك أمره. بالتأكيد أنك تريد أن تكون سعيداً

أيضاً. وفي حين أن السعادة والنجاح مرتبطان ببعضهما البعض، إلا أنهما ليسا متماثلين لبعضهما البعض.

قد تتساءل أنه إذا أصبحت عزيمتك أقوى وأصبحتَ ناجحاً أكثر، هل ستنهار سعادتك بسرعة؟

سعيتُ إلى الإجابة على هذا السؤال منذ بضع سنوات من خلال استفتاء ألفَي راشد أميركي. ويبيّن الرسم البياني التالي كيف ترتبط العزيمة بالرضى في الحياة، وهو معروض على مقياس يتراوح من 7 إلى 35 ويتضمن بنوداً مثل، "لو أمكنني أن أعيش حياتي من جديد، لن أغيِّر شيئاً تقريباً". وقمتُ في نفس الدراسة بقياس الأحاسيس الإيجابية مثل الإثارة والأحاسيس السلبية مثل العار. وقد وجَدتُ أنه كلما كانت عزيمة الشخص أقوى، كلما ازداد احتمال أن يتمتع بحياة عاطفية سليمة. وحتى في أعلى مقياس العزيمة، كانت العزيمة تسير جنباً إلى جنب مع الرفاهية[451]، مهما تكن الطريقة التي قستُها بها.



عندما نشَرتُ هذه النتيجة مع طلابي، أنهينا تقريرنا كالتالي: "هل زوجات وأولاد الأشخاص الأقوى عزيمةً أكثر سعادة أيضاً؟ وماذا بشأن زملائهم في العمل؟ نحتاج إلى تحقيق إضافي لكي نستكشف السيئات الممكنة للعزيمة".

لا زلتُ لا أملك أجوبة على هذه الأسئلة، لكنني أظن أنها أسئلة جيدة. فعندما أتكلم مع أصحاب عزيمة يُحتذى بهم، ويُخبرونني عن مدى سرورهم بالعمل بذلك المقدار من الشغف الذي يعملون به لتحقيق هدف أكبر من أنفسهم، لا يمكنني أن أحدِّد إن كان أفراد عائلاتهم يشعرون مثلهم أم لا.

لا أعرف، مثلاً، إن كانت كلفة كل تلك السنوات المكرَّسة لهدفٍ ذي مستوى أعلى وذي أهمية فريدة هي كلفة لم أقم بقياسها بعد.

ما *فعلتُه* هو سؤال بنتيَّ، أماندا ولوسي، عن شعورهما بأنهما كبُرتا مع أم قوية العزيمة. فقد شاهدتاني أجرِّب أشياء لم أقم بها من قبل أبداً - مثل تأليف كتاب - ورأتاني أبكي عندما كانت الأمور تصبح صعبة حقاً. كما شاهدتا مقدار العذاب الذي يمكن أن يتطلّبه إنجاز أعمال لا تُعد ولا تُحصى ممكنة ولكن صعبة. وقد سألتاني على العشاء: "هل علينا أن نتكلم *دائماً* عن التمرُّن المتعمَّد؟ لماذا يجب أن يتعلق *كل شيء* بأبحاثك؟".

تتمنى أماندا ولوسي لو أنني أسترخي قليلاً وأتكلم أكثر عن تايلور سويفت. لكنهما لا تتمنيان لو أن أمهما كانت أي شيء آخر غير صاحبة عزيمة يُحتذى بها.

في الواقع، تطمح أماندا ولوسي إلى تحقيق الشيء نفسه. فقد حصلتا على فكرة سريعة عن مقدار الرضى الذي يأتي من إنجاز شيء مهم - لنفسك وللآخرين - وإنجازه بشكل جيد، وإنجازه رغم أنه صعب جداً. تريدان المزيد من ذلك. وتعرفان أن الرضى عن النفس له رونقه، لكن ذلك الرونق لا يستحق أن يتخلى المرء عن لذة تحقيقه قدراته.

إليك سؤالاً آخر لم أُجب عليه تماماً في أبحاثي: هل من الممكن أن يكون لديك *الكثير* من العزيمة؟

جادَل أرسطو أنه من السيء امتلاك الكثير (أو القليل) من شيء جيد. وقد قال مثلاً إن القليل من الشجاعة يُعتبر جُبناً لكن الكثير من الشجاعة يُعتبر حماقةً. لذا وفق نفس هذا المنطق، يمكن أن يكون لديك الكثير من اللطف، والكثير من الكرم، والكثير من الصدق، والكثير من ضبط النفس.

وهذا جدال أعاد فتحه الطبيبان النفسيان آدم غرانت وباري شوارتز. وقد قالا إن هناك وظيفةً على شكل U معكوسةً تصف فوائد كل سمة، وإن المقدار الأمثل هو في مكانة بين الحدّين الأدنى والأقصى[452].

لم أعثر مع العزيمة حتى الآن على نوع الوظيفة U المعكوسة التي توقّعها أرسطو أو التي عثر عليها باري وآدم للسمات الأخرى، كالانبساط مثلاً. وبغض النظر عن ذلك، فإنني أُدرك أن هناك مقايضات لأي خيار، ويمكنني تقدير كيف قد ينطبق ذلك على العزيمة. فمن غير الصعب ذكر حالات يكون التخلي فيها هو أفضل تصرّف يقوم به المرء. وقد تتذكّر أوقاتاً علقت خلالها فكرة في بالك أو مارستَ رياضةً أو عملاً لفترة أطول مما يجب.

حسب خبرتي الشخصية، كان قراري بالتخلي عن البيانو عندما أصبح واضحاً أنني لا أملك أي اهتمام أو موهبة به قراراً رائعاً. كان بإمكاني التخلي عنه قبل ذلك في الواقع وكنتُ سأوفّر على أستاذي الاضطرار إلى الاستماع إليَّ وأنا أعزف بتمهّل كل القطع التي كان يجب أن أتمرَّن عليها قبل أسبوع. كما أن التخلي عن أن أصبح فصيحة في الفرنسية كان فكرة جيدة أيضاً، رغم أنني كنتُ أستمتع بهذه اللغة وقد تعلّمتُها أسرع بكثير مما تعلّمتُ البيانو. وقد مكّنني توفّر الوقت الذي كنتُ أقضيه على البيانو والفرنسية من أن أسعى إلى تحقيق مساعي أخرى كنتُ أجدها مُرضية أكثر.

لذا فإن إنهاء كل شيء تبدأ به *من دون استثناء* هو طريقة جيدة لكي تفوتك فرصٌ لبدء أشياء مختلفة ربما تكون أفضل لك. مثالياً، حتى ولو توقفتَ عن القيام بأحد النشاطات واخترتَ أهدافاً أخرى ذات ترتيب أدنى، فستبقى متشبّثاً باهتمامك المُطلق.

أحد الأسباب التي تجعلني لا أقلق كثيراً بشأن تفشّي وباء العزيمة هو أن هكذا احتمال يبدو غير وارد في واقعنا الحالي. فكم مرة عدتَ إلى المنزل من العمل وقلتَ لزوجتك، "يا إلهي، عزيمة الجميع في المكتب قوية جداً! فالكل يتشبّثون بأهدافهم الأكثر قيمة لفترة طويلة جداً! ويبذلون جهوداً كبيرةً! أتمنى لو أنهم أقل شغفاً!".

طلبتُ مؤخراً من ثلاثمئة راشد أميركي الخضوع لمقياس العزيمة، وأن يُخبروني عن شعورهم بعد تلقيهم مجاميع نقاطهم. قال الكثير إنهم سرّوا بمجاميع نقاطهم، وأراد البعض أن تكون

عزيمتهم أقوى[453]. ومع ذلك، لم يكن هناك شخص واحد في العيّنة كلها يطمح بأن تكون عزيمته *أضعف*.

أنا أكيدة أن معظمنا سيكون أفضل حالاً لو كانت عزيمته أقوى وليس أضعف. قد تكون هناك استثناءات - أصحاب الإنجازات الباهرة الذين لا يحتاجون إلى أن تكون عزيمتهم أقوى - لكن تلك الاستثناءات نادرة.

سُئلت في أكثر من مناسبة لماذا أعتبر أن العزيمة هي الشيء الوحيد المهم. في الواقع، أنا لا أعتبر ذلك.

يمكنني أن أقول لك، مثلاً، إن العزيمة *ليست* الشيء الوحيد الذي أريد أن تطوّره بنتايَ وهما تنتقلان من مرحلة الطفولة إلى مرحلة النُضج. هل أريدهما أن تكونا عظيمتين في أي شيء تفعلانه؟ بالتأكيد. لكن العظمة والجودة أمران مختلفان، وإذا أُجبرت على الاختيار بينهما، سأختار الجودة.

بصفتي طبيبة نفسية، يمكنني أن أؤكِّد لك أن العزيمة بعيدة عن الناحية الوحيدة - أو حتى الأهم - في شخصية أي إنسان. في الواقع، أظهرت الدراسات التي تبيّن كيف يقيِّم الأشخاصُ الآخرين أن الأخلاقيات تفوق في الأهمية كل النواحي الأخرى في الشخصية[454]. بالتأكيد أننا سنلاحظ إذا بدا جيراننا كسالى، لكننا سنستاء كثيراً إذا بدوا أنهم يفتقرون لمميزات مثل الصدق والأمانة والوفاء.

لذا، فالعزيمة ليست كل شيء. بل هناك أشياء عديدة أخرى يحتاج إليها الشخص لكي ينمو ويزدهر. الشخصية كلمة بصيغة الجمع[455].

إحدى طرق التفكير بالعزيمة هي بفهم علاقتها ببقية نواحي الشخصية. وخلال تقييمي العزيمة إلى جانب الفضائل الأخرى، وجدتُ ثلاثة أبعاد موثوقة في الشخصية. وقد سمّيتُها البُعد داخل الشخص نفسه، والبُعد بين الأشخاص، والبُعد الفكري[456]. يمكنك تسميتها أيضاً نقاط قوة الإرادة والقلب والذهن.

البُعد داخل الشخص نفسه يتضمن العزيمة. وبُعد الفضائل هذا يتضمن ضبط النفس أيضاً، بالأخص في علاقته بمقاومة الإغراءات مثل التراسل النصيّ وألعاب الفيديو. هذا يعني أن الأشخاص الأقوياء العزيمة يميلون إلى أن يكونوا ضابطين لأنفسهم والعكس بالعكس[457]. وقد أُطلق أيضاً على مجموع الفضائل التي تجعل من الممكن إنجاز الأهداف المهمة شخصياً إسم "طابع الأداء" أو "مهارات الإدارة الذاتية". ويسمّيها المعلِّق الاجتماعي والصحافي دايفد بروكس "فضائل السيرة الذاتية"[458] لأنها نوع الأشياء التي تؤمِّن لنا وظيفةً وتمكّننا من المحافظة عليها.

والبُعد بين الأشخاص يتضمن الامتنان، والذكاء الاجتماعي، وضبط النفس تجاه أحاسيسٍ مثل الغضب. وتساعدك هذه الفضائل على التعايش مع الآخرين وتقديم يد المساعدة إليهم. تسمّى هذه الفضائل أحياناً "الطابع الأخلاقي". ويستخدم دايفد بروكس المصطلح "فضائل التأبين"[459] لأنها، في النهاية، قد تكون أهم شيء سيتذكّره الآخرون عنا. عندما نتكلَّم بإعجاب عن أحد الأشخاص ونقول إنه "طيب جداً"، أظن أننا نفكّر في بُعد الفضائل هذا.

وأخيراً، يتضمن البُعد الفكري فضائلَ مثل الحشرية والحيوية. وهذه تشجِّع الانخراط النشط والمنفتح في عالم الأفكار[460].

تبيِّن دراساتي الطولية أن أبعاد الفضائل الثلاثة هذه تتوقَّع نتائج مختلفة[461]. فبالنسبة للإنجاز الأكاديمي، بما في ذلك نيل علامات عالية جداً، فإن البُعد الذي يحتوي على العزيمة هو الأكثر قدرة على التوقّع. لكن بالنسبة للأداء الاجتماعي الإيجابي، بما في ذلك عدد الأصدقاء الذي لديك، فإن البُعد بين الأشخاص أكثر أهمية. وبالنسبة لاعتماد موقف إيجابي مستقل تجاه التعليم، فإن البُعد الفكري يتفوّق على بقية الأبعاد.

في النهاية، تعمل أغلبية الشخصيات استناداً إلى أن كل فضيلة من الفضائل مهمة بشكل فريد.

غالباً ما أُسأل إن كان تشجيع العزيمة سيُسيئ إلى الأولاد من خلال فرضه توقّعات عالية جداً إلى حد غير معقول عليهم. "انتبهي يا دكتورة داكوورث وإلا سيكبُر كل الأولاد وهم يظنون أنه يمكنهم أن يكونوا أوسين بولت أو وولفغانغ موزار أو ألبرت آينشتاين".

إذا كنا لا نستطيع أن نكون آينشتاين، فهل علينا أن ندرس الفيزياء؟ وإذا كنا لا نستطيع أن نكون أوسين بولت، فهل علينا أن نخرج ونهرول هذا الصباح؟ هل هناك أي مغزى من محاولة الركض بشكل أسرع قليلاً أو لمسافة أطول قليلاً مما ركضناه البارحة؟ أظن أن هذه الأسئلة سخيفة. فلو قالت لي إبنتي، "أمي، لا يجب أن أتمرّن على البيانو اليوم لأنني لن أصبح موزار أبداً"، فسأجيبها، "أنت لا تتمرّنين على البيانو لكي تصبحي موزار".

كلنا نواجه حدوداً - ليس فقط في الموهبة، بل في الفرص أيضاً. لكن غالباً ما نكون نحن مَن يفرض تلك الحدود على أنفسنا. فنحاول، ونفشل، ونستنتج أننا وصلنا إلى أقصى إمكانياتنا. أو ربما نغيّر اتجاهنا بعد أن نكون قد خطونا بضع خطوات فقط. في كلا الحالتين، لا نغامر أبداً إلى أقصى ما قد نكون قادرين عليه.

معنى أن تكون قوي العزيمة هو أن تواصل وضع قدمٍ أمام الأخرى؛ أن تتشبَّث بهدفٍ مثيرٍ للاهتمام وهادفٍ؛ أن تتحدّى الصعاب يومياً وأسبوعيا وسنوياً؛ أن تقع سبع مرات وتنهض ثماني مرات.

طلب صحافيٌ مؤخراً إجراء مقابلة معي. وبعد الانتهاء منها وأثناء توضيبه أغراضه قبل أن يغادر، قال لي، "من الواضح أنه كان بإمكانك التحدث طوال اليوم. أنت تحبين هذا الموضوع حقاً".

"وهل هناك *أي شيء* مثير للاهتمام مثل علم نفس الإنجاز؟ هل يُعقَل أن يكون هناك *أي* شيء أهم من ذلك؟".

فابتسم وأجاب، "هل تعرفين؟، أنا أيضاً أحب وظيفتي كثيراً. لمن المدهش كيف أن عدداً كبيراً من الأشخاص الذين أعرفهم قد أصبحوا في الأربعينات من أعمارهم ولم يلتزموا بعد بأي شيء حقاً. لا يُدركون ماذا يفوّتون على أنفسهم".

فكرة أخيرة.

في فترة سابقة هذه السنة، تم الإعلان عن أسماء الفائزين بجوائز ماكآرثر للعبقرية. وأحد أولئك الفائزين كان تا-نيهيسي كوتس، وهو الصحافي الذي حقّق كتابه الثاني، *بين العالم وبيني*،

مرتبةً مذهلةً بين الكتب الأكثر مبيعاً.

كان كوتس عاطلاً عن العمل منذ ثماني سنوات عندما تم تسريحه من مجلة تايم، وكان يجهد ليجد عملاً حراً. كانت تلك الفترة صعبة عليه، ويعتقد أن وزنه ازداد خمسة عشر كيلوغراماً بسبب التوتر. "كنتُ أعرِف ما هو نوع الكتّاب الذي كنتُ أريد أن أكون عليه. لكنني لم أكن أصبح ذلك النوع من الكتّاب. وكنتُ كمن يضرب رأسه بالجدار ولا شيء يخرج منه"[462].

يقول إن زوجته كانت "تدعمه بلا ملل". لكن كان لديهما إبن صغير، لذا بدأ يفكّر ببدائل عملية. "كنت أفكّر بالعمل على سيارة أجرة".

عاد ووقف على رجليه أخيراً، وبعد أن نجح في تجاوز "الإجهاد الهائل" لكتابه، بدأت خطواته تصيب الهدف. "كانت الكتابة مختلفة جداً. فقد كانت للجمل قوة أكبر بكثير".

أول شيء قاله كوتس في الفيديو ذي الدقائق الثلاثة الذي نشره على موقع ماكآرثر على الويب هو: "الفشل هو على الأرجح أهم عامل في كل أعمالي. الكتابة فشل. مرة تلو الأخرى تلو الأخرى"[463]. ثم يشرح أنه كان فضولياً جداً عندما كان صبياً. وكان مهووساً جداً بفكرة السلامة الجسدية وانعدامها بسبب نشأته في بلتيمور، وبقي هكذا منذ ذلك الوقت. كما قال إن الصحافة أتاحت له مواصلة طرح الأسئلة التي تثير اهتمامه.

وبالقرب من نهاية الفيديو، قدَّم كوتس أفضل وصف سمعتُه في حياتي عن معنى أن يكون المرء كاتباً. ولإعطائك فكرة عن إيقاع صوته، فقد وضعتُ الكلمات مثلما سمِعتُها منه - على شكل قصيدة:

تحدي الكتابة
هو أنك ترى شناعتك على الورق.
أنك ترى فظاعتك
ثم تخلد إلى النوم.

وتستيقظ في اليوم التالي،
وتأخذ تلك الشناعة وتلك الفظاعة،

وتنقّحها،
وتجعلها غير شنيعة وغير *فظيعة كثيراً.*
ثم تخلد إلى النوم مرة أخرى.

ثم يأتي اليوم التالي،
وتنقّحها قليلاً أكثر،
وتجعلها غير سيئة *كثيراً.*
ثم تخلد إلى النوم في اليوم التالي.

وتعاود الكرّة من جديد،
وتجعلها مقبولة *ربما.*
ثم مرة أخرى،
إذا كنت محظوظاً،
ربما تجعلها تصبح جيدة.

وإذا كنتَ قد فعلتَ ذلك،
يكون ذلك نجاحاً.

قد تظن أن كوتس متواضعٌ جداً. *هذا* صحيح. لكن عزيمته قوية جداً أيضاً. ولم ألتق بعد بشخص حائز على جائزة ماكآرثر أو جائزة نوبل أو بطل أولمبي يقول إن ما أنجَزه حصل بأي طريقة أخرى.

"أنت لست عبقرية"، هكذا كان أبي يقول لي عندما كنتُ مجرد فتاة صغيرة. أُدرِك الآن أنه كان يكلّم نفسه بقدر ما كان يكلّمني.

إذا كان تعريفك للعبقري بأنه شخص قادر على تحقيق أشياء عظيمة في الحياة من دون جهد، فسيكون أبي على حق: فأنا لستُ عبقرية، ولا هو أيضاً.

لكن إذا كان تعريفك للعبقري بأنه شخص يعمل بكل جوارحه وبلا كلل وبلا ملل لكي يتفوّق - إذاً سيكون أبي عبقرياً، وكذلك أنا، وكذلك كوتس، وكذلك أنت، إذا كنت على استعداد.

قراءات موصى بها

بروكس، دايفد. The Road to Character. نيويورك: راندوم هاوس، 2015.

براون، بيتر ك.، هنري ل. روديغر III، ومارك أ. ماكدانيال. Make It Stick: The Science of Successful Learning. كامبريدج، ماساتشوستس: بلكناب برس، 2014.

دايمن، ويليام. The Path to Purpose: How Young People Find Their Calling in Life. نيويورك: فري برس، 2009.

ديسي، إدوارد ل. مع ريتشارد فلاستي. Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation. نيويورك: بنغوين غروب، 1995.

داهيغ، تشارلز. The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business. نيويورك: راندوم هاوس، 2012.

دْويك، كارول. Mindset: The New Psychology of Success. نيويورك: راندوم هاوس، 2006.

إيمنز، روبرت أ. Thanks!: How the New Science of Gratitude Can Make You Happier. نيويورك: هوتون ميفلين هاركورت، 2007.

إريكسون، أندرس وروبرت بُول. Peak: Secrets from the New Science of Expertise. نيويورك: هوتون ميفلين هاركورت، 2016.

هكمان، جايمس ج.، جون إيريك هامفريس، وتيم كاوتز (محرِّران). The Myth of Achievement Tests: The GED and the Role of Character in American Life. شيكاغو: نشر جامعة شيكاغو، 2014.

كوفمان، سْكوت باري وكارولين غريغوار. Wired to Create: Unraveling the Mysteries of the Creative Mind. نيويورك: بيريجي، 2015.

لويس، سارة. The Rise: Creativity, the Gift of Failure, and the Search for Mastery. نيويورك: سايمون وشوستر، 2014.

ماثيوز، مايكل د. Head Strong: How Psychology is Revolutionizing War. نيويورك: نشر جامعة أكسفورد، 2013.

ماكماهون، دارِن م. Divine Fury: A History of Genius. نيويورك: بايزك بُوكس، 2013.

ميشل، والتر. The Marshmallow Test: Mastering Self-Control. نيويورك: ليتل، براون، 2014.

أوتينجن، غابرييل. Rethinking Positive Thinking: Inside the New Science of Motivation. نيويورك: بنغوين غروب، 2014.

بينك، دانيال هـ. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. نيويورك: ريفرهد بُوكس، 2009.

رينجر، ك. آن وسوزان إ. هيدي. The Power of Interest for Motivation and Engagement. نيويورك: راوتلدج، 2015.

سيليغمان، مارتن إ. ب. Learned Optimism: How To Change Your Mind and Your Life. نيويورك: ألفرد أ. كْنوف، 1991.

شتاينبرغ، لورنس. Age of Opportunity: Lessons from the New Science of Adolescence. نيويورك: هوتون ميفلين هاركورت، 2014.

تتلوك، فيليب إ. ودان غاردنر. Superforecasting: The Art and Science of Prediction. نيويورك: كراون، 2015.

تاف، بول. How Children Succeed: Grit, Curiosity, and the Hidden Power of Character. نيويورك: هوتون ميفلين هاركورت، 2012.

ويلينغهام، دانيال ت. Why Don't Students Like School: A Cognitive Scientist Answers Questions About How the Mind Works and What It Means for the Classroom. سان فرانسيسكو: جوزيه-باسّ، 2009.

Notes

[1←]

لمزيد من المعلومات عن وست بوينت، بما في ذلك عملية الانتساب، راجع

www.usma.edu.

[2←]

مصدر هذه البيانات هو الأكاديمية العسكرية الأميركية.

[3←]

"معلومات للطلاب الجدد في الكلية الحربية وأهاليهم"، الأكاديمية العسكرية الأميركية-وست بوينت، 2015،

www.usma.edu/parents/SiteAssets/ Info-4-New-Cadets_Class-of-19.pdf

[4←]

المرجع السابق نفسه.

[5←]

للمزيد عن آراء جيري حول توقّع نتائج وست بوينت، راجع جيروم كاغان، An Argument for Mind (نيو هايفن، كونكتيكيت: نشر جامعة ييل، 2006)، 49-54.

[6←]

لمزيد من المعلومات عن كامل مجموع نقاط المرشّح وتاريخ هذا المقياس، راجع لورنس م. هانسر ومصطفى أوغوز، United States Service Academy Admissions: Selecting for Success at the Military Academy/West Point and as an Officer (سانتا مونيكا، كاليفورنيا: شركة راند، 2015).

[7←]

أنجيلا ل. داكوورث، كريستوفر بيترسون، مايكل د. ماثيوز، ودينيس ر. كيلي، "العزيمة: المثابرة والشغف للأهداف الطويلة الأجل"، مجلة Journal of Personality and Social Psychology العدد 92 (2007): 1087-1101.

[8←]

مايكل د. ماثيوز، Head Strong: How Psychology is Revolutionizing War (نيويورك: نشر جامعة أكسفورد، 2014)، 16.

[9←]

مايك ماثيوز، أستاذ علم النفس الهندسي في الأكاديمية العسكرية الأميركية في وست بوينت، خلال محادثة مع المؤلفة، 25 مايو 2015.

[10←]

هانسر وأوغوز، Selecting for Success.

[11←]

داكوورث وآخرون، "العزيمة".

[12←]

لورين إسكرايس-وينكلر، إليزابيث ب. شولمان، سْكوت أ. بيل، وأنجيلا ل. داكوورث، "تأثير العزيمة: توقّع الاستبقاء في الجيش ومكان العمل والمدرسة والزواج"، مجلة Frontiers in Psychology العدد 5 (2014): 1-12.

[13←]

داكوورث وآخرون، "العزيمة".

[14←]

لمزيد من المعلومات عن معدلات الانسحاب من الكليات في الولايات المتحدة، راجع Institutional Retention and Graduation Rates for Undergraduate Students، المركز الوطني لإحصائيات التعليم، آخر تحديث له في مايو 2015،

http://nces.ed.gov/programs/coe/indicator_cva.asp

[15←]

ديك كاوتش، Chosen Soldier: The Making of a Special Forces Warrior (نيويورك: ثري ريفرز برس، 2007)، 108.

[16←]

إسكرايس-وينكلر وآخرون، "تأثير العزيمة".

[17←]

المرجع السابق نفسه. الأهم من ذلك هو أن الترابطات الثنائية المتغيّرات بين العزيمة والنتائج كانت هامة أيضاً في جميع الحالات.

[18←]

داكوورث وآخرون، "العزيمة".

[19←]

المرجع السابق نفسه. راجع أيضاً كينون م. شلدون، بول إ. خوسيه، تود ب. كاشدان، وآرون جاردن، "الشخصية، والسعي الفعّال وراء الهدف، والسعادة المحسَّنة: مقارنة نقاط قوة شخصية 10 مرشّحين"، Personality and Social Psychology Bulletin العدد 1 (2015)، 1-11. في هذه الدراسة الطولية التي دامت لسنة، برزت العزيمة كمتوقِع لتحقيق الأهداف موثوق أكثر من أي نقطة قوة أخرى في الشخصية. بشكل مماثل، وجد زميلاي فيل تتلوك وباربرا ميليرز في بحثهما الطولي أن الأشخاص الذين يتوقّعون الأحداث المستقبلية بدقة مدهشة أقوى عزيمة إلى حد بعيد من الآخرين: "أقوى عامل للبروز في صفوف المتوقّعين هو مقدار إلتزام الشخص في تحديث المعتقدات وتحسين الذات. إنه أقوى بثلاث مرات تقريباً من أقرب منافسيه، الذكاء". راجع فيليب إ. تتلوك ودان غاردنر، Superforecasting: The Art and Science of Prediction (نيويورك: كراون، 2015)، صفحة 192.

الفصل 2: الإلتهاء بالموهبة

[20←]

المدرسة التي علَّمتُ فيها أنشأها خريج سابق من مؤسسة Teach for America يدعى دانيال أوسكار، وبرأيي، أفضل مدرِّس في المدرسة كان شاباً يدعى نيل دوروسن. لا يزال دانيال ونيل في طليعة الساعين إلى إصلاح نظام التعليم.

[21←]

دايفد لوونغ، في مقابلة مع المؤلفة، 8 مايو 2015.

[22←]

كارل بيرسون، The Life, Letters and Labours of Francis Galton، المجلد الأول (كامبريدج، بريطانيا: نشر جامعة كامبريدج، 1930)، 66.

[23←]

فرانسيس غالتون، Hereditary Genius (لندن: ماكميلن، 1869)، 38. من المهم أن نلاحظ هنا أن افتتان غالتون بتوارث السمات كان مضلّلاً. فرغم أن الأبحاث العصرية تدعم استنتاجاته عن أهمية الحماسة والعمل الشاق والقدرة، إلا أنها لا تدعم استنتاجاته الخاطئة عن توارث السمات والعرق.

[24←]

تشارلز داروين، رسالة إلى فرانسيس غالتون، 23 ديسمبر 1869. فريديك بركهارت وآخرون، The Correspondence of Charles Darwin، المجلد 17، 1869 (كامبريدج، بريطانيا: نشر جامعة كامبريدج، 2009)، 530.

[25←]

راجع ليونارد ملودينوف، The Upright Thinkers: The Human Journey from Living in Trees to Understanding the Cosmos (نيويورك: بانثيون بُوكس، 2015)، 195. كاثارين موريس كوكس، "السمات الذهنية المُبكرة لثلاثمئة عبقري"، في Genetic Studies of Genius، المجلد 2، تحرير لويس م. تيرمان، (ستانفورد، كاليفورنيا: نشر جامعة ستانفورد، 1926)، 399.

[26←]

تشارلز داروين، The Autobiography of Charles Darwin (لندن: كولينز كلير تايب برس، 1958)، 140-141.

[27←]

آدم س. ويلكنز، "تشارلز داروين: عبقري أم مثابر في عمله؟"، مجلة جينيتكس عدد 183 (2009): 773-777.

[28←]

ويليام جايمس، "طاقات الرجال"، مجلة ساينس عدد 25 (1907): 321-332.

[29←]

استطلاع عن الحياة المالية الداخلية الأميركية، مجلة وورث، نوفمبر 1993.

[30←]

"استطلاع CBS نيوز: هل التدريب يجعل الشخص بارعاً في الرياضة؟"، موقع ويب CBS نيوز، 6 أبريل 2014، www.cbsnews.com/news/cbs-news-poll-does-practice-make-perfect-in-sports

[31←]

استطلاع 60 دقيقة/فانيتي فير، فانيتي فير، يناير 2010.

[32←]

تشيا-جانك تساي وماهزرين ر. باناجي، "الموهوبون بالفطرة والمكافِحون: التفضيلات والمعتقدات حول مصادر الإنجاز"، Journal of Experimental Social Psychology العدد 47 (2011): 460-465.

[33←]

تشيا-جانك تساي، "تفضيل الموهوبين بالفطرة على المكافِحين: تكاليف الانحياز إلى الفطرة"، Personality and Social Psychology Bulletin (2015).

[34←]

المرجع السابق نفسه.

[35←]

"برنامج جوليارد التحضيري للجامعة"، مدرسة جوليارد، تصفّحته 10 أغسطس 2015، http://www.juilliard.edu/youth-adult-programs/juilliard-pre-college

[36←]

روبرت روزنتال، "تأثير بجماليون"، في The Corsini Encyclopedia of Psychology، تحرير إرفينغ ب. واينر و و. إدوارد كريغهيد (هوبوكين، نيو جرسي: جون وايلي وأبناؤه، 2010)، 1398-1399.

[37←]
تشيا-جانك تساي، أستاذة مساعدة في قسم الإدارة في كلية لندن الجامعية، في مقابلة مع المؤلفة، 8 أبريل 2015.

[38←]
إليزابيث تشامبرز وآخرون، The War for Talent، مجلة McKinsey Quarterly عدد 3 (1998): 44-57.

[39←]
إد مايكلز، هيلين هاندفيلد-جونز، وبيث أكسلرود، The War for Talent (بوسطن: هارفرد بزنس سكول برس، 2001).

[40←]
المرجع السابق نفسه، صفحة xii.

[41←]
جون هيوي، How McKinsey Does It، فورتشن، نوفمبر 1993: 56-81.

[42←]
المرجع السابق نفسه، صفحة 56.

[43←]
دافّ ماكدونالد، "حرب ماكينزي الوسخة: 'الحرب من أجل المواهب' الزائفة كانت لخدمة مصالح ذاتية (وفشلت)"، نيويورك أوبزرفر، 5 نوفمبر 2013.

[44←]
مالكولم غلادْوَل، The Talent Myth، نيويوركر، 22 يوليو 2002.

[45←]
كلينتون فري ونورمان ماكنتوش وميتشل شتاين، "الضوابط الإدارية: مثلث الاحتيال التنظيمي بين القيادة والثقافة والمراقبة في إنرون"، آيفي بزنس جورنال، يوليو 2007،

http://iveybusinessjournal.com/publication/ management-controls-the-organizational-fraud-triangle-of-leadership-culture-and-control-in-enron/

[46←]
المرجع السابق نفسه.

[47←]
سْكوت باري كوفمان، مدير معهد الخيال، في مقابلة مع المؤلفة، 3 مايو 2015. راجع أيضاً

www.scottbarrykaufman.com

[48←]

سْكوت باري كوفمان، From Evaluation to Inspiration: Scott Barry Kaudman at TEDxManhattanBeach"، فيديو على يوتيوب، نُشر 6 يناير 2014،

https://youtu.be/HQ6fW_GDEpA.

[49←]

المرجع السابق نفسه.

[50←]

كوفمان، المقابلة.

[51←]

أعرف شخصَين آخرَين لم تشكّل نتيجتهما في اختبار الموهبة دلالةً واضحةً على ما سيتمكنان من إنجازه لاحقاً. الأول هو دارِن ماكماهون، مؤرّخ مرموق في كلية دارتماوث. يشير دارِن في كتابه Divine Fury: A History of Genius (نيويورك: بايزك بُوكس، 2013) إلى أن العبقرية تحرّض الازدواجية. فمن جهة، فكرة أن قلّة منا تقف فوق البقية بفضل ميزة فطرية هي فكرة جذّابة على الدوام. ومن جهة أخرى، نحن نحب فكرة المساواة؛ نحب أن نشعر أن لدينا جميعاً نفس الفرصة للنجاح في الحياة. في محادثة حديثة معه حول هذا الموضوع، أخبرني دارِن "أن ما يجري حولنا هذه الأيام هو دمقرطة العبقرية. فجزء منا يريد أن يصدِّق أن كل واحد منا يستطيع أن يكون عبقرياً". لم أكن أبداً طالبة مجتهدة كثيراً في مادة التاريخ، حتى أنني كنتُ سيئة جداً فيها أحياناً. لذا كنتُ متفاجئة قليلاً من عدم تمكّني من إغلاق كتاب دارِن قبل إنهائه. فقد كان مكتوباً بأسلوب جميل، ولم تؤثر أبحاثه الشديدة التدقيق وحججه الدقيقة على طريقة إخبارنا القصة بأي طريقة من الطرق. ثم وصلتُ إلى قسم الشكر في نهايته، على الصفحة 243 تحديداً: "لا شك أنني عانيتُ من عدة أوهام في حياتي - ولا شك أنني لا زلتُ أعاني من بعضها. لكن امتلاك العبقرية ليس أحدها". ثم يقول دارِن، بأسلوب فكاهي ووجداني، إنه عندما كان يكبُر في السن، اهتمّ والداه بألا يصبح إبنهما "مغروراً أبداً". وحتى أنه يتذكّر خضوعه في طفولته لاختبار برنامج الموهوبين في مدرسته. كانت هناك "أشكال وصور وما شابه"، لكن الشيء الوحيد الذي يتذكره بشكل واضح هو "عدم نجاحي في الاختبار". يتذكر دارِن مشاهدته زملائه في الصف "يسيرون بتثاقل كل أسبوع إلى الحصص الخاصة بالموهوبين". ثم يتساءل ما إذا كان وسمُه كغير موهوب أمراً إيجابياً أم سلبياً في نهاية المطاف". قيل لي في سن مُبكرة، وبكامل موضوعية العلم، إنني غير موهوبة بشيء. كان من الممكن أن أستسلم بين الحين والآخر، لكنني من الصنف العنيد، وقضيتُ سنوات عديدة أجادل بشأن ذلك التصنيف، وأعمل باستمرار لأبرهن لنفسي وللآخرين، اللعنة، بأنني لم أكن معدومة من أي موهبة فطرية". بشكل مماثل، لم يكن من السهل تعريف مايكل لوماكس كطفل عبقري من أي نوع. ومع ذلك، فلديه سيرة ذاتية لامعة: فهو الرئيس والمدير العام لصندوق كلية الزنوج المتحدة، وهو منصب شغلَهُ لأكثر من عقد من الزمن. وقبل ذلك، كان مايكل رئيس جامعة ديلارد. وقد علَّم الإنكليزية في جامعة إيموري وكلية سبيلمان وكلية مورهاوس، وترشّح مرتين لمنصب عُمدة مدينة أطلنطا. "بصراحة، لم أُعتبر أذكى طفل"، أخبرني مايكل مؤخراً. ومع ذلك فقد قامت أمه عندما كان في السادسة عشر من عمره بمراسلة رئيس كلية مورهاوس لتسأله إن كان يمكن قبول إبنها في المرحلة الإعدادية. "بالطبع، لم تكن هناك مرحلة إعدادية في مورهاوس!"، قال مايكل مبتسماً. لكن رئيس مورهاوس قرَّر، على ضوء علامات مايكل الممتازة، قبوله كطالب مبتدئ في الكلية. "دخلتُ إلى هناك. وكرهتُ المكان. أردتُ المغادرة. كنتُ الأول في الصف، لكنني

أردتُ الانتقال. وأصبحتُ مقتنعاً أنني سأتأقلم بشكل أفضل في كلية ويليامز، لذا قدّمتُ طلب انتساب إلى هناك. كنتُ قد أنجزتُ كل شيء، وكانوا على وشك قبولي، ثم قال لي مدير قسم الانتساب، 'آه، بالمناسبة، نحتاج إلى مجموع نقاطك في اختبار SAT'". لكن بما أن مايكل انتسب إلى مورهاوس من دون طلب انتساب رسمي، فلم يخضع لاختبار SAT أبداً. "كان ذلك الاختبار مصيرياً بالنسبة لي. فخضعتُ له. لم أنل علامة جيدة فيه. ولم تقبلني كلية ويليامز". لذا بقي مايكل في مورهاوس وبذل أقصى ما عنده، وتخرَّج بشهادة في الأدب الإنكليزي بدرجة فاي بيتا كابا. لاحقاً، نال شهادة الماجستير في الأدب الإنكليزي من جامعة كولومبيا، ودكتوراه في الأدب الأميركي والأميركي الأفريقي من جامعة إيموري. يبلغ مايكل الآن الثامنة والستين من عمره وقد أخبرني، "بعمري هذا، أعتقد أن الشخصية تلعب دوراً أكبر من العبقرية. أعرف كل أصناف الأشخاص الموهوبين جداً الذين يبذِّرون مواهبهم الرائعة، أو يشعرون بالاستياء والحزن لأنهم يعتقدون أن الموهبة تكفي. في الواقع، بالكاد يمكن اعتبار الموهبة تكفي. وما أقوله لأولادي، وما أحاول إبلاغه لأحفادي، ولأي شخص أنال فرصة نصحه هو التالي: إنه العرق، إنه الجهد، إنه الإصرار، إنه العزم. إنه الوقوف ونفض الغبار عن نفسك. هذا كل ما في الأمر". وتحسباً لردود الفعل السلبية تجاه هذا المقطع عن برامج الموهوبين، أريد قول التالي: أنا أؤيد بصدق إعطاء الأطفال كل التحفيز الفكري الذي يمكنهم تحمّله. وفي الوقت نفسه، أصرّ جداً على فتح تلك البرامج أمام كل الأطفال الذين قد يستفيدون منها. عبَّر بنجامين بلوُم عن هذه المسألة بأفضل طريقة ممكنة منذ ثلاثين سنة: "أصبحنا مقتنعين في هذا البلد أنه يمكننا معرفة مَن سيصبح موسيقياً رائعاً عبر اختبارات في الجدارة الموسيقية، ومَن سيصبح عالم رياضيات رائع عبر اختبارات في الجدارة الحسابية. إن فعل ذلك يركّز على بعض الأشخاص ويستبعد بعضهم الآخر بشكل مُبكر جداً... يجب إعطاء كل الأطفال فرصة ليستكشفوا الحقول التي قد يكونون مهتمين بها". رونالد س. برانت، "حول تطوير الموهبة: محادثة مع بنجامين بلوُم"، Education Leadership 43 (1985): 33-35.

[52←]
الفصل 3: الجهد يساوي الضُعف

دانيال ف. تشامبليس، "دنيوية التفوّق: تقرير أثنولوجي حول التصنيف في فئات والسبّاحين الأولمبيين"، Sociological Theory عدد 7 (1989): 70-86.

[53←]
المرجع السابق نفسه، صفحة 81.

[54←]
المرجع السابق نفسه، صفحة 86.

[55←]
المرجع السابق نفسه، صفحة 78.

[56←]
المرجع السابق نفسه، صفحة 78.

[57←]

المرجع السابق نفسه، صفحة 79.

[58←]
دانيال ف. تشامبليس، أستاذ علم الاجتماع في كلية هاميلتون، في مقابلة مع المؤلفة، 2 يونيو 2015.

[59←]
هذه الترجمة غير رسمية، فريدريخ نيتشه، "إنسان مفرط في إنسانيته" (لايبزيغ: ألفرد كرونر فيرلاغ، 1925)، 135.

[60←]
فريدريخ نيتشه، "إنسان مفرط في إنسانيته"، ترجمة ر. ج. هولينغدايل (كامبريدج، بريطانيا: نشر جامعة كامبريدج، 1986)، 80.

[61←]
المرجع السابق نفسه، صفحة 86.

[62←]
المرجع السابق نفسه.

[63←]
المرجع السابق نفسه.

[64←]
المرجع السابق نفسه.

[65←]
يفسّر مارتي سيليغمان أسباب علم النفس الإيجابي في خطابه الرئاسي أمام جمعية علم النفس الأميركية، الذي أُعيدت طباعته في مجلة أميركان سايكولوجست عدد 54 (1999): 559-562.

[66←]
يستخدم الأشخاص المختلفون كلمة موهبة بشكل مختلف، لكنني أعتقد أن التعريف الأكثر بديهيةً هو الذي قدَّمتُه هنا. ولرؤية الدليل بأن الأفراد يختلفون في سرعة اكتسابهم المهارات، راجع بول ب. بالتيس ورينولد كلايغل، "مزيد من الاختبار لحدود الليونة الإدراكيّة: فروق العمر السالبة في مهارة الذاكرة قوية"، Developmental Psychology عدد 28 (1992): 121-125. راجع أيضاً توم ستافورد ومايكل ديوار، "تتبّع مسار تعلّم المهارات مع عيّنة كبيرة جداً من لاعبي ألعاب الانترنت"، Psychological Science عدد 25 (2014)، 511-518. أخيراً، راجع عمل دايفد هامبريك وزملاؤه عن العوامل الأخرى غير التمرين التي قد تؤثر على اكتساب المهارات؛ مثلاً، راجع برُوك ن. ماكنمارا ودايفد ز. هامبريك وفريدريك ل. أوزوالد، "التمرين والأداء المتعمَّدان في الموسيقى والألعاب والرياضة والتعليم والمِهن: تحليل تلوي"، Psychological Science عدد 25 (2014): 1608-1618. هناك انتقاد لهذا التحليل التلوي قام به الطبيب النفسي أندرس

إريكسون، والذي سنستكشف أعماله بشكل معمَّق في الفصل 7، منشور على موقعه الويب: .https://psy.fsu.edu/faculty/ericsson/ericsson.hp.html

[67←]
"مقابلة شفهية مع وارن ماكينزي، 29 أكتوبر 2002"، أرشيف الفن الأميركي، المؤسسة السميثسونية،

www.aaa.si.edu/collections/ interviews/oral-history-interview-warren-mackenzie-12417

[68←]
المرجع السابق نفسه.

[69←]
وارن ماكينزي، خزّاف، في مقابلة مع المؤلفة، 16 يونيو 2015.

[70←]
وارن ماكينزي، تصريح الفنان، معرض شالر،

https://www.schallergallery.com/artists/macwa/pdf/MacKenzie-Warren-statement.pdf

[71←]
"التاريخ الشفهي"، أرشيف الفن الأميركي.

[72←]
المرجع السابق نفسه.

[73←]
أليكس لوير، "الحياة مع الأواني الفخارية: وارن ماكينزي في تسعيناته"، مدوَّنة مركز ووكر للفنون، 16 فبراير 2014،

http://blogs.walkerart.org/ visualarts/2014/02/16/living-with-pottery-warren-mackenzie-at-90

[74←]
جون إرفينغ، "العالم وفقاً لغارب" (نيويورك: بالانتاين، 1978)، 127.

[75←]
بيتر ماتيسين، اقتُبس كلامه في "الحياة والزمن: جون إرفينغ"، نيويورك تايمز،

http://www.nytimes.com/books/97/06/15/lifetimes/irving.html.

[76←]

إرفينغ، "غارب"، 127.

[77←]

جون إرفينغ، "الصديقة الخيالية: مذكرات" (نيويورك: بالانتاين، 1996)، 10.

[78←]

سالي شايْويتز، "التغلّب على عُسر القراءة: برنامج علمي جديد ومتكامل لحل مشاكل القراءة من أي مستوى (نيويورك: ألفرد أ. كْنوف، 2003)، 345-350.

[79←]

المرجع السابق نفسه، صفحة 346.

[80←]

إرفينغ، الصديقة الخيالية، 9.

[81←]

شايْويتز، "التغلّب على عُسر القراءة"، 346.

[82←]

المرجع السابق نفسه، صفحة 347.

[83←]

المرجع السابق نفسه.

[84←]

جون إرفينغ، "سؤال وجواب مع المؤلفة"، فهرس راندوم هاوس على الانترنت، 2002.

[85←]

شايْويتز، "التغلّب على عُسر القراءة"، 347.

[86←]

برنامج "60 دقيقة"، CBS، 2 ديسمبر 2007، http://www.cbsnews.com/ news/will-smith-my-work-ethic-is-ssickening. تقول كلمات إحدى أغاني الراب من تأليف سميث: "إذا قلتَ إنك ستركض ثلاثة أميال، ولم تركض سوى ميلَين، فلن أقلق أبداً من الخسارة في أي شيء ضدك". راجع "مقابلة ويل سميث: قوة ويل"، ريدرز دايجست، ديسمبر 2006.

[87←]

تافيس سمايلي، PBS، 12 ديسمبر 2007.

[88←]
كلارك و. هيث، "طبيعة الأشخاص: دراسة عن الشباب العاديين" (كامبريدج، ماساتشوستس: نشر جامعة هارفرد، 1945)، 7.

[89←]
كاثارين أ. فيليبس وجورج إ. فايلنت وبولا شنور، "بعض الأسلاف الفيزيولوجية لصحة الراشدين الذهنية"، American Journal of Psychiatry عدد 144 (1987): 1009-1013.

[90←]
هيث، "الشباب العاديون"، 75.

[91←]
المرجع السابق نفسه، صفحة 74.

[92←]
فيليبس وفايلنت وشنور، "بعض الأسلاف الفيزيولوجية"، 1012.

[93←]
جورج فايلنت، أستاذ في كلية هارفرد للطب والمدير السابق للجنة المنح الدراسية، في مقابلة مع المؤلفة، 8 أبريل 2015.

[94←]
ويليام سافاير، "في اللغة؛ حقول إيليسون"، نيويورك تايمز، 13 أغسطس 1989.

[95←]
المرجع السابق نفسه.

[96←]
مجلة Consumer Reports، "معدات التمرين المنزلي"، أغسطس 2011.

[97←]
البرنامج التلفزيوني Today Show، NBC، 23 يونيو 2008.

[98←]
الفصل 4: كم قوية عزيمتك؟

مقياس العزيمة الأصلي الذي يتضمن 12 بنداً، والذي تم تكييف هذا الإصدار ذي البنود العشرة منه، نُشر في داكوورث وآخرون، "العزيمة". العلاقة المتبادلة بين هذين الإصدارين للمقياس هي r = 0.99. لاحظ أيضاً أنني، مثلما ستتعلّم في الفصل 9، نقّحتُ البند 2، فأضفتُ "لا أستسلم بسهولة" إلى "النكسات لا تُثبطني".

[99←]
بيانات هذه العيّنة هي من داكوورث وآخرون، "العزيمة" الدراسة الأولى. لاحظ وجود عدة محدوديات في أي قياس، بما في ذلك استفتاءات التقرير الذاتي مثل مقياس العزيمة. للاطلاع على مناقشة مستفيضة، راجع أنجيلا ل. داكوورث ودايفد س. يياغر، "مسائل القياس: تقييم المميزات الشخصية غير القدرة الإدراكيّة لأهداف تعليمية"، مجلة Educational Researcher عدد 44 (2015): 237-251.

[100←]
جيفري غتلمان، مدير مكتب شرق أفريقيا لنيويورك تايمز، في مقابلة مع المؤلفة، 22 مايو 2015.

[101←]
أبيغايل وارن، "غتلمان يشاركنا رواياته، ويقدِّم لنا نصائحه"، كورنَلّ كرونيكل، 2 مارس 2015،

http://www.news.cornell.edu/stories/ 2015/03/gettleman-shares-anecdotes-offers-advice

[102←]
غتلمان، مقابلة.

[103←]
ماكس شيندلر، "تاريخ مراسِل نيويورك تايمز جيفري غتلمان 94' أيامه في أفريقيا"، كورنَلّ دايلي صن، 6 أبريل 2011.

[104←]
غتلمان، مقابلة.

[105←]
بيت كارّول، المدير الفني لسياتل سيهوكس، في مقابلة مع المؤلفة، 2 يونيو 2015.

[106←]
للمزيد عن وجهة نظر بيت، راجع بيت كارّول، "الفوز باستمرار: العيش والعمل واللعب كالأبطال" (نيويورك: بنغوين، 2010). بعض الاقتباسات في هذا القسم، ولاحقاً في الكتاب، مأخوذة من مقابلات مع المؤلفة بين العامين 2014 و2015. وبعضها الآخر مأخوذة من كتاب بيت أو محاضراته العامة.

[107←]
كارّول، "الفوز باستمرار"، صفحة 73.

[108←]
المرجع السابق نفسه، صفحة 78.

[109←]

المادة في هذا الفصل عن البنية الهرمية للأهداف من أنجيلا داكوورث وجايمس ج. غروس، "ضبط النفس والعزيمة: مُحدِّدا نجاح مرتبطان لكن قابلين للانفصال". مجلة Current Directions in Psychological Science عدد 23 (2014): 319-325. للمزيد عن هرميات الأهداف بشكل عام أكثر، راجع آري و. كروغلانسكي وآخرون، "نظرية أنظمة الأهداف"، في مجلة Advances in Experimental Social Psychology عدد 34 (2002): 331-378. وأخيراً، لمراجعة حول نظرية تحديد الأهداف، راجع إدوين أ. لوكي وغاري ب. لاثام، "بناء نظرية مفيدة عملياً لتحديد الأهداف وتحفيز المهام: ملحمة عمرها 35 سنة"، مجلة أميركان سايكولوجست عدد 57 (2002): 705-717.

[110←]

روبرت أ. إيمنز، The Psychology of Ultimate Concerns: Motivation and Spirituality in Personality (نيويورك: غيلدفورد برس، 1999).

[111←]

إيرا بيركو، "رياضة العصر؛ وداعاً أيها اللاعب العزيز"، نيويورك تايمز، 23 يونيو 1987.

[112←]

بات جوردان، "توم الرائع وموهبته الغامضة"، سبورتس إللستريتد، 24 يوليو 1972،

http://www.si.com/vault/1972/07/24/612578/tom-terrific-and-his-mystic-talent

[113←]

المرجع السابق نفسه.

[114←]

المرجع السابق نفسه.

[115←]

غابرييل أوتينجن، "التفكير المستقبلي وتغيير السلوك"، مجلة European Review of Social Psychology عدد 23 (2012): 1-63. للحصول على تلخيص رائع، واقتراحات عملانية، حول تحديد الأهداف وتخطيطها، راجع غابرييل أوتينجن، Rethinking Positive Thinking: Inside the New Science of Motivation (نيويورك: بنغوين، 2014).

[116←]

جايمس كلير، "استراتيجية وارن بافيت 'ذات اللائحتين': كيفية تقوية تركيزك وإجادة أولوياتك"، هافينغتون بوست، نُشر أصلاً في 24 أكتوبر 2014، وتم تحديثه في 24 ديسمبر 2014،

http://www.huffingtonpost.com/james-clear/warren-buffetts-two-list-strategy-how-to-maximize-your-focus-_b_6041584.html

[117←]

مثلاً، في إحدى الدراسات، كَتَب بعض الراشدين أهدافهم العالية والمتوسطة والمتدنية المستوى؛ ثم قاموا بالإبلاغ عن خيبات أملهم اليومية بعد مرور أسبوعين. الأشخاص الذين كانت هناك بنية هرمية ومنظَّمة أكثر لأهدافهم أظهروا مرونة أكبر في مواجهة خيبات الأمل اليومية. بالأخص عند مواجَهتهم مسائل مُحبِطة، حيث حافَظوا على شعورهم بأنهم أصحاب القرار في تحقيقهم أهدافهم. وفي دراسة مرتبطة، أظهرَت البنية الهرمية أكثر للأهداف أن الأشخاص يشعرون بغضب وانزعاج أقل في وجه خيبات الأمل اليومية خلال الأسبوعين التاليين. راجع مايكل د. روبنسون وسارة ك. مولر، "مُحبَط لكن غير مرتبك: فوائد الأسلوب الهرمي لمقاومة خيبات الأمل اليومية"، مجلة Motivation and Emotion عدد 38 (2014): 547-559.

[118←]
مايكل مارتل، Improvise, Adapt, Overcome: Achieve the Green Beret Way (سياتل: أمازون ديجيتل سيرفسز، 2012).

[119←]
روبرت مانكوف، How About Never - Is Never Good for You?: My Life in Cartoons (نيويورك: هنري هولت وشركاه، 2014)، 34.

[120←]
سِد هوف، Learning to Cartoon (نيويورك: سترافون إيدوكاشونال برس، 1966)، vii.

[121←]
مانكوف، How About Never، 38.

[122←]
بوب مانكوف، محرّر الرسوم الكاريكاتورية في النيويوركر، في مقابلة مع المؤلفة، 10 فبراير 2015.

[123←]
مانكوف، المقابلة.

[124←]
مانكوف، How About Never، 44.

[125←]
المرجع السابق نفسه، صفحة 46.

[126←]
مانكوف، المقابلة.

[127←]
المرجع السابق نفسه.

[128←]

مانكوف، How About Never، 114.

[129←]

كوكس، "السمات الذهنية المُبكرة".

[130←]

المرجع السابق نفسه، صفحة 181. الأسماء مبيَّنة هنا في ترتيب أبجدي حسب إسم العائلة.

[131←]

المرجع السابق نفسه، صفحة 187.

[132←]

الفصل 5: العزيمة تنمو

أجرى الطبيب النفسي ستيف هاينه بحثاً بيَّن أنك إذا كنت تعتقد أن شيئاً ذو طابع جيني، فستعتقد أن الأمور "طبيعية" وبالتالي تحصل "مثلما يجب أن تحصل". مثلاً، إذا قلتَ لأشخاص بدينين أن البدانة سببها جينيّ، فسيقلِّلون من جهودهم للالتزام بالحمية. راجع إيلان دار-نمرود وستيفن ج. هاينه، "الجوهرية الجينية: عن الطبيعة الحتمية المُخادِعة للحمض النووي"، مجلة Psychological Bulletin عدد 137 (2011): 800-818. ربما لن تكون ردة فعل الأشخاص غير محسوبة بهذا الشكل إذا فهِموا أن التفاعل بين الجينات والبيئة معقّد وديناميكي. قد يجد القارئ المهتم أعمال إليوت تاكر-دْروب حول هذا الموضوع مضيئة جداً؛ مثلاً، راجع دانيال أ. بريلي وإليوت م. تاكر-دْروب، "مقارنة التركيب الوراثي التنموي للإدراك والشخصية على مدى الحياة"، مجلة Journal of Personality (2015): 1-14.

[133←]

تيموثي ج. هاتّون وبرنيس إ. براي، "الميول الطويلة المدى في طول الرجال الأوروبيين، القرنين التاسع عشر والعشرين"، مجلة Economics and Human Biology عدد 8 (2010): 405-413.

[134←]

أليسون مُودي، "القياسات البشرية للراشدين، الوزن الزائد والبدانة"، في استطلاع صحي لإنكلترا 2013، تحرير رايتشل كريغ وجنيفر ميندل (لندن: مركز معلومات الرعاية الصحية والاجتماعية، 2014).

[135←]

هاتّون، "الميول الطويلة المدى". إيفون شونبَك وآخرون، "أطول دولة في العالم توقف طولها عن التزايد: طول الأولاد الهولنديين من 1955 إلى 2009"، مجلةPediatric Research عدد 73 (2013): 371-377.

[136←]

راجع إيريك توركهايمر وإيريك بيترسون وإيرين إ. هورن، "فرضية العدم المظهريّة للتركيب الوراثي للشخصية"، مجلة Annual Review of Psychology عدد 65 (2014): 515-540.

[137←]
ريتشارد إ. نيسبت وآخرون، "الذكاء: حصيلة الأبحاث الجديدة والتطوّرات النظرية"، مجلة أميركان سايكولوجست عدد 67 (2012): 130-159.

[138←]
نيلز ج. وولر ودايفد ت. لايكن وأوك تيلّيجن، "الاهتمامات المهنية، والاهتمامات في أوقات الفراغ، والشخصية: ثلاثة ميادين أم ميدان واحد؟ حصيلة الأبحاث من سجلات توائم مينيسوتا". في تقييم الفروق الفردية في السلوك البشري: مفاهيم وطرق وحصيلة أبحاث جديدة، تحرير دايفد جون لوبنسكي ورينيه ف. داويس (بالو ألتو، كاليفورنيا: دافيس-بلاك بابليشينغ، 1995): 233-259.

[139←]
فيونا م. برين وروبرت بلومين وجاين ووردل، "وروثية الأذواق الغذائية لدى الأطفال الصغار"، مجلة Psychology and Behavior عدد 88 (2006): 443-447.

[140←]
غاري إ. سوُون وآخرون، "التدخين واستهلاك المشروبات لدى التوائم الذكور الراشدين: الوروثية الجينية والتأثيرات البيئية المشتركة"، مجلة Journal of Substance Abuse عدد 2 (1990): 39-50.

[141←]
بول ليشتنشتاين وآخرون، "العوامل البيئية والوراثية المسبِّبة للسرطان - تحاليل أتراب التوائم في السويد والدانمرك وفنلندا"، مجلة New England Journal of Medicine عدد 343 (2000): 78-85.

[142←]
إليزابيث ثوش وجاين غيتشبير، "دراسة التوائم وتحليل التمييز"، مجلة Twin Research and Human Genetics عدد 14 (2011): 173-178.

[143←]
ليزا م. غُوث وستيفن م. رُوث، "التأثير الجيني والأداء الرياضي"، مجلة Current Opinion in Pediatrics عدد 25 (2013): 653-658.

[144←]
بونامي أوليفر وآخرون، "دراسة الأداء في الرياضيات وفق آراء المعلِّمين والأداء المنخفض لدى الأطفال في السابعة من عمرهم"، مجلة Journal of Educational Psychology عدد 96 (2004): 504-517.

[145←]
تشامبليس، المقابلة.

[146←]

تشامبليس، المقابلة. الأهمية الهائلة لنوعية المعلِّمين على مسارات الإنجاز الأكاديمي وثّقها إيريك أ. هانوتشيك في "تثمين الأساتذة: كم يستحق المعلِّم الجيد؟"، مجلة Education Next عدد 11 (2011)، 40-45.

[147←]

تواصل شخصي مع روبرت بلومين، 21 يونيو 2015. لقراءة مراجعة حول وروثية السمات الشخصية، راجع توركهايمر وبيترسون وهورن، "فرضية العدم المظهريّة". الجدير بالذكر أن هناك دراسات حول السلوكية الوراثية لا تتكل على التوائم، وأن الوروثية أيضاً موضوع معقّد جداً لكي يتم تلخيصه بالكامل هنا. بالأخص، هناك تفاعلات بين الجينات المختلفة، وبين الجينات والبيئة، والتأثيرات التخلّقية. كما أن هناك مناقشة جارية حول نسبة التأثير البيئي التي يمكننا أن نعزوها إلى التربية. لا شك أنه من الصعب فصل تأثيرات التربية عن الإرث الجيني. والسبب الرئيسي لهذا هو لأنه لا يمكنك أن تقايض الأطفال عشوائياً وجعلهم يعيشون مع أهل مختلفين. لكن يمكنك فعل ذلك بالضبط مع الفئران الوليدة وأمهاتها. يمكنك، مثلاً، اختيار بعض الفئران الوليدة عشوائياً لكي تنمو مع أمهات تعتني بها جيداً أو مع أمهات مُهمِلات جداً. وقد قام عالِم الأعصاب مايكل ميني بذلك بالضبط، ووجد أن الأمهات التي اعتنت بفئرانها جيداً - بلعقها والاهتمام بنظافتها أكثر من المعدل الوسطي - أعطت فئراناً أقل توتراً عند مواجهتها حالات صعبة. وقد دامت التأثيرات حتى في سن البلوغ، وفي الواقع، الفئران التي ولدت من أمهات لا تلعق كثيراً وتم نقلها بعد أقل من أربع وعشرين ساعة من ولادتها إلى أمهات تلعق كثيراً، كبُرت لتصبح هي نفسها أمهات تلعق كثيراً. راجع دارلين فرانسيس وجوزي ديوريو ودونغ ليو ومايكل ج. ميني، "الانتقال غير الجينيّ بين أجيال من السلوك الأمومي ومستويات التوتّر لدى الفئران"، مجلة ساينس عدد 286 (1999): 1155-1158.

[148←]

كريستوفر ف. شابري وآخرون، "القانون الرابع للتركيب الوراثي السلوكي"، مجلة Current Directions in Psychological Science عدد 24 (2015): 304-312.

[149←]

أندرو ر. وود وآخرون، "تعريف دور التنوّع الشائع في الهندسة الجينية والبيولوجية لطول الراشدين"، مجلة Nature Genetics عدد 46 (2014): 1173-1186.

[150←]

"دليل موجز إلى علم الجينات"، المعهد الوطني لأبحاث الجينوم البشري، عُدِّل لآخر مرة في 27 أغسطس 2015،

http://www.genome.gov/18016863.

[151←]

تُنشَر اختبارات وكسلر الآن من قِبل Clinical Assessment التابعة لبيرسون.

[152←]

تأتي المعلومات عن تأثير فْلين من المراسلات الشخصية مع جايمس فْلين بين العامين 2006 و2015. لمزيد من المعلومات عن تأثير فْلين، راجع جايمس ر. فْلين، هل نزداد ذكاءً؟: ارتفاع حاصل الذكاء في القرن الحادي والعشرين (كامبريدج، بريطانيا: نشر جامعة كامبريدج، 2012). راجع أيضاً جاكوب بتشنيغ ومارتن

فوراتشك، "قرنٌ من الزيادة العامة في حاصل الذكاء: تحليل تلوي رسمي لتأثير فْلين (1909-2013)"، مجلة Perspectives on Psychological Science عدد 10 (2015): 282-306. في هذا التحليل لـ271 عيّنة مستقلة، وقد بلغ المجموع حوالي أربعة ملايين شخص من واحد وثلاثين بلداً، برزت بضع نتائج رئيسية: ارتفع حاصل الذكاء في كل مكان خلال القرن الماضي؛ وتنوَّع مقدار الارتفاع بحسب ميدان الذكاء؛ وكان الارتفاع أقل حجماً في السنوات الأخيرة؛ وأخيراً، تتضمن الأسباب المرشّحة، بالإضافة إلى تأثيرات المضاعِفات الاجتماعية، تغيّرات في التعليم والتغذية والصحة والرعاية الطبية وتعقيد الاختبار.

[153←]

ويليام ت. ديكنز وجايمس ر. فْلين، "تقديرات الوروثية مقابل التأثيرات البيئية الكبيرة: حل مفارقة حاصل الذكاء"، مجلة Psychological Review عدد 108 (2001): 346-369.

[154←]

ذُكِرَت هذه البيانات أصلاً في داكوورث وآخرون، "العزيمة"، 1092.

[155←]

أفشالوم كاسبي وبرنت و. روبرتس وريبيكا ل. شاينر، "تطوّر الشخصية: الاستقرار والتغيّر"، مجلة Annual Review of Psychology عدد 56 (2005): 453-484.

[156←]

المرجع السابق نفسه، صفحة 468.

[157←]

شايْويتز، "التغلّب على عُسر القراءة"، 347.

[158←]

بيرني نوي، ناظر مدرسة لايكسايد، سياتل، في مقابلة مع المؤلفة، 29 يوليو 2015.

[159←]

كين م. شلدون، "أن تصبح نفسك: الدور المركزي لعملية انتقاء الهدف المنسجمة ذاتياً"، مجلة Personality and Social Psychology Review عدد 18 (2014): 349-365. راجع عمل الطبيب النفسي كين شلدون حول المتعة والأهمية كمكوّنَين لما يسمّيه الأهداف المحفَّزة بشكل مستقل. يشير كين إلى أننا جميعاً لدينا مسؤوليات يجب أن نُنجِزها بدافع الواجب أو الضرورة. لكن مهما نظن أننا نهتم بالأهداف المحفَّزة خارجياً، إلا أن إنجازها نادراً ما يفينا حقنا بنفس الطريقة التي تفينا إياه الأهداف المثيرة للاهتمام والهادِفة. الكثير من الأشخاص في دراسات كين مثقَّفون جيداً ومن الطبقة الوسطى العليا من الشعب ومع ذلك فإنهم يفتقرون كثيراً لأهداف محفَّزة بشكل مستقل. ويقولون لكين إنهم يشعرون كما لو أنهم لا يتحكّمون بمسيرة حياتهم. بمتابعته أولئك الأفراد مع مرور الوقت، وجد كين أنهم أقل احتمالاً في تحقيقهم أهدافهم؛ فحتى عندما يُنجِزونها، لا يشعرون برضى كبير. مؤخراً، جمَّعتُ بيانات من مئات الراشدين الذين تتراوح أعمارهم بين الخامسة والعشرين والخامسة والسبعين ووجدتُ أن قياس كين للتحفيز المستقل يرتبط إيجابياً بالعزيمة.

[160←]

الفصل 6: الاهتمام

جامعة إنديانا، "خطاب ويل شورتز في حفلة تخرّج العام 2008"، CSPAN، http://www.c-span.org/video/?205168-1/indiana-university-commencement-address

[161←]

جامعة برينستون، "ملاحظات جف بيزوس لشهادة البكالوريا للعام 2010"، TED،

https://www.ted.com/talks/jeff_bezos_gifts_vs_choices.

[162←]

تايلور سوبير، "نصيحة من مؤسِّس أمازون جف بيزوس: كونوا فخورين باختياراتكم وليس مواهبكم"، GeekWire، 13 أكتوبر 2013،

http://www.geekwire.com/2013/advice-amazon-founder-jeff-bezos-proud-choices-gifts

[163←]

هُستر لايسي، "الجردة"، مقالة أسبوعية في الفايننشل تايمز.

[164←]

هُستر لايسي، صحافية في الفايننشل تايمز، في مقابلة مع المؤلفة، 2 يونيو 2015.

[165←]

مارك ألِن موريس، "تحقيق تحليلي تلوي لصالح العمل المرتكز على الاهتمام المهني، وعلاقته بالرضى عن الوظيفة والأداء وتبديل الوظائف" (أطروحة الدكتوراه، جامعة هيوستن، 2003).

[166←]

رونغ سو ولويس تاي وتشي تشانغ، "ملاءمة الاهتمام والرضى في الحياة: دراسة متعددة الثقافات في عشرة بلدان" (مخطوطة قيد التحضير)".

[167←]

كريستوفر د. ناي ورونغ سو وجايمس راوندز وفريتز دراسغو، "الاهتمامات المهنية والأداء: تلخيص كميّ من أكثر من 60 سنة من الأبحاث"، مجلة Perspectives on Psychological Science عدد 7 (2012)، 384-403.

[168←]

راجع كال نيوبورت، جيد لدرجة أنه لا يمكنهم تجاهلك: لماذا المهارات تلفّق الشغف في سعيك وراء الوظيفة التي تحبها (نيويورك: هاشيت بُوك غروب، 2012). يشير كال إلى أن البراعة في شيء وبالتالي جعل نفسك قيّماً للآخرين غالباً ما يسبق تعريفك لما تقوم به بأنه شغفك.

[169←]
ويليام جايمس، محادثات مع المعلّمين حول علم النفس؛ ومع الطلاب حول بعض المُثل العليا في الحياة (نيويورك: هنري هولت وشركاه، 1916)، 114.

[170←]
غالوب، حالة مراكز العمل حول العالم: بصائر انخراط القادة المهنيين حول العالم (العاصمة واشنطن: منظمة غالوب، 2013).

[171←]
جولي وجوليا، إخراج نورا إفرون، كولومبيا بيكتشرز، 2009.

[172←]
مارلين ميلّوز، "عن جوليا تشايلد"، PBS، 15 يونيو 2005، http://www.pbs.org/wnet/americanmasters/julia-child-about-julia-child/555

[173←]
راودي غاينز، سبّاح حامل ميدالية ذهبية أولمبية، في مقابلة مع المؤلفة، 15 يونيو 2015.

[174←]
مارك فيتري، طبّاخ، في مقابلة مع المؤلفة، 2 فبراير 2015.

[175←]
جوليا تشايلد مع أليكس برودوم، حياتي في فرنسا (نيويورك: ألفرد أ. كْنوف، 2006).

[176←]
المرجع السابق نفسه، صفحة 3.

[177←]
ميلّوز، "عن جوليا تشايلد".

[178←]
"الاهتمام السريع الزوال بكل شيء، لا اتجاه وظيفي"، موقع ريديت، تفحّصتُه في 17 يونيو 2015،

https://www.reddit.com/r/jobs/comments/
1asw10/fleeting_interest_in_everything_no_career

[179←]
باري شوارتز، أستاذ النظرية الاجتماعية والنشاط الاجتماعي في كلية سوارثمور، في مقابلة مع المؤلفة، 27 يناير 2015.

[180←]
دوغلاس ك. س. لو، وميجونغ يون، وبرنت و. روبرتس، وجايمس راوندز. "استقرار الاهتمامات المهنية من المراهقة المُبكرة إلى متوسط مرحلة البلوغ: مراجعة كميّة للدراسات الطولية". مجلة Psychological Bulletin عدد 131 (2005): 713-737.

[181←]
معظم المحتوى في هذا الفصل الذي يتكلم عن تطوير الاهتمامات يأتي من مقابلة بين المؤلفة وآن رينجر، ويوجين م. لانغ أستاذة الدراسات التربوية في كلية سوارثمور، في 13 يوليو 2015. لقراءة مراجعة معمّقة، يستطيع القارئ المهتم الرجوع إلى ك. آن رينجر وسوزان هيدي، قوة الاهتمام للدافع والانخراط (لندن: راوتلدج، 2015).

[182←]
روب ووكر، "25 مقاولين نحبّهم: جف بيزوس، موقع أمازون"، مجلة .Inc، أبريل 2004، 150.

[183←]
مايك هوبكنز، رائد فضاء في وكالة الناسا وعقيد في سلاح الجو الأميركي، في مقابلة مع المؤلفة، 12 مايو 2015.

[184←]
فيتري، المقابلة.

[185←]
مارك فيتري، رحلة فيتري: رحلة مطبخية (نيويورك: تن سبيد برس، 2008)، ix.

[186←]
آيمي تشوا، Battle Hymn of the Tiger Mother (نيويورك: بنغوين، 2011)، 213.

[187←]
بنجامين بلوُم، تطوير الموهبة لدى الشباب (نيويورك: بالانتاين، 1985).

[188←]
المرجع السابق نفسه. أود أن أشير هنا إلى أنه ورغم أن الاهتمام يسبق عادة التمرُّن المُضني الذي سنناقشه في الفصل التالي، إلا أنه تبيَّن أيضاً أن استثمار الجهد في مسعى ما يمكن أن يزيد الشغف والعكس بالعكس. راجع مايكل م. غيلنك وآخرون، "'أنا أبذل جهداً، إذاً لديَّ شغف': التحقيق في المسار من الجهد إلى الشغف في الاستثمار"، مجلة Academy of Management Journal عدد 58 (2015): 1012-1031.

[189←]
للاطلاع على أعمال ذات صلة، راجع ستايسي ر. فنكلشتاين وأيليت فيشباخ، "قل لي ما الخطأ الذي ارتكبتُه: ردود الخبراء على الملاحظات السلبية"، مجلة Journal of Consumer Research عدد 39 (2012): 22-38.

[190←]

بلوُم، تطوير الموهبة، 514.

[191←]

روبرت فالراند وناتالي هولفورت وجاك فوريست، "الشغف للعمل: المُحدِّدات والنتائج"، في كتيّب أكسفورد حول الانخراط في العمل، والدافع، ونظرية تقرير المصير، تحرير مارلين جانيه (أكسفورد، بريطانيا: نشر جامعة أكسفورد، 2014)، 85-105.

[192←]

جان كوتيه، أستاذ علم النفس في جامعة كوينز، في مقابلة مع المؤلفة، 24 يوليو 2015. راجع أيضاً، جان كوتيه وكارل إريكسون وبروس أبرنثي، "اللعب والتمرُّن خلال الطفولة"، في شروط تطوير مواهب الأطفال في الرياضة، تحرير جان كوتيه وروني ليدور (مورغانتاون، وست فيرجينيا: تكنولوجيا معلومات اللياقة البدنية، 2013)، 9-20. كوتيه وبايكر وأبرنثي، "التمرُّن واللعب في تطوير التمارين الرياضية"، في كتيّب علم نفس الرياضة، تحرير غيرشون تننباوم وروبرت ك. إكلَند (هوبوكين، نيو جرسي: جون وايلي وأبناؤه، 2007)، 184-202.

[193←]

روبرت ج. فالراند، علم نفس الشغف: طراز ثنائي (أكسفورد، بريطانيا: نشر جامعة أكسفورد، 2015). وجد فالراند أن الشغف يؤدي إلى التمرُّن المتعمَّد، وأن دعم الأساتذة والأهل للاستقلالية يؤدي إلى الشغف.

[194←]

ويل شورتز، محرِّر الكلمات المتقاطعة في نيويورك تايمز، في مقابلة مع المؤلفة، 28 فبراير 2015.

[195←]

إليزابيث أندروز، "20 سؤالاً لويل شورتز"، مجلة بلوُم، ديسمبر 2007/يناير 2008، 58.

[196←]

شورتز، المقابلة.

[197←]

جاكي بيزوس، في مقابلة مع المؤلفة، 6 أغسطس 2015. أخبرتني جاكي أيضاً أن حبّ جف المُبكر للفضاء لم يتضاءل أبداً. وقد تمحور خطابه في الحفلة الوداعية للمدرسة حول استعمار الفضاء. وبعد عقود، أسَّس شركة بلو أوريجين لإنشاء حضور دائم في الفضاء: www.blueorigin.com.

[198←]

شورتز، المقابلة.

[199←]

جاين غولدن، مؤسِّسة برنامج الفنون الجدارية ومديرته التنفيذية، في مقابلة مع المؤلفة، 5 يونيو 2015.

[200←]

بول سيلفيا، أستاذ مساعد في مادة علم النفس في جامعة نورث كارولاينا في غرينسبورو، في مقابلة مع المؤلفة، 22 يوليو 2015.

[201←]

بول ج. سيليفيا، "الاهتمام - الإحساس الفضولي"، مجلة Current Directions in Psychological Science عدد 17 (2008): 57-60.

[202←]

راجع

www.templeton.org.

[203←]

سيلفيا، المقابلة.

[204←]

ويل شورتز، "كيفية حل الكلمات المتقاطعة في نيويورك تايمز"، مجلة نيويورك تايمز، 8 أبريل 2001.

[205←]

جايمس، محادثات مع المعلّمين، 108.

[206←]

الفصل 7: التمرُّن

داكوورث وآخرون، "العزيمة".

[207←]

لايسي، المقابلة.

[208←]

أندرس إريكسون وروبرت بُول، القمة: أسرار من علم الخبرة الجديد (نيويورك: هوتون ميفلين هاركورت، 2016). راجع أيضاً، ك. أندرس إريكسون، "تأثير التجارب والتمرُّن المتعمَّد على تطوّر أداء الخبير المتفوّق"، في كتيّب كامبريدج عن الخبرة والأداء الخبير، تحرير ك. أندرس إريكسون وآخرون (كامبريدج، بريطانيا: نشر جامعة كامبريدج، 2006). ك. أندرس إريكسون ورالف ث. كرامب وكليمنس تيش-رومر، "دور التمرُّن المتعمَّد في اكتساب أداء خبير"، مجلة Pshchological Review عدد 100 (1993): 363-406.

[209←]

راجع ك. أندرس إريكسون وبول وُورد، "إلتقاط الأداء المتفوّق الذي يحدث بشكل طبيعي للخبراء في المختبر"، مجلة Current Directions in Psychological Science عدد 16 (2007): 346-350. راجع أيضاً ألِن نيويل وبول س. روزنبلوُم، "آليات اكتساب المهارة وقانون التمرُّن"، في المهارات الإدراكيّة واكتسابها، تحرير جون ر. أندرسون (هيلزدايل، نيو جرسي: لورنس إرلباوم وشركاه، 1981)، 1-56. يُخبرني أصحاب العزيمة الذين يُحتذى بهم، بكلمات عديدة، أنه إذا كانت لديك عدسة مكبّرة، فسترى أن منحنيات التعلّم ليست ناعمة أبداً. بل هناك هضاب "صغيرة" - حيث يعلق المرء أمام مشكلة لساعات أو أيام أو أسابيع أو حتى لفترة أطول من ذلك، ثم يُحرز تقدّماً باهراً فجأة. يعبِّر ماكآرثر فيلو ذو السادسة والتسعين من عمره والشاعر إرفينغ فَلدمان عن المسألة بالشكل التالي: "التعلّم ليس منحدراً صاعداً بشكل متساوٍ، بل سلسلة وثباتٍ من هضبة إلى أخرى".

[210←]
إريكسون وآخرون، "دور التمرُّن المتعمَّد".

[211←]
مارثا غراهام، "أنا راقصة"، خلال برنامج إدوارد ر. مُورو أصدِّق هذا على محطة CBS، حوالي العام 1953. أعيد بثّه على محطة NPR في 4 يناير 2006، http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=5065006.

[212←]
براين لُوِي ويليام ونوبل هارتر، "دراسات عن اللغة التلغرافية: اكتساب هرمية من العادات"، مجلة Psychological Review عدد 6 (1899): 358. هناك مرجع ذو صلة أيضاً هو جون ر. هايز، "العمليات الإدراكيّة في الإبداع"، في كتيّب الإبداع، تحرير جون أ. غلوفر ورؤيس ر. رونينغ وسيسيل ر. راينولدز (نيويورك: سبرينغر، 1989)، 135-145.

[213←]
راجع ك. أندرس إريكسون، "خطر تفويض التعليم إلى الصحافيين: لماذا يحتاج مراقِب جمعية علم النفس إلى مراجعة نظراء عند تلخيص التطوّرات العلمية الجديدة" (مخطوطة غير منشورة، 2012)،

https://psy.fsu.edu/faculty/ericsson/ericsson.hp.html.

[214←]
ك. أندرس إريكسون، أستاذ علم النفس في جامعة فلوريدا الحكومية، خلال محادثة مع المؤلفة، ديسمبر 2005.

[215←]
إريكسون وآخرون، "دور التمرُّن المتعمَّد".

[216←]
غاينز، المقابلة.

[217←]

روبرتو دياز، رئيس معهد كورتس للموسيقى ومديره العام، في مقابلة مع المؤلفة، 7 أكتوبر 2015.

[218←]

يقول إن 15% إضافية من وقته مخصصة للتمرُّن في تحديات، إما لاعب واحد ضد لاعب آخر أو ثلاثة لاعبين ضد ثلاثة لاعبين، لكي يستطيع دمج التحسينات الطفيفة التي عمل عليها في الألعاب الجماعية. وأخيراً، الـ15% الأخيرة مخصصة للمباريات المنظَّمة. "كيفن ديورانت"، مشروع غرفة الفيلم.

[219←]

أولريك جول كريستنسن، الرئيس التنفيذي لـArea9 وزميل بارز في ماكغرو هيل إيدوكايشن، في مقابلة مع المؤلفة، 15 يوليو 2015.

[220←]

هربرت أ. سايمون وويليام ج. تشايس، "المهارة في الشطرنج: اختبارات مع مهام لعب الشطرنج ومحاكاة الكمبيوتر للأداء الماهر تسلّط بعض الأضواء على بعض العمليات البشرية الخاصة بالإدراك الحسيّ والذاكرة"، مجلة أميريكان ساينتست عدد 61 (1973): 394-403. راجع أيضاً: إريكسون وآخرون، "دور التمرُّن المتعمَّد".

[221←]

السيرة الذاتية لبنجامين فرانكلين: مع مقدمة وملاحظات (نيويورك: شركة ماكميلن، 1921)، 14.

[222←]

بنجامين فرانكلين، "الطريق إلى الثروة"، في مذكرات بنجامين فرانكلين (نيويورك: هاربر أند براذرز، 1839)، 7.

[223←]

بيتر ف. دراكر، المدير التنفيذي الفعّال: الدليل القاطع لإنجاز الأمور الصحيحة (نيويورك: هاربر-كولينز، 2006)، ix.

[224←]

أتول غواندي، "منحنى التعلّم: مثل أي شخص آخر، يحتاج الجرّاحون إلى أن يتمرّنوا. هنا يأتي دورك"، نيويوركر، 28 يناير 2002.

[225←]

دايفد بلاين، "كيف حبستُ أنفاسي لمدة 17 دقيقة"، فيديو على TED صُوِّر في أكتوبر 2009،

http://www.ted.com/talks/david_blaine_how_i_ held_my_breath_for_17_min.

راجع أيضاً روي ف. باومايستر وجون تيرني، قوة الإرادة: إعادة اكتشاف أكبر قوة لدى الإنسان (نيويورك: بنغوين، 2011).

[226←]
باري ترينكل وكارولين أندروز وبايج كيمبل، كيفية التهجئة مثل الأبطال: أصل الكلمات، اللوائح، القواعد، الألعاب، الخدع، وتلميحات للفوز بمسابقة التهجئة من المحترفين (نيويورك: ووركمان بابليشينغ كومباني، 2006).

[227←]
جايمس ماغواير، مسابقة التهجئة الوطنية وثقافة مدمني تعلّم الكلمات (عمواس، بنسيلفانيا: رودال، 2006)، 360.

[228←]
أنجيلا داكوورث وآخرون، "التمرُّن المتعمَّد يولِّد النجاح: لماذا ينتصر المنافسون ذوو العزيمة الأقوى في مسابقة التهجئة الوطنية"، مجلة Social Psychological and Personality Science عدد 2 (2011): 174-181. كما أن الخضوع للامتحان توقَّع تحقيق نتائج جيدة في المنافسة، لكن عند مقارنة الأولاد الذين امتُحنوا بنفس عدد المرات، وجَدتُ أن الذين أجروا تمرُّناً متعمَّداً أكثر حقّقوا نتائج أفضل. بالمقابل، عند مقارنة الأولاد الذين أجروا نفس كمية التمرُّن المتعمَّد، وجَدتُ أن الخضوع لمزيد من الامتحان لا يشكّل أي أفضلية.

[229←]
هنري ل. روديغر وجيفري د. كاربيكي، "طاقة اختبار الذاكرة: بحث أساسي ومضامين التمرُّن التعليمي"، مجلة Perspectives on Psychological Science عدد 1 (2006): 181-210.

[230←]
داكوورث وآخرون، "تهجئة النجاح"، 177.

[231←]
حول التعلّم المُضني، راجع أيضاً إليزابيث ل. بيورك وروبرت بيورك، "تصعيب الأمور على نفسك، لكن بطريقة جيدة: إنشاء مصاعب مرغوب بها لتحسين التعلّم"، في علم النفس والعالم الحقيقي: مقالات توضّح المساهمات الأساسية في المجتمع، تحرير مورتون أ. غيرنباخر وآخرون (نيويورك: وورث بابليشرز، 2011)، 56-64. راجع أيضاً سيدني ك. ديميللو وآرثر ك. غرايسر، "الإرباك" في الكتيّب الدولي للأحاسيس في التعلّم، تحرير راينهارد بيكران وليزا ليننبرينك-غارسيا (نيويورك: راوتلدج، 2014)، 289-310.

[232←]
غراهام، "أنا راقصة".

[233←]
إريكسون وآخرون، "دور التمرُّن المتعمَّد".

[234←]
جاد أباتاو، في مقابلة مع تشارلي روز في 31 يوليو 2009، أعيد بثّه في أباتاو، مريض في الرأس: محادثات عن الحياة والكوميديا (نيويورك: راندوم هاوس، 2015)، 26.

[235←]

ك. أندرس إريكسون، "كيف يبلغ الخبراء الأداء المتفوّق ويحافظوا عليه: مضامين تحسّن الأداء الماهر لدى الأفراد الأكبر سناً"، مجلة Journal of Aging and Physical Activity عدد 8 (2000): 366-372.

[236←]

كارين ستانسبيري بيرد، "من الناحية النظرية: مقابلة مع ميهالي تشيكسنتميهاي حول تطوّر نظرية الانسياب وفائدتها في مواجهة التحديات المُعاصِرة في التعليم"، مجلة Educational Psychology Review عدد 27 (2015): 358. شدَّد تشيكسنتميهاي على أن ما يهمّ بالنسبة لنوعية خبرتنا الوجيزة جداً هو المستوى غير الموضوعي للتحدي والمستوى غير الموضوعي للمهارة.

[237←]

ميهالي تشيكسنتميهاي، "العزف والمكافآت الجوهرية"، مجلة Journal of Humanistic Psychology عدد 15 (1975): 50.

[238←]

ميهالي تشيكسنتميهاي، "الانسياب: فرح القراءة"، في تطبيقات الانسياب في التطوّر البشري: الأعمال الكاملة لميهالي تشيكسنتميهاي (دوردريخت، هولندا: سبرينغر، 2014)، 233.

[239←]

ك. أندرس إريكسون وبول وُورد، "إلتقاط الأداء المتفوّق الذي يحدث بشكل طبيعي للخبراء في المختبر"، مجلة Current Directions in Psychological Science عدد 16 (2007): 349.

[240←]

تشيكسنتميهاي، تطبيقات الانسياب، xx.

[241←]

المرجع السابق نفسه.

[242←]

المرجع السابق نفسه.

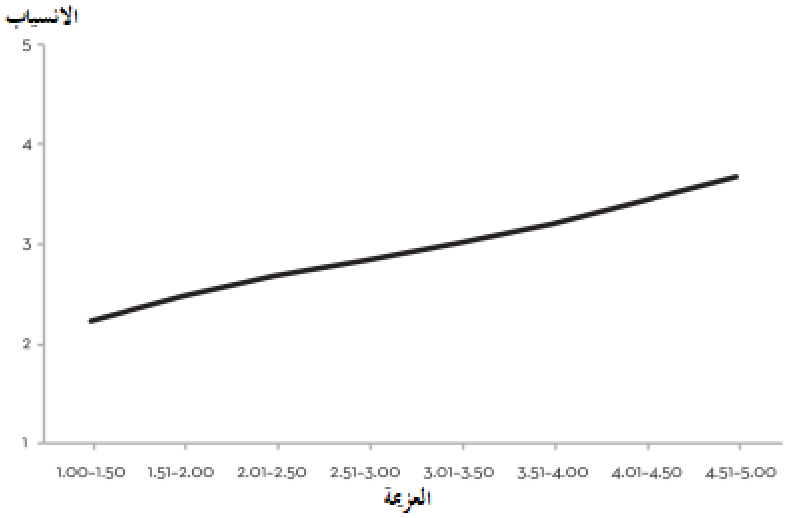
[243←]

ميهالي تشيكسنتميهاي وك. أندرس إريكسون، "الشغف والأداء من الطراز العالمي" (عرض تقديمي، جامعة بنسلفانيا، فيلادلفيا، أغسطس 2006).

[244←]

في هذه الدراسة، تم قياس الانسياب باستخدام استفتاء من ستة بنود تم التحقق من صحتها سابقاً وكانت مجاميع النقاط المحتملة فيه تتراوَح من القيمة الدنيا 1 إلى القيمة القصوى 5. مثال عن أحد البنود: "سواء كنتُ في العمل أو أتسلى خارجه، أنا عادة 'في منطقة' ولا أكون واعياً لنفسي". راجع كاثرين ر. فون كولين وإيلي تسوكاياما

وأنجيلا ل. داكوورث، "تفريغ العزيمة: الروابط التحفيزية للمثابرة والشغف للأهداف الطويلة الأجل"، مجلة Journal of Positive Psychology عدد 9 (2014): 1-7.



[245←]

غاينز، المقابلة.

[246←]

مادز راسموسن، متسابق دانمركي في سباق التجذيف وحامل الميدالية الأولمبية الذهبية، في مقابلة مع المؤلفة، 28 يونيو 2015.

[247←]

رود غيلمور، "ليديكي تحسِّن رقمها العالمي في سباق الـ 1500م سباحة حرة"، رويترز، 3 أغسطس 2015، http://in.reuters.com/article/2015/ 08/03/swimming-world-1500m-idINKCN0Q813Y20150803

[248←]

أشلي برانكا، "كايتي ليديكي: 'أشعر دائماً بالراحة في الماء منذ اليوم الأول'"، الغارديان، 10 مارس 2015.

[249←]

داكوورث وآخرون، "تهجئة النجاح".

[250←]

بروس غيميل، مدرِّب الفريق الوطني الأميركي للسباحة، في مقابلة مع المؤلفة، 24 أغسطس 2015.

[251←]

كيري كلوز، بطلة مسابقة التهجئة الوطنية للعام 2006، في مقابلة مع المؤلفة، 10 أغسطس 2015.

[252←]
ك. أندرس إريكسون، "تأثير التجارب والتمرُّن المتعمَّد على تطوّر أداء الخبير المتفوّق"، في كتيّب كامبريدج عن الخبرة والأداء الخبير تحرير ك. أندرس إريكسون وآخرون (كامبريدج، بريطانيا: نشر جامعة كامبريدج)، 685-706. للاطلاع على دراسة رائعة حول أهمية التمرُّن "استراتيجياً"، راجع روبرت دوق وآيمي سيمونز وكارلا دايفس كاش، "المسألة ليست مسألة كمية؛ بل مسألة أسلوب: مميزات سلوك التمرُّن والمحافظة على مهارات الأداء"، مجلة Journal of Research in Music Education عدد 56 (2009): 310-321.

[253←]
راسموسن، المقابلة.

[254←]
نوا كاغياما، طبيب نفسي متخصّص بالأداء في مدرسة جوليارد، في مقابلة مع المؤلفة، 21 سبتمبر 2015.

[255←]
لورين إسكرايس-وينكلر وآخرون، "استخدام التدخّلات الحكيمة لتحريض التمرُّن المتعمَّد"، مجلة Journal of Personality and Social Psychology (قيد الطبع).

[256←]
جوديث أ. أوليت وويندي وُود، "العادة والنية في الحياة اليومية: العمليات المتعددة التي يتوقّع بها السلوك الماضي السلوك المستقبلي"، مجلة Psychological Bulletin عدد 124 (1998): 54-74. راجع أيضاً، تشارلز داهيغ، قوة العادة: لماذا نفعل ما نفعله في الحياة الشخصية والمهنية (نيويورك: راندوم هاوس، 2012).

[257←]
مايسن كارّي، الشعائر اليومية: كيف يعمل الفنانون (نيويورك: ألفرد أ. كْنوف، 2013)، 217-218.

[258←]
المرجع السابق نفسه، صفحة 122.

[259←]
ويليام جايمس، "قوانين العادات"، مجلة The Popular Science Monthly عدد 30 (1887): 447.

[260←]
روبرت كومبتون، "تستمر جويس كارول أوتس باللكم"، دالاس مورنينغ نيوز، 17 نوفمبر 1987.

[261←]
تيري لافلين، المدرِّب والمتفائل التنفيذي (لا أمزح، هذا هو لقبه الحقيقي) للانغمار الكليّ في السباحة، في مقابلة مع المؤلفة، 24 يوليو 2015.

[262←]

إيلينا بودروفا وديبورا ليونغ، منشئتا منهاج التعليم "أدوات الذهن" للتعليم في الطفولة المُبكرة، في مقابلة مع المؤلفة، 15 يوليو 2015. راجع أيضاً أديل دايموند وكاثلين لي، "التدخّلات التي تساعد في تطوير الوظائف التنفيذية لدى الأولاد من عمر 4 سنوات إلى 12 سنة"، مجلة ساينس عدد 333 (2011): 959-964. كلانسي بلير وك. سيبيل رايفر، "إغلاق فجوة الإنجاز من خلال تعديل الوظائف العصبية العادية والصماء"، مجلة PloS ONE عدد 9 (2014): 1-13.

[263←]
غيميل، المقابلة.

[264←]
الفصل 8: الهدف

كشك أليكس لبيع الليموناضة، http://www.alexslemonade.org.

[265←]
بلوُم، تطوير الموهبة.

[266←]
بلوُم، تطوير الموهبة، صفحة 527.

[267←]
غولدن، المقابلة.

[268←]
ميليسّا دريبن، "تشريف المدينة؛ جاين غولدن جَعَلت الفنون الجدارية أكبر برنامج فنون عامة في البلد"، فيلادلفيا إنكوايرر، 27 يوليو 2008،

http://articles.philly.com/2008-07-27/news/25245217_1_jane-seymour-golden-globes-philadelphia-s-mural-arts-program

[269←]
المرجع السابق نفسه.

[270←]
غولدن، المقابلة.

[271←]
أنطونيو غالّوني، ناقد شراب ومؤسّس Vinous، في مقابلة مع المؤلفة، 24 يوليو 2015.

[272←]

"مقابلة مع أنطونيو غالّوني في Liv-Ex، الجزء الأول"، مدوَّنة Liv-Ex، 13 ديسمبر 2013،

www.blog.liv-ex.com/2013/12/liv-ex-interview-with-antonio-galloni-part-one.html

[273←]
غالّوني، المقابلة.

[274←]
يستخدم العلماء الكلمة هدف بطرق مختلفة قليلاً. فيتم التشديد في أغلب الأحيان على أنه لكي يكون الهدف هادِفاً، يجب أن يكون ذا معنى للذات، وفي الوقت نفسه، نافعاً للآخرين. أشدِّد هنا على ناحية "أبعد من الذات" في الهدف لأننا ناقشنا من قبل دافع الاهتمام الشخصي أكثر في الفصل السابق.

[275←]
أرسطو، الأخلاق النيقوماخية، ترجمة دايفد روسّ (أكسفورد، بريطانيا: نشر جامعة أكسفورد، 2009)، 5.

[276←]
سيغموند فرويد، "الصياغات المتعلقة بالمبدأين في العمل الذهني"، في الطبعة القياسية للمؤلفات النفسية الكاملة لسيغموند فرويد، المجلد 12، ترجمة جايمس ستراتشي وآنا فرويد (لندن: هوغارث برس، 1958)، 218-226.

[277←]
راجع جون ت. كاتشيوبو وويليام باتريك، الوحدة: الطبيعة البشرية والحاجة للتواصل الاجتماعي (نيويورك: و.و. نورتون وشركاه، 2008). راجع أيضاً روي ف. باومايستر ومارك ر. ليري، "الحاجة إلى الانتماء: الرغبة بالارتباطات بين الأشخاص كدافع بشري أساسي"، مجلة Psychological Bulletin عدد 117 (1995): 497-529. أخيراً، راجع إدوارد ل. ديسي مع ريتشارد فلاستي، لماذا نفعل ما نفعله: فهم الدوافع الذاتية (نيويورك: بنغوين، 1995). لاحظ أن الدراسات الحديثة تبيِّن أن طول العمر والنجاح في التوالد يعتمدان على القدرة على تشكيل روابط اجتماعية قوية وثابتة مع الآخرين. والرغبة بالتواصل أساسية لدى البشر بنفس مقدار حاجتهم إلى المتعة. راجع روبرت م. سايفارث ودوروثي ل. تشيني، "الأصول التطوُّرية للصداقة"، مجلة Annual Review of Psychology عدد 63 (2012): 153-177.

[278←]
ريتشارد م. راين وإدوارد ل. ديسي، "حول السعادة والقدرة البشرية: مراجعة عن التلذذ والروح الطيبة"، مجلة Annual Review of Psychology عدد 52 (2001): 141-166.

[279←]
آيمي ورزسنوسكي وكلارك ماكّولي وبول روزين وباري شوارتز، "الوظائف والمهن والرسائل: علاقات الأشخاص بأعمالهم"، مجلة Journal of Research in Personality عدد 31 (1997): 25.

[280←]

جمَّعنا هذه البيانات في العام 2015.

[281←]
ورزسنوسكي وآخرون، "الوظائف والمهن والرسائل"، صفحة 25.

[282←]
ج. ستيوارت بنڈِرسون وجيفري أ. تومسون، "نداء البرية: حراس حدائق الحيوانات، والرسائل، والسيف ذو حدّين للعمل ذي المعنى الكبير"، مجلة Administrative Science Quarterly عدد 54 (2009): 32-57.

[283←]
ستادز تيركل، العمل: يتكلم الأشخاص عما يفعلونه كل يوم وكيف يشعرون تجاه ما يفعلونه (نيويورك: بانثيون بُوكس، 1974)، صفحة xi. انتبه إلى أن أسماء العمال في كتاب تيركل هي أسماء مستعارة.

[284←]
المرجع السابق نفسه، صفحة 521-524.

[285←]
المرجع السابق نفسه، صفحة xi.

[286←]
المرجع السابق نفسه، صفحة 103-106.

[287←]
ورزسنوسكي وآخرون، "الوظائف والمهن والرسائل".

[288←]
آيمي ورزسنوسكي، أستاذة السلوك التنظيمي في كلية ييل للإدارة، في مقابلة مع المؤلفة، 27 يناير 2015.

[289←]
سلطة النقل العاصميّ، "الحقائق والأرقام"، تصفّحته 10 مارس 2015، http://web.mta.info/nyct/facts/ffsubway.htm.

[290←]
جو ليدر، نائب رئيس شركة نقل مدينة نيويورك، في مقابلة مع المؤلفة، 26 فبراير 2015.

[291←]
مايكل بايم، أستاذ مساعد في الطب السريري في جامعة بنسلفانيا ومدير برنامج بنسلفانيا للتيقُّظ، في مقابلة مع المؤلفة، 21 يناير 2015.

[292←]

تضاعف حجمنا في السنة التالية، وطوَّرنا برنامجاً إثرائياً لفترة ما بعد المدرسة لكي ندعم طلابنا بشكل أفضل. وفاز البرنامج في السنة التالية بجائزة الحكومة الأفضل عن ولاية ماساتشوستس. وفي نفس الوقت تقريباً، كَتَب الأساتذة في كلية هارفرد كينيدي للعلوم السياسية قصة صَمربريدج كامبريدج كدراسة حول المشاريع الاجتماعية.

[293←]

لمزيد من المعلومات عن Breakthrough Greater Boston، راجع www.breakthroughgreaterboston.org.

[294←]

آدم غرانت، أستاذ الإدارة في وارتون في صف العام 1965، في مقابلة مع المؤلفة، 15 يوليو 2015.

[295←]

آدم غرانت، خذ واعطي: لماذا مساعدة الآخرين تقودنا إلى النجاح (نيويورك: بنغوين، 2014).

[296←]

آدم غرانت، "هل الدافع الذاتي يعزِّز الحريق الاجتماعي الإيجابي؟ التآزر المحرِّض في توقّع الإصرار والأداء والإنتاجية"، مجلة Journal of Applied Psychology عدد 93 (2008): 48-58.

[297←]

المرجع السابق نفسه.

[298←]

دايفد س. يياغر وماثيو ج. باندك، "دور أهداف العمل الهادِف في تعزيز المعنى في الحياة وفي الواجبات المدرسية خلال المراهقة"، مجلة Journal of Adolescent Research عدد 24 (2009): 423-452. وقد تبيَّن أيضاً أن تأكيد القيم يمكنه أن يعزّز الأداء لأسباب أخرى، بالأخص من خلال المحافظة على شعور بالكفاية الشخصية. جيوفري ل. كوهين ودايفد ك. شيرمان، "علم نفس التغيير: تأكيد الذات والتدخّل النفسي الاجتماعي"، مجلة Annual Review of Psychology عدد 65 (2014): 333-371.

[299←]

أورورا وفرانكو فونتي، زوجان مؤسِّسان ومديران لشركة Assetlink، في مقابلة مع المؤلفة، 13 مارس 2015.

[300←]

بيل دايمن، أستاذ علم النفس في مدرسة ستانفورد العليا للتعليم، في مقابلة مع المؤلفة، 20 يوليو 2015.

[301←]

مثلاً، المحققون الذين كانوا أنفسهم ضحية جريمة يصبحون أقوى عزيمةً، وبالتالي، ينخرطون أكثر في عملهم. راجع لورين إسكرايس-وينكلر وإليزابيث ب. شولمان وأنجيلا ل. داكوورث، "مهمة الناجين: هل يملك

الناجون حافزاً لينجحوا في العمل؟"، مجلة Journal of Positive Psychology عدد 9 (2014): 209-218.

[302←]
كات كول، رئيسة سينابون، في مقابلة مع المؤلفة، 1 فبراير 2015.

[303←]
شارلوت آلتر، "كيف تدير علامة تجارية قيمتها مليار دولار قبل أن تصبح في الخامسة والثلاثين"، تايم، 2 ديسمبر 2014.

[304←]
جو بارش، في مقابلة مع المؤلفة، 31 يوليو 2015.

[305←]
كات كول، "شاهد ما هو ممكن، وساعد الآخرين على فعل الشيء نفسه"، من مدوَّنة كات كول، الفَرق، 7 أغسطس 2013، http://www.katcole.net/2013/08/see-whats-possible-and-help-others-do.html

[306←]
دايفد س. بياغر وآخرون، "ممل لكن مهم: هدف متجاوز الحد الذاتي لتعزيز تعليم الانضباط الذاتي الأكاديمي"، مجلة Attitudes and Social Cognition عدد 107 (2014): 559-580.

[307←]
آيمي ورزسنوسكي وجاين إ. دوتون، "صياغة وظيفة: إعادة النظر بالموظفين كحِرفيين نشطين في عملهم"، مجلة Academy of Management Review عدد 26 (2001): 179-201. راجع أيضاً www.jobcrafting.org وغرانت، خذ واعطي، 262-263. يعكس هذا القسم أيضاً المراسلات الشخصية بين المؤلف وآيمي ورزسنوسكي، أستاذة السلوك التنظيمي في كلية ييل للإدارة، 20 أكتوبر 2015.

[308←]
يستطيع القراء المهتمون إيجاد لائحة كاملة أكثر من الأسئلة التي يستخدمها بيل دايمن في كتابه، المسار إلى الهدف: كيف يجد الشباب رسالتهم في الحياة (نيويورك: فري برس، 2008)، 183-186.

[309←]
الفصل 9: الأمل

لقراءة مناقشة مستفيضة أكثر عن كيف يمكن تصوّر الأمل، راجع كيفن ل. راند وأليسون د. مارتن وأماندا م. شيا، "الأمل، لكن ليس التفاؤل، يتوقَّع الأداء الأكاديمي لطلاب الحقوق أبعد من الإنجاز الأكاديمي السابق"، مجلة Journal of Research in Personality عدد 45 (2011): 683-686. راجع أيضاً شاين ج. لوبيز، تحقيق الأمل: حقّق المستقبل الذي تريده لنفسك والآخرين (نيويورك: أتريا بُوكس، 2013).

[310←]

في هارفرد حتى العام 2006، كان الطالب يصرِّح عن "تركيزه" (والمقصود به "اختصاصه" وفق مصطلحات هارفرد)، في ربيع سنته الدراسية الأولى، ويعاين في الوقت نفسه كل مادة ينوي أن يدرسها. كان تركيزي الرسمي طب الأعصاب ضمن مجال البيولوجيا، بما أن طب الأعصاب لم يصبح تركيزاً منفصلاً قبل عدة سنوات لاحقة.

[311←]

ستيفن ف. ماير ومارتن إ. سيليغمان، "العجز المكتسب بالتعلّم: النظرية والدليل"، مجلة Journal of Experimental Psychology عدد 105 (1976): 3-46. الدراسات الأساسية عن العجز المكتسب بالتعلّم لها تصميم تكاملي ثلاثي في الواقع، بمعنى أنه يوجد شرط ثالث: كلاب لم يتلقوا صدمة أبداً. بشكل عام، تصرَّفت تلك الكلاب بشكل مماثل لتلك التي كانت قادرة على التحكّم بالصدمة. تأتي بعض المواد في هذا الفصل من مقابلة بين سيليغمان والمؤلفة، 20 يوليو 2015. راجع أيضاً مارتن إ. ب. سيليغمان، التفاؤل المكتسب بالتعلّم: كيف تغيِّر رأيك وحياتك (نيويورك: بوكيت بُوكس، 1990).

[312←]

لمزيد من المعلومات عن آرون بَكْ، راجع www.beckinstitute.org.

[313←]

كريستوفر بيترسون وآخرون، "استفتاء الأسلوب الذي يمكن عزوه"، مجلة Cognitive Therapy and Research عدد 6 (1982): 287-300. راجع أيضاً لين ي. أبرامسون وجيرالد إ. ميتالسكي ولورين ب. ألوي، "اليأس والكآبة: نظرية حول نوع فرعي من الكآبة"، مجلة Psychological Review عدد 96 (1989): 358-372.

[314←]

بيتر شولمان وكاميلو كاستيلّون ومارتن إ. ب. سيليغمان، "تقييم الأسلوب التفسيري: تحليل محتوى التفسيرات الحرفية واستفتاء الأسلوب الذي يمكن عزوه"، مجلة Behavioural Research and Therapy عدد 27 (1989): 505-509.

[315←]

ليسلي ب. كايمن ومارتن إ. ب. سيليغمان، "الأسلوب التفسيري يتوقَّع المعدل التراكمي للعلامات في الكلية" (مخطوطة غير منشورة، 1985). كريستوفر بيترسون وليزا ك. باريت، "الأسلوب التفسيري والأداء الأكاديمي بين طلاب السنة الجامعية الأولى"، مجلة Journal of Personality and Social Psychology عدد 53 (1987): 603-607.

[316←]

توشيهيكو ماروتو وروبرت ك. كوليغان ومايكل مالينشوك وكينيث ب. أوفورد، "المتفائلون والمتشائمون: معدل البقاء على قيد الحياة بين المرضى الطبيين خلال ثلاثين سنة"، مجلة Mayo Clinic Proceedings عدد 75 (2000): 140-143. كريستوفر بيترسون ومارتن إ. ب. سيليغمان، "الأسلوب التفسيري المتشائم هو

عامل خطر للمرض الجسدي: دراسة طولية على مدى خمس وثلاثين سنة"، مجلة Journal of Personality and Social Psychology عدد 55 (1988): 23-27.

[317←]

كارين ج. هورنأفر وفرانك د. فينشام، "بنية النمط الممكن عزوه في الكآبة والاستغاثة الزوجية"، مجلة Journal of Family Psychology عدد 9 (1995): 186-195. راجع أيضاً، هورنأفر وفينشام، "طُرُز الكآبة والاستغاثة الممكن عزوها"، مجلة Personality and Social Psychology Bulletin عدد 22 (1996): 678-689.

[318←]

بشأن التفاؤل والمبيعات، راجع مارتن إ. ب. سيليغمان وبيتر شولمان، "الأسلوب التفسيري كدلالة على الإنتاجية والاستقالة بين وكلاء مبيعات التأمين على الحياة"، مجلة Journal of Personality and Social Psychology عدد 50 (1986): 832-838. شولمان، "الأسلوب التفسيري". راجع أيضاً بيتر شولمان، "تطبيق التفاؤل المكتسب بالتعلّم لزيادة إنتاجية المبيعات"، مجلة Journal of Personal Selling & Sales Management عدد 19 (1999): 31-37.

[319←]

مارتن إ. ب. سيليغمان، "الأسلوب التفسيري كآلية للأداء الرياضي المخيِّب للآمال"، مجلة Psychological Science عدد 1 (1990): 143-146.

[320←]

لايسي، المقابلة.

[321←]

آرون ت. بَكْ وأ. جون راش وبراين ف. شو وغاري إيميري، العلاج الإدراكيّ للكآبة (نيويورك: غيلفورد برس، 1979). انتبه أيضاً إلى أن ألبرت إيليس طوَّر أسلوباً مشابهاً في نفس العصر. لذا يُعتبر بَكْ وإيليس رائدَين في ما يسمّى الآن العلاج السلوكي الإدراكيّ.

[322←]

روبرت ج. دوروبويس وآخرون، "العلاج الإدراكيّ مقابل الأدوية في معالجة الكآبة المعتدلة إلى الخطيرة"، مجلة Archives of General Psychiatry عدد 62 (2005): 409-416. ستيفن د. هولون وآخرون، "منع الانتكاس بعد العلاج الإدراكيّ مقابل الأدوية في الكآبة المعتدلة إلى الخطيرة"، مجلة Archives of General Psychiatry عدد 62 (2005): 417-422. يكافح بعض المرضى في ناحية العلاج السلوكي الإدراكيّ التي تستلزم محاولة إقناع أنفسهم بالتخلّي عن حديثهم الذاتي السلبي. فقد يقول أولئك المرضى أشياء مثل: "أعرف ضمنياً أنه من غير العدل أن أعتبر نفسي فاشلاً. فأنا أصنِّف نفسي؛ أنا أعتمد طريقة التفكير التي تريد كل شيء أو لا شيء أبداً. لكن جزءاً مني لا يزال يشعر أنني فاشل - أنني لن أصبح جيداً كفاية أبداً". هناك شكل جديد من العلاج السلوكي الإدراكيّ يدعى علاج القبول والإلتزام (ACT) يعالج تلك الهموم. الهدف في علاج القبول والإلتزام هو مجرد ملاحظة أي حديث ذاتي سلبي وتقبّل وجوده، لكن مع عدم السماح له بأن يتحكَّم بنشاطاتك.

[323←]

يمكن إيجاد معلومات عن مهمة تيتش فور أميركا وتاريخها في www.teachforamerica.org.

[324←]

كلير روبيرتسون-كرافت وأنجيلا ل. داكوورث، "العزيمة الحقيقية: المثابرة والشغف للأهداف الطويلة الأجل تتوقَّع الفعالية والاستبقاء بين الأساتذة المبتدئين"، مجلة Teachers College Record عدد 116 (2014): 1-24.

[325←]

كارول س. دْويك، "دور التوقّعات والعزو في تخفيف العجز المكتسب بالتعلّم"، مجلة Journal of Personality and Social Psychology عدد 31 (1975): 674-685.

[326←]

تم تطوير هذا القياس من قِبل كارول دْويك وشيري ليفي وفالان ماكغايفرز وس. ي. تشيو وينغ-يي هونغ. أنصح القراء المهتمين بقراءة كارول دْويك، العزم: علم النفس الجديد للنجاح (نيويورك: بالانتاين بُوكس، 2008).

[327←]

راجع كارول س. دْويك، "العقليات والطبيعة البشرية: تشجيع التغيير في الشرق الأوسط، وفناء المدرسة، والانقسام العرقي، وقوة الإرادة"، مجلة أميركان سايكولوجست (2012): 614-622.

[328←]

براين غالا وآخرون، "المُحدِّدات الفكرية والتحريضية والذاتية التنظيم للعلامات في الثانوية، ومجموع النقاط في اختبار SAT، والاستمرار في الكلية" (مخطوطة تحت المراجعة، 2015).

[329←]

لمزيد من المعلومات عن برنامج المعرفة قوة، راجع www.kipp.org.

[330←]

قاموس المرادفات هذا طوَّره أصلاً الطبيب النفسي دايفد بياغر، والذي أشكره على هذه المراجَعة العامة. وبشأن الجمل العامة، راجع دِن بارك وآخرون، "كيف تؤثر الجمل العامة على الأداء؟ دليل لمعتقدات الكيانان"، مجلة Developmental Science (عدد 2015). وأخيراً، بشأن أهمية امتلاك عقلية نمو "أصلية"، راجع كارول س. دْويك، "تعاود كارول دْويك زيارة 'عقلية النمو'"، صحيفة Education Week تاريخ 22 سبتمبر 2015.

[331←]

جايمس بولدوين، لا أحد يعرف إسمي (نيويورك: فينتدج بُوكس، 1993)، 61-62.

[332←]

دِن بارك وآخرون، "الأطر التحفيزية والإنجازات في الرياضيات لدى الأطفال الصغار: العلاقة بالتدابير التعليمية المبلّغ عنها المعلِّم، ولكن ليس نظرية الذكاء لدى المعلِّم"، مجلة Journal of Educational Psychology عدد 2015.

[333←]
كايلا هايموفيتز وكارول س. دْويك، "ما الذي يتوقَّع عقليات الثابت والنمو لدى الأولاد؟ ليس نظرة أهاليهم للذكاء بل نظرة أهاليهم للفشل" (2015).

[334←]
موظفو هارفرد بزنس ريفيو، "كيف تستطيع الشركات تحقيق أرباح من 'عقلية النمو'"، مجلة هارفرد بزنس ريفيو، نوفمبر 2014.

[335←]
بيل ماكناب، المدير العام لفانغارد، في مقابلة مع المؤلفة، 20 أغسطس 2015.

[336←]
كانييه وست، "أقوى"، التخرّج، 2007. تغني كيلي كلاركسون نسخة شعبية عن هذه الجملة، "ما لا يقتلك يجعلك أقوى"، في "أقوى (ما لا يقتلك)"، أقوى، 2011.

[337←]
في الواقع، فكرة أن المعاناة تستطيع أن تجعلنا أكثر قوة هي فكرة أزلية. فكل التاريخ البشري يتضمن قصة تروي أن المعاناة ضرورية للنجاح. والجذر اللاتيني لكلمة شغف هو pati، والتي تعني "معاناة". OED أونلاين، نشر جامعة أكسفورد، سبتمبر 2015.

[338←]
لمزيد من المعلومات عن برنامج Outward Bound، راجع موقع الويب www.outwardbound.org.

[339←]
جون أ. هاتي وهربرت و. مارش وجايمس ت. نيل وغاري إ. ريتشاردز، "ثقافة المغامرة وOutward Bound: التجارب خارج الصف التي تُحدث فرقاً دائماً"، مجلة Review of Educational Psychology عدد 67 (1997): 43-87.

[340←]
ماير وسيليغمان، "العجز المكتسب بالتعلّم".

[341←]
كينيث هـ. كوبالا وآخرون، "العواقب القصيرة والطويلة الأجل من للتحكم بالضغوطات لدى الجرذان المراهِقة"، مجلة Behavioural Brain Research عدد 234 (2012): 278-284.

[342←]
ستيفن ف. ماير، أستاذ علم النفس ومدير مركز علم الأعصاب في جامعة كولورادو في بولدر، في مقابلة مع المؤلفة، 2 أبريل 2015.

[343←]

ليس من باب المصادفة أن ميلتون هيرشي نفسه قوي العزيمة، حيث أسَّس عدة شركات غير ناجحة قبل أن يطوِّر، بطريقة التجربة والخطأ، تركيبةً للشوكولا بالحليب سرعان ما ستجعل شركته أكبر صانعة للحلويات في العالم. لم يكن وزوجته قادرين على الإنجاب، لذا أنشأ مدرسة هيرشي، التي تملك حصة مسيطرة من أسهم هيرشي. لمزيد من المعلومات عن مدرسة ميلتون هيرشي ومؤسِّسها، قم بزيارة www.mhskids.org.

[344←]

إذا كنت تريد سماع كايفون يعزف الموسيقى، قم بزيارة موقع الويب www.kayvonmusic.com.

[345←]

سو رامسدن وآخرون، "تغييرات الذكاء الشفهي وغير الشفهي في دماغ المراهقين"، مجلة نايتشر عدد 479 (2011): 113-116.

[346←]

كارول س. دْويك، "السر في تربية أولاد أذكياء"، مجلة Scientific American عدد 23 (2015). ليزا س. بلاكويل وكالي هـ. ترزسنوسكي وكارول س. دْويك، "النظريات الضمنية للذكاء تتوقَّع الإنجازات في فترة المراهقة: دراسة طولية وفي التدخّل"، مجلة Child Development عدد 78 (2007): 246-263. جوشوا أرونسون وكاري ب. فرايد وكاثرين غُود، "تقليل تأثيرات تهديد الصورة الذهنية المقولبة تجاه طلاب الكلية الأميركيين الأفريقيين بتشكيل نظريات حول الذكاء"، مجلة Journal of Experimental Psychology عدد 38 (2002): 113-125. دايفد بونسكو وآخرون، "تدخّلات العقلية هي علاج قابلة للتطوير للتحصيل الأكاديمي الناقص"، مجلة Psychological Science (2015): 1-10. أليسون ب. ماكي وكيرستي ج. ويتاكر وسيلفيا أ. بانج، "اللّيونة المرتكزة على الخبرة في البنية المجهرية للمادة البيضاء: التدريب على التفكير المنطقي يعدِّل الروابط البنيوية"، مجلة Frontiers in Neuroanatomy عدد 6 (2012): 1-9. روبرت ج. زاتوري ور. دوغلاس فيلدز وهايدي جوهانسن-بيرغ، "اللّيونة في المادة الرمادية والبيضاء: التغييرات العصبية في بنية الدماغ خلال التعلّم"، مجلة Nature Neuscience عدد 15 (2012): 528-536.

[347←]

تم تطوير برنامج بنسلفانيا للمرونة من قِبل جاين غيلهام وكارين رايفيتش وليزا جايكوكس. يعلِّم هذا البرنامج المدرسيّ المهارات السلوكية الإدراكية والاجتماعية العاطفية للطلاب باستخدام أسلوب التمثيل (لعب الأدوار) والألعاب والنشاطات التفاعلية. راجع ج. إ. غيلهام وك. ج. رايفيتش ول. هـ. جايكوكس وم. إ. ب. سيليغمان، "منع أعراض الاكتئاب لدى أطفال المدارس: متابعة لسنتين"، مجلة Psychological Science عدد 6 (1995): 343-351. مارتن إ. ب. سيليغمان وبيتر شولمان وروبرت ج. دوروبويس وستيفن د. هولون، "منع الكآبة والقلق"، مجلة Prevention and Treatment عدد 2 (1999). لاحظ أن هناك مراجعة تحليلية حديثة أكثر أكّدت فوائد البرنامج على فترة اثني عشر شهراً بعد التدخّل بالمقارنة مع عدم التدخّل: ستيفن م. برانواسر وجاين إ. غيلهام وإيريك س. كيم، "مراجعة تحليلية لتأثير برنامج مرونة بنسلفانيا على أعراض الاكتئاب"، مجلة Journal of Consulting and Clinical Psychology عدد 77 (2009): 1042-1054.

[348←]

لمزيد من المعلومات عن العلاج الإدراكيّ، راجع www.beckinstitute.org.

[349←]

روندا هيوز، أستاذة رياضيات متقاعدة في كلية برين ماور ومشارِكة في تأسيس برنامج EDGE، خلال محادثة مع المؤلفة، 25 مايو 2013.

[350←]

سيلفيا بوزمان، معلِّمة متقاعدة لمادة الرياضيات في كلية سبيلمان، في مراسلات مع المؤلفة، 14 أكتوبر 2015. أبدت سيلفيا ملاحظات مشابهة في إدنا فرانسيسكو، "تغيير ثقافة الرياضيات"، مجلة ساينس، 16 سبتمبر 2005. أود أن أشير أيضاً إلى أنه لن يتوفر أحياناً أي شخص لكي يقول لك إن عليك أن تمضي قدماً. تقترح الطبيبة النفسية كريستن نف أن تفكِّر بما ستقوله لصديقٍ يواجه حالة مشابهة، ثم تتمرَّن على قول أشياء حنونة مشابهة لنفسك.

[351←]

الفصل 10: التربية على العزيمة

جون ب. واطسون، العناية النفسية للرضيع والطفل (لندن: أنوين بروذرز، 1928)، 14.

[352←]

المرجع السابق نفسه، صفحة 73.

[353←]

دون أموري، "الخلاص لممرِّر صرف؟"، هارتفورد كورانت، 29 يناير 1995.

[354←]

العزيمة: القصة الحقيقية لستيف يونغ، إخراج كيفن دومان (سيدر فورت وKSL تيليفيزجن وهوم سبورتس، 2014)، قرص رقمي.

[355←]

المرجع السابق نفسه.

[356←]

ستيف يونغ مع جف بينيدكت، الفصل "عشر آلاف تمريرة لولبية" في كتابه الذي صدر حديثاً،

http://www.jeffbenedict.com/index.php/blog/ 389-ten-thousand-spirals

[357←]

دومان، العزيمة: القصة الحقيقية.

[358←]

كريستوفر و. هانت، "يونغ على الدوام، الجزء الثاني: الصمود في وجه الفشل"، غرينتش تايم، 2 فبراير 2013.

[359←]

دومان، العزيمة: القصة الحقيقية.

[360←]

قاعة مشاهير محترفي كرة القدم، "خطاب ستيف يونغ في احتفال إدراج إسمه"، 7 أغسطس 2005.

[361←]

دومان، العزيمة: القصة الحقيقية.

[362←]

كيفن دومان، "العزيمة: القصة الحقيقية لستيف يونغ"، ديسيريت نيوز، 4 أبريل 2014.

[363←]

شيري وغريت يونغ، والدا ستيف يونغ، في مقابلة مع المؤلفة، 23 أغسطس 2015.

[364←]

ستيف يونغ، الظهير الرُبعي السابق في فريق سان فرانسيسكو فورتي نينرز، في مقابلة مع المؤلفة، 18 أغسطس 2015.

[365←]

أوبزرفر، "ألفباء الضحك (الجزء الثاني)"، الغارديان، 7 ديسمبر 2003.

[366←]

فرانشيسكا مارتينيز، كوميدية، في مقابلة مع المؤلفة، 4 أغسطس 2015.

[367←]

فرانشيسكا مارتينيز، What the **** is Normal?! (لندن: فيرجن بُوكس، 2014)، 185.

[368←]

مارتينيز، المقابلة. تروي فرانشيسكا رواية مشابهة في كتابها.

[369←]

مارتينيز، What the **** is Normal?!، صفحة 48.

[370←]

ويندي س. غرولنك وريتشارد م. راين، "أنماط الأهل المقترنة بانضباط الأولاد الذاتي وكفاءتهم في المدرسة"، مجلة Journal of Educational Psychology عدد 81 (1989): 143-154. إيرل س. شايفر، "تحليل نمطي لتقارير الأولاد حول تصرّفات الأهل"، مجلة Journal of Consulting Psychology عدد 29 (1965): 552-557. ديانا بومريند، "إعادة النظر في التربية الموثوقة: التاريخ والوضع الحالي"، في التربية

الموثوقة: توليف الرعاية والانضباط للتربية المثالية للأولاد، تحرير روبرت إ. لارزيلير وأماندا شفيلد موريس وأماندا و. هاريست (العاصمة واشنطن: جمعية علم النفس الأميركية، 2013)، 11-34.

[371←]

لورنس شتاينبرغ، "الخطاب الرئاسي: نعرف بعض الأمور: العلاقات بين الأهل والمراهقين في استعادة للأحداث والتوقّع للمستقبل"، مجلة Journal of Research on Adolescence عدد 11 (2001): 1-19.

[372←]

لورنس شتاينبرغ ونينا س. ماونتس وسوزي د. لامبورن وسانفورد م. دورنبوش، "التربية الموثوقة وتأقلم المراهقين في المواضع البيئية المتنوّعة"، مجلة Journal of Research on Adolescence عدد 1 (1991): 19-36.

[373←]

كوين لويكس وآخرون، "التربية وتصرّفات الأولاد غير القادرين على التأقلم: دراسة لـ 12 سنة حول المجتمع المحتمل"، مجلة Journal of Clinical Child & Adolescent Psychology عدد 40 (2011): 468-478.

[374←]

إيرل س. شايفر، "آراء الأولاد حول سلوك الأهل: جردة"، مجلة Child Development عدد 36 (1965): 413-424. نانسي دارلينغ ولورنس شتاينبرغ، "نمط التربية كسياق: طراز متكامل"، مجلة Psychological Bulletin عدد 113 (1993): 487-496.

[375←]

مكيَّفة بإذن من نانسي دارلينغ وتيرو تويوكاوا، "تشييد جردة نمط التربية II والتحقق من صحته (PSI-II)"، (مخطوطة غير منشورة، 1997).

[376←]

ألبرت باندورا ودوروثيا روسّ وشيلا روسّ، "تقليد النماذج العدوانية في الأفلام"، مجلة Journal of Abnormal and Social Psychology عدد 66 (1963): 3-11.

[377←]

بلوُم، تطوير الموهبة، صفحة 510.

[378←]

رونالد س. برانت، "حول تطوير الموهبة: محادثة مع بنجامين بلوُم"، مجلة Educational Leadership عدد 43 (1985): 34.

[379←]

مركز الوعد، لا تتخلى عني: ما يقوله الشباب الذين تركوا المدرسة عن قوة العلاقات (العاصمة واشنطن: تحالف وعد أميركا، 2015)،

www.gradnation.org/report/dont-quit-me.

[380←]

توبي لوتكيه، "مبرمِج متدرِّب"، مدوَّنة توبي لوتكيه، 3 مارس 2013، http://tobi.lutke.com/blogs/news/11280301-the-apprentice-programmer

[381←]

كاثرين ر. ونتزل، "هل الأساتذة الفعّالون مثل الأهل الجيدين؟ أنماط التعليم وتعديل الطلاب في المراهقة المُبكرة"، مجلة Child Development عدد 73 (2002): 287-301. دوغلاس أ. بيرنشتاين، "التربية والتعليم: ما علاقتهما بغرف تدريسنا؟" شبكة Psychology Teacher Network، سبتمبر 2013،

http://www.apa.org/ed/precollege/ptn/2013/09/parenting-teaching.aspx

[382←]

رونالد ف. فيرغسون وشارلوت دانيالسون، "كيف يفرِّق هيكل التعليم ودليل ترايبود ذو الأحرف C السبعة بين المكوّنات الرئيسية للتعليم الفعّال"، في تصميم أنظمة تقييم المعلِّمين: إرشاد جديد من مشروع تدابير التعليم الفعّال، تحرير توماس ج. كاين وكيري أ. كير وروبرت ك. بيانتا (سان فرانسيسكو: جوزيه-باسّ، 2014)، 98-133.

[383←]

دايفد سْكوت يياغر وآخرون، "قطع دورة الارتياب: التدخّلات الحكيمة لتزويد ملاحظات حرِجة على الانقسام العرقي"، مجلة Journal of Experimental Psychology عدد 143 (2013): 804-824. للدراسة عن المعلّمين الفعّالين جداً الذين ألهموا هذا التدخّل أصلاً، راجع مارك ر. ليبير وماريا وولفرتون، "حكمة التمرُّن: الدروس المستفادة من دراسة من المعلّمين الفعّالين جداً"، في تحسين الإنجاز الأكاديمي: تأثير العوامل النفسية على التعليم، تحرير جوشوا أرونسون (نيويورك: أكاديميك برس، 2002)، 135-158.

[384←]

يياغر وآخرون، "قطع الدورة".

[385←]

كودي كولمان، مرشّح لنيل الدكتوراه في برمجة الكمبيوتر من جامعة ستانفورد، خلال محادثة مع المؤلفة، 24 مايو 2013.

[386←]

شانتل سميث، أستاذة الرياضيات في ثانوية وينسلو، خلال محادثة مع المؤلفة، 15 مارس 2015.

[387←]

كودي كولمان، مقابلة مع ستيفاني رينيه، إذاعة 900AMWURD، 31 أكتوبر 2014.

[388←]
الفصل 11: ملاعب العزيمة

ريد و. لارسون ودوغلاس كلايبر، "التجارب اليومية للمراهقين"، في كتيّب الأبحاث السريرية والتمرُّن مع المراهِقين، تحرير باتريك هـ. تولان وبيرترام ج. كوهلر (أكسفورد، بريطانيا: جون وايلي وأبناؤه، 1993)، 125-145. ريد و. لارسون، "التطوير الإيجابي في عالم فوضوي"، مجلة Journal of Research on Adolescence عدد 21 (2011): 317-334. البيانات مأخوذة أصلاً من ريد و. لارسون وجيوفاني مونيتا وماريز هـ. ريتشاردز وسوزان ويلسون، "الاستمرارية والاستقرار والتغيير في التجارب العاطفية اليومية خلال المراهقة"، مجلة Child Development عدد 73 (2002): 1151-1165.

مكيّف بإذن من المُلصق الإعلاني ليونغ وآخرين

راجع أيضاً دايفد ج. شيرنوف وميهالي تشيكسنتميهاي وباربرا شنايدر وإليسا ستيلي شيرنوف، "انخراط الطالب في حصص المدرسة من وجهة نظر نظرية الانسياب"، مجلة School Psychology Quarterly عدد 18 (2003): 158-176. دايفد ج. شيرنوف وديبورا لُوِي فاندل، "الانخراط في النشاطات ما بعد المدرسة: نوعية التجربة من وجهة نظر المشاركين"، مجلة Journal of Youth and Adolescence عدد 36 (2007): 891-903. كيوشي أساكاوا وميهالي تشيكسنتميهاي، "نوعية تجارب المراهِقين الأميركيين الآسيويين في النشاطات الأكاديمية: استكشاف الإنجاز التعليمي"، مجلة Journal of Research on Adolescence عدد 8 (1998): 241-262.

[389←]
ريد و. لارسون، "نحو تطوّر إيجابي للشباب نفسياً"، مجلة أميركان سايكولوجست عدد 55 (2000): 170-183. راجع أيضاً روبرت د. بوتنام، أولادنا: الحلم الأميركي في أزمة (نيويورك: سايمون وشوستر، 2015)، 174-182.

[390←]
مثلاً، راجع جنيفر فريدريكس وجاكلين س. إيكلز، "هل تقترن المشاركة في نشاطات خارج المنهاج الدراسي بنتائج نافعة؟ العلاقات المتزامنة والطولية"، مجلة Developmental Psychology عدد 42 (2006): 698-713.

[391←]

مكتب إحصائيات العمل، "استطلاع حول استخدام الوقت الأميركي"، متوسط الساعات المخصصة كل يوم للراحة والنشاطات الرياضية، 2013، http://www.bls.gov/tus/charts/leisure.htm. راجع أيضاً فانيسّا ر. وايت وجوزيف برايس وسوزان م. بيانشي وبيجو ر. هانت، "استخدام المراهقين للوقت"، مجلة Social Science Research عدد 38 (2009): 792-809.

[392←]

مارغو غاردنر وجودي رُوث وجانّ بروكس-غَنّ، "مشاركة المراهِقين في النشاطات المنظَّمة والنجاح التنموي بعد سنتين وثماني سنوات من الثانوية: هل تؤثر الرعاية والمدة والكثافة؟". مجلة Developmental Psychology عدد 44 (2008): 814-830.

[393←]

وارن هـ. ويلينغهام، النجاح في الكلية: دور الصفات الشخصية والقدرة الأكاديمية (نيويورك: مجلس امتحان دخول الكلية، 1985). عندما كان وارن ويلينغهام يُجري هذه الدراسة، دخل إبنه المراهق دان الكلية ليدرس علم النفس. دان الآن أستاذ علم النفس في جامعة فيرجينيا، وتكريماً لوالده المتوفي، كرَّس حياته لمساعدة الأولاد على الاستفادة من التطوّرات في علم النفس الإدراكيّ. الكتاب المفضَّل لديَّ من كتبه هو لماذا لا يحبّ الطلاب المدرسة؟ (سان فرانسيسكو: جوزيه-باسّ، 2009).

[394←]

الصلاحية التوقّعية لاختبارات الإنجاز الموحَّدة للنتائج الأكاديمية والمهنية موثَّقة جيداً. راجع بالأخص عمل الطبيبين النفسيين بول ساكيت ونايثن كانسل. لا أدّعي هنا أن اختبارات الإنجاز غير صالحة بحد ذاتها، بل أنها طريقة غير كاملة وغير مثالية لقياس ما يعرفه الطلاب ويستطيعون فعله. راجع أنجيلا ل. داكوورث وباتريك د. كوين وإيلي تسوكاياما، "ما نساه أي طفل لا ينساه: أدوار حاصل الذكاء وضبط النفس في توقّع مجاميع النقاط في اختبارات الإنجاز الموحَّدة والعلامات المدرسية"، مجلة Journal of Educational Psychology عدد 104 (2012): 439-451. راجع أيضاً جايمس ج. هكمان وجون إيريك هامفريس وتيم كاوتز، خرافة اختبارات الإنجاز: تطوير التعليم العام ودور الشخصية في الحياة الأميركية (شيكاغو: نشر جامعة شيكاغو، 2014).

[395←]

ويلينغهام، النجاح في الكلية، صفحة 213.

[396←]

مايكل واينز، "العمل خارج المنهاج الدراسي يُثمر نجاحاً في الكلية"، لوس أنجلوس تايمز، 17 أكتوبر 1985.

[397←]

ويلينغهام، النجاح في الكلية، صفحة 193. لمراجعة حسنات وسيئات مختلف أساليب قياس المميزات كالعزيمة، راجع داكوورث ويياغر، "القياس مؤثّر".

[398←]

براين م. غالا وآخرون، "المُحدِّدات الإدراكيّة وغير الإدراكيّة للعلامات المدرسية، ومجاميع النقاط في اختبار SAT، والمثابرة في الكلية"، مجلة Journal of Educational Psychology عدد 2015.

[399←]

أليسا ج. ماتوتشي وآخرون، "قياس العزيمة من النشاطات خارج المنهاج الدراسي: قياس بيولوجي للشغف والمثابرة للأهداف الطويلة الأجل" (2015).

[400←]

روبيرتسون-كرافت وداكوورث، "العزيمة الحقيقية".

[401←]

برنت و. روبرتس وأفشالوم كاسبي، "طراز الاستمرارية التراكمي لتطوّر الشخصية: تحقيق توازن بين الاستمرارية والتغيير في سمات الشخصية عبر مسار الحياة"، في فهم التطوّر البشري: حوارات مع علم النفس التنموي، تحرير أورسولا م. شتاودينغر وأولمان ليندنبرغر (نورويل، ماساتشوستس: كلوور أكاديميك بابليشرز، 2003)، 183-214.

[402←]

ادّعى ويليام جايمس في العام 1890 أن الشخصية في عمر الثلاثين تصبح "جامدة كالأسمنت". اقتبسه برنت و. روبرتس ويندي ف. ديلفيكيو، "تناغم ترتيب سمات الشخصية من الطفولة إلى الشيخوخة: مراجعة كميّة للدراسات الطولية"، مجلة Psychological Bulletin عدد 126 (2000): 6.

[403←]

المرجع السابق نفسه. أفشالوم كاسبي وبرنت و. روبرتس وريبيكا ل. شاينر، "تطوّر الشخصية: الاستقرار والتغيّر"، مجلة Annual Review of Psychology عدد 56 (2005): 453-484. برنت و. روبرتس وكايت إ. والتون وولفغانغ فيختباور، "أنماط التغيير المتوسطة المستوى في سمات الشخصية عبر مسار الحياة: تحليل تلوي للدراسات الطولية"، مجلة Psychological Bulletin عدد 132 (2006): 1-25.

[404←]

برنت و. روبرتس وأفشالوم كاسبي وتيري إ. موفّيت، "خبرات العمل وتطوّر الشخصية في مرحلة الشباب"، مجلة Journal of Personality and Social Psychology عدد 84 (2003): 582-593.

[405←]

ويليام ر. فيتزسيمونز، عميد دائرة الانتساب والمساعدة المالية في جامعة هارفرد، في مقابلة مع المؤلفة، 17 فبراير 2015.

[406←]

ويليام ر. فيتزسيمونز، "مكتب الإرشاد: أجوبة من عميد هارفرد، الجزء 3"، نيويورك تايمز، 14 سبتمبر 2009،

http://thechoice.blogs.nytimes.com/ tag/harvarddean

[407←]

فيتزسيمونز، المقابلة.

[408←]

كايسا سنلمان وجنيفر م. سيلفا وكارل ب. فريدريك وروبرت د. بوتنام، "فجوة الانخراط: الحركة الاجتماعية والمشاركة في النشاطات خارج المنهاج الدراسي بين الشباب الأميركي"، حَوليات الأكاديمية الأميركية للعلوم السياسية والاجتماعية عدد 657 (2015): 194-207.

[409←]

جيوفري كندا، مؤسِّس ورئيس منطقة أولاد هارلم، خلال محادثة مع المؤلفة، 14 مايو 2012.

[410←]

لمزيد من المعلومات عن جيوفري كندا ومنطقة أولاد هارلم، قم بزيارة موقع الويب www.hcz.org.

[411←]

جيوفري كندا، "مدارسنا الفاشلة. لقد طفح الكيل!"، حديثه على TED في مايو 2013،

https://www.ted.com/talks/geoffrey_canada_our_ failing_schools_enough_is_enough?language=en

[412←]

لقراءة تلخيص عن بحثه، راجع روبرت آيزنبرغر، "الاجتهاد المكتسب بالتعلّم"، مجلة Psychological Review عدد 99 (1992): 248-267 وكتاب آيزنبرغر الاثنين الأزرق: فقدان أخلاقيات العمل في أميركا (نيويورك: باراغون هاوس، 1989).

[413←]

حتى للأشخاص الذين تجاوزوا سنوات المدرسة والكلية، هناك نشاطات عديدة يمكنهم الاشتراك بها للحصول على التحدي والدعم. مثلاً، تعلَّمتُ الكثير عن العزيمة من جو دي سينا، مؤسِّس السباق الإسبارطيّ. إليك قصةً رواها لي خلال مقابلتنا: "نحن نعيش في فيرمونت، والطقس هناك يصبح جليدياً جداً. إبني عضو في فريق التزلّج، وقد عاد في أحد الأيام قبل ساعة من موعد الغداء قائلاً إنه أتى باكراً لأنه شعر بالبرد". تبيَّن لي أن بقية أعضاء الفريق كانوا لا يزالون يتمرّنون. "حسناً"، قال جو لإبنه، "أفهم أنك تشعر بالبرد. لكنك عضو في الفريق، والفريق يتزلّج، لذا أنت الآن عضو في فريقي، وفريقي لا يستقلّ المصعد الهوائي". لذا خرج الأب وإبنه من المنزل وصعدا الجبل سيراً على الأقدام، وبقي الإبن يتذمّر طوال الطريق. ثم تزلّجا نزولاً. انتهى الدرس. فقلتُ له بنبرة فيها بعض المزاح، "يبدو هذا تعذيباً". فأجابني، "لم يكن قصدي أن أعذِّبه، بل أن أريه أن الأمور يمكن أن تكون أسوأ بكثير. ولم نواجه هذه الحالة مرة أخرى أبداً لأن لدينا الآن إطاراً مرجعياً يقول، 'حسناً، هذا غير مريح، لكن يمكنه أن يكون أسوأ بكثير'". ثم توقف جو عن الكلام مؤقتاً. "أتعرفين، لقد انسحبتُ من سباق من قبل. وقد تعلَّمتُ أن هناك أشياء أسوأ بكثير من التعامل مع الألم الذي أمامي. وهذا درس يحتاج المرء إلى مساعدة لكي يتعلّمه، فهو لا يولد معه".

[414←]

الفصل 12: ثقافة العزيمة

بيت كارّول، في مقابلة مع إيريك واين دايفس، البرنامج التلفزيوني NFL AM، نشرها سياتل سيهوكس، "بيت كارّول: 'نحن نبحث عن العزيمة'"، 3 فبراير 2014،

http://www.seahawks.com/video/2014/02/03/pete-carroll-were-looking-grit

[415←]

بيت كارّول، المدير الفني لسياتل سيهوكس، في مكالمة هاتفية مع المؤلفة، 13 مايو 2013.

[416←]

تشامبليس، المقابلة.

[417←]

لي روسّ وريتشارد إ. نيسبت، الشخص والموقف: وجهات نظر علم النفس الاجتماعي (لندن: ماكغرو هيل، 1991). يلخِّص هذا الكتاب كل هذه الأبحاث بشكل جميل.

[418←]

جايمس ج. مارتش، "كيف تحصل القرارات في المؤسسات"، مجلة Human-Computer Interaction عدد 6 (1991): 95-117.

[419←]

توم دايرلاين، مؤسِّس مشارك ومدير عام ثاندركات تكنولوجي، في رسالة بريد إلكتروني إلى المؤلفة، 29 أكتوبر 2011.

[420←]

دايرلاين، في رسالة بريد إلكتروني إلى المؤلفة، 17 سبتمبر 2015.

[421←]

مجلة تايم، "المسرح الشمالي: سيسو"، 8 يناير 1940.

[422←]

هادسن سترود، "سيسو: كلمة تشرح فنلندا"، نيويورك تايمز، 14 يناير 1940.

[423←]

إميليا لاهتي، "أبعد من المثابرة: استكشاف السيسو" (ماسترز كابستون، جامعة بنسلفانيا، 2013).

[424←]

بتّي ليو، أذكياء العمل: ما يقول المدراء العامون أنك بحاجة إلى معرفته لكي تمضي قدماً (هوبوكين، نيو جرسي: جون وايلي وأبناؤه، 2014)، 7.

[425←]

توماس II، تعليق أمازون على كتاب "آخر الرجال الصامدين: صعود جايمي دايمون وجاي بي مورغان تشايس"، 8 أكتوبر 2009، http://www.amazon.com/Last-Man-Standing-Ascent-B003STCKN0JPMorgan/dp/

[426←]

بن سميث، "السيد هاورد دِين"، أوبزرفر، 8 ديسمبر 2003، http://observer.com/2003/12/master-howard-dean.

[427←]

داف ماكدونالد، آخر الرجال الصامدين: صعود جايمي دايمون (نيويورك: سايمون وشوستر، 2009)، 5.

[428←]

جايمي دايمون، رئيس ومدير عام جاي بي مورغان تشايس، خلال محادثة مع المؤلفة، 14 أبريل 2015.

[429←]

دايمون، المقابلة.

[430←]

نيك سامرز وماكس أبيلسون، "لماذا جايمي دايمون رجل لا غنى عنه في وول ستريت"، بلومبرغ بزنس ويك، 16 مايو 2013.

[431←]

دايمون، المقابلة.

[432←]

ثيودور روزفلت، "الرجل في الحلبة. المُواطَنَة في الجمهورية"، خطاب أُلقي في السوربون، باريس، 1910.

[433←]

جاي بي مورغان تشايس وشركاه، كيف نقوم بالأعمال، 2014،

http://www.jpmorganchase.com/corporate/About-JPMC/document/20140711_Website_PDF_FINAL.pdf

[434←]

تيم كروثرز، الرجل المراقب: أنسون دورانس والسلالة الحاكمة لكرة القدم النسائية في جامعة نورث كارولاينا (نيويورك: توماس دونّ، 2006)، 37.

[435←]
المرجع السابق نفسه، صفحة 106.

[436←]
أنسون دورانس، المدير الفني لفريق كرة قدم النساء في جامعة نورث كارولاينا، في مقابلة مع المؤلفة، 21 أغسطس 2015.

[437←]
لُوك أ. ليجيه، د. مرسيبيه، ك. غادوري، وج. لامبرت، "اختبار الركض المتعدد المراحل لعشرين متراً لفحص اللياقة البدنية التنفسية"، مجلة Journal of Sports Sciences عدد 6 (1988): 93-101.

[438←]
دورانس، في مقابلة مع المؤلفة، 30 سبتمبر 2015.

[439←]
دايمون، المقابلة.

[440←]
جورج برنارد شو، الرجل والإنسان المثالي: كوميديا وفلسفة (نيويورك: بنغوين، 1903)، 32.

[441←]
West-Point.org، "ملاحظات البوق"، تصفّحتُه في 10 فبراير 2015،

http://www.west-point.org/academy/malo-wa/inspirations/ buglenotes.html

[442←]
اللواء جون م. سكوفيلد، المُشرِف السابق على الأكاديمية العسكرية الأميركية، في خطاب أمام طلاب الكلية الحربية، 11 أغسطس 1879.

[443←]
الفريق روبرت ل. كاسلن، المُشرِف على الأكاديمية العسكرية الأميركية، في مقابلة مع المؤلفة، 4 سبتمبر 2015.

[444←]
البيانات مأخوذة من الأكاديمية العسكرية الأميركية.

[445←]

كارّول، الفوز باستمرار، صفحة 183.

[446←]

"بيت كارّول يعود إلى جامعة كاليفورنيا الجنوبية، المقابلة الكاملة، 2014"، فيديو على يوتيوب، 1:57:42، نُشر في 20 مارس 2014،

https://youtube/jSizvISegnE.

[447←]

إيرل توماس، "لا تأخذ أي شيء كقضية مسلَّمة"، مدوَّنة إيرل توماس، 25 يناير 2014،

http://www.earlthomas.com/2014/01/25/take-nothing-granted

[448←]

دون بانكس، "أسوأ قرار في تاريخ الدوري الوطني لكرة القدم الأميركية سيستمر بمطاردة سيهوكس في 2015"، سبورتس إللستريتد، 21 يوليو 2015.

[449←]

"حكمة البارعين: 'عقيدة وُودن'"، ESPN، 5 يونيو 2010.

[450←]

غريغ بيشوب، "بيت كارّول، المتفائل الأزليّ في الدوري الوطني لكرة القدم الأميركية، جاهز لتحويل الحسرة إلى انتصار"، سبورتس إللستريتد، 3 أغسطس 2015، http://www.si.com/nfl/2015/07/28/pete-carroll-seattle-seahawks-2015-season-super-bowl-xlix

[451←]

الفصل 13: خاتمة

فيكتوريا يونغ ويوشين لين وأنجيلا ل. داكوورث، "الترابط بين العزيمة والرفاهية غير الموضوعية في عيّنة كبيرة من الراشدين الأميركيين"، مُلصق إعلاني عُرض في المؤتمر السنوي السادس عشر لمجتمع الشخصية وعلم النفس الاجتماعي، لونغ بيتش، كاليفورنيا، فبراير 2015.

[452←]

أرسطو، الأخلاق النيقوماخية. آدم م. غرانت وباري شوارتز، "الكثير من شيء جيد: تحدي وفرص U المعكوسة"، مجلة Perspectives in Psychological Science عدد 6 (2011): 61-76.

[453←]

تم تجميع هذه البيانات في العام 2015.

[454←]

جيوفري ب. غوودوين وجارد بياتزا وبول روزين، "الطابع الأخلاقي يهيمن في إدراك الشخص وتقييمه"، مجلة Journal of Personality and Social Psychology عدد 106 (2014): 148-168.

[455←]

أتمنى لو يمكنني أن أنسب هذا التعبير إلى نفسي، "الشخصية كلمة بصيغة الجمع". لكن لا يمكنني ذلك. وقد ذكرها عدة أشخاص آخرين، من بينهم كريستوفر بيترسون ومارتن سيليغمان في نقاط قوة الشخصية وفضائلها (نيويورك: نشر جامعة أكسفورد، 2004)، 10.

[456←]

دِن بارك وآخرون، "تصنيف ثلاثي الأجزاء للشخصية: دليل للكفاءات بين الأشخاص، وداخل الشخص نفسه، والفكرية لدى الشباب". لاحظ أن نفس أبعاد الفضيلة الثلاثة هذه تتوافق، تقريباً، مع أبعاد الشخصية الخمسة الكبيرة التي تضم الإخلاص في العمل، وكون الشخص محبوباً، والانفتاح على التجارب.

[457←]

أعتبر أن ضبط النفس مرتبط بالعزيمة لكنه يختلف عنها. بإمكانك أن تضبط نفسك تجاه هدف ليس همّك الأعلى والمُطلق. وضبط النفس غير مرتبط مباشرة بالتغلّب على النكسات والإخفاقات. لكن العزيمة وضبط النفس يتمحوران حول تحقيق الأهداف المهمة. راجع أنجيلا ل. داكوورث وجايمس ج. غروس، "ضبط النفس والعزيمة: مُحدِّدا نجاح مرتبطان لكن قابلين للانفصال"، مجلة Current Directions in Psychological Science عدد 23 (2014): 319-325. أنا شخصياً مقتنعة أن ضبط النفس فضيلةٌ مهمةٌ إلى حد مذهل، ولكي تتعلم المزيد عن الاستراتيجيات التي تسهّله وفوائدها، راجع والتر ميشل، اختبار المارشمالو: إجادة ضبط النفس (نيويورك: ليتل، براون، 2014)، وروي ف. باومايستر وجون تيرني، قوة الإرادة: إعادة اكتشاف أكبر قوة بشرية (نيويورك: بنغوين، 2011).

[458←]

دايفد بروكس، الطريق إلى الشخصية (نيويورك: راندوم هاوس، 2015)، xi.

[459←]

المرجع السابق نفسه.

[460←]

لم أناقش موضوع الإبداع في هذا الكتاب. الإبداع أساسيٌ جداً في العديد من المساعي، وأنصح القارئ المهتم بقراءة سْكوت باري كوفمان وكارولين غريغوار، مفطور على الإبداع: كشف أسرار العقل المُبدِع (نيويورك: بيريجي بُوكس، 2015).

[461←]

بارك وآخرون، "التصنيف الثلاثي الأجزاء".

[462←]

"نصيحة حول التأليف من تا-نيهيسي كوتس"، أتلانتك فيديو، 27 سبتمبر 2013،

http://www.theatlantic.com/video/archive/2013/09/advice-on-writing-from-i-the-atlantic-i-s-ta-nehisi-coates/280025

[463←]

"الصحافي تا-نيهيسي كوتس، زميل في جائزة ماكآرثر لعام 2015"، فيديو مؤسسة ماكآرثر، نُشر في 28 سبتمبر 2015،

https://www.macfound.org/fellows/931.

عن المؤلفة

أنجيلا داكوورث أستاذة علم النفس في جامعة بنسلفانيا وحائزة على جائزة ماكآرثر للعام 2013. تدرِّس العزيمة والسمات الأخرى التي تتوقَّع النجاح في الحياة. كانت في الماضي مدرِّسة رياضيات للمرحلة المتوسطة والثانوية في المدرسة، وقد شاركت مؤخراً في تأسيس Character Lab (مختبر الشخصية)، وهي منظمة لا تبغي الربح مهمتها تطوير علوم وأساليب بناء الشخصية لدى الأولاد.

Table of Contents

العزيمة قوة الشغف والمثابرة 1
العزيمة: قوة الشغف والمثابرة 3
المحتويات 6
مقدمة 8
الجزء الأول تعريف العزيمة وتوضيح سبب أهميتها 11
الفصل 1 التواجد 12
الفصل 2 الإلتهاء بالموهبة 25
الفصل 3 الجهد يساوي الضِعف 44
الفصل 4 كم قوية عزيمتك؟ 60
الفصل 5 العزيمة تنمو 86
الجزء الثاني تقوية العزيمة من الداخل إلى الخارج 100
الفصل 6 الاهتمام 101
الفصل 7 التمرُّن 123
الفصل 8 الهدف 148
الفصل 9 الأمل 173
الجزء الثالث تقوية العزيمة من الخارج إلى الداخل 199
الفصل 10 التربية على العزيمة 200
الفصل 11 ملاعب العزيمة 224
الفصل 12 ثقافة العزيمة 244
الفصل 13 خاتمة 269
قراءات موصى بها 279
Notes 282