

UPDATED EDITION

MILLION-COPY BESTSELLER

'Essential
reading for
anyone with
aspirations'

MATTHEW SYED,
author of
BOUNCE



mindset

Changing the way you think to
fulfil your potential

DR CAROL S. DWECK

کیرول ڈویک کو شخصیت، سماجی نفسیات اور ترقیاتی نفسیات کے شعبوں میں دنیا کے معروف محققین میں سے ایک سمجھا جاتا ہے۔ وہ کولمبیا یونیورسٹی میں نفسیات کی ولیم بی رینسفورڈ پروفیسر رہ چکی ہیں اور اب اسٹینفورڈ یونیورسٹی میں نفسیات کی لیوس اور ورجینیا ایٹن پروفیسر اور امریکن اکیڈمی آف آرٹس اینڈ سائنسز کی رکن ہیں۔ ان کی علمی کتاب سیلف تھیوریز: تحریک، شخصیت اور ترقی میں ان کا کردار ورلڈ ایجوکیشن فیلوشپ کی جانب سے کتاب برائے سال کا نام دیا گیا۔ ان کے کام کو نیویارکر، ٹائم، نیویارک ٹائمز، واشنگٹن پوسٹ اور بوسٹن گلوب جیسی اشاعتوں میں نمایاں کیا گیا ہے۔ وہ اپنے شوہر کے ساتھ پالو آلٹو، کیلیفورنیا میں رہتی ہیں۔

mindset

DR CAROL S. DWECK



را بنسن

سب سے پہلے 2006 میں رینڈم ہاؤس نے امریکہ میں شائع کیا، جو رینڈم ہاؤس پبلشنگ گروپ کا ایک چھاپ ہے، جو رینڈم ہاؤس انکارپوریٹڈ، نیویارک کا ایک ڈویژن ہے۔

رینڈم ہاؤس انکارپوریٹڈ، نیویارک، 2007ء میں رینڈم ہاؤس پبلشنگ گروپ کے ایک ڈویژن، دی رینڈم ہاؤس پبلشنگ گروپ کی جانب سے امریکہ میں ہارڈ کور میں شائع کیا گیا۔

سب سے پہلے 2012 میں برطانیہ میں کانسٹیبل اینڈرا بنسن لمیٹڈ کے ایک چھاپ را بنسن نے شائع کیا۔

یہ نظر ثانی شدہ ایڈیشن 2017 میں را بنسن کی طرف سے شائع کیا گیا تھا، جو کانسٹیبل اینڈرا بنسن لمیٹڈ کا ایک چھاپ ہے۔

کاپی رائٹ © کیرول ایس ڈویک، پی ایچ ڈی، 2017

مصنف کے اخلاقی حق پر زور دیا گیا ہے۔

پینگوئن گروپ (یو ایس اے) کے ایک رکن جیری پی ٹارچر کا شکریہ ادا کیا جاتا ہے کہ انہوں نے بیٹی ایڈورڈز کی کتاب 'دی نیوڈرائنگ آن دی برین ورک بک' کے صفحہ 18-19 سے چار تصویروں کو دوبارہ شائع کرنے کی اجازت دی ©۔ پینگوئن گروپ (یو ایس اے) کے ایک چھاپ جیری پی ٹارچر کی اجازت سے دوبارہ شائع کیا گیا۔

تمام حقوق محفوظ ہیں۔

اس اشاعت کا کوئی بھی حصہ ناشر کی تحریری اجازت کے بغیر کسی بھی شکل میں، یا کسی بھی طریقے سے، کسی بھی شکل میں، یا کسی بھی طریقے سے، ناشر کی تحریری اجازت کے بغیر دوبارہ پیش نہیں کیا جاسکتا ہے، اور نہ ہی اسے شائع ہونے والی شرائط کے علاوہ کسی اور شکل میں تقسیم کیا جاسکتا ہے اور اسی طرح کی شرط کے بغیر جس میں یہ شرط بھی شامل ہے۔

اس کتاب کا سی آئی پی کیٹلاگ ریکارڈ برٹش
لائبریری سے دستیاب ہے۔

آئی ایس بی این: 978-1-47213-996-2

راہنسن کی

ایک چھاپ

لٹل، براؤن بک گروپ کارمیلانٹ

ہاؤس

50 وکٹوریہ بند لندن ای سی 4

والی 0 ڈی زیڈ

ایک ہیچیٹ یو کے کمپنی

www.hachette.co.uk

www.littlebrown.co.uk

مشمولات

تعارف

1. ذہنیت

لوگوں میں اختلاف کیوں ہوتا ہے؟

یہ سب آپ کے لئے کیا معنی رکھتا ہے؟ دوزہنیت دوزہنیت سے ایک نقطہ

نظر

نیا کیا ہے؟

خود بصیرت: کون اپنے اثاثوں اور حدود کے بارے میں درست نقطہ نظر رکھتا

ہے؟

اسٹور میں کیا ہے

2. ذہنیت کے اندر

کیا کامیابی سکھنے کے بارے میں ہے - یا یہ ثابت کرنے کے بارے میں ہے

کہ آپ ہوشیار ہیں؟ ذہنیت ناکامی کے معنی بدل دیتی ہے

ذہنیت کوشش کے معنی کو تبدیل کرتی ہے سوالات

اور جوابات

3. قابلیت اور کامیابی کے بارے میں سچائی

ذہنیت اور اسکول کی کامیابی کیافنکارانہ

صلاحیت ایک تحفہ ہے؟

تعریف اور مثبت لیبل کا خطرہ منفی لیبل اور وہ کیسے کام

کرتے ہیں

4. کھیل: ایک چیمپین کی ذہنیت

قدرتی تصور

"کردار" کامیابی کیا

ہے؟ ناکامی کیا ہے؟

کامیابی کی ذمہ داری سنبھالنا

ستارہ بننے کا کیا مطلب ہے؟ ذہنیت کو سننا

5. کاروبار: مائنسٹیٹ اینڈ لیڈر شپ ایسرون اور ٹیلنٹ مائنسٹ

سیٹ آرگنائزیشنز جو بڑھتی ہیں

ذہنیت اور انتظامی فیصلوں کا مطالعہ قیادت اور طے شدہ ذہنیت

عمل میں طے شدہ ذہنیت کے رہنما ترقی کی

ذہنیت کے رہنما عملی طور پر گروپ کے عمل کا

مطالعہ گروپ تھنک بمقابلہ ہم سوچتے ہیں

تعریف شدہ نسل افرادی قوت کو متاثر کرتی ہے کیا

مذاکرات کار پیدا ہوتے ہیں یا بنائے جاتے ہیں؟

کارپوریٹ تربیت: کیا مینیجر پیدا ہوتے ہیں یا بنائے جاتے ہیں؟ لیڈر

پیدا ہوتے ہیں یا بنائے جاتے ہیں؟

تنظیمی ذہنیت

6. تعلقات: محبت میں ذہنیت (یا نہیں)

تعلقات مختلف ہیں محبت میں پڑنے
کی ذہنیت دشمن کے طور پر شراکت

دار

مقابلہ: سب سے بڑا کون ہے؟ تعلقات میں

ترقی دوستی

شرمندگی

غنڈہ گردی اور متاثرین: انتقام کا از سر نو جائزہ لیا گیا

7. والدین، اساتذہ اور کوچز: ذہنیت کہاں سے آتی ہے؟

والدین (اور اساتذہ): کامیابی اور ناکامی کے بارے میں پیغامات استاد (اور والدین): کیا چیز

ایک عظیم استاد (یا والدین) بناتی ہے؟ کوچز: ذہنیت کے ذریعے جیتنا

ترقی کی غلط ذہنیت ہماری

میراث

8. ذہنیت میں تبدیلی کی نوعیت

ذہنیت کا لیکچر ایک ماسٹرسٹیٹ

ورکشاپ بریولوجی

تبدیلی کے بارے میں مزید

اپنے آپ کو ترقی کے لئے کھولنا وہ لوگ جو

تبدیل نہیں ہونا چاہتے اپنے بچے کی ذہنیت کو

تبدیل کرنا ذہنیت اور قوت ارادی تبدیلی کو

برقرار رکھنا

(حقیقی) ترقی کی ذہنیت کا سفر سیکھیں اور سیکھنے میں مدد

کریں

آگے کا راستہ

نوٹ

تجویز کردہ کتابیں اشاریہ

تعارف

ایک دن میرے شاگردوں نے مجھے بٹھایا اور مجھے یہ کتاب لکھنے کا حکم دیا۔ وہ چاہتے تھے کہ لوگ اپنی زندگیوں کو بہتر بنانے کے لئے ہمارے کام کا استعمال کر سکیں۔ یہ ایک ایسی چیز تھی جو میں طویل عرصے سے کرنا چاہتا تھا، لیکن یہ میری پہلی ترجیح بن گیا۔

میرا کام نفسیات میں ایک روایت کا حصہ ہے جو لوگوں کے عقائد کی طاقت کو ظاہر کرتا ہے۔ یہ ایسے عقائد ہو سکتے ہیں جن سے ہم واقف ہیں یا بے خبر ہیں، لیکن یہ اس بات پر گہرا اثر ڈالتے ہیں کہ ہم کیا چاہتے ہیں اور کیا ہم اسے حاصل کرنے میں کامیاب ہوتے ہیں۔ اس روایت سے یہ بھی پتہ چلتا ہے کہ کس طرح لوگوں کے عقائد کو تبدیل کرنا، یہاں تک کہ آسان ترین عقائد بھی۔ گہرے اثرات مرتب کر سکتے ہیں۔

اس کتاب میں، آپ سیکھیں گے کہ کس طرح اپنے بارے میں ایک سادہ یقین - ایک ایسا یقین جو ہم نے اپنی تحقیق میں دریافت کیا ہے - آپ کی زندگی کے ایک بڑے حصے کی رہنمائی کرتا ہے۔

در حقیقت، یہ آپ کی زندگی کے ہر حصے میں پھیلا ہوا ہے۔ آپ جو کچھ بھی اپنی شخصیت کے طور پر سوچتے ہیں اس میں سے زیادہ تر دراصل اس "ذہنیت" سے پروان چڑھتا ہے۔ جو چیزیں آپ کو اپنی صلاحیتوں کو پورا کرنے سے روک رہی ہیں ان میں سے زیادہ تر اس سے پیدا ہوتی ہیں۔

کسی بھی کتاب نے کبھی بھی اس ذہنیت کی وضاحت نہیں کی ہے اور لوگوں کو دکھایا ہے کہ اپنی زندگی میں اس کا استعمال کیسے کیا جائے۔ آپ اچانک سائنس اور فنون لطیفہ، کھیلوں اور کاروبار میں عظیم لوگوں کو سمجھ جائیں گے۔ آپ اپنے ساتھی، اپنے باس، اپنے دوستوں، اپنے بچوں کو سمجھیں گے۔ آپ دیکھیں گے کہ اپنی صلاحیت اور اپنے بچوں کی صلاحیت کو کیسے ظاہر کیا جائے۔

اپنے نتائج کو آپ کے ساتھ بانٹنا میرے لئے اعزاز کی بات ہے۔ اپنی تحقیق سے تعلق رکھنے والے لوگوں کے بیانات کے علاوہ، میں نے ہر باب کو سرخیوں سے ہٹ کر اور اپنی زندگی اور تجربے پر مبنی کہانیوں سے بھر دیا ہے، تاکہ آپ عملی طور پر ذہنیت کو دیکھ سکیں۔ (زیادہ تر معاملات میں، نام اور ذاتی معلومات کو گمنام رکھنے کے لئے تبدیل کیا گیا ہے؛ کچھ معاملات میں، بہت سے لوگوں کو ایک واضح نقطہ بنانے کے لئے ایک میں جمع کیا گیا ہے۔ بہت سے تباد لے میموری سے دوبارہ تخلیق کیے جاتے ہیں، اور میں نے انہیں اپنی بہترین صلاحیت کے مطابق پیش کیا ہے۔

ہر باب کے آخر میں اور آخری باب میں، میں آپ کو اسباق کو لاگو کرنے کے طریقے دکھاتا ہوں۔ اس ذہنیت کو پہچاننے کے طریقے جو آپ کی زندگی کی رہنمائی کر رہا ہے، یہ سمجھنے کے لئے کہ یہ کیسے کام کرتا ہے، اور اگر آپ چاہیں تو اسے تبدیل کریں۔

گرامر کے بارے میں تھوڑا سا نوٹ۔ میں اسے جانتا ہوں اور مجھے اس سے محبت ہے، لیکن میں نے ہمیشہ اس کتاب میں اس کی پیروی نہیں کی ہے۔ میں جملے کا آغاز اور ٹیس سے کرتا ہوں۔ میں جملے کو پیش گوئی کے ساتھ ختم کرتا ہوں۔ میں ان تکثیر کو ان سیاق و سباق میں استعمال کرتا ہوں جن کے لئے واحد کی ضرورت ہوتی ہے۔ میں نے یہ غیر رسمی اور فوری طور پر کیا ہے، اور مجھے امید ہے کہ اسٹکرز مجھے معاف کر دیں گے۔

اس تازہ ترین ایڈیشن پر ایک چھوٹا سا نوٹ۔ میں نے محسوس کیا کہ کچھ ابواب میں نئی معلومات شامل کرنا ضروری ہے۔ میں نے تنظیمی ذہنیت پر اپنے نئے مطالعہ کو باب 5 (کاروبار) میں شامل کیا۔ جی ہاں، ایک پوری تنظیم ایک ذہنیت رکھ سکتی ہے! میں نے باب 7 (والدین، اساتذہ اور کوچز) میں "غلط ترقی کی ذہنیت" پر ایک نیا سیکشن شامل کیا جب میں نے بہت سے تخلیقی طریقوں کے بارے میں سیکھا کہ لوگ ترقی کی ذہنیت کی تشریح اور نفاذ کر رہے ہیں، ہمیشہ درست طریقے سے نہیں۔ اور میں نے باب 8 (بدلتی ہوئی ذہنیت) میں "حقیقی ترقی کی ذہنیت کا سفر" شامل کیا کیونکہ بہت سے لوگوں نے اس سفر کو آگے بڑھانے کے بارے میں مزید معلومات طلب کی ہیں۔ مجھے امید ہے کہ یہ اپ ڈیٹس مددگار ثابت ہوں گے۔

میں اس موقع پر ان تمام لوگوں کا شکریہ ادا کرنا چاہوں گا جنہوں نے میری تحقیق اور اس کتاب کو ممکن بنایا۔ میرے طالب علموں نے میرے تحقیقی کیریئر کو ایک مکمل خوشی بنا دیا ہے۔ مجھے امید ہے کہ انہوں نے مجھ سے اتنا ہی سیکھا ہے جتنا میں نے ان سے سیکھا ہے۔ میں ان تنظیموں کا بھی شکریہ ادا کرنا چاہوں گا جنہوں نے ہماری تحقیق کی حمایت کی: ولیم ٹی گرانٹ فاؤنڈیشن، نیشنل سائنس فاؤنڈیشن،

محکمہ تعلیم، نیشنل انسٹی ٹیوٹ آف مینٹل ہیلتھ، نیشنل انسٹی ٹیوٹ آف چائلڈ ہیلتھ اینڈ ہیومن ڈیولپمنٹ، سپینسر فاؤنڈیشن، اور رائٹس فاؤنڈیشن۔

رینڈم ہاؤس کے لوگ سب سے زیادہ حوصلہ افزا ٹیم رہے ہیں جو میں چاہتا ہوں: ویسٹریونس، ڈینیئل مینکر، ٹام پیری، اور سب سے زیادہ، کیرولین سوٹن اور جینیفر ہرشی، میرے ایڈیٹرز۔ میری کتاب کے بارے میں آپ کے جوش و خروش اور آپ کی عظیم تجاویز نے تمام فرق پیدا کیا ہے۔ میں اپنے شاندار ایجنٹ جانکر اینڈرسن کے ساتھ ساتھ ہیڈی گرانٹ کا بھی شکریہ ادا کرتا ہوں جنہوں نے مجھے ان کے ساتھ رابطے میں رکھا۔

ان تمام لوگوں کا شکریہ جنہوں نے مجھے ان پٹ اور رائے دی، لیکن پولی شلمین، رچرڈ ڈویک، اور میریان پیشکن کا ان کے وسیع اور بصیرت افروز تبصروں کے لئے خصوصی شکریہ۔ آخر میں، میں اپنے شوہر، داؤد کا شکریہ ادا کرتا ہوں

محبت اور جوش و خروش جو میری زندگی کو ایک اضافی جہت دیتا ہے۔ اس پورے منصوبے میں ان کی حمایت غیر معمولی تھی۔

میرا کام ترقی کے بارے میں رہا ہے، اور اس نے میری اپنی ترقی کو فروغ دینے میں مدد کی ہے۔ میری خواہش ہے کہ وہ آپ کے ساتھ بھی ایسا ہی کرے۔

باب 1

ذہنیت

جب میں ایک نوجوان محقق تھا، صرف شروعات میں، کچھ ایسا ہوا جس نے میری زندگی بدل دی۔ مجھے یہ سمجھنے کا جنون تھا کہ لوگ ناکامیوں سے کیسے نمٹتے ہیں، اور میں نے یہ دیکھ کر اس کا مطالعہ کرنے کا فیصلہ کیا کہ طلباء کس طرح مشکل مسائل سے نبرد آزما ہوتے ہیں۔ لہذا میں بچوں کو ان کے اسکول کے ایک کمرے میں لے آیا، انہیں آرام دہ بنایا، اور پھر انہیں حل کرنے کے لیے پہیلیوں کا ایک سلسلہ دیا۔ پہلے کافی آسان تھے، لیکن اگلے مشکل تھے۔ جب طالب علم تڑپ رہے تھے، پسینہ آرہے تھے اور محنت کر رہے تھے، تو میں نے ان کی حکمت عملی کو دیکھا اور دریافت کیا کہ وہ کیا سوچ رہے ہیں اور کیا محسوس کر رہے ہیں۔ میں نے بچوں کے درمیان اختلافات کی توقع کی تھی کہ وہ کس طرح مشکل سے نمٹتے ہیں، لیکن میں نے کچھ ایسا دیکھا جس کی میں نے کبھی توقع نہیں کی تھی۔

سخت پہیلیوں کا سامنا کرتے ہوئے، ایک دس سالہ لڑکے نے اپنا ہاتھ کھینچ لیا
کر سی نے اپنے ہاتھوں کو آپس میں ملایا، ہونٹوں پر ہاتھ پھیرا اور پکارا، "مجھے ایک چیلنج پسند ہے!" ایک
اور شخص، جو ان پہیلیوں پر پسینہ بہا رہا تھا، نے خوشی کے اظہار کے ساتھ دیکھا اور اختیار کے ساتھ کہا،
"آپ جانتے ہیں، مجھے امید تھی کہ یہ معلوماتی ہوگا!"

ان کے ساتھ کیا غلط ہے؟ میں حیران رہ گیا۔ میں نے ہمیشہ سوچا کہ آپ نے ناکامی کا سامنا کیا یا آپ
نے ناکامی کا سامنا نہیں کیا۔ میں نے کبھی نہیں سوچا کہ کسی کو ناکامی پسند ہے۔ کیا یہ اجنبی بچے تھے یا وہ کسی
چیز پر سوار تھے؟

ہر ایک کا ایک رول ماڈل ہوتا ہے، کوئی ایسا شخص جس نے اپنی زندگی کے ایک نازک لمحے پر راہ
دکھائی۔ یہ بچے میرے رول ماڈل تھے۔ ظاہر ہے کہ وہ کچھ ایسا جانتے تھے جو میں نہیں جانتا تھا اور میں
نے اس کا پتہ لگانے کا عزم کر رکھا تھا۔ اس طرح کی ذہنیت کو سمجھنے کے لئے جو ناکامی کو تحفے میں تبدیل
کر سکتی ہے۔

وہ کیا جانتے تھے؟ وہ جانتے تھے کہ انسانی خصوصیات، جیسے دانشورانہ صلاحیتوں کو پروان چڑھایا جا
سکتا ہے۔ اور یہی وہ کر رہے تھے۔ ہوشیار ہو رہے تھے۔ نہ صرف وہ ناکامی سے مایوس نہیں ہوئے بلکہ
انہوں نے یہ بھی نہیں سوچا کہ وہ ناکام ہو رہے ہیں۔ انہوں نے سوچا کہ وہ سیکھ رہے ہیں۔

دوسری طرف میرا خیال تھا کہ انسانی خوبیاں پتھر میں تراشے گئے ہیں۔ آپ ہوشیار تھے یا آپ نہیں تھے، اور ناکامی کا مطلب یہ تھا کہ آپ نہیں تھے۔ یہ اتنا آسان تھا۔ اگر آپ کامیابیوں کا انتظام کر سکتے ہیں اور ناکامیوں (ہر قیمت پر) سے بچ سکتے ہیں تو، آپ ہوشیار رہ سکتے ہیں۔ جدوجہد، غلطیاں، ثابت قدمی اس تصویر کا حصہ نہیں تھیں۔

کیا انسانی خوبیاں ایسی چیزیں ہیں جن کی کاشت کی جاسکتی ہے یا وہ چیزیں جو پتھر میں تراشی جاتی ہیں یہ ایک پرانا مسئلہ ہے۔ ان عقائد کا آپ کے لئے کیا مطلب ہے: یہ سوچنے کے کیا نتائج ہیں کہ آپ کی ذہانت یا شخصیت ایک ایسی چیز ہے جسے آپ ترقی دے سکتے ہیں، اس کے برعکس جو ایک طے شدہ، گہری خصوصیت ہے؟ آئیے سب سے پہلے انسانی فطرت کے بارے میں صدیوں پرانی، شدید بحث پر نظر ڈالتے ہیں اور پھر اس سوال کی طرف لوٹتے ہیں کہ یہ عقائد آپ کے لئے کیا معنی رکھتے ہیں۔

لوگ اختلاف کیوں کرتے ہیں؟

وقت کے آغاز سے ہی لوگوں نے مختلف انداز میں سوچا ہے، مختلف طریقے سے کام کیا ہے اور ایک دوسرے سے مختلف کارکردگی کا مظاہرہ کیا ہے۔ اس بات کی ضمانت دی گئی تھی کہ کوئی یہ سوال پوچھے گا کہ لوگ اختلاف کیوں کرتے ہیں۔ کیوں کچھ لوگ ذہین یا زیادہ اخلاقی ہوتے ہیں۔ اور کیا کوئی ایسی چیز ہے جس نے انہیں مستقل طور پر مختلف بنا دیا ہے۔ ماہرین دونوں طرف قطار میں کھڑے تھے۔ کچھ لوگوں نے دعویٰ کیا کہ ان اختلافات کی ایک مضبوط جسمانی بنیاد ہے، جس نے انہیں ناگزیر اور ناقابل تغیر بنا دیا ہے۔ عمروں کے دوران، ان مبینہ جسمانی اختلافات میں کھوپڑی پر دھبے (فرینولوجی)، کھوپڑی کا سائز اور شکل (کرینیولوجی) اور، آج، جینز شامل ہیں۔

دوسروں نے لوگوں کے پس منظر، تجربات، تربیت، یا سیکھنے کے طریقوں میں مضبوط اختلافات کی

نشاندہی کی۔ آپ کو یہ جان کر حیرت ہو سکتی ہے کہ اس نظریے کے ایک بڑے چیمپینسٹن الفریڈ بینٹ تھے، جو آئی کیو ٹیسٹ کے موجد تھے۔ کیا آئی کیو ٹیسٹ کا مقصد بچوں کی ناقابل تبدیل ذہانت کا خلاصہ کرنا نہیں تھا؟ حقیقت میں، نہیں۔ بیسویں صدی کے اوائل میں پیرس میں کام کرنے والے ایک فرانسیسی بینٹ نے اس ٹیسٹ کو ان بچوں کی شناخت کے لیے ڈیزائن کیا تھا جو پیرس کے سرکاری اسکولوں سے منافع حاصل نہیں کر رہے تھے، تاکہ انہیں دوبارہ ٹریک پر لانے کے لیے نئے تعلیمی پروگرام تیار کیے جاسکیں۔ بچوں کی ذہانت میں انفرادی اختلافات سے انکار کیے بغیر، ان کا خیال تھا کہ تعلیم اور عمل ذہانت میں بنیادی تبدیلیاں لاسکتے ہیں۔ یہاں ان کی ایک اہم کتاب، بچوں کے بارے میں جدید خیالات کا ایک اقتباس ہے، جس میں انہوں نے سیکھنے کی دشواریوں والے سینکڑوں بچوں کے ساتھ اپنے کام کا خلاصہ پیش کیا ہے:

چند جدید فلسفی... اس بات پر زور دیں کہ کسی فرد کی ذہانت ایک مقررہ مقدار ہے، ایک ایسی مقدار جسے بڑھایا نہیں جاسکتا۔ ہمیں اس سفاکانہ مایوسی کے خلاف احتجاج اور رد عمل ظاہر کرنا چاہیے۔

.. مشق، تربیت اور سب سے بڑھ کر طریقہ کار کے ساتھ، ہم اپنی توجہ، اپنی یادداشت، اپنے فیصلے کو بڑھانے اور لفظی طور پر پہلے سے کہیں زیادہ ذہین بننے کا انتظام کرتے ہیں۔

کون صحیح ہے؟ آج زیادہ تر ماہرین اس بات سے اتفاق کرتے ہیں کہ یہ یا تو نہیں ہے۔ یا۔ یہ فطرت یا پرورش، جین یا ماحول نہیں ہے۔ حمل سے لے کر اب تک، دونوں کے درمیان لگاتار دینے اور لینے کا سلسلہ جاری ہے۔ درحقیقت، جیسا کہ ایک معروف نیوروسائنسٹ گلبرٹ گوٹلیب نے کہا ہے، نہ صرف جین اور ماحول ہماری ترقی کے ساتھ تعاون کرتے ہیں، بلکہ جینز کو مناسب طریقے سے کام کرنے کے لئے ماحول سے ان پیٹ کی ضرورت ہوتی ہے۔

اس کے ساتھ ہی سائنسدان یہ سیکھ رہے ہیں کہ لوگوں میں زندگی بھر سیکھنے اور دماغ کی نشوونما کی صلاحیت اس سے کہیں زیادہ ہوتی ہے جتنی انہوں نے کبھی سوچا تھا۔ یقیناً، ہر شخص کے پاس ایک منفرد جینیاتی انڈومنٹ ہے۔ لوگ مختلف مزاجوں اور مختلف قابلیتوں کے ساتھ شروع کر سکتے ہیں، لیکن یہ واضح ہے کہ تجربہ، تربیت اور ذاتی کوشش انہیں باقی راستے پر لے جاتی ہے۔ آج کے انٹیلی جنس کے گرو رابرٹ اسٹرنبرگ لکھتے ہیں کہ لوگوں کو مہارت حاصل کرنے میں اہم عنصر "کچھ طے شدہ پیشگی صلاحیت نہیں ہے، بلکہ بامقصد مصروفیت ہے۔ یا، جیسا کہ ان کے پیش روبینٹ نے تسلیم کیا، یہ ہمیشہ وہ لوگ نہیں ہوتے جو سب سے زیادہ ہوشیار شروع کرتے ہیں جو سب سے زیادہ ہوشیار ہوتے ہیں۔

یہ سب آپ کے لئے کیا مطلب ہے؟ دو ذہنیت

یہ ایک بات ہے کہ پنڈت سائنسی مسائل کے بارے میں اپنی رائے کا اظہار کریں۔ یہ سمجھنے کے لئے ایک اور بات ہے کہ یہ خیالات آپ پر کیسے لاگو ہوتے ہیں۔ تیس سالوں سے، میری تحقیق سے پتہ چلتا ہے کہ آپ اپنے لئے جو نقطہ نظر اختیار کرتے ہیں وہ آپ کی زندگی گزارنے کے طریقے پر گہرا اثر ڈالتا ہے۔ یہ اس بات کا تعین کر سکتا ہے کہ آیا آپ وہ شخص بن تے ہیں جو آپ بننا چاہتے ہیں اور کیا آپ ان چیزوں کو پورا کرتے ہیں جن کی آپ قدر کرتے ہیں۔ یہ کیسے ہوتا ہے؟ ایک سادہ سا عقیدہ آپ کی نفسیات اور اس کے نتیجے میں آپ کی زندگی کو تبدیل کرنے کی طاقت کیسے حاصل کر سکتا ہے؟

یہ یقین کرنا کہ آپ کی خوبیاں پتھر میں نقش ہیں۔ طے شدہ ذہنیت۔ اپنے آپ کو بار بار ثابت کرنے کی ضرورت پیدا کرتی ہے۔ اگر آپ کے پاس صرف ایک خاص ذہانت، ایک خاص شخصیت، اور ایک خاص اخلاقی کردار ہے۔ ٹھیک ہے، تو آپ بہتر طور پر ثابت کریں گے کہ آپ کے پاس صحت مند خوراک ہے۔

ان۔ یہ صرف ان سب سے بنیادی خصوصیات میں نظر آنے یا کمی محسوس کرنے کے لئے کام نہیں کرے گا۔

ہم میں سے کچھ کو کم عمری سے ہی اس ذہنیت کی تربیت دی جاتی ہے۔ بچپن میں بھی میری توجہ ہوشیار رہنے پر مرکوز تھی، لیکن اس طے شدہ ذہنیت پر میری چھٹی جماعت کی ٹیچر مسز ولسن نے مہر لگا دی تھی۔ الفریڈ بینٹ کے برعکس، اس کا خیال تھا کہ لوگوں کے آئی کیو اسکور پوری کہانی بتاتے ہیں کہ وہ کون ہیں۔ ہم آئی کیو آرڈر میں کمرے کے ارد گرد بیٹھے ہوئے تھے، اور صرف سب سے زیادہ آئی کیو والے طالب علموں پر ہی بھروسہ کیا جاسکتا تھا کہ وہ پرچم اٹھائیں، تالیاں بجائیں، یا پرنسپل کو ایک نوٹ لیں۔ روزانہ پیٹ میں درد کے علاوہ، وہ ایک ایسی ذہنیت پیدا کر رہی تھی جس میں کلاس میں ہر ایک کا ایک ہی مقصد تھا۔ ہوشیار نظر آنا، گونگانہ لگنا۔ جب بھی اس نے ہمیں امتحان دیا یا کلاس میں بلایا تو ہمارا پورا وجود اداؤ پر لگ گیا تو کس نے اس کی پرواہ کی یا سیکھنے سے لطف اٹھایا؟

میں نے بہت سے لوگوں کو دیکھا ہے جن کا مقصد خود کو ثابت کرنا ہے۔ کلاس روم میں، اپنے کیریئر میں، اور اپنے تعلقات میں۔ ہر صورت حال ان کی ذہانت، شخصیت یا کردار کی تصدیق کا مطالبہ کرتی ہے۔ ہر صورت حال کا جائزہ لیا جاتا ہے: کیا میں کامیاب ہوں یا ناکام؟ کیا میں ہوشیار نظر آؤں گا یا بے وقوف؟ کیا مجھے قبول کیا جائے گا یا مسترد کر دیا جائے گا؟ کیا میں جیتنے والے یا ہارنے والے کی طرح محسوس کروں گا؟

لیکن کیا ہمارا معاشرہ ذہانت، شخصیت اور کردار کی قدر نہیں کرتا؟
کیا ان خصوصیات کو چاہتے ہیں؟ جی ہاں، لیکن...

ایک اور ذہنیت ہے جس میں یہ خصوصیات صرف ایک ہاتھ نہیں ہیں جن سے آپ کو نمٹا جاتا ہے اور ان کے ساتھ رہنا پڑتا ہے، ہمیشہ اپنے آپ کو اور دوسروں کو قائل کرنے کی کوشش کرتے ہیں کہ جب آپ خفیہ طور پر پریشان ہوتے ہیں تو آپ کو شاہی فلش ہوتا ہے۔ اس ذہنیت میں، آپ کو جس

ہاتھ سے نمٹا جاتا ہے وہ ترقی کے لئے صرف ابتدائی نقطہ ہے۔ ترقی کی یہ فہمیت اس یقین پر مبنی ہے کہ آپ کی بنیادی خصوصیات وہ چیزیں ہیں جو آپ اپنی کوششوں، اپنی حکمت عملی اور دوسروں کی مدد سے پیدا کر سکتے ہیں۔ اگرچہ لوگ ہر طرح سے مختلف ہو سکتے ہیں۔ ان کی ابتدائی صلاحیتوں اور قابلیتوں، دلچسپیوں، یا مزاج میں۔ ہر کوئی اپنی کیشن اور تجربے کے ذریعہ تبدیل اور ترقی کر سکتا ہے۔

کیا اس ذہنیت کے حامل لوگ یہ سمجھتے ہیں کہ کوئی بھی کچھ بھی ہو سکتا ہے، مناسب ترغیب یا تعلیم رکھنے والا کوئی بھی آئٹھوون بن سکتا ہے؟ نہیں، لیکن ان کا ماننا ہے کہ کسی شخص کی حقیقی صلاحیت نامعلوم ہے (اور نامعلوم ہے)۔ یہ اندازہ لگانا ممکن ہے کہ سالوں کے جذبے، محنت اور تربیت کے ساتھ کیا حاصل کیا جاسکتا ہے۔

کیا آپ جانتے ہیں کہ ڈارون اور ٹالسٹائی کو عام بچے سمجھا جاتا تھا؟ بین ہو گن، جو اب تک کے عظیم ترین گالفرز میں سے ایک تھے، بچپن میں مکمل طور پر غیر مربوط اور بے رحم تھے؟ کیا فوٹو گرافر سنڈی شرمین، جو بیسویں صدی کے سب سے اہم فنکاروں کی تقریباً ہر فہرست میں شامل رہی ہیں، اپنا پہلا فوٹو گرافی کورس ناکام ہو گئیں؟ ہماری عظیم ترین اداکاراؤں میں سے ایک جیرالڈین بیچ کو ٹیلنٹ کی کمی کی وجہ سے اسے چھوڑنے کا مشورہ دیا گیا تھا؟

آپ دیکھ سکتے ہیں کہ کس طرح یہ یقین کہ پسندیدہ خصوصیات کو فروغ دیا جاسکتا ہے سیکھنے کا جذبہ پیدا کرتا ہے۔ جب آپ بہتر ہو سکتے ہیں تو بار بار یہ ثابت کرنے میں وقت کیوں ضائع کریں کہ آپ کتنے عظیم ہیں؟ خامیوں پر قابو پانے کے بجائے انہیں کیوں چھپایا جائے؟ ایسے دوستوں یا شراکت داروں کی تلاش کیوں کریں جو آپ کی عزت نفس کو فروغ دیں گے بجائے ان کے جو آپ کو آگے بڑھنے کے لئے چیلنج کریں گے؟ اور ان تجربات کی بجائے آزمودہ اور سچ کی تلاش کیوں کریں جو آپ کو آگے بڑھائیں گے؟ اپنے آپ کو پھیلانے اور اس پر قائم رہنے کا جذبہ، یہاں تک کہ (یا خاص طور پر) جب یہ اچھی طرح سے نہیں چل رہا ہے، ترقی کی ذہنیت کی علامت ہے۔ یہ وہ ذہنیت ہے جو لوگوں کو ان کی زندگی میں سب سے مشکل وقت کے دوران پھلنے پھولنے کی اجازت دیتی ہے۔

دو ذہنیت کا ایک منظر

آپ کو اس بات کا بہتر احساس دینے کے لئے کہ دونوں ذہنیت کس طرح کام کرتی ہیں، تصور کریں۔ جتنا آپ کر سکتے ہیں۔ کہ آپ ایک نوجوان بالغ ہیں جس کا دن واقعی برا ہے:

ایک دن، آپ ایک کلاس میں جاتے ہیں جو آپ کے لئے واقعی اہم ہے اور آپ کو بہت پسند

ہے۔ پروفیسر مڈ ٹرم پیپرز کلاس میں واپس کر دیتا ہے۔ آپ کے پاس ایک سی + ہے۔ آپ بہت مایوس ہیں۔ اس شام اپنے گھر واپس جاتے ہوئے، آپ کو پتہ چلتا ہے کہ آپ کو پارکنگ کا ٹکٹ مل گیا ہے۔ واقعی مایوس ہونے کی وجہ سے، آپ اپنے تجربے کو بانٹنے کے لئے اپنے بہترین دوست کو فون کرتے ہیں لیکن ایک طرح سے نظر انداز کر دیئے جاتے ہیں۔

آپ کیا سوچیں گے؟ آپ کیا محسوس کریں گے؟ آپ کیا کریں گے؟
جب میں نے طے شدہ ذہنیت کے لوگوں سے پوچھا، تو انہوں نے یہی کہا: "میں ایک مسٹر د کرنے والے کی طرح محسوس کروں گا۔" "میں مکمل طور پر ناکام ہوں۔" "میں بے وقوف ہوں۔" "میں ہارا ہوا ہوں۔" "میں بے کار اور بے وقوف محسوس کروں گا۔ ہر کوئی مجھ سے بہتر ہے۔" "میں شرمندہ ہوں۔" دوسرے لفظوں میں، وہ دیکھیں گے کہ ان کی قابلیت اور قابلیت کی براہ راست پیمائش کے طور پر کیا ہوا۔

وہ اپنی زندگی کے بارے میں یہی سوچتے ہیں: "میری زندگی افسوسناک ہے۔" میرے پاس زندگی نہیں ہے۔ "اوپر کی منزل پر کوئی مجھے پسند نہیں کرتا۔" "دنیا مجھے پکڑنے کے لیے باہر ہے۔" "کوئی مجھے تباہ کرنے کے لیے نکلا ہے۔" "کوئی مجھ سے محبت نہیں کرتا، ہر کوئی مجھ سے نفرت کرتا ہے۔" "زندگی غیر منصفانہ ہے اور تمام کوششیں بیکار ہیں۔" "زندگی سے بدبو آتی ہے۔ میں احمق ہوں۔ میرے ساتھ کبھی کچھ اچھا نہیں ہوتا ہے۔" "میں اس زمین پر سب سے بد قسمت شخص ہوں۔"

معاف کیجئے گا، کیا وہاں موت اور تباہی تھی، یا صرف ایک گریڈ، ایک ٹکٹ، اور ایک خراب فون کال تھی؟

کیا یہ صرف کم عزت نفس والے لوگ ہیں؟ یا کارڈ رکھنے والے مایوسی پسند؟ نہیں۔ جب وہ ناکامی کا مقابلہ نہیں کر رہے ہوتے ہیں، تو وہ ترقی کی ذہنیت والے لوگوں کی طرح قابل اور پر امید اور روشن اور پر کشش محسوس کرتے ہیں۔

تو وہ اس کا مقابلہ کیسے کریں گے؟ "میں کسی بھی چیز میں اچھا کام کرنے کے لئے اتنا وقت اور کوشش لگانے کی زحمت نہیں کروں گا۔ (دوسرے لفظوں میں، کسی کو بھی دوبارہ آپ کی پیمائش نہ کرنے دیں۔) "کچھ نہ کرو۔" "بستر پر رہو۔" "نشے میں ہو جاؤ۔" "کھاؤ۔" "اگر مجھے موقع ملے تو کسی پر چیخو۔" "چاکلیٹ کھاؤ۔" "موسیقی سنیں اور پاؤٹ سنیں۔" "میری الماری میں جاؤ اور وہاں بیٹھ جاؤ۔" "کسی کے ساتھ لڑائی کا انتخاب کریں۔" "روؤ۔" "کچھ توڑ دو۔" "کیا کرنا ہے؟"

وہاں کرنے کے لئے کیا ہے! آپ جانتے ہیں، جب میں نے ویگنیٹ لکھا تھا، تو میں نے جان بوجھ کر گریڈ کو ایف نہیں بلکہ سی + بنایا تھا۔ یہ فائنل کے بجائے وسط مدتی تھا۔ یہ پارکنگ کا ٹکٹ تھا، گاڑی کا ملبہ نہیں۔ انہیں "ایک طرح سے نظر انداز کر دیا گیا" اور انہیں یکسر مسترد نہیں کیا گیا۔ کچھ بھی تباہ کن یا ناقابل تلافی نہیں ہوا۔ پھر بھی اس خام مال سے طے شدہ ذہنیت نے مکمل ناکامی اور مفلوج ہونے کا احساس پیدا کیا۔

جب میں نے ترقی کی ذہنیت رکھنے والے لوگوں کو بھی یہی مشورہ دیا، تو انہوں نے کیا کہا۔ وہ سوچیں گے:

"مجھے کلاس میں زیادہ کوشش کرنے کی ضرورت ہے، گاڑی پارک کرتے وقت زیادہ محتاط رہنے کی ضرورت ہے، اور حیرت ہے کہ کیا میرے دوست کا دن برا تھا۔"

"سی پلس مجھے بتاتا تھا کہ مجھے کلاس میں بہت زیادہ محنت کرنی پڑے گی، لیکن میرے پاس اپنا گریڈ بڑھانے کے لیے بقیہ سمسٹر ہے۔"

اس طرح کے اور بھی بہت سے لوگ تھے، لیکن مجھے لگتا ہے کہ آپ کو یہ خیال آگیا ہے۔

اب وہ اس سے کیسے نمٹیں گے؟ براہ راست۔

"میں اس کلاس میں اپنے اگلے ٹیسٹ کے لئے سخت پڑھائی (یا مختلف طریقے سے مطالعہ کرنے) کے بارے میں سوچنا شروع کروں گا، میں ٹکٹ ادا کروں گا، اور اگلی بار جب ہم بات کریں گے تو میں اپنے بہترین دوست کے ساتھ مل کر کام کروں گا۔"

"میں اپنے امتحان میں کیا غلط تھا، بہتر کرنے کا عزم کرتا تھا، اپنی پارکنگ ٹکٹ ادا کرتا تھا، اور اپنے دوست کو فون کر کے بتاتا تھا کہ میں ایک دن پہلے پریشان تھا۔"

"میرے اگلے پرچے پر سخت محنت کریں، استاد سے بات کریں، زیادہ محتاط رہیں جہاں میں پارک کرتا ہوں یا ٹکٹ لڑتا ہوں، اور معلوم کریں کہ میرے دوست کے ساتھ کیا غلط ہے۔"

پریشان ہونے کے لئے آپ کو ایک یا دوسری ذہنیت رکھنے کی ضرورت نہیں ہے۔ کون نہیں ہوگا؟ خراب گریڈ یا کسی دوست یا عزیز کی طرف سے رد عمل جیسی چیزیں - یہ تفریحی واقعات نہیں ہیں۔ کوئی بھی ان کے ہونٹوں کو خوشی سے نہیں مار رہا تھا۔ پھر بھی ترقی کی ذہنیت رکھنے والے لوگ خود پر لیبل نہیں لگا رہے تھے اور اپنے ہاتھ نہیں اٹھا رہے تھے۔ اگرچہ وہ پریشان محسوس کرتے تھے، لیکن وہ خطرہ اٹھانے، چیلنجوں کا سامنا کرنے اور ان پر کام کرتے رہنے کے لئے تیار تھے۔

تو، نیا کیا ہے؟

کیا یہ ایک نیا خیال ہے؟ ہمارے پاس بہت ساری باتیں ہیں جو خطرے کی اہمیت اور استقامت کی طاقت پر زور دیتی ہیں، جیسے "کچھ بھی نہیں ہوا، کچھ حاصل نہیں ہوا" اور "اگر پہلے آپ کامیاب نہیں ہوتے ہیں تو کوشش کریں، دوبارہ کوشش کریں" یا "روم ایک دن میں تعمیر نہیں ہوا تھا۔ (ویسے، مجھے یہ جان کر خوشی ہوئی کہ اطالویوں کا ایک ہی اظہار ہے۔ واقعی حیرت انگیز بات یہ ہے کہ طے شدہ ذہنیت والے لوگ اس سے اتفاق نہیں کریں گے۔ ان کے لئے، یہ ہے "کچھ بھی نہیں ہوا، کچھ کھویا نہیں۔" "اگر پہلے آپ کامیاب نہیں ہوتے ہیں، تو شاید آپ میں صلاحیت نہیں ہے۔" "اگر روم ایک دن میں تعمیر نہیں کیا گیا تھا، تو شاید اس کا مطلب نہیں تھا۔" دوسرے لفظوں میں، خطرہ اور کوشش دو چیزیں ہیں جو آپ

کی کوتاہیوں کو ظاہر کر سکتی ہیں اور یہ ظاہر کر سکتی ہیں کہ آپ کام کے لئے تیار نہیں تھے۔ درحقیقت، یہ دیکھ کر حیرت ہوتی ہے کہ کس حد تک طے شدہ ذہنیت کے حامل لوگ کوشش کرنے یا مدد حاصل کرنے میں یقین نہیں رکھتے ہیں۔

جو نئی بات ہے وہ یہ ہے کہ خطرے اور کوشش کے بارے میں لوگوں کے خیالات ان کی زیادہ بنیادی ذہنیت سے نکلتے ہیں۔ یہ صرف یہ نہیں ہے کہ کچھ لوگ خود کو چیلنج کرنے کی اہمیت اور کوشش کی اہمیت کو تسلیم کرتے ہیں۔ ہماری تحقیق سے پتہ چلا ہے کہ یہ براہ راست ترقی کی ذہنیت سے آتا ہے۔ جب ہم ترقی پر توجہ مرکوز کرتے ہوئے لوگوں کو ترقی کی ذہنیت سکھاتے ہیں تو چیلنج اور کوشش کے بارے میں یہ خیالات سامنے آتے ہیں۔ اسی طرح، یہ صرف یہ نہیں ہے کہ کچھ لوگ چیلنج اور کوشش کو ناپسند کرتے ہیں۔ جب ہم (عارضی طور پر) لوگوں کو مستقل خصوصیات پر توجہ مرکوز کرتے ہوئے ایک طے شدہ ذہنیت میں ڈالتے ہیں، تو وہ فوری طور پر چیلنج سے ڈرتے ہیں اور کوششوں کی قدر میں کمی کرتے ہیں۔

ہم اکثر کتابوں کی دکانوں کی الماریوں میں دنیا کے کامیاب ترین افراد کے دس راز جیسے عنوانات والی کتابیں دیکھتے ہیں، اور یہ کتابیں بہت سے مفید تجاویز دے سکتی ہیں۔ لیکن وہ عام طور پر غیر منسلک اشارے کی ایک فہرست ہوتی ہیں، جیسے "زیادہ خطرہ مول لیں!" یا "اپنے آپ پر یقین کریں!" اگرچہ آپ ان لوگوں کی تعریف کرتے ہیں جو ایسا کر سکتے ہیں، لیکن یہ کبھی بھی واضح نہیں ہے کہ یہ چیزیں ایک ساتھ کیسے فٹ ہوتی ہیں یا آپ کبھی بھی اس طرح کیسے بن سکتے ہیں۔ تو آپ کچھ دنوں کے لئے متاثر ہیں، لیکن بنیادی طور پر دنیا کے سب سے کامیاب لوگوں کے پاس اب بھی اپنے راز ہیں۔

اس کے بجائے، جیسے جیسے آپ طے شدہ اور ترقی کی ذہنیت کو سمجھنا شروع کرتے ہیں، آپ بالکل دیکھیں گے کہ کس طرح ایک چیز دوسری چیز کی طرف لے جاتی ہے۔ کس طرح یہ یقین کہ آپ کی خصوصیات پتھر میں تراشی گئی ہیں، بہت سے خیالات اور اعمال کی طرف لے جاتی ہیں، اور کس طرح یہ یقین کہ آپ کی خصوصیات کو پروان چڑھایا جاسکتا ہے، مختلف خیالات اور اعمال کی میزبانی کرتا ہے، آپ کو ایک بالکل مختلف راستے پر لے جا رہے ہیں۔ یہ وہ چیز ہے جسے ہم ماہر نفسیات آہا کہتے ہیں! تجربہ۔ میں نے نہ صرف اپنی تحقیق میں یہ دیکھا ہے جب ہم لوگوں کو ایک نئی ذہنیت سکھاتے ہیں، بلکہ مجھے ہر وقت ان لوگوں سے خطوط ملتے ہیں جنہوں نے میرا کام پڑھا ہے۔

وہ خود کو پہچانتے ہیں: "جب میں نے آپ کا مضمون پڑھا تو میں نے خود کو بار بار کہتے ہوئے پایا،" یہ میں ہوں، یہ میں ہوں!!" وہ روابط دیکھتے ہیں: "آپ کے مضمون نے مجھے مکمل طور پر اڑا دیا۔ میں نے محسوس کیا کہ میں نے کائنات کا راز دریافت کر لیا ہے! وہ محسوس کرتے ہیں کہ ان کی ذہنیت بدل رہی ہے: "میں یقینی طور پر اپنی سوچ میں ایک قسم کے ذاتی انقلاب کی اطلاع دے سکتا ہوں، اور یہ ایک دلچسپ احساس ہے۔" اور وہ اس نئی سوچ کو اپنے اور دوسروں کے لئے عملی جامہ پہنا سکتے ہیں: "آپ کے کام نے مجھے بچوں کے ساتھ اپنے کام کو تبدیل کرنے اور تعلیم کو ایک مختلف عینک سے دیکھنے کی اجازت دی ہے" یا "میں صرف آپ کو بتانا چاہتا تھا کہ ذاتی اور عملی سطح پر آپ کی شاندار تحقیق کا

سیکڑوں طالب علموں پر کیا اثر پڑا ہے۔ مجھے ان میں سے بہت سے خطوط کو چوں اور کاروباری رہنماؤں سے بھی ملتے ہیں۔

خود بصیرت: کون اپنے اثاثوں اور حدود کے بارے میں درست نقطہ نظر رکھتا ہے؟

ٹھیک ہے، ہو سکتا ہے کہ ترقی کی ذہنیت والے لوگ یہ نہیں سوچتے کہ وہ آئینسٹائن یا بیتھوون ہیں، لیکن کیا وہ اپنی صلاحیتوں کے بارے میں بڑھا چڑھا کر خیالات نہیں رکھتے ہیں اور ان چیزوں کی کوشش نہیں کرتے ہیں جو وہ کرنے کے قابل نہیں ہیں؟ درحقیقت، مطالعات سے پتہ چلتا ہے کہ لوگ اپنی صلاحیتوں کا اندازہ لگانے میں خوفناک ہیں۔ حال ہی میں، ہم نے یہ دیکھنے کے لئے تیار کیا کہ کون ایسا کرنے کا سب سے زیادہ امکان رکھتا ہے۔ یقیناً، ہم نے پایا کہ لوگ بہت زیادہ ہیں

ان کی کارکردگی اور ان کی اہلیت کا غلط اندازہ لگایا گیا۔ لیکن یہ وہ لوگ تھے جو طے شدہ ذہنیت کے حامل تھے جنہوں نے تقریباً تمام غلطیوں کا ذمہ دار تھا۔ ترقی کی ذہنیت والے لوگ حیرت انگیز طور پر درست تھے۔

جب آپ اس کے بارے میں سوچتے ہیں، تو یہ سمجھ میں آتا ہے۔ اگر، ترقی کی ذہنیت والے لوگوں کی طرح، آپ کو یقین ہے کہ آپ خود کو ترقی دے سکتے ہیں، تو آپ اپنی موجودہ صلاحیتوں کے بارے میں درست معلومات کے لئے کھلے ہیں، بھلے ہی یہ ناقابل قبول ہو۔ مزید یہ کہ، اگر آپ سیکھنے کی طرف مائل ہیں، جیسا کہ وہ ہیں تو، آپ کو مؤثر طریقے سے سیکھنے کے لئے اپنی موجودہ صلاحیتوں کے بارے میں درست معلومات کی ضرورت ہے۔ تاہم، اگر ہر چیز آپ کی قیمتی خصوصیات کے بارے میں اچھی خبر یا بری خبر ہے۔ جیسا کہ یہ طے شدہ ذہنیت کے لوگوں کے ساتھ ہے۔ تحریف تقریباً لازمی طور پر تصویر میں داخل ہوتی ہے۔ کچھ نتائج کو بڑھایا جاتا ہے، دوسروں کو سمجھایا جاتا ہے، اور اس سے پہلے کہ آپ اسے جانتے ہیں آپ اپنے آپ کو بالکل نہیں جانتے ہیں۔

ہارڈ گارڈز نے اپنی کتاب غیر معمولی ذہنوں میں یہ نتیجہ اخذ کیا ہے کہ غیر معمولی افراد میں "اپنی طاقت اور کمزوریوں کی شناخت کرنے کے لئے ایک خاص صلاحیت ہوتی ہے۔ یہ دلچسپ بات ہے کہ ترقی کی ذہنیت رکھنے والوں میں یہ صلاحیت نظر آتی ہے۔

اسٹور میں کیا ہے

دوسری چیز جو غیر معمولی لوگوں کے پاس نظر آتی ہے وہ زندگی کی ناکامیوں کو مستقبل کی کامیابیوں میں تبدیل کرنے کے لئے ایک خاص صلاحیت ہے۔ تخلیقی محققین متفق ہیں۔ 143 تخلیقی محققین کے ایک سروے میں، تخلیقی کامیابی میں نمبر ایک جزو کے بارے میں وسیع اتفاق رائے پایا گیا۔ اور یہ بالکل اسی

طرح کی ثابت قدمی اور لچک تھی جو ترقی کی ذہنیت نے پیدا کی تھی۔

آپ ایک بار پھر پوچھ سکتے ہیں، ایک عقیدہ یہ سب کیسے کر سکتا ہے۔ چیلنج سے محبت، کوشش پر یقین، ناکامیوں کا سامنا کرنے میں لچک، اور زیادہ سے زیادہ (زیادہ تخلیقی!) کامیابی؟ اس کے بعد کے ابواب میں، آپ دیکھیں گے کہ یہ کیسے ہوتا ہے: ذہنیت کس طرح تبدیل ہوتی ہے جس کے لئے لوگ کوشش کرتے ہیں اور وہ کامیابی کے طور پر کیا دیکھتے ہیں۔ وہ ناکامی کی تعریف، اہمیت اور اثرات کو کس طرح تبدیل کرتے ہیں۔ اور وہ کس طرح کوشش کے گہرے معنی کو تبدیل کرتے ہیں۔ آپ دیکھیں گے کہ یہ ذہنیت اسکول میں، کھیلوں میں، کام کی جگہ پر، اور تعلقات میں کس طرح کام کرتی ہے۔ آپ دیکھیں گے کہ وہ کہاں سے آتے ہیں اور انہیں کس طرح تبدیل کیا جاسکتا ہے۔

اپنی ذہنیت کو بڑھائیں

آپ کی ذہنیت کیا ہے؟ ذہانت کے بارے میں ان سوالات کے جوابات دیں۔ ہر بیان کو پڑھیں اور فیصلہ کریں کہ آیا آپ زیادہ تر اس سے متفق ہیں یا اس سے متفق نہیں ہیں۔

1. آپ کی ذہانت آپ کے بارے میں بہت بنیادی چیز ہے جسے آپ بہت زیادہ تبدیل نہیں کر سکتے ہیں۔

2. آپ نئی چیزیں سیکھ سکتے ہیں، لیکن آپ واقعی تبدیل نہیں کر سکتے ہیں کہ آپ کتنے ذہین ہیں۔

3. اس سے کوئی فرق نہیں پڑتا کہ آپ کے پاس کتنی ذہانت ہے، آپ ہمیشہ اسے کافی حد تک تبدیل کر سکتے ہیں۔

4. آپ ہمیشہ کافی حد تک تبدیل کر سکتے ہیں کہ آپ کتنے ذہین ہیں۔

سوال نمبر 1 اور 2 فلکسڈ مائنڈ سیٹ کے سوالات ہیں۔ سوال نمبر 3 اور 4 ترقی کی ذہنیت کی عکاسی کرتے ہیں۔ آپ کس ذہنیت سے زیادہ متفق تھے؟ آپ ایک مرکب ہو سکتے ہیں، لیکن زیادہ تر لوگ ایک یا دوسرے کی طرف جھکاؤ رکھتے ہیں۔

آپ کو دیگر صلاحیتوں کے بارے میں بھی یقین ہے۔ آپ "ذہانت" کے لئے "فنکارانہ صلاحیت"، "کھیلوں کی صلاحیت" یا "کاروباری مہارت" کی جگہ لے سکتے ہیں۔ کوشش کریں۔

یہ صرف آپ کی صلاحیتیں نہیں ہیں۔ یہ آپ کی ذاتی خصوصیات بھی ہیں۔ شخصیت اور

کردار کے بارے میں ان بیانات کو دیکھیں اور فیصلہ کریں کہ آیا آپ زیادہ تر متفق ہیں یا زیادہ تر ہر ایک سے متفق نہیں ہیں۔

1. آپ ایک خاص قسم کے شخص ہیں، اور اس کو تبدیل کرنے کے لئے بہت کچھ نہیں کیا جاسکتا ہے۔

2. اس سے کوئی فرق نہیں پڑتا کہ آپ کس قسم کے شخص ہیں، آپ ہمیشہ کافی حد تک تبدیل ہو سکتے ہیں۔

3. آپ چیزوں کو مختلف طریقے سے کر سکتے ہیں، لیکن آپ جو ہیں اس کے اہم حصوں کو واقعی تبدیل نہیں کیا جاسکتا ہے۔

4. آپ جس قسم کے شخص ہیں اس کے بارے میں بنیادی چیزیں ہمیشہ تبدیل کر سکتے ہیں۔

یہاں، سوال 1 اور 3 فلکسڈ مائنڈ سیٹ سوالات ہیں اور سوال 2 اور 4 ترقی کی ذہنیت کی عکاسی کرتے ہیں۔ آپ کس سے زیادہ متفق ہیں؟

کیا یہ آپ کی ذہانت کی ذہنیت سے مختلف ہے؟ یہ کر سکتا ہے۔ آپ کی "ذہانت کی ذہنیت" اس وقت عمل میں آتی ہے جب حالات میں ذہنی صلاحیت شامل ہوتی ہے۔

آپ کی "شخصیت کی ذہنیت" ان حالات میں کھیل میں آتی ہے جن میں آپ کی ذاتی خصوصیات شامل ہوتی ہیں۔ مثال کے طور پر، آپ کتنے قابل اعتماد، تعاون، دیکھ بھال کرنے والے، یا معاشرتی طور پر ہنرمند ہیں۔ طے شدہ ذہنیت آپ کو اس بارے میں فکر مند بناتی ہے کہ آپ کا فیصلہ کیسے کیا جائے گا۔ ترقی کی ذہنیت آپ کو بہتر بنانے کے بارے میں فکر مند بناتی ہے۔

ذہنیت کے بارے میں سوچنے کے کچھ اور طریقے یہ ہیں:

■ کسی ایسے شخص کے بارے میں سوچیں جسے آپ جانتے ہیں جو طے شدہ ذہنیت میں ڈوبا ہوا ہے۔ اس بارے میں سوچیں کہ وہ ہمیشہ اپنے آپ کو ثابت کرنے کی کوشش کر رہے ہیں اور کس طرح وہ غلط ہونے یا غلطیاں کرنے کے بارے میں انتہائی حساس ہیں۔ کیا آپ نے کبھی سوچا ہے کہ وہ اس طرح کیوں تھے؟ (کیا آپ ایسے ہی ہیں؟) اب آپ سمجھنا شروع کر سکتے ہیں کہ کیوں۔

■ کسی ایسے شخص کے بارے میں سوچیں جسے آپ جانتے ہیں جو ترقی کی ذہنیت میں مہارت رکھتا ہے۔ کوئی ایسا شخص جو سمجھتا ہے کہ اہم خصوصیات کو فروغ دیا جاسکتا ہے۔ ان رکاوٹوں کا سامنا کرنے کے طریقوں کے بارے میں سوچیں۔ ان چیزوں کے بارے میں سوچیں جو وہ خود کو پھیلانے کے لئے کرتے ہیں۔ کچھ ایسے طریقے ہیں جن سے آپ اپنے آپ کو تبدیل

کرنا یا پھیلا نا پسند کر سکتے ہیں؟

■ ٹھیک ہے، اب تصور کریں کہ آپ نے ایک نئی زبان سیکھنے کا فیصلہ کیا ہے اور آپ نے کلاس کے لئے سائن اپ کیا ہے۔ کورس کے کچھ سیشنوں میں، انسٹرکٹر آپ کو کمرے کے

سامنے بلاتا ہے اور ایک کے بعد ایک آپ پر سوالات پھینکنا شروع کر دیتا ہے۔

اپنے آپ کو ایک طے شدہ ذہنیت میں رکھیں۔ آپ کی صلاحیت لائن پر ہے۔ کیا آپ محسوس کر سکتے ہیں کہ سب کی نظریں آپ پر ہیں؟ کیا آپ انسٹرکٹر کا چہرہ دیکھ سکتے ہیں جو آپ کا جائزہ لے رہا ہے؟ تناؤ کو محسوس کریں، اپنی انا کو متزلزل اور متزلزل محسوس کریں۔

آپ اور کیا سوچ رہے ہیں اور کیا محسوس کر رہے ہیں؟

اب اپنے آپ کو ترقی کی ذہنیت میں ڈالیں۔ آپ ایک نوآموز ہیں۔ اسی لئے آپ یہاں ہیں۔ آپ یہاں سیکھنے کے لئے ہیں۔ استاد سیکھنے کا ایک وسیلہ ہے۔ محسوس کریں کہ تناؤ آپ کو چھوڑ دیتا ہے۔ اپنے دماغ کو کھلا محسوس کریں۔
پیغام یہ ہے: آپ اپنی ذہنیت کو تبدیل کر سکتے ہیں۔

باب 2

ذہنیت کے اندر

جب میں ایک جوان عورت تھی تو مجھے شہزادے جیسا سا تھی چاہیے تھا۔ بہت خوبصورت، بہت کامیاب۔ ایک بڑا پئیر۔ میں ایک گلیمرس کیریئر چاہتا تھا، لیکن کچھ بھی مشکل یا خطرناک نہیں تھا۔ اور میں چاہتا تھا کہ یہ سب میرے پاس اس بات کی توثیق کے طور پر آئے کہ میں کون ہوں۔

مجھے مطمئن ہونے میں کئی سال لگیں گے۔ مجھے ایک بہت اچھا آدمی ملا، لیکن وہ ایک کام جاری تھا۔ میرا کیریئر بہت اچھا ہے، لیکن بیٹا، کیا یہ ایک مستقل چیلنج ہے۔ کچھ بھی آسان نہیں تھا۔ تو میں کیوں مطمئن ہوں؟ میں نے اپنی سوچ بدل لی۔ میں نے اپنے کام کی وجہ سے اسے تبدیل کیا۔ ایک دن میری ڈاکٹریٹ کی طالبہ میری بندہ اور میں یہ سمجھنے کی کوشش کر رہے تھے کہ کیوں کچھ طالب علم اپنی قابلیت ثابت کرنے میں اتنے پھنسے ہوئے ہیں، جبکہ دوسرے صرف چھوڑ کر سیکھ سکتے ہیں۔ اچانک

ہمیں احساس ہوا کہ صلاحیت کے دو معنی ہیں، ایک نہیں: ایک مقررہ صلاحیت جسے ثابت کرنے کی ضرورت ہے، اور ایک قابل تبدیلی صلاحیت جسے ترقی دی جاسکتی ہے۔

سیکھنے کے ذریعے۔

اس طرح ذہنیت پیدا ہوئی۔ مجھے فوراً پتہ چل گیا کہ میرے پاس کون سا ہے۔ مجھے احساس ہوا کہ میں ہمیشہ غلطیوں اور ناکامیوں کے بارے میں اتنا فکر مند کیوں رہا ہوں۔ اور میں نے پہلی بار تسلیم کیا کہ میرے پاس ایک انتخاب ہے۔

جب آپ کسی ذہنیت میں داخل ہوتے ہیں، تو آپ ایک نئی دنیا میں داخل ہوتے ہیں۔ ایک دنیا میں یعنی طے شدہ خصوصیات کی دنیا میں کامیابی کا مطلب یہ ثابت کرنا ہے کہ آپ ہوشیار یا باصلاحیت ہیں۔ اپنے آپ کی توثیق کریں۔ دوسری دنیا میں، بدلتی ہوئی خصوصیات کی دنیا میں۔ یہ کچھ نیا سیکھنے کے لئے اپنے آپ کو کھینچنے کے بارے میں ہے۔ اپنے آپ کو ترقی دینا۔

ایک دنیا میں، ناکامی کا مطلب ایک دھچکا ہے۔ خراب گریڈ حاصل کرنا۔ ایک ٹورنامنٹ ہار گیا۔ برطرف کیا جا رہا ہے۔ مسترد ہو رہے ہیں۔ اس کا مطلب ہے کہ آپ ذہین یا باصلاحیت نہیں ہیں۔ دوسری دنیا میں، ناکامی بڑھنے کے بارے میں نہیں ہے۔ ان چیزوں تک نہ پہنچنا جن کی آپ قدر کرتے ہیں۔ اس کا مطلب ہے کہ آپ اپنی صلاحیت کو پورا نہیں کر رہے ہیں۔

ایک دنیا میں، کوشش ایک بری چیز ہے۔ ناکامی کی طرح، اس کا مطلب ہے کہ آپ ہوشیار یا باصلاحیت نہیں ہیں۔ اگر آپ ہیں تو، آپ کو کوشش کی ضرورت نہیں ہوگی۔ دوسری دنیا میں، کوشش وہ ہے جو آپ کو ہوشیار یا باصلاحیت بناتی ہے۔

آپ کے پاس ایک انتخاب ہے۔ ذہنیت محض عقیدے ہیں۔ وہ طاقتور عقائد ہیں، لیکن وہ صرف آپ کے ذہن میں کچھ ہیں، اور آپ اپنا ذہن تبدیل کر سکتے ہیں۔ جب آپ پڑھتے ہیں تو سوچیں کہ آپ کہاں جانا چاہتے ہیں اور کون سی ذہنیت آپ کو وہاں لے جائے گی۔

کیا کامیابی سیکھنے کے بارے میں ہے۔ یا یہ ثابت کرنے کے لئے کہ آپ ہوشیار ہیں؟

بینجمن باربر، جو ایک ممتاز سیاسی مفکر ہیں، نے ایک بار کہا تھا، "میں دنیا کو کمزور اور طاقتور، یا کامیابیوں اور ناکامیوں میں تقسیم نہیں کرتا۔۔۔"

میں دنیا کو سیکھنے والوں اور غیر سیکھنے والوں میں تقسیم کرتا ہوں۔"

زمین پر کیا چیز کسی کو غیر سیکھنے والا بنادے گی؟ ہر کوئی سیکھنے کی شدید خواہش کے ساتھ پیدا ہوتا ہے۔ نوزائیدہ بچے روزانہ اپنی صلاحیتوں کو بڑھاتے ہیں۔ نہ صرف عام مہارتیں، بلکہ زندگی کے سب سے مشکل کام، جیسے چلنا اور بات کرنا سیکھنا۔ وہ کبھی یہ فیصلہ نہیں کرتے کہ یہ بہت مشکل ہے یا کوشش کے قابل نہیں ہے۔ بچے غلطیاں کرنے یا خود کو ذلیل کرنے کے بارے میں فکر نہیں کرتے ہیں۔ وہ چلتے ہیں، گرتے ہیں، اٹھتے ہیں۔ وہ بس آگے بڑھتے ہیں۔

کیا چیز اس پر جوش تعلیم کو ختم کر سکتی ہے؟ طے شدہ ذہنیت۔ جیسے ہی بچے خود کا اندازہ کرنے کے قابل ہو جاتے ہیں، ان میں سے کچھ چیلنجوں سے ڈرتے ہیں۔ وہ ہوشیار نہ ہونے سے ڈرتے ہیں۔ میں نے پری اسکول کے ہزاروں لوگوں کا مطالعہ کیا ہے، اور یہ حیرت انگیز ہے کہ کتنے لوگ سیکھنے کے

موقع کو مسترد کرتے ہیں۔

ہم نے چار سال کے بچوں کو ایک انتخاب پیش کیا: وہ ایک آسان پہیلی کو دوبارہ حل کر سکتے ہیں یا وہ ایک مشکل کو شش کر سکتے ہیں۔ یہاں تک کہ اس چھوٹی سی عمر میں بھی، طے شدہ ذہنیت کے حامل بچے، جو طے شدہ خصوصیات پر یقین رکھتے تھے - محفوظ ذہنیت کے ساتھ جڑے رہتے ہیں۔ جو بچے ذہین پیدا ہوتے ہیں وہ "غلطیاں نہیں کرتے"، انہوں نے ہمیں بتایا۔

ترقی کی ذہنیت والے بچے - جن کا خیال تھا کہ آپ ہوشیار ہو سکتے ہیں - نے سوچا کہ یہ ایک عجیب انتخاب تھا۔ تم مجھ سے یہ کیوں پوچھ رہی ہو، عورت؟ کیوں کوئی ایک ہی پہیلی کو بار بار کرنا چاہتا ہے؟ انہوں نے ایک کے بعد ایک مشکل انتخاب کیا۔ "میں ان کا پتہ لگانے کے لئے مر رہی ہوں!" ایک چھوٹی سی لڑکی نے کہا۔

لہذا طے شدہ ذہنیت والے بچے اس بات کو یقینی بنانا چاہتے ہیں کہ وہ کامیاب ہوں۔ ذہین لوگوں کو ہمیشہ کامیاب ہونا چاہئے۔ لیکن نشوونما والے بچوں کے لئے

ذہنیت، کامیابی خود کو پھیلانے کے بارے میں ہے۔ یہ ہوشیار بننے کے بارے میں ہے۔

ساتویں جماعت کی ایک لڑکی نے اس کا خلاصہ کیا۔ "مجھے لگتا ہے کہ ذہانت ایک ایسی چیز ہے جس کے لئے آپ کو کام کرنا ہوگا... یہ صرف آپ کو نہیں دیا گیا ہے... زیادہ تر بچے، اگر انہیں جواب کا یقین نہیں ہے تو، سوال کا جواب دینے کے لئے اپنا ہاتھ نہیں اٹھائیں گے۔ لیکن میں عام طور پر اپنا ہاتھ اٹھاتا ہوں، کیونکہ اگر میں غلط ہوں، تو میری غلطی درست ہو جائے گی۔ یا میں اپنا ہاتھ اٹھا کر کہوں گا، 'یہ کیسے حل ہوگا؟' یا 'مجھے یہ سمجھ میں نہیں آتا۔ کیا تم میری مدد کر سکتے ہو؟' بس ایسا کرنے سے میں اپنی ذہانت میں اضافہ کر رہا ہوں۔

پہلیوں سے آگے

ایک پہلی کو دور کرنا ایک چیز ہے۔ یہ ایک اور موقع ہے جو آپ کے مستقبل کے لئے اہم ہے۔ یہ دیکھنے کے لئے کہ کیا ایسا ہوگا، ہم نے ایک غیر معمولی صورتحال کا فائدہ اٹھایا۔ ہانگ کانگ یونیورسٹی میں، سب کچھ انگریزی میں ہے۔ کلاسیں انگریزی میں ہیں، درسی کتابیں انگریزی میں ہیں، اور امتحانات انگریزی میں ہیں۔ لیکن یونیورسٹی میں داخل ہونے والے کچھ طالب علم انگریزی میں روانی نہیں رکھتے ہیں، لہذا ان کے لئے جلد بازی میں اس کے بارے میں کچھ کرنا سمجھ میں آتا ہے۔

جب طالب علم اپنے نئے سال کے لئے اندراج کرنے کے لئے پہنچے، تو ہم جانتے تھے کہ کون سے انگریزی میں مہارت نہیں رکھتے ہیں۔ اور ہم نے ان سے ایک اہم سوال پوچھا: اگر فیکلٹی ان طلباء کے لئے ایک کورس پیش کرتی ہے جن کو اپنی انگریزی کی مہارت کو بہتر بنانے کی ضرورت ہے، تو کیا آپ اسے لیں گے؟

ہم نے ان کی ذہنیت کی پیمائش بھی کی۔ ہم نے یہ ان سے یہ پوچھ کر کیا کہ وہ اس طرح کے بیانات

سے کس حد تک متفق ہیں: "آپ کے پاس ایک خاص حد تک ذہانت ہے، اور آپ واقعی اسے تبدیل کرنے کے لئے زیادہ کچھ نہیں کر سکتے ہیں۔" جو لوگ اس قسم کے بیان سے اتفاق کرتے ہیں وہ ایک طے شدہ ذہنیت کی طرف جھکاؤ رکھتے ہیں۔

جو لوگ ترقی کی ذہنیت کی طرف جھکاؤ رکھتے ہیں وہ اس بات سے اتفاق کرتے ہیں کہ: "آپ ہمیشہ کافی حد تک تبدیل کر سکتے ہیں کہ آپ کتنے ذہین ہیں۔"

بعد میں، ہم نے دیکھا کہ انگریزی کورس کے لئے کس نے ہاں کہا۔ ترقی کی ذہنیت والے طلباء نے زور دار ہاں کہا۔ لیکن جو لوگ طے شدہ ذہنیت کے حامل تھے وہ زیادہ دلچسپی نہیں رکھتے تھے۔

یہ یقین کرتے ہوئے کہ کامیابی سیکھنے کے بارے میں ہے، ترقی کی ذہنیت والے طلباء نے اس موقع کا فائدہ اٹھایا۔ لیکن جو لوگ طے شدہ ذہنیت کے حامل ہیں وہ اپنی خامیوں کو بے نقاب نہیں کرنا چاہتے تھے۔ اس کے بجائے، مختصر مدت میں ہوشیار محسوس کرنے کے لئے، وہ اپنے کالج کیریئر کو خطرے میں ڈالنے کے لئے تیار تھے۔

اس طرح طے شدہ ذہنیت لوگوں کو غیر کمانے والے بناتی ہے۔

دماغ کی لہریں کہانی بیان کرتی ہیں

یہاں تک کہ آپ لوگوں کے دماغ کی لہروں میں فرق بھی دیکھ سکتے ہیں۔ دونوں ذہنیت کے لوگ کو لمبیا میں ہماری برین ویولیب میں آئے۔ جیسے جیسے انہوں نے سخت سوالات کے جوابات دیے اور رائے حاصل کی، ہم اس بارے میں متجسس تھے کہ ان کے دماغ کی لہریں کب انہیں دلچسپی اور محتاط ظاہر کریں گی۔

ایک طے شدہ ذہنیت والے لوگ صرف اس وقت دلچسپی رکھتے تھے جب رائے ان کی صلاحیت پر عکاسی کرتی تھی۔ ان کے دماغ کی لہروں نے انہیں اس وقت گہری توجہ دیتے ہوئے دکھایا جب انہیں بتایا گیا کہ ان کے جوابات صحیح ہیں یا غلط۔

لیکن جب انہیں ایسی معلومات پیش کی گئیں جو انہیں سیکھنے میں مدد دے سکتی تھیں، تو دلچسپی کا کوئی نشان نہیں تھا۔ یہاں تک کہ جب انہیں غلط جواب مل گیا تھا، تو وہ یہ جاننے میں دلچسپی نہیں رکھتے تھے کہ صحیح جواب کیا ہے۔

صرف ترقی کی ذہنیت والے لوگوں نے ایسی معلومات پر گہری توجہ دی جو ان کے علم کو بڑھا سکتی ہیں۔ صرف ان کے لئے سیکھنا ترجیح تھی۔

آپ کی ترجیح کیا ہے؟

اگر آپ کو انتخاب کرنا پڑے، تو یہ کیا ہوگا؟ کامیابی اور توثیق کا بوجھ یا بہت سارے چیلنج؟ یہ صرف دانشورانہ کاموں پر نہیں ہے کہ لوگوں کو یہ انتخاب کرنا پڑتا ہے۔ لوگوں کو یہ بھی فیصلہ

کرنا ہے کہ وہ کس قسم کے تعلقات چاہتے ہیں: وہ جو ان کی انا کو تقویت دیتے ہیں یا وہ جو انہیں بڑھنے کے لئے چیلنج کرتے ہیں؟ آپ کا مثالی ساتھی کون ہے؟ ہم نے یہ سوال نوجوان بالغوں سے کیا، اور یہاں انہوں نے ہمیں کیا بتایا۔

طے شدہ ذہنیت کے حامل افراد کا کہنا تھا کہ مثالی ساتھی انہیں ایک تختی پر بٹھادیں گے۔

انہیں کامل محسوس کروائیں۔

ان کی عبادت کرو۔

دوسرے لفظوں میں، کامل ساتھی ان کی طے شدہ خصوصیات کو شامل کرے گا۔ میرے شوہر کا کہنا ہے کہ وہ اس طرح محسوس کرتے تھے کہ وہ ایک شخص (اپنے ساتھی) کے مذہب کا دیوتا بننا چاہتے ہیں۔ خوش قسمتی سے، اس نے مجھ سے ملنے سے پہلے ہی اس خیال کو ترک کر دیا۔

ترقی کی ذہنیت والے لوگوں کو ایک مختلف قسم کے پارٹنر کی امید تھی۔

انہوں نے کہا کہ ان کا مثالی ساتھی کوئی ایسا شخص ہے جو ان کی خامیوں کو دیکھے گا اور ان پر کام کرنے میں ان کی مدد کرے گا۔

انہیں ایک بہتر انسان بننے کے لئے چیلنج کریں۔ انہیں نئی چیزیں سیکھنے کی ترغیب دیں۔

یقینی طور پر، وہ ایسے لوگوں کو نہیں چاہتے تھے جو ان کا انتخاب کریں یا ان کی عزت نفس کو نقصان پہنچائیں، لیکن وہ ایسے لوگوں کو چاہتے تھے جو ان کی ترقی کو فروغ دیں۔ وہ یہ نہیں سمجھتے تھے کہ وہ مکمل طور پر ترقی یافتہ، بے عیب مخلوق ہیں جن کے پاس سیکھنے کے لئے مزید کچھ نہیں تھا۔

کیا آپ پہلے سے ہی سوچ رہے ہیں، اوہ، اگر مختلف ذہنیت کے حامل دو افراد اکٹھے ہو جائیں تو کیا ہوگا؟ ترقی کی ذہنیت رکھنے والی عورت ایک طے شدہ ذہنیت والے مرد سے اپنی شادی کے بارے میں بتاتی ہے:

میں نے مشکل سے اپنے بالوں سے تمام چاول نکالے تھے جب مجھے احساس ہونے لگا کہ میں نے ایک بڑی غلطی کی ہے۔ ہر بار جب میں یہ کہتا تھا کہ "ہم کچھ اور باہر جانے کی کوشش کیوں نہیں کرتے؟" یا "اگر آپ فیصلہ کرنے سے پہلے مجھ سے مشورہ کریں گے تو مجھے یہ پسند آئے گا۔" پھر میں نے جو مسئلہ اٹھایا اس کے بارے میں بات کرنے کے بجائے، مجھے اس نقصان کی مرمت کرنے اور اسے دوبارہ اچھا محسوس کرانے میں ایک گھنٹہ خرچ کرنا پڑے گا۔ اس کے علاوہ وہ اپنی ماں کو فون کرنے کے لئے فون پر دوڑتا تھا، جو ہمیشہ اس پر مسلسل محبت کی بارش کرتی تھی جس کی اسے ضرورت محسوس ہوتی تھی۔ شادی کے وقت ہم دونوں جوان اور نئے تھے۔ میں صرف بات چیت کرنا چاہتا تھا۔

لہذا شوہر کا کامیاب تعلقات کا خیال یعنی مکمل طور پر غیر تنقیدی قبولیت بیوی کا نہیں تھا۔ اور بیوی کا کامیاب تعلقات کا خیال یعنی مسائل کا سامنا کرنا شوہر کا نہیں تھا۔ ایک شخص کی نشوونما دوسرے شخص کا

ڈراؤنا خواب تھا۔

سی ای او بیماری

ایک تختی کے اوپر سے حکمرانی کرنے اور کامل کے طور پر دیکھنے کی خواہش کے بارے میں بات کرتے ہوئے، آپ کو حیرت نہیں ہوگی کہ اسے اکثر "سی ای او بیماری" کہا جاتا ہے۔ لی آئی کو کا کے پاس اس کا ایک برا کیس تھا۔ کرائسلر موٹرز کے سربراہ کی حیثیت سے اپنی ابتدائی کامیابی کے بعد، آئی کو کا ایک طے شدہ ذہنیت کے ساتھ ہمارے چار سالہ بچوں کی طرح نمایاں طور پر نظر آتا تھا۔ وہ صرف سطحی تبدیلیوں کے ساتھ ایک ہی کار کے ماڈل بار بار سامنے لاتے رہے۔ بد قسمتی سے، وہ ایسے ماڈل تھے جو اب کوئی نہیں چاہتا تھا۔

دریں اثنا جاپانی کمپنیاں مکمل طور پر اس بات پر غور کر رہی ہیں کہ گاڑیاں کیسی ہونی چاہئیں اور انہیں کس طرح چلانا چاہیے۔ ہم جانتے ہیں کہ یہ کیسے ہوا۔ جاپانی کاروں نے تیزی سے مارکیٹ میں دھوم مچادی۔

سی ای اوز کو ہر وقت اس انتخاب کا سامنا کرنا پڑتا ہے۔ کیا انہیں اپنی کوتاہیوں کا سامنا کرنا چاہئے یا انہیں ایک ایسی دنیا بنانا چاہئے جہاں ان کے پاس کوئی نہیں ہے؟ لی یا کوکا نے مؤخر الذکر کا انتخاب کیا۔ انہوں نے اپنے آپ کو عبادت گزاروں سے گھیر لیا، ناقدین کو جلا وطن کر دیا اور جلد ہی ان کا رابطہ ختم ہو گیا کہ ان کا میدان کہاں جا رہا ہے۔ لی آئی کو کا ایک نان لرنر بن گیا تھا۔

لیکن ہر کوئی سی ای او کی بیماری کا شکار نہیں ہوتا ہے۔ بہت سے عظیم رہنما باقاعدگی سے اپنی خامیوں کا سامنا کرتے ہیں۔ ڈارون اسمتھ نے کمبریج کلاؤڈ میں اپنی غیر معمولی کارکردگی پر نظر ڈالتے ہوئے اعلان کیا کہ "میں نے اس عہدے کے لئے اہل ہونے کی کوشش کبھی نہیں چھوڑی۔ ترقی کی ذہنیت رکھنے والے ہانگ کانگ کے طالب علموں کی طرح ان لوگوں نے بھی اصلاحی کورس کرنا کبھی بند نہیں کیا۔

سی ای اوز کو ایک اور مخمضے کا سامنا ہے۔ وہ قلیل مدتی حکمت عملی کا انتخاب کر سکتے ہیں جو کمپنی کے اسٹاک کو فروغ دیتے ہیں اور خود کو ہیر و کی طرح دکھاتے ہیں۔ یا وہ طویل مدتی بہتری کے لئے کام کر سکتے ہیں۔ وال اسٹریٹ کی ناپسندیدگی کو خطرے میں ڈال سکتے ہیں کیونکہ وہ طویل عرصے تک کمپنی کی صحت اور ترقی کی بنیاد رکھتے ہیں۔

البرٹ ڈنلاپ، جو خود ساختہ فلکسڈ مائنڈسٹ تھے، کو سن بیم کے گرد گھومنے کے لیے لایا گیا تھا۔ انہوں نے وال اسٹریٹ کو ہیر و کی طرح نظر آنے کی قلیل مدتی حکمت عملی کا انتخاب کیا۔ اسٹاک میں اضافہ ہوا لیکن کمپنی ٹوٹ گئی۔

آئی بی ایم کو تبدیل کرنے کے لیے لوگر سٹنر کو بلایا گیا تھا۔ جب انہوں نے آئی بی ایم کلچر اور

پالیسیوں کو تبدیل کرنے کے بڑے کام کو شروع کیا تو اسٹاک کی قیمتیں جمود کا شکار تھیں اور وال اسٹریٹ نے طنز کیا۔ انہوں نے اسے ناکام قرار دیا۔ تاہم، کچھ سال بعد، آئی بی ایم ایک بار پھر اپنے شعبے کی قیادت کر رہا تھا۔

پھیلاؤ

ترقی کی ذہنیت کے حامل لوگ صرف چیلنج کی تلاش نہیں کرتے بلکہ وہ اس پر پھلتے پھولتے ہیں۔ چیلنج جتنا بڑا ہوتا ہے، اتنا ہی وہ پھیلتے ہیں۔ اور یہ کھیلوں کی دنیا سے کہیں زیادہ واضح طور پر نہیں دیکھا جاسکتا ہے۔ آپ صرف لوگوں کو پھیلتے اور بڑھتے ہوئے دیکھ سکتے ہیں۔

اپنے وقت کی سب سے بڑی خاتون فٹ بال اسٹار میا ہیمن نے یہ بات براہ راست کہی۔ "میں اپنی پوری زندگی کھیلتا رہا ہوں، جس کا مطلب ہے کہ میں نے اپنے آپ کو بڑے، بڑے، زیادہ ہنرمند، زیادہ تجربہ کار کھلاڑیوں کے ساتھ چیلنج کیا ہے۔ مختصر میں، بہتر سے بہتر۔"

میں۔ "پہلے وہ اپنے بڑے بھائی کے ساتھ کھیلتی تھی۔ پھر دس سال کی عمر میں، وہ گیارہ سالہ لڑکوں کی ٹیم میں شامل ہو گئیں۔ پھر اس نے خود کو امریکہ میں نمبر ایک کالج ٹیم میں ڈال دیا۔ "ہر روز میں نے ان کی سطح تک کھیلنے کی کوشش کی... اور میں اس سے کہیں زیادہ تیزی سے بہتر ہو رہا تھا جتنا میں نے کبھی سوچا بھی نہیں تھا۔

پیٹریشیا میرانڈا ہائی اسکول کی ایک گول گول، غیر اخلاقی طالبہ تھی جو ریسلنگ کرنا چاہتی تھی۔ چٹائی پر بری طرح پیٹنے کے بعد، اسے کہا گیا، "تم ایک مذاق ہو۔" پہلے وہ روئی، پھر اسے لگا: "اس نے واقعی میرے عزم کو قائم کیا... مجھے آگے بڑھنا تھا اور یہ جاننا تھا کہ کیا کوشش اور توجہ اور یقین اور تربیت کسی طرح مجھے پہلوان کے طور پر قانونی حیثیت دے سکتی ہے۔ اسے یہ عزم کہاں سے ملا؟

میرانڈا کی پرورش ایک ایسی زندگی میں ہوئی تھی جس میں کوئی چیلنج نہیں تھا۔ لیکن جب ان کی والدہ چالیس سال کی عمر میں اینوریزم کی وجہ سے فوت ہو گئیں، تو دس سالہ میرانڈا نے ایک اصول پیش کیا۔ 'جب آپ بستر مرگ پر لیٹے ہوتے ہیں تو ایک اچھی بات یہ ہوتی ہے کہ 'میں نے واقعی اپنے آپ کو دریافت کیا ہے۔ جب میری والدہ کا انتقال ہوا تو یہ فوری احساس پیدا ہوا۔ اگر آپ زندگی میں صرف ایسے کام کرتے ہوئے گزرتے ہیں جو آسان ہیں تو آپ پر شرم آتی ہے۔ لہذا جب ریسلنگ نے ایک چیلنج پیش کیا تو وہ اس کا مقابلہ کرنے کے لیے تیار تھی۔

اس کی کوشش رنگ لائی۔ چوبیس سال کی عمر میں میرانڈا آخری بار ہنس رہا تھا۔ انہوں نے امریکی اولمپک ٹیم میں اپنے وزن کے گروپ کے لئے جگہ حاصل کی اور کانسی کے تمغے کے ساتھ ایٹھنز سے وطن واپس آئیں۔ اور اس کے بعد کیا تھا؟ بیل لاء اسکول۔ لوگوں نے ان پر زور دیا کہ وہ وہیں رہیں جہاں وہ پہلے سے ہی سب سے اوپر تھیں، لیکن میرانڈا نے محسوس کیا کہ نیچے سے دوبارہ شروع کرنا اور دیکھنا زیادہ دلچسپ ہے کہ وہ اس بار کیا کر سکتی ہیں۔

ممکن سے آگے بڑھنا

بعض اوقات ترقی کی ذہنیت رکھنے والے لوگ خود کو اس حد تک پھیلا لیتے ہیں کہ وہ ناممکن کام کرتے ہیں۔ 1995 میں اداکار کرسٹوفر ریو کو گھوڑے سے پھینک دیا گیا تھا۔ اس کی گردن ٹوٹ گئی تھی، اس کے دماغ سے ریڑھ کی ہڈی کٹ گئی تھی، اور وہ گردن کے نیچے مکمل طور پر مفلوج ہو گیا تھا۔ میڈیکل سائنس نے کہا، بہت معذرت۔ اس کے ساتھ سمجھوتہ کریں۔

تاہم ریو نے ایک ورزش پروگرام شروع کیا جس میں برقی محرک کی مدد سے اپنے مفلوج جسم کے تمام حصوں کو منتقل کرنا شامل تھا۔ وہ دوبارہ چلنا کیوں نہیں سیکھ سکا؟ اس کا دماغ ایک بار پھر یہ حکم کیوں نہیں دے سکا کہ اس کا جسم اس کی اطاعت کرے گا؟ ڈاکٹروں نے متنبہ کیا کہ وہ انکار میں ہے اور خود کو مایوسی کے لئے تیار کر رہا ہے۔ انہوں نے یہ پہلے بھی دیکھا تھا اور یہ اس کی ایڈجسٹمنٹ کے لئے ایک بری علامت تھی۔ لیکن، واقعی، ریو اپنے وقت کے ساتھ اور کیا کر رہا تھا؟ کیا کوئی بہتر منصوبہ تھا؟

پانچ سال بعد، ریو نے دوبارہ حرکت شروع کر دی۔ پہلے یہ اس کے ہاتھوں میں ہوا، پھر اس کے بازوؤں، پھر ٹانگوں اور پھر دھڑ میں۔ وہ ٹھیک ہونے سے بہت دور تھا، لیکن دماغ کے اسکین سے پتہ چلا کہ اس کا دماغ ایک بار پھر اس کے جسم کو سگنل بھیج رہا تھا جس کا جسم جواب دے رہا تھا۔ ریو نے نہ صرف اپنی صلاحیتوں کو بڑھایا بلکہ اس نے اعصابی نظام اور اس کی بحالی کی صلاحیت کے بارے میں سائنس کے سوچنے کے پورے انداز کو تبدیل کر دیا۔ ایسا کرتے ہوئے، انہوں نے ریڑھ کی ہڈی کی چوٹوں والے لوگوں کے لئے تحقیق کے لئے ایک نیا راستہ اور امید کا ایک نیا راستہ کھول دیا۔

تھینی چیز پر پھلنا پھولنا

واضح طور پر، ترقی کی ذہنیت والے لوگ اس وقت پھلتے پھولتے ہیں جب وہ خود کو پھیلا رہے ہوتے ہیں۔ طے شدہ ذہنیت کے حامل لوگ کب پھلتے پھولتے ہیں؟ جب چیزیں محفوظ طریقے سے ان کی گرفت میں ہوں۔ اگر چیزیں بہت مشکل ہو جاتی ہیں۔ جب وہ ہوشیار یا باصلاحیت محسوس نہیں کرتے ہیں۔ تو وہ دلچسپی کھودیتے ہیں۔

میں نے ایسا ہوتے دیکھا جب ہم نے کیمسٹری کے پہلے سمسٹر کے دوران پری میڈ طالب علموں کی پیروی کی۔ بہت سے طالب علموں کے لئے، ان کی زندگی نے یہی کیا ہے: ایک ڈاکٹر بننا۔ اور یہی وہ راستہ ہے جو فیصلہ کرتا ہے کہ کون ایک ہو گا۔ یہ بھی ایک مشکل راستہ ہے۔ ہر امتحان میں اوسط گریڈ سی + ہے، ان طلباء کے لئے جنہوں نے شاذ و نادر ہی اے سے کم کچھ دیکھا ہے۔

زیادہ تر طالب علموں نے کیمسٹری میں بہت دلچسپی لینا شروع کی۔ پھر بھی سمسٹر کے دوران، کچھ ہوا۔ طے شدہ ذہنیت کے حامل طلباء صرف اس وقت دلچسپی رکھتے تھے جب انہوں نے فوری طور پر اچھی کارکردگی کا مظاہرہ کیا۔ جن لوگوں کو یہ مشکل لگا انہوں نے اپنی دلچسپی اور لطف میں ایک بڑی کمی

دکھائی۔ اگر یہ ان کی ذہانت کا ثبوت نہیں تھا، تو وہ اس سے لطف اندوز نہیں ہو سکتے تھے۔

ایک طالب علم کا کہنا ہے کہ 'یہ جتنا مشکل ہوتا جائے گا، اتنا ہی مجھے خود کو کتاب پڑھنے اور امتحانات کے لیے مطالعہ کرنے پر مجبور کرنا پڑے گا۔ میں پہلے کیمسٹری کے بارے میں پر جوش تھا، لیکن اب جب بھی میں اس کے بارے میں سوچتا ہوں، میرے پیٹ میں ایک برا احساس ہوتا ہے۔

اس کے برعکس، ترقی کی ذہنیت والے طلباء نے کام کو بہت مشکل محسوس کرنے کے باوجود اسی اعلیٰ سطح کی دلچسپی کا مظاہرہ جاری رکھا۔ "یہ میرے لئے اس سے کہیں زیادہ مشکل ہے جتنا میں نے سوچا تھا، لیکن یہ وہی ہے جو میں کرنا چاہتا ہوں، لہذا یہ صرف مجھے زیادہ پر عزم بناتا ہے۔ جب وہ مجھ سے کہتے ہیں کہ میں نہیں کر سکتا، تو یہ واقعی مجھے آگے لے جاتا ہے۔ چیلنج اور دلچسپی ساتھ ساتھ چلتے تھے۔

ہم نے نوجوان طالب علموں میں بھی یہی دیکھا۔ ہم نے پانچویں جماعت کے طالب علموں کو دلچسپ پہیلیاں دیں، جو ان سب کو پسند تھیں۔ لیکن جب ہم نے انہیں سخت بنایا، تو طے شدہ ذہنیت کے حامل بچوں نے لطف اندوز ہونے میں ایک بڑی کمی دکھائی۔ انہوں نے پریکٹس کے لئے کچھ گھر لے جانے کے بارے میں بھی اپنا ذہن تبدیل کیا۔ "یہ ٹھیک ہے، آپ انہیں رکھ سکتے ہیں۔ میرے پاس وہ پہلے ہی موجود ہیں،" ایک بچے نے کہا۔ درحقیقت، وہ ان سے اتنی تیزی سے بھاگ نہیں سکتے تھے۔ یہ ان بچوں کے لئے بھی اتنا ہی سچ تھا جو سب سے بہترین پہیلی حل کرنے والے تھے۔

"پزل ٹیلنٹ" ہونے سے زوال کو روکا نہیں جاسکا۔

دوسری طرف ترقی کی ذہنیت کے حامل بچے خود کو مشکل مسائل سے دور نہیں رکھ سکتے تھے۔ یہ ان کے پسندیدہ تھے اور یہ وہ لوگ تھے جنہیں وہ گھر لے جانا چاہتے تھے۔ ایک بچے نے پوچھا، "کیا آپ ان پزلوں کا نام لکھ سکتے ہیں، تاکہ جب یہ پہیلیاں ختم ہو جائیں تو میری ماں مجھے کچھ اور خرید سکیں؟"

کچھ عرصہ پہلے مجھے ایک عظیم روسی رقاہ اور استاد مرینا سیمیونووا کے بارے میں پڑھنے میں دلچسپی تھی، جس نے اپنے طالب علموں کو منتخب کرنے کا ایک نیا طریقہ وضع کیا تھا۔ یہ ذہنیت کے لئے ایک ہوشیار امتحان تھا۔ جیسا کہ ایک سابق طالب علم نے بتایا، "اس کے طالب علموں کو پہلے آزمائشی مدت سے بچنا پڑتا ہے جبکہ وہ یہ دیکھنے کے لئے دیکھتی ہے کہ آپ تعریف اور اصلاح پر کس طرح رد عمل ظاہر کرتے ہیں۔ اصلاح کے لئے زیادہ ذمہ دار لوگوں کو قابل سمجھا جاتا ہے۔

دوسرے لفظوں میں، وہ ان لوگوں کو الگ کرتی ہے جو اپنی خوشی حاصل کرتے ہیں جو آسان ہے۔ جس میں وہ پہلے ہی مہارت حاصل کر چکے ہیں۔ ان لوگوں سے جو مشکل چیزوں سے اپنی خوشی حاصل کرتے ہیں۔

میں کبھی نہیں بھولوں گا جب میں نے پہلی بار اپنے آپ کو یہ کہتے ہوئے سنا تھا، "یہ مشکل ہے۔ یہ مذاق ہے۔" یہ وہ لمحہ تھا جب مجھے پتہ چلا کہ میں ذہنیت تبدیل کر رہا ہوں۔

جب آپ ہوشیار محسوس کرتے ہیں:
جب آپ بے عیب ہیں یا جب آپ سیکھ رہے ہیں؟

سازش موٹی ہونے والی ہے، کیونکہ طے شدہ ذہنیت میں صرف کامیاب ہونے کے لئے کافی نہیں ہے۔
صرف سمارٹ اور باصلاحیت نظر آنا کافی نہیں ہے۔ آپ کو بہت زیادہ بے عیب ہونا چاہئے۔ اور آپ کو
فوری طور پر بے عیب ہونا چاہئے۔

ہم نے گریڈ اسکول کے طالب علموں سے لے کر نوجوان بالغوں تک لوگوں سے پوچھا، "آپ کب
ہوشیار محسوس کرتے ہیں؟" اختلافات حیرت انگیز تھے۔ طے شدہ ذہنیت کے حامل افراد نے کہا:
"یہ تب ہوتا ہے جب میں کوئی غلطی نہیں کرتا۔"

"جب میں کسی چیز کو تیزی سے ختم کرتا ہوں اور یہ کامل ہوتا ہے۔"

"جب کچھ میرے لئے آسان ہے، لیکن دوسرے لوگ ایسا نہیں کر سکتے ہیں۔"
یہ ابھی کامل ہونے کے بارے میں ہے۔ لیکن ترقی کی ذہنیت والے لوگوں نے کہا:
"جب یہ واقعی مشکل ہوتا ہے، اور میں واقعی سخت کوشش کرتا ہوں، اور میں کچھ ایسا کر سکتا ہوں
جو میں پہلے نہیں کر سکتا تھا۔"

یا "[جب] میں کسی چیز پر لمبے وقت تک کام کرتا ہوں اور میں اسے سمجھنا شروع کر دیتا ہوں۔
ان کے لئے یہ فوری کمال کے بارے میں نہیں ہے۔ یہ وقت کے ساتھ کچھ سیکھنے کے بارے میں
ہے: ایک چیلنج کا سامنا کرنے اور ترقی کرنے کے بارے میں۔"

میں تمہارے پاس صلاحیت ہے،
آپ کو سیکھنے کی ضرورت کیوں ہے؟

دراصل، طے شدہ ذہنیت کے حامل افراد کسی بھی سیکھنے سے پہلے خود ہی ظاہر ہونے کی صلاحیت کی توقع
رکھتے ہیں۔ سب کے بعد، اگر آپ کے پاس یہ ہے تو آپ کے پاس یہ ہے، اور اگر آپ کے پاس نہیں
ہے تو آپ کے پاس نہیں ہے۔ میں یہ ہر وقت دیکھتا ہوں۔

دنیا بھر کے تمام درخواست دہندگان میں سے، کو لمبیا میں میرے شعبے نے ایک سال میں چھ نئے
گریجویٹ طالب علموں کو داخلہ دیا۔ ان سبھی کے پاس حیرت انگیز ٹیسٹ اسکور تھے، تقریباً کامل گریڈ
تھے، اور ممتاز اسکالرز کی سفارشات تھیں۔ اس کے علاوہ، انہیں ٹاپ گریجویٹ اسکولوں کی طرف سے
پیش کیا گیا تھا۔

ان میں سے کچھ کو مکمل طور پر بد معاشوں کی طرح محسوس کرنے میں ایک دن لگا۔ کل وہ ہاٹ
شائٹس تھے۔ آج وہ ناکامیاں ہیں۔ یہاں کیا ہوتا ہے۔ وہ ہماری اشاعتوں کی طویل فہرست کے ساتھ

فیکٹی کو دیکھتے ہیں۔ "اے خدا، میں ایسا نہیں کر سکتا۔" وہ اعلیٰ درجے کے طالب علموں کو دیکھتے ہیں جو اشاعت کے لئے مضامین جمع کر رہے ہیں اور گرانٹ تجاویز لکھ رہے ہیں۔ "اے خدا، میں ایسا نہیں کر سکتا۔" وہ جانتے ہیں کہ ٹیسٹ کیسے لینے ہیں اور اے کیسے حاصل کرنا ہے لیکن وہ ابھی تک یہ نہیں جانتے کہ یہ کیسے کرنا ہے۔ وہ ابھی تک بھول جاتے ہیں۔

کیا اسکول اسی کے لئے نہیں ہے، پڑھانے کے لئے؟ وہ یہ سیکھنے کے لئے موجود ہیں کہ ان چیزوں کو کیسے کرنا ہے، اس لئے نہیں کہ وہ پہلے سے ہی سب کچھ جانتے ہیں۔

مجھے حیرت ہے کہ کیا جینٹ کوک اور اسٹیفن گلاس کے ساتھ ایسا ہی ہوا تھا۔ یہ دونوں نوجوان صحافی تھے جو من گھڑت مضامین پر آسمان کو چھو رہے تھے۔ جینٹ کوک نے واشنگٹن پوسٹ میں ایک آٹھ سالہ بچے کے بارے میں مضامین لکھنے پر پلٹزر انعام جیتا جو منشیات کا عادی تھا۔ لڑکے کا کوئی وجود نہیں تھا، اور بعد میں اس سے اس کا انعام چھین لیا گیا تھا۔ اسٹیفن گلاس دی نیو ریپبلک کا وہ بچہ تھا، جس کے پاس کہانیاں اور ذرائع تھے جن کے بارے میں صحافی صرف خواب دیکھتے تھے۔ ذرائع موجود نہیں تھے اور کہانیاں سچ نہیں تھیں۔

کیا جینٹ کوک اور اسٹیفن گلاس کو فوری طور پر کامل ہونے کی ضرورت تھی؟ کیا انہوں نے محسوس کیا کہ لاعلمی کا اعتراف کرنے سے وہ اپنے ساتھیوں کے ساتھ بدنام ہو جائیں گے؟ کیا انہوں نے محسوس کیا کہ انہیں سیکھنے کی سخت محنت کرنے سے پہلے ہی بڑے وقت کے رپورٹروں کی طرح ہونا چاہئے؟ اسٹیفن گلاس نے لکھا کہ 'ہم ستارے تھے اور یہی بات اہم تھی۔' عوام انہیں دھوکے باز سمجھتے ہیں اور دھوکہ دیتے ہیں۔ لیکن میں انہیں باصلاحیت نوجوانوں یعنی مایوس نوجوانوں کے طور پر سمجھتا ہوں جو طے شدہ ذہنیت کے دباؤ کے سامنے جھک گئے۔

1960 کی دہائی میں ایک کہاوت تھی: "بنا ہونے سے بہتر ہے۔ طے شدہ ذہنیت لوگوں کو بننے کی عیش و عشرت کی اجازت نہیں دیتی۔ انہیں پہلے ہی ہونا چاہیے۔"

ایک ٹیسٹ اسکور ہمیشہ کے لئے ہے

آئیے قریب سے دیکھتے ہیں کہ، طے شدہ ذہنیت میں، اس وقت کامل ہونا اتنا اہم کیوں ہے۔ اس کی وجہ یہ ہے کہ ایک ٹیسٹ یا ایک تشخیص آپ کو ہمیشہ کے لئے پیمائش کر سکتی ہے۔

بیس سال پہلے، پانچ سال کی عمر میں، لوریٹا اور اس کا خاندان امریکہ آیا تھا۔ کچھ دن بعد، اس کی ماں اسے اپنے نئے اسکول لے گئی، جہاں انہوں نے فوری طور پر اس کا ٹیسٹ دیا۔ اگلی چیز جو وہ جانتی تھی، وہ اپنی کنڈرگارٹن کلاس میں تھی۔ لیکن یہ ایگلز نہیں تھی، ایلپٹ کنڈرگارٹن کلاس۔

تاہم، وقت گزرنے کے ساتھ، لوریٹا کو ایگلز میں منتقل کر دیا گیا اور وہ ہائی اسکول کے اختتام تک طالب علموں کے اس گروپ کے ساتھ رہی، اور راستے میں تعلیمی انعامات کا ایک بنڈل حاصل کیا۔ اس کے باوجود اس نے کبھی محسوس نہیں کیا کہ وہ اس سے تعلق رکھتی ہے۔

اس پہلے ٹیسٹ میں، اسے یقین ہو گیا، اس کی طے شدہ صلاحیت کی تشخیص ہوئی اور کہا کہ وہ ایک

حقیقی عقاب نہیں ہے۔ اس بات سے کوئی فرق نہیں پڑتا کہ وہ پانچ سال کی تھی اور اس نے حال ہی میں ایک نئے ملک میں انقلابی تبدیلی کی تھی۔ یا شاید کچھ عرصے سے عقاب میں جگہ نہیں تھی۔ یا شاید اسکول نے فیصلہ کیا کہ وہ زیادہ کم چابی والی کلاس میں آسان منتقلی کرے گی۔ یہ سمجھنے کے بہت سارے طریقے ہیں کہ کیا ہوا اور اس کا کیا مطلب ہے۔ بد قسمتی سے، اس نے غلط کا انتخاب کیا۔ کیونکہ طے شدہ ذہنیت کی دنیا میں عقاب بننے کا کوئی راستہ نہیں ہے۔ اگر آپ سچے عقاب ہوتے تو آپ اس امتحان میں کامیاب ہو جاتے اور آپ کو ایک ہی وقت میں عقاب کے طور پر سراہا جاتا۔

کیا لوریا ایک نایاب معاملہ ہے، یا اس طرح کی سوچ ہمارے احساس سے کہیں زیادہ عام ہے؟

یہ جاننے کے لیے ہم نے پانچویں جماعت کے بچوں کو گتے کا ایک بند ڈبہ دکھایا اور بتایا کہ اس کے اندر ایک ٹیسٹ ہے۔ ہم نے کہا کہ اس ٹیسٹ نے اسکول کی ایک اہم صلاحیت کی پیمائش کی۔ ہم نے انہیں مزید کچھ نہیں بتایا۔ پھر ہم نے ان سے ٹیسٹ کے بارے میں سوالات پوچھے۔ سب سے پہلے، ہم اس بات کو یقینی بنانا چاہتے تھے کہ انہوں نے ہماری وضاحت کو قبول کیا ہے، لہذا ہم نے ان سے پوچھا: آپ کے خیال میں یہ ٹیسٹ ایک اہم اسکول کی صلاحیت کی پیمائش کرتا ہے؟ ان سبھی نے اس کے لئے ہماری بات مان لی تھی۔

اگلا ہم نے پوچھا: کیا آپ کو لگتا ہے کہ یہ ٹیسٹ اس بات کی پیمائش کرتا ہے کہ آپ کتنے ہوشیار ہیں؟ اور: کیا آپ کو لگتا ہے کہ یہ ٹیسٹ اس بات کی پیمائش کرتا ہے کہ جب آپ بڑے ہوں گے تو آپ کتنے ہوشیار ہوں گے؟

ترقی کی ذہنیت کے حامل طالب علموں نے ہمارے الفاظ کو قبول کیا تھا کہ ٹیسٹ ایک اہم صلاحیت کی پیمائش کرتا ہے، لیکن انہوں نے یہ نہیں سوچا کہ اس سے یہ اندازہ ہوتا ہے کہ وہ کتنے ہوشیار ہیں۔ اور انہوں نے یقینی طور پر نہیں سوچا تھا کہ یہ انہیں بتائے گا کہ جب وہ بڑے ہوں گے تو وہ کتنے ہوشیار ہوں گے۔ درحقیقت، ان میں سے ایک نے ہم سے کہا، "نہیں! کوئی ٹیسٹ ایسا نہیں کر سکتا۔"

لیکن طے شدہ ذہنیت کے حامل طالب علموں کو صرف یہ یقین نہیں تھا کہ ٹیسٹ ایک اہم صلاحیت کی پیمائش کر سکتا ہے۔ ان کا یہ بھی ماننا تھا کہ اس سے اندازہ لگایا جاسکتا ہے کہ وہ کتنے ہوشیار ہیں۔ اور جب وہ بڑے ہوں گے تو وہ کتنے ہوشیار ہوں گے۔

انہوں نے ایک امتحان کو اب اور ہمیشہ کے لئے اپنی سب سے بنیادی ذہانت کی پیمائش کرنے کی طاقت دی۔ انہوں نے اس امتحان کو ان کی وضاحت کرنے کی طاقت دی۔ یہی وجہ ہے کہ ہر کامیابی بہت اہم ہے۔

امکانات پر ایک اور نظر

یہ ہمیں "صلاحیت" کے خیال کی طرف واپس لے جاتا ہے اور اس سوال کی طرف لے جاتا ہے کہ کیا ٹیسٹ یا ماہرین ہمیں بتا سکتے ہیں کہ ہماری صلاحیت کیا ہے، ہم کیا صلاحیت رکھتے ہیں، ہمارا مستقبل کیا ہوگا۔ طے شدہ ذہنیت ہاں کہتی ہے۔ آپ ابھی طے شدہ صلاحیت کی پیمائش کر سکتے ہیں اور اسے مستقبل میں پیش کر سکتے ہیں۔ صرف ٹیسٹ دیں یا ماہر سے پوچھیں۔ کر سٹل گیند کی ضرورت نہیں ہے۔

یہ خیال اتنا عام ہے کہ اس وقت صلاحیت کا پتہ چل سکتا ہے کہ جوزف پی کینیڈی نے مورٹن ڈاؤنی جو نیئر کو یہ بتانے میں اعتماد محسوس کیا کہ وہ ناکام ہو جائے گا۔ ڈاؤنی، جو بعد میں ٹیلی ویژن کی مشہور شخصیت اور مصنف تھے، نے کیا کیا تھا؟ اس نے نیویارک کے نائٹ کلب اسٹورک کلب میں سرخ جرابیں اور بھورے رنگ کے جوتے پہن رکھے تھے۔

کینیڈی نے اس سے کہا، "میں اپنی زندگی میں کسی ایسے شخص کو نہیں جانتا جس سے میں نے اپنی زندگی میں کبھی سرخ جرابیں اور بھورے رنگ کے جوتے پہنے ہوں جو کبھی کامیاب ہوا ہو۔ جو ان

یار، اب میں آپ کو بتاتا ہوں، آپ نمایاں ہیں، لیکن آپ اس طرح سے نمایاں نہیں ہیں کہ لوگ کبھی آپ کی تعریف کریں گے۔"

ہمارے دور کے بہت سے کامیاب ترین لوگوں کو ماہرین نے کوئی مستقبل نہیں سمجھا۔ جیکسن پولاک، مارسل پروسٹ، ایلوس پریسلے، رے چارلس، لوسیال بال، اور چارلس ڈارون سبھی کے بارے میں خیال کیا جاتا تھا کہ ان کے منتخب کردہ شعبوں کے لئے بہت کم صلاحیت ہے۔ اور ان میں سے کچھ معاملوں میں، یہ سچ ہو سکتا ہے کہ وہ شروع میں بھیڑ سے الگ نہیں تھے۔

لیکن کیا کسی کی صلاحیت نہیں ہے کہ وہ وقت کے ساتھ ساتھ کوشش اور کوچنگ کے ساتھ اپنی صلاحیتوں کو فروغ دے سکے؟ اور یہ صرف بات ہے۔ ہم کیسے جان سکتے ہیں کہ کوشش، کوچنگ اور وقت کسی کو کہاں لے جائے گا؟ کون جانتا ہے۔ شاید ماہرین جیکسن، مارسل، ایلوس، رے، لوسیال، اور چارلس کے بارے میں صحیح تھے۔

- اس وقت ان کی مہارت کے لحاظ سے۔ شاید وہ ابھی تک وہ لوگ نہیں تھے جو وہ بننے والے تھے۔

میں ایک بار لندن میں پال سیزین کی ابتدائی پینٹنگز کی ایک نمائش میں گیا تھا۔ وہاں جاتے ہوئے، میں نے سوچا کہ سیزین کون ہے اور اس کی پینٹنگز اس سے پہلے کیسی تھیں جس تصور کو ہم آج جانتے ہیں۔ میں بہت متجسس تھا کیونکہ سیزین میرے پسندیدہ فنکاروں میں سے ایک ہے اور وہ شخص ہے جس نے جدید آرٹ کے لئے اسٹیج تیار کیا۔ یہاں میں نے کیا پایا: کچھ پینٹنگز بہت خراب تھیں۔ ان میں سے کچھ پر تشدد تھے، جن میں شوقیہ انداز میں پینٹ کیے گئے لوگ شامل تھے۔ اگرچہ کچھ پینٹنگز ایسی تھیں جو بعد میں سیزین کی عکاسی کرتی تھیں، لیکن بہت سے نے ایسا نہیں کیا۔ کیا ابتدائی سیزین باصلاحیت نہیں تھا؟ یا سیزین کو سیزین بننے میں صرف وقت لگا؟

ترقی کی ذہنیت والے لوگ جانتے ہیں کہ صلاحیت کو پھلنے پھولنے میں وقت لگتا ہے۔ حال ہی میں، مجھے ایک ٹیچر کا غصہ بھرا خط ملا، جس نے ہمارا ایک سروے لیا تھا۔ سروے میں ایک فرضی طالبہ جینیفر

کی تصویر کشی کی گئی ہے جس نے ریاضی کے امتحان میں 65 فیصد نمبر حاصل کیے تھے۔ اس کے بعد یہ اساتذہ سے کہتا ہے کہ وہ ہمیں بتائیں کہ وہ اس کے ساتھ کیسا سلوک کریں گے۔

طے شدہ ذہنیت کے حامل اساتذہ ہمارے سوالات کا جواب دینے میں زیادہ خوش تھے۔ انہوں نے محسوس کیا کہ جینیفر کے اسکور کو جاننے سے، انہیں اچھی طرح سے احساس ہوا کہ وہ کون ہے اور وہ کیا کرنے کی صلاحیت رکھتی ہے۔ ان کی سفارشات بے شمار ہیں۔ اس کے برعکس مسٹر ریورڈن غصے میں تھے۔ یہاں اس نے کیا لکھا ہے۔

یہ کس کے لئے فکر مند ہو سکتا ہے:

آپ کے حالیہ سروے کے معلم کے حصے کو مکمل کرنے کے بعد، مجھے درخواست کرنی چاہئے کہ میرے نتائج کو مطالعہ سے خارج کر دیا جائے۔ میں یہ محسوس کرتا ہوں

یہ مطالعہ بذات خود سائنسی طور پر درست نہیں ہے...
 بد قسمتی سے، ٹیسٹ ایک ناقص بنیاد کا استعمال کرتا ہے، جس میں اساتذہ سے کہا جاتا ہے
 کہ وہ کسی بھی طالب علم کے بارے میں مفروضے بنائیں جو کسی صفحے پر ایک نمبر سے زیادہ کچھ
 نہیں ہے۔..... کارکردگی کسی ایک پر مبنی نہیں ہو سکتی
 تشخیص. آپ صرف ایک نقطہ دی گئی لائن کی ڈھلوان کا تعین نہیں کر سکتے ہیں، کیونکہ شروع
 کرنے کے لئے کوئی لائن نہیں ہے۔ وقت کا ایک بھی نقطہ رجحانات، بہتری، کوشش کی کمی، یا
 ریاضیاتی صلاحیت کو ظاہر نہیں کرتا ہے...

مخلصانہ

مائیکل ڈی ریورڈن

میں مسٹر ریورڈن کی تنقید سے بہت خوش تھا اور اس سے زیادہ اتفاق نہیں کر سکتا تھا۔ مستقبل میں
 کامیاب ہونے کی صلاحیت تو دور کی بات، کسی کی صلاحیت کو سمجھنے کے لیے ایک وقت میں کیے گئے
 جائزے کی کوئی اہمیت نہیں ہوتی۔

یہ پریشان کن تھا کہ کتنے اساتذہ اس کے برعکس سوچتے ہیں، اور یہی ہمارے مطالعے کا نقطہ تھا۔
 یہ خیال کہ ایک تشخیص آپ کو ہمیشہ کے لئے پیمائش کر سکتی ہے، وہ چیز ہے جو طے شدہ ذہنیت کے
 حامل افراد کے لئے فوری طور پر پیدا کرتی ہے۔ یہی وجہ ہے کہ انہیں مکمل طور پر اور فوری طور پر
 کامیاب ہونا چاہئے۔ جب سب کچھ اس وقت لائن پر ہے تو ترقی کرنے کی کوشش کرنے کی آسائش کون
 برداشت کر سکتا ہے؟

کیا صلاحیت کا فیصلہ کرنے کا کوئی اور طریقہ ہے؟ ناسا نے ایسا ہی سوچا۔ جب وہ خلا بازوں کے لئے درخواستیں طلب کر رہے تھے تو انہوں نے کامیابی کی خالص تاریخ رکھنے والے لوگوں کو مسترد کر دیا اور اس کے بجائے ایسے لوگوں کا انتخاب کیا جنہیں نمایاں ناکامیوں کا سامنا کرنا پڑا تھا اور وہ ان سے واپس آگئے تھے۔ جنرل الیکٹرک کے معروف سی ای او جیک ویلچ نے "رن وے" کی بنیاد پر ایگزیکٹوز کا انتخاب کیا۔ اور مشہور ہیلے ٹیچر مرینا سیمیونووا کو یاد کریں، جنہوں نے ان طالب علموں کا انتخاب کیا جو تنقید سے متحرک تھے۔ وہ سبھی طے شدہ صلاحیت کے خیال کو مسترد کر رہے تھے اور اس کے بجائے ذہنیت کا انتخاب کر رہے تھے۔

ثابت کرنا کہ آپ خاص ہیں

جب طے شدہ ذہنیت کے حامل لوگ ترقی کے بجائے کامیابی کا انتخاب کرتے ہیں، تو وہ واقعی کیا ثابت کرنے کی کوشش کر رہے ہیں؟ کہ وہ خاص ہیں۔ اس سے بھی بہتر۔

جب ہم نے ان سے پوچھا، "آپ کب ہوشیار محسوس کرتے ہیں؟" تو ان میں سے بہت سے لوگوں نے اس بارے میں بات کی کہ وہ ایک خاص شخص کی طرح محسوس کرتے ہیں، کوئی ایسا شخص جو دوسرے لوگوں سے مختلف اور بہتر تھا۔

جب تک میں نے ذہنیت اور ان کے کام کرنے کے طریقے کو دریافت نہیں کیا، میں بھی اپنے آپ کو دوسروں سے زیادہ باصلاحیت سمجھتا تھا، شاید اپنے عطیات کی وجہ سے دوسروں سے بھی زیادہ قابل تھا۔ سب سے خوفناک خیال، جسے میں نے شاذ و نادر ہی پسند کیا، عام ہونے کا امکان تھا۔ اس طرح کی سوچ نے مجھے مستقل توثیق کی ضرورت پر مجبور کیا۔ ہر تبصرہ، ہر نظر معنی خیز تھی یہ میرے انٹیلی جنس اسکور کارڈ، میری دلکشی اسکور کارڈ، میری پسندیدگی اسکور کارڈ پر درج ہے۔ اگر ایک دن اچھا گزرا، تو میں اپنی بڑی تعداد میں نہیں رہ سکتا تھا۔

سردیوں کی ایک سخت سردی کی رات میں اوپیرا دیکھنے گیا۔ اس رات، اوپیرا وہ سب کچھ تھا جس کی آپ امید کرتے تھے، اور ہر کوئی آخری دم تک رہا۔ نہ صرف اوپیرا کے اختتام تک، بلکہ پردے کی تمام کالوں کے ذریعے۔ پھر ہم سب سڑک پر نکل آئے، اور ہم سب ٹیکسی چاہتے تھے۔ مجھے یہ واضح طور پر یاد ہے۔ آدھی رات کے بعد سات ڈگری کا وقت تھا، تیز ہوا چل رہی تھی، اور جیسے جیسے وقت گزرتا گیا، میں زیادہ سے زیادہ بد حال ہوتا گیا۔ وہاں میں ایک غیر منقسم ہجوم کا حصہ تھا۔ میرے پاس کیا موقع تھا؟ اچانک ایک ٹیکسی میرے بغل میں کھڑی ہو گئی۔ پچھلے دروازے کا ہینڈل میرے ہاتھ سے پوری طرح سے قطار میں لگا ہوا تھا، اور جیسے ہی میں اندر داخل ہوا، ڈرائیور نے اعلان کیا، "آپ مختلف تھے۔" میں ان لمحات کے لئے زندہ رہا۔ نہ صرف میں خاص تھا۔ اس کا دور سے پتہ لگایا جاسکتا ہے۔

عزت نفس کی تحریک اس طرح کی سوچ کی حوصلہ افزائی کرتی ہے اور یہاں تک کہ آپ کو اپنی برتری کی تصدیق کرنے میں مدد کرنے کے لئے آلات بھی ایجاد کیے ہیں۔ میں نے حال ہی میں اس طرح کی مصنوعات کے لئے ایک اشتہار دیکھا۔ میرے دو دوست مجھے ہر سال ان دس بہترین چیزوں کی

فہرست بھیجتے ہیں جو انہوں نے مجھے کرسمس کے لئے نہیں ملیں۔ جنوری سے نومبر تک، وہ امیدوار آئٹمز کو کیٹلاگ سے کلپ کرتے ہیں یا انہیں انٹرنیٹ سے ڈاؤن لوڈ کرتے ہیں۔ دسمبر میں، وہ فاتحین کا انتخاب کرتے ہیں۔ میرے ہر وقت کے پسندیدہ میں سے ایک جیب بیت الخلا ہے، جسے آپ فولڈ کرتے ہیں اور استعمال کرنے کے بعد اپنی جیب میں واپس آتے ہیں۔ اس سال میرا پسندیدہ آئینہ تھا جس میں میں مجھ سے محبت کرتا ہوں، ایک آئینہ جس کے نچلے حصے میں بڑے بڑے حروف لکھے گئے ہیں۔ اس کو دیکھ کر، آپ پیغام کو اپنے آپ تک پہنچا سکتے ہیں اور بیرونی دنیا کے آپ کی خصوصیت کے اعلان کا انتظار نہیں کر سکتے ہیں۔

یقیناً، آئینہ کافی بے ضرر ہے۔ مسئلہ یہ ہے کہ جب خاص کا مطلب دوسروں سے بہتر ہونا شروع ہوتا ہے۔ ایک زیادہ قیمتی انسان۔ ایک برتر شخص۔ ایک حقدار شخص۔

خصوصی، اعلیٰ، عنوان

جان میک ایز و ایک طے شدہ ذہنیت کے مالک تھے: ان کا ماننا تھا کہ ٹیلنٹ ہی سب کچھ ہے۔ وہ سیکھنا پسند نہیں کرتا تھا۔ وہ چیلنجوں پر کامیاب نہیں ہوا۔ جب چلنا مشکل ہو جاتا تھا، تو وہ اکثر جوڑتا تھا۔ نتیجتاً، اپنے اعتراف کے مطابق، وہ اپنی صلاحیت کو پورا نہیں کر سکا۔

لیکن ان کا ٹیلنٹ اتنا زبردست تھا کہ وہ چار سال تک دنیا کے نمبر ون ٹینس کھلاڑی رہے۔ یہاں وہ ہمیں بتاتا ہے کہ نمبر ایک ہونا کیسا تھا۔

میک ایز نے میچ کے دوران اپنے ہاتھوں پر پسینے کو جذب کرنے کے لئے چرکا استعمال کیا۔ اس بار یہ چرکا اس کی پسند کے مطابق نہیں تھی، اس لیے وہ چرکے ڈبے کے پاس گیا اور اسے اپنے ریکیٹ سے ٹکرا دی۔ اس کا ایجنٹ، گیری، یہ جاننے کے لئے آگے آیا کہ کیا غلط تھا۔

"تم اسے دھول کہتے ہو؟" میں نے کہا۔ میں دراصل اس پر چیخ رہا تھا: دھول بہت اچھی طرح سے زمین پر تھی!" یہ چوہے کے زہر کی طرح لگتا ہے۔ کیا آپ کو کچھ ٹھیک نہیں مل سکتا؟" اس لیے گیری بھاگ کر باہر آیا اور بیس منٹ بعد وہ موٹے پتھر کا ایک تازہ ڈبہ لے کر واپس آیا۔ اور اس کی جیب میں بیس ڈالر کم تھے: اسے یونین کے ایک ملازم کو دو سے چار پیسے کے لیے پینا پڑتا تھا۔ نمبر ایک ہونا ایسا ہی تھا۔

وہ ہمیں بتاتے ہیں کہ کس طرح انہوں نے ایک بار ایک باوقار جاپانی خاتون پر حملہ کیا جو ان کی میزبانی کر رہی تھی۔ اگلے دن اس نے جھک کر اس سے معافی مانگی اور اسے ایک تحفہ پیش کیا۔ میک ایز کا کہنا ہے کہ 'یہ بھی ایسا ہی تھا جو نمبر ایک ہونا تھا۔

"سب کچھ آپ کے بارے میں تھا... "کیا تمہیں وہ سب کچھ مل گیا جس کی تمہیں ضرورت ہے؟"

کیا سب کچھ ٹھیک ہے؟ ہم آپ کو یہ ادا کریں گے، ہم ایسا کریں گے، ہم آپ کو پیچھے سے بوسہ دیں گے۔

"آپ کو صرف وہی کرنا ہے جو آپ چاہتے ہیں۔ کسی اور چیز پر آپ کا رد عمل یہ ہے کہ جہنم کو یہاں سے نکالو۔ ایک طویل عرصے تک مجھے اس پر ذرا بھی اعتراض نہیں تھا۔ کیا آپ کریں گے؟"

تو آئیے دیکھتے ہیں۔ اگر آپ کامیاب ہیں تو، آپ دوسرے لوگوں سے بہتر ہیں۔ آپ ان کے ساتھ بد سلوکی کرتے ہیں اور انہیں دھوکہ دیتے ہیں۔ طے شدہ ذہنیت میں، یہی وہ چیز ہے جو خود اعتمادی کے لئے گزر سکتی ہے۔

اس کے برعکس، آئیے مائیکل جاردن پر نظر ڈالتے ہیں جو ترقی کی سوچ رکھنے والے بہترین ایتھلیٹ ہیں، جن کی عظمت کا دنیا باقاعدگی سے اعلان کرتی ہے: "سپر مین"، "ذاتی طور پر خدا"، "یسوع ٹینس کے جوتے میں۔ اگر کسی کے پاس اپنے آپ کو خاص سمجھنے کی وجہ ہے تو وہ وہی ہے۔ لیکن باسکٹ بال میں واپسی پر انہوں نے جو کچھ کہا اس نے ایک بہت بڑا ہنگامہ برپا کر دیا: "میں کھیل میں واپس آنے کی شدت سے حیران رہ گیا تھا... لوگ تھے

میری تعریف اس طرح کر رہا ہوں جیسے میں کوئی مذہبی فرقہ ہوں یا کچھ اور۔ یہ بہت شرمناک تھا۔ میں بھی دوسروں کی طرح انسان ہوں۔"

اردن جانتا تھا کہ اس نے اپنی صلاحیتوں کو فروغ دینے کے لئے کتنی محنت کی ہے۔ وہ ایک ایسا شخص تھا جو جدوجہد کر چکا تھا اور پروان چڑھا تھا، نہ کہ ایک ایسا شخص جو فطری طور پر دوسروں سے بہتر تھا۔ دی رائٹ سٹف میں ٹام وولف نے ایلٹ ملٹری پائلٹس کے بارے میں بتایا ہے جو طے شدہ ذہنیت کو شوق سے اپناتے ہیں۔ ایک کے بعد ایک سخت امتحانات پاس کرنے کے بعد، وہ اپنے آپ کو خاص سمجھتے ہیں، ایسے لوگوں کے طور پر جو دوسرے لوگوں کے مقابلے میں ہوشیار اور بہادر پیدا ہوئے تھے۔ لیکن دی رائٹ سٹف کے ہیرو چک گیر نے اس سے اختلاف کرنے کی بھیک مانگی۔ "قدرتی طور پر پیدا ہونے والے پائلٹ جیسی کوئی چیز نہیں ہے۔ میری قابلیت یا قابلیت جو بھی ہو، ایک ماہر پائلٹ بننا مشکل کام تھا، واقعی زندگی بھر سیکھنے کا تجربہ تھا۔... بہترین پائلٹ دوسروں کے مقابلے میں زیادہ پرواز کرتے ہیں۔ یہی وجہ ہے کہ وہ سب سے بہتر ہیں۔" مائیکل جاردن کی طرح وہ بھی انسان تھا۔ اس نے اپنے آپ کو دوسروں سے کہیں زیادہ آگے بڑھایا۔

مختصر میں، جو لوگ مقررہ خصوصیات پر یقین رکھتے ہیں وہ کامیاب ہونے کی جلدی محسوس کرتے ہیں، اور جب وہ ایسا کرتے ہیں، تو وہ فخر سے زیادہ محسوس کر سکتے ہیں۔ وہ برتری کا احساس محسوس کر سکتے ہیں، کیونکہ کامیابی کا مطلب یہ ہے کہ ان کی طے شدہ خصوصیات دوسرے لوگوں سے بہتر ہیں۔

تاہم، طے شدہ ذہنیت کی اس خود اعتمادی کے پیچھے چھپنا ایک سادہ سا سوال ہے: اگر آپ کامیاب ہوتے وقت کوئی ہیں، تو جب آپ ناکام ہوتے ہیں تو آپ کیا ہوتے ہیں؟

ذہنیت ناکامی کے معنی بدل دیتی ہے

مارٹن اپنے تین سالہ رابرٹ کی پوجا کرتے تھے اور ہمیشہ اس کے کارناموں کے بارے میں فخر کرتے تھے۔ ان جیسا ذہین اور تخلیقی بچہ کبھی نہیں تھا۔ پھر رابرٹ نے کچھ ایسا کیا جو ناقابل معافی تھا۔ وہ نیو یارک میں نمبر ایک پری اسکول میں داخل نہیں ہوا۔ اس کے بعد، مارٹن اس کی طرف ٹھنڈے ہو گئے۔ وہ اس کے بارے میں اسی طرح بات نہیں کرتے تھے، اور وہ اس کے ساتھ اسی فخر اور پیار سے سلوک نہیں کرتے تھے۔ وہ اب ان کا ذہین چھوٹا رابرٹ نہیں تھا۔ وہ ایک ایسا شخص تھا جس نے خود کو بدنام کیا تھا اور انہیں شرمندہ کیا تھا۔ تین سال کی عمر میں، وہ ایک ناکام تھا۔

جیسا کہ نیویارک ٹائمز کے ایک مضمون میں نشاندہی کی گئی ہے، ناکامی کو ایک عمل (میں ناکام) سے ایک شناخت میں تبدیل کر دیا گیا ہے (میں ناکام ہوں)۔ یہ خاص طور پر طے شدہ ذہنیت میں سچ ہے۔

جب میں ایک بچہ تھا، تو میں بھی رابرٹ کی قسمت سے ملنے کے بارے میں فکر مند تھا۔ چھٹی کلاس میں، میں اپنے اسکول میں سب سے بہترین اسپیلر تھا۔ پرنسپل چاہتے تھے کہ میں شہر بھر میں ہونے والے مقابلے میں جاؤں، لیکن میں نے انکار کر دیا۔ نویں جماعت میں، میں نے فرانسیسی میں عمدہ کارکردگی کا مظاہرہ کیا، اور میرے استاد چاہتے تھے کہ میں شہر بھر میں ایک مقابلے میں داخل ہو جاؤں۔ ایک بار پھر، میں نے انکار کر دیا۔ میں کامیابی سے ناکامی میں تبدیل ہونے کا خطرہ کیوں مول لوں گا؟ جیتنے والے سے ہارنے والے تک؟

عظیم گالف رانی ایلز بھی اس بارے میں فکر مند تھیں۔ ایلز نے آخر کار پانچ سال کے ڈرائی اسپیل کے بعد ایک بڑا ٹورنامنٹ جیت لیا، جس میں ایک کے بعد ایک میچ ان سے دور چلے گئے۔ کیا ہوتا اگر وہ یہ ٹورنامنٹ بھی ہار جاتا؟ "میں ایک مختلف شخص ہوتا،" وہ ہمیں بتاتے ہیں۔ وہ ہارنے والا ہوتا۔ ہر سال اپریل میں جب کالجوں سے دبلے پتلے لفافے یعنی مسٹر دھونے کے خطوط آتے ہیں، تو ان گنت ناکامیاں ساحل سے ساحل تک بن جاتی ہیں۔ ہزاروں ذہین نوجوان اسکالرز "وہ لڑکی جو پرنسٹن میں داخل نہیں ہوئی" یا "وہ لڑکا جو اسٹینفورڈ میں داخل نہیں ہوا" بن جاتے ہیں۔

Defining Moments

ترقی کی ذہنیت میں بھی ناکامی ایک تکلیف دہ تجربہ ہو سکتا ہے۔ لیکن یہ آپ کی وضاحت نہیں کرتا۔ یہ ایک ایسا مسئلہ ہے جس کا سامنا کرنا، اس سے نمٹنا اور اس سے سیکھنا ہے۔

مینیسوٹا وانکنگٹز کے سابق دفاعی کھلاڑی جم مارشل بتاتے ہیں کہ وہ چیز جو انہیں آسانی سے ناکام بنا سکتی تھی۔ سان فرانسسکو 49 کے خلاف ایک میچ میں، مارشل نے میدان میں فٹ بال کو دیکھا۔ اس نے اسے اٹھایا اور ٹچ ڈاؤن کے لئے بھاگا کیونکہ ہجوم نے خوشی کا اظہار کیا۔ لیکن وہ غلط راستے پر چلا گیا۔

انہوں نے غلط ٹیم اور قومی ٹیلی ویژن پر گول کیے۔

یہ ان کی زندگی کا سب سے تباہ کن لمحہ تھا۔ شرمندگی بہت زیادہ تھی۔ لیکن ہاف ٹائم کے دوران، انہوں نے سوچا، "اگر آپ کوئی غلطی کرتے ہیں، تو آپ کو اسے درست کرنا ہوگا۔ مجھے احساس ہوا کہ میرے پاس ایک انتخاب ہے۔ میں اپنے دکھ میں بیٹھ سکتا تھا یا میں اس کے بارے میں کچھ کر سکتا تھا۔ دوسرے ہاف کے لئے خود کو ایک ساتھ کھینچتے ہوئے، انہوں نے اپنی اب تک کی کچھ بہترین فٹ بال کھیلی اور اپنی ٹیم کی جیت میں حصہ ڈالا۔

اور نہ ہی وہ وہیں رکا۔ انہوں نے گروپوں سے بات کی۔ انہوں نے ان لوگوں کے خطوط کا جواب دیا جو آخر کار اپنے شرمناک تجربات کو تسلیم کرنے کی ہمت رکھتے تھے۔ انہوں نے کھیلوں کے دوران اپنی توجہ میں اضافہ کیا۔ تجربے کو اس کی وضاحت کرنے کی اجازت دینے کے بجائے، اس نے اس کا کنٹرول سنبھال لیا۔ انہوں نے اسے ایک بہتر کھلاڑی بننے کے لئے استعمال کیا اور ان کا ماننا ہے کہ وہ ایک بہتر شخص ہیں۔

تاہم، طے شدہ ذہنیت میں، ناکامی کے لئے اپنے آپ کو کھونا ایک مستقل، پریشان کن صدمہ ہو سکتا ہے۔ برنارڈ لوئساؤ دنیا کے صف اول کے باورچیوں میں سے ایک تھے۔ پورے فرانس میں صرف مٹھی بھر ریستورانوں کو یورپ میں سب سے زیادہ قابل احترام ریستوراں گائیڈ مشیلین سے تین ستاروں کی اعلیٰ درجہ بندی ملتی ہے۔ وہ ان میں سے ایک تھا۔ تاہم، 2003 کے گائیڈ مشیلین کی اشاعت کے آس پاس، مسٹر لوئیسو نے خودکشی کر لی۔ انہوں نے ایک اور گائیڈ میں دوپوائنٹس کھو دیے تھے، جو گولٹ میلو میں انیس (بیس میں سے) سے سترہ تک چلے گئے تھے۔ اور اس طرح کی افواہیں گردش کر رہی تھیں کہ وہ نئی گائیڈ میں اپنے تین ستاروں میں سے ایک کو کھو دیں گے۔ اگرچہ انہوں نے ایسا نہیں کیا، لیکن ناکامی کا خیال ان پر چھا گیا تھا۔

لوئیسو ایک رہنما تھا۔ وہ "نوویل کھانوں" کو آگے بڑھانے والے پہلے افراد میں سے ایک تھے، جو کھانوں کے روشن ذائقوں کے لئے فرانسیسی کھانا پکانے کے روایتی مکھن اور کریم چٹنیوں کی تجارت کرتے تھے۔ زبردست توانائی کے مالک، وہ ایک کاروباری شخصیت بھی تھے۔ برگنڈی میں اپنے تھری اسٹار ریستوراں کے علاوہ، انہوں نے پیرس میں تین کھانے کی دکانیں، متعدد باورچی خانے اور منجھد کھانوں کی ایک لائن بنائی تھی۔ "میں یوس سینٹ لارنٹ کی طرح ہوں،" انہوں نے لوگوں کو بتایا۔ "میں کپڑے پہننے کے لیے تیار اور تیار دونوں طرح کا لباس پہنتی ہوں۔"

اس طرح کی قابلیت اور اصلیت کا حامل شخص آسانی سے دوپوائنٹس یا تیسرے ستارے کے ساتھ یا اس کے بغیر ایک اطمینان بخش مستقبل کی منصوبہ بندی کر سکتا تھا۔ درحقیقت، گولٹ میلاؤ کے ڈائریکٹر نے کہا کہ یہ ناقابل تصور ہے کہ ان کی درجہ بندی ان کی جان لے سکتی ہے۔ لیکن طے شدہ ذہنیت میں، یہ تصور کیا جاسکتا ہے۔ ان کی کم درجہ بندی نے انہیں اپنی ایک نئی تعریف دی: ناکامی۔ ہو گیا ہے۔

یہ حیرت انگیز ہے جو طے شدہ ذہنیت میں ناکامی کے طور پر شمار ہوتا ہے۔ لہذا ہلکے پھلکے انداز

میں...

میری کامیابی آپ کی ناکامی ہے

گزشتہ موسم گرما میں میں اور میرے شوہر ایک دوست کے کھیت میں گئے تھے، یہ ایک بہت ہی انوکھی بات تھی کیونکہ ہم میں سے کسی نے بھی کبھی گھوڑے سے رابطہ نہیں کیا تھا۔ ایک دن، ہم نے فلائی فشنگ کے سبق کے لئے سائن اپ کیا۔ یہ ایک حیرت انگیز ۸۰ سالہ چرواہے قسم کے ماہی گیر نے سکھایا تھا جس نے ہمیں مچھلی پکڑنے کی لائن کو کاٹنے کا طریقہ سکھایا، اور پھر ہمیں ڈھیلا کر دیا۔

ہمیں جلد ہی احساس ہو گیا کہ اس نے ہمیں یہ نہیں سکھایا تھا کہ جب ٹراؤٹ مچھلی کو کاٹتا ہے تو اسے کیسے پہچانا جائے (وہ لکیر پر نہیں چلتے؛ آپ کو پانی میں بلبے پر نظر رکھنی پڑتی ہے)، جب ٹراؤٹ مچھلی کو کاٹتی ہے تو کیا کرنا ہے (اوپر کی طرف ٹگ)، یا اگر کسی معجزے سے ہم اتنی دور پہنچ جاتے ہیں تو ٹراؤٹ مچھلی کو کیسے کھینچیں (مچھلی کو اپنے ساتھ کھینچیں)۔

پانی؛ اسے ہوا میں نہ اتاریں)۔ ٹھیک ہے، وقت گزر گیا، مچھروں نے اسے کاٹ لیا، لیکن ٹراؤٹ مچھلی کو ایسا نہیں ہوا۔ ہم میں سے درجن بھر میں سے کسی نے بھی معمولی سی بھی ترقی نہیں کی۔ اچانک، میں نے جیک پاٹ کو ٹکرماری۔ کچھ لاپرواہ ٹراؤٹ مچھلیوں نے میرے لالچ پر زور دیا اور ماہی گیر، جو وہاں موجود تھا، نے باقی لوگوں کے بارے میں مجھ سے بات کی۔ میرے پاس رینبو ٹراؤٹ مچھلی تھی۔

رد عمل #1: میرے شوہر، ڈیوڈ، فخر سے دوڑتے ہوئے آئے اور کہا، "آپ کے ساتھ زندگی بہت دلچسپ ہے!"

رد عمل #2: اس شام جب ہم کھانے کے کمرے میں رات کے کھانے کے لئے آئے، تو دو آدمی میرے شوہر کے پاس آئے اور کہا، "ڈیوڈ، تم کیسے مقابلہ کر رہے ہو؟" داؤد نے خالی نظروں سے ان کی طرف دیکھا۔ اسے اندازہ نہیں تھا کہ وہ کس بارے میں بات کر رہے تھے۔ یقیناً اس نے نہیں کیا۔ وہ وہی تھا جس نے سوچا تھا کہ میری مچھلی پکڑنا دلچسپ ہے۔ لیکن میں جانتا تھا کہ ان کا کیا مطلب ہے۔ انہیں توقع تھی کہ وہ خود کو کمزور محسوس کریں گے، اور انہوں نے یہ واضح کر دیا کہ میری کامیابی نے ان کے ساتھ بالکل یہی کیا ہے۔

شرک، دھوکہ دہی، الزام: کامیابی یا کامیابی کی ترکیب نہیں

طے شدہ ذہنیت میں ایک جھٹکا کتنا تکلیف دہ ہو سکتا ہے، اس ذہنیت آپ کو اس پر قابو پانے کے لئے کوئی اچھی ترکیب نہیں دیتی ہے۔ اگر ناکامی کا مطلب یہ ہے کہ آپ میں اہلیت یا صلاحیت کی کمی ہے۔ کہ آپ ناکام ہیں۔ تو آپ وہاں سے کہاں جائیں گے؟

ایک مطالعے میں، ساتویں جماعت کے طالب علموں نے ہمیں بتایا کہ وہ تعلیمی ناکامی کا جواب کیسے دیں گے۔ ایک نئے کورس میں خراب ٹیسٹ گریڈ۔ ترقی کی ذہنیت رکھنے والوں نے کہا کہ وہ اگلے ٹیسٹ

کے لیے سخت محنت کریں گے۔ لیکن طے شدہ ذہنیت کے حامل افراد نے کہا کہ وہ اگلے ٹیسٹ کے لئے کم پڑھائی کریں گے۔ اگر آپ میں صلاحیت نہیں ہے تو اپنا وقت کیوں ضائع کرتے ہیں؟ اور، انہوں نے کہا، وہ دھوکہ دہی پر سنجیدگی سے غور کریں گے! اگر آپ کے پاس صلاحیت نہیں ہے، تو انہوں نے سوچا، آپ کو صرف دوسرا راستہ تلاش کرنا ہو گا۔

مزید یہ کہ، اپنی ناکامیوں سے سیکھنے اور مرمت کرنے کی کوشش کرنے کے بجائے، طے شدہ ذہنیت والے لوگ صرف اپنی خود اعتمادی کو ٹھیک کرنے کی کوشش کر سکتے ہیں۔ مثال کے طور پر، وہ ایسے لوگوں کی تلاش میں جاسکتے ہیں جو ان سے بھی بدتر ہیں۔

کالج کے طالب علموں کو ٹیسٹ میں خراب کارکردگی دکھانے کے بعد دوسرے طالب علموں کے ٹیسٹ دیکھنے کا موقع دیا گیا۔ ترقی کی ذہنیت میں شامل لوگوں نے ان لوگوں کے امتحانات کو دیکھا جنہوں نے ان سے کہیں بہتر کارکردگی کا مظاہرہ کیا تھا۔ ہمیشہ کی طرح، وہ اپنی کمی کو دور کرنا چاہتے تھے۔ لیکن طے شدہ ذہنیت کے طالب علموں نے اسے دیکھنے کا انتخاب کیا۔

ان لوگوں کے ٹیسٹ جنہوں نے واقعی خراب کارکردگی کا مظاہرہ کیا تھا۔ یہ ان کا اپنے بارے میں بہتر محسوس کرنے کا طریقہ تھا۔

جم کولنز گڈوگرےٹ میں کارپوریٹ دنیا میں اسی طرح کی چیز کے بارے میں بتاتے ہیں۔ جیسے ہی پریکٹر اینڈ گیمبل نے کاغذی سامان کے کاروبار میں قدم رکھا، اسکاٹ پیپر۔ جو اس وقت رہنما تھا۔ نے صرف ہارمان لی۔ اپنے آپ کو متحرک کرنے اور لڑائی لڑنے کے بجائے، انہوں نے کہا، "اوہ، ٹھیک ہے... کم از کم اس کاروبار میں ایسے لوگ ہیں جو ہم سے بھی بدتر ہیں۔

ایک اور طریقہ جو طے شدہ ذہنیت کے حامل افراد ناکامی کے بعد اپنی عزت نفس کو ٹھیک کرنے کی کوشش کرتے ہیں وہ الزام تراشی یا بہانے بنانا ہے۔ آئیے جان میک ایئرو کی طرف لوٹتے ہیں۔

یہ کبھی اس کی غلطی نہیں تھی۔ ایک دفعہ وہ بخار کی وجہ سے میچ ہار گئے۔ ایک دفعہ اس کی کمر میں درد ہوا۔ ایک بار وہ توقعات کا شکار ہوا، دوسری بار ٹیبلائڈ کا۔ ایک بار وہ ایک دوست سے ہار گیا کیونکہ دوست محبت میں تھا اور وہ نہیں تھا۔ ایک بار اس نے میچ کے بہت قریب کھانا کھایا۔ ایک بار وہ بہت چالاک تھا، دوسری بار بہت پتلا تھا۔ ایک بار بہت سردی تھی، دوسری بار بہت گرم۔ ایک دفعہ وہ کم تربیت یافتہ تھے اور دوسری بار زیادہ تربیت یافتہ تھے۔

ان کی سب سے تکلیف دہ شکست، اور جو انہیں اب بھی راتوں کو جگاتی ہے، وہ 1984 کے فرنچ اوپن میں ان کی شکست تھی۔ ایوان لینڈل کو دو سیٹوں سے شکست دینے کے بعد وہ کیوں ہار گئے؟ میک ایئرو کے مطابق، یہ ان کی غلطی نہیں تھی۔ این بی سی کے ایک کیمرہ مین نے اپنا ہیڈ سیٹ اتارا تھا اور عدالت کی طرف سے شور آنے لگا۔

اس کی غلطی نہیں ہے۔ لہذا انہوں نے اپنی توجہ مرکوز کرنے کی صلاحیت یا اپنے جذباتی کنٹرول کو بہتر بنانے کے لئے تربیت نہیں کی۔

لیجنڈری باسکٹ بال کوچ جان ووڈن کا کہنا ہے کہ آپ اس وقت تک ناکام نہیں ہوتے جب تک

آپ الزام لگانا شروع نہ کر دیں۔ اس کا مطلب یہ ہے کہ آپ اب بھی اپنی غلطیوں سے سیکھنے کے عمل میں رہ سکتے ہیں جب تک کہ آپ ان سے انکار نہ کریں۔

جب ایزون، توانائی کی سب سے بڑی کمپنی ناکام ہو گئی اور تکبر کی ثقافت نے اس کا تختہ الٹ دیا۔ یہ کس کا قصور تھا؟ سی ای او اور رہائشی جینیئس جیفری اسکلنگ نے اصرار کیا کہ یہ میرا نہیں ہے۔ یہ دنیا کی غلطی تھی۔ ایزون جو کچھ کرنے کی کوشش کر رہا تھا اس کی دنیا نے تعریف نہیں کی۔ بڑے پیمانے پر کارپوریٹ دھوکہ دہی کے بارے میں محکمہ انصاف کی تحقیقات کے بارے میں کیا خیال ہے؟ ایک "جادوگر کا شکار"

ترقی پسند سی ای او جیک ویلچ نے جنرل الیکٹرک کی ایک ناکامی پر بالکل مختلف رد عمل کا اظہار کیا۔ 1986 میں جنرل الیکٹرک نے وال اسٹریٹ انویسٹمنٹ بینکنگ فرم کڈر پیبیاڈی کو خرید لیا۔ معاہدہ ختم ہونے کے فوراً بعد، کڈر پیبیاڈی کو ایک بڑے انسائیڈر ٹریڈنگ اسکیینڈل کا سامنا کرنا پڑا۔ چند سال بعد ایک تاجر جوزف جیٹ کی شکل میں ایک بار پھر آفت آئی۔

جس نے اپنے بونس کو پمپ کرنے کے لئے سیکڑوں ملین کی مالیت کے فرضی کاروباروں کا ایک گروپ بنایا۔ ویلچ نے اپنے جی ای کے چودہ سرکردہ ساتھیوں کو بری خبر سنانے اور ذاتی طور پر معافی مانگنے کے لئے فون کیا۔ ویلچ نے کہا، "میں نے اس تباہی کے لئے خود کو ذمہ دار ٹھہرایا۔"

ذہنیت اور افسردگی

ہو سکتا ہے کہ فرانسیسی شیف برنارڈ لوئساؤ صرف افسردہ تھا۔ کیا آپ یہ سوچ رہے تھے؟ ایک ماہر نفسیات اور ماہر تعلیم کی حیثیت سے، میں ڈپریشن میں بہت دلچسپی رکھتا ہوں۔ یہ کالج کیمپس میں جنگلی ہے، خاص طور پر فروری اور مارچ میں۔ موسم سرما ختم نہیں ہوا ہے، موسم گرما نظر نہیں آتا، کام کا انبار لگ گیا ہے، اور رشتے اکثر خراب ہو جاتے ہیں۔ پھر بھی یہ ایک طویل عرصے سے مجھ پر واضح ہے کہ مختلف طلباء ڈرامائی طور پر مختلف طریقوں سے افسردگی سے نمٹتے ہیں۔ کچھ نے سب کچھ پھسلنے دیا۔ دوسرے لوگ، اگرچہ بد بخت محسوس کر رہے ہیں، لٹکے رہتے ہیں۔ وہ خود کو کلاس میں گھسیٹتے ہیں، اپنے کام کو جاری رکھتے ہیں، اور اپنا خیال رکھتے ہیں۔ تاکہ جب وہ بہتر محسوس کریں، تو ان کی زندگی برقرار رہے۔

کچھ عرصہ پہلے، ہم نے یہ دیکھنے کا فیصلہ کیا کہ کیا ذہنیت اس فرق میں کردار ادا کرتی ہے۔ یہ جاننے کے لیے ہم نے طالب علموں کی ذہنیت کی پیمائش کی اور پھر انہیں فروری اور مارچ میں تین ہفتوں تک آن لائن "ڈائری" رکھنے پر مجبور کیا۔ ہر روز وہ اپنے موڈ، اپنی سرگرمیوں اور مسائل سے نمٹنے کے بارے میں سوالات کے جوابات دیتے تھے۔ یہاں ہم نے کیا دریافت کیا ہے۔

سب سے پہلے، طے شدہ ذہنیت والے طلباء میں ڈپریشن کی سطح زیادہ تھی۔ ہمارے تجزیوں سے پتہ چلتا ہے کہ اس کی وجہ یہ تھی کہ وہ اپنے مسائل اور ناکامیوں پر غور و فکر کرتے تھے، بنیادی طور پر خود کو

اس خیال کے ساتھ پریشان کرتے تھے کہ ناکامیوں کا مطلب یہ ہے کہ وہ نااہل یا نااہل ہیں: "یہ صرف میرے دماغ میں گردش کرتا رہا: آپ ڈوپ ہیں۔" میں اس خیال کو چھوڑ نہیں سکتا تھا کہ اس نے مجھے ایک مرد سے کم تر بنا دیا ہے۔ ایک بار پھر ناکامیوں نے ان پر لیبل لگا دیا اور انہیں کامیابی کا کوئی راستہ نہیں چھوڑا۔

اور وہ جتنا زیادہ افسردہ محسوس کرتے تھے، اتنا ہی وہ چیزوں کو جانے دیتے تھے۔ انہوں نے اپنے مسائل کو حل کرنے کے لئے جتنی کم کارروائی کی۔ مثال کے طور پر، انہوں نے اس چیز کا مطالعہ نہیں کیا جس کی انہیں ضرورت تھی، وہ وقت پر اپنی ذمہ داریاں نہیں سونپتے تھے، اور وہ اپنے کاموں کو جاری نہیں رکھتے تھے۔

اگرچہ طے شدہ ذہنیت کے حامل طالب علموں نے زیادہ ڈپریشن کا مظاہرہ کیا، پھر بھی ترقی کی ذہنیت والے بہت سارے لوگ تھے جو بہت تکلیف دہ محسوس کرتے تھے، یہ ڈپریشن کا عروج کا موسم تھا۔ اور یہاں ہم نے دیکھا

واقعی حیرت انگیز کچھ ہے۔ ترقی کی ذہنیت کے حامل لوگوں کو جتنا زیادہ افسردہ محسوس کیا گیا (شدید ڈپریشن سے کم)، جتنا زیادہ انہوں نے اپنے مسائل کا سامنا کرنے کے لئے اقدامات کیے، اتنا ہی زیادہ انہوں نے اپنے اسکول کے کام کو جاری رکھنے کو یقینی بنایا، اور اتنا ہی زیادہ انہوں نے اپنی زندگی کو برقرار رکھا۔ وہ جتنا برا محسوس کرتے تھے، وہ اتنے ہی زیادہ پر عزم ہو جاتے تھے!

درحقیقت، جس طرح سے انہوں نے کام کیا، اس سے شاید یہ جاننا مشکل تھا کہ وہ کتنے مایوس تھے۔ یہاں ایک کہانی ہے جو ایک نوجوان نے مجھے سنائی۔

میں ایک فریش مین تھا اور یہ پہلی بار تھا جب میں گھر سے دور تھا۔ ہر کوئی اجنبی تھا، کورسز مشکل تھے، اور جیسے جیسے سال گزرتا گیا میں زیادہ سے زیادہ افسردہ محسوس کرتا تھا۔ آخر کار، یہ ایک ایسے مقام پر پہنچ گیا جہاں میں مشکل سے صبح بستر سے باہر نکل سکتا تھا۔ لیکن ہر روز میں نے خود کو اٹھنے، نہانے، شیو کرنے اور جو کچھ کرنے کی ضرورت تھی وہ کرنے پر مجبور کیا۔ ایک دن میں واقعی ایک نچی سطح پر پہنچ گیا اور میں نے مدد مانگنے کا فیصلہ کیا، لہذا میں اپنے نفسیاتی کورس میں ٹیچنگ اسسٹنٹ کے پاس گیا اور اس سے مشورہ مانگا۔

"کیا تم اپنی کلاسوں میں جارہے ہو؟" اس نے پوچھا۔

"ہاں۔" میں نے جواب دیا۔

"کیا آپ اپنا مطالعہ جاری رکھے ہوئے ہیں؟" جی

ہاں۔"

"کیا آپ اپنے امتحانات میں ٹھیک ہیں؟" جی

ہاں۔"

"ٹھیک ہے،" اس نے مجھے بتایا، "پھر تم افسردہ نہیں ہو۔"

جی ہاں، وہ افسردہ تھا، لیکن وہ ترقی کی ذہنیت کے لوگوں کے عزم کے ساتھ مقابلہ کر رہا تھا۔

کیا مزاج کا اس سے بہت کچھ لینا دینا نہیں ہے؟ کیا کچھ لوگ فطرت کے لحاظ سے حساس نہیں ہیں، جبکہ دوسرے چیزوں کو صرف اپنی پیٹھ سے اتارنے دیتے ہیں؟ مزاج یقیناً ایک کردار ادا کرتا ہے، لیکن ذہنیت کہانی کا ایک اہم حصہ ہے۔ جب ہم نے لوگوں کو ترقی کی ذہنیت سکھائی، تو اس نے ان کے افسردہ مزاج پر رد عمل ظاہر کرنے کے طریقے کو بدل دیا۔ وہ جتنا برا محسوس کرتے تھے، اتنا ہی زیادہ حوصلہ افزائی کرتے تھے اور انہیں درپیش مسائل کا سامنا کرنا پڑتا تھا۔

خلاصہ یہ ہے کہ جب لوگ طے شدہ خصوصیات پر یقین رکھتے ہیں تو انہیں ہمیشہ ناکامی سے ناچنے کا خطرہ رہتا ہے۔ یہ مستقل طریقے سے ان کی وضاحت کر سکتا ہے۔ ہوشیار یا باصلاحیت، یہ ذہنیت ان سے نمٹنے کے وسائل سے محروم ہوتی نظر آتی ہے۔

جب لوگوں کو یقین ہوتا ہے کہ ان کی بنیادی خصوصیات کو فروغ دیا جاسکتا ہے تو، ناکامیاں اب بھی نقصان پہنچا سکتی ہیں، لیکن ناکامیاں ان کی وضاحت نہیں کرتی ہیں۔ اور اگر صلاحیتوں کو بڑھایا جاسکتا ہے۔ اگر تبدیلی اور ترقی ممکن ہے۔ تو پھر بھی کامیابی کے بہت سے راستے ہیں۔

ذہنیت کو شش کے معنی کو تبدیل کرتی ہے

بچپن میں، ہمیں باصلاحیت لیکن بے ترتیب خرگوش اور ہلنے والے لیکن مستحکم کچھوے میں سے کسی ایک کا انتخاب کرنے کا موقع دیا گیا تھا۔ سبق یہ ہونا چاہئے تھا کہ آہستہ اور مستحکم دوڑ جیت جاتا ہے۔ لیکن، واقعی، کیا ہم میں سے کسی نے کبھی کچھو بننا چاہا تھا؟

نہیں، ہم صرف ایک کم احمق خرگوش بننا چاہتے تھے۔ ہم ہوا کی طرح تیز رفتار ہونا چاہتے تھے اور کچھ زیادہ تزویراتی انداز اختیار کرنا چاہتے تھے، مثال کے طور پر، اختتامی لائن سے پہلے بہت زیادہ شور نہیں اٹھانا چاہتے تھے۔ سب کے بعد، ہر کوئی جانتا ہے کہ جیتنے کے لئے آپ کو دکھانا ہوگا۔

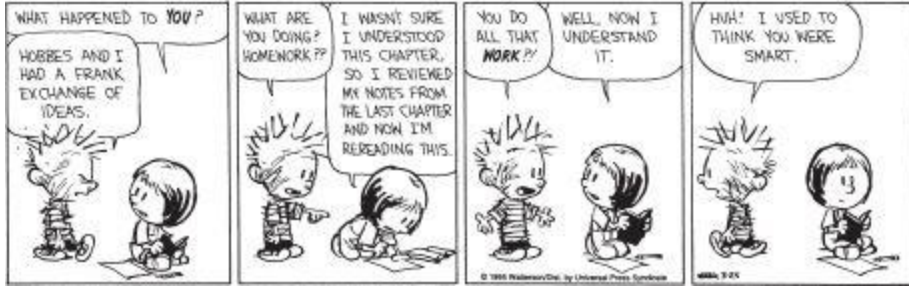
کچھوے اور خرگوش کی کہانی نے کوشش کی طاقت کو آگے بڑھانے کی کوشش میں کوشش کو بدنام کیا۔ اس سے اس تاثر کو تقویت ملی کہ یہ کوشش پلوڈرز کے لیے کی جاتی ہے اور یہ تجویز دی گئی کہ شاذ و نادر واقعات میں جب باصلاحیت افراد گیند گراتے ہیں تو پلڈر گھس کر داخل ہو سکتا ہے۔

چھوٹا سا انجن جو کر سکتا تھا، سست، بیگی ہاتھی، اور خستہ حال ٹگ بوٹ۔ وہ خوبصورت تھے، وہ اکثر حد سے زیادہ مشابہت رکھتے تھے، اور جب وہ کامیاب ہوئے تو ہم ان کے لئے خوش تھے۔ درحقیقت، مجھے آج تک یاد ہے کہ مجھے ان چھوٹی چھوٹی مخلوقات (یا مشینوں) سے کتنا لگاؤ تھا، لیکن میں نے ان سے کسی بھی طرح شناخت نہیں کی۔ پیغام یہ تھا: اگر آپ اتنے بد قسمت ہیں کہ کوڑے کرکٹ کا نشانہ بن سکتے ہیں۔ اگر آپ کے پاس وظیفے کی کمی ہے۔ تو آپ کو مکمل طور پر ناکام ہونے کی ضرورت نہیں ہے۔ آپ

ایک پیارا، پیارا اچھوٹا سا اسلو گر بن سکتے ہیں، اور شاید (اگر آپ واقعی اس پر کام کرتے ہیں اور تمام مکروہ تماشائیوں کا مقابلہ کرتے ہیں) یہاں تک کہ ایک کامیابی بھی۔

آپ کا بہت بہت شکریہ، میں عطیہ لے لوں گا۔

مسئلہ یہ تھا کہ ان کہانیوں نے اسے یا تو ایک یا ایک میں تبدیل کر دیا۔ یا تو آپ کے پاس صلاحیت ہے یا آپ کوشش کرتے ہیں۔ اور یہ طے شدہ ذہنیت کا حصہ ہے۔ کوشش ان لوگوں کے لئے ہے جن کے پاس صلاحیت نہیں ہے۔ طے شدہ ذہنیت کے حامل لوگ ہمیں بتاتے ہیں، "اگر آپ کو کسی چیز پر کام کرنا ہے، تو آپ کو اس میں اچھا نہیں ہونا چاہیے۔ ان کا مزید کہنا تھا کہ 'چیزیں ان لوگوں کے لیے آسانی سے آجاتی ہیں جو سچے ذہین ہوتے ہیں۔



کیلون اور ہو بس ©1995 ڈبلیو ایٹر سن. یونیورسل پیآر ای ایس

ایس سنڈکیٹ کی اجازت سے دوبارہ چھاپا گیا

میں الینوائے یونیورسٹی میں نفسیات کے شعبے میں ایک نوجوان پروفیسر تھا۔ ایک رات دیر گئے، میں نفسیات کی عمارت سے گزر رہا تھا اور دیکھا کہ کچھ فیکلٹی دفاتر میں لائٹس جل رہی تھیں۔ میرے کچھ ساتھی دیر سے کام کر رہے تھے۔ میں نے اپنے آپ کو سوچا کہ انہیں میری طرح ہوشیار نہیں ہونا چاہئے۔

مجھے کبھی نہیں لگا کہ وہ اتنے ہی ہوشیار اور زیادہ محنتی ہو سکتے ہیں! میرے لئے یہ یا تو تھا۔ یا۔ اور یہ واضح تھا کہ میں یا تو اس کی قدر کرتا ہوں یا اس سے زیادہ۔

مصنف اور نیویارکر کے مصنف مسیکم گلیڈویل نے مشورہ دیا ہے کہ ایک معاشرے کے طور پر ہم کوشش کے ذریعے کامیابی پر قدرتی اور آسان کامیابی کو اہمیت دیتے ہیں۔ ہم اپنے ہیروز کو غیر انسانی صلاحیتوں سے نوازتے ہیں جو انہیں لامحالہ ان کی عظمت کی طرف لے جاتے ہیں۔ ایسا لگتا ہے جیسے مڈوری رحم سے باہر نکل آئے، مائیکل جارجن ڈربنگ کر رہے تھے، اور پکاسو ڈوڈلنگ کر رہے تھے۔ یہ طے شدہ ذہنیت کو پوری طرح سے پکڑتا ہے۔ اور یہ ہر جگہ ہے۔

ڈیوک یونیورسٹی کے محققین کی ایک رپورٹ انڈرگریجویٹ خواتین میں اضطراب اور ڈپریشن کے

بارے میں خطرے کی گھنٹی بجاتی ہے جو "آسان کمال" کی خواہش مند ہیں۔ ان کا ماننا ہے کہ انہیں کامل خوبصورتی، کامل عورت اور کامل اسکالرشپ کا مظاہرہ کرنا چاہئے (یا کم از کم کوشش کے بغیر)۔

صرف امریکی ہی وہ لوگ نہیں ہیں جو کوششوں سے نفرت کرتے ہیں۔ فرانسیسی ایگزیکٹو پیئر شیویلر کہتے ہیں کہ 'ہم کوشش کرنے والی قوم نہیں ہیں۔ بہر حال، اگر آپ کے پاس ساور فیئر [علم اور ٹھنڈک کا مرکب] ہے، تو آپ آسانی سے کام کرتے ہیں۔

تاہم ترقی کی ذہنیت رکھنے والے لوگ کچھ مختلف مانتے ہیں۔ ان کے لیے ذہین افراد کو بھی اپنی کامیابیوں کے لیے سخت محنت کرنی پڑتی ہے۔ اور تحفہ حاصل کرنے کے بارے میں وہ کہیں گے کہ اتنی بہادری کیا ہے؟ ہو سکتا ہے کہ وہ وظیفے کی تعریف کریں، لیکن وہ کوشش کی تعریف کرتے ہیں، چاہے کچھ بھی ہو۔

آپ کی صلاحیت یہ ہے کہ کوشش وہ ہے جو اس صلاحیت کو جلا بخشتی ہے اور اسے کامیابی میں بدل دیتی ہے۔

Seabiscuit

یہاں ایک گھوڑا تھا جو اتنا ٹوٹا ہوا تھا کہ اسے سونے پر مجبور کیا جانا تھا۔ درحقیقت، یہاں لوگوں کی ایک پوری ٹیم تھی۔ جو کی، مالک، ٹرینر۔ جو کسی نہ کسی طرح سے نقصان پہنچا تھا۔ اس کے باوجود انہوں نے اپنے پختہ عزم اور تمام مشکلات کے باوجود خود کو فاتح میں تبدیل کر لیا۔ ایک کمزور قوم نے اس گھوڑے اور سوار کو اس بات کی علامت کے طور پر دیکھا کہ ہمت اور جذبے سے کیا حاصل کیا جاسکتا ہے۔

اسی طرح سی بسکٹ کی مصنفہ لورا ہلنبر انڈ کے بارے میں متوازی کہانی بھی اسی طرح متاثر کن ہے۔ اپنے کالج کے سالوں میں شدید، بار بار دائمی تھکاوٹ کی وجہ سے جو کبھی دور نہیں ہوئی، وہ اکثر کام کرنے سے قاصر رہتی تھی۔ پھر بھی "گھوڑے جو کر سکتا تھا" کی کہانی میں کچھ ایسا تھا جس نے اسے جکڑ لیا اور متاثر کیا، تاکہ وہ وصیت کی فتح کے بارے میں ایک دل کش، شاندار کہانی لکھنے کے قابل ہو سکے۔ یہ کتاب سیبسکوٹ کی فتح اور اس کی اپنی فتح کا ثبوت تھی۔

ترقی کی ذہنیت کے عینک سے دیکھا جائے تو، یہ کوشش کی تبدیلی کی طاقت کے بارے میں کہانیاں ہیں۔ آپ کی صلاحیت کو تبدیل کرنے اور آپ کو ایک شخص کے طور پر تبدیل کرنے کے لئے کوشش کی طاقت۔ لیکن طے شدہ ذہنیت کے تحت، یہ تین آدمیوں اور ایک گھوڑے کے بارے میں ایک عمدہ کہانی ہے، جن میں تمام خامیاں تھیں، جنہیں بہت کوشش کرنی پڑی۔

ہائی ایشورٹ: بڑا خطرہ

طے شدہ ذہنیت کے نقطہ نظر سے، کوشش صرف خامیوں والے لوگوں کے لئے ہے۔ اور جب لوگ پہلے سے ہی جانتے ہیں کہ وہ کمی کا شکار ہیں، تو شاید ان کے پاس کوشش کرنے سے کھونے کے لئے کچھ نہیں ہے۔ لیکن اگر آپ کی شہرت کے دعوے میں کوئی کمی نہیں ہے۔ اگر آپ کو ذہین، باصلاحیت، یا قدرتی سمجھا جاتا ہے۔ تو آپ کے پاس کھونے کے لئے بہت کچھ ہے۔ کوشش آپ کو کم کر سکتی ہے۔

ناد جاسالر نو سو نمبر گ نے دس سال کی عمر میں فلاڈیلفیا آرکیسٹرا کے ساتھ وائلن کا آغاز کیا۔ اس کے باوجود جب وہ وائلن کی عظیم استاد ڈورو تھی ڈیلے کے ساتھ تعلیم حاصل کرنے کے لیے جولیرڈ پہنچی تو اس میں بہت سی خوفناک عادات تھیں۔ اس کی انگلیاں اور جھکنا عجیب تھا اور اس نے اپنا وائلن غلط پوزیشن میں تھام رکھا تھا، لیکن اس نے تبدیل کرنے سے انکار کر دیا۔ کئی سالوں کے بعد، اس نے دیکھا کہ دوسرے طالب علموں نے اسے پکڑ لیا اور یہاں تک کہ اس سے بھی آگے نکل گیا، اور اس کی نو عمری کے آخر میں

اس کے پاس اعتماد کا بحران تھا۔ "میں کامیابی کا عادی تھا، اخبارات میں غیر معمولی لیبل لگانے کا عادی تھا، اور اب میں ایک ناکامی کی طرح محسوس کر رہا ہوں۔"

یہ بے وقوف کوشش کرنے سے ڈرتا تھا۔ "میں جس چیز سے گزر رہی تھی، وہ خوف کی وجہ سے ابل گئی تھی۔ کوشش کرنے اور ناکام ہونے کا خوف... اگر آپ آڈیشن میں جاتے ہیں اور واقعی کوشش نہیں کرتے ہیں، اگر آپ واقعی تیار نہیں ہیں، اگر آپ نے اتنی محنت نہیں کی جتنی آپ کر سکتے تھے اور آپ جیت نہیں پاتے ہیں، تو آپ کے پاس ایک بہانہ ہے... یہ کہنے سے زیادہ مشکل کچھ نہیں ہے،" میں نے اپنا سب کچھ دے دیا اور یہ کافی اچھا نہیں تھا۔"

کوشش کرنے اور پھر بھی ناکام ہونے کا خیال۔ اپنے آپ کو بہانوں کے بغیر چھوڑنے کا خیال طے شدہ ذہنیت کے اندر بدترین خوف ہے، اور اس نے اسے پریشان اور مفلوج کر دیا۔ یہاں تک کہ اس نے اپنے سبق میں اپنا وائلن لانا بھی بند کر دیا تھا!

پھر، ایک دن، سالوں کے صبر اور سمجھ بوجھ کے بعد، ڈیلے نے اس سے کہا، "سنو، اگر آپ اگلے ہفتے اپنا وائلن نہیں لاتے ہیں، تو میں آپ کو اپنی کلاس سے باہر نکال رہا ہوں۔" سالر نو سو نمبر گ نے سوچا کہ وہ مذاق کر رہی ہے، لیکن ڈیلے صوفے سے اٹھی اور پرسکون طریقے سے اسے بتایا، "میں مذاق نہیں کر رہا ہوں۔ اگر آپ اپنا ٹیلنٹ ضائع کرنے جا رہے ہیں تو میں اس کا حصہ نہیں بننا چاہتا۔ یہ کافی عرصے سے چل رہا ہے۔"

کوشش اتنی خوفناک کیوں ہے؟

اس کی دو وجوہات ہیں۔ ایک یہ کہ طے شدہ ذہنیت میں عظیم ذہین افراد کو اس کی ضرورت نہیں ہوتی۔ لہذا صرف اس کی ضرورت آپ کی صلاحیت پر سایہ ڈالتی ہے۔ دوسری بات یہ ہے کہ، جیسا کہ نادجا تجویز کرتا ہے، یہ آپ کے تمام بہانوں کو چھین لیتا ہے۔ کوشش کے بغیر، آپ ہمیشہ کہہ سکتے ہیں، "میں [خالی جگہ کو بھر سکتا تھا]۔ لیکن ایک بار جب آپ کوشش کرتے ہیں، تو آپ مزید یہ نہیں کہہ سکتے

ہیں۔ ایک بار کسی نے مجھ سے کہا، "میں یو-یو ماہو سکتا تھا۔" اگر اس نے واقعی اس کے لئے کوشش کی ہوتی، تو وہ ایسا کہنے کے قابل نہیں ہوتی۔

سیلر نو سو نمبر گ ڈی لے کو کھونے سے خوفزدہ تھا۔ آخر کار اس نے فیصلہ کیا کہ کوشش کرنا اور ناکام ہونا۔ ایک ایماندار ناکامی۔ اس کو رس سے بہتر ہے جس پر وہ چل رہی تھی، اور لہذا اس نے آنے والے مقابلے کے لئے ڈیلے کے ساتھ تربیت شروع کر دی۔ پہلی بار وہ باہر گئی، اور ویسے، جیت گئی۔ اب وہ کہتی ہیں، "یہ ایک ایسی چیز ہے جسے میں ایک حقیقت کے طور پر جانتی ہوں: آپ کو ان چیزوں کے لئے سخت محنت کرنی پڑتی ہے جن سے آپ سب سے زیادہ محبت کرتے ہیں۔ اور جب یہ موسیقی ہے جس سے آپ محبت کرتے ہیں، تو آپ اپنی زندگی کی لڑائی میں ہیں۔"

کوشش کا خوف رشتوں میں بھی ہو سکتا ہے، جیسا کہ ایک متحرک اور پرکشش نوجوان عورت امانڈا کے ساتھ ہوا۔

میرے پاس بہت سارے پاگل بوائے فرینڈ تھے۔ بہت زیادہ۔ وہ ناقابل اعتماد سے لے کر غیر سنجیدہ تک تھے۔ "ایک بار کے لئے ایک اچھے آدمی کے بارے میں کیا خیال ہے؟" میرا سب سے اچھا دوست؟

کار لانے ہمیشہ کہا۔ یہ اس طرح تھا، "آپ بہتر کے مستحق ہیں۔"

تو پھر کار لانے مجھے اپنے دفتر کے ایک آدمی روب کے ساتھ جوڑ دیا۔ وہ بہت اچھا تھا، اور صرف پہلے دن ہی نہیں۔ میں نے اس سے محبت کی۔ یہ اس طرح تھا، "اوہ، میرے خدا، ایک لڑکا جو واقعی وقت پر آتا ہے۔" پھر یہ سنگین ہو گیا اور میں گھبرا گیا۔ میرا مطلب ہے، یہ شخص واقعی مجھے پسند کرتا تھا، لیکن میں یہ سوچنے سے باز نہیں آسکتا تھا کہ اگر وہ واقعی مجھے جانتا ہے، تو وہ بند ہو سکتا ہے۔ میرا مطلب ہے، کیا ہو گا اگر میں نے واقعی کوشش کی اور یہ کام نہیں کیا؟ مجھے لگتا ہے کہ میں یہ خطرہ نہیں لے سکتا۔

کم خطرہ: بڑا خطرہ

ترقی کی ذہنیت میں، کسی چیز کو بری طرح سے چاہتے ہیں، یہ سوچنا کہ آپ کے پاس اسے حاصل کرنے کا موقع ہے، اور پھر اس کے بارے میں کچھ نہیں کرنا تقریباً قابل فہم ہے۔ جب ایسا ہوتا ہے، تو میں جو ہو سکتا تھا وہ دل دہلا دینے والا ہوتا ہے، تسلی بخش نہیں۔

1930 سے 1950 کی دہائی تک بہت کم امریکی خواتین تھیں جو کلیئر بوتھ لوس سے زیادہ کامیاب تھیں۔ وہ ایک مشہور مصنفہ اور ڈراما نگار تھیں، وہ دوبار کانگریس کے لئے منتخب ہوئیں، اور وہ اٹلی میں سفیر تھیں۔ ان کا کہنا تھا کہ 'میں کامیابی کا لفظ نہیں سمجھتی۔ میں جانتا ہوں کہ لوگ اسے میرے بارے میں استعمال کرتے ہیں، لیکن میں اسے نہیں سمجھتا۔' ان کی عوامی زندگی اور نجی سانحات نے انہیں اپنے سب سے بڑے پیار یعنی تھیٹر کے لیے لکھنے سے روک دیا۔ انہوں نے دی ویمن جیسے ڈراموں میں بہت کامیابی حاصل کی تھی، لیکن کسی سیاسی شخصیت کے لئے یہ کام نہیں کرے گا کہ وہ سخت، سیکسی مزاحیہ فلمیں لکھتے رہیں۔

ان کے لیے سیاست وہ ذاتی تخلیقی کوشش فراہم نہیں کرتی تھی جس کی وہ سب سے زیادہ قدر کرتی تھیں، اور پیچھے مڑ کر دیکھنے پر وہ تھیٹر کے لیے اپنے شوق کی پیروی نہ کرنے پر خود کو معاف نہیں کر سکتی تھیں۔ وہ کہتی ہیں کہ 'میں اکثر سوچتی تھی کہ اگر میں خود نوشت لکھوں تو میرا عنوان 'آٹو بائیو گرافی آف اے فیل' ہوگا۔"

بلی جین کنگ کا کہنا ہے کہ یہ سب اس بارے میں ہے کہ آپ پیچھے مڑ کر دیکھنا اور کیا کہنا چاہتے ہیں۔ میں اس سے متفق ہوں۔ آپ پیچھے مڑ کر دیکھ سکتے ہیں اور کہہ سکتے ہیں، "میں آپ کے غیر استعمال شدہ عطیات کو ٹرافیوں کی طرح پالش کر سکتا تھا۔ یا آپ پیچھے مڑ کر دیکھ سکتے ہیں اور کہہ سکتے ہیں، "میں نے ان چیزوں کے لئے اپنا سب کچھ دے دیا جن کی میں قدر کرتا تھا۔ سوچیں کہ آپ پیچھے مڑ کر کیا کہنا چاہتے ہیں۔ پھر اپنی ذہنیت کا انتخاب کریں۔

علم کو عمل میں تبدیل کرنا

یقیناً، طے شدہ ذہنیت کے حامل لوگوں نے ان کتابوں کو پڑھا ہے جن میں کہا گیا ہے: کامیابی آپ کی بہترین شخصیت ہونے کے بارے میں ہے، نہ کہ دوسروں سے بہتر ہونے کے بارے میں۔ ناکامی ایک

ہے

موقع، مذمت نہیں۔ کوشش کامیابی کی کلید ہے۔ لیکن وہ اسے عملی جامہ نہیں پہنا سکتے کیونکہ ان کی بنیادی ذہنیت یعنی متعین خصوصیات پر ان کا یقین۔

وہ انہیں بالکل مختلف بات بتا رہے ہیں: یہ کہ کامیابی دوسروں کے مقابلے میں زیادہ باصلاحیت ہونے کے بارے میں ہے، یہ کہ ناکامی آپ کی پیمائش کرتی ہے، اور یہ کوشش ان لوگوں کے لئے ہے جو ٹیلنٹ پر ایسا نہیں کر سکتے ہیں۔

سوالات اور جوابات

اس وقت، آپ کے پاس شاید سوالات ہیں۔ مجھے دیکھنے دیں کہ کیا میں ان میں سے کچھ کا جواب دے سکتا ہوں۔

سوال: اگر لوگ سمجھتے ہیں کہ ان کی خوبیاں متعین ہیں، اور انہوں نے خود کو ذہین یا باصلاحیت ثابت کیا ہے، تو انہیں اسے ثابت کرنے کی کیا ضرورت ہے؟ آخر کار، جب شہزادے نے اپنی بہادری کا ثبوت دیا، تو وہ اور شہزادی ہمیشہ خوشی سے رہتے تھے۔ اسے باہر جانے اور ہر روز ایک اژدھے کو مارنے کی ضرورت نہیں تھی۔ کیوں طے شدہ ذہنیت والے لوگ خود کو ثابت نہیں کرتے اور پھر ہمیشہ خوشی سے زندگی گزارتے ہیں؟

کیونکہ ہر روز نئے اور بڑے ڈر یگان آتے ہیں اور جیسے جیسے چیزیں مشکل ہوتی جاتی ہیں، شاید وہ صلاحیت جو انہوں نے کل ثابت کی تھی وہ آج کے کام کے مطابق نہیں ہے۔ ہو سکتا ہے کہ وہ الجبرا کے لئے کافی ہوشیار تھے لیکن حساب نہیں۔ ہو سکتا ہے کہ وہ چھوٹی لیگوں کے لئے کافی اچھے کھلاڑی تھے

لیکن بڑی لگیوں کے لئے نہیں۔ شاید وہ اپنے اسکول کے اخبار کے لئے کافی اچھے مصنف تھے لیکن نیویارک ٹائمز کے لئے نہیں۔

تو وہ بار بار اپنے آپ کو ثابت کرنے کے لئے دوڑ رہے ہیں، لیکن وہ کہاں جا رہے ہیں؟ میرے خیال میں وہ اکثر اپنی جگہ دوڑتے رہتے ہیں، بے شمار اثبات جمع کرتے ہیں، لیکن ضروری نہیں کہ وہ جہاں ہونا چاہتے ہیں وہاں ختم ہو جائیں۔

آپ ان فلموں کو جانتے ہیں جہاں مرکزی کردار ایک دن جاگتا ہے اور دیکھتا ہے کہ اس کی زندگی قابل قدر نہیں رہی ہے۔ وہ ہمیشہ لوگوں کو بہتر بناتا رہا ہے، نہ ہی بڑھتا ہے، سیکھتا ہے، یاد دیکھ بھال نہیں کرتا ہے۔ میرا پسندیدہ گراؤنڈ ہوگ ڈے ہے، جو میں نے طویل عرصے تک نہیں دیکھا کیونکہ میں اس نام سے آگے نہیں بڑھ سکا۔ بہر حال، گراؤنڈ ہوگ ڈے میں، بل مرے صرف ایک دن جاگ کر پیغام حاصل نہیں کرتے ہیں؛ انہیں پیغام ملنے تک ایک ہی دن کو بار بار دہرانا پڑتا ہے۔

فل کونورز (مرے) پٹسبرگ کے ایک مقامی اسٹیشن کے لیے ایک ماہر موسمیات ہے جسے گراؤنڈ ہوگ کو کور کرنے کے لیے پنسلوانیا کے شہر پنکسوٹونی بھیجا جاتا ہے۔

دن کی تقریب. ۲ فروری کو، ایک گراؤنڈ ہوگ کو اس کے چھوٹے سے گھر سے باہر لے جایا جاتا ہے۔ اگر اس کا سایہ دیکھنے کا فیصلہ کیا جائے تو موسم سرما کے مزید چھ ہفتے ہوں گے۔ اگر نہیں، تو جلد موسم بہار آئے گا۔

فل، جو خود کو ایک برتر ہستی سمجھتا ہے، تقریب، قصبے اور لوگوں ("ہکس" اور "مورونز") کے لئے مکمل نفرت رکھتا ہے، اور یہ بالکل واضح کرنے کے بعد، وہ جتنی جلدی ممکن ہو پنکسوٹونی سے باہر نکلنے کا ارادہ رکھتا ہے۔ لیکن ایسا نہیں ہونا چاہئے۔ شہر میں ایک برفانی طوفان آتا ہے، وہ وہاں رہنے پر مجبور ہو جاتا ہے، اور جب وہ اگلی صبح اٹھتا ہے، تو یہ دوبارہ گراؤنڈ ہوگ ڈے ہے۔ سونی اور چیر کا ایک ہی گانا، "آئی گوٹ یو میے" انہیں گھڑی کے ریڈیو پر جگاتا ہے اور وہی گراؤنڈ ہوگ فیسٹیول ایک بار پھر زور پکڑ رہا ہے۔ اور ایک بار پھر۔ اور ایک بار پھر۔

سب سے پہلے، وہ علم کو اپنے مخصوص ایجنڈے کو آگے بڑھانے کے لئے استعمال کرتا ہے، دوسرے لوگوں کو بیوقوف بناتا ہے۔ چونکہ وہ واحد شخص ہے جو اس دن کو دوبارہ زندہ کرتا ہے، لہذا وہ ایک دن کسی عورت سے بات کر سکتا ہے، اور پھر اس معلومات کو اسے دھوکہ دینے، متاثر کرنے اور دھوکہ دینے کے لئے استعمال کر سکتا ہے۔ وہ طے شدہ ذہنیت کی جنت میں ہے۔ وہ بار بار اپنی برتری ثابت کر سکتا ہے۔

لیکن ان گنت دنوں کے بعد، اسے احساس ہوتا ہے کہ یہ سب کہیں نہیں جا رہا ہے اور وہ خود کو مارنے کی کوشش کرتا ہے۔ وہ ایک کار کو حادثے کا شکار کرتا ہے، وہ خود کو کرنٹ لگاتا ہے، وہ اسٹیپل سے چھلانگ لگاتا ہے، وہ ٹرک کے سامنے چلتا ہے۔ باہر نکلنے کا کوئی راستہ نہ ہونے کی وجہ سے، آخر کار اس پر طلوع ہوتا ہے۔ وہ اس وقت کو سیکھنے کے لئے استعمال کر سکتا ہے۔ وہ پیانو سیکھنے جاتا ہے۔ وہ شوق سے پڑھتا ہے۔ وہ آئس مجسمہ سازی سیکھتا ہے۔ وہ ان لوگوں کے بارے میں پتہ لگاتا ہے جنہیں اس دن مدد کی ضرورت ہوتی ہے (ایک لڑکا جو درخت سے گر رہا ہے، ایک آدمی جو اس کے اسٹیک پر دم گھٹتا

ہے) اور ان کی مدد کرنا شروع کر دیتا ہے، اور ان کی دیکھ بھال کرنا شروع کر دیتا ہے۔ بہت جلد دن کافی لمبا نہیں ہے! ذہنیت کی یہ تبدیلی مکمل ہونے کے بعد ہی وہ جادو سے آزاد ہوتا ہے۔

سوال: کیا ذہنیت آپ کے میک اپ کا مستقل حصہ ہے یا آپ انہیں تبدیل کر سکتے ہیں؟

مانیٹ سیٹس آپ کی شخصیت کا ایک اہم حصہ ہیں، لیکن آپ انہیں تبدیل کر سکتے ہیں۔ صرف دو ذہنیت کے بارے میں جاننے سے، آپ نئے طریقوں سے سوچنا اور رد عمل دینا شروع کر سکتے ہیں۔ لوگ مجھ سے کہتے ہیں کہ جب وہ طے شدہ ذہنیت کی زد میں ہوتے ہیں تو وہ خود کو پکڑنا شروع کر دیتے ہیں۔ سیکھنے کا موقع ضائع کرنا، ناکامی کا لیبل محسوس کرنا، یا جب کسی چیز کے لئے بہت زیادہ کوشش کی ضرورت ہوتی ہے تو حوصلہ شکنی کرنا۔ اور پھر وہ خود کو ترقی کی ذہنیت میں تبدیل کرتے ہیں۔ اس بات کو یقینی بناتے ہوئے کہ وہ چیلنج کو قبول کریں، اس سے سیکھیں

ناکامی، یا اپنی کوشش جاری رکھیں۔ جب میں اور میرے گریجویٹ طالب علموں نے پہلی بار ذہنیت کو دریافت کیا، تو وہ مجھے طے شدہ ذہنیت میں پکڑتے، مہربانی سے مسکراتے، اور مجھے اس سے آگاہ کرتے۔ یہ سمجھنا بھی ضروری ہے کہ اگر لوگوں کے پاس ایک طے شدہ ذہنیت ہے تو بھی وہ ہمیشہ اس ذہنیت میں نہیں ہوتے ہیں۔ درحقیقت، ہمارے بہت سے مطالعات میں، ہم لوگوں کو ترقی کی ذہنیت میں ڈالتے ہیں۔ ہم انہیں بتاتے ہیں کہ ایک صلاحیت سیکھی جاسکتی ہے اور یہ کام انہیں ایسا کرنے کا موقع دے گا۔ یا ہم انہیں ایک سائنسی مضمون پڑھتے ہیں جو انہیں ترقی کی ذہنیت سکھاتا ہے۔ مضمون میں ان لوگوں کی وضاحت کی گئی ہے جن کے پاس قدرتی صلاحیت نہیں تھی، لیکن جنہوں نے غیر معمولی مہارتیں تیار کیں۔ یہ تجربات ہمارے تحقیقی شرکاء کو کم از کم اس وقت کے لئے ترقی پسند مفکرین میں تبدیل کرتے ہیں۔ اور وہ ترقی کی سوچ رکھنے والے مفکرین کی طرح بھی کام کرتے ہیں۔

بعد میں، تبدیلی کے بارے میں ایک باب ہے۔ وہاں میں ان لوگوں کی وضاحت کرتا ہوں جو تبدیل ہوئے ہیں اور ہم نے تبدیلی لانے کے لئے پروگرام تیار کیے ہیں۔

سوال: کیا میں آدھا اور آدھا ہو سکتا ہوں؟ میں اپنے اندر دونوں ذہنیت کو پہچانتا ہوں۔

ہم سب کے پاس دونوں کے عناصر ہیں۔ ہم سب طے شدہ اور ترقی کی ذہنیت کا مرکب ہیں۔ میں اس کے بارے میں یا تو ایک سادہ کے طور پر بات کر رہا ہوں۔ یا ابھی سادگی کی خاطر۔

لوگ مختلف علاقوں میں مختلف ذہنیت بھی رکھ سکتے ہیں۔ میں سوچ سکتا ہوں کہ میری فنکارانہ صلاحیتیں طے شدہ ہیں لیکن میری ذہانت کو ترقی دی جاسکتی ہے۔ یا یہ کہ میری شخصیت طے شدہ ہے، لیکن میری تخلیقی صلاحیتوں کو فروغ دیا جاسکتا ہے۔ ہم نے پایا ہے کہ کسی خاص علاقے میں لوگوں کی جو بھی ذہنیت ہے وہ اس علاقے میں ان کی رہنمائی کرے گی۔

سوال: کیا آپ یہ کہہ رہے ہیں کہ جب لوگ ناکام ہوتے ہیں تو یہ ہمیشہ ان کی غلطی ہوتی ہے کہ انہوں نے کافی کوشش نہیں کی؟

نہیں! یہ سچ ہے کہ کوشش بہت اہم ہے۔ کوئی بھی اس کے بغیر زیادہ دیر تک کامیاب نہیں ہو سکتا ہے۔ لیکن یہ یقینی طور پر واحد چیز نہیں ہے۔ لوگوں کے پاس مختلف وسائل اور مواقع ہیں۔ مثال کے طور پر، پیسے والے لوگوں (یا امیر والدین) کے پاس حفاظتی جال ہے۔ وہ زیادہ خطرات اٹھا سکتے ہیں اور کامیاب ہونے تک لمبے عرصے تک چلتے رہ سکتے ہیں۔ اچھی تعلیم تک آسان رسائی والے لوگ، بااثر دوستوں کے نیٹ ورک والے لوگ، وہ لوگ جو صحیح میں رہنا جانتے ہیں

صحیح وقت پر جگہ - سب کو اپنی کوشش کا فائدہ اٹھانے کا بہتر موقع ملتا ہے۔ امیر، تعلیم یافتہ، مربوط کوشش بہتر کام کرتی ہے۔

کم وسائل والے لوگ، ان کی پوری کوشش کے باوجود، اتنی آسانی سے پٹری سے اتر سکتے ہیں۔ آبائی شہر کا پلانٹ جس میں آپ نے اپنی پوری زندگی میں کام کیا ہے اچانک بند ہو جاتا ہے۔ اب کیا؟ آپ کا بچہ بیمار ہو جاتا ہے اور آپ کو قرض میں ڈوب جاتا ہے۔ وہاں گھر جاتا ہے۔ آپ کی شریک حیات گھونسلے کے انڈے کے ساتھ بھاگتی ہے اور آپ کو بچوں اور بلوں کے ساتھ چھوڑ دیتی ہے۔ رات کے اسکول کی کلاسوں کو بھول جاؤ۔

اس سے پہلے کہ ہم فیصلہ کریں، ہمیں یاد رکھنا چاہئے کہ کوشش ہی سب کچھ نہیں ہے اور یہ کہ تمام کوششیں مساوی طور پر پیدا نہیں کی جاتی ہیں۔

سوال: آپ اس بارے میں بات کرتے رہتے ہیں کہ کس طرح ترقی کی ذہنیت لوگوں کو نمبر ایک، بہترین، سب سے زیادہ کامیاب بناتی ہے۔ کیا ترقی کی ذہنیت ذاتی ترقی کے بارے میں نہیں ہے، دوسروں کے لئے بہتر نہیں ہے؟

میں ان لوگوں کی مثالیں استعمال کرتا ہوں جنہوں نے یہ ظاہر کرنے کے لئے سب سے اوپر جگہ بنائی کہ ترقی کی ذہنیت آپ کو کس حد تک لے جاسکتی ہے: یہ یقین کرنا کہ ٹیلنٹ تیار کیا جاسکتا ہے لوگوں کو اپنی صلاحیتوں کو پورا کرنے کی اجازت دیتا ہے۔

اس کے علاوہ، اچھے وقت گزارنے والے لوگوں کی مثالیں ایک طے شدہ ذہنیت والے لوگوں کے لئے اتنی قابل اعتماد نہیں ہوں گی۔ یہ ان کے لئے ایک زبردست متبادل فراہم نہیں کرتا ہے کیونکہ یہ اسے تفریح اور عہدگی کے درمیان انتخاب کی طرح لگتا ہے۔

تاہم، یہ نقطہ اہم ہے: ترقی کی ذہنیت لوگوں کو اس بات کی اجازت دیتی ہے کہ وہ کیا کر رہے ہیں۔ اور مشکلات کا سامنا کرتے ہوئے اس سے محبت جاری رکھیں۔ ترقی پسند آیتھلیٹس، سی ای اوز، موسیقاروں یا سائنس دانوں سبھی نے جو کچھ کیا اسے پسند کیا، جبکہ بہت سے فلسفہ ماہرین نے ایسا نہیں کیا۔

ترقی کی سوچ رکھنے والے بہت سے لوگوں نے اوپر جانے کا ارادہ بھی نہیں کیا۔ وہ وہ کام کرنے کے نتیجے میں وہاں پہنچے جو انہیں پسند ہے۔ یہ ستم ظریفی ہے: سب سے اوپر وہ جگہ ہے جہاں طے شدہ ذہنیت کے لوگ بھوکے رہتے ہیں، لیکن یہ وہ جگہ ہے جہاں بہت سے ترقی پسند لوگ اپنے کام کے لئے ان کے جوش و خروش کی ضمنی پیداوار کے طور پر پہنچتے ہیں۔

یہ نکتہ بھی اہم ہے۔ طے شدہ ذہنیت میں، سب کچھ نتائج کے بارے میں ہے۔ اگر آپ ناکام ہو جاتے ہیں۔ یا اگر آپ بہترین نہیں ہیں۔ تو یہ سب ضائع ہو گیا ہے۔ ترقی کی ذہنیت لوگوں کو نتائج سے قطع نظر جو کچھ بھی کر رہے ہیں اس کی قدر کرنے کی اجازت دیتی ہے۔ وہ مسائل سے نمٹ رہے ہیں، نئے کورسز تیار کر رہے ہیں، اہم معاملات پر کام کر رہے ہیں۔ شاید انہیں کینسر کا علاج نہیں ملا ہے، لیکن تلاش گہری معنی خیز تھی۔

ایک وکیل نے اپنی ریاست کے سب سے بڑے بینک سے ان لوگوں کی طرف سے لڑتے ہوئے سات سال گزارے جو محسوس کرتے تھے کہ ان کے ساتھ دھوکہ ہوا ہے۔ ہارنے کے بعد انہوں نے کہا، 'میں کون ہوں جو یہ کہوں کہ صرف اس لیے کہ میں نے کسی چیز پر سات سال گزارے، میں کامیابی کا حقدار ہوں؟ کیا میں نے یہ کامیابی کے لئے کیا، یا میں نے یہ اس لئے کیا کیونکہ میں نے سوچا کہ یہ کوشش خود درست ہے؟

"مجھے اس پر افسوس نہیں ہے۔ مجھے یہ کرنا پڑا۔ میں اسے مختلف طریقے سے نہیں کروں گا۔"

سوال: میں فاسٹ ٹریک پر کام کرنے والے بہت سے لوگوں کو جانتا ہوں جو ایک طے شدہ ذہنیت رکھتے ہیں۔ وہ ہمیشہ یہ ثابت کرنے کی کوشش کرتے ہیں کہ وہ کتنے ہوشیار ہیں، لیکن وہ سخت محنت کرتے ہیں اور وہ چیلنجوں کا سامنا کرتے ہیں۔ یہ آپ کے اس خیال سے کیسے مطابقت رکھتا ہے کہ ایک طے شدہ ذہنیت والے لوگ کم کوشش اور آسان کاموں کے لئے جاتے ہیں؟

مجموعی طور پر، ایک طے شدہ ذہنیت والے لوگ آسانی سے کامیابی کو ترجیح دیتے ہیں، کیونکہ یہ ان کی صلاحیتوں کو ثابت کرنے کا بہترین طریقہ ہے۔ لیکن آپ صحیح ہیں، بہت سارے اعلیٰ طاقت والے لوگ بھی ہیں جو سوچتے ہیں کہ ان کی خصوصیات طے شدہ ہیں اور مستقل توثیق کی تلاش میں ہیں۔ یہ وہ لوگ ہو سکتے ہیں جن کی زندگی کا مقصد نوبل انعام جیتنا ہے یا سیارے پر سب سے امیر شخص بننا ہے۔ اور وہ وہ کرنے کے لئے تیار ہیں جو اس کی ضرورت ہے۔ ہم کاروبار اور قیادت کے باب میں اس طرح کے لوگوں سے ملیں گے۔

یہ لوگ اس یقین سے آزاد ہو سکتے ہیں کہ زیادہ کوشش کم صلاحیت کے برابر ہے، لیکن ان کے

پاس طے شدہ ذہنیت کے دوسرے حصے ہیں۔ وہ مسلسل اپنی صلاحیتوں کو ظاہر کر سکتے ہیں۔ وہ محسوس کر سکتے ہیں کہ ان کا ٹیلنٹ انہیں دوسرے لوگوں سے بہتر بناتا ہے۔ اور وہ غلطیوں، تنقید، یا ناکامیوں کے بارے میں عدم برداشت کر سکتے ہیں۔

اتفاق سے ترقی کی ذہنیت رکھنے والے لوگوں کو نوبل انعام یا بہت زیادہ رقم بھی پسند آسکتی ہے۔ لیکن وہ اسے اپنی قدر کی توثیق کے طور پر یا کسی ایسی چیز کے طور پر تلاش نہیں کر رہے ہیں جو انہیں دوسروں سے بہتر بنائے گی۔

سوال: اگر مجھے اپنی طے شدہ ذہنیت پسند ہے تو کیا ہوگا؟ اگر میں جانتا ہوں کہ میری صلاحیتیں اور صلاحیتیں کیا ہیں، تو میں جانتا ہوں کہ میں کہاں کھڑا ہوں، اور میں جانتا ہوں کہ کیا توقع کرنا ہے۔ میں اسے کیوں چھوڑ دوں؟

اگر آپ اسے پسند کرتے ہیں تو، ہر طرح سے اسے رکھیں۔ یہ کتاب لوگوں کو دکھاتی ہے کہ ان کے پاس دو ذہنیت اور ان کی تخلیق کردہ دنیاؤں کو بیان کر کے انتخاب ہے۔ بات یہ ہے کہ لوگ یہ منتخب کر سکتے ہیں کہ وہ کس دنیا میں رہنا چاہتے ہیں۔

طے شدہ ذہنیت یہ احساس پیدا کرتی ہے کہ آپ واقعی اپنے بارے میں مستقل سچائی جان سکتے ہیں۔ اور یہ تسلی بخش ہو سکتا ہے: آپ کو فلاں فلاں کے لئے کوشش کرنے کی ضرورت نہیں ہے کیونکہ آپ کے پاس ٹیلنٹ نہیں ہے۔ آپ اس طرح کے کاموں میں ضرور کامیاب ہوں گے کیونکہ آپ کے پاس ٹیلنٹ ہے۔

اس ذہنیت کی خامیوں سے آگاہ ہونا ضروری ہے۔ ہو سکتا ہے کہ آپ پہلے شعبے میں اپنے ٹیلنٹ کو کم کر کے اپنے آپ کو ایک موقع سے محروم کر رہے ہوں۔ یا ہو سکتا ہے کہ آپ دوسرے شعبے میں اپنی کامیابی کے امکانات کو یہ فرض کر کے کم کر رہے ہوں کہ آپ کا ٹیلنٹ ہی آپ کو وہاں لے جائے گا۔ ویسے، ترقی کی ذہنیت رکھنے سے آپ کو کسی چیز کی پیروی کرنے پر مجبور نہیں کیا جاتا ہے۔ یہ صرف آپ کو بتاتا ہے کہ آپ اپنی صلاحیتوں کو فروغ دے سکتے ہیں۔ یہ اب بھی آپ پر منحصر ہے کہ آپ چاہتے ہیں یا نہیں۔

سوال: کیا لوگوں کے بارے میں ہر چیز کو تبدیل کیا جاسکتا ہے، اور کیا لوگوں کو ہر چیز کو تبدیل کرنے کی کوشش کرنی چاہئے؟

ترقی کی ذہنیت یہ یقین ہے کہ صلاحیتوں کو پروان چڑھایا جاسکتا ہے۔ لیکن یہ آپ کو یہ نہیں بتاتا کہ تبدیلی کتنی ممکن ہے یا تبدیلی میں کتنا وقت لگے گا۔ اور اس کا مطلب یہ نہیں ہے کہ ترجیحات یا اقدار کی طرح ہر چیز کو تبدیل کیا جاسکتا ہے۔

میں ایک بار ٹیکسی میں تھا، اور ڈرائیور کے پاس ریڈیو پر ایک اوپیرا تھا۔ بات چیت شروع کرنے کے بارے میں سوچتے ہوئے، میں نے کہا، "کیا آپ کو اوپیرا پسند ہے؟" "نہیں۔" اس نے جواب دیا، "مجھے اس سے نفرت ہے۔ میں نے ہمیشہ اس سے نفرت کی ہے۔" میں نے کہا، "میرا مطلب یہ نہیں

ہے کہ میں یہ سنوں، لیکن تم یہ کیوں سن رہے ہو؟" اس کے بعد انہوں نے مجھے بتایا کہ کس طرح ان کے والد اوپیرا کے شوقین تھے اور ہر موقع پر ان کے پرانے ریکارڈ سنتے تھے۔ میرے ٹیکسی ڈرائیور، جو اب ادھیڑ عمر میں ہیں، نے کئی سالوں تک اوپیرا کے لیے پر جوش رد عمل پیدا کرنے کی کوشش کی تھی۔ اس نے ڈسک چلائی، اس نے اسکور پڑھے۔ سب کا کوئی فائدہ نہیں ہوا۔ "اپنے آپ کو ایک وقفہ دو،" میں نے اسے مشورہ دیا۔ "بہت سارے مہذب اور ذہین لوگ ہیں جو اوپیرا کو برداشت نہیں کر سکتے ہیں۔ تم اپنے آپ کو ان میں سے ایک کیوں نہیں سمجھتے؟"

ترقی کی ذہنیت کا یہ مطلب بھی نہیں ہے کہ ہر وہ چیز جو تبدیلی کی جاسکتی ہے اسے تبدیل کیا جانا چاہیے۔ ہم سب کو اپنی کچھ خامیوں کو قبول کرنے کی ضرورت ہے، خاص طور پر وہ جو واقعی ہماری یا دوسروں کی زندگیوں کو نقصان نہیں پہنچاتے ہیں۔

طے شدہ ذہنیت ترقی اور تبدیلی کی راہ میں حائل ہے۔ ترقی کی ذہنیت تبدیلی کے لئے ایک نقطہ آغاز ہے، لیکن لوگوں کو خود فیصلہ کرنے کی ضرورت ہے کہ تبدیلی کے لئے ان کی کوششیں کہاں سب سے زیادہ قابل قدر ہوں گی۔

سوال: کیا طے شدہ ذہنیت کے حامل افراد میں اعتماد کی کمی ہے؟

نہیں۔ طے شدہ ذہنیت والے لوگوں کو اتنا ہی اعتماد حاصل ہو سکتا ہے جتنا ترقی کی ذہنیت والے لوگوں کو ہوتا ہے۔ اس سے پہلے کہ کچھ بھی ہو، یعنی۔ لیکن جیسا کہ آپ تصور کر سکتے ہیں، ان کا اعتماد زیادہ کمزور ہے کیونکہ ناکامیاں اور یہاں تک کہ کوششیں بھی اسے کمزور کر سکتی ہیں۔

جوزف مارٹو کیچو نے ان ملازمین کا مطالعہ کیا جو کمپیوٹر کی تربیت کا ایک مختصر کورس لے رہے تھے۔ آدھے ملازمین کو ایک طے شدہ ذہنیت میں ڈال دیا گیا تھا۔ انہوں نے انہیں بتایا کہ یہ سب اس بات کا معاملہ ہے کہ ان کے پاس کتنی صلاحیت ہے۔ باقی آدھے کو ترقی کی ذہنیت میں ڈال دیا گیا تھا۔ انہوں نے انہیں بتایا کہ پریکٹس کے ذریعے کمپیوٹر کی مہارت کو فروغ دیا جاسکتا ہے۔ ہر کوئی، ان ذہنیت میں ڈوبا ہوا، پھر اس کورس پر آگے بڑھا۔

اگرچہ دونوں گروپوں نے اپنی کمپیوٹر کی مہارت پر بالکل یکساں اعتماد کے ساتھ آغاز کیا، لیکن کورس کے اختتام تک وہ کافی مختلف نظر آئے۔ ترقی کی ذہنیت میں شامل افراد نے بہت سی غلطیوں کے باوجود سیکھنے کے ساتھ ساتھ اپنی کمپیوٹر کی مہارتوں پر کافی اعتماد حاصل کیا۔ لیکن، ان غلطیوں کی وجہ سے، طے شدہ ذہنیت کے حامل افراد نے سیکھتے ہی اپنی کمپیوٹر کی مہارتوں پر اعتماد کھو دیا!

برکلے کے طالب علموں کے ساتھ بھی ایسا ہی ہوا۔ رچرڈ روبرٹ اور جینیفر پالز نے یونیورسٹی آف کیلیفورنیا برکلے میں طالب علموں کو ان کے کالج کے سالوں میں ٹریک کیا۔ انہوں نے پایا کہ جب طالب علموں میں ترقی کی ذہنیت ہوتی ہے، تو وہ خود پر اعتماد حاصل کرتے ہیں کیونکہ وہ بار بار یونیورسٹی کے چیلنجوں کا سامنا کرتے ہیں اور ان میں مہارت حاصل کرتے ہیں۔ تاہم، جب طالب علموں کی ذہنیت طے شدہ تھی، تو ان ہی چیلنجوں کا سامنا کرتے ہوئے ان کا اعتماد ختم ہو گیا۔ یہی وجہ ہے کہ طے شدہ ذہنیت کے حامل افراد کو اپنے اعتماد کو برقرار رکھنا اور اس کی حفاظت کرنا ہوتی ہے۔ جان میک ایزوکے

بہانے اسی کے لئے تھے: اس کی حفاظت کے لئے

اعتماد.

مشیل وی ایک نو عمر گالفرتھیں جب انہوں نے بڑے لڑکوں کے خلاف جانے کا فیصلہ کیا۔ انہوں نے سوئی اوپن، ایک پی جی اے ٹورنامنٹ میں داخلہ لیا جس میں دنیا کے بہترین مرد کھلاڑی شامل ہیں۔ ایک طے شدہ ذہنیت کے نقطہ نظر سے آتے ہوئے، ہر کوئی اسے متنبہ کرنے کے لئے دوڑا کہ اگر اس نے خراب کارکردگی کا مظاہرہ کیا تو وہ اپنے اعتماد کو شدید نقصان پہنچا سکتی ہے۔ کہ "اعلیٰ مقابلے کے خلاف بہت زیادہ ابتدائی گولے لینے سے اس کی طویل مدتی نشوونما کو نقصان پہنچ سکتا ہے۔ دورے کے ایک معروف گولفرو جے سنگھ نے متنبہ کیا کہ جب آپ نہیں جیتتے تو یہ ہمیشہ منفی ہوتا ہے۔

لیکن وی نے اس سے اتفاق نہیں کیا۔ وہ اپنے اعتماد کو بہتر بنانے کے لئے وہاں نہیں جا رہی تھی۔ ایک بار جب آپ جو نیئر ٹورنامنٹ جیت جاتے ہیں تو کئی بار جیتنا آسان ہوتا ہے۔ اب میں جو کر رہا ہوں وہ مستقبل کی تیاری کرنا ہے۔ یہ وہ سیکھنے کا تجربہ تھا جس کے بعد وہ ایک ٹورنامنٹ کے ماحول میں دنیا کے بہترین کھلاڑیوں کے ساتھ کھیلنا کیسا تھا۔

ایونٹ کے بعد، وی کے اعتماد کو تھوڑا سا بھی نقصان نہیں پہنچا تھا۔ اس کے پاس بالکل وہی تھا جو وہ چاہتا تھا۔ "مجھے لگتا ہے کہ میں نے سیکھا ہے کہ میں یہاں کھیل سکتا ہوں۔" فاتح کے دائرے تک پہنچنے کے لئے یہ ایک طویل راستہ ہو گا، لیکن اب اسے احساس تھا کہ وہ کس چیز کی شوٹنگ کر رہی ہے۔ کچھ سال پہلے، مجھے ایک عالمی معیار کے مسابقتی تیراک کا ایک خط ملا۔

محترم پروفیسر ڈویک:

مجھے ہمیشہ اعتماد کے ساتھ ایک مسئلہ رہا ہے۔ میرے کوچز نے ہمیشہ مجھے اپنے آپ پر 100 فیصد اعتماد کرنے کو کہا۔ انہوں نے مجھ سے کہا کہ کسی بھی شک کو اپنے ذہن میں داخل نہ ہونے دوں اور یہ سوچوں کہ میں کس طرح دوسروں سے بہتر ہوں۔ میں ایسا نہیں کر سکا کیونکہ میں ہمیشہ اپنے نقائص اور ہر ملاقات میں کی جانے والی غلطیوں سے آگاہ رہتا ہوں۔ یہ سوچنے کی کوشش کرنا کہ میں کامل ہوں، اسے اور بھی بدتر بنا دیا۔ پھر میں نے آپ کے کام کو پڑھا اور سیکھنے اور بہتر بنانے پر توجہ مرکوز کرنا کس طرح بہت اہم ہے۔ اس نے مجھے پلٹ دیا۔ میرے نقائص وہ چیزیں ہیں جن پر میں کام کر سکتا ہوں! اب ایک غلطی اتنی اہم نہیں لگتی ہے۔ میں آپ کو یہ خط لکھنا چاہتا تھا تاکہ مجھے اعتماد حاصل کرنا سکھایا جاسکے۔ شکریہ۔

خلوص دل

سے، میری ولیمز

ایک قابل ذکرات جو میں نے اپنی تحقیق سے سیکھی ہے وہ یہ ہے کہ ترقی کی ذہنیت میں، آپ کو ہمیشہ اعتماد کی ضرورت نہیں ہوتی ہے۔

میرا مطلب یہ ہے کہ یہاں تک کہ جب آپ سوچتے ہیں کہ آپ کسی چیز میں اچھے نہیں ہیں، تب بھی آپ دل سے اس میں ڈوب سکتے ہیں اور اس پر قائم رہ سکتے ہیں۔ دراصل، کبھی کبھی آپ کسی چیز میں ڈوب جاتے ہیں کیونکہ آپ اس میں اچھے نہیں ہیں۔ یہ ترقی کی ذہنیت کی ایک حیرت انگیز خصوصیت ہے۔ آپ کو یہ سوچنے کی ضرورت نہیں ہے کہ آپ پہلے سے ہی کسی چیز میں عظیم ہیں جو اسے کرنا چاہتے ہیں اور اسے کرنے سے لطف اندوز ہونا چاہتے ہیں۔

یہ کتاب سب سے مشکل کاموں میں سے ایک ہے جو میں نے کبھی کیا ہے۔ میں لا محدود کتابیں اور مضامین پڑھتا ہوں۔ معلومات زبردست تھیں۔ میں نے کبھی نہیں لکھا

ایک مقبول طریقہ۔ یہ ڈرانے والا تھا۔ کیا یہ میرے لئے آسان لگتا ہے؟ جب میں چاہتا تھا کہ آپ یہی سوچیں۔ اب میں چاہتا ہوں کہ آپ کو معلوم ہو کہ اس نے کتنی محنت کی اور اس سے کتنی خوشی ملی۔

اپنی ذہنیت کو بڑھائیں

■ تمام لوگ سیکھنے کی محبت کے ساتھ پیدا ہوتے ہیں، لیکن طے شدہ ذہنیت اسے ختم کر سکتی ہے۔ ایک ایسے وقت کے بارے میں سوچیں جب آپ کسی چیز سے لطف اندوز ہو رہے تھے - کر اس ورڈ پزل کرنا، ایک کھیل کھیلنا، ایک نیار قص سیکھنا۔ پھر یہ مشکل ہو گیا اور آپ باہر نکلنا چاہتے تھے۔ ہو سکتا ہے کہ آپ کو اچانک تھکاوٹ، چکر، بور، یا بھوک محسوس ہوئی ہو۔ اگلی بار جب ایسا ہوتا ہے، تو اپنے آپ کو بیوقوف مت بنائیں۔ یہ طے شدہ ذہنیت ہے۔ اپنے آپ کو ترقی کی ذہنیت میں رکھیں۔ جب آپ چیلنج کا سامنا کرتے ہیں اور سیکھتے ہیں تو اپنے دماغ کو نئے رابطے بنانے کی تصویر بنائیں۔ چلتے رہو۔

■ یہ ایک ایسی دنیا بنانے کے لئے پرکشش ہے جس میں ہم کامل ہیں۔ (اوہ، مجھے یہ احساس گریڈ اسکول سے یاد ہے۔ ہم شراکت داروں کا انتخاب کر سکتے ہیں، دوست بنا سکتے ہیں، ایسے لوگوں کو ملازمت پر رکھ سکتے ہیں جو ہمیں بے قصور محسوس کرتے ہیں۔ لیکن اس کے بارے میں سوچو - کیا آپ کبھی بڑھنا نہیں چاہتے ہیں؟ اگلی بار جب آپ کو اپنے آپ کو عبادت گزاروں کے ساتھ گھیرنے کا لالچ ہو تو گر جاگھر جائیں۔ اپنی بقیہ زندگی میں تعمیری تنقید کی تلاش کریں۔

■ کیا آپ کے ماضی میں کوئی ایسی چیز ہے جو آپ کے خیال میں آپ کی پیمائش کرتی ہے؟ ایک ٹیسٹ اسکور؟ بے ایمانی یا بے رحمی کا عمل؟ نوکری سے نکالے جا رہے ہیں؟ مسترد کیا جا رہا ہے؟ اس چیز پر توجہ مرکوز کریں۔ ان تمام جذبات کو محسوس کریں جو اس کے ساتھ چلتے ہیں۔ اب اسے ترقی کی ذہنیت کے تناظر میں رکھیں۔ اس میں اپنے کردار کو ایمانداری سے دیکھیں، لیکن سمجھیں کہ یہ آپ کی ذہانت یا شخصیت کی وضاحت نہیں کرتا ہے۔ اس کے بجائے، پوچھیں: میں نے (یا میں) اس تجربے سے کیا سیکھا ہے؟ میں اسے ترقی کی بنیاد کے طور پر کیسے استعمال کر سکتا ہوں؟ اس کے بجائے اسے اپنے ساتھ رکھیں۔

■ جب آپ افسردہ محسوس کرتے ہیں تو آپ کیسے کام کرتے ہیں؟ کیا آپ اپنی زندگی میں چیزوں پر زیادہ محنت کرتے ہیں یا آپ انہیں جانے دیتے ہیں؟ اگلی بار جب آپ کم محسوس کرتے ہیں تو، اپنے آپ کو ترقی کی ذہنیت میں ڈالیں۔ سیکھنے، چیلنج کرنے، رکاوٹوں کا سامنا کرنے کے بارے میں سوچیں۔ کوشش کو ایک مثبت، تعمیری قوت کے طور پر سوچیں، نہ کہ ایک بڑی گھسیٹ کے طور پر۔ اسے آزمائیں۔

■ کیا کوئی ایسی چیز ہے جو آپ ہمیشہ کرنا چاہتے تھے لیکن ڈرے ہوئے تھے کہ آپ اچھے نہیں ہیں؟ ایسا کرنے کے لئے ایک منصوبہ بنائیں۔

باب 3

قابلیت اور کامیابی کے بارے میں سچائی

تھامس ایڈلسن کو زیادہ سے زیادہ واضح طور پر تصویر بنانے کی کوشش کریں۔ سوچیں کہ وہ کہاں ہے اور کیا کر رہا ہے۔ کیا وہ اکیلا ہے؟ میں نے لوگوں سے پوچھا، اور وہ ہمیشہ اس طرح کی باتیں کہتے تھے:

"وہ اپنی ورکشاپ میں سامان سے گھرا ہوا ہے۔ وہ فونو گراف پر کام کر رہا ہے، چیزوں کی کوشش کر رہا ہے۔ وہ کامیاب ہو گیا! (کیا وہ اکیلا ہے؟) جی ہاں، وہ یہ کام اکیلے کر رہا ہے کیونکہ وہ واحد شخص ہے جو جانتا ہے کہ وہ کیا کر رہا ہے۔"

"وہ نیو جرسی میں ہے۔ وہ لیبارٹری ٹائپ کے کمرے میں سفید کوٹ میں کھڑا ہے۔ وہ ایک لائٹ بلب کے اوپر جھکا ہوا ہے۔ اچانک، یہ کام کرتا ہے! (کیا وہ اکیلا ہے؟) ہاں۔ وہ ایک طرح کا الگ تھلگ آدمی ہے جو اپنے طور پر چھیڑ چھاڑ کرنا پسند کرتا ہے۔"

سچ تو یہ ہے کہ ریکارڈ میں ایک مختلف شخص دکھائی دیتا ہے، جو بالکل مختلف انداز میں کام کر رہا ہے۔ ایڈیسن اکیلا نہیں تھا۔ لائٹ بلب کی ایجاد کے لیے ان کے پاس تیس معاونین تھے، جن میں تربیت یافتہ سائنسدان بھی شامل تھے، جو اکثر کارپوریٹ فنڈ سے چلنے والی جدید ترین لیبارٹری میں چوبیس گھنٹے کام کرتے تھے!

یہ اچانک نہیں ہوا۔ لائٹ بلب اس ایک لمحے کی علامت بن گیا ہے جب شاندار حل آتا ہے، لیکن ایجاد کا ایک لمحہ بھی نہیں تھا۔ درحقیقت لائٹ بلب کوئی ایک ایجاد نہیں تھی بلکہ وقت لینے والی ایجادات کا ایک پورانیٹ ورک تھا جس میں سے ہر ایک کو ایک یا ایک سے زیادہ کیمیا دانوں، ریاضی دانوں، طبیعیات دانوں، انجینئروں اور گلاس بلورز کی ضرورت ہوتی تھی۔

ایڈیسن کوئی سادہ لوح یا غیر دنیاوی انڈے نہیں تھا۔ "مینلو پارک کے جادوگر" ایک سمجھدار کاروباری شخصیت تھے، جو اپنی ایجادات کی تجارتی صلاحیت سے پوری طرح واقف تھے۔ وہ یہ بھی جانتے تھے کہ پریس کے ساتھ کس طرح رابطہ قائم کیا جاتا ہے، کبھی کبھی دوسروں کو کسی چیز کے موجد کے طور پر مارا پیٹا جاتا ہے کیونکہ وہ جانتے تھے کہ اپنی تشہیر کیسے کی جاتی ہے۔

جی ہاں، وہ ایک ذہین تھا۔ لیکن وہ ہمیشہ ایک نہیں تھا۔ ان کے سوانح نگار، پال اسرائیل، تمام دستیاب معلومات کی چھان بین کرتے ہوئے، سوچتے ہیں کہ وہ کم و بیش اپنے وقت اور جگہ کا ایک باقاعدہ لڑکا تھا۔ نوجوان ٹام کو تجربات اور میکانیکی چیزوں کے ساتھ لیا گیا تھا (شاید زیادہ تر سے زیادہ شوق سے)، لیکن مشینیں اور ٹکنالوجی عام وسط مغربی لڑکے کے تجربے کا حصہ تھیں۔

آخر کار جس چیز نے اسے الگ کر دیا وہ اس کی ذہنیت اور ڈرائیو تھی۔ انہوں نے نئے چیلنجوں کی تلاش میں ایک متجسس، پریشان کن لڑکا بننا کبھی نہیں چھوڑا۔ دوسرے نوجوانوں کے معاشرے میں اپنا کردار ادا کرنے کے بہت عرصے بعد، انہوں نے ٹیلی گرافی کے بارے میں سب کچھ سیکھتے ہوئے شہر سے دوسرے شہر تک ریل وں پر سفر کیا، اور مسلسل خود تعلیم اور ایجاد کے ذریعے ٹیلی گراف کی سیڑھی پر چڑھنے کے لئے کام کیا۔ اور بعد میں، ان کی بیویوں کی مایوسی کی وجہ سے، ان کی ذاتی محبت خود کی اصلاح اور اختراع ہی رہی، لیکن صرف ان کے شعبے میں۔

قابلیت اور کامیابی کے بارے میں بہت سے افسانے ہیں، خاص طور پر اکیلے، ذہین شخص کے بارے میں جو اچانک حیرت انگیز چیزیں پیدا کرتا ہے۔

اس کے باوجود ڈارون کے ماسٹر ورک 'دی اورجین آف اسپیسیز' کو اس شعبے میں کئی سالوں تک ٹیم ورک کرنا پڑا، ساتھیوں اور سرپرستوں کے ساتھ سیکڑوں بات چیت کی گئی، کئی ابتدائی مسودے تیار کیے گئے اور اسے عملی جامہ پہنانے سے پہلے آدھی زندگی کی لگن کا سامنا کرنا پڑا۔

موزارٹ نے دس سال سے زیادہ وقت تک محنت کی جب تک کہ اس نے کوئی ایسا کام تیار نہیں کیا جس کی ہم آج تعریف کرتے ہیں۔ اس سے پہلے، ان کی تخلیقات اتنی اصلی یا دلچسپ نہیں تھیں۔ دراصل، وہ اکثر دوسرے موسیقاروں سے لیے گئے ٹکڑوں کو ایک ساتھ پیچ کیا جاتا تھا۔

یہ باب کامیابی کے حقیقی اجزاء کے بارے میں ہے۔ یہ اس بارے میں ہے کہ کیوں کچھ لوگ توقع سے کم حاصل کرتے ہیں اور کیوں کچھ لوگ زیادہ حاصل کرتے ہیں۔

ذہنیت اور اسکول کی کامیابی

آئیے موزارٹ اور ڈارون کے آسمانی دائرے سے نیچے اترتے ہیں اور زمین پر واپس آتے ہیں اور دیکھتے ہیں کہ کس طرح ذہنیت حقیقی زندگی میں کامیابی پیدا کرتی ہے۔ یہ مضحکہ خیز ہے، لیکن ترقی کی ذہنیت کے تحت ایک طالب علم کو پھلتا پھولتا دیکھنا موزارٹس اور ڈارون کے بارے میں تمام کہانیوں سے زیادہ مجھ پر اثر انداز ہوتا ہے۔ شاید اس لئے کہ یہ آپ اور میرے بارے میں زیادہ ہے۔ ہمارے ساتھ کیا ہوا ہے اور ہم اس مقام پر کیوں ہیں جہاں ہم اب ہیں۔ اور بچوں اور ان کی صلاحیتوں کے بارے میں۔

زمین پر، ہم نے جونیر ہائی اسکول میں منتقلی کے دوران طالب علموں کی ذہنیت کی پیمائش کی: کیا انہیں یقین تھا کہ ان کی ذہانت ایک طے شدہ خصوصیت ہے یا کچھ ایسا ہے جو وہ ترقی کر سکتے ہیں؟ پھر ہم نے اگلے دو سال تک ان کی پیروی کی۔

جونیر ہائی میں منتقلی بہت سے طلباء کے لئے ایک بہت بڑا چیلنج ہے۔ کام بہت مشکل ہو جاتا ہے، درجہ بندی کی پالیسیاں سخت ہو جاتی ہیں، تدریس کم ذاتی ہو جاتی ہے۔ اور یہ سب اس وقت ہوتا ہے جب طلباء اپنے نئے نوعمر جسموں اور کرداروں کا مقابلہ کر رہے ہوتے ہیں۔ گریڈ متاثر ہوتے ہیں، لیکن ہر ایک کے گریڈ یکساں طور پر متاثر نہیں ہوتے ہیں۔

نہیں۔ ہمارے مطالعے میں، صرف طے شدہ ذہنیت والے طلباء نے زوال ظاہر کیا۔ ترقی کی ذہنیت والے طلباء نے دو سالوں میں اپنے گریڈ میں اضافہ دکھایا۔

جب دونوں گروپ جونیر ہائی میں داخل ہوئے تھے تو ان کے ماضی کے ریکارڈ میں فرق نہیں تھا۔ گریڈ اسکول کے زیادہ نرم ماحول میں، انہوں نے یکساں گریڈ اور کامیابی کے ٹیسٹ اسکور حاصل کیے تھے۔ جب انہوں نے جونیر ہائی کے چیلنج کو نشانہ بنایا تو ہی انہوں نے الگ ہونا شروع کیا۔

یہاں بتایا گیا ہے کہ کس طرح طے شدہ ذہنیت والے طلباء نے اپنے خراب گریڈ کی وضاحت کی۔ بہت سے لوگوں نے ان کی صلاحیتوں کو بدنام کیا: "میں سب سے بیوقوف ہوں" یا "میں ریاضی میں چوستا ہوں۔ اور بہت سے لوگوں نے کسی اور کو مورد الزام ٹھہرا کر ان احساسات کا احاطہ کیا: "ریاضی کا استاد [ایک موٹا مرد ہے... اور [انگریزی کے استاد] گلابی گدھے کے ساتھ ایک گلاب ہے۔" کیونکہ استاد ٹوٹ پھوٹ کا شکار ہے۔" مسئلے کے یہ دلچسپ تجزیے شاید ہی مستقبل کی کامیابی کے لئے کوئی روڈ میپ فراہم کرتے ہیں۔

ناکامی کے خطرے کے ساتھ، ترقی کی ذہنیت والے طلباء نے سیکھنے کے لئے اپنے وسائل کو متحرک کیا۔ انہوں نے ہمیں بتایا کہ وہ بھی کبھی کبھار دباؤ محسوس کرتے تھے، لیکن ان کا جواب یہ تھا کہ کھدائی

کریں اور وہی کریں جو اس کی ضرورت ہے۔ وہ جارج ڈیزنگ کی طرح تھے۔ کون؟
جارج ڈیزنگ برکے میں ریاضی میں گریجویٹ طالب علم تھے۔ ایک دن، ہمیشہ کی طرح، وہ دیر
سے اپنی ریاضی کی کلاس میں گیا اور جلدی سے بلیک بورڈ سے ہوم ورک کے دو مسائل کو کاپی کیا۔ بعد
میں جب وہ انہیں کرنے گئے، تو انہیں یہ بہت مشکل لگے، اور انہیں کھولنے اور ان کو حل کرنے میں
انہیں کئی دنوں کی سخت محنت درکار تھی۔ وہ ہوم ورک کے مسائل نہیں تھے۔ یہ ریاضی کے دو مشہور
مسائل تھے جو کبھی حل نہیں ہوئے تھے۔

Is Low-Effort Syndrome

طے شدہ ذہنیت کے حامل ہمارے طلباء جو مشکل منتقلی کا سامنا کر رہے تھے، نے اسے ایک خطرے کے طور پر دیکھا۔ اس نے ان کی خامیوں کو بے نقاب کرنے اور انہیں جیتنے والوں سے ہارنے والوں میں تبدیل کرنے کی دھمکی دی۔ درحقیقت، طے شدہ ذہنیت میں، جوانی ایک بڑا امتحان ہے۔ میں ہوشیار ہوں یا بے وقوف؟ کیا میں اچھا لگ رہا ہوں یا بد صورت؟ کیا میں ٹھنڈا ہوں یا پریشان؟ کیا میں فاتح ہوں یا ہار ہوا؟ اور طے شدہ ذہنیت میں ہارنے والا ہمیشہ کے لیے ہوتا ہے۔

یہ کوئی تعجب کی بات نہیں ہے کہ بہت سے نو عمر اپنے وسائل کو سیکھنے کے لئے نہیں بلکہ اپنی انا کی حفاظت کے لئے متحرک کرتے ہیں۔ اور ان کے ایسا کرنے کے اہم طریقوں میں سے ایک (اپنے اساتذہ کی روشن تصویریں فراہم کرنے کے علاوہ) کوشش نہ کرنا ہے۔ یہ وہ وقت ہوتا ہے جب نادجا سالر نو سو نمبر گ کی طرح کچھ ذہین ترین طالب علم صرف کام کرنا چھوڑ دیتے ہیں۔ درحقیقت، طے شدہ ذہنیت کے حامل طالب علم ہمیں بتاتے ہیں کہ اسکول میں ان کا بنیادی مقصد - اسمارٹ نظر آنے کے علاوہ - زیادہ سے زیادہ کم کوشش کرنا ہے۔ وہ دل سے اس طرح کے بیانات سے اتفاق کرتے ہیں:

"اسکول میں میرا بنیادی مقصد چیزوں کو زیادہ سے زیادہ آسانی سے کرنا ہے تاکہ مجھے بہت زیادہ محنت نہ کرنی پڑے۔"

اس کم کوشش سنڈروم کو اکثر ایک ایسے طریقے کے طور پر دیکھا جاتا ہے جس سے نو عمر بالغوں سے اپنی آزادی کا دعویٰ کرتے ہیں، لیکن یہ ایک ایسا طریقہ بھی ہے جس سے طے شدہ ذہنیت والے طلباء خود کو محفوظ رکھتے ہیں۔ وہ بڑوں کو یہ کہتے ہوئے دیکھتے ہیں، "اب ہم آپ کی پیمائش کریں گے اور دیکھیں گے کہ آپ کے پاس کیا ہے۔ اور وہ جواب دے رہے ہیں، "نہیں آپ نہیں کریں گے۔"

عظیم معلم جان ہولٹ کا کہنا ہے کہ یہ وہ کھیل ہیں جو تمام انسان اس وقت کھیلتے ہیں جب دوسرے ان کے بارے میں فیصلہ کرنے میں بیٹھے ہوتے ہیں۔ "ہمارے ساتھ سب سے بدترین طالب علم، جس کا میں نے کبھی سامنا کیا ہے، کلاس روم کے باہر اس کی زندگی میں اتنا ہی پختہ، ذہین اور دلچسپ شخص تھا

جتنا اسکول میں کسی اور نے۔ کیا غلط ہوا؟... لائن کے ساتھ کہیں نہ کہیں، ان کی ذہانت ان کی اسکولی تعلیم سے منقطع ہو گئی۔

ترقی کی ذہنیت والے طالب علموں کے لئے، کوشش کرنا بند کرنے کا کوئی مطلب نہیں ہے۔ ان کے لئے، جوانی ایک موقع کا وقت ہے: نئے مضامین سیکھنے کا وقت، یہ جاننے کا وقت کہ وہ کیا پسند کرتے ہیں اور وہ مستقبل میں کیا بننا چاہتے ہیں۔

بعد میں، میں اس منصوبے کی وضاحت کروں گا جس میں ہم نے جو نیر ہائی طلباء کو ترقی کی ذہنیت سکھائی۔ اب میں آپ کو یہ بتانا چاہتا ہوں کہ کس طرح انہیں اس ذہنیت کی تعلیم دینے سے ان کی کوششوں کا آغاز ہوا۔ ایک دن، ہم طالب علموں کے ایک نئے گروپ میں ترقی کی ذہنیت کو متعارف کرا رہے تھے۔ اس گروپ میں سب سے زیادہ محنت کرنے والا بچہ جی نے آنکھوں میں آنسو بھرے ہوئے دیکھا اور کہا، "آپ کا مطلب ہے کہ مجھے گونگا ہونے کی ضرورت نہیں ہے؟" اس دن سے، اس نے کام کیا۔ انہوں نے اپنا ہوم ورک کرنے کے لئے دیر تک جاگنا شروع کیا، جو وہ کبھی نہیں کرتے تھے۔

بالکل پریشان نہ ہوں۔ انہوں نے جلد ہی ذمہ داریاں سونپنا شروع کر دیں تاکہ وہ رائے حاصل کر سکیں اور ان پر نظر ثانی کر سکیں۔ اب ان کا ماننا تھا کہ سخت محنت کرنا کوئی ایسی چیز نہیں ہے جس نے آپ کو کمزور بنا دیا ہو، بلکہ ایک ایسی چیز ہے جس نے آپ کو ہوشیار بنا دیا ہے۔

اپنے دماغ کی تلاش

میرے ایک قریبی دوست نے حال ہی میں مجھے ایک نظم دی جس نے مجھے جی اور اس کی کوششوں کی یاد دلادی۔ میرے دوست کی دوسری جماعت کی ٹیچر مسز بیئر نے ہر طالب علم کو کاغذ کا گھوڑا کاٹ کر کاٹ دیا تھا۔ اس کے بعد اس نے تمام گھوڑوں کو بلیک بورڈ کے اوپر قطار میں کھڑا کیا اور اپنی ترقی کی ذہنیت کا پیغام دیا: "آپ کا گھوڑا صرف آپ کے دماغ کی طرح تیز ہے۔ ہر بار جب آپ کچھ سیکھیں گے، آپ کا گھوڑا آگے بڑھے گا۔"

میرے دوست کو "دماغ" کی چیز کے بارے میں اتنا یقین نہیں تھا۔ ان کے والد نے ہمیشہ ان سے کہا تھا، "آپ کے پاس اپنی بھلائی کے لیے بہت زیادہ منہ اور بہت کم دماغ ہیں۔ اس کے علاوہ، ان کا گھوڑا صرف ابتدائی دروازے پر بیٹھا ہوا تھا جبکہ "ہر ایک کا دماغ سیکھنے کے تعاقب میں شامل تھا"، خاص طور پر بینک اور بلی کے دماغ، کلاس جینیئس، جن کے گھوڑے دوسروں سے بہت آگے کود پڑے تھے۔ لیکن میرے دوست نے ایسا ہی کیا۔ اپنی صلاحیتوں کو بہتر بنانے کے لئے، وہ اپنی والدہ کے ساتھ کاکس پڑھتا رہا اور جب وہ اپنی دادی کے ساتھ جن رمی کھیلتا تھا تو وہ پوائنٹس میں اضافہ کرتا رہا۔

اور جلد ہی میرا ہلکا سا گھوڑا ورل وے کی طرح آگے بڑھنے لگا، اور وہاں کوئی نہیں

تھا۔

کون اسے روکنے والا تھا۔ ہفتوں اور

مہینوں میں وہ ایک ایک کر کے

دوسروں کو پیچھے چھوڑتے ہوئے

آگے بڑھتا رہا۔

موسم بہار کے آخر میں گھر کا رخ

پینک اور بلی کے پہاڑ صرف چند تخفیف کی مشقوں

سے آگے تھے، اور جب اسکول کی آخری گھنٹی بجی،

میرا گھوڑا جیت گیا "ناک سے!" تب

میں جانتا تھا کہ میرا دماغ ہے:

میرے پاس اسے ثابت کرنے کے لئے گھوڑا تھا۔

- پال ڈبلیو اور ٹممین

یقیناً، سیکھنا واقعی ایک دوڑ نہیں ہونا چاہئے۔ لیکن اس دوڑ نے میرے دوست کو اس کے دماغ کو دریافت کرنے اور اسے اپنی اسکولی تعلیم سے جوڑنے میں مدد کی۔

کالج کی منتقلی

ایک اور تبدیلی، ایک اور بحران۔ کالج وہ وقت ہوتا ہے جب ہائی اسکول میں دماغ رکھنے والے تمام طالب علموں کو ایک ساتھ پھینک دیا جاتا ہے۔ ہمارے گریجویٹ طالب علموں کی طرح، کل وہ پہاڑی کے بادشاہ تھے، لیکن آج وہ کون ہیں؟

تخت سے ہٹائے جانے کی بے چینی کہیں بھی پری میڈ کلاسوں سے زیادہ واضح نہیں ہے۔ پچھلے باب میں، میں نے اپنے کالج کیمسٹری کا پہلا کورس لینے والے تناؤ زدہ لیکن پر امید انڈر گریجویٹس کے مطالعے کا ذکر کیا۔ یہ وہ کورس ہے جو انہیں پری میڈ نصاب میں شامل کرے گا یا ان سے انکار کرے گا، اور یہ اچھی طرح سے جانا جاتا ہے کہ طلباء اس کورس میں اچھی کارکردگی کا مظاہرہ کرنے کے لئے تقریباً کسی بھی حد تک جائیں گے۔

سمسٹر کے آغاز میں، ہم نے طالب علموں کی ذہنیت کی پیمائش کی، اور پھر ہم نے کورس کے ذریعے ان کی پیروی کی، ان کے گریڈ کو دیکھا اور ان کے مطالعہ کی حکمت عملی کے بارے میں پوچھا۔ ایک بار پھر ہم نے پایا کہ گروتھ مائنڈ سیٹ والے طلباء نے کورس میں بہتر گریڈ حاصل کیے۔ یہاں تک کہ جب انہوں نے کسی خاص ٹیسٹ میں خراب کارکردگی کا مظاہرہ کیا، تو وہ اگلے ٹیسٹ میں واپس آ گئے۔ جب طے شدہ ذہنیت والے طالب علموں نے خراب کارکردگی کا مظاہرہ کیا، تو وہ اکثر واپسی نہیں کرتے تھے۔

اس کورس میں سب نے تعلیم حاصل کی۔ لیکن مطالعہ کرنے کے مختلف طریقے ہیں۔ بہت سے طالب علم اس طرح مطالعہ کرتے ہیں: وہ درسی کتاب اور ان کی کلاس کے نوٹ پڑھتے ہیں۔ اگر مواد واقعی سخت ہے، تو وہ اسے دوبارہ پڑھتے ہیں۔ یا وہ ویکيوم کلیئر کی طرح ہر چیز کو یاد کرنے کی کوشش کر سکتے ہیں۔ اس طرح طے شدہ ذہنیت کے حامل طالب علموں نے مطالعہ کیا۔ اگر انہوں نے ٹیسٹ میں خراب کارکردگی کا مظاہرہ کیا تو، انہوں نے نتیجہ اخذ کیا کہ کیمسٹری ان کا موضوع نہیں تھا۔ آخر کار، "میں نے ہر ممکن کوشش کی، ہے نا؟"

اس سے بہت دور۔ وہ یہ جان کر حیران رہ جائیں گے کہ ترقی کی ذہنیت والے طالب علم کیا کرتے ہیں۔ یہاں تک کہ مجھے بھی یہ قابل ذکر لگتا ہے۔

ترقی کی ذہنیت والے طلباء نے مکمل طور پر اپنے سیکھنے اور حوصلہ افزائی کی ذمہ داری سنبھال لی۔ کورس کے مواد کو بغیر سوچے سمجھے یاد کرنے کے بجائے، انہوں نے کہا: "میں نے لیکچرز میں موضوعات اور بنیادی اصولوں کی تلاش کی" اور "میں غلطیوں پر اس وقت تک چلتا رہا جب تک کہ مجھے یقین نہ ہو گیا کہ میں نے اس بات کا یقین نہیں کیا۔"

انہیں سمجھ گئے۔" وہ سیکھنے کے لیے پڑھ رہے تھے، نہ کہ صرف امتحان میں کامیابی حاصل کرنے کے لیے۔ اور دراصل، یہی وجہ تھی کہ انہیں اعلیٰ درجے ملے۔ اس لئے نہیں کہ وہ ذہین تھے یا سائنس میں بہتر پس منظر رکھتے تھے۔

کورس خشک یا مشکل ہونے پر اپنی حوصلہ افزائی کھونے کے بجائے، انہوں نے کہا: "میں نے مواد میں اپنی دلچسپی برقرار رکھی۔" میں کیمسٹری لینے کے بارے میں مثبت رہا۔ "میں نے خود کو پڑھائی کرنے کی ترغیب دی۔ یہاں تک کہ اگر انہیں لگتا تھا کہ نصابی کتاب بورنگ ہے یا انسٹرکٹر سخت ہے، تب بھی انہوں نے اپنی حوصلہ افزائی کو ختم نہیں ہونے دیا۔ اس نے خود کو ترغیب دینا اور بھی اہم بنا دیا۔

مجھے اپنے ایک انڈرگریجویٹ طالب علم کی طرف سے ایک ای میل موصول ہوئی جب میں نے اسے ترقی کی ذہنیت سکھائی تھی۔ اس سے پہلے وہ کس طرح مطالعہ کیا کرتی تھیں: "جب واقعی سخت مواد کا سامنا ہوتا ہے تو میں مواد کو بار بار پڑھتی ہوں۔ ترقی کی ذہنیت سیکھنے کے بعد، اس نے بہتر حکمت عملی کا استعمال کرنا شروع کیا۔ جس نے کام کیا:

پروفیسر ڈویک:

جب ہیڈی [تدریسی معاون] نے مجھے آج میرے امتحان کے نتائج بتائے تو مجھے نہیں معلوم تھا کہ رونا ہے یا بیٹھنا ہے۔ ہیڈی آپ کو بتائیں گے، مجھے ایسا لگ رہا تھا جیسے میں نے لاٹری جیت لی ہے (اور مجھے بھی ایسا ہی لگتا ہے)! مجھے یقین نہیں آتا کہ میں نے اتنا اچھا کیا۔ مجھے توقع تھی کہ میں "سکریپ" کروں گا۔ آپ نے مجھے جو حوصلہ افزائی دی ہے وہ زندگی میں میری اچھی خدمت کرے گی۔

مجھے لگتا ہے کہ میں نے ایک اعلیٰ درجہ کمایا ہے، لیکن میں نے اسے اکیلے نہیں کمایا۔
پروفیسر ڈویک، آپ نہ صرف [اپنا] نظریہ پڑھاتے ہیں، بلکہ آپ اسے دکھاتے ہیں۔ سبق
کے لئے آپ کا شکریہ۔ یہ ایک قیمتی ہے، شاید سب سے قیمتی جو میں نے کو لمبیا میں سیکھا ہے۔
اور ہاں، میں ہر امتحان سے پہلے [ان حکمت عملیوں کا استعمال کرتے ہوئے] ایسا کروں گا!
آپ کا بہت بہت شکریہ (اور آپ بھی ہیدی)!

اب بے بس نہیں، جون

چونکہ وہ سیکھنے کے معاملے میں سوچتے ہیں، لہذا ترقی کی ذہنیت والے لوگ سیکھنے کو تخلیق کرنے کے
تمام مختلف طریقوں کی طرف اشارہ کرتے ہیں۔ یہ عجیب ہے۔ طے شدہ ذہنیت کے حامل ہمارے پری
میڈ طالب علم اچھے گریڈ کے لیے تقریباً کچھ بھی کر سکتے تھے، سوائے اس کے کہ اس عمل کی ذمہ داری
لی جائے تاکہ اس بات کو یقینی بنایا جاسکے کہ ایسا ہو۔

برابر پیدا کیا؟

کیا اس کا مطلب یہ ہے کہ صحیح ذہنیت کا حامل کوئی بھی شخص اچھا کام کر سکتا ہے؟ کیا تمام بچے برابر پیدا ہوئے ہیں؟ آئیے پہلے دوسرا سوال لیتے ہیں۔ نہیں، کچھ بچے مختلف ہیں۔ اپنی کتاب *گفٹڈ چلڈرن* میں، ایلن ورنے پیشہ ور افراد کی ناقابل یقین وضاحت پیش کی ہے۔ یہ وہ بچے ہیں جو بڑھتی ہوئی صلاحیتوں اور جنونی دلچسپیوں کے ساتھ پیدا ہوتے ہیں، اور جو ان دلچسپیوں کے مسلسل تعاقب کے ذریعہ حیرت انگیز طور پر کامیاب ہو جاتے ہیں۔

مائیکل سب سے ذہین لوگوں میں سے ایک تھا۔ وہ مسلسل خطوط اور نمبروں پر مشتمل گیمز کھیلتا تھا، اپنے والدین کو خطوط اور نمبروں کے بارے میں لامتناہی سوالات کے جوابات دیتا تھا، اور ناقابل یقین حد تک کم عمری میں بولتا تھا، پڑھتا تھا اور ریاضی کرتا تھا۔ مائیکل کی والدہ بتاتی ہیں کہ چار ماہ کی عمر میں اس نے کہا، "ماں، والد، رات کے کھانے کے لئے کیا ہے؟" دس ماہ کی عمر میں، انہوں نے سپر مارکیٹ میں لوگوں کو نشانات کے الفاظ پڑھ کر حیران کر دیا۔ ہر کسی کا خیال تھا کہ اس کی ماں کسی قسم کی ویٹریلوزم کا کام کر رہی ہے۔ ان کے والد بتاتے ہیں کہ تین سال کی عمر میں، وہ نہ صرف الجبرا کر رہے تھے، بلکہ الجبری اصولوں کو دریافت اور ثابت کر رہے تھے۔ ہر روز، جب ان کے والد کام سے گھر آتے، مائیکل انھیں ریاضی کی کتابوں کی طرف کھینچتے اور کہتے، "بابا، چلو کام کرتے ہیں۔"

مائیکل نے ایک خاص صلاحیت کے ساتھ شروعات کی ہوگی، لیکن، میرے لئے، سب سے نمایاں خصوصیت سیکھنے اور چیلنج کرنے کی اس کی انتہائی محبت ہے۔ اس کے والدین اسے اس کی طلب کی سرگرمیوں سے دور نہیں کر سکتے تھے۔ یہی بات ہر پرکشش فاتح کے بارے میں بھی سچ ہے۔ زیادہ تر لوگ یقین رکھتے ہیں کہ "تحفہ" خود صلاحیت ہے۔ پھر بھی جو چیز اس کی پرورش کرتی ہے وہ ہے مسلسل، نہ ختم ہونے والا تجسس اور چیلنج کی تلاش۔

کیا یہ قابلیت ہے یا ذہنیت؟ کیا یہ موزارٹ کی موسیقی کی صلاحیت تھی یا حقیقت یہ تھی کہ اس نے اس وقت تک کام کیا جب تک کہ اس کے ہاتھ خراب نہیں ہو گئے؟ کیا یہ ڈارون کی سائنسی صلاحیت تھی یا حقیقت یہ تھی کہ اس نے بچپن سے ہی مسلسل نمونے جمع کیے تھے؟

پروفیشنل ہو یا نہ ہو، ہم سب کی دلچسپیاں ہیں جو صلاحیتوں میں پھل پھول سکتی ہیں۔ بچپن میں، میں لوگوں، خاص طور پر بالغوں سے متاثر تھا۔ میں نے سوچا، ہمیں کس چیز نے پریشان کیا ہے؟ دراصل، کچھ سال پہلے، میرے ایک کزن نے مجھے ایک واقعہ یاد دلایا جو اس وقت ہوا تھا جب ہم پانچ سال کے تھے۔ ہم اپنی دادی کے گھر پر تھے، اور اس کا اپنی ماں کے ساتھ ایک بڑا جھگڑا تھا کہ وہ اپنی کینڈی کب کھا سکتا ہے۔ بعد میں، ہم باہر اگلی سیڑھیوں پر بیٹھے تھے اور میں نے اس سے کہا: "اتنا حق مت بنو۔ بالغوں کو یہ سوچنا پسند ہے کہ وہ انچارج ہیں۔ بس ہاں کہو، اور پھر جب چاہو تو اپنی کینڈی کھاؤ۔"

کیا یہ ایک ابھرتے ہوئے ماہر نفسیات کے الفاظ تھے؟ میں صرف اتنا جانتا ہوں کہ میرے کزن نے مجھے بتایا کہ یہ مشورہ اس کی اچھی طرح سے خدمت کرتا ہے۔ (دلچسپ بات یہ ہے کہ وہ ڈینٹسٹ بن گئے۔

کیا ہر کوئی اچھا کر سکتا ہے؟

اب پہلے سوال کی طرف آتے ہیں۔ کیا ہر کوئی صحیح ذہنیت کے ساتھ عظیم چیزوں کے قابل ہے؟ کیا آپ اپنی ریاست کے بدترین ہائی اسکول میں مارچ کر سکتے ہیں اور طالب علموں کو کالج کی کلاس پڑھا سکتے ہیں؟ اگر آپ کر سکتے ہیں، تو ایک بات واضح ہو جائے گی: صحیح ذہنیت اور صحیح تعلیم کے ساتھ، لوگ ہماری سوچ سے کہیں زیادہ صلاحیت رکھتے ہیں۔

گار فیلڈ ہائی اسکول لاس اینجلس کے بدترین اسکولوں میں سے ایک تھا۔ یہ کہنا کہ طلبہ کو بند کر دیا گیا اور اساتذہ کو جلا دیا گیا، غلط بیانی ہے۔ لیکن دوبار سوچے بغیر، جیمی اسکالانٹے (اسٹینڈ اینڈ ویلوری فیم کے) نے اندرون شہر کے ہسپانوی طالب علموں کو کالج کی سطح پر کیلکولس سکھایا۔ اپنی ترقی کی ذہنیت کے ساتھ، انہوں نے پوچھا، "میں انہیں کیسے سکھا سکتا ہوں؟" نہ کہ "کیا میں انہیں سکھا سکتا ہوں؟" اور "وہ سب سے بہتر کیسے سیکھیں گے؟" نہ کہ "کیا وہ سیکھ سکتے ہیں؟"

لیکن انہوں نے نہ صرف انہیں کیلکولس سکھایا بلکہ وہ (اور ان کے ساتھی ہینجمن جیمینز) انہیں ریاضی میں قومی چارٹ میں سب سے اوپر لے گئے۔ 1987 میں، ملک کے صرف تین دیگر سرکاری اسکولوں میں ایڈوانسڈ پلیسمنٹ کیلکولس ٹیسٹ دینے والے طلباء کی تعداد زیادہ تھی۔ ان تین میں اسٹووی سینٹ ہائی اسکول اور بروئکس ہائی اسکول آف سائنس شامل ہیں، جو نیویارک میں ریاضی اور سائنس پر مبنی دونوں ایلٹ اسکول ہیں۔

مزید یہ کہ، گارفیلڈ کے زیادہ تر طلباء نے ٹیسٹ گریڈ حاصل کیے جو انہیں کالج کریڈٹ حاصل کرنے کے لئے کافی تھے۔ اس سال پورے ملک میں صرف چند سو میکسیکن امریکی طالب علموں نے اس سطح پر امتحان پاس کیا۔ اس کا مطلب یہ ہے کہ طلباء کی ترقی کی صلاحیت کو کم کر کے بہت ساری ذہانت ضائع کی جا رہی ہے۔

مارواکولنٹر

اکثر جب بچے پیچھے ہوتے ہیں، مثال کے طور پر، جب وہ کسی گریڈ کو دہرا رہے ہوتے ہیں۔ تو انہیں اس مفروضے پر خاموش مواد دیا جاتا ہے کہ وہ اس سے زیادہ نہیں سنبھال سکتے ہیں۔ یہ خیال طے شدہ ذہنیت سے آتا ہے: یہ طالب علم دھیمی عقل ہیں، لہذا انہیں انہی سادہ چیزوں کی ضرورت ہے جو ان میں شامل ہیں۔

اور اس سے بھی زیادہ. ٹھیک ہے، نتائج مایوس کن ہیں. طلباء پورے گریڈ کو دہراتے ہیں اس سے زیادہ کچھ سیکھے بغیر جو وہ پہلے جانتے تھے۔

اس کے بجائے مارواکولنز نے اندرون شہر شکاگو کے ان بچوں کو لے لیا جو سرکاری اسکولوں میں فیل ہو گئے تھے اور ان کے ساتھ ذہین لوگوں جیسا برتاؤ کیا۔ ان میں سے بہت سوں پر "سیکھنے کی معذوری"، "معذور" یا "جذباتی طور پر پریشان" کا لیبل لگا دیا گیا تھا۔ عملی طور پر ان میں سے سبھی بے حس تھے۔ آنکھوں میں روشنی نہیں، چہرے پر کوئی امید نہیں۔

کولنز کی دوسری جماعت کے پبلک اسکول کی کلاس کا آغاز سب سے نچلے درجے کے قارئین کے ساتھ ہوا۔ جون تک، وہ پانچویں جماعت کے قارئین کے وسط میں پہنچ گئے، راستے میں ارسطو، ایسوپ، ٹالسٹائی، شیکسپیئر، پو، فراسٹ اور ڈکنسن کا مطالعہ کیا۔

بعد میں جب انہوں نے اپنا اسکول شروع کیا تو شکاگو سن ٹائمز کے کالم نگار زی اسمتھ نے اسکول چھوڑ دیا۔ انہوں نے چار سالہ بچوں کو "ڈاکٹر کو دیکھو" اور "ایسوپ نے افسانے لکھے" جیسے جملے لکھتے ہوئے دیکھا اور "ڈپتھونگ" اور "تنقیدی نشانات" کے بارے میں بات کی۔ انہوں نے دوسری جماعت کے طالب علموں کو شیکسپیئر، لانگ فیلو اور کپلنگ کے اقتباسات پڑھتے ہوئے دیکھا۔ کچھ عرصہ قبل انہوں نے ایک امیر مضافاتی ہائی اسکول کا دورہ کیا تھا جہاں بہت سے طالب علموں نے شیکسپیئر کے بارے میں کبھی نہیں سنا تھا۔ کولنز کے ایک طالب علم نے کہا، "گولی مار دو، آپ کا مطلب یہ ہے کہ ہائی اسکول کے وہ امیر بچے نہیں جانتے کہ شیکسپیئر 1564 میں پیدا ہوا تھا اور 1616 میں مر گیا تھا؟"

طلباء موسم گرما میں بھی بڑی مقدار میں پڑھتے ہیں۔ ایک طالب علم، جو چھ سال کی عمر میں "معذور" کے طور پر داخل ہوا تھا، اب چار سال بعد موسم گرما میں تین کتابیں پڑھ چکا تھا، جن میں اے ٹیل آف ٹوسٹیز اور جین آئر بھی شامل ہیں۔ طالب علم گہری اور سوچ سمجھ کر پڑھتے ہیں۔ جب تین اور چار سال کے بچے ڈیڈلس اور آئیکارس کے بارے میں پڑھ رہے تھے تو ایک چار سالہ بچے نے

کہا، "مسز کولنز، اگر ہم نے نہیں سیکھا اور سخت محنت نہیں کی، تو ہم آنکریں پرواز سے کہیں نہیں جائیں گے۔ میک بیٹھ کے بارے میں گرما گرم بحث عام تھی۔

الفریڈ بینٹ کا خیال تھا کہ آپ کسی کے ذہن کے معیار کو تبدیل کر سکتے ہیں۔ واضح طور پر آپ کر سکتے ہیں۔ چاہے آپ ان بچوں کو ان کے علم کی وسعت سے پیمائش کریں یا معیاری امتحانات میں ان کی کارکردگی سے، ان کے ذہنوں میں تبدیلی آچکی تھی۔

معروف تعلیمی محقق بیجنم بلوم نے 120 نمایاں کامیابیاں حاصل کرنے والوں کا مطالعہ کیا۔ ان میں کنسرٹ پیانو نواز، مجسمہ ساز، اولمپک تیراک، عالمی معیار کے ٹینس کھلاڑی، ریاضی دان اور ریسرچ نیورولوجسٹ شامل تھے۔ ان میں سے زیادہ تر بچوں کی طرح قابل ذکر نہیں تھے اور انہوں نے اپنی تربیت شروع کرنے سے پہلے واضح صلاحیتوں کا مظاہرہ نہیں کیا تھا۔ یہاں تک کہ ابتدائی بلوغت تک، آپ عام طور پر ان کی مستقبل کی کامیابی کی پیش گوئی نہیں کر سکتے تھے۔

ان کی موجودہ صلاحیت۔ صرف ان کی مسلسل حوصلہ افزائی اور عزم کے ساتھ ساتھ ان کی حمایت کے نیٹ ورک نے انہیں چوٹی تک پہنچایا۔

بلوم کا کہنا ہے کہ امریکہ اور بیرون ملک اسکولوں میں تعلیم کے بارے میں چالیس سال کی گہری تحقیق کے بعد میرا اہم نتیجہ یہ ہے کہ دنیا کا کوئی بھی شخص جو کچھ سیکھ سکتا ہے، اگر اسے سیکھنے کے مناسب سابقہ اور موجودہ حالات فراہم کیے جائیں تو تقریباً تمام افراد سیکھ سکتے ہیں۔ وہ ان 2 سے 3 فیصد بچوں کی گنتی نہیں کر رہے ہیں جو شدید معذوری کا شکار ہیں، اور وہ دوسری انتہا پر ٹاپ 1 سے 2 فیصد بچوں کی گنتی نہیں کر رہے ہیں جن میں مائیکل جیسے بچے بھی شامل ہیں۔ وہ باقی سب کو گن رہا ہے۔

قابلیت کی سطح اور ٹریکنگ

لیکن کیا طلباء کو کسی وجہ سے مختلف صلاحیتوں کی سطحوں میں تقسیم نہیں کیا جاتا ہے؟ کیا ان کے ٹیسٹ اسکور اور ماضی کی کامیابیوں نے ظاہر نہیں کیا کہ ان کی صلاحیت کیا ہے؟ یاد رکھیں، ٹیسٹ اسکور اور کامیابی کے پیمانے آپ کو بتاتے ہیں کہ ایک طالب علم کہاں ہے، لیکن وہ آپ کو یہ نہیں بتاتے ہیں کہ ایک طالب علم کہاں ختم ہو سکتا ہے۔

جرمنی سے تعلق رکھنے والے ایک محقق فالکوریئربرگ نے مختلف ذہنیت کے حامل اسکول کے اساتذہ کا مطالعہ کیا۔ کچھ اساتذہ ایک طے شدہ ذہنیت کے مالک تھے۔ ان کا ماننا تھا کہ کامیابی کی مختلف سطحوں کے ساتھ ان کی کلاس میں داخل ہونے والے طالب علم گہری اور مستقل طور پر مختلف ہیں:

"میرے تجربے کے مطابق طالب علموں کی کامیابی زیادہ تر ایک سال کے دوران مستقل رہتی

ہے۔

"اگر میں طالب علموں کی ذہانت کو جانتا ہوں تو میں ان کے اسکول کیریئر کی اچھی طرح پیش گوئی

کر سکتا ہوں۔

ایک استاد کی حیثیت سے میرا طالب علموں کی دانشورانہ صلاحیت پر کوئی اثر نہیں ہے۔
میری چھٹی جماعت کی ٹیچر مسز ولسن کی طرح ان اساتذہ نے بھی تبلیغ کی اور طے شدہ ذہنیت پر
عمل کیا۔ اپنے کلاس رومز میں جن طالب علموں نے سال کا آغاز اعلیٰ صلاحیت والے گروپ میں کیا،
انہوں نے سال کا اختتام وہیں کیا اور جن طلبہ نے سال کا آغاز کم صلاحیت والے گروپ میں کیا، انہوں
نے سال کا اختتام وہیں کیا۔

لیکن کچھ اساتذہ نے ترقی کی ذہنیت کی تبلیغ کی اور اس پر عمل کیا۔ انہوں نے اس خیال پر توجہ
مرکوز کی کہ تمام بچے اپنی صلاحیتوں کو فروغ دے سکتے ہیں، اور ان کے کلاس روم میں ایک عجیب واقعہ
پیش آیا۔ اس سے کوئی فرق نہیں پڑتا تھا کہ طلباء نے سال کا آغاز اعلیٰ یا کم صلاحیت والے گروپ میں کیا
تھا۔ دونوں گروپوں نے سال کا اختتام بہت تیزی سے کیا۔ ان نتائج کو دیکھنا ایک طاقتور تجربہ ہے۔
گروہی اختلافات اساتذہ کی رہنمائی میں غائب ہو گئے تھے۔

بہتری کے لئے پڑھایا جاتا تھا، کیونکہ ان اساتذہ نے اپنے "کم صلاحیت" والے طالب علموں تک پہنچنے کا ایک راستہ تلاش کیا تھا۔

اساتذہ ترقی کی ذہنیت کو کس طرح عملی جامہ پہناتے ہیں، یہ بعد کے باب کا موضوع ہے، لیکن یہاں مشہور استاد ماروا کولنز نے یہ کام کیسے کیا۔ کلاس کے پہلے دن، اس نے فریڈی سے رابطہ کیا، جو بائیس بازو کی دوسری جماعت کی طالبہ تھی، جو اسکول کا حصہ نہیں بننا چاہتی تھی۔ "چلو، آؤ،" اس نے اس کا چہرہ اپنے ہاتھوں میں لیتے ہوئے کہا، "ہمیں کام کرنا ہے۔ آپ صرف ایک نشست پر بیٹھ کر ہوشیار نہیں ہو سکتے... میں وعدہ کرتا ہوں، آپ کریں گے، اور آپ پیداوار کرنے جارہے ہیں۔ میں تمہیں ناکام نہیں ہونے دوں گا۔"

خلاصہ

طے شدہ ذہنیت کامیابی کو محدود کرتی ہے۔ یہ لوگوں کے ذہنوں کو مداخلت کرنے والے خیالات سے بھر دیتا ہے، یہ کوشش کو ناقابل قبول بنادیتا ہے، اور اس سے سیکھنے کی ناقص حکمت عملی پیدا ہوتی ہے۔ مزید یہ کہ یہ اتحادیوں کے بجائے دوسرے لوگوں کو جج بناتا ہے۔ چاہے ہم ڈارون یا کالج کے طالب علموں کے بارے میں بات کر رہے ہوں، اہم کامیابیوں کے لئے ایک واضح توجہ، پوری کوشش، اور حکمت عملی سے بھرا ہوا ایک لامحدود ٹرنک کی ضرورت ہوتی ہے۔ اس کے علاوہ سیکھنے میں اتحادی۔ ترقی کی ذہنیت لوگوں کو یہی دیتی ہے، اور یہی وجہ ہے کہ یہ ان کی صلاحیتوں کو بڑھانے اور پھل دینے میں مدد کرتی ہے۔

کیا فنکارانہ صلاحیت ایک تحفہ ہے؟

وسیع پیمانے پر اس یقین کے باوجود کہ ذہانت پیدا ہوتی ہے، نہیں، جب ہم واقعی اس کے بارے میں سوچتے ہیں، تو یہ تصور کرنا اتنا مشکل نہیں ہے کہ لوگ اپنی دانشورانہ صلاحیتوں کو فروغ دے سکتے ہیں۔ عقل بہت کثیر الجہتی ہے۔ آپ زبانی مہارت یا ریاضیاتی-سائنسی مہارت یا منطقی سوچ کی مہارت، وغیرہ کو فروغ دے سکتے ہیں۔ لیکن جب فنکارانہ صلاحیت کی بات آتی ہے، تو یہ خدا کے عطا کردہ تحفے کی طرح لگتا ہے۔ مثال کے طور پر، لوگ قدرتی طور پر اچھی یا خراب ڈرائنگ کرتے ہیں۔

میں نے بھی اس پر یقین کیا۔ اگرچہ میرے کچھ دوست بغیر کسی کوشش اور تربیت کے خوبصورتی سے پینٹنگ کر رہے تھے، لیکن میری ڈرائنگ کی صلاحیت ابتدائی کلاس کے اسکول میں ہی ختم ہو گئی تھی۔ میں جتنی کوشش کر سکتا ہوں، میری کوششیں ابتدائی اور مایوس کن تھیں۔ میں دوسرے طریقوں سے فنکارانہ تھا۔ میں ڈیزائن کر سکتا ہوں، میں رنگوں کے ساتھ بہت اچھا ہوں، مجھے ساخت کا ایک لطیف احساس ہے۔ اس کے علاوہ میرے پاس واقعی اچھی آنکھ اور ہاتھ کی ہم آہنگی ہے۔ میں ڈرائنگ کیوں نہیں کر سکا؟ میرے پاس تحفہ نہیں ہونا چاہیے۔

مجھے یہ تسلیم کرنا پڑے گا کہ اس نے مجھے اتنا پریشان نہیں کیا۔ سب کے بعد، آپ کو واقعی کب کھینچنا ہے؟ مجھے ایک شام ایک دلچسپ شخص کے کھانے کے مہمان کے طور پر پتہ چلا۔ وہ ایک عمر رسیدہ شخص تھا، ایک ماہر نفسیات تھا، جو ہولو کاسٹ سے فرار ہو گیا تھا۔ چیکو سلواکیہ میں دس سال کے بچے کے طور پر، وہ اور اس کا چھوٹا بھائی ایک دن اسکول سے گھر آئے تو دیکھا کہ ان کے والدین چلے گئے ہیں۔ انہیں لے جایا گیا تھا۔ یہ جانتے ہوئے کہ انگلینڈ میں ایک چچا ہے، دونوں لڑکے لندن گئے اور انہیں پایا۔ کچھ سال بعد، اپنی عمر کے بارے میں جھوٹ بولتے ہوئے، میرے میزبان نے رائل ایئر فورس میں شمولیت اختیار کی اور جنگ میں برطانیہ کے لئے لڑا۔ جب وہ زخمی ہوا، تو اس نے اپنی نرس سے شادی کی، میڈیکل اسکول میں گیا، اور امریکہ میں ایک پھلتی پھولتی پریکٹس قائم کی۔

سالوں کے ساتھ، اس نے الو میں بہت دلچسپی پیدا کی۔ وہ ان کے بارے میں سوچتا تھا کہ وہ ان خصوصیات کی عکاسی کرتا ہے جس کی وہ تعریف کرتا تھا، اور وہ اپنے آپ کو اولیش سمجھنا پسند کرتا تھا۔ ان کے گھر کی زینت بننے والے بہت سے الو کے مجسموں کے علاوہ، ان کے پاس الو سے متعلق مہمانوں کی ایک کتاب بھی تھی۔ پتہ چلا کہ جب بھی وہ کسی کو چمکاٹھاتے تھے تو ان سے الو کھینچنے اور اس کتاب میں ان کو کچھ لکھنے کے لیے کہتے تھے۔ جب انہوں نے اس کتاب کو مجھ تک پہنچایا اور اس کی اہمیت بیان کی تو مجھے فخر بھی ہوا اور خوف بھی۔ زیادہ تر خوف زدہ۔ اس سے بھی بڑھ کر اس لیے کہ میری تخلیق کو کتاب کے وسط میں کہیں دفن نہیں کرنا تھا بلکہ اس کے آخری صفحے کی زینت بننا تھا۔

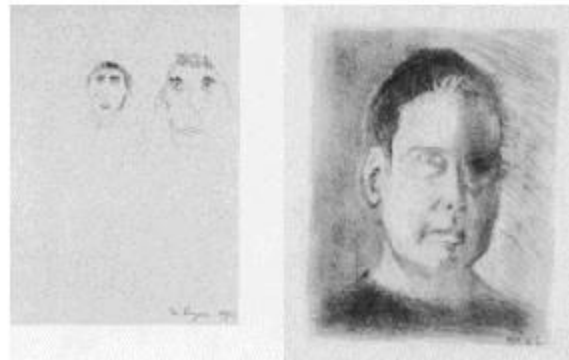
میں اپنی تکلیف کی شدت یا اپنے فن پارے کے خراب معیار پر توجہ نہیں دوں گا، حالانکہ دونوں دردناک طور پر واضح تھے۔ میں اس کہانی کو اس حیرت اور خوشی کے پیش خیمہ کے طور پر بیان کرتا ہوں جو میں نے دماغ کے دائیں طرف ڈرائنگ پڑھنے کے بعد محسوس کیا تھا۔ دوسرے صفحے پر ان لوگوں کی پہلے اور بعد کی خود ساختہ تصویریں ہیں جنہوں نے مصنفہ بیٹی ایڈورڈز سے ڈرائنگ کا ایک مختصر کورس لیا۔ یعنی وہ خود ساختہ تصویریں ہیں جو طالب علموں نے اس وقت کھینچی تھیں جب انہوں نے

اپنے کورس میں داخلہ لیا تھا اور پانچ دن بعد جب انہوں نے اسے مکمل کیا تھا۔

کیا وہ حیرت انگیز نہیں ہیں؟ شروع میں، یہ لوگ ایسا نہیں لگتا تھا کہ ان میں زیادہ فنکارانہ صلاحیت ہے۔ ان کی زیادہ تر تصاویر نے مجھے میرے الو کی یاد دلادی۔ لیکن صرف چند دنوں کے بعد، ہر کوئی واقعی کھینچ سکتا تھا! اور ایڈورڈز قسم کھاتا ہے کہ یہ ایک عام گروپ ہے۔ یہ ناممکن لگتا ہے۔

ایڈورڈز اس بات سے اتفاق کرتے ہیں کہ زیادہ تر لوگ ڈرائنگ کو ایک جادوئی صلاحیت کے طور پر دیکھتے ہیں جو صرف چند منتخب افراد کے پاس ہے، اور یہ کہ صرف چند منتخب افراد ہی کبھی بھی اس کے مالک ہوں گے۔ لیکن اس کی وجہ یہ ہے کہ لوگ ڈرائنگ کے اجزاء یعنی سیکھنے کے قابل اجزاء کو نہیں سمجھتے ہیں۔ دراصل، وہ ہمیں بتاتی ہیں، وہ ڈرائنگ کی مہارت بالکل نہیں کر رہے ہیں، بلکہ مہارت دیکھ رہے ہیں۔ وہ کناروں، خالی جگہوں کو سمجھنے کی صلاحیت ہیں،

تعلقات، روشنیاں اور سائے، اور سب۔ ڈرائنگ کے لئے ضروری ہے کہ ہم ہر اجزاء کی مہارت سیکھیں اور پھر انہیں ایک عمل میں یکجا کریں۔ کچھ لوگ صرف ان مہارتوں کو اپنی زندگی کے قدرتی کورس میں اٹھاتے ہیں، جبکہ دوسروں کو انہیں سیکھنے اور انہیں اکٹھا کرنے کے لئے کام کرنا پڑتا ہے۔ لیکن جیسا کہ ہم "بعد" خود کی تصویروں سے دیکھ سکتے ہیں، ہر کوئی یہ کر سکتا ہے۔



اس کا مطلب یہ ہے: صرف اس لئے کہ کچھ لوگ کم یا بغیر تربیت کے کچھ کر سکتے ہیں، اس کا

مطلب یہ نہیں ہے کہ دوسرے تربیت کے ساتھ ایسا نہیں کر سکتے ہیں (اور بعض اوقات اسے بہتر بھی کر سکتے ہیں)۔ یہ بہت اہم ہے، کیونکہ

بہت سے، طے شدہ ذہنیت والے بہت سے لوگ سوچتے ہیں کہ کسی کی ابتدائی کارکردگی آپ کو وہ سب کچھ بتاتی ہے جو آپ کو ان کے ٹیلنٹ اور ان کے مستقبل کے بارے میں جاننے کی ضرورت ہے۔

جیکسن پولاک

اگر لوگ اس وجہ سے جیکسن پولاک کی حوصلہ شکنی کرتے تو یہ واقعی شرم کی بات ہوتی۔ ماہرین اس بات سے اتفاق کرتے ہیں کہ پولاک میں آرٹ کے لئے بہت کم مقامی ٹیلنٹ تھا، اور جب آپ اس کی ابتدائی مصنوعات کو دیکھتے ہیں تو، یہ ظاہر ہوتا ہے۔ وہ اس بات پر بھی متفق ہیں کہ وہ بیسویں صدی کے عظیم ترین امریکی مصوروں میں سے ایک بن گئے اور انہوں نے جدید آرٹ میں انقلاب برپا کیا۔ وہ پوائنٹ اے سے پوائنٹ بی تک کیسے پہنچا؟

عالمی شہرت یافتہ کوریو گرافر اور ڈانسر تویلا تھارپ نے تخلیقی عادات کے نام سے ایک کتاب لکھی۔ جیسا کہ آپ عنوان سے اندازہ لگا سکتے ہیں، وہ دلیل دیتی ہیں کہ تخلیقی صلاحیت الہام کا جادوئی عمل نہیں ہے۔ یہ سخت محنت اور لگن کا نتیجہ ہے۔ یہاں تک کہ موزارٹ کے لئے بھی۔ کیا آپ کو فلم ایڈیوس یاد ہے؟ آپ کو یاد ہے کہ کس طرح اس میں موزارٹ کو آسانی سے ایک کے بعد ایک شاہکار تخلیق کرتے ہوئے دکھایا گیا تھا جبکہ ان کے حریف سالییری حسد سے مر رہے ہیں؟ ٹھیک ہے، تھارپ نے اس فلم میں کام کیا اور وہ کہتی ہے: ہوگ واش! بکو اس! "کوئی قدرتی ذہین نہیں ہے۔"

جیکسن پولاک کو پوائنٹ اے سے پوائنٹ بی تک کیسے لگاؤ ملا۔ پولاک کو آرٹسٹ بننے کے خیال سے بے حد محبت تھی۔ وہ ہر وقت آرٹ کے بارے میں سوچتا تھا، اور وہ ہر وقت ایسا کرتا تھا۔ چونکہ وہ بہت گنگ ہو تھا، اس لئے اس نے دوسروں کو اسے سنجیدگی سے لینے اور اس کی رہنمائی کرنے کے لئے کہا یہاں تک کہ اس نے مہارت حاصل کرنے میں مہارت حاصل کی اور حیرت انگیز طور پر اصل کام تیار

کرنا شروع کر دیا۔ ان کی "چھڑکی ہوئی" پینٹنگز، جن میں سے ہر ایک مکمل طور پر منفرد تھی، نے انہیں اپنے لاشعوری ذہن سے کھینچنے اور احساسات کی ایک بہت بڑی رینج کو ظاہر کرنے کی اجازت دی۔ کئی سال پہلے مجھے نیویارک کے میوزیم آف ماڈرن آرٹ میں ان پینٹنگز کی ایک نمائش دیکھنے کا موقع ملا۔ میں ہر کام کی طاقت اور خوبصورتی سے دنگ رہ گیا۔

کیا کوئی کچھ کر سکتا ہے؟ میں واقعی نہیں جانتا۔ تاہم، مجھے لگتا ہے کہ اب ہم اس بات پر اتفاق کر سکتے ہیں کہ لوگ پہلے آنکھ سے ملنے سے کہیں زیادہ کر سکتے ہیں۔

تعریف اور مثبت لیبل کا خطرہ

اگر لوگوں کے پاس حاصل کرنے کی اتنی صلاحیت ہے، تو وہ اپنی صلاحیت پر اعتماد کیسے حاصل کر سکتے ہیں؟ ہم انہیں وہ اعتماد کیسے دے سکتے ہیں جس کی انہیں ضرورت ہے؟ ان کی صلاحیت کی تعریف کرنے کے بارے میں کیا خیال ہے تاکہ یہ ظاہر کیا جاسکے کہ ان کے پاس وہ ہے جو اس کی ضرورت ہے؟ درحقیقت، 80 فیصد سے زیادہ والدین نے ہمیں بتایا کہ یہ ضروری تھا

بچوں کی صلاحیت کی تعریف کریں تاکہ ان کے اعتماد اور کامیابی کو فروغ دیا جاسکے۔ آپ جانتے ہیں، یہ بہت معنی رکھتا ہے۔

لیکن پھر ہم فکر مند ہونے لگے۔ ہم نے سوچا کہ کس طرح طے شدہ ذہنیت والے لوگ پہلے ہی اپنی صلاحیت پر بہت زیادہ توجہ مرکوز کرتے ہیں: "کیا یہ کافی ہے؟" "اچھا لگے گا؟" کیا لوگوں کی قابلیت کی تعریف کرنے سے انہیں اس پر زیادہ توجہ نہیں ملے گی؟ کیا یہ انہیں یہ نہیں بتانا ہو گا کہ ہم اسی کی قدر کرتے ہیں اور اس سے بھی بدتر یہ کہ ہم ان کی کارکردگی سے ان کی گہری اور بنیادی صلاحیتوں کو پڑھ سکتے ہیں؟ کیا یہ انہیں طے شدہ ذہنیت کی تعلیم نہیں دے رہا؟

ایڈم گوسٹل کو میوزیکل تھیٹر کا ولی عہد اور نجات دہندہ کہا جاتا ہے۔ وہ رچرڈ روجرز کا پوتا ہے، وہ شخص جس نے اوکلاہوما جیسے کلاسک وں کی موسیقی لکھی تھی! اور کیروسلس۔ گوسٹل کی ماں اپنے بیٹے کی ذہانت کے بارے میں بات کرتی ہے۔ باقی سب بھی ایسا ہی کرتے ہیں۔ نیویارک ٹائمز میں شائع ہونے والے ایک جائزے میں کہا گیا ہے کہ 'ٹیلنٹ موجود ہے اور یہ بہت بڑا ہے۔ سوال یہ ہے کہ کیا اس طرح کی تعریف لوگوں کی حوصلہ افزائی کرتی ہے۔

تحقیق کے بارے میں سب سے اچھی بات یہ ہے کہ آپ اس قسم کے سوالات پوچھ سکتے ہیں اور پھر جوابات حاصل کر سکتے ہیں۔ لہذا ہم نے سیکڑوں طالب علموں کے ساتھ مطالعہ کیا، جن میں سے زیادہ تر ابتدائی نوعمر تھے۔ ہم نے سب سے پہلے ہر طالب علم کو غیر زبانی آئی کیو ٹیسٹ سے دس کافی مشکل مسائل کا ایک سیٹ دیا۔ انہوں نے زیادہ تر ان پر بہت اچھا کام کیا، اور جب وہ ختم ہوئے تو ہم نے ان کی تعریف کی۔

ہم نے کچھ طالب علموں کو ان کی قابلیت کے لئے سراہا۔ ان سے کہا گیا: "واہ، آپ نے آٹھ صحیح کہا۔ یہ واقعی ایک اچھا اسکور ہے۔ آپ کو اس میں ہوشیار ہونا چاہئے۔" وہ ایڈم گوسٹل میں تھے آپ بہت باصلاحیت پوزیشن پر ہیں۔

ہم نے دوسرے طالب علموں کی کوششوں کی تعریف کی: "واہ، آپ نے [کہا] آٹھ صحیح کہا۔ یہ واقعی ایک اچھا اسکور ہے۔ آپ نے واقعی سخت محنت کی ہوگی۔" انہیں یہ احساس نہیں دلایا گیا کہ ان کے پاس کوئی خاص تحفہ ہے۔ کامیاب ہونے کے لئے جو کچھ ضروری ہے اسے کرنے کے لئے ان کی تعریف کی گئی۔

شروع میں دونوں گروہ بالکل برابر تھے۔ لیکن تعریف کے فوراً بعد، انہوں نے اختلاف کرنا شروع کر دیا۔ جیسا کہ ہمیں ڈر تھا، صلاحیت کی تعریف نے طالب علموں کو صحیح طور پر طے شدہ ذہنیت میں دھکیل دیا، اور انہوں نے اس کی تمام علامات بھی ظاہر کیں: جب ہم نے انہیں انتخاب دیا، تو انہوں نے ایک مشکل نیا کام مسترد کر دیا جس سے وہ سیکھ سکتے تھے۔ وہ ایسا کچھ بھی نہیں کرنا چاہتے تھے جس سے ان کی خامیوں کو بے نقاب کیا جاسکے اور ان کی صلاحیتوں پر سوال اٹھائے جائیں۔

جب گوئٹل تیرہ سال کا تھا، تو وہ میٹروپولیٹن اوپیرا ڈکاسٹ اور ٹی وی فلم آرمہل اور نائٹ وزیٹرز میں اداکاری کرنے کے لئے تیار تھا۔ اس نے جھک کر کہا کہ اس کی آواز ٹوٹ گئی ہے۔ "میں نے ایک طرح سے فرضی اندازہ لگایا کہ میری آواز بدل رہی ہے۔ میں دباؤ کو سنبھالنا نہیں چاہتا تھا۔"

اس کے برعکس، جب طالب علموں کو کوشش کے لئے سراہا گیا، تو ان میں سے 90 فیصد مشکل نیا کام چاہتے تھے جس سے وہ سیکھ سکتے ہیں۔

پھر ہم نے طالب علموں کو کچھ سخت نئے مسائل دیئے، جن پر انہوں نے اتنی اچھی طرح سے کام نہیں کیا۔ قابلیت رکھنے والے بچوں کو اب لگتا تھا کہ وہ آخر کار ہوشیار نہیں ہیں۔ اگر کامیابی کا مطلب یہ تھا کہ وہ ذہین تھے، تو کامیابی سے کم ہونے کا مطلب یہ تھا کہ ان میں کمی تھی۔

گوئٹل نے اس کی بازگشت سنائی۔ "میرے خاندان میں، اچھا ہونا ناکام ہونا ہے۔ بہت اچھا ہونا ناکام ہونا ہے۔ صرف ایک چیز جو ناکامی نہیں ہے وہ عظیم ہونا ہے۔"

بچوں نے صرف یہ سوچا کہ مشکل کا مطلب ہے "زیادہ کوشش کریں یا نئی حکمت عملی آزمائیں۔ انہوں نے اسے ناکامی کے طور پر نہیں دیکھا، اور انہوں نے نہیں سوچا کہ یہ ان کی عقل پر ظاہر ہوتا ہے۔

طالب علموں کے مسائل سے لطف اندوز ہونے کے بارے میں کیا خیال ہے؟ کامیابی کے بعد، ہر کوئی مسائل سے محبت کرتا تھا، لیکن مشکل مسائل کے بعد، قابلیت کے طالب علموں نے کہا کہ اب یہ مزہ نہیں ہے۔ جب آپ کی شہرت کا دعویٰ، آپ کا خاص ٹیلنٹ خطرے میں ہو تو مزہ نہیں آسکتا۔

ایڈم گوئٹل: "کاش میں صرف تفریح اور آرام کر سکوں اور کسی قسم کا عظیم انسان بننے کی صلاحیت کی ذمہ داری نہ لے سکوں۔" ہمارے مطالعے میں شامل بچوں کی طرح، ٹیلنٹ کا بوجھ اس کی خوشی کو ختم کر رہا تھا۔

کوششوں کی تعریف کرنے والے طلباء اب بھی مسائل سے محبت کرتے ہیں، اور ان میں سے بہت سے نے کہا کہ مشکل مسائل سب سے زیادہ مزہ تھے۔

اس کے بعد ہم نے طالب علموں کی کارکردگی کا جائزہ لیا۔ مشکل کے ساتھ تجربے کے بعد، قابلیت کی تعریف کرنے والے طالب علموں کی کارکردگی میں گراوٹ آئی، یہاں تک کہ جب ہم نے انہیں

کچھ اور آسان مسائل دیئے۔ اپنی قابلیت پر اعتماد کھونے کی وجہ سے، وہ اس سے بھی بدتر کام کر رہے تھے جب انہوں نے شروعات کی تھی۔ کوششوں سے بچوں نے بہتر اور بہتر کارکردگی کا مظاہرہ کیا۔ انہوں نے اپنی صلاحیتوں کو تیز کرنے کے لئے مشکل مسائل کا استعمال کیا تھا، تاکہ جب وہ آسان کاموں کی طرف لوٹیں، تو وہ بہت آگے تھے۔

چونکہ یہ ایک طرح کا آئی کیو ٹیسٹ تھا، لہذا آپ کہہ سکتے ہیں کہ قابلیت کی تعریف کرنے سے طالب علموں کے آئی کیو کم ہو گئے۔ اور اس نے ان کی کوششوں کی تعریف کی۔

گوئٹل پھل پھول نہیں رہا تھا۔ وہ جنونی مجبوری سے بھرا ہوا تھا اور انگلیوں سے خون بہہ رہا تھا۔ ایک انٹرویو لینے والے کا کہنا ہے کہ 'اس کے ساتھ ایک منٹ گزاریں، اس میں صرف ایک منٹ لگتا ہے اور اس کے پیچھے موجود دہشت کی تصویر سامنے آنا شروع ہو جاتی ہے۔ گوئٹل نے منشیات کے سنگین، بار بار ہونے والے مسائل سے بھی لڑا ہے۔ اسے بااختیار بنانے کے بجائے، "تحفہ" نے اسے خوف اور شک سے بھر دیا ہے۔ اپنے ٹیلنٹ کو پورا کرنے کے بجائے، اس شاندار موسیقار نے اپنی زندگی کا زیادہ تر حصہ اسی سے بھاگتے ہوئے گزارا ہے۔

ایک بات امید افزا ہے کہ ان کا یہ اعتراف کہ ان کی اپنی زندگی کا راستہ ہے جس پر عمل کرنا ہے، دوسرے لوگوں اور ان کی صلاحیتوں کے بارے میں ان کے نقطہ نظر کی طرف سے طے نہیں کیا جاتا ہے۔ ایک رات اس نے اپنے دادا کے بارے میں ایک خواب دیکھا۔ "میں اسے لفٹ کی طرف لے جا رہا تھا۔ میں نے اس سے پوچھا کہ کیا میں اچھا ہوں؟ اس نے نرمی سے کہا، 'تمہاری اپنی آواز ہے۔' کیا یہ آواز آخر کار ابھر رہی ہے؟ ایک انتہائی رومانٹک میوزیکل، دی لائٹ ان دی پیزا کے اسکور کے لئے، گوئٹل نے 2005 میں ٹونی ایوارڈ جیتا۔ کیا وہ اسے قابلیت کی تعریف کے طور پر لیں گے یا کوشش کی تعریف کے طور پر؟ مجھے امید ہے کہ یہ مؤخر الذکر ہے۔

ہمارے مطالعے میں ایک اور دریافت تھی جو ایک ہی وقت میں حیرت انگیز اور مایوس کن تھی۔ ہم نے ہر طالب علم سے کہا: "آپ جانتے ہیں، ہم دوسرے اسکولوں میں جانے جا رہے ہیں، اور مجھے یقین ہے کہ ان اسکولوں کے بچے مسائل کے بارے میں جاننا چاہیں گے۔" لہذا ہم نے طالب علموں کو اپنے خیالات لکھنے کے لئے ایک صفحہ دیا، لیکن ہم نے ان کے لئے مسائل پر موصول ہونے والے اسکور لکھنے کے لئے ایک جگہ بھی چھوڑی۔

کیا آپ یقین کریں گے کہ قابلیت کی تعریف کرنے والے تقریباً 40 فیصد طالب علموں نے اپنے اسکور کے بارے میں جھوٹ بولا؟ اور ہمیشہ ایک ہی سمت میں۔ طے شدہ ذہنیت میں، خامیاں شرمناک ہیں۔ خاص طور پر اگر آپ باصلاحیت ہیں۔ لہذا انہوں نے ان سے جھوٹ بولا۔

سب سے خطرناک بات یہ ہے کہ ہم نے عام بچوں کو لے لیا اور انہیں جھوٹا بنادیا، صرف یہ کہہ کر کہ وہ ہوشیار ہیں۔

یہ پیراگراف لکھنے کے فوراً بعد میری ملاقات ایک نوجوان سے ہوئی جو طالب علموں کو ان کے کالج بورڈ کے امتحانات کے لیے پڑھاتا ہے۔ وہ اپنے ایک طالب علم کے بارے میں مجھ سے مشورہ کرنے آئے تھے۔ یہ طالب علم پریکٹس ٹیسٹ لیتا ہے اور پھر اس سے اپنے اسکور کے بارے میں جھوٹ بولتا

ہے۔ اس سے توقع کی جاتی ہے کہ وہ اسے اس چیز کی تعلیم دے جو وہ نہیں جانتی ہے، لیکن وہ اسے اس چیز کے بارے میں سچ نہیں بتا سکتی جو وہ نہیں جانتی ہے! اور وہ اس کے لئے پیسے ادا کر رہا ہے۔

لہذا بچوں کو یہ بتانا کہ وہ ذہین ہیں، آخر میں، انہیں خود کو بے وقوف محسوس کرنے اور ڈمبل کام کرنے کا احساس ہوا، لیکن یہ دعویٰ کیا گیا کہ وہ ذہین ہیں۔ مجھے نہیں لگتا کہ جب ہم لوگوں پر "باصلاحیت"، "باصلاحیت"، "شاندار" کے مثبت لیبل لگاتے ہیں تو ہم یہی مقصد رکھتے ہیں۔ ہمارا مطلب یہ نہیں ہے کہ انہیں چیلنج کے لئے ان کے جوش اور کامیابی کے لئے ان کی ترکیبوں سے محروم کیا جائے۔ لیکن یہ خطرہ ہے۔

یہاں ایک ایسے شخص کا خط ہے جس نے میرا کچھ کام پڑھا تھا: پیارے ڈاکٹر

ڈویک،

آپ کا باب پڑھ کر بہت تکلیف ہوئی... جیسا کہ میں نے اپنے آپ کو اس میں پہچان لیا۔

بچپن میں میں دی گفٹڈ چائلڈ سوسائٹی کا رکن تھا اور اپنی ذہانت کے لئے مسلسل تعریف کرتا تھا۔ اب، زندگی بھر اپنی صلاحیتوں کے مطابق نہ رہنے کے بعد (میں 49 سال کا ہوں) میں خود کو ایک کام میں لاگو کرنا سیکھ رہا ہوں۔ اور ناکامی کو حماقت کی علامت کے طور پر نہیں بلکہ تجربے اور مہارت کی کمی کے طور پر دیکھنا ہے۔ آپ کے باب نے خود کو ایک نئی روشنی میں دیکھنے میں مدد کی۔

سیٹھ ابراہمز یہ مثبت

لیبلز کا خطرہ ہے۔ متبادل موجود ہیں، اور میں کروں گا والدین، اساتذہ اور کوچز کے باب میں بعد میں ان کی طرف لوٹیں۔

منفی لیبل اور وہ کیسے کام کرتے ہیں

میں کبھی ریاضی کا طالب علم تھا۔ ہائی اسکول میں، میں نے الجبرا میں 99، جیومیٹری میں 99، اور ٹرائیگنومیٹری میں 99 نمبر حاصل کیے، اور میں ریاضی کی ٹیم میں تھا۔ میں نے وہاں ایئر فورس ٹیسٹ میں لڑکوں کے ساتھ بصری صلاحیت کے امتحان میں نمبر حاصل کیے، یہی وجہ ہے کہ مجھے آنے والے کئی سالوں کے لئے فضائیہ سے بروشر بھرتی کرنے کا موقع ملا۔

پھر مجھے ایک مسٹر ہیلمین ملا، ایک استاد جسے یقین نہیں تھا کہ لڑکیاں ریاضی کر سکتی ہیں۔ میرے گریڈ کم ہو گئے، اور میں نے دوبارہ کبھی ریاضی نہیں لی۔

میں نے دراصل مسٹر ہیلمین سے اتفاق کیا، لیکن مجھے نہیں لگتا تھا کہ یہ مجھ پر لاگو ہوتا ہے۔ دوسری لڑکیاں ریاضی نہیں کر سکتیں۔ مسٹر ہیلمین نے سوچا کہ اس کا اطلاق مجھ پر بھی ہوتا ہے اور

میں نے دم توڑ دیا۔

ہر کوئی جانتا ہے کہ منفی لیبل خراب ہیں، لہذا آپ سوچیں گے کہ یہ ایک مختصر سیکشن ہو گا۔ لیکن یہ ایک مختصر سیکشن نہیں ہے، کیونکہ ماہر نفسیات سیکھ رہے ہیں کہ منفی لیبل کا میاں کو کس طرح نقصان پہنچاتے ہیں۔

کوئی بھی دقیا نوسی گروہوں کے ممبروں کی طرح منفی صلاحیت کے لیبل کے بارے میں نہیں جانتا ہے۔ مثال کے طور پر، افریقی امریکی وں کو انٹیلی جنس میں کم تر ہونے کے بارے میں معلوم ہے۔ اور عورتیں ریاضی اور سائنس میں برے ہونے کے بارے میں جانتی ہیں۔ لیکن مجھے یقین نہیں ہے کہ وہ بھی جانتے ہیں کہ یہ دقیا نوسی تصورات کتنے خوفناک ہیں۔

کلاڈ سٹیل اور جو شوا آرونسن کی تحقیق سے پتہ چلتا ہے کہ یہاں تک کہ اپنی نسل یا جنس کی نشاندہی کرنے کے لئے ایک باکس کو چیک کرنا بھی آپ کے ذہن میں دقیا نوسی سوچ کو متحرک کر سکتا ہے اور آپ کے ٹیسٹ اسکور کو کم کر سکتا ہے۔ تقریباً کچھ بھی جو آپ کو اس موضوع میں امتحان دینے سے پہلے یاد دلاتا ہے کہ آپ سیاہ فام یا عورت ہیں

آپ کے ٹیسٹ اسکور کو بہت کم کرنے میں خراب ہو جائے گا۔ ان کے بہت سے مطالعات میں، سیاہ فام اپنی کارکردگی میں سفید فاموں کے برابر ہیں، اور خواتین مردوں کے برابر ہیں، جب کہ کوئی دقیانوسی تصور پیدا نہیں ہوتا ہے۔ لیکن ریاضی کے امتحان سے پہلے عورت کے ساتھ کمرے میں زیادہ سے زیادہ مردوں کو رکھا جاتا ہے، اور عورت کا اسکور نیچے چلا جاتا ہے۔

یہی وجہ ہے۔ جب دقیانوسی تصورات کو جنم دیا جاتا ہے، تو وہ لوگوں کے ذہنوں کو توجہ ہٹانے والے خیالات سے بھر دیتے ہیں۔ دقیانوسی سوچ کی تصدیق کے بارے میں خفیہ خدشات کے ساتھ۔ لوگ عام طور پر اس کے بارے میں آگاہ بھی نہیں ہوتے ہیں، لیکن ان کے پاس ٹیسٹ پر اپنی بہترین کارکردگی کا مظاہرہ کرنے کے لئے کافی ذہنی طاقت نہیں بچتی ہے۔

تاہم، یہ سب کے ساتھ نہیں ہوتا ہے۔ یہ بنیادی طور پر ان لوگوں کے ساتھ ہوتا ہے جو ایک طے شدہ ذہنیت میں ہوتے ہیں۔ یہ تب ہوتا ہے جب لوگ طے شدہ خصوصیات کے لحاظ سے سوچ رہے ہوتے ہیں کہ دقیانوسی تصورات ان تک پہنچتے ہیں۔ منفی دقیانوسی تصورات کہتے ہیں: "آپ اور آپ کا گروہ مستقل طور پر کم تر ہیں۔ صرف طے شدہ ذہنیت کے لوگ ہی اس پیغام کی بازگشت کرتے ہیں۔ لہذا طے شدہ ذہنیت میں، مثبت اور منفی دونوں لیبل آپ کے دماغ کے ساتھ گڑبڑ کر سکتے ہیں۔ جب آپ کو مثبت لیبل دیا جاتا ہے تو، آپ اسے کھونے سے ڈرتے ہیں، اور جب آپ کو منفی لیبل سے مارا جاتا ہے تو، آپ اس کے مستحق ہونے سے ڈرتے ہیں۔

جب لوگ ترقی کی ذہنیت میں ہوتے ہیں، تو دقیانوسی سوچ ان کی کارکردگی میں خلل نہیں ڈالتی ہے۔ ترقی کی ذہنیت دقیانوسی سوچ سے دانتوں کو باہر نکالتی ہے اور لوگوں کو لڑنے کے لئے بہتر بناتی ہے۔ وہ مستقل احساس کمتری پر یقین نہیں رکھتے۔ اور اگر وہ پیچھے ہیں۔ ٹھیک ہے، تو وہ زیادہ محنت کریں گے، مدد حاصل کریں گے، اور پکڑنے کی کوشش کریں گے۔

ترقی کی ذہنیت بھی لوگوں کو اس قابل بناتی ہے کہ وہ جو کچھ کر سکتے ہیں اور جس چیز کی انہیں

ضرورت ہے وہ خطرے والے ماحول سے بھی حاصل کرنے کے قابل بناتا ہے۔ ہم نے افریقی امریکی طالب علموں کو ایک مقابلے کے لئے ایک مضمون لکھنے کے لئے کہا۔ انہیں بتایا گیا تھا کہ جب وہ کام مکمل کریں گے تو ان کے مضامین کا جائزہ ایڈورڈ کالڈویل سوم لیں گے، جو آئیوی لیگ کی نسل کے ایک ممتاز پروفیسر تھے۔ یعنی سفید فام اسٹیبلشمنٹ کا نمائندہ۔

ایڈورڈ کالڈویل سوم کا رد عمل کافی تنقیدی تھا، لیکن مددگار بھی تھا۔ اور طلباء کے رد عمل بہت مختلف تھے۔ ایک طے شدہ ذہنیت کے حامل لوگ اسے دھمکی، توہین یا حملے کے طور پر دیکھتے تھے۔ انہوں نے کالڈویل اور اس کی رائے کو مسترد کر دیا۔

یہاں ایک طالب علم نے کیا سوچا: "اس کا مطلب ہے، وہ صحیح درجہ بندی نہیں کرتا ہے، یا وہ واضح طور پر متعصب ہے۔ وہ مجھے پسند نہیں کرتا۔"

ایک اور نے کہا: "وہ ایک جادوگر گدھا ہے... ایسا لگتا ہے کہ وہ کام کو بدنام کرنے کے لئے کچھ بھی تلاش کر رہے تھے۔"

اور دوسرا، رائے کو ذمہ داری سے ہٹاتے ہوئے: "وہ میرے نکات کی جامعیت کو نہیں سمجھتے ہیں۔ اس نے سوچا کہ یہ مبہم ہے کیونکہ

جب اس نے اسے پڑھا تو وہ بے چین تھا۔ وہ تخلیقی صلاحیتوں کو ناپسند کرتا ہے۔

ان میں سے کوئی بھی ایڈورڈ کالڈویل کی رائے سے کچھ نہیں سیکھے گا۔

ترقی کی ذہنیت رکھنے والے طالب علموں نے شاید اسے ڈائونوسار کے طور پر بھی دیکھا ہو، لیکن وہ ایک ڈائونوسار تھا جو انہیں کچھ سکھا سکتا تھا۔

انہوں نے کہا، 'جانچ سے پہلے، وہ مغرور اور ضرورت سے زیادہ مطالبہ کرنے والے کے طور پر سامنے آئے۔' [تشخیص کے بعد؟] ایسا لگتا ہے کہ 'فیئر' پہلا لفظ ہے جو ذہن میں آتا ہے۔
... یہ ایک نئے چیلنج کی طرح لگتا ہے۔"

"وہ ایک مغرور، ڈرانے دھمکانے والے اور بدتمیز آدمی کی طرح لگ رہا تھا۔" [تشخیص کے بارے میں آپ کے کیا جذبات ہیں؟] جائزہ بظاہر ایماندار اور مخصوص تھا۔ اس لحاظ سے، تشخیص ایک محرک ہو سکتا ہے... بہتر کام پیدا کرنے کے لئے۔"

"ایسا لگتا ہے کہ وہ تکبر کی حد تک فخر محسوس کرتے ہیں۔" [تشخیص؟] وہ شدید تنقیدی تھے... تاہم، ان کے تبصرے مددگار اور واضح تھے۔ مجھے لگتا ہے کہ میں اس سے بہت کچھ سیکھوں گا۔

ترقی کی ذہنیت نے افریقی امریکی طالب علموں کو اپنے مقاصد کے لئے ایڈورڈ کالڈویل سوم کو بھرتی کرنے کی اجازت دی۔ وہ تعلیم حاصل کرنے کے لئے کالج میں تھے اور دھوم دھام سے گدھے ہوں یا نہ ہوں، وہ اسے حاصل کرنے جا رہے تھے۔

کیا میں یہاں سے تعلق رکھتا ہوں؟

لوگوں کی صلاحیتوں کو ہائی جیک کرنے کے علاوہ، دقیانوسی تصورات لوگوں کو یہ احساس دلا کر بھی نقصان پہنچاتے ہیں کہ ان کا کوئی تعلق نہیں ہے۔ بہت سی اقلیتیں کالج چھوڑ دیتی ہیں اور بہت سی

خواتین ریاضی اور سائنس چھوڑ دیتی ہیں کیونکہ وہ محسوس نہیں کرتی ہیں کہ وہ اس میں فٹ ہیں۔

یہ جاننے کے لیے کہ ایسا کیسے ہوتا ہے، ہم نے کالج کی خواتین کو ان کے کیکولس کورس کے ذریعے فالو کیا۔ یہ اکثر اس وقت ہوتا ہے جب طلباء فیصلہ کرتے ہیں کہ ریاضی، یا ریاضی سے متعلق کیریئر، ان کے لئے صحیح ہیں یا نہیں۔ سمسٹر کے دوران، ہم نے خواتین سے ریاضی کے بارے میں اپنے احساسات اور ریاضی میں اپنے تعلق کے احساس کی اطلاع دینے کے لئے کہا۔ مثال کے طور پر، جب وہ ریاضی کے بارے میں سوچتے تھے، تو کیا وہ ریاضی کی برادری کے ایک مکمل رکن کی طرح محسوس کرتے تھے یا وہ ایک بیرونی شخص کی طرح محسوس کرتے تھے۔ کیا وہ آرام دہ محسوس کرتے تھے یا وہ پریشان محسوس کرتے تھے۔ کیا وہ اپنی ریاضی کی مہارت کے بارے میں اچھا یا برا محسوس کرتے ہیں؟

ترقی کی ذہنیت کی حامل خواتین - جن کا خیال تھا کہ ریاضی کی صلاحیت کو بہتر بنایا جاسکتا ہے - نے اپنے آپ کو کافی مضبوط اور مستحکم احساس محسوس کیا۔ اور وہ اس کو برقرار رکھنے میں کامیاب رہے یہاں تک کہ جب انہوں نے سوچا کہ ارد گرد بہت سارے منفی دقیانوسی تصورات چل رہے ہیں۔ ایک طالب علم نے اسے اس طرح بیان کیا: "ایک میں

ریاضی کی کلاس، [خواتین] طالب علموں کو بتایا گیا کہ وہ غلط تھیں جب وہ نہیں تھیں (وہ درحقیقت نئے طریقوں سے کام کر رہی تھیں)۔ یہ مضحکہ خیز تھا، اور انسٹرکٹر پر خراب عکاسی ہوتی تھی کہ وہ طالب علموں کے اچھے استدلال کو 'نہیں دیکھتا'۔ یہ ٹھیک تھا کیونکہ ہم گروپوں میں کام کر رہے تھے اور ہم اپنے طالب علموں کے درمیان حمایت دینے اور حاصل کرنے کے قابل تھے... ہم نے اپنے دلچسپ خیالات پر آپس میں تبادلہ خیال کیا۔

دقیانوسی سوچ ان کے لئے پریشان کن تھی (جیسا کہ یہ ہونا چاہئے)، لیکن وہ اب بھی اپنے آپ کے ساتھ آرام دہ محسوس کر سکتے تھے اور ریاضی کی ترتیب میں اپنے بارے میں اعتماد کر سکتے تھے۔ وہ جوابی جنگ کر سکتے ہیں۔

لیکن سیمسٹر کے دوران طے شدہ ذہنیت کی حامل خواتین کو اپنے پن کا احساس کم ہوتا جا رہا تھا۔ اور جتنا زیادہ وہ اپنی کلاس میں دقیانوسی تصورات کی موجودگی کو محسوس کرتے تھے، ریاضی کے ساتھ ان کا آرام اتنا ہی کم ہوتا گیا تھا۔ ایک طالبہ کا کہنا تھا کہ جب بھی میں نے کلاس میں صحیح جواب دیا تو پروفیسر نے مجھے اس تبصرے سے بے عزت کیا کہ 'یہ ایک اچھا اندازہ تھا'۔

کم صلاحیت کا دقیانوسی تصور ان پر حملہ کرنے کے قابل تھا۔ ان کی وضاحت کرنے کے لئے اور ان کا سکون اور اعتماد چھین لیں۔ میں یہ نہیں کہہ رہا کہ یہ کسی بھی طرح سے ان کی غلطی ہے۔ تعصب ایک گہرا سماجی مسئلہ ہے اور میں اس کے متاثرین کو مورد الزام نہیں ٹھہرانا چاہتا۔ میں صرف یہ کہہ رہا ہوں کہ ترقی کی ذہنیت لوگوں کو تعصب کو دیکھنے میں مدد دیتی ہے۔ ان کے بارے میں کسی اور کا نقطہ نظر۔ اور اپنے اعتماد اور صلاحیتوں کو برقرار رکھتے ہوئے اس کا مقابلہ کرنے میں مدد ملتی ہے۔

لوگوں کی رائے پر بھروسہ کرنا

بہت سی خواتین کو نہ صرف دقیانوسی تصورات کے ساتھ مسئلہ ہوتا ہے، بلکہ عام طور پر ان کے بارے میں دوسرے لوگوں کی رائے کے ساتھ بھی۔ وہ ان پر بہت بھروسہ کرتے ہیں۔

ایک دن، میں ہوائی میں ایک دواؤں کی دکان میں ڈینٹل فلاس اور ڈیوڈرنٹ خریدنے گیا، اور، اپنا سامان لانے کے بعد، میں قطار میں انتظار کرنے چلا گیا۔ میرے سامنے دو عورتیں تھیں جو پیسے دینے کا انتظار کر رہی تھیں۔ چونکہ میں ایک لاعلاج ٹائم سٹوفر ہوں، اس لیے ایک موقع پر میں نے فیصلہ کیا کہ جب میری باری آئے گی تو میں اپنا پیسہ تیار کر لوں گا۔ لہذا میں اوپر چلا گیا، سامان کو کاؤنٹر کے کنارے رکھ دیا، اور اپنے پرس میں بکھرے ہوئے بلوں کو جمع کرنا شروع کر دیا۔ دونوں عورتیں بے چین ہو گئیں۔ میں نے وضاحت کی کہ میں کسی بھی طرح سے ان کے سامنے کاٹنے کی کوشش نہیں کر رہا تھا۔ میں ابھی تیاری کر رہا تھا کہ میری باری آئی۔ میں نے سوچا کہ معاملہ حل ہو گیا ہے، لیکن جب میں اسٹور سے نکلا، تو وہ میرا انتظار کر رہے تھے۔ وہ میرے چہرے پر آگئے اور چیخنے لگے، "آپ ایک برے اخلاق والے شخص ہیں!"

میرے شوہر، جنہوں نے شروع سے آخر تک یہ سب کچھ دیکھا تھا، نے سوچا کہ وہ بیوقوف ہیں۔ لیکن ان کا مجھ پر ایک عجیب اور پریشان کن اثر پڑا، اور مجھے ان کے فیصلے کو جھٹکا دینے میں دشواری کا سامنا کرنا پڑا۔

یہ کمزوری بہت سی سب سے زیادہ قابل، اعلیٰ کامیابی حاصل کرنے والی خواتین کو متاثر کرتی ہے۔ ایسا کیوں ہونا چاہئے؟ جب وہ چھوٹی ہوتی ہیں تو، یہ لڑکیاں اکثر بہت کامل ہوتی ہیں، اور وہ ہر کسی کے انہیں ایسا بتانے سے خوش ہوتی ہیں۔ وہ بہت اچھے برتاؤ کرتے ہیں، وہ بہت خوبصورت ہیں، وہ بہت مددگار ہیں، اور وہ بہت پر جوش ہیں۔ لڑکیاں ان کے بارے میں لوگوں کے اندازوں پر بھروسہ کرنا سیکھتی ہیں۔ "جی، ہر کوئی میرے لیے بہت اچھا ہے۔ اگر وہ مجھ پر تنقید کرتے ہیں تو یہ سچ ہونا چاہیے۔ یہاں تک کہ ملک کی اعلیٰ یونیورسٹیوں کی خواتین کا کہنا ہے کہ دوسرے لوگوں کی رائے ان کی صلاحیتوں کو جاننے کا ایک اچھا طریقہ ہے۔

لڑکوں کو لگاتار ڈانٹا اور سزا دی جا رہی ہے۔ جب ہم نے گریڈ اسکول کے کلاس رومز میں مشاہدہ کیا تو ہم نے دیکھا کہ لڑکوں کو ان کے طرز عمل کی وجہ سے لڑکیوں کے مقابلے میں آٹھ گنا زیادہ تنقید کا سامنا کرنا پڑتا ہے۔ لڑکے بھی ایک دوسرے کو مسلسل گلاب اور مورون کہہ رہے ہیں۔ جائزے اپنی بہت ساری طاقت کھودیتے ہیں۔

ایک بار ایک مرد دوست نے مجھے سلاب کہا تھا۔ وہ میرے گھر پر رات کے کھانے پر گیا تھا اور جب ہم کھانا کھا رہے تھے تو میں نے اپنے بلاؤز پر کچھ کھانا ڈال دیا۔ "اس کی وجہ یہ ہے کہ آپ ایک ایسے بد معاش ہیں،" انہوں نے کہا۔ میں حیران رہ گیا۔ تب مجھے احساس ہوا کہ کسی نے مجھ سے ایسا کچھ نہیں کہا تھا۔ مرد یہ بات ہر وقت ایک دوسرے سے کہتے ہیں۔ ہو سکتا ہے کہ مذاق میں بھی یہ کہنا اچھا نہ ہو، لیکن یہ یقینی طور پر انہیں دوسرے لوگوں کی تشخیص میں شامل ہونے سے پہلے دوبار سوچنے پر مجبور کرتا ہے۔

یہاں تک کہ جب خواتین کامیابی کی بلندیوں پر پہنچتی ہیں تو دوسرے لوگوں کے رویے انہیں حاصل کر سکتے ہیں۔ فرانسس کونلے کا شمار دنیا کے معروف نیورو سرجنز میں ہوتا ہے۔ درحقیقت، وہ پہلی خاتون تھیں جنہیں کسی امریکی میڈیکل اسکول میں نیورو سرجری کی مدت دی گئی تھی۔ اس کے باوجود مرد ساتھیوں، حتیٰ کہ معاونین کی جانب سے بھی لاپرواہی سے کیے جانے والے تبصرے انہیں خود اعتمادی سے بھر سکتے ہیں۔ ایک دن سرجری کے دوران ایک شخص نے اسے "شہد" کہہ کر پکارا۔ تعریف واپس کرنے کے بجائے، اس نے خود سے سوال کیا۔ "کیا شہد ہے،" وہ حیران تھیں، "خاص طور پر یہ شہد، اتنا اچھا اور باصلاحیت ہے کہ یہ آپریشن کر سکے؟"

طے شدہ ذہنیت، اس کے علاوہ دقیانوسی سوچ، اور دوسرے لوگوں کے ان کے تجزیے پر خواتین کا اعتماد: یہ سب ریاضی اور سائنس میں صنفی فرق میں کردار ادا کرتے ہیں۔ ہائی ٹیک کی دنیا میں یہ خلادرناک طور پر واضح ہے۔ ایک ابھرتی ہوئی تکنیکی ماہر جولی لنچ جب جونیر میں تھیں تو پہلے ہی کمپیوٹر کوڈ لکھ رہی تھیں۔

ہائی اسکول۔ ان کے والد اور دو بھائی ٹیکنالوجی میں کام کرتے تھے، اور وہ بھی اس سے محبت کرتی تھیں۔ پھر اس کے کمپیوٹر پروگرامنگ ٹیچر نے اسے تنقید کا نشانہ بنایا۔ اس نے ایک کمپیوٹر پروگرام لکھا تھا اور پروگرام ٹھیک چل رہا تھا، لیکن اسے وہ شارٹ کٹ پسند نہیں تھا جو اس نے لیا تھا۔ اس کی دلچسپی ختم ہو گئی۔ اس کے بجائے، انہوں نے تفریح اور تعلقات عامہ کی تعلیم حاصل کی۔

ریاضی اور سائنس کو خواتین کے لئے زیادہ مہمان نواز جگہ بنانے کی ضرورت ہے۔ اور خواتین کو ان شعبوں میں اپنا صحیح مقام حاصل کرنے کے لئے تمام ترقی کی ذہنیت کی ضرورت ہے۔

جب چیزیں صحیح ہوتی ہیں

لیکن آئیے دیکھتے ہیں کہ یہ عمل کب درست ہوتا ہے۔

پولگر خاندان نے اب تک کی تین سب سے کامیاب خواتین شطرنج کھلاڑی پیدا کی ہیں۔ کیسے؟ ان تینوں میں سے ایک سوسن کہتی ہیں، "میرے والد کا ماننا ہے کہ پیدائشی ٹیلنٹ کچھ بھی نہیں ہے، یہ کہ [کامیابی] ۹۹ فیصد محنت ہے۔ میں اس سے متفق ہوں۔" سب سے چھوٹی بیٹی، جوڈٹ، اب اب تک کی سب سے بہترین خاتون شطرنج کھلاڑی سمجھی جاتی ہے۔ وہ سب سے زیادہ ٹیلنٹ رکھنے والی نہیں تھی۔ سوسن رپورٹ کرتی ہیں، "جوڈٹ ایک سست اسٹارٹر تھا، لیکن بہت محنتی تھا۔"

میرے ایک ساتھی کی دو بیٹیاں ہیں جو ریاضی کی طالبہ ہیں۔ ان میں سے ایک اعلیٰ یونیورسٹی میں ریاضی میں گریجویٹ طالب علم ہے۔ دوسری وہ پہلی لڑکی تھی جس نے ایلٹ ریاضی کے امتحان میں ملک میں نمبر ایک پوزیشن حاصل کی، ملک بھر میں ریاضی کا مقابلہ جیتا، اور اب ایک اعلیٰ یونیورسٹی میں نیوروسائنس میجر ہے۔ ان کا راز کیا ہے؟ کیا یہ جینز میں منتقل ہوتا ہے؟ میرا ماننا ہے کہ یہ ذہنیت میں گزر چکا ہے۔ یہ سب سے زیادہ ترقی کی ذہنیت والا خاندان ہے جو میں نے کبھی دیکھا ہے۔

در حقیقت، ان کے والد نے ترقی کی ذہنیت کو ہر چیز پر لاگو کیا۔ میں کچھ سال پہلے ہونے والی بات چیت کو کبھی نہیں بھولوں گا۔ میں اس وقت اکیلا تھا، اور اس نے مجھ سے پوچھا کہ ساتھی تلاش کرنے کے لئے میرا کیا منصوبہ ہے۔ جب میں نے کہا کہ میرے پاس کوئی منصوبہ نہیں ہے تو وہ حیران رہ گیا۔ انہوں نے کہا کہ آپ یہ توقع نہیں کریں گے کہ آپ کا کام خود بخود مکمل ہو جائے گا۔ "یہ سب کچھ مختلف کیوں ہے؟" اس کے لئے یہ ناقابل فہم تھا کہ آپ ایک مقصد حاصل کر سکتے ہیں اور اسے پورا کرنے کے لئے اقدامات نہیں کر سکتے ہیں۔

مختصر یہ کہ ترقی کی ذہنیت لوگوں کو، یہاں تک کہ وہ لوگ بھی جو منفی لیبلوں کا نشانہ بنتے ہیں، اپنے دماغ کو مکمل طور پر استعمال کرنے اور ترقی کرنے کی اجازت دیتا ہے۔ ان کے سر محدود خیالات، اپنائیت کے نازک احساس اور اس یقین سے بھرے ہوئے نہیں ہیں کہ دوسرے لوگ ان کی تعریف کر سکتے ہیں۔

اپنی ذہنیت کو بڑھائیں

■ اپنے ہیرو کے بارے میں سوچو۔ کیا آپ اس شخص کو غیر معمولی صلاحیتوں کے حامل شخص کے طور پر سوچتے ہیں جس نے کم کوشش کے ساتھ کامیابی حاصل کی؟ اب جا کر سچ جانیں۔ ان کی کامیابی میں کی جانے والی زبردست کوششوں کا پتہ لگائیں۔ اور ان کی زیادہ تعریف کریں۔

■ ایسے اوقات کے بارے میں سوچیں جب دوسرے لوگوں نے آپ کو پیچھے چھوڑ دیا اور آپ نے صرف یہ فرض کیا کہ وہ ہوشیار یا زیادہ باصلاحیت ہیں۔ اب اس خیال پر غور کریں کہ انہوں نے صرف بہتر حکمت عملی کا استعمال کیا، خود کو زیادہ سکھایا، سخت مشق کی، اور رکاوٹوں کے ذریعے اپنا راستہ بنایا۔ اگر آپ چاہیں تو آپ بھی ایسا کر سکتے ہیں۔

■ کیا ایسے حالات ہیں جہاں آپ احمق ہو جاتے ہیں۔ جہاں آپ اپنی ذہانت کو الگ تھلگ کر دیتے ہیں؟ اگلی بار جب آپ ان حالات میں سے کسی ایک میں ہوں تو، اپنے آپ کو ترقی کی ذہنیت میں ڈالیں۔ سیکھنے اور بہتری کے بارے میں سوچیں، نہ کہ فیصلہ کرنے کے بارے میں۔ اور اسے دوبارہ جوڑیں۔

■ کیا آپ اپنے بچوں پر لیبل لگاتے ہیں؟ یہ فنکار ہے اور وہ سائنسدان ہے۔ اگلی بار، یاد رکھیں کہ آپ ان کی مدد نہیں کر رہے ہیں۔ بھلے ہی آپ ان کی تعریف کر رہے ہوں۔ ہمارے مطالعے کو یاد رکھیں جہاں بچوں کی صلاحیت کی تعریف کرنے سے ان کے آئی کیو اسکور کم ہو گئے۔ ان کی تعریف کرنے کے لئے ترقی کی ذہنیت کا طریقہ تلاش کریں۔

■ ہمارے معاشرے کا نصف سے زیادہ حصہ ایک منفی دنیانوسی گروہ سے تعلق رکھتا ہے۔

سب سے پہلے آپ کے پاس تمام خواتین ہیں، اور پھر آپ کے پاس دوسرے تمام گروہ ہیں جو کسی نہ کسی چیز میں اچھے نہیں ہونے چاہئیں۔ انہیں ترقی کی ذہنیت کا تحفہ دیں۔ ایک ایسا ماحول تخلیق کریں جو آپ کی زندگی میں بالغوں اور بچوں کو ترقی کی ذہنیت سکھاتا ہے، خاص طور پر وہ جو منفی دقیا نوسی تصورات کا نشانہ ہیں۔ یہاں تک کہ جب منفی لیبل آتا ہے تو، وہ اپنے سیکھنے کے انچارج رہیں گے۔

باب 4

کھیل: ایک چیمپین کی ذہنیت

کھیلوں میں ہر کوئی ٹیلنٹ پر یقین رکھتا ہے۔ یہاں تک کہ - یا خاص طور پر - ماہرین۔ درحقیقت، کھیل وہ جگہ ہے جہاں سے "قدرتی" کا خیال آتا ہے۔ کوئی ایسا شخص جو ایک ایٹھلیٹ کی طرح نظر آتا ہے، ایک ایٹھلیٹ کی طرح چلتا ہے، اور ایک ایٹھلیٹ ہے، سب کوشش کیے بغیر۔ قدرتی ٹیلنٹ پر اتنا زیادہ یقین ہے کہ بہت سے اسکاؤٹس اور کوچز صرف قدرتی چیزوں کی تلاش کرتے ہیں، اور ٹیمیں انہیں بھرتی کرنے کے لئے ایک دوسرے کے ساتھ بہت زیادہ رقم ادا کرنے کے لئے مقابلہ کرتی ہیں۔

بلی بین ایک فطری شخص تھا۔ سب نے اتفاق کیا کہ وہ اگلی بے بی روتھ تھی۔ لیکن بلی بین میں ایک چیز کی کمی تھی۔ ایک چیمپین کی ذہنیت۔

جیسا کہ مائیکل لیوس ہمیں منی بال میں بتاتے ہیں، جب تک بین ہائی اسکول میں سو فومور تھا، وہ

باسکٹ بال ٹیم میں سب سے زیادہ اسکور کرنے والا، فٹ بال ٹیم کا کوارٹر بیک، اور بیس بال ٹیم کا بہترین ہٹر تھا، جس نے ملک کی مشکل ترین لیگوں میں سے ایک میں 500 کی بیٹنگ کی تھی۔ اس کا ٹیلنٹ کافی حقیقی تھا۔

لیکن جیسے ہی چیزیں غلط ہوئیں، بین نے توڑنے کے لئے کچھ تلاش کیا۔ "یہ صرف یہ نہیں تھا کہ وہ ناکام ہونا پسند نہیں کرتا تھا۔ ایسا لگتا تھا جیسے وہ ناکام ہونا نہیں جانتا تھا۔

جیسے جیسے وہ بیس بال میں چھوٹی لیگوں سے بڑے مقابلوں میں آگے بڑھتے گئے، حالات بد سے بدتر ہوتے گئے۔ ہر بیٹ ایک ڈراؤنا خواب بن گیا، ذلت کا ایک اور موقع بن گیا، اور ہر ناکام بلے کے ساتھ، وہ ٹکڑے ٹکڑے ہو گیا۔ جیسا کہ ایک اسکاؤٹ نے کہا، "بلی کی رائے تھی کہ اسے کبھی بھی باہر نہیں جانا چاہئے۔ جانا پہچانا لگتا ہے؟

کیا بین نے تعمیری طریقوں سے اپنے مسائل کو حل کرنے کی کوشش کی؟ نہیں، بالکل نہیں، کیونکہ یہ ایک طے شدہ ذہنیت کی کہانی ہے۔ قدرتی ٹیلنٹ کو کوشش کی ضرورت نہیں ہونی چاہئے۔ کوشش دوسروں کے لیے ہوتی ہے، جتنی کم ہوتی ہے۔ قدرتی ٹیلنٹ مدد نہیں مانگتا۔ یہ کمزوری کا اعتراف ہے۔ مختصر میں، قدرتی کرتا ہے

اس کی خامیوں کا تجزیہ نہ کریں اور ان کی تربیت نہ کریں یا ان پر عمل نہ کریں۔ خامیوں کا تصور ہی خوفناک ہے۔

طے شدہ ذہنیت سے اس قدر متاثر ہونے کی وجہ سے، بین پھنس گیا تھا۔ اس کی عظیم صلاحیتوں میں پھنس گیا۔ بین کھلاڑی کبھی بھی طے شدہ ذہنیت سے باہر نہیں آیا، لیکن بین ناقابل یقین حد تک کامیاب میجر لیگ ایگزیکٹو نے ایسا کیا۔ یہ کیسے ہوا؟

ایک اور کھلاڑی تھا جو نابالغوں اور بڑے مقابلوں میں بین کے شانہ بشانہ رہتا تھا اور کھیلتا تھا، لینی ڈیکسٹر۔ ڈیکسٹر کے پاس بین کی جسمانی وظیفہ یا "قدرتی صلاحیت" کا ایک حصہ بھی نہیں تھا، لیکن بین اسے حیرت سے دیکھ رہا تھا۔ جیسا کہ بین نے بعد میں بیان کیا، "اس کے پاس ناکامی کا کوئی تصور نہیں تھا۔ اور میں اس کے برعکس تھا۔"

بین نے مزید کہا، "مجھے احساس ہونے لگا کہ بیس بال کا کھلاڑی کیا ہوتا ہے اور میں دیکھ سکتا تھا کہ یہ میں نہیں تھا۔ یہ لینی تھا۔"

جیسے ہی وہ اسے دیکھتا، سنتا اور اس پر غور کرتا، بین کو یہ احساس ہوا کہ ذہنیت ٹیلنٹ سے زیادہ اہم ہے۔ اور اس کے کچھ ہی عرصے بعد، ایک ایسے گروپ کے حصے کے طور پر جس نے اسکاؤٹنگ اور مینجمنٹ کے لئے ایک بالکل نیا نقطہ نظر پیش کیا، اسے یقین ہو گیا کہ رنر بنانا۔ بیس بال کا پورا نقطہ۔ ٹیلنٹ سے کہیں زیادہ عمل کے بارے میں ہے۔

ان بصیرت سے لیس، بین، 2002 کے اوکلینڈ ایٹھلیٹکس کے جنرل مینجر کی حیثیت سے، اپنی ٹیم کو 103 فتوحات کے سیزن تک لے گئے۔ ڈویژن چیمپئن شپ جیتنا اور مسلسل جیتوں کے لئے امریکن لیگ کا ریکارڈ تقریباً توڑنا۔ بیس بال میں ٹیم کا دوسرا سب سے کم تنخواہ والا کھلاڑی تھا! انہوں نے ٹیلنٹ نہیں خریدا، انہوں نے مائنڈ سیٹ خریدا۔

قدرتی کا خیال

اب آپ اسے دیکھتے ہیں، اب آپ نہیں دیکھتے

جسمانی وظیفہ فکری وظیفے کی طرح نہیں ہے۔ یہ نظر آتا ہے۔ سائز، بلڈ، تیز رفتاری سب نظر آتے ہیں۔ مشق اور تربیت بھی نظر آتی ہے، اور وہ واضح نتائج پیدا کرتے ہیں۔ آپ سوچیں گے کہ اس سے قدرتی کے افسانے کا خاتمہ ہو جائے گا۔ آپ پانچ فٹ تین فٹ پر مگسی بوگس کو این بی اے باسکٹ بال کھیلتے ہوئے دیکھ سکتے ہیں، اور ڈوگ فلوٹی، چھوٹے کو ارٹریک جو نیو انگلینڈ پیٹریاٹس اور سان ڈیاگو چارجرز کے لئے کھیلتے ہیں۔ آپ پیٹ گرے کو دیکھ سکتے ہیں، ایک مسلح بیس بال کھلاڑی جس نے بڑی لیگوں میں جگہ بنائی۔ بین ہوگن، اب تک کے عظیم ترین گالفرز میں سے ایک، جو فضل میں مکمل طور پر کمی تھی۔

گلین کسٹنگھم، عظیم رنر، جس کی ٹانگیں بری طرح جھلس چکی تھیں اور ان کی ٹانگوں کو نقصان پہنچا تھا۔ لیری برڈ اور اس کی تیز رفتاری کی کمی۔ آپ چھوٹے یا بے رحم یا یہاں تک کہ "معذور" لوگوں کو دیکھ سکتے ہیں جو اسے بناتے ہیں، اور خدا جیسے نمونے جو ایسا نہیں کرتے ہیں۔ کیا یہ لوگوں کو کچھ نہیں بتانا چاہئے؟

باکسنگ کے ماہرین نے قدرتی چیزوں کی شناخت کے لئے جسمانی پیمائش پر انحصار کیا، جسے "ٹیپ کی کہانیاں" کہا جاتا ہے۔ ان میں لڑاکا کی مٹھی کی پیمائش، رسائی، سینے کی توسیع اور وزن شامل تھے۔ محمد علی ان پیمائشوں میں ناکام رہے۔ وہ فطری نہیں تھا۔ اس کے پاس تیز رفتار تھی لیکن اس کے پاس ایک عظیم لڑاکا کی طرح جسم نہیں تھا، اس کے پاس طاقت نہیں تھی، اور اس کے پاس کلاسیکی حرکات نہیں تھیں۔ درحقیقت، اس نے سب کچھ غلط کیا۔ اس نے اپنے بازوؤں اور کہنیوں سے پنچوں کو نہیں روکا۔ وہ ایک شوقیہ کی طرح ریلیوں میں گھونسنے مارتا تھا۔ اس نے اپنا جڑا بے نقاب رکھا۔ انہوں نے آنے والے پنچوں کے اثرات سے بچنے کے لیے اپنا دھڑ پیچھے کھینچ لیا، جس کے بارے میں جوز ٹورس کا کہنا تھا کہ 'ایسا لگتا ہے جیسے کوئی ٹرین کی پٹری کے بیچ میں آنے والی ٹرین سے ٹکرانے سے بچنے کی کوشش کر رہا ہو، نہ کہ ٹریک کے ایک یا دوسری طرف جا کر بلکہ پیچھے کی طرف بھاگ کر۔'

سونی لسٹن، علی کے مخالف، ایک فطری شخص تھے۔ اس کے پاس یہ سب کچھ تھا۔ سائز، طاقت، اور تجربہ۔ اس کی طاقت افسانوی تھی۔ یہ تصور بھی نہیں کیا جاسکتا تھا کہ علی سونی لسٹن کو شکست دے سکتا ہے۔ میچ اپ اتنا مضحکہ خیز تھا کہ میدان لڑائی کے لئے صرف آدھا بھرا ہوا تھا۔

لیکن اس کی تیز رفتاری کے علاوہ، علی کی ذہانت اس کا دماغ تھا۔ اس کا دماغ، اس کا دماغ نہیں۔ اس نے اپنے حریف کو بڑا کیا اور اپنی ذہنی شہ رگ کی طرف چلا گیا۔ اس نے نہ صرف لسٹن کے لڑنے کے انداز کا مطالعہ کیا، بلکہ اس نے قریب سے مشاہدہ کیا کہ لسٹن کس قسم کا شخص ہے: "میں نے وہ سب کچھ پڑھا جہاں اس کا انٹرویو کیا گیا تھا۔ میں نے ان لوگوں سے بات کی جو ان کے آس پاس تھے یا ان سے

بات کی تھی۔ میں بستر پر لیٹ جاتا اور تمام چیزوں کو ایک ساتھ رکھ کر ان کے بارے میں سوچتا، اور اس کی تصویر حاصل کرنے کی کوشش کرتا کہ اس کا دماغ کیسے کام کرتا ہے۔ اور پھر اس نے اسے اپنے خلاف موڑ دیا۔

علی ہر لڑائی سے پہلے "پاگل" کیوں دکھائی دیتے تھے؟ ٹورس کا کہنا ہے کہ وہ جانتے تھے کہ ناک آؤٹ پنچ وہ ہے جسے وہ آتے ہوئے نہیں دیکھتے۔ علی نے کہا، "لسٹن کو یقین کرنا پڑا کہ میں پاگل ہوں۔ کہ میں کچھ بھی کرنے کے قابل تھا۔ وہ مجھے منہ کے علاوہ کچھ بھی نہیں دیکھ سکتا تھا اور میں صرف یہی دیکھنا چاہتا تھا!"

تتلی کی طرح تیرتے ہیں،
شہد کی مکھی کی طرح ڈنک
مارتے ہیں آپ کے ہاتھ
ٹکرا نہیں سکتے

جو آپ کی آنکھیں نہیں دیکھ سکتیں

علی کی لسٹن کے خلاف فتح باکسنگ کی تاریخ ہے۔ ایک مشہور باکسنگ مینیجر علی کے بارے میں بتاتا ہے:

"وہ ایک پیراڈوکس تھا۔ انگوٹھی میں اس کی جسمانی کارکردگی بالکل غلط تھی... اس کے باوجود، ان کا دماغ ہمیشہ کام کرنے کی بہترین حالت میں تھا۔" انہوں نے ہم سب کو دکھایا، "انہوں نے اپنے چہرے پر ایک وسیع مسکراہٹ کے ساتھ اپنی بات جاری رکھی، "کہ تمام فتوحات یہیں سے آتی ہیں،" انہوں نے اپنی انگلی سے ان کے ماتھے پر وار کیا۔ پھر اس نے مٹھیوں کا ایک جوڑا اٹھایا اور کہا: "یہاں سے نہیں۔"

اس نے جسمانی وظیفے کے بارے میں لوگوں کے ذہنوں کو تبدیل نہیں کیا۔ نہیں، ہم اب صرف علی کی طرف پلٹ کر دیکھتے ہیں، اپنے پس منظر سے، اور ایک عظیم باکسر کی لاش کو دیکھتے ہیں۔ اس کا دماغ اتنا تیز تھا اور اس نے مزاحیہ نظمیں تخلیق کیں، لیکن ہم اب بھی سمجھتے ہیں کہ اس کی عظمت اس کے جسم میں موجود ہے۔ اور ہمیں سمجھ میں نہیں آتا کہ ماہرین شروع سے ہی اس عظمت کو دیکھنے میں کیسے ناکام رہے۔

مائیکل جورڈن

مائیکل جارجن بھی فطری نہیں تھے۔ وہ شاید کھیل کی تاریخ میں سب سے زیادہ محنت کرنے والے ایٹھلیٹ تھے۔

یہ سب جانتے ہیں کہ مائیکل جارڈن کو ہائی اسکول یونیورسٹی کی ٹیم سے کاٹ دیا گیا تھا۔ ہم اس کوچ پر ہنستے ہیں جس نے اسے کاٹ دیا تھا۔ وہ اس کالج میں بھرتی نہیں ہوا تھا جس کے لئے وہ کھیلنا چاہتا تھا (شمالی کیرولائنا ریاست)۔ کیا وہ احمق نہیں تھے؟ انہیں این بی اے کی پہلی دو ٹیموں کی طرف سے ڈرافٹ نہیں کیا گیا تھا جو انہیں منتخب کر سکتے تھے۔ کیسا بد معاش ہے! کیونکہ اب ہم جانتے ہیں کہ وہ باسکٹ بال کا سب سے بڑا کھلاڑی تھا، اور ہمیں لگتا ہے کہ یہ شروع سے ہی واضح ہونا چاہئے تھا۔ جب ہم اسے دیکھتے ہیں تو ہم مائیکل جارڈن کو دیکھتے ہیں۔ لیکن اس وقت وہ صرف مائیکل جارڈن تھے۔

جب اردن کو یونیورسٹی کی ٹیم سے نکالا گیا تو وہ تباہ ہو گیا۔ ان کی والدہ کہتی ہیں، "میں نے ان سے کہا کہ وہ واپس چلے جائیں اور خود کو نظم و ضبط میں رکھیں۔ بیٹا، کیا اس نے سنا۔ وہ اسکول سے پہلے پریکٹس کرنے کے لئے صبح چھ بجے گھر سے نکلتا تھا۔ یونیورسٹی آف نارٹھ کیرولائنا میں، انہوں نے مسلسل اپنی کمزوریوں پر کام کیا۔ ان کا دفاعی کھیل اور ان کی گیند کو سنبھالنا اور شوٹنگ کرنا۔ دی

کوچ کسی اور سے زیادہ محنت کرنے کی خواہش سے حیران رہ گیا۔ ایک بار سیزن کا آخری میچ ہارنے کے بعد اردن نے جا کر گھنٹوں اپنے شاٹس کی پریکٹس کی۔ وہ اگلے سال کی تیاری کر رہا تھا۔ یہاں تک کہ اپنی کامیابی اور شہرت کے عروج پر بھی۔ جب انہوں نے خود کو اسپتھلیٹک جینیٹس بنالیا تھا۔ ان کی سخت مشق افسانوی رہی۔ بلز کے سابق اسسٹنٹ کوچ جان بانخ نے انہیں "ایک ذہین شخص قرار دیا جو مسلسل اپنی ذہانت کو اپ گریڈ کرنا چاہتا ہے۔"

اردن کے لئے، کامیابی دماغ سے پیدا ہوتی ہے۔ "ذہنی سختی اور دل آپ کے کچھ جسمانی فوائد سے کہیں زیادہ مضبوط ہیں۔ میں نے ہمیشہ یہ کہا ہے اور میں نے ہمیشہ اس پر یقین کیا ہے۔" لیکن دوسرے لوگ ایسا نہیں کرتے۔ وہ مائیکل جارجن کو دیکھتے ہیں اور وہ جسمانی کمال کو دیکھتے ہیں جو لامحالہ اس کی عظمت کا باعث بنتا ہے۔

بچہ

بے بی روتھ کے بارے میں کیا خیال ہے؟ اب، وہ واضح طور پر انسانی جسمانی کمال کا کوئی برتن نہیں تھا۔ یہاں وہ شخص تھا جس کی بھوک مشہور تھی اور اس کی یانگی وردی سے ایک بڑا پیٹ ابھر رہا تھا۔ واہ، کیا یہ اسے اور بھی قدرتی نہیں بناتا ہے؟ کیا اس نے ساری رات آرام نہیں کیا اور پھر اگلے دن پلیٹ میں بیٹھ کر گھر کے رنز نہیں بنائے؟

بے بی بھی فطری نہیں تھا۔ اپنے پیشہ ورانہ کیریئر کے آغاز میں، بی بی روتھ اتنی اچھی ہٹ نہیں تھی۔ ان کے پاس بہت زیادہ طاقت تھی، وہ طاقت تھی جو ہر بار جب وہ بلے کو گھماتے تھے تو ان کے مکمل عزم سے آتے تھے۔ جب وہ منسلک ہوا، تو یہ حیرت انگیز تھا، لیکن وہ انتہائی متضاد تھا۔

یہ سچ ہے کہ وہ حیرت انگیز مقدار میں شراب اور غیر معمولی مقدار میں کھانا کھا سکتا تھا۔ ایک

بڑے کھانے کے بعد، وہ مٹھائی کے لئے ایک یا ایک سے زیادہ پورے پائی کھا سکتا تھا۔ لیکن جب اسے ضرورت پڑی تو وہ خود کو بھی نظم و ضبط کر سکتا تھا۔ کئی سردیوں میں، وہ زیادہ فٹ ہونے کے لئے جم میں پورے آف سیزن میں کام کرتے تھے۔ درحقیقت، 1925 کے سیزن کے بعد، جب ایسا لگ رہا تھا کہ وہ دھویا گیا ہے، تو انہوں نے واقعی اپنے آپ کو شکل میں لانے کا عزم کیا، اور اس نے کام کیا۔ 1926ء سے 1931ء تک انہوں نے 354 رنز کی بیننگ کی، ایک سال میں 50 کی اوسط سے گھریلو رنز بنائے اور 155 رنز بنائے۔ ان کے سوانح نگار رابرٹ کریمر کا کہنا ہے کہ 'رو تھ نے مسلسل ہٹنگ کا بہترین مظاہرہ کیا جو بیس بال نے کبھی نہیں دیکھا۔ سے

1925 کی راکھ میں بیبی رو تھ ایک راکٹ کی طرح اٹھی۔ نظم و ضبط کے ذریعے۔ وہ پریکٹس کرنا بھی پسند کرتا تھا۔ درحقیقت جب وہ بوسٹن ریڈ سوکس میں شامل ہوئے تو تجربہ کار کھلاڑیوں نے انہیں ہر روز بیننگ پریکٹس کرنے کی خواہش پر ناراض کیا۔ وہ

وہ صرف ایک نوجوان نہیں تھا؛ وہ ایک نوجوان گھڑا تھا۔ بیٹنگ پر یکٹس کرنے کی کوشش کرتے ہوئے ان کے خیال میں وہ کون تھے؟ ایک بار، بعد میں اپنے کیریئر میں، وہ نظم و ضبط کا شکار تھے اور ایک کھیل سے پابندی لگا دی گئی تھی۔ یہ ایک چیز تھی۔ لیکن وہ اسے پر یکٹس بھی نہیں کرنے دیتے تھے، اور اس سے واقعی تکلیف ہوتی تھی۔

ٹائی کو ب نے استدلال کیا کہ گھڑا ہونے کی وجہ سے روتھ کو اپنی ہٹ کو فروغ دینے میں مدد ملی۔ گھڑا ہونے سے اس کی بیٹنگ میں مدد کیوں ملے گی؟ "وہ پلیٹ پر تجربہ کر سکتا تھا،" کو ب نے کہا۔ ان کا کہنا تھا کہ کسی کو اس بات کی زیادہ پرواہ نہیں ہے کہ کوئی گھڑا باہر آتا ہے یا بلے بازی میں خراب نظر آتا ہے، اس لیے روتھ اتنی بڑی سونگ لے سکتی ہیں۔ اگر وہ بھول گیا، تو اس سے کوئی فرق نہیں پڑتا... جیسے جیسے وقت گزرتا گیا، اس نے زیادہ سے زیادہ سیکھا کہ اس بڑی سونگ کو کس طرح کنٹرول کیا جائے اور گیند پر لکڑی ڈال دی جائے۔ جب تک وہ کل وقتی آؤٹ فیلڈر بنے، وہ تیار تھے۔ اس کے باوجود ہم اسٹیفن جے گولڈ کے اس خیال پر سختی سے قائم رہتے ہیں جسے اسٹیفن جے گولڈ کہتے ہیں کہ "بال پلیئر ز گوشت کے شوقین ہوتے ہیں، قدرتی طور پر اور آسانی سے قدرت کی فراہم کردہ صلاحیتوں کا مظاہرہ کرتے ہیں۔"

دنیا کی تیز ترین خواتین

ولماروڈولف کے بارے میں کیا خیال ہے، جنہیں 1960 کے روم او لمپکس میں اسپرٹ اور ریلے میں تین طلائی تمغے جیتنے کے بعد دنیا کی تیز ترین خاتون قرار دیا گیا تھا؟ وہ ایک نوجوان کے طور پر جسمانی حیرت سے بہت دور تھی۔ وہ قبل از وقت پیدا ہونے والی بچی تھی، اپنے والدین سے پیدا ہونے والے بانئیں بچوں میں سے بیسواں اور مسلسل بیمار بچہ تھا۔ چار سال کی عمر میں، وہ ڈبل نمونیا، اسکارلٹ بخار اور

پولیو (!) کے ساتھ طویل جدوجہد کی وجہ سے تقریباً مر گئی، جس کی وجہ سے بائیں ٹانگ زیادہ تر مفلوج ہو گئی تھی۔ ڈاکٹروں نے اسے دوبارہ استعمال کرنے کی بہت کم امید دی۔ آٹھ سال تک، انہوں نے جسمانی تھراپی کو بھرپور طریقے سے جاری رکھا، یہاں تک کہ بارہ سال کی عمر میں انہوں نے اپنی ٹانگوں کو بریس چھوڑ دیا اور معمول کے مطابق چلنا شروع کر دیا۔

اگر یہ ایک سبق نہیں تھا کہ جسمانی صلاحیتوں کو فروغ دیا جاسکتا ہے، تو کیا تھا؟ انہوں نے فوری طور پر جاکر اس سبق کو باسکٹ بال اور ٹریک پر لاگو کیا، حالانکہ وہ اپنی پہلی آفیشل ٹریک میٹنگ میں داخل ہونے والی ہر ریس ہار گئیں۔ اپنے ناقابل یقین کیریئر کے بعد، انہوں نے کہا، "میں صرف ایک محنتی خاتون کے طور پر یاد رکھنا چاہتی ہوں۔"

جیکی جوئز کرسی کے بارے میں کیا خیال ہے، جسے اب تک کی سب سے بڑی خاتون ایتھلیٹ کے طور پر سراہا جاتا ہے؟ 1985 اور 1996 کے آغاز کے درمیان، انہوں نے ہر ہیپٹا تھلون میں مقابلہ کیا۔ ہیپٹا تھلون دراصل کیا ہے؟ یہ دو روزہ، سات حصوں پر مشتمل ایک سخت ایونٹ ہے جس میں 100 میٹر ہرڈل ریس، اونچی چھلانگ، جیولین تھرو، 200 میٹر اسپرینٹ، لمبی چھلانگ، شاٹ پٹ اور

ایک 800 میٹر کی دوڑ۔ کوئی تعجب کی بات نہیں ہے کہ فاتح کو دنیا کی بہترین خاتون ایٹھلیٹ کہا جاتا ہے۔ راستے میں، جوائنر کرسی نے کھیل کی تاریخ میں چھ سب سے زیادہ اسکور حاصل کیے، عالمی ریکارڈ قائم کیے، اور دو عالمی چیمپیئن شپ کے ساتھ ساتھ دو اولمپک گولڈ میڈلز بھی جیتے (اگر ہم دوسرے مقابلوں میں شمار کریں تو چھ)۔

کیا وہ فطری تھا؟ ان کے پاس ٹیلنٹ تھا، لیکن جب انہوں نے ٹریک شروع کیا، تو وہ کافی عرصے تک آخری مقام پر رہیں۔ وہ جتنی دیر تک کام کرتی رہی، اتنی ہی تیزی سے اس نے کام کیا، لیکن پھر بھی وہ کوئی ریس نہیں جیت سکی۔ آخر کار، اس نے جیتنا شروع کر دیا۔ کیا بدل گیا؟ "کچھ لوگ میری تبدیلی کو موروثی قوانین سے منسوب کر سکتے ہیں۔

.. لیکن مجھے لگتا ہے کہ یہ میرا انعام تھا کہ میں نے بریڈل پاتھ، محلے کے فٹ پاتھوں اور اسکول ہاؤس کو ریڈور پر ان تمام گھنٹوں تک کام کیا۔

اپنی مسلسل کامیابی کاراز شیر کرتے ہوئے وہ کہتی ہیں کہ 'خود کو بہتر ہوتے ہوئے دیکھنے کے بارے میں کچھ ایسا ہے جو مجھے حوصلہ دیتا ہے اور حوصلہ افزائی کرتا ہے۔ چھ اولمپک تمغوں اور پانچ عالمی ریکارڈوں کے بعد اب ایسا ہی ہے۔ اور یہی وہ طریقہ تھا جس طرح میں جو نیڑہائی میں تھا، صرف ٹریک میٹنگز میں داخل ہونا شروع ہوا۔

ان کے آخری دو تمغے (ایک عالمی چیمپیئن شپ اور ایک اولمپک تمغہ) دمہ کے حملے اور ہیپسٹرنگ کی شدید تکلیف دہ چوٹ کے دوران آئے تھے۔ یہ فطری ٹیلنٹ نہیں تھا جو اپنا راستہ اختیار کر رہا تھا۔ یہ اپنی بات کہنے والی ذہنیت تھی۔

Naturals Shouldn't effort کی ضرورت نہیں ہے

کیا آپ جانتے تھے کہ ایک بار ایک پختہ یقین تھا کہ آپ گالف کے لئے جسمانی تربیت نہیں کر سکتے ہیں، اور اگر آپ نے اپنی طاقت بنائی تو آپ اپنا "ٹچ" کھودیں گے؟ جب تک ٹائیگر وودز اپنی ورزش کے نظام اور سخت مشق کی عادات کے ساتھ نہیں آئے اور ہر ٹورنامنٹ جیتنے کے لئے تھا۔

کچھ ثقافتوں میں، وہ لوگ جو تربیت کے ذریعے اپنی فطری صلاحیتوں سے آگے بڑھنے کی کوشش کرتے تھے، انہیں شدید ناپسندیدگی کا سامنا کرنا پڑا۔ آپ کو زندگی میں اپنے اسٹیشن کو قبول کرنا تھا۔ ان ثقافتوں نے موری ولز سے نفرت کی ہوگی۔ ولز 1950 اور 60 کی دہائی میں بیس بال کے شوقین کھلاڑی تھے جن کا خواب تھا کہ وہ ایک بڑا لیگرنیں۔ ان کا مسئلہ یہ تھا کہ ان کی ہٹنگ کافی اچھی نہیں تھی، لہذا جب ڈوجرز نے ان پر دستخط کیے تو انہوں نے انہیں چھوٹی لیگوں میں بھیج دیا۔ انہوں نے فخر سے اپنے دوستوں سے اعلان کیا، "دو سال میں، میں بروکلین میں جیکی رابنسن کے ساتھ کھیلنے جا رہا ہوں۔"

وہ غلط تھا۔ اپنی پرامید پیشگوئی اور روزمرہ کی سخت مشق کے باوجود، وہ ساڑھے آٹھ سال تک نابالغوں میں قید رہے۔ ساڑھے سات سال کی عمر میں ٹیم میجر نے بیٹنگ کا مشورہ دیا،

ویلز سے کہتے ہوئے، "آپ ساڑھے سات سال کی مندی میں ہیں، آپ کے پاس کھونے کے لئے کچھ بھی نہیں ہے۔" اس کے کچھ ہی دیر بعد، جب ڈوجر شارٹ اسٹاپ نے اس کے پیر کی انگلی توڑ دی، تو ولز کو بلایا گیا۔ اس کے پاس موقع تھا۔

اس کی بینک ابھی بھی کافی اچھی نہیں تھی۔ ہارماننے کے لیے تیار نہ ہونے کی وجہ سے وہ مدد کے لیے فرسٹ بیس کوچ کے پاس گئے۔ وہ ولز کی باقاعدہ مشق کے علاوہ دن میں کئی گھنٹے ایک ساتھ کام کرتے تھے۔ ابھی بھی کافی اچھا نہیں ہے۔ یہاں تک کہ ولز بھی اب عہدہ چھوڑنے کے لئے تیار تھے، لیکن فرسٹ بیس کوچ نے انہیں اجازت دینے سے انکار کر دیا۔ اب جبکہ میکائلس اپنی جگہ پر تھے، ولز کو اپنے دماغ پر کام کرنے کی ضرورت تھی۔

اس نے مارنا شروع کر دیا اور اپنی تیز رفتاری سے اس نے اڈے چوری کرنا شروع کر دیے۔ انہوں نے مخالف گھڑوں اور پکڑنے والوں کے تھرو کا مطالعہ کیا، اور اڈہ چوری کرنے کے لئے بہترین لمحے کا پتہ لگایا۔ اس نے اچانک، طاقتور ٹیک آف اور موثر سلائیڈز تیار کیں۔ اس کی چوری نے گھڑوں کا دھیان بھٹکانا شروع کر دیا، پکڑنے والوں کو پھینک دیا، اور شائقین کو خوش کرنا شروع کر دیا۔ ولز نے ٹائی کو ب کے چوری شدہ اڈوں کا ریکارڈ توڑ دیا، جو سینتالیس سال تک چیلنج نہ کرنے والا ریکارڈ تھا۔ اس سیزن میں، انہیں نیشنل لیگ میں سب سے قیمتی کھلاڑی قرار دیا گیا تھا۔

اسپورٹس آئی کیو

آپ سوچیں گے کہ کھیلوں کی دنیا کو مشق اور بہتری کے درمیان اور دماغ اور کارکردگی کے درمیان تعلق کو دیکھنا ہو گا اور فطری جسمانی صلاحیتوں پر اتنا زور دینا بند کرنا ہو گا۔ پھر بھی ایسا لگتا ہے جیسے وہ دیکھنے سے انکار کرتے ہیں۔ شاید اس کی وجہ یہ ہے کہ، جیسا کہ میکلم گلیڈ ویل تجویز کرتے ہیں، لوگ

کمانی گئی صلاحیت پر قدرتی عطیات کو ترجیح دیتے ہیں۔ ان کا کہنا ہے کہ ہماری ثقافت جتنی انفرادی کوششوں اور خود کو بہتر بنانے کی بات کرتی ہے، ہم فطری چیزوں کا احترام کرتے ہیں۔ ہم اپنے چیمپیئنز اور آئیڈلز کو سپر ہیروز کے طور پر سوچنا پسند کرتے ہیں جو ہم سے مختلف پیدا ہوئے تھے۔ ہم انہیں نسبتاً عام لوگوں کے طور پر سوچنا پسند نہیں کرتے جنہوں نے خود کو غیر معمولی بنایا۔ کیوں نہیں؟ میرے لئے یہ بہت زیادہ حیرت انگیز ہے۔

یہاں تک کہ جب ماہرین دماغ کے کردار کو تسلیم کرنے کے لئے تیار ہوتے ہیں، تو وہ اصرار کرتے رہتے ہیں کہ یہ سب پیدائشی ہے!

اس نے مجھے واقعی متاثر کیا جب میں نے سینٹ لوئس ریمنز فٹ بال ٹیم کے لئے عظیم دوڑنے والے مارشل فلک کے بارے میں ایک مضمون لکھا۔ فولک مسلسل چار سیزن میں مجموعی طور پر دو ہزار ریسنگ اور ریسنگ یارڈ حاصل کرنے والے پہلے کھلاڑی بن گئے تھے۔

2002 کے سپرباؤل کے موقع پر لکھے گئے اس مضمون میں فولک کی یہ جاننے کی غیر معمولی مہارت کے بارے میں بات کی گئی ہے کہ میدان پر موجود ہر کھلاڑی کہاں ہے، یہاں تک کہ اس میں بھی۔

بائیس دوڑتے اور گرنے والے کھلاڑیوں کی افرا تفری۔ وہ نہ صرف جانتا ہے کہ وہ کہاں ہیں، بلکہ وہ یہ بھی جانتا ہے کہ وہ کیا کر رہے ہیں، اور وہ کیا کرنے والے ہیں۔ ان کے ساتھیوں کے مطابق، وہ کبھی غلط نہیں ہیں۔

نا قابل یقین۔ وہ یہ کیسے کرتا ہے؟ جیسا کہ فولک بتاتا ہے، اس نے فٹ بال دیکھنے میں سالوں اور سالوں گزارے۔ ہائی اسکول میں اسے پروفٹ بال دیکھنے کے لئے بال پارک بیچنے والے کی نوکری بھی مل گئی، جس سے وہ نفرت کرتا تھا۔ دیکھتے ہی دیکھتے وہ ہمیشہ یہ سوال پوچھتے تھے کہ کیوں؟: "ہم یہ ڈرامہ کیوں چلا رہے ہیں؟" "ہم اس پر اس طرح حملہ کیوں کر رہے ہیں؟" "وہ ایسا کیوں کر رہے ہیں؟" "وہ ایسا کیوں کر رہے ہیں؟" فلک کہتے ہیں کہ 'اس سوال نے بنیادی طور پر مجھے فٹ بال میں زیادہ گہرائی سے شامل کیا۔ ایک پرو کی حیثیت سے، انہوں نے یہ پوچھنا کبھی نہیں چھوڑا کہ کیوں اور کھیل کے کام کاج میں گہرائی سے تحقیقات کیوں کی گئیں۔

واضح طور پر، فالک خود اپنی صلاحیتوں کو اپنے ناقابل تسخیر تجسس اور مطالعہ کی پیداوار کے طور پر دیکھتا ہے۔

کھلاڑی اور کوچ اسے کس طرح دیکھتے ہیں؟ ایک تحفہ کے طور پر۔ ایک تجربہ کار ساتھی کا کہنا ہے کہ "مارشل کے پاس فٹ بال کا آئی کیو کسی بھی پوزیشن کے کھلاڑی کے مقابلے میں سب سے زیادہ ہے جس کے ساتھ میں نے کبھی کھیلا ہے۔ دوسرے ساتھی ان کی دفاعی صف بندیوں کو بے عیب طور پر پہچاننے کی صلاحیت کو "ساؤنٹ کا تحفہ" قرار دیتے ہیں۔ ان کی مہارتوں سے حیرت زدہ ایک کوچ نے وضاحت کی: "یہ سب کرنے کے لئے فٹ بال کی ایک بہت ہی فطری ذہانت کی ضرورت ہوتی ہے۔

"کردار"

لیکن کیا کچھ قدرتی، ایتھلیٹس نہیں ہیں جو واقعی شروع سے ہی "یہ" رکھتے ہیں؟ جی ہاں، اور جیسا کہ بلی بین اور جان میک ایزوکے لئے تھا، کبھی کبھی یہ ایک لعنت ہے۔ ان کی صلاحیتوں کی تعریف کے ساتھ اور ان کو کام کرنے یا خود کو پھیلانے کی کتنی کم ضرورت ہے، وہ آسانی سے ایک طے شدہ ذہنیت میں پھنس سکتے ہیں۔ بروس جینز (اب کیٹلن جینز)، 1976 کے اولمپک گولڈ میڈلسٹ، ڈیکا تھلون میں کہتے ہیں، "اگر میں ڈسلیکسیا نہ ہوتا تو شاید میں کھیلوں کو نہ جیت پاتا۔ اگر میں ایک بہتر قاری ہوتا تو یہ آسانی سے آجاتا، کھیل آسانی سے آجاتے... اور میں نے کبھی محسوس نہیں کیا ہو گا کہ جس طرح آپ زندگی میں آگے بڑھتے ہیں وہ سخت محنت ہے۔

فطری لوگ، جو اپنی برتری سے بھرے ہوئے ہیں، یہ نہیں سیکھتے کہ کس طرح سخت محنت کرنی ہے یا ناکامیوں سے کیسے نمٹنا ہے۔ یہ پیڈرو مارٹینز کی کہانی ہے، جو اس وقت بو سٹن ریڈ سوکس کے ساتھ ایک شاندار گھڑا تھا، جس نے خود کو تباہ کر دیا جب انہیں اس کی سب سے زیادہ ضرورت تھی۔ لیکن یہ اس سے بھی بڑی کہانی ہے، کردار کے بارے میں ایک کہانی۔

نیویارک ٹائمز اور بو سٹن گلوب کے اسپورٹس رائٹرز کا ایک گروپ ڈیٹا شٹل پر بو سٹن جا رہا تھا۔ میں بھی ایسا ہی تھا۔ وہ نیویارک یا نکیز اور بو سٹن ریڈ سوکس کے درمیان 2003 کی امریکن لیگ پلے آف سیریز کے تیسرے میچ میں جا رہے تھے۔ وہ کردار کے بارے میں بات کر رہے تھے، اور وہ سب اس بات پر متفق تھے۔ بو سٹن کے مصنفین ہچکچاہٹ سے۔ کہ یانکی کے پاس یہ تھا۔

دیگر چیزوں کے علاوہ، انہیں یاد تھا کہ یانکی نے دو سال پہلے نیویارک کے لئے کیا کیا تھا۔ یہ اکتوبر 2001 کی بات ہے، اور نیویارک کے باشندے صرف 11 ستمبر تک زندہ رہے تھے۔ میں وہاں تھا اور ہم تباہ ہو گئے تھے۔ ہمیں کچھ امید کی ضرورت تھی۔ شہر کو ورلڈ سیریز کے لئے جانے کے لئے یانکی کی ضرورت تھی۔ لیکن یانکی بھی اس سے گزر چکے تھے، اور وہ زخمی اور تھکے ہوئے تھے۔ ایسا لگتا تھا کہ ان کے پاس کچھ بھی نہیں بچا ہے۔ مجھے نہیں معلوم کہ انہیں یہ کہاں سے ملا، لیکن انہوں نے گہری کھدائی کی اور انہوں نے ایک کے بعد ایک ٹیم کو چمکایا، ہر جیت ہمیں تھوڑی سی زندگی میں واپس لاتی ہے، ہر ایک ہمیں مستقبل کے لئے تھوڑی اور امید دیتی ہے۔ ہماری ضرورت سے متاثر ہو کر وہ امریکن لیگ ایسٹ چیمپیئن بن گئے، پھر امریکن لیگ چیمپیئن بن گئے، اور پھر وہ ورلڈ سیریز میں تھے، جہاں انہوں نے بہادری سے رن بنایا اور اسے تقریباً ختم کر دیا۔ ہر کوئی یانکی سے نفرت کرتا ہے۔ یہ وہ ٹیم ہے جس کے خلاف پورا ملک جڑیں جمائے ہوئے ہے۔ میں بھی یانکیوں سے نفرت کرتے ہوئے بڑا ہوا، لیکن اس کے بعد مجھے ان سے پیار کرنا پڑا۔ اسپورٹس رائٹرز کا کردار سے یہی مطلب تھا۔

کردار، اسپورٹس رائٹرز نے کہا۔ جب وہ اسے دیکھتے ہیں تو وہ اسے جانتے ہیں۔ یہ کھدائی کرنے اور طاقت تلاش کرنے کی صلاحیت ہے یہاں تک کہ جب چیزیں آپ کے خلاف جا رہی ہوں۔

اگلے ہی دن بو سٹن کے چمکتے ہوئے لیکن حد سے زیادہ پیار کرنے والے پیڈر مارٹینز نے دکھایا کہ کردار کا مطلب کیا ہوتا ہے۔ یہ دکھا کر کہ یہ کیا نہیں ہے۔

بو سٹن ریڈ سوکس سے زیادہ کوئی بھی اس امریکن لیگ چیمپیئن شپ کو نہیں چاہتا تھا۔ انہوں نے

85 سالوں میں ورلڈ سیریز نہیں جیتی تھی، جب سے بامبینو کی لعنت آئی ہے۔ یعنی، جب سے سوکس کے مالک ہیری فرازی نے بی بی روتھ کو براڈوے شو کی مالی اعانت کے لئے پیسے کے لئے یانکی کو فروخت کیا تھا۔ یہ کافی برا تھا کہ وہ بیس بال (جو اس وقت روتھ تھی) میں بائیں ہاتھ کا بہترین گھڑا فروخت کر رہا تھا، لیکن وہ اسے حقیر دشمن کو فروخت کر رہا تھا۔

یانکیز نے بیس بال پر غلبہ حاصل کیا، ایسا لگتا تھا کہ لامتناہی ورلڈ سیریز جیت گئی۔ اس دوران بو سٹن نے چار ورلڈ سیریز اور کئی پلے آف میں جگہ بنائی، لیکن وہ ہمیشہ ہار گئے۔ اور وہ ہمیشہ سب سے زیادہ المناک طریقے سے ہار گئے۔ فتح کے قریب آکر اور پھر زوال کا شکار ہو کر۔

یہاں، آخر کار، لعنت سے لڑنے اور اپنے روایتی حریفوں کو شکست دینے کا ایک اور موقع تھا۔ اگر وہ جیت جاتے ہیں، تو وہ ورلڈ سیریز کا سفر کریں گے اور یانگی گھر پر رہیں گے۔ پیڈرو مارٹیز ان کی امید تھی۔ درحقیقت موسم کے شروع میں ہی اس نے لعنت پر لعنت کی تھی۔

پھر بھی ایک خوبصورت کھیل پیش کرنے کے بعد، مارٹیز اپنی برتری کھو رہا تھا اور پیچھے رہ رہا تھا۔ پھر اس نے کیا کیا؟ اس نے گیند سے ایک بلے باز (کریم گارسیا) کو مارا، دوسرے (جارج پوساڈا) کو مارنے کی دھمکی دی، اور ایک 72 سالہ شخص (یانگی کوچ ڈان زیمر) کو زمین پر پھینک دیا۔

جیسا کہ نیویارک ٹائمز کے مصنف جیک کری نے لکھا: "ہم جانتے تھے کہ ہم فین وے پارک میں ایک یادگار سہ پہر میں پیڈرو بمقابلہ راجر [کلیمنز] ہونے جارہے ہیں... لیکن کسی کو توقع نہیں تھی کہ پیڈرو کو گارسیا کے خلاف، پیڈرو کو پوساڈا کے خلاف، پیڈرو کو زیمر کے خلاف دیکھا جائے گا۔

یہاں تک کہ بو سٹن کے مصنفین بھی حیران تھے۔ گلوب سے تعلق رکھنے والے ڈین شوگنیسی نے پوچھا: "ریڈ سوکس کے مداح اب آپ کون سا کھانا پسند کریں گے؟ راجر کلیمنز، جنہوں نے اپنا سکون برقرار رکھا اور ہفتے کی رات ایک پیشہ ور کی طرح برتاؤ کیا، اپنے واضح غصے کے باوجود اپنی ٹیم کے لئے میچ جیت لیا؟ یا مارٹیز، وہ بچہ جو برتری حاصل کرنے کے بعد ایک لڑکے کو مارتا ہے، پھر اس کے سر کی طرف اشارہ کرتا ہے اور یانکیز پکڑنے والے جارج پوساڈا کی طرف اشارہ کرتا ہے، دھمکی دیتا ہے، 'تم اگلے ہو؟'... ریڈ سوکس کے مداح یہ سننا پسند نہیں کرتے ہیں، لیکن مارٹیز ہفتے کے روز شرمندگی کا باعث تھا، اور بیس بال کے لئے شرمناک تھا۔ وہ اس سے بچ جاتا ہے کیونکہ وہ پیڈرو ہے۔ اور سوکس فرنٹ آفس اسے قابل بناتا ہے۔ کیا مارٹیز ایک بار کھڑے ہو سکتے ہیں اور تسلیم کر سکتے ہیں کہ وہ غلط ہے؟"

بلی بین کی طرح، پیڈرو مارٹیز کو مایوسی کو برداشت کرنا نہیں آتا تھا، وہ نہیں جانتا تھا کہ کس طرح کھدائی کی جائے اور ایک اہم جھٹکے کو ایک اہم فتح میں تبدیل کیا جائے۔ نہ ہی، بلی بین کی طرح، وہ اپنی

غلطیوں کو تسلیم کر سکتا تھا اور ان سے سیکھ سکتا تھا۔ چونکہ اس نے کام کرنے کے بجائے اپنا غصہ کیا، یا نکیز نے کھیل جیت لیا اور پلے آف کو ایک گیم سے جیت لیا۔

ہوائی جہاز میں موجود اسپورٹس رائٹرز نے اتفاق کیا کہ کردار ہی سب کچھ ہے۔ لیکن انہوں نے اعتراف کیا کہ انہیں سمجھ میں نہیں آیا کہ یہ کہاں سے آتا ہے۔ پھر بھی مجھے لگتا ہے کہ اب تک ہمیں یہ خیال آرہا ہے کہ کردار ذہنیت سے پروان چڑھتا ہے۔

اب ہم جانتے ہیں کہ ایک ذہنیت ہے جس میں لوگ اپنی صلاحیت اور خصوصیت کے خیال میں پھنسے ہوئے ہیں۔ جب چیزیں غلط ہو جاتی ہیں، تو وہ اپنی توجہ اور صلاحیت کھودیتے ہیں، وہ سب کچھ جو وہ چاہتے ہیں۔ اور اس معاملے میں، وہ سب کچھ خطرے میں ڈال دیتے ہیں جو ٹیم اور شائقین انتہائی چاہتے ہیں۔

ہم یہ بھی جانتے ہیں کہ ایک ذہنیت ہے جو لوگوں کو ناکامیوں سے اچھی طرح نمٹنے میں مدد کرتی ہے، انہیں اچھی حکمت عملی کی طرف اشارہ کرتی ہے، اور انہیں اپنی بہترین حکمت عملی پر عمل کرنے کی طرف راغب کرتی ہے۔

رہا۔

انتظار۔ کہانی ختم نہیں ہوئی ہے۔ ایک سال بعد، سوکس اور یانکی ایک بار پھر آمنے سامنے ہو گئے۔ جو بھی سات میں سے چار میچ جیتے گا وہ امریکن لیگ چیمپیئن ہو گا اور اس سفر کو ورلڈ سیریز میں لے جائے گا۔ یانکیز نے پہلے تین گیمز جیتے، اور بو سٹن کی ذلت آمیز قسمت ایک بار پھر مہر زدہ نظر آئی۔ لیکن اس سال بو سٹن نے ان کے پرانے نمائندوں کو نوٹس پر رکھ دیا تھا۔ انہوں نے ایک کی تجارت کی، دوسرے کی تجارت کرنے کی کوشش کی (کوئی اسے نہیں چاہتا تھا) اور پیغام بھیجا: یہ ایک ٹیم ہے، ستاروں کا ایک گروپ نہیں۔ ہم ایک دوسرے کے لئے سخت محنت کرتے ہیں۔ چار میچوں کے بعد، بو سٹن ریڈ سوکس امریکن لیگ چیمپیئن تھا۔ اور پھر عالمی چیمپیئن۔ 1904 کے بعد یہ پہلا موقع تھا کہ بو سٹن نے چیمپیئن شپ سیریز میں یانکیز کو شکست دی تھی، جس میں دو چیزیں دکھائی گئیں۔ سب سے پہلے یہ کہ لعنت ختم ہو گئی۔ اور دوسرا، اس کردار کو سیکھا جاسکتا ہے۔

کردار کے بارے میں مزید

آئیے اسے اوپر سے پیٹ سمپراس اور ترقی کی ذہنیت کے ساتھ لیتے ہیں۔ 2000ء میں سمپراس و مبلڈن میں تیرہویں گرینڈ سلیم ٹینس جیتنے کی کوشش کر رہے تھے۔ اگر وہ جیت جاتے ہیں تو وہ رائے ایمرسن کا ٹاپ ٹورنامنٹس میں بارہ جیتوں کا ریکارڈ توڑ دیں گے۔ اگرچہ سمپراس فائنل میں جگہ بنانے میں کامیاب رہے، لیکن وہ ٹورنامنٹ میں اتنا اچھا نہیں کھیل سکے تھے اور نوجوان، طاقتور پیٹرک رافٹر کے خلاف اپنے امکانات کے بارے میں پر امید نہیں تھے۔

سمپراس پہلا سیٹ ہار گئے اور دوسرا سیٹ ہارنے والے تھے۔ ٹائی بیکر میں وہ 4-1 سے پیچھے تھے۔ یہاں تک کہ انہوں نے کہا، "مجھے واقعی ایسا لگا جیسے یہ پھسل رہا ہے۔ میک اینز نے کیا کیا ہو گا؟ پیڈرو

مارٹیز نے کیا کیا ہوگا؟ سمپراس نے کیا کیا؟

جیسا کہ ولیم روڈن کہتے ہیں، "وہ... ایک ایسا فریم تلاش کیا جو اسے آگے لے جاسکے۔ سمپراس کا کہنا ہے کہ 'جب آپ چینج اوور پر بیٹھتے ہیں تو آپ ماضی کے میچوں کے بارے میں سوچتے ہیں جن میں آپ پہلا سیٹ ہار چکے ہیں۔ واپس آئے اور اگلے تین جیت گئے۔ وقت ہے۔ آپ اپنے ماضی کے تجربات پر غور کرتے ہیں، اس سے گزرنے کے قابل ہوتے ہیں۔

اچانک سمپراس نے پانچ پوائنٹس حاصل کیے۔ پھر دو اور۔ انہوں نے دوسرا سیٹ جیت لیا تھا اور وہ زندہ تھے۔

روڈن کہتے ہیں کہ 'گزشتہ رات سمپراس نے ہیرو کی تمام خوبیوں کا مظاہرہ کیا: پہلے سیٹ میں شکست، شکست کے قریب کمزوری، پھر واپسی اور

ایک حتمی فتح۔"

جیکي جوئز کرسی نے اپنی آخری عالمی چیمپیئن شپ کے دوران دمہ کے حملے کے بارے میں بات کی تھی۔ وہ 800 میٹر کی ریس میں تھیں، جو ہیپٹا تھلون کا آخری ایونٹ تھا، جب انہوں نے محسوس کیا کہ حملہ ہو رہا ہے۔ "بس اپنے بازوؤں کو پمپ کرتے رہو،" اس نے خود کو ہدایت کی۔ "یہ اتنا برا نہیں ہے، لہذا چلتے رہو۔ آپ اسے بنا سکتے ہیں۔ آپ کو مکمل حملہ کرنے والا نہیں ہے۔ آپ کے پاس کافی ہوا ہے۔ آپ نے یہ چیز جیت لی ہے... جیکي، اس آخری 200 میٹر میں جتنی سخت دوڑ سکتے ہو۔ اس نے اپنے آپ کو فتح کی طرف لے جانے کی ہدایت کی۔" مجھے یہ کہنا ہے کہ مقابلے اور نشیب و فراز کو دیکھتے ہوئے یہ میری سب سے بڑی کامیابی ہے۔ اگر میں واقعی یہ چاہتا تھا، تو مجھے اسے ایک ساتھ کھینچنا پڑا۔"

ان کے آخری اولمپکس میں یہ خوفناک واقعہ پیش آیا تھا۔ ہیمسٹرنگ کی شدید چوٹ نے انہیں ہیپٹا تھلون سے باہر نکلنے پر مجبور کیا۔ وہ تباہ ہو گیا تھا۔ وہ اب اپنے سنگینچر ایونٹ میں مد مقابل نہیں تھیں، لیکن کیا وہ کچھ دن بعد لمبی چھلانگ میں مد مقابل ہوں گی؟ اس کی پہلی پانچ چھلانگوں نے انہیں کہا۔ وہ میڈل کی سطح کے قریب بھی نہیں تھے۔ لیکن چھٹی چھلانگ نے انہیں کانسی کا تمغہ جیتا، جو ان کے سونے سے زیادہ قیمتی تھا۔ "اس چھٹی چھلانگ کی طاقت برسوں سے میرے دل کی دھڑکنوں سے ملی تھی۔ میں نے اپنے تمام دردوں کو جمع کیا تھا اور انہیں ایک زبردست کارکردگی میں تبدیل کر دیا تھا۔ جوئز کرسی نے بھی ہیرو کی تمام خوبیوں کا مظاہرہ کیا: شکست، شکست کے قریب کمزوری، پھر واپسی اور حتمی فتح۔"

کردار، دل، ارادہ اور ذہن ایک چیمپیئن ہیں

یہ مختلف ناموں سے جاتا ہے، لیکن یہ ایک ہی چیز ہے۔ یہ وہ چیز ہے جو آپ کو مشق کرنے پر مجبور کرتی

ہے، اور یہ وہ چیز ہے جو آپ کو کھدائی کرنے اور اسے نکالنے کی اجازت دیتی ہے جب آپ کو اس کی سب سے زیادہ ضرورت ہوتی ہے۔

یاد رکھیں کہ کس طرح میک ایزنے ہمیں وہ تمام چیزیں بتائیں جو اسے ہر میچ ہارنے پر مجبور کرنے کے لئے غلط تھیں؟ وہ وقت تھا جب سردی ہوتی تھی اور جس وقت گرمی ہوتی تھی، وہ وقت حسد کرتا تھا اور جس وقت وہ پریشان ہوتا تھا، اور کئی بار اس کا دھیان بھٹک جاتا تھا۔ لیکن، جیسا کہ بلی جین کنگ ہمیں بتاتے ہیں، ایک چیمپین کی نشانی جیتنے کی صلاحیت ہے جب چیزیں بالکل ٹھیک نہیں ہیں۔ جب آپ اچھا نہیں کھیل رہے ہیں اور آپ کے جذبات صحیح نہیں ہیں۔ یہاں اس نے سیکھا کہ چیمپین ہونے کا کیا مطلب ہے۔

کنگ فاریسٹ ہلز میں فائنل میں مارگریٹ اسمتھ (بعد میں مارگریٹ اسمتھ کورٹ) کے خلاف کھیل رہی تھیں، جو اپنی عظمت کے عروج پر تھیں۔ راجا

اس نے اسے ایک درجن سے زیادہ بار کھیلا تھا اور صرف ایک بار اسے مارا تھا۔ پہلے سیٹ میں کنگ نے شاندار کھیل کا مظاہرہ کیا۔ اس نے ایک والی کو نہیں چھوڑا اور ایک اچھی برتری حاصل کی۔ اچانک سیٹ ختم ہو گیا۔ اسمتھ نے یہ جیت لیا تھا۔

دوسرے سیٹ میں کنگ نے ایک بار پھر برتری حاصل کی اور سیٹ جیتنے کی کوشش کی۔ اس سے پہلے کہ وہ یہ جانتی، اسمتھ نے سیٹ اور میچ جیت لیا تھا۔

سب سے پہلے، بادشاہ حیران تھا۔ انہوں نے اتنے اہم میچ میں کبھی اتنی اہم برتری حاصل نہیں کی تھی۔ لیکن پھر اس کے پاس ایک یوریکا تھا! دم۔ ایک ہی وقت میں، وہ سمجھ گئی کہ چیمپیسئن کیا ہوتا ہے: کوئی ایسا شخص جو ضرورت پڑنے پر اپنے کھیل کی سطح کو بڑھا سکتا ہے۔ جب میچ لائن پر ہوتا ہے، تو وہ اچانک "تین گنا زیادہ مشکل ہو جاتے ہیں۔

جیکی جوائنر۔ کرسی کے پاس اس کی یوریکا تھی! ایک لمحہ بھی۔ وہ پندرہ سال کی تھیں اور اے اے یو جونیئر اولمپکس میں ہیپیٹا تھلون میں حصہ لے رہی تھیں۔ اب سب کچھ آخری ایونٹ، 800 میٹر ریس پر منحصر تھا، ایک ایسا واقعہ جس سے وہ خوفزدہ تھیں۔ وہ تھکی ہوئی تھی اور وہ ایک ماہر فاصلاتی دوڑنے والے سے مقابلہ کر رہی تھی جس کے وقت اس نے کبھی میچ نہیں کیا تھا۔ اس بار اس نے کیا۔ "میں نے ایک طرح سے اونچا محسوس کیا۔ میں نے ثابت کر دیا تھا کہ اگر میں اسے بری طرح چاہتا ہوں تو میں جیت سکتا ہوں۔

.. اس جیت نے مجھے دکھایا کہ میں نہ صرف ملک کے بہترین ایتھلیٹس کے ساتھ مقابلہ کر سکتا ہوں بلکہ میں خود بھی جیتنے کی کوشش کر سکتا ہوں۔

دنیا کی بہترین خاتون فٹ بال کھلاڑی کہلانے والی میا ہیملی کہتی ہیں کہ ان سے ہمیشہ پوچھا جاتا تھا کہ 'میا، فٹ بال کھلاڑی کے لیے سب سے اہم چیز کیا ہے؟' بغیر کسی ہچکچاہٹ کے اس نے جواب دیا، "ذہنی سختی۔" اور اس کا مطلب کسی فطری صفت سے نہیں تھا۔ جب گیارہ کھلاڑی آپ کو گرانا چاہتے ہیں، جب

آپ تھکے ہوئے یا زخمی ہوتے ہیں، جب ریفری آپ کے خلاف ہوتے ہیں، تو آپ اس میں سے کسی کو بھی اپنی توجہ پر اثر انداز نہیں ہونے دے سکتے۔ آپ یہ کیسے کرتے ہیں؟ آپ کو سیکھنے کی ضرورت ہے کہ کس طرح. ہیم نے کہا، "یہ فٹ بال کے سب سے مشکل پہلوؤں میں سے ایک ہے اور جس سے میں ہر کھیل اور ہر مشق کے ساتھ جدوجہد کرتا ہوں۔"

ویسے، کیا ہیم کو لگتا تھا کہ وہ دنیا کی سب سے بڑی کھلاڑی ہے؟

"اور اس کی وجہ سے،" اس نے کہا، "کسی دن شاید میں ایسا ہی کر سکوں۔"

کھیلوں میں، ہمیشہ کرو یا مرو کے حالات ہوتے ہیں، جب کسی کھلاڑی کو آنا پڑتا ہے یا یہ سب ختم ہو جاتا ہے۔ مشہور گالف رجیک نکلوس پی جی اے ٹور پر اپنے طویل پیشہ ورانہ کیریئر میں کئی بار ان حالات کا سامنا کر چکے ہیں۔ جہاں ٹورنامنٹ ان کے لازمی شاٹ بنانے پر منحصر تھا۔ اگر آپ کو اندازہ لگانا ہے، تو آپ کے خیال میں ان میں سے کتنے شاٹس ضائع ہو گئے ہیں؟ اس کا جواب ایک ہے۔ ایک!

یہ چیمپسئن شپ کی ذہنیت ہے۔ اس طرح وہ لوگ جو اپنے مخالفین کی طرح باصلاحیت نہیں ہیں وہ کھیل جیتتے ہیں۔ لیجنڈری باسکٹ بال کوچ جان ووڈن میری پسندیدہ کہانیوں میں سے ایک بتاتے ہیں۔ ایک بار، جب ووڈن ابھی بھی ہائی اسکول کے کوچ تھے، ایک کھلاڑی ناخوش تھا کیونکہ اسے بڑے کھیلوں میں شامل نہیں کیا گیا تھا۔ کھلاڑی ایڈی پاولسکی نے ووڈن سے درخواست کی کہ اسے موقع دیا جائے، اور ووڈن راضی ہو گیا۔ "ٹھیک ہے ایڈی،" اس نے کہا، "میں تمہیں ایک موقع دوں گا۔ میں آپ کو کل رات فورٹ وین سینٹرل کے خلاف شروع کروں گا۔"

"اچانک،" ووڈن ہمیں بتاتے ہیں، "مجھے حیرت ہوئی کہ یہ الفاظ کہاں سے آئے۔ انڈیانا میں نمبر ایک کے لیے تین ٹیموں کے درمیان مقابلہ تھا جن میں سے ایک ان کی ٹیم تھی اور دوسری فورٹ وین سینٹرل تھی۔"

اگلی رات، لکڑی نے ایڈی شروع کیا۔ انہوں نے سوچا کہ ایڈی زیادہ سے زیادہ ایک یا دو منٹ تک رہیں گے، خاص طور پر جب وہ فورٹ وین کے آر مسٹر انگ کے خلاف تھے، جو ریاست کے سب سے مشکل کھلاڑی تھے۔

"ایڈی نے لفظی طور پر اسے الگ کر دیا،" ووڈن نے رپورٹ کیا۔ "آر مسٹر انگ نے اپنے کیریئر کا سب سے کم پوائنٹ سکور حاصل کیا۔ ایڈی نے 12 رنز بنائے، اور ہماری ٹیم نے پورے سیزن کا بہترین توازن دکھایا۔... لیکن ان کے اسکور کے علاوہ، ان کا دفاع، ریباؤنڈنگ اور پلے میکنگ بہترین تھی۔ ایڈی دوبارہ کبھی باہر نہیں بیٹھے اور اگلے دو سالوں کے لئے سب سے قیمتی کھلاڑی قرار دیا گیا۔"

ان سبھی لوگوں کا کردار تھا۔ ان میں سے کسی نے بھی یہ نہیں سوچا کہ وہ خاص لوگ ہیں، جو جیتنے کے حق کے ساتھ پیدا ہوئے ہیں۔ وہ ایسے لوگ تھے جنہوں نے سخت محنت کی، جنہوں نے اپنی توجہ کو دباؤ میں رکھنا سیکھا، اور جو ضرورت پڑنے پر اپنی عام صلاحیتوں سے آگے بڑھ گئے۔

سب سے اوپر رہنا

کردار وہ ہے جو آپ کو چوٹی تک پہنچنے اور وہاں رہنے کی اجازت دیتا ہے۔ ڈیریل اسٹرابیری، مائیک ٹائسن، اور مارٹینا، تنگس چوٹی پر پہنچ گئے، لیکن وہ وہاں نہیں رہے۔ کیا اس کی وجہ یہ نہیں ہے کہ انہیں ہر طرح کے ذاتی مسائل اور چوٹیں تھیں؟ جی ہاں، لیکن بہت سے دوسرے چیمپیئن بھی ہیں۔ بین ہوگن کو ایک بس نے ٹکرماری اور وہ جسمانی طور پر تباہ ہو گیا، لیکن وہ اسے دوبارہ چوٹی پر لے گیا۔

کوچ جان ووڈن کا کہنا ہے کہ 'میرا ماننا ہے کہ صلاحیت آپ کو ٹاپ پر پہنچا سکتی ہے لیکن آپ کو وہاں رکھنے کے لیے کردار کی ضرورت ہوتی ہے۔ یہ بہت آسان ہے... یہ سوچنا شروع کریں کہ آپ مناسب تیاری کے بغیر خود بخود 'اسے آن' کر سکتے ہیں۔ ایک بار جب آپ وہاں پہنچ جاتے ہیں تو سخت یا اس سے بھی زیادہ محنت کرتے رہنے کے لئے حقیقی کردار کی ضرورت ہوتی ہے۔ جب آپ کسی ایسے ایتھلیٹ یا ٹیم کے بارے میں پڑھتے ہیں جو بار بار جیتتا ہے تو اپنے آپ کو یاد دلائیں، 'اہلیت سے زیادہ، ان کا کردار ہے۔'

آئیے اس بات پر مزید گہری نظر ڈالتے ہیں کہ کردار کا کیا مطلب ہے، اور ترقی کی ذہنیت اسے کس طرح تخلیق کرتی ہے۔ اسٹورٹ بڈل اور ان کے ساتھیوں نے ایتھلیٹک صلاحیت کے بارے میں نوجوانوں اور نوجوان بالغوں کی ذہنیت کی پیمائش کی۔ طے شدہ ذہنیت کے حامل وہ لوگ تھے جن کا ماننا تھا کہ:

"آپ کے پاس کھیلوں میں ایک خاص سطح کی صلاحیت ہے اور آپ اس سطح کو تبدیل کرنے کے لئے بہت کچھ نہیں کر سکتے ہیں۔"

"کھیلوں میں اچھا ہونے کے لئے آپ کو قدرتی طور پر باصلاحیت ہونے کی ضرورت ہے۔"

اس کے برعکس ترقی کی ذہنیت رکھنے والے لوگ اس بات پر متفق ہیں کہ:

"آپ کھیلوں میں کتنے اچھے ہیں اگر آپ سخت محنت کرتے ہیں تو ہمیشہ بہتری آئے گی۔"

یہ ہے۔"

"کھیلوں میں کامیاب ہونے کے لئے، آپ کو تکنیک اور مہارت سیکھنے کی ضرورت ہے اور

ان پر باقاعدگی سے عمل کریں۔"

ترقی کی ذہنیت والے وہ لوگ تھے جنہوں نے سب سے زیادہ کردار یا دل کا مظاہرہ کیا۔ یہ وہ لوگ

تھے جن کے ذہنوں میں چیمپیئن کا ذہن تھا۔ میرا کیا مطلب ہے؟ آئیے ان کھیلوں کے محققین کے

نتائج پر نظر ڈالتے ہیں اور دیکھتے ہیں۔

کامیابی کیا ہے؟

1 تلاش کرنا: ترقی کی ذہنیت کے حامل افراد نے سیکھنے اور بہتر بنانے میں اپنی بہترین کارکردگی کا

مظاہرہ کرنے میں کامیابی حاصل کی۔ اور یہ بالکل وہی ہے جو ہم چیمپیئنز میں پاتے ہیں۔

جیکی جو نر کر سی ہمیں بتاتے ہیں کہ "میرے لیے ایتھلیٹکس کی خوشی کبھی جیتنے میں نہیں رہی۔ میں اس عمل سے اتنی ہی خوشی حاصل کرتا ہوں جتنی نتائج سے۔ جب تک مجھے بہتری نظر آتی ہے یا مجھے لگتا ہے کہ میں نے اتنا اچھا کیا ہے جتنا میں کر سکتا تھا۔ اگر میں ہار جاتا ہوں، تو میں صرف ٹریک پر واپس جاتا ہوں اور کچھ اور کام کرتا ہوں۔

یہ خیال - کہ ذاتی کامیابی اس وقت ہوتی ہے جب آپ اپنی بہترین بننے کے لئے اپنی سخت محنت کرتے ہیں - جان ووڈن کی زندگی کا مرکز تھا۔ درحقیقت، وہ کہتے ہیں، "ایسے بہت سے، بہت سے کھیل تھے جنہوں نے مجھے اتنی خوشی دی جتنی کہ ہم نے دس قومی چیمپیئن شپ کھیلوں میں سے کسی کو جیتا، صرف اس وجہ سے کہ ہم نے پوری طرح سے تیاری کی اور اپنی اعلیٰ ترین صلاحیت کے قریب کھیلے۔

ٹائنگر ووڈز اور میا ہم دو سخت ترین حریف ہیں جو اب تک زندہ رہے ہیں۔ وہ جیتنا پسند کرتے ہیں، لیکن جو چیز ان کے لئے سب سے زیادہ اہمیت رکھتی ہے وہ وہ کوشش ہے جو انہوں نے اس وقت بھی کی تھی جب وہ نہیں جیتے تھے۔ وہ اس پر فخر کر سکتے ہیں۔ میک ایوز اور بین ایسا نہیں کر سکے۔

'98 ماسٹرز ٹورنامنٹ کے بعد، ووڈز مایوس تھے کہ انہوں نے پچھلے سال کی اپنی جیت کو نہیں دہرایا، لیکن وہ ٹاپ ٹین میں جگہ بنانے کے بارے میں اچھا محسوس کرتے ہیں: "میں نے اس ہفتے تولیہ خشک کر دیا۔ جس طرح میں وہاں لٹکی ہوئی تھی اس پر مجھے بہت فخر ہے۔ یا برٹش اوپن کے بعد، جہاں وہ تیسرے نمبر پر رہے: "کبھی کبھی آپ کو اسکوور بنانے سے اور بھی زیادہ اطمینان ملتا ہے جب چیزیں مکمل طور پر کامل نہیں ہوتی ہیں، جب آپ اپنی سوئنگ کے بارے میں اتنا اچھا محسوس نہیں کر رہے ہوتے ہیں۔"

ٹائیگر ایک انتہائی پر عزم شخص ہے۔ وہ سب سے بہتر بننا چاہتا ہے، یہاں تک کہ اب تک کاسب سے بہترین۔ "لیکن سب سے بہتر میں - یہ تھوڑا زیادہ اہم ہے۔"

میاہیم ہمیں بتاتی ہیں، "ہر میچ یا پریکٹس کے بعد، اگر آپ یہ جانتے ہوئے میدان سے باہر چلے جائیں کہ آپ نے اپنا سب کچھ دے دیا ہے، تو آپ ہمیشہ فاتح رہیں گے۔ ملک کو ان کی ٹیم سے محبت کیوں ہو گئی؟ انہوں نے دیکھا کہ ہم جو کچھ کرتے ہیں اس سے محبت کرتے ہیں اور ہم نے ایک دوسرے اور ہر کھیل کو سب کچھ دیا۔"

طے شدہ ذہنیت رکھنے والوں کے لیے کامیابی اپنی برتری قائم کرنے کے بارے میں ہے، خالص اور سادہ۔ ایسا شخص ہونا جو نو باڈیز سے زیادہ قیمتی ہے۔ میک ایزوکا کہنا ہے کہ 'ایک وقت تھا جب میرا سراٹنا بڑا تھا کہ وہ دروازے سے بمشکل فٹ ہو سکتا تھا۔ کوشش اور ذاتی بہترین کے بارے میں بات کہاں ہے؟ کوئی نہیں ہے۔" کچھ لوگ مشق نہیں کرنا چاہتے۔ وہ صرف کارکردگی دکھانا چاہتے ہیں۔ دوسرے لوگ پہلے سو بار مشق کرنا چاہتے ہیں۔ میں سابقہ گروپ میں ہوں۔" یاد رکھیں، طے شدہ ذہنیت میں، کوشش فخر کا سبب نہیں ہے۔ یہ ایسی چیز ہے جو آپ کی قابلیت پر شک کرتی ہے۔

ناکامی کیا ہے؟

#2 تلاش کرنا: ترقی کی ذہنیت کے حامل افراد نے ناکامیوں کو حوصلہ افزا پایا۔ وہ معلوماتی ہیں۔ وہ ایک ویک اپ کال ہیں۔

مائیکل جورڈن نے صرف ایک بار ساحل پر جانے کی کوشش کی۔ یہ وہ سال تھا جب وہ بیس بال میں اپنی مدت کے بعد بلز میں واپس آئے، اور انہوں نے اپنا سبق سیکھا۔ پلے آف میں بیلز کو شکست کا سامنا کرنا پڑا۔ انہوں نے کہا کہ آپ یہ نہیں سوچ سکتے کہ آپ واپس آسکتے ہیں اور اس کھیل پر غلبہ حاصل کر سکتے ہیں۔ میں اب سے جسمانی اور ذہنی طور پر تیار رہوں گا۔ سچے الفاظ شاذ و نادر ہی بولے جاتے ہیں۔ بلز نے اگلے تین سالوں میں این بی اے ٹائٹل جیتا۔

مائیکل جارڈن نے اپنی ناکامیوں کو تسلیم کیا۔ درحقیقت نائیگی کے لیے اپنے پسندیدہ اشتہارات میں سے ایک میں وہ کہتے ہیں: 'میں نے نو ہزار سے زیادہ شائٹس ضائع کیے ہیں۔ میں تقریباً تین سو میچ ہار چکا ہوں۔ چھبیس بار، مجھ پر اعتماد کیا گیا ہے کہ میں اسے لے جاؤں گا

کھیل جیتنے والے شاٹ، اور بھول گئے۔ "آپ یقین کر سکتے ہیں کہ ہر بار، وہ واپس جاتا ہے اور سو بار شاٹ کی مشق کرتا ہے۔

باسکٹ بال کے عظیم کھلاڑی کریم عبدالجبار نے اس وقت کیارد عمل ظاہر کیا جب کالج باسکٹ بال نے ان کے سگنچر شاٹ، ڈنک (بعد میں بحال) کو غیر قانونی قرار دے دیا۔ بہت سے لوگوں کا خیال تھا کہ اس سے ان کی عظمت کی بلندی رک جائے گی۔ اس کے بجائے، انہوں نے دوسرے شاٹس تیار کرنے پر دوگنی محنت کی: ان کے بینک نے شیشے کو نشانہ بنایا، ان کا اسکائی ہوک، اور ان کا ٹرن آؤٹ جمپر۔ انہوں نے کوچ ووڈن سے ترقی کی ذہنیت کو جذب کیا تھا، اور اسے اچھے استعمال میں لایا تھا۔ طے شدہ ذہنیت میں، ناکامیاں آپ پر لیبل لگاتی ہیں۔

جان میک ایزو کبھی بھی ہارنے کے خیال کو برداشت نہیں کر سکے۔ اس سے بھی بدتر یہ تھا کہ کسی ایسے شخص کو کھونے کا خیال آیا جو دوست یا رشتہ دار تھا۔ یہ اسے کم خاص بنادے گا۔ مثال کے طور پر، اسے اپنے بہترین دوست پیٹر کے ماؤ میں فائل میں ہارنے کی شدید امید تھی کیونکہ پیٹر نے پہلے راؤنڈ میں اسے شکست دی تھی۔ وہ اسے اتنی بری طرح چاہتا تھا کہ وہ میچ نہیں دیکھ سکتا تھا۔ ایک اور بار، انہوں نے شکاگو میں فائل میں اپنے بھائی پیٹرک کا کردار ادا کیا، اور خود سے کہا، "خدا، اگر میں پیٹرک سے ہار جاتا ہوں، تو بس۔ میں سیمز ٹاور سے چھلانگ لگا رہا ہوں۔

ناکامی نے اسے کس طرح متاثر کیا۔ 1979ء میں انہوں نے ویمبلڈن میں مکسڈ ڈبلز کھیلے۔ انہوں نے بیس سال تک دوبارہ مکسڈ ڈبلز نہیں کھیلے۔ کیوں؟ وہ اور ان کے ساتھی تین براہ راست سیٹوں میں ہار گئے۔ اس کے علاوہ، میک ایزو نے دوبار اپنی خدمت کھودی، جبکہ کسی اور نے ایک بار بھی اپنی خدمات نہیں کھوئیں۔ "یہ سب سے بڑی شرمندگی تھی۔ میں نے کہا، 'بس یہی ہے۔ میں دوبارہ کبھی نہیں کھیلوں گا۔ میں اسے سنبھال نہیں سکتا۔'"

1981 میں، میک ایزو نے ایک خوبصورت سیاہ لیس پال گٹار خریدا۔ اس ہفتے، وہ بڑی گائی کو شکاگو

کے چیکر بورڈ لاؤنچ میں کھیلنے ہوئے دیکھنے گیا تھا۔ اسباق یا مشق کرنے کے لئے حوصلہ افزائی محسوس کرنے کے بجائے، میک ایز وگھر گیا اور اپنے گٹار کو ٹکڑے ٹکڑے کر دیا۔

یہاں دکھایا گیا ہے کہ ناکامی نے ذہنی مسائل کے ساتھ ایک اور سنہری لڑکے سر جیو گارسیا کو کس طرح متاثر کیا۔ گارسیا نے اپنے شاندار شاٹس اور اپنے دلکش، لڑکپن کے انداز سے گالف کی دنیا میں تہلکہ مچا دیا تھا۔ وہ ایک نوجوان ٹائیگر کی طرح لگ رہا تھا۔ لیکن جب ان کی اداکاری میں کمی آئی تو ان کی دلکشی میں بھی اضافہ ہوا۔ اس نے کیڈی کے بعد کیڈی کو برطرف کر دیا، اور ہر غلط کام کے لئے انہیں مورد الزام ٹھہرایا۔ انہوں نے ایک بار اپنے جوتے کو اس وقت مورد الزام ٹھہرایا جب وہ پھسل گئے اور ایک گولی سے محروم ہو گئے۔ جوتے کو سزا دینے کے لیے اس نے اسے پھینک دیا اور اسے لات ماری۔ بد قسمتی سے، اس نے تقریباً ایک افسر کو مارا۔ یہ طے شدہ ذہنیت میں ناکامی کے لئے آسان علاج ہیں۔

کامیابی کی ذمہ داری سنبھالنا

#3 تلاش کرنا: کھیلوں میں ترقی کی ذہنیت والے افراد (جیسا کہ پری میڈ کیمسٹری میں) نے کامیابی لانے والے عمل کی ذمہ داری سنبھالی۔ اور جو اسے برقرار رکھتے ہیں۔

مائیکل جورڈن کی مہارت عمر کے ساتھ کم ہوتی کیوں نظر نہیں آئی؟ انہوں نے عمر کے ساتھ کچھ قوت برداشت اور تیز رفتاری کھودی تھی، لیکن اس کی تلافی کے لئے، انہوں نے کنڈیشننگ اور اپنی چالوں پر اور بھی زیادہ محنت کی، جیسے ٹرن آؤٹ جبپ شاٹ اور ان کے مشہور فال وے جمپر۔ وہ لیگ میں ایک سلیم ڈنکر کے طور پر آئے تھے اور وہ کھیل میں سب سے زیادہ مکمل کھلاڑی کے طور پر چلے گئے تھے۔

ووڈز نے بھی اس عمل کی ذمہ داری سنبھالی۔ گالف ایک راہ گیر محبت کرنے والے کی طرح ہے۔ جب آپ کو لگتا ہے کہ آپ نے اسے فتح کر لیا ہے، تو وہ یقینی طور پر آپ کو چھوڑ دے گی۔ مشہور کوچ بنج ہارمن کا کہنا ہے کہ "گالف سونگ ایتھلیٹکس میں ایک بہترین ڈسپلن سے بہت دور ہے... سب سے زیادہ قابل اعتماد جھولے صرف نسبتاً قابل تکرار ہیں۔ وہ کبھی بھی کام کرنا بند نہیں کرتے ہیں۔ یہی وجہ ہے کہ سب سے بڑا گالف اسٹار بھی صرف ایک چھوٹا سا وقت جیتتا ہے، اور طویل عرصے تک نہیں جیت سکتا ہے (جو ووڈز کے ساتھ ان کے کیریئر کے عروج پر بھی ہوا تھا)۔ اور یہی وجہ ہے کہ اس عمل کی ذمہ داری سنبھالنا اتنا اہم ہے۔

اس بات کو ذہن میں رکھتے ہوئے، ٹائیگر کے والد نے اسے یہ سکھانا یقینی بنایا کہ اس کی توجہ اور اس کی کورس کی حکمت عملی کا انتظام کیسے کیا جائے۔ مسٹر ووڈز اونچی آوازیں نکالتے تھے یا چیزیں پھینک دیتے تھے جیسے چھوٹا ٹائیگر جھولنے والا تھا۔ اس سے اسے کم توجہ ہٹانے میں مدد ملی۔ (کیا ہم کسی اور کو جانتے ہیں جو اس تربیت سے فائدہ اٹھا سکتا تھا؟) جب ٹائیگر تین سال کا تھا، تو اس کے والد پہلے سے ہی

اسے کورس مینجمنٹ کے بارے میں سوچنا سکھا رہے تھے۔ جب مائیکر نے درختوں کے ایک بڑے جھنڈ کے پیچھے گیند چلائی تو مسٹر ووڈز نے بچے سے پوچھا کہ اس کا منصوبہ کیا ہے۔

ووڈز نے اپنے کھیل کے تمام حصوں کا کنٹرول حاصل کر کے اپنے والد کی شروعات کو جاری رکھا۔ انہوں نے مسلسل تجربات کیے کہ کیا کام کرتا ہے اور کیا نہیں، لیکن ان کے پاس ایک طویل مدتی منصوبہ بھی تھا جس نے ان کی رہنمائی کی: "میں اپنے کھیل کو جانتا ہوں۔ میں جانتا ہوں کہ میں کیا حاصل کرنا چاہتا ہوں، میں جانتا ہوں کہ وہاں کیسے پہنچنا ہے۔"

مائیکل جارڈن کی طرح ووڈز نے بھی اپنی حوصلہ افزائی کا انتظام کیا۔ انہوں نے اپنی پریکٹس کو مزے دار بنا کر ایسا کیا: "مجھے شاٹس پر کام کرنا، انہیں اس طرح تراشنا اور خود کو ثابت کرنا پسند ہے کہ میں کمانڈ پر ایک خاص شاٹ مار سکتا ہوں۔ اور اس نے یہ کام کسی ایسے حریف کے بارے میں سوچ کر کیا جو کہیں نہ کہیں ہو۔"

وہ اسے چیلنج کرے گا: "وہ بارہ سال کا ہے۔ مجھے اپنے آپ کو اتنی محنت کرنے کی وجہ بتانی پڑتی ہے۔ وہ کہیں باہر ہے۔ وہ بارہ سال کا ہے۔"

ووڈز کے گالف پارٹنر اور دوست مارک او میرا کے پاس ایک انتخاب تھا۔ ووڈز جیسے غیر معمولی شخص کے ساتھ کھیلنا آسان نہیں ہے۔ او میرا کا انتخاب یہ تھا: وہ ووڈز کے اعلیٰ کھیل سے حسد اور کمی محسوس کر سکتا تھا، یا وہ اس سے سیکھ سکتا تھا۔ اس نے مؤخر الذکر راستے کا انتخاب کیا۔ او میرا ان باصلاحیت کھلاڑیوں میں سے ایک تھے جو کبھی بھی اپنی صلاحیتوں کو پورا نہیں کرتے تھے۔ اس کا انتخاب اپنے کھیل کی ذمہ داری سنبھالنے کے لئے۔ اس نے اسے پلٹ دیا۔

اکیس سال کی عمر میں ووڈز نے ماسٹر ز ٹورنامنٹ جیتا تھا۔ اس رات، وہ اپنے انعام، مشہور سبز جیکٹ کے گرد اپنے بازوؤں کے ساتھ سو گئے۔ ایک سال بعد اس نے مارک او میرا پر سبز جیکٹ پہنی۔

میک اینزو سے، ہم کنٹرول لینے کے بارے میں بہت کم باتیں سنتے ہیں۔ جب وہ ٹاپ پر تھا، تو ہم ٹاپ پر رہنے کے لئے اس کے کھیل پر کام کرنے کا بہت کم ذکر سنتے ہیں۔ جب وہ خراب کارکردگی کا مظاہرہ کر رہے ہوتے ہیں، تو ہم خود پر غور و فکر یا تجزیہ بہت کم سنتے ہیں (سوائے الزام تراشی کے)۔ مثال کے طور پر، جب انہوں نے 82 کے ایک حصے میں توقع کے مطابق کارکردگی کا مظاہرہ نہیں کیا، تو ہم سنتے ہیں کہ "چھوٹی چھوٹی چیزیں ہوئیں جس نے مجھے ہفتوں تک اپنے کھیل سے دور رکھا اور مجھے دورے پر غلبہ حاصل کرنے سے روک دیا۔"

ہمیشہ بیرونی طاقتوں کا شکار ہوتا ہے۔ انہوں نے ذمہ داری کیوں نہیں سنبھالی اور ان کے باوجود اچھی کارکردگی کا مظاہرہ کرنا کیوں نہیں سیکھا؟ یہ طے شدہ ذہنیت کا طریقہ نہیں ہے۔ درحقیقت، ان قوتوں کا مقابلہ کرنے یا اپنے مسائل کو حل کرنے کے بجائے، وہ ہمیں بتاتے ہیں کہ وہ چاہتے تھے کہ وہ ٹیم کا کھیل کھیلیں، تاکہ وہ اپنی خامیوں کو چھپا سکیں: "اگر آپ اپنے عروج پر نہیں ہیں، تو آپ اسے ٹیم کے کھیل میں بہت آسانی سے چھپا سکتے ہیں۔"

میک ایزویہ بھی تسلیم کرتے ہیں کہ عدالت میں ان کے غصے اکثر دم گھٹنے کی آڑ لیتے تھے اور اس سے حالات مزید خراب ہو جاتے تھے۔ تو اس نے کیا کیا؟ کچھ نہیں۔ وہ چاہتا تھا کہ کوئی اور اس کے لئے ایسا کرے۔ "جب آپ اپنے آپ کو کنٹرول نہیں کر سکتے ہیں، تو آپ چاہتے ہیں کہ کوئی آپ کے لئے ایسا کرے۔ یہی وہ جگہ ہے جہاں میں ٹیم کے کھیل کا حصہ بننے سے شدید طور پر محروم ہوں۔ لوگ میرے ساتھ کام کرتے، تربیت حاصل کرتے

میں۔"

یا: "نظام نے مجھے زیادہ سے زیادہ دور جانے دیا... میں نے واقعی اسے کم سے کم پسند کیا۔" وہ نظام پر پاگل ہو گیا! ہیلو، جان۔ یہ آپ کی زندگی تھی۔ کیا کبھی ذمہ داری لینے کے بارے میں سوچا ہے؟

نہیں، کیونکہ طے شدہ ذہنیت میں، آپ اپنی صلاحیتوں اور اپنی ترغیب پر قابو نہیں رکھتے ہیں۔ آپ اپنے ٹیلنٹ کی تلاش میں رہتے ہیں، اور جب ایسا نہیں ہوتا ہے، تو پھر، آپ اور کیا کر سکتے تھے؟ آپ ایک کام جاری نہیں ہیں، آپ ایک تیار مصنوعات ہیں۔ اور تیار شدہ مصنوعات کو خود کو بچانا پڑتا ہے، افسوس کرنا پڑتا ہے، اور الزام لگانا پڑتا ہے۔ چارج لینے کے علاوہ سب کچھ۔

ستارہ ہونے کا کیا مطلب ہے؟

کیا ایک اسٹار کی ٹیم کے لئے دوسرے کھلاڑیوں کے مقابلے میں کم ذمہ داری ہوتی ہے؟ کیا یہ صرف ان کا کردار ہے کہ وہ عظیم ہوں اور کھیل جیتیں؟ یا ایک ستارے پر دوسروں کے مقابلے میں زیادہ ذمہ داری عائد ہوتی ہے؟ مائیکل جارڈن کا کیا خیال ہے؟

جو رڈن کا کہنا ہے کہ 'ہمارے معاشرے میں بعض اوقات سپر اسٹار بننے کی کوشش کرنے کے بجائے کردار ادا کرنا مشکل ہوتا ہے۔ ایک سپر اسٹار کا ٹیلنٹ کھیل جیت سکتا ہے، لیکن یہ ٹیم ورک ہے جو چیمپیئن شپ جیتتا ہے۔

کوچ جان ووڈن کا دعویٰ ہے کہ وہ حکمت عملی اور حکمت عملی کے لحاظ سے اوسط تھے۔ تو اس نے دس قومی چیمپیئن شپ کیسے جیتیں؟ وہ ہمیں بتاتے ہیں کہ اس کی ایک بڑی وجہ یہ ہے کہ وہ کھلاڑیوں کو ٹیم کا حصہ بنانے میں اچھے تھے۔ "میرا ماننا ہے کہ مثال کے طور پر، میں کریم (عبدالجبار) کو کالج کی تاریخ کا سب سے بڑا اسکورر بنا سکتا تھا۔ میں ان کی اس صلاحیت کے ارد گرد ٹیم کو ترقی دے کر ایسا کر سکتا تھا۔ جب وہ یوسی ایل اے میں تھے تو کیا ہم تین قومی چیمپیئن شپ جیت سکتے تھے؟ کبھی نہیں۔"

طے شدہ ذہنیت میں، کھلاڑی اپنے ٹیلنٹ کی تصدیق کرنا چاہتے ہیں۔ اس کا مطلب ہے ایک سپر اسٹار کی طرح کام کرنا، نہ کہ "صرف" ٹیم کے رکن کی طرح۔ لیکن، پیڈرو مارٹیز کی طرح، یہ ذہنیت ان اہم فتوحات کے خلاف کام کرتی ہے جو وہ حاصل کرنا چاہتے ہیں۔

ایک کہانی پیٹرک ایونگ کی کہانی ہے، جو باسکٹ بال چیمپیئن ہو سکتا تھا۔ جس سال ایونگ ایک ڈرافٹ کا انتخاب تھا۔ سال کا اب تک کا سب سے دلچسپ انتخاب۔ کنکس نے لاٹری جیت لی اور ان کی خوشی میں ایونگ کو اپنی ٹیم کے لئے منتخب کرنے کا موقع ملا۔ اب ان کے پاس "جرڈواں ٹاورز"، سات فٹ ایونگ اور سات فٹ کا بل کارٹ رائٹ تھا، جو ان کا ہائی اسکورنگ سینٹر تھا۔ ان کے پاس یہ سب

کرنے کا موقع تھا۔

انہیں صرف ایونگ کو آگے بڑھنے کی طاقت بننے کی ضرورت تھی۔ وہ اس سے خوش نہیں تھا۔ مرکز ستارے کی پوزیشن ہے۔ اور شاید اسے یقین نہیں تھا کہ وہ باہر کے شٹس مار سکتا ہے جو ایک پاور فارورڈ کو مارنا پڑتا ہے۔ کیا ہوتا اگر اس نے واقعی اس پوزیشن کو سیکھنے کے لئے اپنا سب کچھ دے دیا ہوتا؟ (ایلیکس روڈریگیز، جو اس وقت بیس بال میں بہترین شارٹ اسٹاپ تھے، نے یانکیز میں شمولیت اختیار کرتے ہوئے تیسرا بیس کھیلنے پر اتفاق کیا۔ اسے اپنے آپ کو دوبارہ تربیت دینا پڑی اور، کچھ وقت کے لئے، وہ وہ نہیں تھا جو وہ تھا۔ اس کے بجائے، کارٹ رائٹ کو بلز کے پاس بھیجا گیا، اور ایونگ کے نکس نے کبھی چیمپیئن شپ نہیں جیتی۔

اس کے بعد فٹ بال کے کھلاڑی کیشان جانسن کی کہانی ہے، جو ایک اور انتہائی باصلاحیت کھلاڑی تھا جو اپنی عظمت کی توثیق کرنے کے لئے وقف تھا۔ جب ایک میچ سے پہلے پوچھا گیا کہ وہ ایک اسٹار کھلاڑی سے کیسے موازنہ کرتے ہیں

مخالف ٹیم نے جواب دیا، "آپ فلیش لائٹ کا موازنہ اسٹار سے کرنے کی کوشش کر رہے ہیں۔ فلیش لائٹس صرف اتنی دیر تک رہتی ہیں۔ ایک ستارہ ہمیشہ کے لئے آسمان میں رہتا ہے۔"

کیا وہ ٹیم کا کھلاڑی تھا؟ "میں ایک ٹیم کا کھلاڑی ہوں، لیکن میں سب سے پہلے ایک انفرادی ہوں۔ مجھے فٹ بال کے ساتھ نمبر 1 لڑنا ہے۔ نمبر 2 یا نمبر 3 نہیں۔ اگر میں نمبر 1 لڑا نہیں ہوں، تو میں آپ کے لئے اچھا نہیں ہوں۔ میں واقعی آپ کی مدد نہیں کر سکتا۔" اس کا کیا مطلب ہے؟ ٹیم پلیئر کی تعریف کے لئے، جانسن کو جیٹس کے ذریعہ تجارت کی گئی تھی، اور، اس کے بعد، ٹمپا بے بکنیئرز نے غیر فعال کر دیا تھا۔

میں نے ایک دلچسپ چیز نوٹ کی ہے۔ جب کسی کھیل کے بعد کچھ اسٹار کھلاڑیوں کا انٹرویو لیا جاتا ہے تو وہ کہتے ہیں کہ ہم۔ وہ ٹیم کا حصہ ہیں اور وہ اپنے بارے میں اسی طرح سوچتے ہیں۔ جب دوسروں کا انٹرویو کیا جاتا ہے، تو وہ کہتے ہیں کہ میں اور وہ اپنے ساتھیوں کو خود سے الگ کچھ کہتے ہیں۔ ایسے لوگوں کے طور پر جو ان کی عظمت میں حصہ لینے کا اعزاز رکھتے ہیں۔

ہر کھیل ایک ٹیم کھیل ہے

آپ جانتے ہیں، تقریباً ہر کھیل کسی نہ کسی لحاظ سے ایک ٹیم کا کھیل ہے۔ کوئی بھی اکیلے یہ نہیں کرتا۔ یہاں تک کہ انفرادی کھیلوں میں، جیسے ٹینس یا گالف، عظیم کھلاڑیوں کی ایک ٹیم ہوتی ہے۔ کوچز، ٹرینرز، کیڈیز، مینجرز، مینٹرز۔ جب میں نے اوپن واٹر تیراکی کا عالمی ریکارڈ رکھنے والی خاتون ڈیانانیا کے بارے میں پڑھا تو مجھے واقعی حیرت ہوئی۔ تیراکی سے زیادہ اکیلا کھیل کیا ہو سکتا ہے؟ ٹھیک ہے، شاید آپ کو آپ کی پیروی کرنے اور اس بات کو یقینی بنانے کے لئے ایک چھوٹی کشتی کی ضرورت ہے کہ آپ ٹھیک ہیں۔

جب نیاد نے اپنا منصوبہ بنایا، تو مردوں اور عورتوں دونوں کے لئے کھلے پانی میں تیراکی کا ریکارڈ ساٹھ میل تھا۔ وہ ایک سو تیرنا چاہتی تھی۔ مہینوں کی سخت تربیت کے بعد، وہ تیار تھی۔ لیکن ان کے ساتھ گائیڈز کی ایک ٹیم (ہواؤں اور کرنٹ کی پیمائش کرنے اور رکاوٹوں کو دیکھنے کے لیے)، غوطہ خور (شارکس کی تلاش میں)، ناسا کے ماہرین (غذائیت اور برداشت کے بارے میں رہنمائی کے لیے) — انہیں فی گھنٹہ گیارہ سو کیلوریز کی ضرورت تھی اور سفر کے دوران انہوں نے انتیس پاؤنڈ وزن کم کیا! اور تربیت کاروں کی ایک ٹیم بھی تھی جو بے قابو کانپنے، متلی، ہیلو سنیشن کے درمیان ان سے بات کرتے تھے۔ اور ناامیدی۔ اس کا نیاریکارڈ 102.5 میل تھا۔ یہ ریکارڈ بک میں ان کا نام تھا، لیکن اسے کرنے کے لئے اکیس دیگر لوگوں کو وقت لگا۔

ذہنیت کو سننا

آپ پہلے ہی نوجوان کھلاڑیوں میں ذہنیت سن سکتے ہیں۔ ان کی بات سنو۔

یہ 2004 ہے۔ آنکس ٹلس ایک کالج باسکٹ بال اسٹار ہیں، جو ڈیوک یونیورسٹی کی خواتین باسکٹ بال ٹیم کے لئے چھ فٹ پانچ فٹ کی فارورڈ ہیں۔ اس کے پاس اپنے والد جیمز "کونیک" ٹلس کی ایک تصویر ہے، جسے اس کے لاکر پر محرک کے طور پر ٹیپ کیا گیا ہے۔ اسپورٹس رائٹرو یوبرنسٹین کا کہنا ہے کہ 'لیکن یہ تصویر خراج تحسین نہیں ہے۔' "یہ ان تمام امیدوں کی یاد دلاتا ہے جو ٹلس کو امید ہے کہ وہ کبھی نہیں ہوں گی۔

کونیک ٹلس 1980 کی دہائی میں ایک حریف تھے۔ 81 میں، انہوں نے ورلڈ ہیوی ویٹ ٹائٹل کے لئے باکسنگ کی۔ 1985 میں، وہ فلم دی کلر پرپل (بطور باکسر) میں تھے اور 1986 میں، وہ مائیک ٹائسن کے ساتھ فاصلہ (دس راؤنڈ) طے کرنے والے پہلے باکسر تھے۔ لیکن وہ کبھی بھی چوٹی تک نہیں پہنچ سکا۔

ایک سینئر، آنیسیس ٹلس کہتے ہیں، "یہ قومی چیمپین شپ جیتنے کا سال ہے۔ مجھے لگتا ہے کہ میں اتنی ناکام ہو جاؤں گی... [مجھے] ایسا محسوس ہوتا ہے کہ میں پیچھے ہٹ رہا ہوں اور میں اپنے والد کی طرح ختم ہونے جا رہا ہوں: کوئی نہیں۔

اوہ، یہ کوئی نہیں ہے۔ کوئی بھی سنڈروم نہیں ہے۔ اگر میں جیت گیا، تو میں کوئی ہوں گا، اگر میں ہار گیا تو میں کوئی نہیں رہوں گا۔

اس کے والد پر ٹلس کا غصہ جائز ہو سکتا ہے۔ اس نے اسے بچپن میں چھوڑ دیا تھا۔ لیکن یہ سوچ اس کی راہ میں حائل ہو رہی ہے۔ برنسٹین کا کہنا ہے کہ 'شاید خواتین کے کالج کے کھیل میں سائز، مہارت، تیز رفتاری اور بصیرت کا امتزاج کسی اور کے پاس نہیں ہے۔ ان کا کہنا تھا کہ 'بہت کم لوگ ٹلس کو ملک کی سرفہرست دو کھلاڑیوں سے آگے قرار دیں گے: کنیکٹیکٹ کی ڈیانا ٹوراسی اور ڈیوک الانا بیرڈ۔ ٹلس کی کارکردگی اکثر اس کی صلاحیت سے مطابقت نہیں رکھتی۔

وہ مایوس ہے کہ لوگ اس سے بہت زیادہ توقعات رکھتے ہیں اور چاہتے ہیں کہ وہ بہتر کھیلے۔ 'مجھے لگتا

ہے کہ مجھے باہر نکل کر ٹرپل ڈبل (پوائنٹس، ریباؤنڈ اور اسسٹ میں ڈبل ڈیجٹ)، گیند کو 360 کے اوپر ڈبونا ہوگا [اپنے پاؤں چھوڑ دو، پوری طرح ہوا میں گھومو، اور گیند کو ٹوکری میں ڈال دو] اور شاید لوگ کہیں گے، 'اوہ، وہ اتنا برا نہیں ہے۔' "

مجھے نہیں لگتا کہ لوگ ناممکن چاہتے ہیں۔ مجھے لگتا ہے کہ وہ صرف اسے اپنی حیرت انگیز صلاحیتوں کا بھرپور استعمال کرتے ہوئے دیکھنا چاہتے ہیں۔ مجھے لگتا ہے کہ وہ چاہتے ہیں کہ وہ اپنے اہداف تک پہنچنے کے لئے ضروری مہارتوں کو فروغ دے۔

کسی کے نہ ہونے کی فکر کرنا وہ ذہنیت نہیں ہے جو چیمپیئنز کو ترغیب دیتی ہے اور برقرار رکھتی ہے۔ (جیسا کہ یہ مشکل ہے، شاید ٹیلیس کو اس حقیقت کی تعریف کرنی چاہئے کہ اس کے والد نے اس کے لئے کام کیا، بجائے اس کے کہ وہ حقارت کا مظاہرہ کریں کہ انہوں نے ایسا نہیں کیا۔ کچھ جسموں کا تعین اس بات سے نہیں ہوتا کہ وہ جیتے ہیں یا ہارے ہیں۔ کچھ باڈیز وہ لوگ ہیں جو اپنے پاس موجود سب کچھ کے ساتھ اس کے لئے جاتے ہیں۔ اگر آپ اپنے پاس موجود تمام چیزوں کے ساتھ اس کے لئے جاتے ہیں تو، آنکس ٹیلیس - نہ صرف کھیلوں میں، بلکہ عملی طور پر بھی - آپ پہلے سے ہی کوئی نہ کوئی ہوں گے۔

یہاں دوسری ذہنیت ہے۔ یہ چھ فٹ تین قد کے کینڈس پار کر ہیں، جو اس وقت شکاگو کے قریب نیپریل سینٹرل ہائی میں سترہ سالہ سینئر تھے، جو لیڈی وولز اور ان کے عظیم کوچ پیٹ سمٹ کے لیے کھیلنے ٹینیسی جا رہے تھے۔

کینڈس کا ایک بہت ہی مختلف باپ ہے، ایک والد جو اسے ایک مختلف سبق سکھا رہا ہے: "اگر آپ کسی چیز پر سخت محنت کرتے ہیں، تو آپ جو کچھ ڈالتے ہیں اسے حاصل کرتے ہیں۔" کئی سال پہلے، جب وہ ان کی ٹیم کے کوچ تھے، تو ان کے والد نے ایک ٹورنامنٹ کے کھیل کے دوران ان کے ساتھ اپنا آپا کھو دیا تھا۔ وہ ریباؤنڈ کے لئے نہیں جا رہی تھی، وہ ٹوکری کے قریب اپنی اونچائی کا استعمال کرنے کے بجائے باہر سے سست شاٹس چلا رہی تھی، اور وہ اپنے دفاع پر زور نہیں دے رہی تھی۔ "چلو باہر نکلتے ہیں اور سخت کوشش کرتے ہیں!" تو پھر کیا ہوا؟ انہوں نے دوسرے ہاف میں بیس پوائنٹس حاصل کیے اور دس ریباؤنڈ سکور کیے۔ انہوں نے دوسری ٹیم کو اڑا دیا۔ "اس نے میرے نیچے آگ جلا دی۔ اور میں جانتا تھا کہ وہ صحیح تھا۔"

کینڈس اب اسی آگ کو اپنے نیچے جلاتا ہے۔ اسٹار بننے کے لئے مطمئن ہونے کے بجائے، وہ ہر وقت بہتری کی کوشش کرتی ہے۔ جب وہ گھٹنے کی سرجری سے واپس آئی، تو وہ جانتی تھی کہ اسے کس چیز پر کام کرنے کی ضرورت ہے۔ اس کا وقت، اعصاب اور ہوا۔ جب اس کا تین پوائنٹ شاٹ خراب ہو گیا، تو اس نے اپنے والد سے کہا کہ وہ اس کے ساتھ اس پر کام کرنے کے لئے جم آئیں۔ "چاہے وہ باسکٹ بال میں ہو یا روزمرہ کی زندگی میں،" وہ کہتی ہیں، "کچھ بھی وعدہ نہیں کیا جاتا ہے۔"

صرف چند ہفتوں کے بعد، ذہنیت کی پیشگوئیاں پہلے ہی سچ ثابت ہو رہی تھیں۔ دو چیزیں ہوئیں۔ افسوس کی بات یہ ہے کہ ٹلس کی ٹیم چیمپین شپ سے باہر ہو گئی۔ دوسری بات یہ تھی کہ کینڈس پار کر باسکٹ بال ڈمکنگ چیمپین شپ جیتنے والی پہلی خاتون بن گئیں۔

کردار، دل، ایک چیمپین کا دماغ۔ یہ وہ چیز ہے جو عظیم ایتھلیٹ بناتی ہے اور یہ ترقی کی ذہنیت سے

آتی ہے جس میں خود کی ترقی، خود حوصلہ افزائی اور ذمہ داری پر توجہ مرکوز کی جاتی ہے۔
اگرچہ بہترین ایتھلیٹس بے حد مسابقتی ہوتے ہیں اور بہترین بننا چاہتے ہیں، لیکن عظمت طے شدہ
ذہنیت کی انا سے نہیں آتی۔ طے شدہ ذہنیت کے حامل بہت سے کھلاڑی "فطری" ہو سکتے ہیں۔ لیکن
آپ جانتے ہیں کہ کیا؟ جیسا کہ جان ووڈن کہتے ہیں، ہم ان میں سے زیادہ تر کو یاد نہیں کر سکتے ہیں۔

Grow Your Mindset

■ کیا ایسے کھیل ہیں جن کے بارے میں آپ ہمیشہ سوچتے ہیں کہ آپ برے ہیں؟ ٹھیک ہے، شاید آپ ہیں، لیکن پھر شاید آپ نہیں ہیں۔ یہ ایسی چیز نہیں ہے جسے آپ اس وقت تک جان سکتے ہیں جب تک کہ آپ بہت کوشش نہ کریں۔ دنیا کے کچھ بہترین ایتھلیٹس نے اتنا گرم ہونا شروع نہیں کیا۔ اگر آپ کو کسی کھیل کا شوق ہے تو کوشش کریں اور دیکھیں۔

■ بعض اوقات غیر معمولی طور پر مالا مال ہونا ایک لعنت ہے۔ یہ کھلاڑی ایک طے شدہ ذہنیت میں رہ سکتے ہیں اور مشکلات کا اچھی طرح سے مقابلہ نہیں کر سکتے ہیں۔ کیا کوئی ایسا کھیل ہے جو آپ کے لئے آسانی سے آتا ہے جب تک کہ آپ دیوار سے ٹکرا نہ جائیں؟ ترقی کی ذہنیت پر کوشش کریں اور اسے دوبارہ تلاش کریں۔

■ کھیلوں کی دنیا میں "کردار" ایک اہم تصور ہے، اور یہ ترقی کی ذہنیت سے نکلتا ہے۔ اس وقت کے بارے میں سوچیں جب آپ کو مشکل کھیلوں کے میچوں میں اندر تک پہنچنے کی ضرورت ہوتی ہے۔ اس باب سے ترقی کی ذہنیت کے چیمپیئنز کے بارے میں سوچیں اور وہ یہ کیسے کرتے ہیں۔ آپ اگلی بار اس بات کو یقینی بنانے کے لئے کیا کر سکتے ہیں کہ آپ چمکی میں ترقی کی ذہنیت میں ہیں؟

■ ترقی کی ذہنیت والے ایتھلیٹس صرف جیتنے میں ہی نہیں بلکہ سیکھنے اور بہتر بنانے میں کامیابی حاصل کرتے ہیں۔ جتنا زیادہ آپ یہ کر سکتے ہیں، اتنا ہی زیادہ فائدہ مند کھیل آپ کے لئے اور ان لوگوں کے لئے ہو گا جو آپ کے ساتھ کھیلتے ہیں!

باب 5

کاروبار: ذہنیت اور قیادت

ایزون اور ٹیلنٹ مائنڈ سیٹ

2001 میں ایک ایسا اعلان آیا جس نے کارپوریٹ دنیا کو ہلا کر رکھ دیا۔ ایزون جو کہ کارپوریٹ پوسٹر چائلڈ تھا، جو مستقبل کی کمپنی تھی، پیٹ بھر چکی تھی۔ کیا ہوا؟ اس طرح کا شاندار وعدہ اتنی شاندار تباہی میں کیسے بدل گیا؟ کیا یہ نااہلی تھی؟ کیا یہ کرپشن تھی؟

یہ ذہنیت تھی۔ میکمل گلیڈویل کے مطابق نیویارک میں لکھتے ہوئے امریکی کارپوریشنز ٹیلنٹ کے جنون میں مبتلا ہو چکی تھیں۔ درحقیقت، ملک کی سب سے بڑی مینجمنٹ کنسلٹنگ فرم میک کنزی اینڈ کمپنی کے گرو اس بات پر زور دے رہے تھے کہ آج کارپوریٹ کی کامیابی کے لیے "ٹیلنٹ مائنڈ سیٹ" کی ضرورت ہے۔ جس طرح کھیلوں میں قدرتی چیزیں ہوتی ہیں، اسی طرح کاروبار میں بھی قدرتی چیزیں

ہوتی ہیں۔ جس طرح کھیلوں کی ٹیمیں بڑے پیمانے پر ٹیلنٹ کو سائن کرنے کے لئے بڑے پیمانے پر چیک لکھتی ہیں، اسی طرح، کارپوریشنوں کو بھی ٹیلنٹ کو بھرتی کرنے میں کوئی خرچ نہیں کرنا چاہئے، کیونکہ یہ خفیہ ہتھیار ہے، جو مقابلے کو شکست دینے کی کلید ہے۔

جیسا کہ گلیڈویل لکھتے ہیں، "یہ 'ٹیلنٹ مائنڈ سیٹ' امریکی انتظامیہ کی نئی قدامت پسندی ہے۔ اس نے ایزون ثقافت کا خاکہ تیار کیا اور اس کے خاتمے کے بیج بوئے۔

ایزون نے بڑے ٹیلنٹ کو بھرتی کیا، زیادہ تر فینسی ڈگری والے لوگ، جو اپنے آپ میں اتنا برا نہیں ہے۔ اس نے انہیں بڑی رقم ادا کی، جو اتنی خوفناک نہیں ہے۔ لیکن ٹیلنٹ پر مکمل اعتماد رکھتے ہوئے، ایزون نے ایک مہلک کام کیا: اس نے ایک ایسا کلچر تخلیق کیا جو ٹیلنٹ کی پوجا کرتا تھا، اس طرح اس کے ملازمین کو غیر معمولی طور پر باصلاحیت نظر آنے اور کام کرنے پر مجبور کیا گیا۔ بنیادی طور پر، اس نے انہیں طے شدہ ذہنیت میں مجبور کیا۔ اور ہم اس کے بارے میں بہت کچھ جانتے ہیں۔ ہم اپنے مطالعے سے جانتے ہیں کہ طے شدہ ذہنیت والے لوگ اپنی خامیوں کو تسلیم نہیں کرتے اور انہیں درست نہیں کرتے ہیں۔

وہ مطالعہ یاد ہے جہاں ہم نے ہانگ کانگ یونیورسٹی کے طالب علموں کا انٹرویو کیا تھا، جہاں سب کچھ انگریزی میں ہے؟ طے شدہ ذہنیت کے حامل طلباء کمی ظاہر ہونے کے بارے میں اتنے فکر مند تھے کہ انہوں نے ایسا کورس لینے سے انکار کر دیا جو ان کی انگریزی کو بہتر بنائے گا۔ وہ ایک نفسیاتی دنیا میں نہیں رہتے تھے جہاں وہ یہ خطرہ اٹھا سکیں۔

اور یاد رکھیں کہ کس طرح ہم نے طالب علموں کو ان کی ذہانت کی تعریف کر کے ایک طے شدہ ذہنیت میں ڈال دیا تھا۔ جیسا کہ ایزون نے اپنے اسٹار ملازمین کے ساتھ کیا تھا؟ بعد میں، کچھ سخت پریشانیوں کے بعد، ہم نے طالب علموں سے کہا کہ وہ کسی دوسرے اسکول میں کسی کو ایک خط لکھیں جس میں ہماری پڑھائی میں ان کے تجربے کو بیان کیا جائے۔ جب ہم نے ان کے خطوط پڑھے، تو ہم حیران رہ گئے: ان میں سے تقریباً 40 فیصد نے اپنے اسکور کے بارے میں جھوٹ بولا تھا۔ ہمیشہ اوپر کی سمت میں۔ طے شدہ ذہنیت نے ایک نقص کو ناقابل برداشت بنا دیا تھا۔

گلیڈ ویل اس نتیجے پر پہنچتے ہیں کہ جب لوگ ایک ایسے ماحول میں رہتے ہیں جو ان کی فطری صلاحیتوں کی وجہ سے ان کی عزت کرتا ہے، تو انہیں شدید مشکلات کا سامنا کرنا پڑتا ہے جب ان کی امیج کو خطرہ لاحق ہوتا ہے: "وہ اصلاحی راستہ اختیار نہیں کریں گے۔ وہ سرمایہ کاروں اور عوام کے سامنے کھڑے نہیں ہوں گے اور تسلیم کریں گے کہ وہ غلط تھے۔ وہ جلد ہی جھوٹ بولیں گے۔" ظاہر ہے، ایک کمپنی جو خود کو درست نہیں کر سکتی وہ ترقی نہیں کر سکتی۔

اگر ایزون کو اس کی طے شدہ ذہنیت کے مطابق کیا گیا تھا، تو کیا یہ اس بات کی پیروی کرتا ہے کہ پھلنے پھولنے والی کمپنیوں میں ترقی کی ذہنیت ہوتی ہے؟ چلو دیکھتے ہیں۔

تنظیمیں جو بڑھتی ہیں

جم کولنز نے یہ دریافت کرنے کا فیصلہ کیا کہ کس چیز نے کچھ کمپنیوں کو اچھے ہونے سے عظیم بننے کی طرف بڑھایا۔ وہ کون سی چیز تھی جس نے انہیں عظمت کی طرف چھلانگ لگانے اور وہاں رہنے کی اجازت دی، جبکہ دوسری، موازنہ کرنے والی کمپنیاں صرف اچھی کارکردگی کا مظاہرہ کر رہی تھیں؟

اس سوال کا جواب دینے کے لئے، انہوں نے اور ان کی تحقیقی ٹیم نے پانچ سالہ مطالعہ شروع کیا۔ انہوں نے گیارہ کمپنیوں کا انتخاب کیا جن کے اسٹاک منافع ان کی صنعت کی دیگر کمپنیوں کے مقابلے میں آسمان کو چھو رہے تھے، اور جنہوں نے کم از کم پندرہ سال تک اس برتری کو برقرار رکھا تھا۔ انہوں نے ہر کمپنی کو اسی صنعت کی دوسری کمپنی سے ملایا جس کے پاس یکساں وسائل تھے، لیکن چھلانگ نہیں لگائی۔ انہوں نے کمپنیوں کے ایک تیسرے گروپ کا بھی مطالعہ کیا: وہ جنہوں نے اچھے سے عظیم تک چھلانگ لگائی تھی لیکن اسے برقرار نہیں رکھا۔

پھلتی پھولتی کمپنیوں کو دوسروں سے کس چیز نے ممتاز کیا؟ بہت سے اہم عوامل تھے، جیسا کہ کولنز نے اپنی کتاب، گڈ ٹو گریٹ میں رپورٹ کیا ہے، لیکن

ایک جو بالکل کلیدی تھا وہ ایک قسم کا رہنما تھا جو ہر معاملے میں کمپنی کو عظمت کی طرف لے جاتا تھا۔ یہ زندگی سے بڑی، کرشماتی قسم کے لوگ نہیں تھے جنہوں نے انا اور خود ساختہ صلاحیتوں کا اظہار کیا۔ وہ خود ساختہ لوگ تھے جو مسلسل سوالات پوچھتے تھے اور انتہائی سفاکانہ جوابات کا سامنا کرنے کی صلاحیت رکھتے تھے۔ یعنی ناکامیوں کو اپنے چہرے پر دیکھنا، یہاں تک کہ اپنے چہرے پر بھی، اور اس یقین کو برقرار رکھنا کہ وہ آخر میں کامیاب ہوں گے۔

کیا یہ جانا پہچانا لگتا ہے؟ کولنز حیران ہیں کہ ان کے موثر رہنماؤں میں یہ خصوصی خصوصیات کیوں ہیں۔ اور کیوں یہ خصوصیات ایک ساتھ چلتی ہیں جس طرح وہ کرتی ہیں۔ اور یہ رہنما انہیں کیسے حاصل کرنے آئے۔ لیکن ہم جانتے ہیں۔ ان کے پاس ترقی کی ذہنیت ہے۔ وہ انسانی ترقی پر یقین رکھتے ہیں۔ اور یہ نشانیاں ہیں:

وہ مسلسل یہ ثابت کرنے کی کوشش نہیں کر رہے ہیں کہ وہ دوسروں سے بہتر ہیں۔ مثال کے طور پر، وہ اپنے آپ کو سب سے اوپر رکھتے ہوئے پیکنگ آرڈر کو نمایاں نہیں کرتے ہیں، وہ دوسروں کے تعاون کا کریڈٹ نہیں لیتے ہیں، اور وہ دوسروں کو طاقتور محسوس کرنے کے لئے کمزور نہیں کرتے ہیں۔ اس کے بجائے، وہ مسلسل بہتری کی کوشش کر رہے ہیں۔ وہ اپنے ارد گرد سب سے زیادہ قابل لوگوں کے ساتھ رہتے ہیں جو انہیں مل سکتے ہیں، وہ اپنی غلطیوں اور خامیوں کو پوری طرح دیکھتے ہیں، اور وہ کھل کر پوچھتے ہیں کہ مستقبل میں انہیں اور کمپنی کو کن مہارتوں کی ضرورت ہوگی۔ اور اس کی وجہ سے، وہ اعتماد کے ساتھ آگے بڑھ سکتے ہیں جو حقائق پر مبنی ہے، نہ کہ ان کی صلاحیتوں کے بارے میں تصورات پر مبنی ہے۔

کولنز نے رپورٹ کیا ہے کہ بڑے الیکٹرانکس چین سرکٹ سٹی کے سی ای او ایلن ورٹزل نے اپنے بورڈ روم میں مباحثے منعقد کیے۔ صرف اپنے بورڈ آف ڈائریکٹرز کو متاثر کرنے کی کوشش کرنے کے بجائے، انہوں نے انہیں سیکھنے کے لئے استعمال کیا۔ اپنی ایگزیکٹو ٹیم کے ساتھ بھی انہوں نے سوالات

کیے، بحث کی، اس وقت تک بحث کی جب تک کہ انہیں آہستہ آہستہ واضح تصویر نہیں مل گئی کہ کمپنی کہاں ہے اور اسے کہاں جانے کی ضرورت ہے۔ ورٹزل نے کولنز کو بتایا، "وہ مجھے پراسیکیوٹر کہتے تھے، کیونکہ میں ایک سوال کا جواب دیتا تھا۔" تم جانتے ہو، بلڈاگ کی طرح۔ میں اس وقت تک جانے نہیں دوں گا جب تک کہ میں سمجھ نہ لوں۔ کیوں، کیوں، کیوں؟"

ورٹزل خود کو ایک "ہل گھوڑا" سمجھتے تھے، ایک محنتی، بے حس عام قسم کا آدمی، لیکن انہوں نے ایک ایسی کمپنی لی جو دیوالیہ ہونے کے قریب تھی اور اگلے پندرہ سالوں میں اسے ایک ایسی کمپنی میں تبدیل کر دیا جس نے نیویارک اسٹاک ایکسچینج میں کسی بھی فرم کے اسٹاک ہولڈرز کو سب سے زیادہ مجموعی منافع دیا۔

ذہنیت اور انتظامی فیصلوں کا مطالعہ

رابرٹ ووڈ اور البرٹ بندورانے کاروبار میں گریجویٹ طلباء کے ساتھ ایک دلچسپ مطالعہ کیا، جن میں سے بہت سے کے پاس مینجمنٹ کا تجربہ تھا۔ اپنے مطالعے میں، انہوں نے لوگوں کو مختلف ذہنیت میں ڈال کر ایزون ٹائپ مینجرز اور ورٹل ٹائپ مینجرز بنائے۔

ووڈ اور بندورانے ان ابھرتے ہوئے کاروباری رہنماؤں کو ایک پیچیدہ انتظامی کام دیا جس میں انہیں ایک مصنوعی تنظیم، ایک فرنیچر کمپنی چلانی تھی۔ اس کمپیوٹرائزڈ ٹاسک میں انہیں ملازمین کو صحیح ملازمتوں میں رکھنا تھا اور یہ فیصلہ کرنا تھا کہ ان کارکنوں کی رہنمائی اور حوصلہ افزائی کیسے کی جائے۔ بہترین طریقوں کو تلاش کرنے کے لئے، انہیں ملازمین کی پیداواری صلاحیت کے بارے میں ملنے والی رائے کی بنیاد پر اپنے فیصلوں پر نظر ثانی کرتے رہنا پڑا۔

محققین نے کاروباری طالب علموں کو دو گروپوں میں تقسیم کیا۔ ایک گروہ کو ایک طے شدہ ذہنیت دی گئی تھی۔ انہیں بتایا گیا کہ یہ کام ان کی بنیادی، بنیادی صلاحیتوں کی پیمائش کرتا ہے۔ ان کی صلاحیت جتنی زیادہ ہوگی، ان کی کارکردگی اتنی ہی بہتر ہوگی۔ دوسرے گروپ کو ترقی کی ذہنیت دی گئی۔ انہیں بتایا گیا کہ مینجمنٹ کی مہارتیں پریکٹس کے ذریعے تیار کی جاتی ہیں اور یہ کام انہیں ان مہارتوں کو فروغ دینے کا موقع فراہم کرے گا۔

یہ کام مشکل تھا کیونکہ طالب علموں کو پورا کرنے کے لئے اعلیٰ پیداواری معیار دیئے گئے تھے، اور خاص طور پر ان کی ابتدائی کوششوں میں۔ وہ ناکام رہے۔ جیسا کہ ایزون میں ہوا، طے شدہ ذہنیت کے حامل افراد کو اپنی غلطیوں سے کوئی فائدہ نہیں ہوا۔ لیکن ترقی کی ذہنیت والے لوگ سیکھتے رہے۔ اپنی طے شدہ صلاحیتوں کی پیمائش یا حفاظت کے بارے میں فکر مند نہیں تھے، انہوں نے براہ راست اپنی غلطیوں کو دیکھا، رائے کا استعمال کیا، اور اس کے مطابق اپنی حکمت عملی کو تبدیل کیا۔ وہ یہ سمجھنے

میں بہتر اور بہتر ہو گئے کہ اپنے کارکنوں کو کس طرح تعینات کیا جائے اور ان کی حوصلہ افزائی کیسے کی جائے، اور ان کی پیداواری صلاحیت تیز رہی۔ درحقیقت، وہ طے شدہ ذہنیت کے حامل افراد کے مقابلے میں کہیں زیادہ نتیجہ خیز ثابت ہوئے۔ اس سے بھی بڑھ کر، اس مشکل کام کے دوران، انہوں نے اعتماد کا ایک صحت مند احساس برقرار رکھا۔ وہ

ایلین ورٹزل کی طرح کام کرتا تھا۔

قیادت اور طے شدہ ذہنیت

ایلین ورٹزل کے برعکس، کولنز کی موازنہ کرنے والی کمپنیوں کے رہنماؤں میں طے شدہ ذہنیت کی ہر علامت موجود تھی۔

فلسفہ مائنڈ سیٹ لیڈر، عام طور پر فلسفہ مائنڈ سیٹ لوگوں کی طرح، ایک ایسی دنیا میں رہتے ہیں جہاں کچھ لوگ برتر ہیں اور کچھ کم تر ہیں۔ انہیں ضروری ہے

بار بار تصدیق کرتے ہیں کہ وہ بہتر ہیں، اور کمپنی صرف اس کے لئے ایک پلیٹ فارم ہے۔
 کولنز کے موازنہ کرنے والے رہنما عام طور پر اپنی "ذاتی عظمت کی ساکھ" کے بارے میں فکر مند
 تھے۔ یہاں تک کہ وہ اکثر اپنی حکومت کے خاتمے پر کمپنی کو ناکام بنا دیتے تھے۔ جیسا کہ کولنز کہتے ہیں،
 "آخر کار، آپ کی ذاتی عظمت کا اس سے بہتر ثبوت کیا ہو سکتا ہے کہ آپ کے جانے کے بعد یہ جگہ ٹوٹ
 جاتی ہے؟"

ان میں سے دو تہائی سے زیادہ رہنماؤں میں محققین نے ایک "زبردست ذاتی انا" دیکھی جس نے یا
 تو کمپنی کے خاتمے میں تیزی لائی یا اسے دوسرے درجے پر رکھا۔ ایک بار ایسا ہی رہنما کرائسلر کے
 سربراہ لی آئیو کا تھا، جس نے اپنی کمپنی کے لئے ایک معجزاتی تبدیلی حاصل کی، پھر اپنی شہرت کو بہتر
 بنانے میں اتنا وقت گزارا کہ اپنے دور کے دوسرے نصف حصے میں، کمپنی دوبارہ اوسط درجے کی طرف
 گر گئی۔

ان میں سے بہت سی موازنہ کرنے والی کمپنیوں نے کولنز کو "ہزار مددگاروں کے ساتھ جینیئس"
 ماڈل پر کام کیا۔ اچھی سے عظیم کمپنیوں کی طرح ایک غیر معمولی مینجمنٹ ٹیم بنانے کے بجائے، انہوں
 نے فلسفہ مائنڈ سیٹ کی بنیاد پر کام کیا کہ عظیم ذہین افراد کو عظیم ٹیموں کی ضرورت نہیں ہوتی ہے۔
 انہیں اپنے شاندار خیالات کو عملی جامہ پہنانے کے لئے صرف چھوٹے مددگاروں کی ضرورت ہے۔

یہ مت بھولنا کہ یہ عظیم ذہین بھی عظیم ٹیمیں نہیں چاہتے ہیں۔ فلسفہ مائنڈ سیٹ والے لوگ واحد
 بڑی مچھلی بننا چاہتے ہیں تاکہ جب وہ اپنے آس پاس کی مچھلیوں سے اپنا موازنہ کریں تو وہ باقی مچھلیوں
 سے زیادہ کٹا ہوا محسوس کر سکیں۔ فلسفہ مائنڈ سیٹ سی ای او کی ایک سوانح حیات میں میں نے مینٹورنگ
 یا ملازمین کی ترقی کے پروگراموں کے بارے میں زیادہ نہیں پڑھا۔ ترقی کی ہر ذہنیت کی سوانح حیات
 میں، اہلکاروں کی ترقی کے بارے میں گہری تشویش اور اس پر وسیع بحث ہوتی تھی۔

آخر کار، ایوزون کی طرح، ذہین افراد نے ان کی خامیوں کو دیکھنے سے انکار کر دیا۔ کولنز کہتے ہیں:

1970 کی دہائی میں کروگر گروسری چین خطرے کے نشانات کو بہادری سے دیکھ رہی تھی۔ اس بات کی نشانیاں کہ پرانے زمانے کی گروسری اسٹور معدوم ہوتی جا رہی ہے۔ دریں اثنا، اس کے ہم منصب، اے اینڈ پی، جو کبھی دنیا کی سب سے بڑی خوردہ فروش تنظیم تھی، نے اپنی آنکھیں بند کر لیں۔ مثال کے طور پر، جب اے اینڈ پی نے ایک نئی قسم کا اسٹور، ایک سپر اسٹور کھولا، اور یہ پرانی قسم کے مقابلے میں زیادہ کامیاب لگ رہا تھا، تو انہوں نے اسے بند کر دیا۔ یہ وہ نہیں تھا جو وہ سننا چاہتے تھے۔ اس کے برعکس، کروگر نے ہر ایک اسٹور کو ختم یا تبدیل کر دیا جو نئے سپر اسٹور ماڈل کے مطابق نہیں تھا اور 1990 کی دہائی کے آخر تک یہ ملک میں نمبر ایک گروسری چین بن گیا تھا۔

سی ای اوز اور بڑی انا

کس طرح سی ای او اور زبردست انا ایک دوسرے کے مترادف بن گئے؟ اگر یہ زیادہ خود ساختہ ترقی پسند لوگ ہیں جو صنعت کے حقیقی چرواہے ہیں، تو اتنی ساری کمپنیاں زندگی سے بڑے رہنماؤں کی تلاش میں کیوں ہیں۔ یہاں تک کہ جب یہ رہنما آخر کار کمپنی کے مقابلے میں خود سے زیادہ پر عزم ہو سکتے ہیں؟

آئیو کا کو مورد الزام ٹھہرائیں۔ جیمز سوروکی کے مطابق، سلیٹ میں لکھتے ہوئے، آئیو کا کی شہرت میں اضافہ امریکی کاروبار کے لئے ایک اہم موڑ تھا۔ اس سے پہلے، ٹائیون اور مغلوں کے دن بہت پہلے لگ رہے تھے۔ عوام کے ذہن میں، سی ای او کا مطلب "ایک بٹن بند تنظیم کا آدمی، اچھی طرح سے سلوک کرنے والا اور اچھی تنخواہ والا، لیکن بنیادی طور پر نرم اور بے کردار" تھا۔ آئیو کا کے ساتھ، یہ سب کچھ بدل گیا۔ کاروباری صحافیوں نے ایگزیکٹوز کو "اگلا بے پی مورگن" یا "اگلا ہنری فورڈ" کہنا شروع کر دیا۔ اور فلکسڈ مائنڈ سیٹ کے ایگزیکٹوز نے ان لیبلز کے لیے مقابلہ کرنا شروع کر دیا۔

سوروکی نے حالیہ کارپوریٹ اسکینڈلز کو بھی اس تبدیلی میں شامل کیا ہے، کیونکہ جیسے جیسے یہ رجحان جاری رہا، سی ای او سپر ہیرو بن گئے۔ لیکن جو لوگ اپنی انا کو بڑھا دیتے ہیں اور اگلے امیج کو فروغ دینے کی تلاش کرتے ہیں وہ وہی لوگ نہیں ہیں جو طویل مدتی کارپوریٹ صحت کو فروغ دیتے ہیں۔

ہو سکتا ہے کہ آئیو کا صرف ایک کرشماتی شخص ہو جسے راک اینڈ رول کی طرح تہذیب کے خاتمے کا ذمہ دار ٹھہرایا جا رہا ہے۔ کیا یہ منصفانہ ہے؟ آئیے اسے مزید قریب سے دیکھتے ہیں۔ اور آئیے کچھ دیگر فلکسڈ مائنڈ سی ای او پر نظر ڈالتے ہیں: اسکاٹ پیپر اور سن بیم کے البرٹ ڈنلپ۔ اے او ایل ٹائم وارنر کے جیری لیون اور اسٹیو کیس۔ اور ایزون کے کینتھ لی اور جیفری اسکلنگ۔

آپ دیکھیں گے کہ وہ سب اس یقین کے ساتھ شروع کرتے ہیں کہ کچھ لوگ برتر ہیں؛ ان سب کو

اپنی برتری ثابت کرنے اور ظاہر کرنے کی ضرورت ہے؛ وہ سب اپنے ماتحتوں کو اپنے کارکنوں کی ترقی کو فروغ دینے کے بجائے اس ضرورت کو پورا کرنے کے لئے استعمال کرتے ہیں؛ اور وہ سب اس ضرورت کے لئے اپنی کمپنیوں کو قربان کر کے ختم کرتے ہیں۔ طے شدہ ذہنیت ہمیں یہ سمجھنے میں مدد دیتی ہے کہ انا کہاں سے آتی ہے، وہ کیسے کام کرتی ہے، اور وہ خود کو شکست دینے والے کیوں بن جاتی ہیں۔

فلسفہ مائنڈ سیٹ لیڈر ایشن میں ہیں

آئی کیو کا: میں ایک ہیرو ہوں

لیڈر شپ گرووارن بینس نے دنیا کے عظیم ترین کارپوریٹ لیڈروں کا مطالعہ کیا۔ ان عظیم رہنماؤں نے کہا کہ وہ رہنما بننے کے لئے تیار نہیں ہیں۔ وہ

اپنے آپ کو ثابت کرنے میں کوئی دلچسپی نہیں تھی۔ انہوں نے صرف وہی کیا جو انہیں پسند تھا۔ زبردست جوش و خروش کے ساتھ۔ اور اس نے وہاں لے جایا جہاں اس نے رہنمائی کی۔

آئیکو کا ایسا نہیں تھا۔ جی ہاں، وہ کار کے کاروبار سے محبت کرتا تھا، لیکن کسی بھی چیز سے زیادہ وہ فورڈ میں ایک بد معاش بننا چاہتا تھا۔ وہ ہنری فورڈ دوم کی منظوری اور شاہی عہدے کے حصول کے خواہشمند تھے۔ یہ وہ چیزیں تھیں جن سے وہ اپنے آپ کی پیمائش کر سکتا تھا، وہ چیزیں جو ثابت کرتی تھیں کہ وہ کوئی ہے۔ میں شاہی کی اصطلاح اچھی وجہ سے استعمال کرتا ہوں۔ آئیکو کا ہمیں بتاتا ہے کہ گلاس ہاؤس، فورڈ کارپوریٹ ہیڈ کوارٹر، ایک محل تھا اور ہنری فورڈ بادشاہ تھا۔ مزید یہ کہ، "اگر ہنری بادشاہ تھا تو میں ولی عہد تھا۔" میں عزت مآب کا خاص شاگرد تھا۔ "ہم سب... شاہی دربار میں اچھی زندگی بسر کی۔ ہم فرسٹ کلاس یعنی شاہی کلاس سے آگے کسی چیز کا حصہ تھے۔ سفید لیپ والے ویٹرز دن بھر کال پر تھے، اور ہم سب نے ایگزیکٹو ڈائننگ روم میں ایک ساتھ دوپہر کا کھانا کھایا... ڈوور سول کو روزانہ کی بنیاد پر انگلینڈ سے لایا جاتا تھا۔

آئیکو کا نے فورڈ میں عظیم چیزیں حاصل کیں، جیسے فورڈ مستانگ کی پرورش اور فروغ، اور اس نے ہنری فورڈ کی جگہ کمپنی کے سی ای او بننے کا خواب دیکھا۔ لیکن ہنری فورڈ کے پاس دوسرے خیالات تھے اور، آئیکو کا کے صدمے اور غصے کی وجہ سے، انہوں نے آخر کار آئیکو کا کو باہر نکال دیا۔ یہ دلچسپ ہے کہ آئیکو کا حیران رہ گیا اور اس نے ہنری فورڈ کے خلاف ایک مستقل غصہ پیدا کیا۔ بہر حال، اس نے ہنری فورڈ کو ٹاپ لوگوں کو فائر کرتے ہوئے دیکھا تھا، اور اس نے، آئیکو کا، دوسروں پر کھڑائی کا استعمال بہت آزادانہ طور پر کیا تھا۔ وہ کارپوریٹ کھیل کو جانتا تھا۔ اس کے باوجود ان کی طے شدہ ذہنیت نے ان کے وژن پر پردہ ڈال دیا: "میں ہمیشہ اس خیال پر قائم رہا تھا کہ میں مختلف ہوں، کہ کسی نہ کسی طرح میں دوسروں سے زیادہ ہوشیار یا خوش قسمت ہوں۔ میں نے کبھی نہیں سوچا تھا کہ یہ میرے ساتھ کبھی ہو گا۔" (اٹالک شامل کیا گیا ہے۔)

اس کی فطری برتری پر یقین نے اسے اندھا کر دیا تھا۔ اب طے شدہ ذہنیت کا دوسرا رخ سامنے آیا۔ وہ حیران تھا کہ کیا ہنری فورڈ نے اس میں کسی خامی کا پتہ لگایا ہے۔ شاید وہ سب کے بعد برتر نہیں تھا۔ اور یہی وجہ ہے کہ وہ اسے چھوڑ نہیں سکتا تھا۔ برسوں بعد، اس کی دوسری بیوی نے اسے اس پر قابو پانے کے لئے کہا۔ "آپ کو اندازہ نہیں ہے کہ ہنری فورڈ نے آپ کے لئے کیا احسان کیا۔ فورڈ سے نکالے جانے سے آپ کو عظمت ملی۔ آپ ہنری فورڈ کی وجہ سے امیر، زیادہ مشہور اور زیادہ بااثر ہیں۔ اس کا شکریہ۔" اس کے کچھ ہی عرصے بعد اس نے اسے طلاق دے دی۔

لہذا جس بادشاہ نے اسے قابل اور لائق قرار دیا تھا، اب اسے ناقص قرار دے کر مسترد کر دیا۔ خوفناک توانائی کے ساتھ، آئیکوکانے خود کو چہرے کو بچانے کے یادگار کام پر لاگو کیا اور اس عمل میں، کرائسلر موٹرز۔ کرائسلر، جو کبھی فورڈ کا پھلتا پھولتا حریف تھا، موت کے دہانے پر تھا، لیکن آئیکوکانے اپنے نئے سی ای او کی حیثیت سے فوری طور پر صحیح لوگوں کی خدمات حاصل کرنے اور نئے لوگوں کو سامنے لانے کے لئے کام کیا۔

بیل آؤٹ قرضوں کے لیے حکومت کو ماڈل بنائیں اور لابی کریں۔ فورڈ سے اپنی ذلت آمیز رخصتی کے چند سال بعد ہی وہ ایک فاتحانہ سوانح حیات لکھنے میں کامیاب ہو گئے اور اس میں اعلان کیا کہ "آج میں ایک ہیرو ہوں۔"

تاہم، تھوڑے ہی عرصے میں، کرائسler ایک بار پھر مشکل میں پڑ گیا۔ آئیکو کا کی طے شدہ ذہنیت برقرار نہیں رہے گی۔ اسے اپنی عظمت کو اپنے سامنے، ہنری فورڈ کو، دنیا کے سامنے بڑے اور بڑے پیمانے پر ثابت کرنے کی ضرورت تھی۔ انہوں نے اپنی کمپنی کا وقت ان چیزوں پر خرچ کیا جو ان کے عوامی امیج کو بہتر بنائیں گی، اور انہوں نے کمپنی کا پیسہ ان چیزوں پر خرچ کیا جو وال اسٹریٹ کو متاثر کریں گی اور کرائسler کے حصص کی قیمتوں میں اضافہ کریں گی۔ لیکن انہوں نے نئے کار ڈیزائن یا مینوفیکچرنگ کی بہتری میں سرمایہ کاری کرنے کے بجائے ایسا کیا جو کمپنی کو طویل عرصے تک منافع بخش رکھے گا۔

انہوں نے تاریخ کو بھی دیکھا کہ کس طرح ان کا فیصلہ کیا جائے گا اور انہیں کس طرح یاد کیا جائے گا۔ لیکن انہوں نے کمپنی بنا کر اس تشویش کو دور نہیں کیا۔ بالکل اس کے برعکس۔ ان کے سوانح نگاروں میں سے ایک کے مطابق، انہیں خدشہ تھا کہ ان کے پسماندہ افراد کو کامیاب نئے ڈیزائنوں کا کریڈٹ مل جائے گا، لہذا انہوں نے ان کی منظوری دینے سے گریز کیا۔ وہ فکر مند تھا، جیسے ہی کرائسler لڑکھڑاہا تھا، کہ اس کے نیچے کے لوگوں کو نئے نجات دہندہ کے طور پر دیکھا جاسکتا ہے، لہذا اس نے ان سے چھٹکارا حاصل کرنے کی کوشش کی۔ اسے خدشہ تھا کہ وہ کرائسler کی تاریخ سے باہر لکھا جائے گا، لہذا وہ اپنی تاثیر کھونے کے بعد سی ای او کی حیثیت سے بے تاب تھا۔

آئیکو کا پاس فرق پیدا کرنے، ایک عظیم وراثت چھوڑنے کا سنہری موقع تھا۔ امریکی آؤ انڈسٹری کو اب تک کے سب سے بڑے چیلنج کا سامنا تھا۔ جاپانی درآمدات امریکی مارکیٹ پر قبضہ کر رہی تھیں۔ یہ آسان تھا: وہ بہتر لگ رہے تھے اور وہ بہتر چل رہے تھے۔ آئیکو کا اپنے لوگوں نے ہونڈا کا

تفصیلی مطالعہ کیا تھا اور اسے عمدہ تجاویز دی تھیں۔

لیکن اس چیلنج کو قبول کرنے اور بہتر کاریں فراہم کرنے کے بجائے، آئیکو کا نے، اپنی طے شدہ ذہنیت میں پھنسے ہوئے، الزام تراشی اور بہانے پیش کیے۔ انہوں نے جاپانیوں کے خلاف برہمی کا اظہار کیا اور مطالبہ کیا کہ امریکی حکومت محصولات اور کوٹہ عائد کرے جو انہیں روکیں۔ نیویارک ٹائمز نے آئیکو کا کے خلاف ایک ادارہ میں ڈانٹتے ہوئے کہا کہ اس کا حل اس ملک میں بہتر گاڑیاں بنانے میں مضمر ہے نہ کہ جاپان کے بارے میں غصے میں عذر پیش کرنے میں۔

نہ ہی آئیکو کا اپنی افرادی قوت کے رہنما کے طور پر ترقی کر رہا تھا۔ درحقیقت، وہ ہنری فورڈ پر الزام لگانے والے الگ تھلگ، چھوٹے اور تادیبی جابر میں سکڑ رہا تھا۔ وہ نہ صرف ان لوگوں کو برطرف کر رہے تھے جو ان پر تنقید کرتے تھے، بلکہ انہوں نے ان کارکنوں کو انعام دینے کے لئے بھی بہت کم کام کیا تھا جنہوں نے کمپنی کو بچانے کے لئے اتنی قربانیاں دی تھیں۔ یہاں تک کہ جب پیسہ آ رہا تھا، تب بھی ایسا لگتا تھا کہ اس کے پاس بہت کم ہے

ان کے ساتھ اشتراک کرنے میں دلچسپی۔ ان کی تنخواہ کم رہی اور ان کے کام کرنے کے حالات خراب رہے۔ پھر بھی جب کرائسلسر دوبارہ مشکل میں تھا، اس نے ایک شاہی طرز زندگی برقرار رکھا۔ نیویارک کے والڈورف میں واقع ان کے کارپوریٹ سویٹ کی تزئین و آرائش پر دو ملین ڈالر خرچ کیے گئے۔ آخر کار، جب کرائسلسر کو بچانے کے لئے ابھی بھی وقت تھا، بورڈ آف ڈائریکٹرز نے آئیکو کا کو آسان بنا دیا۔ انہوں نے اسے ایک عظیم الشان پنشن دی، اسے اسٹاک کے اختیارات سے نوازا، اور اس کی بہت سی کارپوریٹ مراعات جاری رکھیں۔ لیکن وہ غصے میں اپنے ساتھ تھے، خاص طور پر جب سے ان کے جانشین کمپنی کو بہت اچھی طرح سے سنبھال رہے تھے۔ لہذا تخت کو دوبارہ حاصل کرنے کی کوشش میں، وہ دشمن کے قبضے کی کوشش میں شامل ہو گیا، جس نے کرائسلسر کے مستقبل کو خطرے میں ڈال دیا۔ یہ ناکام رہا۔ لیکن بہت سے لوگوں کے لئے، اس شک کی تصدیق ہوئی کہ انہوں نے کمپنی کی فلاح و بہبود سے پہلے اپنی انا کو رکھا۔

آئیکو کانے طے شدہ ذہنیت کو جیا۔ اگرچہ انہوں نے کار کے کاروبار سے محبت کرنا شروع کر دیا تھا اور ان کے پاس اہم خیالات تھے، لیکن اپنی برتری ثابت کرنے کی ان کی ضرورت غالب آنے لگی، آخر کار ان کا لطف ختم ہو گیا اور ان کی تخلیقی صلاحیتوں کا گلا گھونٹ دیا گیا۔ جوں جوں وقت گزر رہا تھا اور وہ حریفوں کے چیلنجوں کے تئیں کم سے کم جوابدہ ہوتے گئے، انہوں نے طے شدہ ذہنیت کے اہم ہتھیاروں یعنی الزام تراشی، بہانے اور ناقدین اور حریفوں کا گلا گھونٹنا شروع کر دیا۔

اور جیسا کہ اکثر طے شدہ ذہنیت کے ساتھ ہوتا ہے، انہی چیزوں کی وجہ سے، آئیکو کانے وہ توثیق کھودی جو وہ چاہتا تھا۔

جب طالب علم ٹیسٹ میں ناکام ہو جاتے ہیں یا کھلاڑی کھیل ہار جاتے ہیں تو یہ انہیں بتاتا ہے کہ انہوں نے گیند گرا دی ہے۔ لیکن سی ای او جو طاقت استعمال کرتے ہیں وہ انہیں ایک ایسی دنیا بنانے کی اجازت دیتی ہے جو ان کی توثیق کی ضرورت کو پورا کرتی ہے۔ یہ انہیں صرف اپنے کمال اور کمپنی کی

کامیابی کی خوش خبری کے ساتھ اپنے ارد گرد گھومنے کی اجازت دیتا ہے، اس سے کوئی فرق نہیں پڑتا ہے کہ انتباہ کی علامات کیا ہو سکتی ہیں۔ یہ، جیسا کہ آپ کو یاد ہو گا، سی ای او کی بیماری ہے اور طے شدہ ذہنیت کا خطرہ ہے۔

آپ جانتے ہیں، حال ہی میں میں نے سوچا ہے کہ آیا آنیکو کا سی ای او کی بیماری سے صحت یاب ہو گیا ہے۔ وہ ذیابیطس کی جدید تحقیق کے لیے پیسے جمع کر رہے ہیں (اور اپنا بہت کچھ دے رہے ہیں)۔ وہ ماحول دوست گاڑیوں کی ترقی کے لئے کام کر رہا ہے۔ شاید، خود کو ثابت کرنے کی کوشش کے کام سے آزاد، وہ اب ان چیزوں کی طرف بڑھ رہا ہے جن کی وہ گہری قدر کرتے ہیں۔

البرٹ ڈنلاپ: میں ایک سپراسٹار ہوں

البرٹ ڈنلاپ نے مرنے والی کمپنیوں کو بچایا، حالانکہ مجھے یقین نہیں ہے کہ محفوظ کرنا صحیح لفظ ہے۔ انہوں نے انہیں مستقبل میں پھلنے پھولنے کے لئے تیار نہیں کیا۔ اس نے انہیں پکڑ لیا

منافع کے لئے فروخت کرنے کے لئے تیار، مثال کے طور پر ہزاروں کارکنوں کو برطرف کر کے۔ اور منافع اس نے کیا۔ اسے سکاٹ پیپر کی تبدیلی اور فروخت سے ایک سو ملین ڈالر ملے۔ ڈیڑھ سال سے کچھ زیادہ کام کے لئے ایک سو ملین۔ "کیا میں نے یہ کمایا ہے؟" ٹھیک ہے میں نے کیا۔ میں اپنے شعبے میں ایک سپر اسٹار ہوں، باسکٹ بال میں مائیکل جارجن اور راک این رول میں بروس اسپرنگ سٹین کی طرح۔ آئیٹیکو کا ٹیم ورک، چھوٹے لڑکے کی اہمیت، اور دیگر اچھی چیزوں کے لئے لب کشائی کی۔ البرٹ ڈنلاپ نے یہاں تک نہیں کہا: "اگر آپ کاروبار میں ہیں، تو آپ ایک چیز کے لئے کاروبار میں ہیں۔ پیسہ کمانے کے لئے۔"

وہ فخر سے سکاٹ پیپر میں ملازمین کی میٹنگ میں ایک واقعہ کی اطلاع دیتا ہے۔ ایک عورت نے کھڑے ہو کر پوچھا، "اب جب کہ کمپنی میں بہتری آرہی ہے، کیا ہم خیراتی عطیات دوبارہ شروع کر سکتے ہیں؟" جس پر انہوں نے جواب دیا کہ اگر آپ خود دینا چاہتے ہیں تو یہ آپ کا کام ہے اور میں آپ کو ایسا کرنے کی ترغیب دیتا ہوں۔ لیکن یہ کمپنی یہاں پیسہ کمانے کے لئے ہے۔ ایک لفظ میں اس کا جواب نہیں ہے۔

میں یہاں یہ بحث کرنے کے لئے نہیں ہوں کہ کاروبار پیسے کے بارے میں نہیں ہے، لیکن میں پوچھنا چاہتا ہوں: ڈنلاپ نے اس پر اتنی توجہ کیوں دی؟

چلو اسے ہمیں بتاتے ہیں۔ "دنیا میں اپنا راستہ بنانا میرے لئے عزت نفس کا معاملہ بن گیا، ایک بچہ یہ ثابت کرنے کی کوشش کر رہا تھا کہ وہ کسی چیز کے قابل ہے۔ کو

اس دن، مجھے لگتا ہے کہ مجھے خود کو ثابت کرنا اور دوبارہ ثابت کرنا ہو گا۔ اور اگر اسے اپنے آپ کو ثابت کرنا ہے تو اسے ایک پیمانہ کی ضرورت ہے۔ ملازمین کی اطمینان یا کمیونٹی کی ذمہ داری یا خیراتی عطیات اچھے پیمانہ نہیں ہیں۔ انہیں ایک عدد تک محدود نہیں کیا جاسکتا جو اس کی خود اعتمادی کی نمائندگی کرتا ہے۔ لیکن شیئر ہولڈر منافع حاصل کر سکتے ہیں۔

ان کے اپنے الفاظ میں، "ان دنوں بورڈ رومز میں سب سے مضحکہ خیز اصطلاح 'اسٹیک ہولڈرز' ہے۔" یہ اصطلاح ملازمین، کمیونٹی، اور دیگر کمپنیوں، جیسے سپلائرز، سے مراد ہے، جن کے ساتھ کمپنی معاملہ کرتی ہے۔ "آپ متعدد اسٹیک ہولڈرز کی دلچسپی سے کامیابی کی پیمائش نہیں کر سکتے ہیں۔ آپ کامیابی کی پیمائش اس بات سے کر سکتے ہیں کہ شیئر ہولڈر کس طرح کام کرتا ہے۔

ڈنلاپ کے لئے طویل سفر میں کوئی دلچسپی نہیں تھی۔ واقعی ایک کمپنی کے بارے میں سیکھنا اور اسے بڑھانے کا طریقہ جاننا اسے سپر ہیرو جو س کا بڑا دھماکہ نہیں دیتا تھا۔ "آخر کار، میں ہر جگہ بور ہو گیا ہوں جہاں میں گیا ہوں۔" ان کی کتاب میں ایک پورا باب ہے جس کا نام ہے "تجزیہ کاروں کو متاثر کرنا"، لیکن کاروباری کام کرنے کے بارے میں کوئی باب نہیں ہے۔ دوسرے لفظوں میں، یہ ہمیشہ ڈنلاپ کی ذہانت کو ثابت کرنے کے بارے میں ہے۔

اس کے بعد 1996 میں ڈنلاپ نے سن بیم پر قبضہ کر لیا۔ اپنے روایتی "چینسوال" انداز میں، انہوں نے سن بیم کے دو تہائی پلانٹس کو بند یا فروخت کیا اور بارہ ہزار ملازمین میں سے نصف کو برطرف کر دیا۔ ستم ظریفی یہ ہے کہ سن بیم کا اسٹاک اتنا زیادہ بڑھ گیا، یہ

کمپنی کو فروخت کرنے کے اس کے منصوبے کو برباد کر دیا۔ یہ خریدنے کے لئے بہت مہنگا تھا! اوہ، اب اسے کمپنی چلانی تھی۔ اب انہیں اسے منافع بخش رکھنا تھا، یا کم از کم منافع بخش دیکھنا تھا۔ لیکن اپنے عملے کی طرف رجوع کرنے یا یہ سیکھنے کے بجائے کہ کیا کرنا ہے، انہوں نے آمدنی میں اضافہ کیا، ان لوگوں کو برطرف کر دیا جو ان سے پوچھ گچھ کرتے تھے، اور اپنی کمپنی کی بڑھتی ہوئی سنگین حالت پر پردہ ڈالتے تھے۔ اپنی کتاب میں خود ساختہ سپر اسٹارڈم حاصل کرنے کے دو سال سے بھی کم عرصے کے بعد (اور اس سے بھی زیادہ خود کو مبارکباد دینے کے ایک سال بعد)، ڈنلپ الگ ہو گئے اور انہیں باہر نکال دیا گیا۔ جب سن بیم چلے گئے تو ان کے خلاف سکیورٹیز اینڈ ایکسچینج کمیشن کی جانب سے تحقیقات جاری تھیں اور توقع کی جارہی تھی کہ وہ 1.7 ارب ڈالر کے بینک قرضے پر تکنیکی ڈیفالٹ کا شکار ہوں گے۔

ڈنلپ نے مائیکل جارڈن اور بروس اسپرنگ سٹین کو بہت غلط سمجھا۔ یہ دونوں سپر اسٹارز عروج پر پہنچ گئے اور وہاں لمبے عرصے تک رہے کیونکہ انہوں نے مسلسل کھدائی کی، چیلنجز کا سامنا کیا اور بڑھتے رہے۔ ڈنلپ کا خیال تھا کہ وہ فطری طور پر برتر ہے، لہذا اس نے اس قسم کی تعلیم سے دستبرداری اختیار کی جس سے اسے کامیاب ہونے میں مدد ملتی۔

کمرے میں سب سے ذہین لڑکے

جی ہاں، ایسا لگتا ہے جیسے تاریخ لامحالہ 1990 کی دہائی کے آئیکو کا سے مغلوں تک پہنچ گئی، اور ایرون کے رہنماؤں کینتھ لی اور جیفری اسکلنگ سے زیادہ کچھ نہیں۔

کمپنی کے بانی، چیئرمین اور سی ای او کین لی خود کو ایک عظیم بصیرت مند سمجھتے تھے۔ 'دی اسمارٹسٹ گائز ان دی روم' نامی کتاب کے مصنف بیتھانی میک لین اور پیٹر ایلکانڈ کے مطابق لی نے اپنی ناک کے نیچے ان لوگوں کی طرف دیکھا جنہوں نے کمپنی کو چلانے میں مدد کی تھی۔ انہوں نے ایرون

کے صدر رچ کنڈر کی طرف دیکھا، جنہوں نے اپنی آستینیں گھما کر اس بات کو یقینی بنانے کی کوشش کی کہ کمپنی اپنی آمدنی کے اہداف تک پہنچ جائے۔ کنڈر وہ شخص تھا جس نے لی کے شاہی طرز زندگی کو ممکن بنایا۔ کنڈر وہ واحد شخص تھا جو مسلسل پوچھتا تھا کہ کیا وہ خود کو بیوقوف بنا رہے ہیں: "کیا ہم خود ہی ڈوب پی رہے ہیں؟ کیا ہم اپنی ہی وہسکی پی رہے ہیں؟"

فطری طور پر اس کے دن گئے جا چکے تھے۔ لیکن اپنے سمجھدار اور ہوشیار انداز میں، جب وہ روانہ ہوا تو اس نے ایزون کا ایک اثاثہ خریدنے کا انتظام کیا جو فطری طور پر قیمتی تھا، تو انائی کی پائپ لائنیں۔ وہ اثاثہ جسے ایزون نے حقارت سے رکھا تھا۔ 2003 کے وسط تک، کنڈر کی کمپنی کی مارکیٹ ویلیو سات ارب ڈالر تھی۔

اگرچہ لی اپنے بارے میں اپنے نقطہ نظر اور اس کی حمایت کرنے کے شاہی انداز سے متاثر تھا، لیکن وہ احترام اور دیانت داری کے ساتھ ایک "اچھے اور سوچنے والے شخص" کے طور پر دیکھا جانا چاہتا تھا۔ یہاں تک کہ جب ایزون نے خوشی سے اس کے متاثرین کی زندگی چھین لی، تو اس نے اپنے عملے کو لکھا، "بے رحمی، بے حسی اور تکبر یہاں سے تعلق نہیں رکھتے ہیں۔۔۔ ہم گاہکوں اور امکانات کے ساتھ کھلے طور پر، ایمانداری اور خلوص کے ساتھ کام کرتے ہیں۔ آنیکو کا اور دیگر کی طرح، یہ تصور۔ عام طور پر وال اسٹریٹ کا تصور۔ سب سے اہم تھا۔ حقیقت کم ہے۔

لی کے ساتھ جیف اسکلنگ بھی تھے، جو صدر اور چیف آپریٹنگ آفیسر کی حیثیت سے ریچ کنڈر کے جانشین تھے، اور بعد میں سی ای او تھے۔ ہنرمندی نہ صرف ذہین تھی بلکہ اسے "سب سے ذہین شخص" اور "بے حد ذہین" کہا جاتا تھا۔ تاہم انہوں نے اپنی دماغی طاقت کو سیکھنے کے لئے نہیں بلکہ ڈرانے دھمکانے کے لئے استعمال کیا۔ جب اسے لگا کہ وہ دوسروں سے زیادہ ہوشیار ہے، جو تقریباً ہمیشہ ہوتا ہے، تو وہ ان کے ساتھ سخت برتاؤ کرتا تھا۔ اور جو کوئی بھی اس سے اختلاف کرتا تھا وہ اتنا ذہین نہیں تھا کہ "اسے حاصل کر سکے"۔ جب شاندار مینجمنٹ کی مہارت رکھنے والے ایک شریک سی ای او کو ان کی زندگی کے مشکل وقت کے دوران اسکلنگ کی مدد کے لئے لایا گیا تو اسکلنگ نے ان کی تضحیک کی: "رون کو یہ نہیں ملتا ہے۔ جب مالیاتی تجزیہ کاروں یا وال اسٹریٹ کے تاجروں نے اسکلنگ پر دباؤ ڈالنے کی کوشش کی کہ وہ اپنی پی اے ٹی کی وضاحتوں سے آگے بڑھیں، تو انہوں نے ان کے ساتھ ایسا سلوک کیا جیسے وہ احمق ہوں۔" ٹھیک ہے، یہ بہت واضح ہے۔ تم اسے کیسے حاصل نہیں کر سکتے؟" زیادہ تر معاملات میں، وال اسٹریٹ کے لوگ، جو کبھی بھی اپنی ذہانت کے بارے میں فکر مند تھے، نے یقین دلایا کہ انہیں یہ مل گیا ہے۔

رہائشی ذہین کی حیثیت سے، اسکلنگ کو اپنے خیالات پر لامحدود اعتماد تھا۔ وہ اپنے خیالات کا اتنا احترام کرتا تھا کہ اس کا خیال تھا کہ ایزون کو منافع کا اعلان کرنے کے قابل ہونا چاہئے جیسے ہی اسے یا

اس کے لوگوں کو یہ خیال ہو کہ یہ منافع کا باعث بن سکتا ہے۔ یہ طے شدہ ذہنیت کی ایک انقلابی توسیع ہے۔ میری ذہانت نہ صرف میری تعریف اور توثیق کرتی ہے۔ یہ کمپنی کی وضاحت اور توثیق کرتا ہے۔ یہ وہ چیز ہے جو قدر پیدا کرتی ہے۔ میری ذہانت منافع ہے۔ واہ!

اور درحقیقت، ایزون اس طرح کام کرنے آیا تھا۔ جیسا کہ میکین اور ایلکانڈ کی رپورٹ کے مطابق، ایزون نے "حقیقی آمدنی میں ایک پیسہ پیدا کرنے سے پہلے ایک کاروبار پر لاکھوں ڈالر کا منافع ریکارڈ کیا۔ ظاہر ہے، تخلیقی عمل کے بعد کسی نے فالو تھرو کی پرواہ نہیں کی۔ یہ ان کے نیچے تھا۔ لہذا، اکثر نہیں، منافع کبھی نہیں ہوا۔ اگر ذہانت منافع کے برابر تھی، تو اس سے کوئی فرق نہیں پڑتا تھا کہ ایزون کے لوگ کبھی کبھی ایک دوسرے کے خلاف مقابلہ کرنے میں لاکھوں ضائع کرتے ہیں۔ ایزون کی ایگزیکٹو امینڈامارٹن کا کہنا تھا کہ کسی ایک کو اپنے اوپر رکھنا تخلیقی صلاحیتوں اور عظمت کی علامت تھی۔

اسکلنگ نے نہ صرف یہ سوچا کہ وہ دوسروں سے زیادہ ہوشیار ہے بلکہ آئیکو کا کی طرح اسے بھی لگتا تھا کہ وہ خوش قسمت ہے۔ اندرونی ذرائع کے مطابق، انہوں نے سوچا کہ وہ رکاوٹوں کو شکست دے سکتے ہیں۔ وہ خود کو کمزور کیوں محسوس کرے؟ کبھی کچھ غلط نہیں تھا۔ ہنرمندی اب بھی یہ تسلیم نہیں کرتی ہے کہ کچھ غلط تھا۔ دنیا نے اسے حاصل نہیں کیا۔

دو ذہین افراد آپس میں ٹکرا گئے

رہائشی ذہین افراد نے اے اوایل اور ٹائم وارنر کو بھی تقریباً گرا دیا۔ اے اوایل کے اسٹیو کیس اور ٹائم وارنر کے جیری لیون دوسری ای او تھے جو طے شدہ ذہنیت کے حامل تھے جنہوں نے ان کی کمپنیوں کو ضم کر دیا۔ کیا آپ اسے آتے ہوئے دیکھ سکتے ہیں؟

کیس اور لیون میں بہت کچھ مشترک تھا۔ ان دونوں نے اعلیٰ ذہانت کا جذبہ پیدا کیا۔ دونوں نے اپنی ذہانت سے لوگوں کو ڈرانے کی کوشش کی۔ اور دونوں اپنے مستحق سے زیادہ کریڈٹ لینے کے لئے جانے جاتے تھے۔ رہائشی ذہین افراد کی حیثیت سے، دونوں میں سے کوئی بھی شکایت نہیں سنا چاہتا تھا، اور دونوں ایسے لوگوں کو برطرف کرنے کے لئے تیار تھے جو "ٹیم کے کھلاڑی" نہیں تھے، یعنی وہ لوگ جو ان کے بنائے ہوئے چہرے کو برقرار نہیں رکھیں گے۔

جب انضمام ہوا تو اے اوایل اس قدر مقروض تھا کہ انضمام شدہ کمپنی تباہی کے دہانے پر تھی۔ آپ سوچیں گے کہ دونوں سی ای او مل کر کام کر سکتے ہیں، اپنی بنائی ہوئی کمپنی کو بچانے کے لئے اپنے وسائل کو بروئے کار لاسکتے ہیں۔ اس کے بجائے، لیون اور کیس نے ذاتی طاقت کے لئے جدوجہد کی۔

لیون سب سے پہلے گرنے والا شخص تھا۔ لیکن کیس اب بھی چیزوں کو کام کرنے کی کوشش نہیں کر رہا تھا۔ درحقیقت، جب نئے سی ای او، رچرڈ پارسنز نے اے اوایل کو ٹھیک کرنے کے لئے کسی کو بھیجا

، تو کیس اس کے شدید خلاف تھا۔ اگر کسی اور نے اے او ایل کو ٹھیک کیا تو، کسی اور کو کریڈٹ ملے گا۔ آئیکو کا کی طرح، کسی دوسرے شہزادے کو تاج پہنانے سے بہتر ہے کہ کمپنی کو گرنے دیا جائے۔ آخر کار جب کیس کو استعفیٰ دینے کا مشورہ دیا گیا تو وہ غصے میں آ گئے۔ آئیکو کا کی طرح، انہوں نے کمپنی کے مسائل کی تمام ذمہ داریوں سے انکار کیا اور ان لوگوں کے خلاف واپس آنے کا عہد کیا جو ان کے خلاف ہو گئے تھے۔

رہائشی ذہین افراد کی وجہ سے، اے او ایل ٹائم وارنر نے سال 2002 کا اختتام تقریباً ایک سو بلین ڈالر کے نقصان کے ساتھ کیا۔ یہ امریکی تاریخ کا سب سے بڑا سالانہ نقصان تھا۔

منا قابل تسخیر، منا قابل تسخیر، اور حق دار

آئیکو کا، ڈنلاپ، لی اینڈ اسکلنگ، کیس اور لیون۔ وہ دکھاتے ہیں کہ جب طے شدہ ذہنیت والے لوگوں کو کمپنیوں کا انچارج بنایا جاتا ہے تو کیا ہو سکتا ہے۔ ہر معاملے میں، ایک ذہین شخص نے اپنی کمپنی کو خطرے میں ڈال دیا کیونکہ خود کو اور اس کی وراثت کی پیمائش کرنا ہر چیز سے زیادہ تھا۔ وہ عام معنوں میں برے نہیں تھے۔ وہ نقصان پہنچانے کے لئے تیار نہیں تھے۔ لیکن اہم فیصلے کے مقامات پر، انہوں نے اس چیز کا انتخاب کیا جو انہیں اچھا محسوس کرے گا اور طویل مدتی کارپوریٹ اہداف کو پورا کرنے کے مقابلے میں اچھا نظر آئے گا۔ دوسروں کو مورد الزام ٹھہرانا، غلطیوں پر پردہ ڈالنا، اسٹاک کی قیمتوں میں اضافہ کرنا، حریفوں اور ناقدین کو کچلنا، چھوٹے آدمی کو پکڑنا۔ یہ معیاری آپریٹنگ طریقہ کار تھے۔

دلچسپ بات یہ ہے کہ جب وہ اپنی کمپنیوں کو تباہی کی طرف لے گئے تو ان تمام رہنماؤں نے خود کو ناقابل تسخیر اور ناقابل تسخیر محسوس کیا۔ بہت سے معاملات میں، وہ انتہائی مسابقتی صنعتوں میں تھے، سخت حریفوں کے حملوں کا سامنا کر رہے تھے۔ لیکن وہ ایک مختلف حقیقت میں رہتے تھے۔

یہ ذاتی عظمت اور حق کی دنیا تھی۔ کینتھ لی نے حق کا ایک طاقتور احساس محسوس کیا۔ یہاں تک کہ جب وہ ایئروں سے معاوضے کے طور پر سالانہ لاکھوں روپے وصول کر رہا تھا، اس نے کمپنی سے بڑے ذاتی قرضے لئے، اپنے رشتہ داروں کو ملازمتیں اور ٹھیکے دیئے، اور کارپوریٹ جیٹ طیاروں کو اپنے خاندانی بیڑے کے طور پر استعمال کیا۔ یہاں تک کہ کرائسلر میں برے سالوں کے دوران، آئیکو کا کمپنی کی اشرفیہ کے لئے شاندار کرسمس پارٹیاں منعقد کیں۔ ہر پارٹی میں، بادشاہ کی حیثیت سے، وہ خود کو ایک مہنگا تحفہ پیش کرتا تھا، جس کے لئے بعد میں ایگزیکٹوز کو بل دیا گیا تھا۔ اے او ایل کے ایگزیکٹوز کے بارے میں بات کرتے ہوئے، ایک سابق عہدیدار نے کہا، "آپ ان مردوں کے بارے میں بات کر رہے ہیں جو سوچتے ہیں کہ انہیں کسی بھی چیز کا حق ہے۔"

جب ان رہنماؤں نے اپنے آپ کو شاہی خاندان کے جال میں ڈھانپ لیا، اپنے آپ کو چا پلو سی کرنے والوں سے گھیر لیا جو ان کی خوبیوں کی تعریف کرتے تھے، اور مسائل سے چھپتے تھے، تو یہ کوئی

تعجب کی بات نہیں ہے کہ وہ ناقابل تسخیر محسوس کرتے تھے۔ ان کی طے شدہ ذہنیت نے ایک جادوئی دنیا تشکیل دی جس میں بادشاہ کی ذہانت اور کمال کی مسلسل توثیق کی جاتی تھی۔ اس ذہنیت کے اندر، وہ مکمل طور پر پورے ہو گئے تھے۔ وہ اس دائرے سے باہر قدم رکھ کر مصائب اور ناکامیوں کی بدترین حقیقت کا سامنا کیوں کر ناچاہیں گے؟

جیسا کہ مورگن میک کال نے اپنی کتاب ہائی فلائیرز میں نشاندہی کی ہے، "بد قسمتی سے، لوگ اکثر ان چیزوں کو پسند کرتے ہیں جو ان کی ترقی کے خلاف کام کرتی ہیں... لوگ اپنی طاقت کا استعمال کرنا پسند کرتے ہیں... فوری، ڈرامائی نتائج حاصل کرنے کے لئے، بھلے ہی... وہ نئی مہارتوں کو فروغ نہیں دے رہے ہیں جن کی انہیں بعد میں ضرورت ہوگی۔ لوگ یہ ماننا پسند کرتے ہیں کہ وہ اتنے ہی اچھے ہیں جتنا ہر کوئی کہتا ہے... اور ان کی کمزوریوں کو اتنی سنجیدگی سے نہ لیں جتنا وہ کر سکتے ہیں۔ لوگ بری خبریں سننا یا تنقید کرنا پسند نہیں کرتے۔ بہت بڑا خطرہ ہے... جو اچھا کام کرتا ہے اسے چھوڑ دینا

کسی نئی چیز پر عبور حاصل کرنے کی کوشش کریں۔ "اور طے شدہ ذہنیت اسے اتنا زیادہ خطرناک بنادیتی ہے۔

سفاک آقا

میک کال مزید بتاتے ہیں کہ جب رہنماؤں کو لگتا ہے کہ وہ فطری طور پر دوسروں سے بہتر ہیں، تو وہ یہ یقین کرنا شروع کر سکتے ہیں کہ کم تر لوگوں کی ضروریات یا جذبات کو نظر انداز کیا جاسکتا ہے۔ ہمارے طے شدہ ذہنیت کے رہنماؤں میں سے کسی کو بھی اس چھوٹے سے آدمی کی زیادہ پرواہ نہیں تھی، اور بہت سے لوگ کارپوریٹ سیڑھی پر اپنے نیچے کے لوگوں کے بارے میں سراسر نفرت کرتے تھے۔ یہ کہاں لے جاتا ہے؟ "لوگوں کو اپنے پیروں پر رکھنے" کی آڑ میں، یہ مالک کارکنوں کے ساتھ بدسلوکی کر سکتے ہیں۔

آئیوکانے اپنے ایگزیکٹوز کو توازن سے دور رکھنے کے لئے ان کے ساتھ تکلیف دہ کھیل کھیلے۔ ٹائم وارنر کے جیری لیون کو ان کے ساتھیوں نے سفاک رومی شہنشاہ کیلگولا سے تشبیہ دی تھی۔ اسکلنگ اپنے سے کم ذہین لوگوں کا سخت مذاق اڑانے کے لئے جانا جاتا تھا۔

کارپوریٹ لیڈر شپ کے ماہر ہاروی ہارنسٹائن اپنی کتاب 'برسیرک باسنز' میں لکھتے ہیں کہ اس طرح کی بدسلوکی باسنز کی خواہش کی نمائندگی کرتی ہے کہ وہ "ماتحت کی قیمت پر طاقت، اہلیت اور قدر کے اپنے احساسات کو بڑھانا چاہتے ہیں۔ کیا آپ کو ہمارے مطالعے میں یاد ہے کہ کس طرح طے شدہ ذہنیت کے حامل لوگ اپنے آپ کا موازنہ ان لوگوں سے کرنا چاہتے تھے جو ان سے بدتر تھے؟ اصول ایک ہی ہے، لیکن ایک اہم فرق ہے: یہ مالکان لوگوں کو بدتر بنانے کی طاقت رکھتے ہیں۔ اور جب وہ ایسا کرتے ہیں، تو وہ اپنے بارے میں بہتر محسوس کرتے ہیں۔

ہارنسٹین سن بیم - اوسٹر کے سابق سی ای او پال کازرین کے بارے میں بتاتے ہیں۔ وہ اپنے آپ کو "پرفیکشنسٹ" کہتے تھے، لیکن یہ "بدسلوکی کرنے والے" کے لئے ایک مذاق تھا۔ جب وہ اسے پریشان کرتے تھے تو اس نے ماتحتوں پر چیزیں پھینک دیں۔ ایک دن کنٹرولر نے مسٹر کازرین کو ناراض کرنے کے بعد نارنجی رنگ کے جوس کا کنٹینر ان کی طرف اڑتے ہوئے دیکھا۔

بعض اوقات متاثرین وہ لوگ ہوتے ہیں جنہیں مالک کم باصلاحیت سمجھتے ہیں۔ اس سے ان کی برتری کا احساس پیدا ہو سکتا ہے۔ لیکن اکثر متاثرین سب سے زیادہ قابل لوگ ہوتے ہیں، کیونکہ یہ وہ لوگ ہوتے ہیں جو ایک مقررہ ذہنیت کے لباس کے لئے سب سے بڑا خطرہ ہیں۔ ایک بڑے طیارہ ساز کے ایک انجینئر نے، جس کا انٹرویو ہارنسٹائن نے کیا، اپنے لباس کے بارے میں بات کرتے ہوئے کہا: "اس کا ہدف عام طور پر ہم میں سے وہ لوگ تھے جو سب سے زیادہ قابل تھے۔ میرا مطلب ہے، اگر آپ واقعی ہماری کارکردگی کے بارے میں فکر مند ہیں، تو آپ ان لوگوں کو منتخب نہیں کرتے ہیں جو ہیں

بہترین کارکردگی کا مظاہرہ کر رہے ہیں۔" لیکن اگر آپ واقعی اپنی اہلیت کے بارے میں فکر مند ہیں تو، آپ ایسا کرتے ہیں۔

جب مالکان کو ذلت کا سامنا کرنا پڑتا ہے، تو جگہ پر ایک تبدیلی آتی ہے۔ سب کچھ باس کو خوش کرنے کے ارد گرد گھومنا شروع ہو جاتا ہے۔ گڈ ٹو گریٹ میں کولنز نے نوٹ کیا ہے کہ ان کی بہت سی موازنہ کمپنیوں میں (وہ کمپنیاں جو اچھی سے بڑی نہیں گئیں، یا جو وہاں گئیں اور دوبارہ زوال پذیر ہوئیں)، رہنما وہ اہم چیز بن گئے جن کے بارے میں لوگ فکر مند تھے۔ "جس لمحے ایک رہنما اپنے آپ کو بنیادی حقیقت بننے کی اجازت دیتا ہے جس کے بارے میں لوگ فکر مند ہوتے ہیں، حقیقت بنیادی حقیقت ہونے کے بجائے، آپ کے پاس اوسط درجے یا اس سے بھی بدتر کی ترکیب ہوتی ہے۔

1960 اور 1970 کی دہائی میں، چیس مین ہٹن بینک پر ڈیوڈ راک فیلر کی حکمرانی تھی، جو حد سے زیادہ کنٹرول کرنے والے رہنما تھے۔ بلٹ ٹولاسٹ میں کولنز اور پورس کے مطابق، ان کے مینیجر ان کی ناپسندیدگی کے خوف میں روز بروز رہتے تھے۔ ہر دن کے آخر میں، انہوں نے راحت کی سانس لی: "واہ! ایک اور دن گزر گیا اور میں مشکل میں نہیں ہوں۔ یہاں تک کہ اپنے عروج کے دن سے بھی، سینئر مینیجر نے ایک نیا خیال پیش کرنے سے انکار کر دیا کیونکہ "ڈیوڈ کو یہ پسند نہیں ہو سکتا ہے۔ بروس، کولنز اور پورس کے رے میکڈونلڈ نے اپنی غلطیوں پر مینیجرز کا اس حد تک مذاق اڑایا کہ انہوں نے انہیں جدت طرازی سے روک دیا۔ نتیجتاً، اگرچہ بروز کمپیوٹر انڈسٹری کے ابتدائی مراحل میں آئی بی ایم سے آگے تھا، لیکن کمپنی ہار گئی۔ کمپیوٹر کے دلچسپ ابتدائی دنوں میں ایک اور رہنما ٹیکساس انسٹرومنٹس میں بھی ایسا ہی ہوا۔ اگر انہیں پریزنٹیشن پسند نہیں آتی تو مارک شیفرڈ اور فریڈ بوسی چیتے، میزوں پر بیٹھے، اسپیکر کی توہین کرتے اور چیزیں پھینکتے۔ کوئی تعجب کی بات نہیں کہ ان کے لوگوں نے اپنا کاروباری جذبہ کھو دیا۔

جب مالک کنٹرول کرنے والے اور بدسلوکی کرنے والے بن جاتے ہیں، تو وہ ہر ایک کو ایک طے

شدہ ذہنیت میں ڈال دیتے ہیں۔ اس کا مطلب یہ ہے کہ کمپنی کو سیکھنے، بڑھنے اور آگے بڑھانے کے بجائے، ہر کوئی فیصلہ کیے جانے کے بارے میں فکر کرنے لگتا ہے۔ اس کی شروعات باس کی اس فکر سے ہوتی ہے کہ ان کا فیصلہ کیا جائے گا، لیکن اس سے ہر کسی کو فیصلہ کیے جانے کا خوف لاحق ہو جاتا ہے۔ ہمت اور جدت طرازی کے لئے کمپنی بھر میں طے شدہ ذہنیت سے بچنا مشکل ہے۔

ترقی کی ذہنیت کے رہنما عملی طور پر

اینڈریو کارنیگی نے ایک بار کہا تھا کہ "میں چاہتا ہوں کہ یہاں ایک ایسا شخص ہے جو اتنا عقلمند تھا کہ اس کی خدمت میں ایسے لوگوں کو لاسکتا تھا جو اس سے زیادہ جانتے تھے۔"

ٹھیک ہے، چلو کھڑکیاں کھولیں اور کچھ ہوا اندر آنے دیں۔ طے شدہ ذہنیت بہت گھٹتی ہوئی محسوس ہوتی ہے۔ یہاں تک کہ جب وہ رہنما عالمی شخصیات کے ساتھ میل جول رکھتے ہیں، تو ان کی دنیا بہت چھوٹی اور محدود لگتی ہے۔ کیونکہ ان کے ذہن ہمیشہ ایک ہی چیز پر رہتے ہیں مجھے تو شوق کرس!۔

جب آپ ترقی پسند ذہنیت کے رہنماؤں کی دنیا میں داخل ہوتے ہیں تو سب کچھ بدل جاتا ہے۔ یہ روشن ہوتا ہے، پھیلتا ہے، یہ توانائی سے بھرتا ہے، امکان کے ساتھ۔ آپ کو لگتا ہے، جی، یہ مذاق کی طرح لگتا ہے! کسی کارپوریشن کی قیادت کرنا میرے ذہن میں کبھی نہیں آیا، لیکن جب مجھے پتہ چلا کہ ان رہنماؤں نے کیا کیا ہے، تو یہ دنیا کی سب سے دلچسپ چیز کی طرح لگ رہا تھا۔

میں نے ان میں سے تین رہنماؤں کو طے شدہ ذہنیت کے رہنماؤں کے برعکس تلاش کرنے کے لئے منتخب کیا ہے۔ میں نے جنرل الیکٹرک کے جیک ویلچ کا انتخاب اس لیے کیا کیونکہ وہ زندگی سے بڑی شخصیت ہیں اور ان کی انا پر قابو پایا جاتا ہے۔ اور میں نے لوگر سٹنر (وہ شخص جس نے آئی بی ایم کو بچایا) اور این ماکا ہی (وہ عورت جس نے زیروکس کو دوبارہ زندہ کیا) کو تبدیلی کے دوسرے ماہر الفریڈ ڈنلاپ کے برعکس منتخب کیا۔

جیک ویلچ، لوگر سٹنر، اور این ماکا ہی بھی دلچسپ ہیں کیونکہ انہوں نے اپنی کمپنیوں کو تبدیل کر دیا۔ انہوں نے یہ کام طے شدہ ذہنیت کو جڑ سے اکھاڑ کر اور ترقی اور ٹیم ورک کے کلچر کو اس کی جگہ پر رکھ کر کیا۔ گر سٹنر اور آئی بی ایم کے ساتھ، یہ ایسرون کو ترقی کی ذہنیت کے مکہ میں تبدیل ہوتے دیکھنے جیسا ہے۔

ترقی کی سوچ رکھنے والے رہنماؤں کے طور پر، وہ انسانی صلاحیت اور ترقی پر یقین کے ساتھ شروع کرتے ہیں۔ ان کے اپنے اور دوسرے دونوں لوگوں کے۔ کمپنی کو اپنی عظمت کے لئے ایک گاڑی کے طور پر استعمال کرنے کے بجائے، وہ اسے ترقی کے انجن کے طور پر استعمال کرتے ہیں۔
- اپنے لئے، ملازمین کے لئے، اور مجموعی طور پر کمپنی کے لئے۔

وارن بینس نے کہا ہے کہ بہت سارے باس ڈرائیونگ کرتے ہیں اور ڈرائیونگ کرتے ہیں لیکن کہیں نہیں جاتے ہیں۔ یہ لوگ نہیں۔ وہ رانٹلی کی بات نہیں کرتے۔ وہ سفر کی بات کرتے ہیں۔ ایک جامع، سیکھنے سے بھرا ہوا، دلچسپ سفر۔

جیک: سنٹا، کریڈٹ دینا، پرورش کرنا

جب جیک ویلچ نے 1980 میں جی ای کا عہدہ سنبھالا تو کمپنی کی مالیت چودہ ارب ڈالر تھی۔ بیس سال بعد، وال اسٹریٹ نے اس کی قدر کی۔

490 بلین ڈالر۔ یہ دنیا کی سب سے قیمتی کمپنی تھی نصیب
میگزین نے ویلچ کو "سب سے زیادہ سراہا، مطالعہ اور نقل کیا" کہا

اپنے وقت کے سی ای او... ان کے مجموعی معاشی اثرات کا اندازہ لگانا ممکن ہے لیکن یہ ان کی جی ای کارکردگی کا حیران کن اضافہ ہونا چاہیے۔

لیکن میرے لیے اس سے بھی زیادہ متاثر کن مضمون دی نیو یارک ٹائمز میں انٹوٹ کے سی ای او اسٹیو بینٹ کا ایک مضمون تھا۔ "میں نے جنرل الیکٹرک میں اپنے وقت سے ملازمین کی پرورش کے بارے میں جیک ویلچ سے سیکھا... وہ براہ راست فرنٹ لائن ملازم کے پاس جاتا تا کہ یہ معلوم کر سکے کہ کیا ہو رہا ہے۔ 1990 کی دہائی کے اوائل میں، میں نے اسے ایک فیکٹری میں دیکھا جہاں انہوں نے لوئس ویل میں ریفریجریٹر بنائے تھے... وہ اسمبلی لائن میں موجود مزدوروں کے پاس گئے تاکہ وہ سن سکیں کہ انہیں کیا کہنا ہے۔ میں فرنٹ لائن ملازمین کے ساتھ اکثر سی ای او چیٹ کرتا ہوں۔ میں نے یہ جیک سے سیکھا۔"

یہ تصویر بہت کچھ کہتی ہے۔ جیک واضح طور پر ایک مصروف آدمی تھا۔ ایک اہم آدمی۔ لیکن وہ آئیکو کا جیسی چیزیں پر تعیش کارپوریٹ ہیڈ کوارٹر سے نہیں چلاتے تھے جہاں ان کے سب سے زیادہ رابطے سفید پوش ویٹرز تھے۔ ویلچ نے کبھی بھی فیکٹریوں کا دورہ کرنا اور مزدوروں سے سننا بند نہیں کیا۔ یہ وہ لوگ تھے جن کا وہ احترام کرتے تھے، ان سے سیکھتے تھے، اور بدلے میں ان کی پرورش کرتے تھے۔

پھر ٹیم ورک پر زور دیا جاتا ہے، نہ کہ شاہی اول پر۔ فوری طور پر۔ ویلچ کی سوانح حیات کے "وقف" اور "مصنف کے نوٹ" سے۔ آپ جانتے ہیں کہ کچھ مختلف ہے۔ یہ لی یا کوکا کا "میں ایک ہیرو ہوں" یا الفریڈ ڈنلاپ کا "میں ایک سپر اسٹار ہوں" نہیں ہے۔ اگرچہ وہ آسانی سے دونوں کا دعویٰ کر سکتا ہے۔

اس کے بجائے، یہ ہے "مجھے پہلے شخص کو استعمال کرنے سے نفرت ہے۔ میں نے اپنی زندگی میں جو کچھ بھی کیا ہے وہ دوسرے لوگوں کے ساتھ کیا گیا ہے۔ برائے مہربانی

یاد رکھیں کہ جب بھی آپ ان صفحات میں لفظ 'آئی' دیکھتے ہیں تو اس کا مطلب ان تمام ساتھیوں اور دوستوں کی طرف ہوتا ہے جن میں سے کچھ شاید میں نے یاد کیے ہوں۔

یا "[ان لوگوں نے] میرے سفر کو بہت مزے اور سیکھنے سے بھر دیا۔ انہوں نے اکثر مجھے مجھ سے بہتر دکھایا۔

پہلے ہی ہم دیکھ رہے ہیں کہ مجھے تصدیق کے بھوکے سی ای او کا نام دیا گیا ہے جو ہم اور ہم ترقی پسند رہنما بن رہے ہیں۔

دلچسپ بات یہ ہے کہ اس سے پہلے کہ ویلچ طے شدہ ذہنیت کو کمپنی سے جڑ سے اکھاڑ پھینکتا، اسے اسے خود سے جڑ سے اکھاڑ پھینکنا پڑا۔ اور مجھ پر یقین کریں، ویلچ کو ابھی ایک طویل سفر طے کرنا تھا۔ وہ ہمیشہ وہ رہنما نہیں تھے جو انہوں نے بننا سیکھا تھا۔ 1971 میں، ویلچ کو ترقی دینے پر غور کیا جا رہا تھا جب جی ای ہیومن ریسورس کے سربراہ نے ایک انتباہ میمو لکھا۔ انہوں نے نوٹ کیا کہ ویلچ کی بہت ساری طاقتوں کے باوجود، تقرری "خطرے کی معمول کی ڈگری سے کہیں زیادہ اپنے ساتھ لے جاتی ہے۔ انہوں نے مزید کہا کہ ویلچ مغرور تھا، تنقید برداشت نہیں کر سکتا تھا،

اور سخت محنت اور اپنے علم مند عملے کے بجائے اس کے ٹیلنٹ پر بہت زیادہ انحصار کرتا تھا۔ اچھی علامات نہیں۔

خوش قسمتی سے، جب بھی اس کی کامیابی اس کے سر پر جاتی تھی، اسے بیدار ہونے کی کال ملتی تھی۔ ایک دن، نوجوان "ڈاکٹر ویلچ" اپنے فینسی سوٹ میں سجا ہوا تھا، اپنے نئے کنور ٹیبل میں داخل ہوا۔ وہ اوپر سے نیچے کی طرف بڑھے اور فوری طور پر سیاہ، گھنے ہوئے تیل سے بھر گئے جس نے ان کے سوٹ اور ان کی پیاری گاڑی پر پیٹ کا کام دونوں تباہ کر دیا۔ "میں وہاں تھا، یہ سوچ کر کہ میں زندگی سے بڑا ہوں، اور اس کی یاد دہانی آئی جس نے مجھے حقیقت کی طرف واپس لایا۔ یہ ایک بہت بڑا سبق تھا۔"

ایک پورا باب ہے جس کا عنوان ہے "خود سے بہت بھرا ہوا" اس وقت کے بارے میں جب وہ حصول کے رول پر تھے اور محسوس کرتے تھے کہ وہ کچھ غلط نہیں کر سکتے ہیں۔ اس کے بعد انہوں نے کیڈر، پیماڈی، وال اسٹریٹ کی سرمایہ کاری بینکنگ فرم خریدی جس میں ایرون جیسی ثقافت تھی۔ یہ ایک تباہی تھی جس نے جی ای کے لئے سینکڑوں ملین ڈالر کا نقصان اٹھایا۔ "کڈر کے تجربے نے مجھے کبھی نہیں چھوڑا۔" اس نے انہیں سکھایا کہ "خود اعتمادی اور غرور کے درمیان صرف ایک ریزر کا فرق ہے۔ اس بار غرور جیت گیا اور مجھے ایک سبق سکھایا جو میں کبھی نہیں بھولوں گا۔"

انہوں نے جو سیکھا وہ یہ تھا: حقیقی خود اعتمادی "کھلے رہنے کی ہمت ہے - تبدیلی اور نئے خیالات کو ان کے ماخذ سے قطع نظر خوش آمدید کہنا۔ حقیقی خود اعتمادی کسی عنوان، ایک مہنگے سوٹ، ایک فینسی کار، یا حصول کے سلسلے میں ظاہر نہیں ہوتی ہے۔ یہ آپ کی ذہنیت میں ظاہر ہوتا ہے: بڑھنے کے لئے آپ کی تیاری۔

ٹھیک ہے، عاجزی ایک آغاز ہے، لیکن مینجمنٹ کی مہارت کے بارے میں کیا؟

اپنے تجربات سے، ویلچ نے اس قسم کے مینیجر کے بارے میں زیادہ سے زیادہ سیکھا جو وہ بننا چاہتا تھا: ایک ترقی پسند مینیجر - ایک رہنما، جج نہیں۔ جب ویلچ جی ای میں ایک نوجوان انجینئر تھا، تو اس نے ایک

کیمیائی دھماکہ کیا جس نے اس عمارت کی چھت کو اڑا دیا جس میں وہ کام کرتا تھا۔ جو کچھ ہوا اس سے جذباتی طور پر کانپ کر، وہ گھبراہٹ کے ساتھ سو میل کا سفر طے کر کے کمپنی کے ہیڈ کوارٹرز تک پہنچا تاکہ موسیقی کا سامنا کر سکے اور باس کو اپنے آپ کو سمجھا سکے۔ لیکن جب وہ وہاں پہنچے، تو ان کے ساتھ جو سلوک ہوا وہ سمجھ دار اور معاون تھا۔ وہ اسے کبھی نہیں بھولا۔ "چارلی کے رد عمل نے مجھ پر بہت بڑا اثر ڈالا۔ اگر

ہم اچھے لوگوں کا انتظام کر رہے ہیں جو واضح طور پر غلطی پر خود کو کھارہے ہیں، ہمارا کام اس کے ذریعے ان کی مدد کرنا ہے۔

انہوں نے لوگوں کا انتخاب کرنا سیکھا: ان کی ذہنیت کے لئے، نہ کہ ان کی نسلوں کے لئے۔ بنیادی طور پر، تعلیمی نسب نے انہیں متاثر کیا۔ انہوں نے ایم آئی ٹی، پرنسٹن اور کالٹیک سے انجینئرز کی خدمات حاصل کیں۔ لیکن تھوڑی دیر کے بعد، اسے احساس ہوا کہ اس کا شمار نہیں کیا جاتا تھا۔ "آخر کار مجھے پتہ چلا کہ میں واقعی ایسے لوگوں کی تلاش میں تھا جو

وہ جوش و جذبے اور چیزوں کو پورا کرنے کی خواہش سے بھرے ہوئے تھے۔ ایک ریزیوم نے مجھے اس اندرونی بھوک کے بارے میں زیادہ کچھ نہیں بتایا۔

پھر سی ای او بننے کا موقع ملا۔ تینوں امیدواروں میں سے ہر ایک کو موجودہ سی ای او کو قائل کرنا پڑا کہ وہ اس کام کے لئے بہترین ہے۔ ویلچ نے اپنی ترقی کی صلاحیت کی بنیاد پر بیچ بنائی۔ انہوں نے یہ دعویٰ نہیں کیا کہ وہ ایک ذہین تھے یا وہ اب تک زندہ رہنے والے سب سے بڑے رہنما تھے۔ انہوں نے ترقی کا وعدہ کیا۔ اسے نوکری مل گئی اور اس نے اپنا وعدہ پورا کیا۔

فوری طور پر، انہوں نے ایماندارانہ رائے کے لئے مکالمے اور چینلز کھول دیے۔ انہوں نے جلدی سے کام شروع کیا اور ایگزیکٹوز سے پوچھا کہ وہ کمپنی کے بارے میں کیا پسند اور ناپسند کرتے ہیں اور ان کے خیال میں کیا تبدیل کرنے کی ضرورت ہے۔ لڑکے، کیا وہ حیران تھے۔ درحقیقت، وہ باس کو بوسہ دینے کے اتنے عادی ہو چکے تھے کہ وہ ان سوالات کے ارد گرد اپنے ذہنوں کو بھی تلاش نہیں کر سکتے تھے۔

پھر انہوں نے یہ لفظ پھیلا دیا: یہ کمپنی ترقی کے بارے میں ہے، خود کی اہمیت کے بارے میں نہیں۔ انہوں نے لیلیٹزم کو بند کر دیا جو ہمارے طے شدہ ذہنیت کے رہنماؤں کے بالکل برعکس تھا۔ ایک شام، ویلچ نے جی ای میں ایک ایلٹ ایگزیکٹو کلب سے خطاب کیا جو نقل و حرکت کرنے والوں اور شیکروں کے دیکھنے اور دیکھنے کے لئے جگہ تھی۔ ان کے صدمے کے لئے، انہوں نے انہیں یہ نہیں بتایا کہ وہ کتنے حیرت انگیز تھے۔ اس نے ان سے کہا، "آپ جو کر رہے ہیں مجھے اس کی کوئی قیمت نہیں مل رہی ہے۔ اس کے بجائے، انہوں نے ان سے ایک ایسے کردار کے بارے میں سوچنے کے لئے کہا جو ان کے لئے اور کمپنی کے لئے زیادہ معنی رکھتا ہو۔ ایک ماہ بعد، کلب کے صدر ایک نئے خیال کے ساتھ ویلچ آئے: کلب کو کمیونٹی رضاکاروں کی ایک فورس میں تبدیل کرنا۔ بیس سال بعد یہ پروگرام، جو تمام ملازمین کے لئے کھلا تھا، میں بیالیس ہزار ارکان تھے۔ وہ اندرون شہر کے اسکولوں میں رہنمائی کے

پروگرام چلا رہے تھے اور ضرورت مند برادریوں کے لئے پارکوں، کھیل کے میدانوں اور لائبریریوں کی تعمیر کر رہے تھے۔ اب وہ دوسروں کی ترقی میں اپنا حصہ ڈال رہے تھے، نہ کہ اپنی انامیں۔

اس نے سفاک مالکوں سے چھٹکارا پالیا۔ آئیکوکانے ان سفاک حکمرانوں کو برداشت کیا اور ان کی تعریف بھی کی جو مزدوروں کو پیداوار پر مجبور کر سکتے تھے۔ اس نے اس کی نچلی لائن کی خدمت کی۔ ویلج نے اعتراف کیا کہ وہ بھی اکثر دوسری طرف دیکھتا تھا۔ لیکن اب جس تنظیم کا انہوں نے تصور کیا تھا، وہ ایسا نہیں کر سکے۔ پانچ سو مینبرز کے سامنے، "میں نے وضاحت کی کہ پچھلے سال کے دوران چار کارپوریٹ افسران کو چھوڑنے کے لئے کیوں کہا گیا تھا۔ حالانکہ انہوں نے اچھی مالی کارکردگی پیش کی تھی۔ [انہیں] جانے کے لیے کہا گیا کیوں کہ وہ ہماری اقدار پر عمل نہیں کرتے تھے۔ پیداواری صلاحیت کو فروغ دینے کا منظور شدہ طریقہ اب دہشت گردی کے ذریعے نہیں بلکہ سرپرستی کے ذریعے تھا۔

اور انہوں نے انفرادی ذہانت کے بجائے ٹیم ورک کو انعام دیا۔ سالوں تک، ایزون کی طرح، جی ای نے ایک خیال کے واحد بانی کو انعام دیا تھا، لیکن اب ویلچ اس ٹیم کو انعام دینا چاہتا تھا جس نے خیالات کو عملی جامہ پہنایا۔ اس کے نتیجے میں، رہنماؤں کی حوصلہ افزائی کی گئی کہ وہ خود مکمل کریڈٹ لینے کے بجائے اپنی ٹیموں کے ساتھ خیالات کا کریڈٹ بانٹیں۔ اس سے اس بات میں بہت فرق پڑا کہ ہم سب ایک دوسرے سے کس طرح تعلق رکھتے ہیں۔

جیک ویلچ ایک کامل شخص نہیں تھا، لیکن وہ ترقی کے لئے وقف تھا۔ اس عقیدت نے ان کی انا کو قابو میں رکھا، انہیں حقیقت سے منسلک رکھا، اور انہیں اپنی انسانیت کے ساتھ رابطے میں رکھا۔ آخر کار اس نے ان کے سفر کو ہزاروں لوگوں کے لیے خوشحال اور مطمئن بنادیا۔

نو: طے شدہ ذہنیت کو جڑ سے اکھاڑ پھینکنا

1980 کی دہائی کے آخر تک، آئی بی ایم ایک استثنا کے ساتھ ایزون بن گیا تھا۔ بورڈ آف ڈائریکٹرز جانتے تھے کہ وہ مشکل میں ہے۔

اس میں بے حسی اور بے حسی کی ثقافت تھی۔ کمپنی کے اندر، یہ پرانا تھا کہ ہم شاہی ہیں، لیکن میں آپ سے زیادہ شاہی ہوں جو سنڈروم ہیں۔ کوئی ٹیم ورک نہیں تھا، صرف میدان جنگیں تھیں۔ معاہدے ہوئے لیکن کوئی فالو اپ نہیں ہوا۔ گاہک کے لئے کوئی فکر نہیں تھی۔ پھر بھی اگر کاروبار متاثر نہ ہوتا تو شاید یہ کسی کو پریشان نہ کرتا۔

1993 میں، انہوں نے لوگر سٹنر کا رخ کیا اور اسے نیاسی ای او بننے کے لئے کہا۔ اس نے کہا نہیں۔ انہوں نے پھر اس سے پوچھا۔ "آپ امریکہ کے مقروض ہیں۔ ہم صدر کلنٹن کو فون کریں گے اور آپ سے کہیں گے کہ یہ کام سنبھال لیں۔ براہ مہربانی، براہ مہربانی۔ ہم بالکل اسی طرح کی حکمت عملی اور ثقافتی

تبدیلی چاہتے ہیں جو آپ نے امریکن ایکسپریس اور آر جے آر میں تخلیق کی ہے۔

آخر میں وہ گر گیا، حالانکہ اسے یاد نہیں ہے کہ کیوں۔ لیکن آئی بی ایم کے پاس اب ایک رہنما تھا جو ذاتی ترقی اور کارپوریٹ کلچر بنانے میں یقین رکھتا تھا جو اسے فروغ دے گا۔ اس نے اسے آئی بی ایم میں کیسے تیار کیا؟

سب سے پہلے، جیسا کہ ویلچ نے کیا تھا، اس نے کمپنی کے اوپر اور نیچے مواصلات کے چینل کھولے۔ وہاں پہنچنے کے چھ دن بعد انہوں نے آئی بی ایم کے ہر کارکن کو ایک میمو بھیجا، جس میں ان سے کہا گیا: "اگلے چند مہینوں میں، میں اپنے زیادہ سے زیادہ آپریشنز اور دفاتر کا دورہ کرنے کا ارادہ رکھتا ہوں۔ اور جب بھی ممکن ہو، میں آپ میں سے بہت سے لوگوں سے ملنے کا ارادہ رکھتا ہوں تاکہ اس بارے میں بات کر سکوں کہ ہم کس طرح مل کر کمپنی کو مضبوط بنا سکتے ہیں۔"

انہوں نے اپنی کتاب ان کے نام وقف کی: "یہ کتاب ان ہزاروں آئی بی ایمرز کے لیے وقف ہے جنہوں نے اپنی کمپنی، اپنے ساتھیوں اور کبھی ہمت نہیں ہاری۔"

خود۔ وہ آئی بی ایم کی از سر نو ایجاد کے حقیقی ہیرو ہیں۔

جیسا کہ ویلچ نے کیا تھا، اس نے لیلیٹزم پر حملہ کیا۔ ایزون کی طرح، پوری ثقافت کمپنی کے اندر ذاتی حیثیت کے لئے جدوجہد کرنے کے بارے میں تھی۔ گر سٹرن نے مینجمنٹ کمیٹی کو تحلیل کر دیا، جو آئی بی ایم کے ایگزیکٹوز کے لئے حتمی طاقت کا کردار تھا، اور اکثر مہارت کے لئے اوپری سطح سے باہر چلا گیا۔ ترقی کی ذہنیت سے، یہ صرف چند منتخب افراد ہی نہیں ہیں جن کے پاس پیش کرنے کے لئے کچھ ہے۔ "درجہ بندی میرے لیے بہت کم معنی رکھتی ہے۔ آئیے میٹنگوں میں ان لوگوں کو اکٹھا کریں جو کسی بھی پوزیشن سے قطع نظر کسی مسئلے کو حل کرنے میں مدد کر سکتے ہیں۔

اس کے بعد ٹیم ورک آیا۔ گر سٹرن نے سیاست دانوں کو برطرف کر دیا، جو اندرونی سازشوں میں ملوث تھے، اور اس کے بجائے ان لوگوں کو انعام دیا جنہوں نے اپنے ساتھیوں کی مدد کی۔ انہوں نے آئی بی ایم سیلز ڈویژنوں کو اپنے لئے کاروبار جیتنے کے لئے گاہکوں کو ایک دوسرے کو نیچا دکھانے سے روک دیا۔ انہوں نے ایگزیکٹوز کے بونس کو آئی بی ایم کی مجموعی کارکردگی پر زیادہ اور ان کے انفرادی یونٹوں کی کارکردگی پر کم مبنی کرنا شروع کیا۔ پیغام: ہم چند شہزادوں کو تاج پہنانے کے خواہاں نہیں ہیں۔ ہمیں ایک ٹیم کے طور پر کام کرنے کی ضرورت ہے۔

ایزون کی طرح، معاہدہ دلکش چیز تھی۔ باقی پیدل چلنے والے تھے۔ گر سٹرن معاہدوں اور فیصلوں پر عمل کرنے میں لامتناہی ناکامی اور کمپنی کی اس کے بارے میں لامحدود رواداری سے حیران تھے۔ انہوں نے بہتر عمل درآمد کا مطالبہ کیا اور حوصلہ افزائی کی۔ پیغام: ذہانت کافی نہیں ہے۔ ہمیں اپنا کام مکمل کرنے کی ضرورت ہے۔

آخر میں، گر سٹرن نے گاہک پر توجہ مرکوز کی۔ آئی بی ایم کے صارفین نے دھوکہ دہی اور غصہ محسوس کیا۔ آئی بی ایم اپنے آپ میں اتنا گہرا تھا کہ اب وہ ان کی کمپیوٹر کی ضروریات کو پورا نہیں کر رہا تھا۔ وہ قیمت کے بارے میں پریشان تھے۔ وہ آئی بی ایم میں بیوروکریسی سے مایوس تھے۔ وہ ناراض تھے

کہ آئی بی ایم ان کے سسٹم کو ضم کرنے میں ان کی مدد نہیں کر رہا تھا۔ امریکہ کی سب سے بڑی کمپنیوں کے 175 چیف انفارمیشن آفیسرز کے اجلاس میں گر سٹرن نے اعلان کیا کہ آئی بی ایم اب صارفین کو ترجیح دے گا اور ان کے مین فریم کمپیوٹر کی قیمتوں میں زبردست کمی کا اعلان کر کے اس کی حمایت کرے گا۔ پیغام: ہم موروثی بادشاہ نہیں ہیں۔ ہم اپنے گاہکوں کی خوشی پر خدمت کرتے ہیں۔

اپنے پہلے تین مشکل مہینوں کے اختتام پر، گر سٹرن نے وال اسٹریٹ سے اپنا رپورٹ کارڈ وصول کیا: "[آئی بی ایم اسٹاک] نے کچھ نہیں کیا، کیونکہ اس نے کچھ نہیں کیا ہے۔"

گر سٹرن نے اپنی رائلٹی مخالف مہم جاری رکھی اور آئی بی ایم کو اس کے "موت کے قریب تجربے" سے واپس لایا۔ یہ اسپرنٹ تھا۔ یہ وہ وقت تھا جب ڈنلاپ اپنا پیسہ لے کر بھاگ جاتا۔ آئی بی ایم تک ان کی پالیسیوں کو برقرار رکھنے کا اور بھی مشکل کام آگے تھا۔

صنعت کی قیادت کو دوبارہ حاصل کیا۔ یہ میراتھن تھی۔ مارچ 2002 میں جب انہوں نے آئی بی ایم کو آئی بی ایم کو واپس دیا تو اس کے اسٹاک کی قدر میں 800 فیصد اضافہ ہو چکا تھا اور آئی بی ایم "آئی ٹی سروسز، ہارڈ ویئر، انٹرپرائز سافٹ ویئر (پی سی کو چھوڑ کر) اور اپنی مرضی کے مطابق ڈیزائن کردہ، اعلیٰ کارکردگی والے کمپیوٹر چسپ میں دنیا میں پہلے نمبر پر تھا۔ مزید یہ کہ، آئی بی ایم ایک بار پھر صنعت کی مستقبل کی سمت کی وضاحت کر رہا تھا۔

این: سیکھنا، سختی، اور ہمدردی

آئی بی ایم کو لے لو۔ اسے سترہ ارب روپے کے قرض میں ڈبو دیں۔ اس کی کریڈٹ ریٹنگ کو تباہ کریں۔ اسے ایس ای سی کی تحقیقات کا ہدف بنائیں۔ اور اس کا اسٹاک \$63.69 سے \$4.43 فی حصص تک گر جاتا ہے۔ آپ کو کیا ملتا ہے؟ زیر و کس۔

یہ 2000 میں زیر و کس این ملاہی نے سنبھالا تھا۔ کمپنی نہ صرف تنوع پیدا کرنے میں ناکام رہی بلکہ اب وہ اپنی کاپی مشینیں بھی فروخت نہیں کر سکتی تھی۔ لیکن تین سال بعد، زیر و کس نے مسلسل چار منافع بخش سہ ماہی حاصل کیں، اور 2004 میں فارچیون نے ملاہی کو "لوگر سٹنر کے بعد سب سے گرم تبدیلی کا کام" قرار دیا۔ اس نے یہ کیسے کیا؟

وہ ایک ناقابل یقین سیکھنے کے موڈ میں چلی گئیں، جس نے خود کو زندہ رہنے کے لئے ضروری سی ای او زیر و کس بنالیا۔ وہ اور ان کے سرکردہ لوگ، جیسے ارسلان برنز، نے کاروبار کے ہر حصے کی باریکی سیکھی۔ مثال کے طور پر، جیسا کہ فارچیون کے مصنف سیٹھی موریس وضاحت کرتے ہیں، ملاہی نے بیلنس شیٹ 101 لی۔ اس نے قرض، انوینٹری، ٹیکس اور کرنسی کے بارے میں سیکھا تا کہ وہ پیش گوئی کر سکے کہ اس کا ہر فیصلہ بیلنس شیٹ پر کیسے ہو گا۔ ہر ہفتے کے آخر میں، وہ بڑے بڑے بائینڈروں کو گھر لے جاتی

تھیں اور ان پر اس طرح نظر ڈالتی تھیں جیسے ان کا آخری امتحان پیر کو ہو۔ جب انہوں نے عہدہ سنبھالا، تو زیروکس یونٹس کے لوگ انہیں اس بارے میں سادہ جواب نہیں دے سکے کہ ان کے پاس کیا تھا، انہوں نے کیا فروخت کیا، یا کون انچارج تھا۔ وہ ایک سی ای او بن گئیں جو ان جوابات کو جانتی تھیں یا جانتی تھیں کہ انہیں کہاں سے حاصل کرنا ہے۔

وہ سخت تھا۔ اس نے ہر ایک کو ٹھنڈی، سخت سچائی بتائی جو وہ جاننا نہیں چاہتے تھے۔ جیسے کہ زیروکس بزنس ماڈل کس طرح قابل عمل نہیں تھا یا کمپنی پیسے ختم ہونے کے کتنے قریب تھی۔ انہوں نے ملازمین کے رول میں 30 فیصد کٹوتی کی۔ لیکن وہ چینسوال نہیں تھی۔ اس کے بجائے، وہ اپنے فیصلوں کا جذباتی خمیازہ برداشت کرتی تھیں، ہال میں گھومتی تھیں، ملازمین کے ساتھ گھومتی تھیں، اور کہتی تھیں کہ "میں معذرت خواہ ہوں۔" وہ سخت لیکن رحم دل تھی۔ دراصل، وہ آدھی رات کو جاگ جاتی تھیں اور اس فکر میں رہتی تھیں کہ اگر کمپنی بند ہوگئی تو باقی ملازمین اور ریٹائر ہونے والوں کا کیا ہوگا۔

وہ اپنے لوگوں کے حوصلے اور ترقی کے بارے میں مسلسل فکر مند رہتی تھی، لہذا کٹوتیوں کے باوجود، اس نے زیر و کس ثقافت کے انوکھے اور حیرت انگیز حصوں کو قربان کرنے سے انکار کر دیا۔ زیر و کس کو پوری صنعت میں اس کمپنی کے طور پر جانا جاتا تھا جس نے ریٹائرمنٹ پارٹیاں دیں اور ریٹائرڈری یونینز کی میزبانی کی۔ جب ملازمین ان کے شانہ بشانہ جدوجہد کر رہے تھے، تو انہوں نے ان کے اضافے کو ختم کرنے سے انکار کر دیا اور حوصلے بڑھانے والے اشارے کے طور پر، ان کی تمام سالگرہیں چھوڑ دیں۔ وہ جسم اور روح میں کمپنی کو بچانا چاہتی تھی۔ اور اپنی یا اس کی انا کے لئے نہیں، بلکہ اس کے تمام لوگوں کے لئے جو کمپنی کے لئے حد تک خود کو پھیلا رہے تھے۔

دو سال تک دور رہنے کے بعد، ملاہی نے ٹائم میگزین کھولا تاکہ وہ اپنی ایک تصویر دیکھ سکیں جس میں وہ ٹانگوں اور ورلڈ کام کے بدنام سربراہوں کے ساتھ گروپ میں نظر آتی ہیں، جو ہمارے وقت کی دو سب سے بڑی کارپوریٹ مینجمنٹ تباہیوں کے ذمہ دار ہیں۔

لیکن ایک سال بعد وہ جانتی تھیں کہ ان کی محنت آخر کار رنگ لا رہی ہے جب ان کے بورڈ کے ایک رکن، پریکٹر اینڈ گیمبل کے سابق سی ای او نے ان سے کہا، "میں نے کبھی نہیں سوچا تھا کہ مجھے اس کمپنی کے ساتھ دوبارہ اپنا نام منسلک کرنے پر فخر ہو گا۔ میں غلط تھا۔"

ملاہی اسپرنٹ جیت رہا تھا۔ اس کے بعد میرا تھن آئی۔ کیا زیر و کس یہ بھی جیت سکتا ہے؟ ہو سکتا ہے کہ اس نے اپنی کامیابیوں پر بہت لمبے عرصے تک انحصار کیا ہو، تبدیلی کی مخالفت کی ہو اور بہت سے مواقع ضائع کر دیے ہوں۔ یا ہو سکتا ہے کہ ترقی کی ذہنیت یعنی خود کو اور اپنی کمپنی کو تبدیل کرنے کا ملاہی کا مشن کسی اور امریکی ادارے کو بچانے میں مدد دے۔

جیک، لو اور این۔ سبھی ترقی پر یقین رکھتے ہیں، سب جوش سے بھرے ہوئے ہیں۔ اور سبھی کا ماننا ہے کہ قیادت ترقی اور جذبے کے بارے میں ہے، ذہانت کے بارے میں نہیں۔ طے شدہ ذہنیت کے رہنما، آخر میں تلخی سے بھرے ہوئے تھے، لیکن ترقی پسند رہنما شکر گزاری سے بھرے ہوئے تھے۔

انہوں نے اپنے کارکنوں کا شکریہ ادا کیا جنہوں نے ان کے حیرت انگیز سفر کو ممکن بنایا۔ وہ انہیں حقیقی ہیرو کہتے تھے۔

کیا سی ای او اور مرد برابر ہیں؟

جب آپ سی ای او کی لکھی ہوئی کتابوں کو دیکھتے ہیں تو آپ ایسا ہی سوچتے ہیں۔ جم کولنز کے اچھے سے عظیم رہنما (اور ان کا موازنہ اتنے عظیم رہنماؤں سے نہیں) سبھی مرد تھے۔ شاید اس کی وجہ یہ ہے کہ مرد وہ ہیں جو طویل عرصے سے سب سے اوپر ہیں۔

کچھ سال پہلے، آپ کو بڑی کمپنیوں میں خواتین کے بارے میں سوچنے کے لئے سخت دباؤ پڑتا تھا۔ درحقیقت، بہت سی خواتین جنہوں نے بڑی کمپنیاں چلائی ہیں، انہیں بنانا پڑا، جیسے میری کے ایش (کاسمیٹکس ٹائیکون)، مارتھا اسٹیورٹ، یا اوپرا ونفری۔ یا انہیں وراثت میں ملے، جیسا کہ واشنگٹن پوسٹ کی سابق سربراہ کیتھرین گراہم۔

حالات بدلنا شروع ہو گئے ہیں۔ خواتین اب بڑے کاروبار میں زیادہ اہم عہدوں پر فائز ہیں۔ وہ نہ صرف زیر و کس بلکہ ای بے، ہیولٹ پیکارڈ، ویاکام کے ایم ٹی وی نیٹ ورکس، ٹائم وارنر ٹائم، انکارپوریٹڈ، لوسینٹ ٹیکنالوجیز اور رائٹ ایڈ کے سی ای او بھی رہ چکے ہیں۔ خواتین سٹی گروپ، پیپسی کو اور ویریزون کی صدر یا چیف فنانشل آفیسر رہ چکی ہیں۔ دراصل، فارچیون میگزین نے میگ وانٹمین آف ای بے کو "شاید..." دنیا کی سب سے گرم کمپنی کے امریکہ میں بہترین سی ای او۔

مجھے تعجب ہوتا ہے کہ کیا چند سالوں میں میں یہ پورا باب خواتین کو مرکزی کرداروں کے طور پر لکھ سکوں گا۔ دوسری طرف، مجھے امید نہیں ہے۔ مجھے امید ہے کہ چند سالوں میں، ہماری سب سے اہم کمپنیوں میں سب سے اوپر مرد یا خواتین - فلسفہ مائنڈ سیٹ رہنماؤں کو تلاش کرنا مشکل ہو جائے گا۔

گروپ کے عمل کا ایک مطالعہ

محقق رابرٹ ووڈ اور ان کے ساتھیوں نے ایک اور عظیم مطالعہ کیا۔ اس بار انہوں نے انتظامی گروپ بنائے، تیس گروپ جن میں سے ہر ایک میں تین افراد تھے۔ آدھے گروپوں میں تین افراد ایک طے شدہ ذہنیت کے حامل تھے اور آدھے میں ترقی کی ذہنیت والے تین افراد تھے۔

طے شدہ ذہنیت کے حامل افراد کا خیال تھا کہ: "لوگوں کے پاس انتظامی صلاحیت کی ایک خاص حد ہوتی ہے اور وہ اسے تبدیل کرنے کے لئے زیادہ کچھ نہیں کر سکتے ہیں۔ اس کے برعکس ترقی کی ذہنیت

رکھنے والوں کا خیال تھا: "لوگ ہمیشہ دوسرے لوگوں کو سنبھالنے کے لئے اپنی بنیادی صلاحیتوں کو کافی حد تک تبدیل کر سکتے ہیں۔ تو ایک گروہ نے سوچا کہ آپ کے پاس یہ ہے یا آپ کے پاس نہیں ہے۔ دوسرے نے سوچا کہ آپ کی مہارت تجربے کے ساتھ بڑھ سکتی ہے۔

ہر گروپ نے کچھ ہفتوں تک ایک ساتھ کام کیا تھا جب انہیں مشترکہ طور پر وہ کام دیا گیا تھا جس کے بارے میں میں نے پہلے بات کی تھی: ایک پیچیدہ انتظامی کام جس میں انہوں نے ایک مصنوعی تنظیم، ایک فرنیچر کمپنی چلائی تھی۔ اگر آپ کو یاد ہو تو اس کام پر لوگوں کو یہ معلوم کرنا تھا کہ کس طرح کارکنوں کو ملازمتوں کے ساتھ ملایا جائے اور انہیں زیادہ سے زیادہ پیداواری صلاحیت کے لئے کس طرح ترغیب دی جائے۔ لیکن اس بار، انفرادی طور پر کام کرنے کے بجائے، لوگ اپنے انتخاب اور انہیں ملنے والی رائے پر تبادلہ خیال کر سکتے ہیں، اور اپنے فیصلوں کو بہتر بنانے کے لئے مل کر کام کر سکتے ہیں۔

فلکسڈ اور گروتھ مائنڈ سیٹ گروپس نے اسی صلاحیت کے ساتھ شروعات کی، لیکن وقت گزرنے کے ساتھ ساتھ گروتھ مائنڈ سیٹ گروپس نے واضح طور پر فلکسڈ مائنڈ سیٹ گروپوں سے بہتر کارکردگی کا مظاہرہ کیا۔ اور یہ فرق اتنا ہی بڑا ہوتا گیا جب تک گروپوں نے کام کیا۔ ایک بار پھر ترقی کی ذہنیت رکھنے والوں کو اپنی غلطیوں اور آراء سے فلکسڈ مائنڈ سیٹ کے لوگوں کے مقابلے میں کہیں زیادہ فائدہ ہوا۔ لیکن اس سے بھی زیادہ دلچسپ بات یہ تھی کہ گروپ کس طرح کام کرتے تھے۔

ترقی پسند ذہنیت والے گروپوں کے ارکان اپنے انتظامی فیصلوں کے بارے میں بات چیت کرتے ہوئے اپنی ایماندارانہ رائے کا اظہار کرنے اور اپنے اختلافات کا کھلے عام اظہار کرنے کا زیادہ امکان رکھتے تھے۔ ہر کوئی سیکھنے کے عمل کا حصہ تھا۔ طے شدہ ذہنیت رکھنے والے گروہوں کے لیے، جن کی فکر یہ تھی کہ کون ہوشیار ہے یا کون گونگا ہے یا ان کے خیالات کی ناپسندیدگی کے بارے میں ان کی تشویش ہے، یہ کھلی اور نتیجہ خیز بحث نہیں ہوئی۔ اس کے بجائے، یہ زیادہ گروپ تھنک کی طرح تھا۔

گروپ تھنک بمقابلہ ہم سوچتے ہیں

1970 کی دہائی کے اوائل میں، ارونگ جینس نے گروپ تھنک کی اصطلاح کو مقبول بنایا۔ یہ تب ہوتا ہے جب ایک گروپ میں ہر کوئی ایک جیسا سوچنا شروع کرتا ہے۔ کوئی بھی اختلاف نہیں کرتا۔ کوئی بھی تنقیدی موقف اختیار نہیں کرتا۔ یہ تباہ کن فیصلوں کا باعث بن سکتا ہے، اور، جیسا کہ ووڈ مطالعہ سے پتہ چلتا ہے، یہ اکثر ایک طے شدہ ذہنیت سے باہر آ سکتا ہے۔

گروپ تھنک اس وقت ہو سکتا ہے جب لوگ ایک باصلاحیت رہنما، ایک ذہین پر لا محدود اعتماد رکھتے ہیں۔ یہی وجہ ہے کہ بے آف پیگنز پر تباہ کن حملہ ہوا، کیوبا پر حملہ کرنے اور کاسٹرو کا تختہ الٹنے کا امریکہ کا آدھا خفیہ منصوبہ۔ صدر کینیڈی کے عام طور پر ذہین مشیروں نے ان کے فیصلے کو معطل کر

دیا۔ کیوں؟ کیونکہ وہ سمجھتے تھے کہ وہ سنہری ہے اور اس نے جو کچھ بھی کیا وہ ضرور کامیاب ہو گا۔

ایک اندرونی شخص آر تھر شلیسنگر کے مطابق، کینیڈی کے آس پاس کے لوگوں کو ان کی قابلیت اور قسمت پر لامحدود اعتماد تھا۔ "۱۹۵۶ کے بعد سے ان کے لیے سب کچھ ٹھیک ہو گیا تھا۔ انہوں نے کتاب میں موجود تمام رکاوٹوں کے باوجود نامزدگی اور انتخابات جیتے تھے۔ اس کے آس پاس موجود ہر شخص نے سوچا کہ اس کے پاس مڈ اس ٹچ ہے اور وہ ہار نہیں سکتا۔

شلیسنگر کا یہ بھی کہنا تھا کہ 'اگر ایک سینئر مشیر نے اس مہم جوئی کی مخالفت کی ہوتی تو مجھے یقین ہے کہ کینیڈی اسے منسوخ کر دیتے۔ کسی نے اس کے خلاف بات نہیں کی۔ اپنے ساتھ ایسا ہونے سے روکنے کے لئے، ونسٹن چرچل نے ایک خصوصی محکمہ قائم کیا۔ جم کولنز کی رپورٹ کے مطابق، دوسرے لوگ ان کی ٹائٹنک شخصیت سے حیران ہو سکتے ہیں، لیکن اس محکمے کا کام چرچل کو تمام بدترین خبریں دینا تھا۔

پھر چرچل رات کو اچھی طرح سو سکتا تھا، یہ جانتے ہوئے کہ اسے تحفظ کے جھوٹے احساس میں گروپ نہیں کیا گیا تھا۔

گروپ تھنک اس وقت ہو سکتا ہے جب گروپ اپنی ذہانت اور برتری سے محروم ہو جائے۔ ایزنون میں، ایگزیکٹوز کا خیال تھا کہ چونکہ وہ شاندار تھے، لہذا ان کے تمام خیالات شاندار تھے۔ کچھ بھی غلط نہیں ہو گا۔ ایک بیرونی کنسلٹنٹ ایزنون کے لوگوں سے پوچھتا رہا، "آپ کے خیال میں آپ کہاں کمزور ہیں؟" کسی نے جواب نہیں دیا۔ کسی کو یہ سوال سمجھ میں بھی نہیں آیا۔ ایک اعلیٰ عہدیدار نے کہا، "ہم اس مقام پر پہنچ گئے، جہاں ہمیں لگا کہ ہم بلٹ پروف ہیں۔"

جنرل موٹرز کے سابق سی ای او الفریڈ پی سلوان ایک اچھا تضاد پیش کرتے ہیں۔ وہ اعلیٰ سطحی پالیسی سازوں کے ایک گروپ کی قیادت کر رہے تھے جو اتفاق رائے پر پہنچ گئے تھے۔ "حضرات،" انہوں نے کہا، "میں سمجھتا ہوں کہ ہم سب یہاں کے فیصلے پر مکمل طور پر متفق ہیں۔ اس کے بعد میں تجویز کرتا ہوں کہ ہم اس معاملے پر مزید بحث کو اپنی اگلی میٹنگ تک ملتوی کر دیں تاکہ ہمیں اختلاف پیدا کرنے کا وقت مل سکے اور شاید اس بارے میں کچھ تفہیم حاصل ہو سکے کہ فیصلہ کیا ہے۔"

ہیر وڈوٹس نے پانچویں صدی قبل مسیح میں لکھا کہ قدیم فارسیوں نے گروپ تھنک کو روکنے کے لئے سلوان کی تکنیک کا ایک ورژن استعمال کیا۔ جب بھی کوئی گروپ خاموش رہتے ہوئے کسی فیصلے پر پہنچتا ہے تو بعد میں نشے کی حالت میں اس پر دوبارہ غور کرتا ہے۔

گروپ تھنک اس وقت بھی ہو سکتا ہے جب ایک طے شدہ ذہنیت کا رہنما اختلاف رائے کو سزا دے۔ ہو سکتا ہے کہ لوگ تنقیدی طور پر سوچنا بند نہ کریں، لیکن وہ بولنا چھوڑ دیتے ہیں۔ آئیٹیکو کا نے ان لوگوں کو خاموش کرنے (یا ان سے چھٹکارا حاصل کرنے) کی کوشش کی جو ان کے خیالات اور فیصلوں پر تنقید کرتے تھے۔ انہوں نے کہا کہ نئی، گول کاریں اڑنے والے آلو کی طرح لگ رہی تھیں، اور یہ اس کا اختتام تھا۔ کسی کو بھی اختلاف کرنے کی اجازت نہیں تھی، کیونکہ کرائسلر اور اس کی مرابع کاروں

نے زیادہ سے زیادہ مارکیٹ شیئر کھو دیا۔

دوسری جانب ڈیوڈ پیکارڈ نے ایک ملازم کو اس کی خلاف ورزی کرنے پر تمنغہ دیا۔ ہیولٹ پیکارڈ کے شریک بانی اس کہانی کو بیان کرتے ہیں۔ کئی سال پہلے ہیولٹ پیکارڈ لیب میں انہوں نے ایک نوجوان انجینئر سے کہا تھا کہ وہ ایک ڈسپلے مانیٹر پر کام چھوڑ دے جو وہ تیار کر رہا تھا۔ اس کے جواب میں، وہ "چھٹیوں پر" گئے، کیلیفورنیا کا دورہ کیا اور ممکنہ گاہکوں کو مانیٹر دکھانے اور ان کی دلچسپی کا اندازہ لگانے کے لئے چھوڑ دیا۔ گاہکوں نے اسے پسند کیا، اس نے اس پر کام جاری رکھا، اور پھر اس نے کسی طرح اپنے مینیجر کو اسے پروڈکشن میں ڈالنے کے لئے راضی کیا۔ کمپنی نے اپنے سترہ ہزار سے زیادہ مانیٹر فروخت کیے اور پینتیس ملین ڈالر کی سیلز آمدنی حاصل کی۔ بعد میں، ہیولٹ پیکارڈ انجینئروں کی ایک میٹنگ میں، پیکارڈ نے اس نوجوان کو ایک تحفہ دیا۔

تمغہ "انجینئرنگ ڈیوٹی کی عام کال سے ہٹ کر غیر معمولی توہین اور نافرمانی کے لئے" ہے۔

ایسے بہت سے طریقے ہیں جن سے طے شدہ ذہنیت گروہی سوچ پیدا کرتی ہے۔ رہنماؤں کو دیوتاؤں کے طور پر دیکھا جاتا ہے جو کبھی غلطی نہیں کرتے ہیں۔ ایک گروپ اپنے آپ کو خصوصی صلاحیتوں اور طاقتوں کے ساتھ سرمایہ کاری کرتا ہے۔ لیڈر، اپنی انا کو بڑھانے کے لیے، اختلاف رائے کو دباتے ہیں۔ یا کارکن، جو رہنماؤں سے توثیق حاصل کرنا چاہتے ہیں، ان کے پیچھے لائن میں پڑ جاتے ہیں۔ یہی وجہ ہے کہ جب اہم فیصلے کیے جاتے ہیں تو ترقی کی ذہنیت میں رہنمائی ضروری ہے۔ جیسا کہ رابرٹ ووڈ نے اپنے مطالعے میں دکھایا، ترقی کی ذہنیت۔ لوگوں کو وہم یا مقررہ صلاحیت کے بوجھ سے نجات دلا کر۔ معلومات پر مکمل اور کھلی بحث اور فیصلہ سازی میں اضافے کا باعث بنتی ہے۔

تعریف شدہ نسل افرا دی قوت کو متاثر کرتی ہے

کیا ہمیں مستقبل میں رہنماؤں کو تلاش کرنے میں کوئی مسئلہ پیش آئے گا؟ آپ کام کی جگہ پر تعریف کے مسئلے کے بارے میں سنے بغیر میگزین نہیں اٹھا سکتے ہیں یا ریڈیو آن نہیں کر سکتے ہیں۔ ہم اسے آتے ہوئے دیکھ سکتے تھے۔

ہم نے ان تمام اچھے والدین کے بارے میں بات کی ہے جنہوں نے اپنے بچوں کو یہ بتا کر ان کی عزت نفس کو بڑھانے کی کوشش کی ہے کہ وہ کتنے ہوشیار اور باصلاحیت ہیں۔ اور ہم نے اس قسم کی تعریف کے تمام منفی اثرات کے بارے میں بات کی ہے۔ ٹھیک ہے، تعریف کے یہ بچے اب افرادی قوت میں داخل ہو چکے ہیں، اور یقینی طور پر، بہت سے لوگ اپنی ہر حرکت کے لئے اسٹیکر حاصل کیے بغیر کام نہیں کر سکتے ہیں۔ سالانہ بونس کے بجائے، کچھ کمپنیاں سہ ماہی یا ماہانہ بونس بھی دے رہی ہیں۔ مہینے کے ملازم کے بجائے، یہ دن کا ملازم ہے۔ کمپنیاں کنسلٹنٹس کو طلب کر رہی ہیں تاکہ انہیں یہ

سکھایا جاسکے کہ کس طرح اس قابل تعریف نسل کو بہترین انعامات دیے جاسکتے ہیں۔ اب ہمارے پاس ایسے لوگوں سے بھری ہوئی افرادی قوت ہے جنہیں مسلسل یقین دہانی کی ضرورت ہوتی ہے اور وہ تنقید برداشت نہیں کر سکتے۔ کاروبار میں کامیابی کی ترکیب نہیں ہے، جہاں چیلنجوں کا سامنا کرنا، استقامت کا مظاہرہ کرنا، اور غلطیوں کو تسلیم کرنا اور درست کرنا ضروری ہے۔

کاروبار اس مسئلے کو کیوں برقرار رکھے ہوئے ہیں؟ کیوں وہ والدین کی اسی گمراہ کن روایت کو جاری رکھے ہوئے ہیں، اور کنسلٹنٹس کو پیسے دے رہے ہیں تاکہ انہیں یہ دکھایا جاسکے کہ یہ کیسے کرنا ہے؟ شاید ہمیں اس مسئلے سے پیچھے ہٹنے اور ایک اور نقطہ نظر اپنانے کی ضرورت ہے۔

اگر غلط قسم کی تعریف بچوں کو حق، انحصار اور کمزوری کے راستے پر لے جاتی ہے، تو شاید صحیح قسم کی تعریف انہیں سخت محنت اور زیادہ محنت کے راستے پر لے جاسکتی ہے۔ ہم نے اپنے آپ میں دکھایا ہے

تحقیق کریں کہ صحیح قسم کے تاثرات کے ساتھ یہاں تک کہ بالغوں کو بھی چیلنجنگ کاموں کا انتخاب کرنے اور اپنی غلطیوں کا سامنا کرنے کی ترغیب دی جاسکتی ہے۔

کام کی جگہ پر یہ رائے کیسی نظر آئے گی یا کیسی لگے گی؟ ملازمین کو صرف ذہین ترین آئیڈیا کے لئے ایوارڈ دینے یا شاندار کارکردگی کی تعریف کرنے کے بجائے، وہ پہل کرنے، مشکل کام کو دیکھنے، جدوجہد کرنے اور کچھ نیا سیکھنے، کسی جھٹکے سے بے نیاز ہونے، یا تنقید کے لئے کھلا رہنے اور اس پر عمل کرنے کے لئے تعریف حاصل کریں گے۔ شاید یہ مسلسل تعریف کی ضرورت نہ ہونے کے لئے تعریف ہو سکتی ہے!

90 کی دہائی میں بہت سے والدین (اور بد قسمتی سے، 00 کی دہائی کے بہت سے والدین) نے اپنی ذمہ داری سے دستبرداری اختیار کر لی۔ اگرچہ کارپوریشنیں عام طور پر ان جگہوں کو اٹھانے کے کاروبار میں نہیں ہوتی ہیں جہاں والدین چھوڑ گئے تھے، لیکن انہیں اس وقت کی ضرورت پڑ سکتی ہے۔ اگر کاروبار زیادہ پختہ اور ترقی پسند افرادی قوت تیار کرنے میں کردار ادا نہیں کرتے ہیں، تو مستقبل کے رہنما کہاں سے آئیں گے؟

کیا مذاکرات کار پیدا ہوتے ہیں یا بنائے جاتے ہیں؟

ایک اہم چیز جس میں کامیاب کاروباری شخص کو اچھا ہونا چاہئے وہ بات چیت ہے۔ درحقیقت، یہ تصور کرنا مشکل ہے کہ ماہر مذاکرات کاروں کے بغیر کوئی کاروبار کیسے ترقی کر سکتا ہے۔ لورا کری اور مائیکل ہیسلہن نے دکھایا ہے کہ مذاکرات کی کامیابی پر ذہنیت کا اہم اثر پڑتا ہے۔ ایک مطالعے میں، انہوں نے لوگوں کو بات چیت کی مہارت کے بارے میں ایک طے شدہ یا ترقی کی ذہنیت سکھائی۔ نصف شرکاء نے ایک مضمون پڑھا جس کا عنوان تھا "مذاکرات کی صلاحیت، پلاسٹر کی طرح، وقت کے ساتھ بہت مستحکم

ہے۔ "دوسرے آدھے حصے میں "مذاکرات کی صلاحیت تبدیل ہو سکتی ہے اور اسے ترقی دی جاسکتی ہے" کے عنوان سے پڑھا گیا ہے۔ آپ کو مضامین کا مذاقہ دینے کے لیے گروتھ مائنڈ سیٹ کے مضمون کا آغاز یہ کہتے ہوئے کیا گیا کہ 'اگرچہ یہ مانا جاتا تھا کہ بات چیت ایک طے شدہ ہنر ہے جس کے ساتھ لوگ پیدا ہوتے ہیں یا نہیں، لیکن اب اس شعبے کے ماہرین کا ماننا ہے کہ مذاکرات ایک متحرک ہنر ہے جسے زندگی بھر پروان چڑھایا اور پروان چڑھایا جاسکتا ہے۔

اس کے بعد شرکاء سے کہا گیا کہ وہ کس قسم کے مذاکراتی کام کا انتخاب کریں جو وہ چاہتے ہیں۔ وہ ایک کا انتخاب کر سکتے تھے جو ان کی بات چیت کی مہارت کا مظاہرہ کرے، حالانکہ وہ کچھ بھی نیا نہیں سیکھیں گے۔ یا وہ کسی ایک کا انتخاب کر سکتے ہیں جس میں وہ غلطیاں کر سکتے ہیں اور الجھن میں پڑ سکتے ہیں، لیکن وہ کچھ مفید مذاکرات کی مہارت سیکھیں گے۔ تقریباً آدھے (47 فیصد) لوگ جنہیں مذاکرات کی مہارت کے بارے میں طے شدہ ذہنیت سکھائی گئی تھی، نے اس کام کا انتخاب کیا کہ

صرف اپنی صلاحیتوں کا مظاہرہ کیا، لیکن ترقی کی ذہنیت سکھانے والوں میں سے صرف 12 فیصد نے اس دکھاوے کے کام کو آگے بڑھانے کی پرواہ کی۔ اس کا مطلب یہ ہے کہ ترقی کی ذہنیت سیکھنے والے 88 فیصد افراد اس کام میں کھدائی کرنا چاہتے تھے جو ان کی بات چیت کی مہارت کو بہتر بنائے۔

اپنے اگلے مطالعے میں، کری اور ہسلہون نے لوگوں کی نگرانی کی جب وہ مذاکرات میں مصروف تھے۔ ایک بار پھر، آدھے لوگوں کو بات چیت کی مہارت کے بارے میں ایک طے شدہ ذہنیت دی گئی اور باقی آدھے کو ترقی کی ذہنیت دی گئی۔ یہ لوگ، جو ایک وقت میں دو تھے، روزگار کی بات چیت میں مشغول تھے۔ ہر جوڑے میں، ایک شخص ملازمت کا امیدوار تھا اور دوسرا بھرتی کرنے والا تھا، اور انہوں نے تنخواہ، تعطیلات کے وقت اور فوائد سمیت آٹھ امور پر بات چیت کی۔ مذاکرات کے اختتام تک ترقی کی ذہنیت رکھنے والے افراد واضح طور پر فاتح تھے، جنہوں نے طے شدہ ذہنیت کے حامل افراد کے مقابلے میں تقریباً دو گنا کامیابی حاصل کی۔ جن لوگوں نے ترقی کی ذہنیت کو سیکھا تھا وہ زیادہ سازگار نتائج حاصل کرنے کے لئے مشکل جگہوں اور تعطل سے گزرتے رہے۔

تین حتمی مطالعات میں، محققین نے مذاکرات پر ایک کورس میں داخلہ لینے والے ایم بی اے کے طالب علموں کو دیکھا۔ یہاں انہوں نے ایم بی اے کے طالب علموں کی پہلے سے موجود ذہنیت کی پیمائش کی، ان سے پوچھا کہ وہ طے شدہ ذہنیت کے بیانات سے کتنا متفق ہیں ("جس طرح کا مذاکرات کار کوئی ہوتا ہے وہ بہت بنیادی ہوتا ہے اور اسے بہت زیادہ تبدیل نہیں کیا جاسکتا ہے"، "اچھے مذاکرات کار اس طرح پیدا ہوتے ہیں") اور ترقی کی ذہنیت کے بیانات ("تمام لوگ اپنی سب سے بنیادی بات چیت کی خصوصیات کو بھی تبدیل کر سکتے ہیں"، "مذاکرات میں، تجربہ ایک عظیم استاد ہے")۔ پہلے کی طرح، انہوں نے پایا کہ طالب علم میں جتنی زیادہ ترقی کی ذہنیت تھی، وہ مذاکرات کے کام پر اتنا ہی بہتر تھا۔

لیکن کیا ترقی کی ذہنیت لوگوں کو صرف اپنا راستہ حاصل کرنے میں اچھا بناتی ہے؟ اکثر مذاکرات میں لوگوں کو دوسرے شخص کے مفادات کو سمجھنے اور ان کی خدمت کرنے کی کوشش کرنے کی

ضرورت ہوتی ہے۔ مثالی طور پر، مذاکرات کے اختتام پر، دونوں فریق محسوس کرتے ہیں کہ ان کی ضروریات کو پورا کر دیا گیا ہے۔ مذاکرات کے ایک زیادہ چیلنجنگ کام کے ساتھ ایک مطالعہ میں، ترقی کی ذہنیت کے حامل افراد ایک معاہدے کی تشکیل کے ذریعے ابتدائی ناکامیوں سے آگے بڑھنے کے قابل تھے جس میں دونوں فریقوں کے بنیادی مفادات کو حل کیا گیا تھا۔ لہذا، نہ صرف ترقی کی ذہنیت والے لوگ اپنے لئے زیادہ منافع بخش نتائج حاصل کرتے ہیں، بلکہ، زیادہ اہم بات یہ ہے کہ وہ زیادہ تخلیقی حل بھی پیش کرتے ہیں جو ہر طرف فوائد فراہم کرتے ہیں۔

آخر میں، ترقی کی ذہنیت نے زیادہ سے زیادہ سیکھنے کو فروغ دیا۔ وہ ایم بی اے طلباء جنہوں نے مذاکراتی کورس کے پہلے دن ترقی کی ذہنیت کی حمایت کی تھی، نے ہفتوں بعد کورس میں اعلیٰ حتمی گریڈ حاصل کیے۔ یہ گریڈ تھا

تحریری اسائنمنٹس، کلاس مباحثوں اور کلاس پریزنٹیشنز کے دوران کارکردگی کی بنیاد پر، اور بات چیت کے نظریہ اور عمل کی گہری تفہیم کی عکاسی کرتا ہے۔

کارپوریٹ ٹریننگ: کیا مینیجرز پیدا ہوتے ہیں یا بنائے جاتے ہیں؟

ہر سال لاکھوں ڈالر اور ہزاروں گھنٹے رہنماؤں اور مینیجرز کو یہ سکھانے کی کوشش میں خرچ کیے جاتے ہیں کہ اپنے ملازمین کو کس طرح تربیت دی جائے اور انہیں موثر رائے دی جائے۔ پھر بھی اس تربیت کا زیادہ تر حصہ غیر موثر ہے، اور بہت سے رہنما اور مینیجر خراب کوچ ہیں۔ کیا اس کی وجہ یہ ہے کہ اس کی تربیت نہیں کی جاسکتی؟ نہیں، یہ وجہ نہیں ہے۔ تحقیق اس بات پر روشنی ڈالتی ہے کہ کارپوریٹ تربیت اکثر ناکام کیوں ہوتی ہے۔

پیٹر ہسلین، ڈان ونڈے وال اور گیری لیتھم کے مطالعے سے پتہ چلتا ہے کہ بہت سے مینیجر ذاتی تبدیلی پر یقین نہیں رکھتے ہیں۔ یہ فلسفہ ماسٹڈیٹ مینیجر صرف موجودہ ٹیلنٹ کی تلاش میں رہتے ہیں۔ وہ شروع میں ملازمین کو قابل یا نااہل قرار دیتے ہیں اور یہی ہے۔ وہ نسبتاً کم ترقیاتی کوچنگ کرتے ہیں اور جب ملازمین بہتر ہو جاتے ہیں تو، وہ نوٹس لینے میں ناکام ہو سکتے ہیں، اپنے ابتدائی تاثر میں پھنس جاتے ہیں۔ اس کے علاوہ (ایزون کے مینیجرز کی طرح)، وہ اپنے ملازمین سے تنقیدی رائے حاصل کرنے یا قبول کرنے کا امکان بہت کم ہیں۔ ملازمین کو تربیت دینے کی زحمت کیوں اٹھاتے ہیں اگر وہ تبدیل نہیں ہو سکتے ہیں اور اگر آپ تبدیل نہیں کر سکتے ہیں تو ان سے رائے کیوں حاصل کریں؟

ترقی کی ذہنیت والے مینیجرز کا خیال ہے کہ ٹیلنٹ ہونا اچھا ہے، لیکن یہ صرف ابتدائی نقطہ ہے۔ یہ مینیجر اپنے ملازمین کی ترقی، اور اپنے آپ کے لئے زیادہ پر عزم ہیں۔ وہ بہت زیادہ ترقیاتی کوچنگ دیتے ہیں، وہ ملازمین کی کارکردگی میں بہتری دیکھتے ہیں، اور وہ اپنے ملازمین کی تنقید کا خیر مقدم کرتے ہیں۔

سب سے دلچسپ، ترقی کی ذہنیت مینیجرز کو سکھائی جاسکتی ہے، میسلین اور ان کے ساتھیوں نے اچھی طرح سے قائم نفسیاتی اصولوں پر مبنی ایک مختصر ورکشاپ کا انعقاد کیا۔ (ویسے، کچھ تبدیلیوں کے ساتھ، یہ آسانی سے اساتذہ یا کوچوں میں ترقی کی ذہنیت کو فروغ دینے کے لئے استعمال کیا جاسکتا ہے۔ ورکشاپ کا آغاز ایک ویڈیو اور ایک سائنسی مضمون کے ساتھ ہوتا ہے کہ سیکھنے کے ساتھ دماغ کس طرح تبدیل ہوتا ہے۔ جیسا کہ ہماری "برینولوجی" ورکشاپ (باب 8 میں بیان کیا گیا ہے) کے ساتھ، لوگوں کے لئے یہ سمجھنا ہمیشہ زبردست ہوتا ہے کہ دماغ کتنا متحرک ہے اور سیکھنے کے ساتھ یہ کس طرح تبدیل ہوتا ہے۔ مضمون میں اس بارے میں بات کی گئی ہے کہ زندگی بھر میں تبدیلی کیسے ممکن ہے اور کس طرح لوگ کوچنگ اور مشق کے ساتھ زیادہ تر کاموں میں اپنی صلاحیتوں کو فروغ دے سکتے ہیں۔ اگرچہ مینیجرز،

یقیناً، ملازمت کے لئے صحیح شخص تلاش کرنا چاہتے ہیں، بالکل صحیح شخص ہمیشہ ساتھ نہیں آتا ہے۔ تاہم، تربیت اور تجربہ اکثر کامیاب کارکردگی کے لئے ضروری خصوصیات کو کھینچ اور ترقی دے سکتے ہیں۔

اس کے بعد ورکشاپ مینیجرز کو مشقوں کے ایک سلسلے سے گزرتی ہے جس میں وہ اس بات پر غور کرتے ہیں کہ یہ سمجھنا کیوں ضروری ہے کہ لوگ اپنی صلاحیتوں کو فروغ دے سکتے ہیں، ب) وہ ان شعبوں کے بارے میں سوچتے ہیں جن میں وہ پہلے کم صلاحیت رکھتے تھے لیکن اب اچھی کارکردگی کا مظاہرہ کرتے ہیں، ج) وہ جدوجہد کرنے والے شاگرد کو لکھتے ہیں کہ اس کی صلاحیتوں کو کس طرح تیار کیا جاسکتا ہے، اور د) وہ ان اوقات کو یاد کرتے ہیں جب انہوں نے لوگوں کو وہ کام کرتے ہوئے دیکھا ہے جو انہوں نے کبھی نہیں سوچا تھا کہ یہ لوگ کر سکتے ہیں۔ ہر معاملے میں، وہ اس بات پر غور کرتے ہیں کہ تبدیلی کیوں اور کیسے ہوتی ہے۔

ورکشاپ کے بعد، اس بات میں تیزی سے تبدیلی آئی کہ شرکت کرنے والے مینیجرز نے ملازمین کی کارکردگی میں کتنی آسانی سے بہتری کا پتہ لگایا، وہ ایک خراب کارکردگی کا مظاہرہ کرنے والے کو تربیت دینے کے لئے کتنے تیار تھے، اور ان کی کوچنگ تجاویز کی مقدار اور معیار میں۔ اس کے علاوہ، یہ تبدیلیاں چھ ہفتوں کی مدت میں برقرار رہیں جس میں ان کی پیروی کی گئی تھی۔

اس کا کیا مطلب ہے؟ سب سے پہلے، اس کا مطلب یہ ہے کہ ہماری بہترین شرط صرف سب سے زیادہ باصلاحیت مینیجرز کی خدمات حاصل کرنا اور انہیں ڈھیلا کرنا نہیں ہے، بلکہ ایسے مینیجرز کی تلاش کرنا ہے جو ترقی کی ذہنیت کو بھی ظاہر کرتے ہیں: تعلیم اور سیکھنے کا جذبہ، رائے دینے اور وصول کرنے کے لئے کھلا پن، اور رکاوٹوں کا سامنا کرنے اور ان پر قابو پانے کی صلاحیت۔

اس کا مطلب یہ بھی ہے کہ ہمیں رہنماؤں، مینیجرز اور ملازمین کو ترقی پر یقین کرنے کے لئے تربیت دینے کی ضرورت ہے، اس کے علاوہ انہیں مؤثر مواصلات اور رہنمائی کی تفصیلات میں تربیت دینے کی ضرورت ہے۔ درحقیقت، ترقی کی ذہنیت ورکشاپ کسی بھی بڑے تربیتی پروگرام میں ایک اچھا

پہلا قدم ہو سکتا ہے۔

آخر میں، اس کا مطلب ترقی کی ذہنیت کا ماحول پیدا کرنا ہے جس میں لوگ پھل پھول سکتے ہیں۔ اس میں شامل ہیں:

- سیکھنے کے قابل کے طور پر مہارت پیش کرنا
- یہ بتانا کہ تنظیم سیکھنے اور استقامت کو اہمیت دیتی ہے، نہ کہ صرف تیار کردہ ذہانت یا صلاحیت
- اس طرح سے رائے دینا جو سیکھنے اور مستقبل کی کامیابی کو فروغ دیتا ہے
- مینیجرز کو سیکھنے کے وسائل کے طور پر پیش کرنا

انسانی ترقی میں یقین کے بغیر، بہت سے کارپوریٹ تربیتی پروگرام محدود قدر کی مشق بن جاتے ہیں۔ ترقی پر یقین کے ساتھ،

اس طرح کے پروگرام "انسانی وسائل" کی اصطلاح کو معنی دیتے ہیں اور بے پناہ صلاحیتوں کو بروئے کار لانے کا ذریعہ بن جاتے ہیں۔

لیڈر پیدا ہوتے ہیں یا بنائے جاتے ہیں؟

جب وارن بنس نے عظیم رہنماؤں کا انٹرویو کیا، تو "ان سب نے اتفاق کیا کہ رہنما کسی بھی بیرونی ذرائع سے زیادہ خود بنائے گئے ہیں، پیدا نہیں ہوئے ہیں اور خود سے بنائے گئے ہیں۔" بنس نے اتفاق کیا: "مجھے یقین ہے... کہ ہر شخص، چاہے وہ کسی بھی عمر اور حالات کا ہو، خود کو تبدیل کرنے کی صلاحیت رکھتا ہے۔ ایسا نہیں ہے کہ ہر کوئی لیڈر بن جائے گا۔ افسوس کی بات یہ ہے کہ زیادہ تر مینیجر ز اور یہاں تک کہ سی ای او ز لیڈر نہیں بلکہ باس بن جاتے ہیں۔ وہ خود کو، اپنے کارکنوں کو اور اپنی تنظیم کو تبدیل کرنے کے بجائے طاقت کا استعمال کرتے ہیں۔

ایسا کیوں ہے؟ جان زیگلر اور جوزف فوک مین نے نشاندہی کی کہ زیادہ تر لوگ، جب وہ پہلی بار مینیجر بنتے ہیں تو، عظیم سیکھنے کے دور میں داخل ہوتے ہیں۔ انہیں بہت ساری تربیت اور کوچنگ ملتی ہے، وہ خیالات کے لئے کھلے ہیں، اور وہ اپنے کام کرنے کے بارے میں طویل اور سخت سوچتے ہیں۔ وہ ترقی کرنا چاہتے ہیں۔ لیکن ایک بار جب وہ بنیادی باتیں سیکھ لیتے ہیں، تو وہ بہتر بنانے کی کوشش کرنا چھوڑ دیتے ہیں۔ یہ بہت زیادہ پریشانی کی طرح لگ سکتا ہے، یا وہ یہ نہیں دیکھ سکتے ہیں کہ بہتری انہیں کہاں لے جائے گی۔ وہ خود کو لیڈر بنانے کے بجائے اپنا کام کرنے پر مطمئن ہیں۔

یا، جیسا کہ مورگن میک کال کا استدلال ہے، بہت سے ادارے قدرتی صلاحیتوں پر یقین رکھتے ہیں اور ترقی کی صلاحیت والے لوگوں کی تلاش نہیں کرتے ہیں۔ نہ صرف یہ تنظیمیں ممکنہ رہنماؤں کی ایک بڑی تعداد سے محروم ہیں، بلکہ قدرتی صلاحیتوں پر ان کا یقین دراصل ان لوگوں کو کمزور کر سکتا ہے جن

کے بارے میں وہ فطری سمجھتے ہیں، جس کی وجہ سے وہ مغرور، دفاعی طور پر غیر کمانے والے بن سکتے ہیں۔ سبق یہ ہے: ایک ایسی تنظیم بنائیں جو صلاحیت کی ترقی کو انعام دے - اور رہنماؤں کو ابھرتے ہوئے دیکھے۔

تنظیمی ذہنیت

جب ہم نے لوگر سٹنر اور این ماکا ہی کے بارے میں بات کی، تو ہم نے دیکھا کہ وہ کس طرح کی کمپنی بنانا چاہتے تھے - اور تخلیق کیا۔ یہ وہ کمپنیاں تھیں جنہوں نے تمام ملازمین کی ترقی کو اپنا یا نہ کہ مٹھی بھر "ذہن" افراد کی عبادت کو۔ اس سے ایک سوال پیدا ہوا۔

واضح طور پر کسی تنظیم کار ہنما ایک طے شدہ یا ترقی کی ذہنیت کا حامل ہو سکتا ہے، لیکن کیا مجموعی طور پر ایک تنظیم کی ذہنیت ہو سکتی ہے؟ کیا یہ ہو سکتا ہے

وسیع پیمانے پر یہ یقین کہ ٹیلنٹ صرف طے شدہ ہے یا اس کے بجائے، ایک وسیع یقین ہے کہ ٹیلنٹ کو تمام ملازمین میں تیار کیا جاسکتا ہے اور کیا جانا چاہئے؟ اور، اگر ایسا ہے، تو اس کا تنظیم اور اس کے ملازمین پر کیا اثر پڑے گا؟ یہ جاننے کے لئے، ہم نے فور چیون 500 اور فار چیون 1000 کمپنیوں پر مشتمل بڑی کارپوریشنوں کے ایک گروپ کا مطالعہ کیا۔

ایک تنظیم ایک طے شدہ ذہنیت کی حامل ہو سکتی ہے، جس سے یہ ظاہر ہوتا ہے کہ ملازمین یا تو "یہ رکھتے ہیں" یا ان کے پاس نہیں ہے: ہم نے اسے "ذہانت کی ثقافت" کہا ہے۔ یا اس میں ترقی کی ذہنیت شامل ہو سکتی ہے، جس سے یہ ظاہر ہوتا ہے کہ لوگ کوشش، اچھی حکمت عملی اور اچھی رہنمائی کے ساتھ ترقی اور بہتری لاسکتے ہیں: ہم اسے "ترقی کی ثقافت" کہتے ہیں۔

کسی کمپنی کی ذہنیت کا تعین کرنے کے لئے، ہم نے ہر ادارے میں ملازمین کے ایک متنوع نمونے سے پوچھا کہ وہ اس طرح کے بیانات سے کتنا متفق ہیں: جب کامیاب ہونے کی بات آتی ہے، تو یہ کمپنی یقین کرتی ہے کہ لوگوں میں ایک خاص حد تک ٹیلنٹ ہے، اور وہ واقعی اسے تبدیل کرنے کے لئے زیادہ کچھ نہیں کر سکتے ہیں (فلکسڈ مائنڈ سیٹ)۔ یہ کمپنی قدرتی ذہانت اور کاروباری صلاحیتوں کو کسی بھی دوسری خصوصیات (طے شدہ ذہنیت) سے زیادہ اہمیت دیتی ہے۔ یہ کمپنی حقیقی طور پر اپنے ملازمین کی ذاتی ترقی اور ترقی (ترقی کی ذہنیت) کی قدر کرتی ہے۔

اس کے بعد ہم نے جوابات مرتب کیے اور انہوں نے کچھ اہم انکشاف کیا: ہر کمپنی کے اندر اس بارے میں مضبوط اتفاق رائے تھا کہ آیا کمپنی کے پاس طے شدہ یا ترقی کی ذہنیت کے عقائد اور اقدار ہیں یا نہیں۔ اب ہم کمپنی کی ذہنیت کے اثرات کا جائزہ لینے کے لئے تیار تھے۔ کمپنی میں ملازمین کے اعتماد پر، باختیار بنانے اور عزم کے احساس پر، اور تعاون، جدت طرازی اور اخلاقی طرز عمل کی سطح پر جو تنظیم میں اپنایا گیا تھا۔

ہم نے جو پایا وہ دلچسپ تھا۔ وہ لوگ جو ترقی کی ذہنیت والی تنظیموں میں کام کرتے ہیں ان کی کمپنی پر

کہیں زیادہ اعتماد ہوتا ہے اور باختیار بنانے، ملکیت اور عزم کا بہت زیادہ احساس ہوتا ہے۔ مثال کے طور پر، جب ملازمین سے کہا گیا کہ وہ "اس تنظیم میں لوگ قابل اعتماد ہیں" جیسے بیانات کی درجہ بندی کریں، تو ترقی کی ذہنیت والی کمپنیوں میں موجود افراد نے کہیں زیادہ اتفاق کا اظہار کیا۔ اس کے عین مطابق، ترقی کی ذہنیت والی کمپنیوں کے ملازمین نے بھی بتایا کہ وہ اپنی کمپنی کے لئے بہت زیادہ پر عزم ہیں اور اس کے لئے اضافی میل جانے کے لئے زیادہ تیار ہیں: "میں اس کمپنی کے مستقبل کے لئے ملکیت اور وابستگی کا مضبوط احساس محسوس کرتا ہوں۔ تاہم فلکسڈ مائنڈ سیٹ کمپنیوں میں کام کرنے والوں نے اپنی کمپنی کو چھوڑ کر دوسری کمپنی میں جانے میں زیادہ دلچسپی کا اظہار کیا۔

یہ اچھا ہے کہ ترقی کی ذہنیت والے اداروں میں ملازمین اعتماد اور پر عزم محسوس کرتے ہیں، لیکن تیز رفتاری اور جدت طرازی کے بارے میں کیا؟ یہ ایک ایسی چیز ہے جس کے بارے میں تنظیموں کو ان دنوں بہت پرواہ کرنی چاہئے۔ شاید کسی کمپنی کو صف اول پر رہنے کے لئے کچھ آرام اور وفاداری کی قربانی دینی پڑتی ہے۔ شاید فلسفہ ٹیلنٹ پر یقین جدت طرازی کی ترغیب دیتا ہے۔ یہ اس طرح نظر نہیں آتا ہے۔

یہ دراصل ترقی کی ذہنیت والی کمپنیوں کے ملازمین ہیں جو کہتے ہیں کہ ان کی تنظیم (معقول) خطرہ اٹھانے، جدت طرازی اور تخلیقی صلاحیتوں کی حمایت کرتی ہے۔ مثال کے طور پر، انہوں نے اس طرح کے بیانات سے کہیں زیادہ مضبوطی سے اتفاق کیا: "یہ کمپنی واقعی خطرہ اٹھانے کی حمایت کرتی ہے اور اگر میں ناکام بھی ہوں تو بھی میری حمایت کرے گی" اور "لوگوں کو اس کمپنی میں جدت طراز ہونے کی ترغیب دی جاتی ہے۔"

تخلیقی صلاحیتوں کا خیر مقدم کیا جاتا ہے۔

فلسفہ مائنڈ سیٹ کمپنیوں میں ملازمین نہ صرف یہ کہتے ہیں کہ ان کی کمپنیاں رسک لینے اور جدت طرازی میں ان کی مدد کرنے کا امکان کم کرتی ہیں بلکہ وہ اس بات سے بھی اتفاق کرتے ہیں کہ ان کی تنظیمیں کٹ تھروٹ یا غیر اخلاقی طرز عمل سے بھری ہوئی ہیں: "اس کمپنی میں بہت زیادہ دھوکہ دہی، شارٹ کٹ لینے اور کونے کاٹنے والے ہیں" یا "اس کمپنی میں لوگ اکثر معلومات چھپاتے ہیں اور راز رکھتے ہیں۔ جب آپ اس کے بارے میں سوچتے ہیں تو یہ بہت معنی رکھتا ہے۔ جب ادارے قدرتی ٹیلنٹ پر پریمیم لگاتے ہیں، تو ہر کوئی سپر اسٹار بننا چاہتا ہے، ہر کوئی دوسروں کے مقابلے میں روشن ہونا چاہتا ہے، اور لوگ ایسا کرنے کے لئے دھوکہ دینے یا کونے کاٹنے کا زیادہ امکان رکھتے ہیں۔ ٹیم ورک کو نقصان پہنچ سکتا ہے۔"

لہذا، ترقی کی ذہنیت والی کمپنیوں میں ملازمین اپنے اداروں کے بارے میں زیادہ مثبت خیالات رکھتے

ہیں، لیکن کیا اس تعریف کا جواب دیا جاتا ہے؟ ہاں یہ ہے۔ ترقی کی ذہنیت والی کمپنیوں میں سپروائزرز اپنے ملازمین کے بارے میں نمایاں طور پر زیادہ مثبت خیالات رکھتے تھے۔ اور جہتوں پر کمپنیوں کو اس کی پرواہ کرنی چاہئے۔ ترقی کی ذہنیت والی کمپنیوں میں سپروائزرز نے اپنے ملازمین کو زیادہ تعاون کرنے والے اور سیکھنے اور بڑھنے کے لئے زیادہ پر عزم قرار دیا۔ اور زیادہ جدت طراز کے طور پر۔ اور اس سے کہیں زیادہ انتظامی صلاحیت رکھتے ہیں۔ یہ وہ تمام چیزیں ہیں جو کسی کمپنی کو زیادہ چاق و چوبند بناتی ہیں اور صف اول میں رہنے کا زیادہ امکان رکھتی ہیں۔

مجھے یہ آخری دریافت پسند ہے: گروتھ مائنڈ سیٹ کمپنیوں میں سپروائزرز نے اپنی ٹیم کے ممبروں کو فلکسڈ مائنڈ سیٹ کمپنیوں میں سپروائزرز کے مقابلے میں کہیں زیادہ انتظامی صلاحیت کے طور پر دیکھا۔ انہوں نے مستقبل کے رہنماؤں کو تشکیل دیتے ہوئے دیکھا۔ مجھے ستم ظریفی پسند ہے۔ فلکسڈ مائنڈ سیٹ کمپنیوں نے ممکنہ طور پر ٹیلنٹ کی تلاش کی، ٹیلنٹ کی خدمات حاصل کیں، اور ٹیلنٹ کو انعام دیا۔ لیکن اب

وہ چاروں طرف دیکھ رہے تھے اور کہہ رہے تھے، "ٹیلنٹ کہاں ہے؟" ٹیلنٹ پروان نہیں چڑھ رہا تھا۔ ہمارے نتائج ہمیں بتاتے ہیں کہ کسی تنظیم کے تانے بانے میں ایک طے شدہ یا ترقی کی ذہنیت کو ڈھالنا ممکن ہے تاکہ ذہانت کی ثقافت یا ترقی کی ثقافت پیدا کی جاسکے۔ ہر کوئی جانتا ہے کہ ماضی کے کاروباری ماڈل اب درست نہیں ہیں اور یہ کہ جدید کمپنیوں کو زندہ رہنے کے لئے خود کو مستقل طور پر از سر نو تشکیل دینا ہو گا۔ آپ کے خیال میں آج کی دنیا میں کون سی کمپنیوں کے پھلنے پھولنے کا بہتر موقع ہے؟

اپنی ذہنیت کو بڑھائیں

■ کیا آپ ایک طے شدہ ذہنیت یا ترقی کی ذہنیت کی جگہ پر ہیں؟ کیا آپ کو لگتا ہے کہ لوگ صرف آپ کا فیصلہ کر رہے ہیں یا وہ آپ کی ترقی میں مدد کر رہے ہیں؟ ہو سکتا ہے کہ آپ اسے اپنے آپ سے شروع کرتے ہوئے، زیادہ ترقی کی ذہنیت کی جگہ بنانے کی کوشش کر سکتے ہیں۔ کیا ایسے طریقے ہیں جن سے آپ اپنی غلطیوں کے بارے میں کم دفاعی ہو سکتے ہیں؟ کیا آپ کو ملنے والی رائے سے زیادہ فائدہ ہو سکتا ہے؟ کیا ایسے طریقے ہیں جن سے آپ اپنے لئے سیکھنے کے مزید تجربات تخلیق کر سکتے ہیں؟

■ آپ اپنے کام کی جگہ پر دوسروں کے ساتھ کیسے برتاؤ کرتے ہیں؟ کیا آپ ایک فکسڈ مائنڈ سیٹ باس ہیں، جو اپنے ملازمین کی فلاح و بہبود سے زیادہ اپنی طاقت پر توجہ مرکوز کرتے ہیں؟ کیا آپ نے کبھی دوسروں کو نیچا دکھا کر اپنے مقام کی تصدیق کی ہے؟ کیا آپ کبھی اعلیٰ

کارکردگی کا مظاہرہ کرنے والے ملازمین کو روکنے کی کوشش کرتے ہیں کیونکہ وہ آپ کو دھمکی دیتے ہیں؟

اپنے ملازمین کو ملازمت پر ترقی کرنے میں مدد کرنے کے طریقوں پر غور کریں: اپر نٹسٹپ؟ ورکشاپس؟ کوچنگ سیشن؟ اس بارے میں سوچیں کہ آپ اپنے ملازمین کو ایک ٹیم کے طور پر اپنے معاونین کے طور پر کیسے دیکھنا اور ان کے ساتھ سلوک کرنا شروع کر سکتے ہیں۔ حکمت عملی کی ایک فہرست بنائیں اور انہیں آزمائیں۔ اگر آپ پہلے سے ہی اپنے آپ کو ترقی کی ذہنیت کے لباس کے طور پر سوچتے ہیں تو بھی ایسا کریں۔ اچھی طرح سے رکھی گئی حمایت اور ترقی کو فروغ دینے والی رائے کو کبھی نقصان نہیں پہنچا۔

■ اگر آپ ایک کمپنی چلاتے ہیں تو، اسے ذہنی نقطہ نظر سے دیکھیں۔ کیا آپ کو اس پر لو گر سٹنر کرنے کی ضرورت ہے؟ اس بارے میں سنجیدگی سے سوچیں کہ بلیٹزم کو کس طرح جڑ سے اکھاڑ پھینکا جائے اور خود کو جانچنے، کھلی بات چیت اور ٹیم ورک کا کلچر پیدا کیا جائے۔ گرسٹ نیر کی عمدہ کتاب کون کہتا ہے ہاتھی رقص نہیں کر سکتے؟ یہ دیکھنے کے لئے کہ یہ کیسے کیا جاتا ہے۔

Is your workplace set up to promote groupthink? If so, the whole decision-making process is in trouble. Create ways to foster alternative views and constructive criticism. Assign people to play the devil's advocate, taking opposing viewpoints so you can see the holes in your position. Get people to wage debates that argue different sides of the issue. Have an anonymous suggestion box that employees must contribute to as part of the decision-making process. Remember, people can be independent thinkers and team players at the same time. Help them fill both roles ■

باب 6

تعلقات: محبت میں ذہنیت (یا نہیں)

سچی محبت کے راستے کے بارے میں کیا تھا جو کبھی ہموار نہیں چلتا تھا؟ ٹھیک ہے، سچی محبت کا راستہ بھی اتنا ہموار نہیں ہے۔ یہ راستہ اکثر مایوسیوں اور دل ٹوٹنے سے بھر رہا ہوتا ہے۔ کچھ لوگ ان تجربات کو ان پر داغ لگنے دیتے ہیں اور انہیں مستقبل میں اطمینان بخش تعلقات قائم کرنے سے روکتے ہیں۔ دوسرے صحت یاب ہونے اور آگے بڑھنے کے قابل ہیں۔ کیا چیز انہیں الگ کرتی ہے؟ یہ جاننے کے لیے ہم نے سو سے زیادہ لوگوں کو بھرتی کیا اور ان سے کہا کہ وہ ہمیں ایک خوفناک انکار کے بارے میں بتائیں۔

جب میں پہلی بار نیویارک پہنچا تو میں ناقابل یقین حد تک تنہا تھا۔ میں کسی روح کو نہیں جانتا تھا اور مجھے ایسا محسوس ہوا جیسے میں یہاں سے تعلق نہیں رکھتا ہوں۔ تقریباً ایک سال کی تکلیف

کے بعد میں جیک سے ملا۔ یہ کہنا تقریباً غلط ہے کہ ہم نے فوری طور پر کلک کیا، ہمیں ایسا لگا جیسے ہم ایک دوسرے کو ہمیشہ کے لئے جانتے ہیں۔ زیادہ عرصہ نہیں گزرا تھا کہ ہم ایک ساتھ رہ رہے تھے اور سب کچھ ایک ساتھ کر رہے تھے۔ میں نے سوچا کہ میں اپنی پوری زندگی اس کے ساتھ گزاروں گا اور اس نے کہا کہ وہ بھی ایسا ہی محسوس کرتا ہے۔ دو خوشگوار سال گزر گئے۔ پھر ایک دن میں گھر آیا اور مجھے ایک نوٹ ملا۔ اس نے کہا کہ اسے جانا ہے، اسے تلاش کرنے کی کوشش مت کرو۔ اس نے محبت پر دستخط بھی نہیں کیے۔ میں نے اس سے پھر کبھی نہیں سنا۔ کبھی کبھی جب فون کی گھنٹی بجتی ہے تو مجھے لگتا ہے کہ شاید یہ وہی ہے۔

ہم نے اس کہانی کی ایک قسم بار بار سنی۔ دونوں ذہنیت کے لوگوں نے اس طرح کی کہانیاں بیان کیں۔ تقریباً ہر کوئی، کسی نہ کسی وقت، محبت میں تھا اور زخمی ہوا تھا۔ جو چیز مختلف تھی اور ڈرامائی طور پر مختلف تھی وہ یہ تھی کہ انہوں نے اس سے کیسے نمٹا۔

جب انہوں نے اپنی کہانیاں بتائیں، تو ہم نے ان سے فالو اپ سوالات پوچھے: آپ کے لئے اس کا کیا مطلب تھا؟ آپ نے اسے کیسے سنبھالا؟ آپ کیا توقع کر رہے تھے؟

جب لوگوں کی ذہنیت طے شدہ ہوتی تھی، تو وہ محسوس کرتے تھے کہ انکار کی وجہ سے ان کا فیصلہ کیا جاتا ہے اور ان پر لیبل لگا دیا جاتا ہے۔ مستقل طور پر لیبل کیا گیا ہے۔ ایسا لگ رہا تھا جیسے ایک فیصلہ سنایا گیا ہو اور ان کے ماتھے پر یہ نشان لگا دیا گیا ہو: ناقابلِ محبت! اور انہوں نے برہمی کا اظہار کیا۔

چونکہ طے شدہ ذہنیت انہیں اپنے زخم کو بھرنے کی کوئی ترکیب نہیں دیتی ہے، لہذا وہ صرف اس شخص کو زخمی کرنے کی امید کر سکتے تھے جس نے اسے پہنچایا تھا۔ مندرجہ بالا کہانی میں شامل خاتون لیڈیا نے ہمیں بتایا کہ اس کے اندر تلخی کے دیرپا اور شدید احساسات تھے: "اگر مجھے موقع ملا تو میں اس پر واپس آ جاؤں گی، اسے کسی بھی طرح سے تکلیف دوں گی۔ وہ اس کا مستحق ہے۔"

درحقیقت، طے شدہ ذہنیت کے حامل لوگوں کے لئے، ان کا نمبر ایک ہدف بلند اور واضح طور پر آیا۔ انتقام۔ جیسا کہ ایک شخص نے کہا، "جب وہ چلی گئی تو وہ میری قیمت اپنے ساتھ لے گئی۔ ایک دن بھی نہیں گزرتا، میں یہ نہیں سوچتا کہ اسے پیسے کیسے دوں۔ مطالعے کے دوران، میں نے اپنے ایک طے شدہ ذہنیت کے دوست سے اس کی طلاق کے بارے میں پوچھا۔ میں کبھی نہیں بھولوں گا کہ اس نے کیا کہا۔" اگر مجھے اپنے خوش رہنے اور اس کے دکھی ہونے میں سے کسی ایک کا انتخاب کرنا پڑے، تو میں یقینی طور پر چاہوں گی کہ وہ ادا اس ہو۔

یہ ایک طے شدہ ذہنیت کا حامل شخص ہونا چاہئے جس نے "انتقام میٹھا ہے" کا فقرہ تیار کیا۔ یہ خیال کہ انتقام کے ساتھ آپ کی نجات آتی ہے۔ کیونکہ ترقی کی ذہنیت والے لوگوں کو اس کا ذائقہ بہت کم ہوتا ہے۔ انہوں نے جو کہانیاں بیان کیں وہ ہر طرح سے دل دہلا دینے والی تھیں، لیکن ان کا رد عمل اس سے زیادہ مختلف نہیں ہو سکتا تھا۔

ان کے لئے، یہ سمجھنے، معاف کرنے اور آگے بڑھنے کے بارے میں تھا۔ اگرچہ جو کچھ ہوا اس سے وہ اکثر شدید متاثر ہوتے تھے، لیکن وہ اس سے سیکھنا چاہتے تھے: "یہ رشتہ اور یہ کیسے ختم ہوا اس نے واقعی مجھے بات چیت کی اہمیت سکھائی۔ مجھے لگتا تھا کہ محبت سب کو فتح کرتی ہے، لیکن اب میں جانتا ہوں

کہ اسے بہت مدد کی ضرورت ہے۔ "اسی شخص نے مزید کہا، "میں نے اس بارے میں بھی کچھ سیکھا کہ میرے لئے کون صحیح ہے۔ مجھے لگتا ہے کہ ہر رشتہ آپ کو اس بارے میں زیادہ سکھاتا ہے کہ آپ کے لئے کون صحیح ہے۔"

ایک فرانسیسی لفظ ہے: "ٹاؤٹ کو معاف کرنے والا ہے۔" سب کچھ سمجھنے کا مطلب سب کو معاف کرنا ہے۔ یقیناً، یہ بہت دور لے جایا جاسکتا ہے، لیکن یہ شروع کرنے کے لئے ایک اچھی جگہ ہے۔ ترقی کی ذہنیت والے لوگوں کے لئے، نمبر ایک مقصد معافی تھا۔ جیسا کہ ایک عورت نے کہا: "میں کوئی سنت نہیں ہوں، لیکن میں اپنے ذہنی سکون کے لئے جانتی تھی کہ مجھے معاف کرنا پڑا اور بھول جانا پڑا۔ اس نے مجھے تکلیف پہنچائی لیکن میں نے پوری زندگی میرا انتظار کیا اور اگر میں اسے ماضی میں جینے جارہا تھا تو مجھے سزا دی جائے گی۔ ایک دن میں نے صرف اتنا کہا، "اس کے لیے نیک خواہشات اور میرے لیے نیک خواہشات۔"

ان کی ترقی کی ذہنیت کی وجہ سے، وہ مستقل طور پر برانڈڈ محسوس نہیں کرتے تھے۔ اس کی وجہ سے انہوں نے اپنے بارے میں کچھ مفید سیکھنے کی کوشش کی اور

تعلقات، کچھ ایسا جو وہ مستقبل میں بہتر تجربہ حاصل کرنے کے لئے استعمال کر سکتے ہیں۔ اور وہ جانتے تھے کہ آگے کیسے بڑھنا ہے اور اس مستقبل کو کس طرح گلے لگانا ہے۔

میری کزن کیتھی ترقی کی ذہنیت کی علامت ہے۔ کئی سال پہلے، شادی کے تئیس سال بعد، اس کے شوہر نے اسے چھوڑ دیا۔ اس کے بعد، چوٹ کی توہین میں اضافہ کرنے کے لئے، وہ ایک حادثے میں تھی اور اس کی ٹانگ میں چوٹ لگی تھی۔ وہاں وہ ایک ہفتہ کی رات گھر میں اکیلی بیٹھی تھی، جب اس نے اپنے آپ سے کہا، "اگر میں یہاں بیٹھوں گی اور اپنے آپ پر افسوس محسوس کروں گی تو مجھے برا لگے گا!" (شاید یہ فقرہ ترقی کی ذہنیت کا منتر ہونا چاہئے۔ باہر وہ ایک رقص (ٹانگ اور سب) میں گئی جہاں اس کی ملاقات اپنے مستقبل کے شوہر سے ہوئی۔

کوئٹہ خاندان نے تمام اسٹاپس نکال لیے تھے۔ نکول کوئٹہ اپنی شادی کے خوبصورت لباس میں رولس رائس پہن کر گر جا گھر پہنچی تھیں۔ آرچ بشپ تقریب کے انتظار میں اندر موجود تھے اور دنیا بھر سے سیکڑوں دوست اور رشتہ دار اس تقریب میں موجود تھے۔ سب کچھ ٹھیک تھا جب تک کہ بہترین آدمی نکول کے پاس نہیں گیا اور اسے خبر سنائی۔ دولہا نہیں آئے گا۔ کیا آپ صدمے، درد کا تصور کر سکتے ہیں؟

گھر والوں نے سینکڑوں مہمانوں کے بارے میں سوچتے ہوئے استقبالیہ اور عشائیہ کے ساتھ گزرنے کا فیصلہ کیا۔ پھر، نکول کے ارد گرد جمع ہوتے ہوئے، انہوں نے اس سے پوچھا کہ وہ کیا کرنا چاہتی ہے۔ بڑی ہمت کا مظاہرہ کرتے ہوئے، وہ ایک چھوٹے سے سیاہ لباس میں تبدیل ہو گئیں، پارٹی میں گئیں، اور "میں زندہ رہوں گی" پر اکیلے رقص کیا۔ یہ وہ رقص نہیں تھا جس کی انہوں نے توقع کی تھی، لیکن یہ وہ رقص تھا جس نے انہیں اگلے دن قومی پریس میں ہمت کی علامت بنا دیا۔ نکول اس فٹ بال کھلاڑی کی طرح تھی جو غلط راستے سے دوڑتی تھی۔ یہاں ایک ایسا واقعہ تھا جو اس کی تعریف اور کمی کر سکتا تھا۔ اس کے بجائے یہ وہ تھا جس نے اسے بڑھایا۔

یہ دلچسپ ہے۔ نکول نے اپنی شادی میں کھڑے ہونے کے درد اور صدمے کے بارے میں بار بار بات کی، لیکن انہوں نے کبھی بھی توہین کا لفظ استعمال نہیں کیا۔ اگر اس نے اپنے آپ کا فیصلہ کیا ہوتا، خود کو ناقص اور نااہل محسوس کیا ہوتا تو وہ بھاگ کر چھپ جاتی۔ اس کے بجائے، اس کے اچھے صاف درد نے اسے اپنے دوستوں اور رشتہ داروں کی محبت کے ساتھ اپنے ارد گرد گھیرنے اور شفا یابی کا عمل شروع کرنے کے قابل بنادیا۔

ویسے، دولہے کے ساتھ کیا ہوا تھا؟ معلوم ہوا کہ وہ ہنی مون پر گئے ہوئے تھے اور خود ہی تاہیتی کے لیے روانہ ہو گئے تھے۔ نکول کے ساتھ کیا ہوا؟ چند سال بعد، اسی شادی کے لباس اور اسی چرچ میں، اس نے ایک عظیم لڑکے سے شادی کی۔ کیا وہ خوفزدہ تھا؟ نہیں، وہ کہتی ہیں: "میں جانتی تھی کہ وہ وہاں ہوں گے۔"

جب آپ اس بارے میں سوچتے ہیں کہ کس طرح انکار لوگوں کو زخم دیتا ہے اور مقررہ ذہنیت کے حامل افراد کو بھڑکاتا ہے، تو یہ کوئی تعجب کی بات نہیں ہوگی کہ مقررہ ذہنیت کے حامل بچے

مانڈ سیٹ وہ ہیں جو طعنوں اور غنڈہ گردی پر پر تشدد انتقام کے خیالات کے ساتھ رد عمل ظاہر کرتے ہیں۔ میں بعد میں اس پر واپس آتا ہوں۔

تعلقات مختلف ہیں

باصلاحیت افراد کے اپنے مطالعے میں، بیجنم بلوم نے کنسرٹ پیانو نواز، مجسمہ ساز، اولمپک تیراک، ٹینس کھلاڑی، ریاضی دان اور ریسرچ نیورولوجسٹ شامل تھے۔ لیکن وہ لوگ نہیں جو باہمی تعلقات میں باصلاحیت تھے۔ اس نے منصوبہ بنایا۔ بہر حال، بہت سارے پیشے ہیں جن میں باہمی مہارتیں کلیدی کردار ادا کرتی ہیں - اساتذہ، ماہر نفسیات، منتظمین، سفارت کار۔ لیکن بلوم نے چاہے کتنی ہی کوشش کیوں نہ کی، اسے سماجی صلاحیت کی پیمائش کرنے کا کوئی متفقہ طریقہ نہیں مل سکا۔

کبھی کبھی ہمیں یقین بھی نہیں ہوتا کہ یہ ایک صلاحیت ہے۔ جب ہم غیر معمولی باہمی صلاحیتوں کے حامل لوگوں کو دیکھتے ہیں، تو ہم واقعی انہیں باصلاحیت نہیں سمجھتے ہیں۔ ہم انہیں ٹھنڈے لوگ یا دلکش لوگ سمجھتے ہیں۔ جب ہم شادی کا ایک اچھا رشتہ دیکھتے ہیں، تو ہم یہ نہیں کہتے کہ یہ لوگ شاندار تعلقات بنانے والے ہیں۔ ہم کہتے ہیں کہ وہ اچھے لوگ ہیں۔ یا ان کے پاس کیمسٹری ہے۔ مطلب کیا ہے؟ اس کا مطلب یہ ہے کہ ایک معاشرے کے طور پر، ہم تعلقات کی مہارت کو نہیں سمجھتے ہیں۔ پھر بھی لوگوں کے رشتوں میں سب کچھ داؤ پر لگا ہوا ہے۔ شاید یہی وجہ ہے کہ ڈینیئل گولمین کی جذباتی ذہانت نے اس طرح کے جواب دہ دل کو متاثر کیا۔ اس نے کہا: سماجی اور جذباتی مہارتیں ہیں اور میں آپ کو بتا سکتا ہوں کہ وہ کیا ہیں۔

ذہنیت ایک اور جہت کا اضافہ کرتی ہے۔ وہ ہمیں اس بارے میں مزید سمجھنے میں مدد کرتے ہیں کہ لوگ اکثر ان مہارتوں کو کیوں نہیں سیکھتے ہیں جن کی انہیں ضرورت ہوتی ہے یا ان کے پاس موجود

مہارتوں کا استعمال کرتے ہیں۔ کیوں لوگ اپنے آپ کو نئے رشتوں میں اتنی امید کے ساتھ پھینک دیتے ہیں، صرف خود کو کمزور کرنے کے لئے۔ کیوں محبت اکثر میدان جنگ میں بدل جاتی ہے جہاں قتل عام حیرت انگیز ہوتا ہے۔ اور، سب سے اہم، وہ ہمیں یہ سمجھنے میں مدد کرتے ہیں کہ کیوں کچھ لوگ دیر پا اور اطمینان بخش تعلقات بنانے کے قابل ہیں۔

محبت میں پڑنے والی ذہنیت

اب تک، ایک طے شدہ ذہنیت رکھنے کا مطلب یہ ہے کہ آپ کی ذاتی خصوصیات طے شدہ ہیں۔ لیکن رشتوں میں، دو اور چیزیں تصویر میں داخل ہوتی ہیں۔ آپ کا ساتھی اور خود رشتہ۔ اب آپ تین چیزوں کے بارے میں ایک طے شدہ ذہنیت رکھ سکتے ہیں۔ آپ یقین کر سکتے ہیں کہ آپ کی خصوصیات طے شدہ ہیں، آپ کے ساتھی کی خصوصیات طے شدہ ہیں، اور تعلقات کی خصوصیات طے شدہ ہیں۔ کہ یہ فطری طور پر اچھا ہے

یا برا، مطلب رکھنے والا یا نہ ہونے والا۔ اب یہ سب چیزیں فیصلے کے لیے ہیں۔
ترقی کی ذہنیت کہتی ہے کہ ان تمام چیزوں کو ترقی دی جاسکتی ہے۔ آپ، آپ کے ساتھی اور
تعلقات سب ترقی اور تبدیلی کی صلاحیت رکھتے ہیں۔

طے شدہ ذہنیت میں، آنیڈیل فوری، کامل اور دائمی مطابقت ہے۔ جیسا کہ ہونا چاہیے تھا۔ جیسے
غروب آفتاب میں سواری کرنا۔ جیسے "وہ ہمیشہ خوشی سے رہتے تھے۔
بہت سے لوگ یہ محسوس کرنا چاہتے ہیں کہ ان کا رشتہ خاص ہے اور صرف کچھ موقع کا واقعہ نہیں
ہے۔ یہ ٹھیک لگتا ہے۔ تو طے شدہ ذہنیت کے ساتھ کیا مسئلہ ہے؟ یہاں دو ہیں۔

1. میں آپ کو اس پر کام کرنا ہے، یہ ہونا نہیں تھا

ایک مسئلہ یہ ہے کہ طے شدہ ذہنیت کے حامل لوگ ہر اچھی چیز کو خود بخود ہونے کی توقع رکھتے ہیں۔ ایسا
نہیں ہے کہ شراکت دار اپنے مسائل کو حل کرنے یا مہارت حاصل کرنے میں ایک دوسرے کی مدد
کرنے کے لئے کام کریں گے۔ وہ یہ ہے کہ یہ جادوئی طور پر ان کی محبت کے ذریعے ہوگا، جس طرح یہ
سلیپنگ بیوٹی کے ساتھ ہوا تھا، جس کی کوما اس کے شہزادے کے بوسہ سے ٹھیک ہو گئی تھی، یا سنڈریلا
کے ساتھ، جس کی تکلیف دہ زندگی اچانک اس کے شہزادے نے تبدیل کر دی تھی۔

چارلین کے دوستوں نے اسے شہر کے نئے موسیقار میکس کے بارے میں بتایا۔ وہ سمفونی آرکیسٹر
کے ساتھ سیلو بجانے آیا تھا۔ اگلی رات، چارلین اور اس کے دوست آرکیسٹر کی پرفارمنس دیکھنے گئے،
اور جب وہ بعد میں بیک اسٹیج پر گئے، تو میکس نے چارلین کا ہاتھ پکڑا اور کہا، "اگلی بار، چلو اسے لمبا کرتے
ہیں۔" اسے اس کی شدید، رومانوی ہوا کے ساتھ لیا گیا تھا، اور اسے اس کے دلکش انداز اور غیر ملکی شکل
کے ساتھ لیا گیا تھا۔ جیسے جیسے وہ باہر گئے، شدت بڑھتی گئی۔ ایسا لگتا تھا کہ وہ ایک دوسرے کو گہرائی سے

سمجھتے ہیں۔ وہ ایک ہی چیز سے لطف اندوز ہوتے تھے۔ کھانا، لوگوں کا تجزیہ، سفر۔ دونوں نے سوچا کہ تم ساری زندگی کہاں رہے ہو؟

تاہم، وقت کے ساتھ، میکس موڈی ہو گیا۔ دراصل، وہ ایسا ہی تھا۔ یہ شروع میں ظاہر نہیں ہوا۔ جب وہ خراب موڈ میں تھا، تو وہ اکیلا چھوڑنا چاہتا تھا۔ چارلین اس بارے میں بات کرنا چاہتا تھا جو اسے پریشان کر رہا تھا، لیکن اس نے اسے پریشان کر دیا۔ "بس مجھے اکیلا چھوڑ دو،" وہ زیادہ سے زیادہ زور دے کر کہتے تھے۔ تاہم، چارلین خود کو خاموش محسوس کرے گی۔

اس کے علاوہ، اس کا موڈ ہمیشہ آسان اوقات میں نہیں ہوتا تھا۔ کبھی کبھار جوڑے کو باہر جانا ہوتا تھا۔ کبھی کبھار انہوں نے اکیلے ایک خاص رات کے کھانے کی منصوبہ بندی کی تھی۔ یا تو وہ ایسا نہیں کرنا چاہتا تھا، یا وہ اس کی اداسی کو برداشت کرے گی۔

ساری شام خاموشی۔ اگر اس نے ہلکی پھلکی بات چیت کرنے کی کوشش کی تو وہ اس سے مایوس ہو جائے گا: "مجھے لگتا ہے کہ تم نے مجھے سمجھا ہے۔"

دوستوں نے یہ دیکھ کر کہ وہ ایک دوسرے کا کتنا خیال رکھتے ہیں، ان پر زور دیا کہ وہ اس مسئلے پر کام کریں۔ لیکن ان دونوں نے بڑے دکھ کے ساتھ محسوس کیا کہ اگر یہ رشتہ صحیح ہوتا تو انہیں اتنی محنت نہیں کرنی پڑتی۔ اگر یہ صحیح رشتہ ہوتا تو وہ صرف ایک دوسرے کی ضروریات کو سمجھنے اور ان کا احترام کرنے کے قابل ہوتے۔ لہذا وہ الگ ہو گئے اور بالآخر الگ ہو گئے۔

ترقی کی ذہنیت میں، اب بھی وہ دلچسپ ابتدائی دہن ہو سکتا ہے، لیکن اس ذہنیت میں لوگ جادو کی توقع نہیں کرتے ہیں۔ ان کا ماننا ہے کہ ایک اچھا، دیر پا تعلق کوشش اور ناگزیر اختلافات کے ذریعے کام کرنے سے آتا ہے۔

لیکن جو لوگ طے شدہ ذہنیت کے حامل ہیں وہ اسے نہیں خریدتے۔ طے شدہ ذہنیت کا خیال یاد رکھیں کہ اگر آپ میں صلاحیت ہے تو آپ کو سخت محنت نہیں کرنی چاہیے؟ یہ وہی عقیدہ ہے جو رشتوں پر لاگو ہوتا ہے: اگر آپ مطابقت رکھتے ہیں تو، سب کچھ قدرتی طور پر آنا چاہئے۔

تعلقات کا ہر ایک ماہر اس سے متفق نہیں ہے۔

معروف ماہر نفسیات آرون بیک کا کہنا ہے کہ تعلقات کے لیے سب سے زیادہ تباہ کن عقائد میں سے ایک یہ ہے کہ 'اگر ہمیں اس پر کام کرنے کی ضرورت ہے تو ہمارے تعلقات میں کچھ سنگین خرابی ہے۔'

تعلقات پر تحقیق کرنے والے جان گوٹ مین کا کہنا ہے کہ 'ہر شادی کو صحیح راستے پر رکھنے کی کوشش کی ضرورت ہوتی ہے۔ مسلسل تناؤ رہتا ہے۔'

ان قوتوں کے درمیان جو آپ کو متحد رکھتی ہیں اور جو آپ کو الگ تھلگ کر سکتی ہیں۔

ذاتی کامیابی کی طرح، یہ یقین۔ کہ کامیابی کو کوشش کی ضرورت نہیں ہونی چاہئے۔ لوگوں کو اس

چیز سے محروم کر دیتا ہے جس کی انہیں اپنے تعلقات کو پھلنے پھولنے کی ضرورت ہوتی ہے۔ شاید یہی وجہ ہے کہ بہت سارے تعلقات باسی ہو جاتے ہیں۔ کیونکہ لوگوں کا خیال ہے کہ محبت میں رہنے کا مطلب کبھی بھی ٹیکس لگانے والا کچھ بھی نہیں کرنا ہے۔

ذہن کا مطالعہ

کم کوشش کے عقیدے کا ایک حصہ یہ خیال ہے کہ جوڑوں کو ایک دوسرے کے دماغ کو پڑھنے کے قابل ہونا چاہئے: ہم ایک جیسے ہیں۔ میرے ساتھی کو معلوم ہونا چاہئے کہ میں کیا سوچتا ہوں، محسوس کرتا ہوں، اور ضرورت کرتا ہوں اور مجھے معلوم ہونا چاہئے کہ میرا ساتھی کیا سوچتا ہے، محسوس کرتا ہے اور اس کی ضرورت ہے۔ لیکن یہ ناممکن ہے۔ بات چیت کرنے کے بجائے ذہن پڑھنا لازمی طور پر پیچھے ہٹ جاتا ہے۔

معروف خاندانی ماہر نفسیات ایلین سیوتج نے ٹام اور لوسی کی وضاحت کی ہے۔ تین مہینے ایک ساتھ رہنے کے بعد، ٹام نے لوسی کو مطلع کیا کہ ان کے تعلقات میں عدم توازن ہے۔ لوسی نے اس کے ذہن کو پڑھتے ہوئے فیصلہ کیا کہ ٹام کا مطلب یہ ہے کہ وہ اس کے مقابلے میں اس رشتے میں کم ہے۔ اس نے حوصلہ شکنی محسوس کی۔ کیا اسے ایسا کرنے سے پہلے ہی یہ رشتہ توڑ دینا چاہیے؟ تاہم، تھر اپی سیشن کے بعد، لوسی نے یہ جاننے کی ہمت کی کہ اس کا کیا مطلب ہے۔ معلوم ہوا کہ ٹام اس رشتے کو بہتر بنانے اور اسے اگلی سطح پر لے جانے کی اپنی خواہش کا اظہار کرنے کے لئے ایک میوزیکل اصطلاح کا استعمال کر رہا تھا۔

میں تقریباً اسی جال میں پھنس گیا۔ میرے شوہر اور میں چند ماہ پہلے ملے تھے، اور سب کچھ اچھا چل رہا تھا۔ پھر ایک شام، جب ہم ایک ساتھ بیٹھے تھے، اس نے مجھ سے کہا، "مجھے مزید جگہ کی ضرورت ہے۔ سب کچھ خالی ہو گیا۔ مجھے یقین نہیں آ رہا تھا کہ میں کیسا سن رہا تھا۔ کیا میں اس رشتے کے بارے میں مکمل طور پر غلط تھا؟ آخر میں، میں نے اپنی ہمت کا اظہار کیا۔ "آپ کا کیا مطلب ہے؟" میں نے پوچھا۔ اس نے کہا، "میں چاہتا ہوں کہ تم وہاں چلے جاؤ تا کہ میرے پاس مزید جگہ ہو سکے۔ مجھے خوشی ہے کہ میں نے پوچھا۔"

ہر چیز پر اتفاق

ذہن پڑھنے پر یقین کرنا عجیب بات ہے۔ لیکن یہ اس وقت سمجھ میں آتا ہے جب آپ کو احساس ہوتا ہے کہ ایک طے شدہ ذہنیت کے حامل بہت سے لوگوں کا خیال ہے کہ ایک جوڑے کو ایک دوسرے کے تمام خیالات کا اشتراک کرنا چاہئے۔

اگر آپ ایسا کرتے ہیں تو، آپ کو مواصلات کی ضرورت نہیں ہے۔ آپ صرف یہ فرض کر سکتے

ہیں کہ آپ کا ساتھی چیزوں کو اسی طرح دیکھتا ہے جیسے آپ کرتے ہیں۔

ریمنڈنی اور ان کے ساتھیوں نے جوڑے یہاں آکر اپنے تعلقات کے بارے میں اپنے خیالات پر تبادلہ خیال کیا۔ طے شدہ ذہنیت کے حامل افراد نے اپنے اور اپنے ساتھی کے تعلقات کو دیکھنے کے طریقے میں معمولی اختلافات کے بارے میں بات کرنے کے بعد بھی خطرہ اور دشمنی محسوس کی۔ یہاں تک کہ ایک معمولی تضاد نے بھی ان کے اس یقین کو خطرے میں ڈال دیا کہ وہ ایک دوسرے کے تمام خیالات سے متفق ہیں۔

ایک جوڑے کے لئے ایک دوسرے کے تمام مفروضات اور توقعات کا اشتراک کرنا ناممکن ہے۔ کوئی یہ فرض کر سکتا ہے کہ بیوی کام کرنا بند کر دے گی اور اس کی مدد کی جائے گی۔ دوسرا، کہ وہ برابر کی کمانے والی ہوگی۔ ایک یہ فرض کر سکتا ہے کہ ان کے پاس مضافات میں ایک گھر ہوگا، دوسرا یہ کہ ان کے پاس بوہیمین محبت کا گھونسلہ ہوگا۔

مائیکل اور رابن نے ابھی کالج کی تعلیم مکمل کی تھی اور شادی کرنے والے تھے۔ وہ بوہیمین - لو - گھونسلے کی قسم کا تھا۔ اس نے سوچا کہ شادی کے بعد، وہ ایک ساتھ نوجوان، ہپ گرینوچ گاؤں کی زندگی سے لطف اندوز ہوں گے۔

لہذا جب اسے مثالی اپارٹمنٹ ملا تو، اس نے سوچا کہ وہ خوش ہوگی۔ جب اس نے اسے دیکھا تو وہ بے چین ہو گئی۔ وہ اپنی ساری زندگی چھوٹے چھوٹے اپارٹمنٹس میں رہ رہی تھی، اور یہاں یہ سب کچھ دوبارہ ختم ہو گیا۔ شادی شدہ لوگوں کو اچھے گھروں میں رہنا تھا اور باہر نئی گاڑیاں کھڑی تھیں۔ ان دونوں نے محسوس کیا کہ ان کے ساتھ دھوکہ ہوا ہے، اور یہ وہاں سے بہتر نہیں ہوا۔

جوڑے غلطی سے یقین کر سکتے ہیں کہ وہ ہر شخص کے حقوق اور فرائض پر متفق ہیں۔ خالی جگہ کو پر

کریں:

"ایک شوہر کی حیثیت سے مجھے یہ حق حاصل ہے۔ ___ اور میری بیوی کا فرض ہے کہ

___."

"ایک بیوی کی حیثیت سے، مجھے یہ حق حاصل ہے۔ اور میرے شوہر کی ذمہ داری ہے کہ

___."

کچھ چیزیں شراکت داروں کو ان کے حقوق کی خلاف ورزی سے زیادہ غصہ دلا سکتی ہیں۔ اور کچھ چیزیں ایک ساتھی کو اس سے زیادہ غصہ دلا سکتی ہیں کہ دوسرے کو کسی ایسی چیز کا حق دار محسوس ہو جس کے بارے میں آپ کو نہیں لگتا کہ وہ ان کے پاس آ رہا ہے۔

جان گوٹ مین کا کہنا ہے کہ 'میں نے نوبیا ہتامر دوں کا انٹرویو کیا ہے جنہوں نے مجھے فخر کے ساتھ بتایا کہ 'میں برتن نہیں دھونے جا رہا ہوں۔ یہ ایک عورت کا کام ہے۔' دو سال بعد وہی لوگ مجھ سے پوچھتے ہیں، 'میں اور میری بیوی اب جنسی تعلقات کیوں نہیں رکھتے؟' "

اب، ایک جوڑا روایتی کرداروں پر متفق ہو سکتا ہے۔ یہ ان پر منحصر ہے۔ لیکن یہ اسے ایک حق کے طور پر ماننے سے مختلف ہے۔

جب جینٹ (ایک مالیاتی تجزیہ کار) اور فل (ایک ریل اسٹیٹ ایجنٹ) کی ملاقات ہوئی، تو اسے ابھی ایک نیا اپارٹمنٹ ملا تھا اور وہ سوچ رہا تھا کہ وہ اپنے دوستوں کے ایک گروپ کے لئے ایک ہاؤس

وارمنگ پارٹی، رات کا کھانا چاہتا ہے۔ جب جینٹ نے کہا، "چلو یہ کرتے ہیں،" تو وہ بہت خوش ہوا۔ اس کا زور "ایس" پر تھا۔ چونکہ وہ زیادہ تجربہ کار باورچی اور پارٹی دینے والی تھیں، تاہم، انہوں نے زیادہ تر تیاری کی، اور انہوں نے یہ خوشی سے کیا۔ وہ یہ دیکھ کر بہت خوش ہوئی کہ وہ اس تقریب کے انعقاد سے کتنا خوش تھا۔ یہ مسئلہ مہمانوں کے آنے کے بعد شروع ہوا۔ فل ابھی پارٹی میں گیا تھا۔ انہوں نے مہمان کی طرح کام کیا۔ جیسے اسے سارا کام جاری رکھنا تھا۔ وہ غصے میں تھا۔

پختہ کام یہ ہوتا کہ اسے ایک طرف لے کر بحث کی جاتی۔ اس کے بجائے، اس نے اسے سبق سکھانے کا فیصلہ کیا۔ وہ بھی پارٹی میں گئی تھی۔ خوش قسمتی سے، حق داری اور انتقام ان کے تعلقات میں ایک نمونہ نہیں بن گیا۔ بات چیت ہوئی۔ مستقبل میں، چیزوں پر تبادلہ خیال کیا گیا، فرض نہیں کیا گیا۔ کوشش نہ کرنے والا رشتہ ایک تباہ شدہ رشتہ ہے، نہ کہ ایک عظیم رشتہ۔ یہ درست طریقے سے بات چیت کرنے کے لئے کام لیتا ہے اور اس کے لئے کام لگتا ہے

متضاد امیدوں اور عقائد کو بے نقاب کریں اور حل کریں۔ اس کا مطلب یہ نہیں ہے کہ "وہ ہمیشہ خوشی سے رہتے تھے"، لیکن یہ اس طرح ہے جیسے "انہوں نے ہمیشہ خوشی سے کام کیا۔"

2. مسائل کردار کی خامیوں کی نشاندہی کرتے ہیں

طے شدہ ذہنیت کے ساتھ دوسری بڑی مشکل یہ یقین ہے کہ مسائل گہری خامیوں کی علامت ہیں۔ لیکن جس طرح ناکامیوں کے بغیر کوئی بڑی کامیابی نہیں ہے، اسی طرح راستے میں تنازعات اور مسائل کے بغیر کوئی عظیم تعلقات نہیں ہیں۔

جب ایک طے شدہ ذہنیت والے لوگ اپنے تنازعات کے بارے میں بات کرتے ہیں، تو وہ الزام عائد کرتے ہیں۔ بعض اوقات وہ خود کو مورد الزام ٹھہراتے ہیں، لیکن اکثر وہ اپنے ساتھی کو مورد الزام ٹھہراتے ہیں۔ اور وہ ایک خصوصیت یعنی کردار کی خامی کو مورد الزام ٹھہراتے ہیں۔ لیکن یہ یہاں ختم نہیں ہوتا۔ جب لوگ اس مسئلے کے لئے اپنے ساتھی کی شخصیت کو مورد الزام ٹھہراتے ہیں تو وہ ان کے بارے میں غصہ اور نفرت محسوس کرتے ہیں۔

اور یہ جاری رہتا ہے: چونکہ مسئلہ طے شدہ خصوصیات سے آتا ہے، لہذا اسے حل نہیں کیا جاسکتا ہے۔

لہذا جب طے شدہ ذہنیت کے حامل افراد اپنے پارٹنرز میں خامیاں دیکھتے ہیں تو وہ ان سے نفرت کرتے ہیں اور پورے رشتے سے غیر مطمئن ہو جاتے ہیں۔ (دوسری طرف ترقی کی ذہنیت والے لوگ اپنے شراکت داروں کی خامیوں کو دیکھ سکتے ہیں اور پھر بھی سوچتے ہیں کہ ان کے درمیان ایک اچھا رشتہ ہے۔

بعض اوقات طے شدہ ذہنیت کے حامل افراد اپنے آپ کو پارٹنر یا رشتے میں مسائل سے اندھا کر

لیتے ہیں لہذا انہیں اس راستے پر نہیں جانا پڑے گا۔

ہر کسی نے سوچا کہ یون ایک فلرٹ کر رہا ہے۔ اسے پر اسرار فون کالز آرہی تھیں۔ وہ اکثر بچوں کو لینے میں دیر کر دیتی تھی۔ اس کی "لڑکیوں کے ساتھ راتیں" دگنی ہو گئیں۔ اس کا ذہن اکثر کہیں اور ہوتا تھا۔ اس کے شوہر چارلی نے کہا کہ وہ ابھی ایک مرحلے سے گزر رہی تھی۔ "تمام عورتیں اس طرح کے وقت سے گزرتی ہیں،" انہوں نے زور دے کر کہا۔ "اس کا مطلب یہ نہیں ہے کہ اس کے پاس ایک لڑکا ہے۔"

چارلی کے بہترین دوست نے اس پر زور دیا کہ وہ اس پر غور کرے۔ لیکن چارلی نے محسوس کیا کہ اگر وہ حقیقت کا سامنا کرے گا۔ اور یہ منفی تھا۔ تو اس کی دنیا تباہ ہو جائے گی۔ طے شدہ ذہنیت میں، اسے اس خیال کا سامنا کرنا پڑے گا کہ یا تو (1) جس عورت سے وہ محبت کرتا تھا وہ ایک برا شخص تھا، (2) وہ ایک برا شخص تھا اور اسے بھگا دیا تھا، یا (3) ان کے تعلقات خراب اور ناقابل تلافی تھے۔

وہ ان میں سے کسی کو بھی سنبھال نہیں سکتا تھا۔ اسے ایسا نہیں لگا کہ ایسے مسائل ہیں جن کو حل کیا جاسکتا ہے، کہ وہ اسے ایک پیغام بھیج رہی ہے۔

وہ یہ سننا چاہتا تھا: مجھے معمولی نہ سمجھو۔ مجھے مزید توجہ کی ضرورت ہے۔

ترقی کی ذہنیت کا مطلب یہ نہیں ہے کہ وہ لازمی طور پر اس کا سامنا کرے گا، لیکن وہ اس صورتحال کا سامنا کرے گا۔ وہ سوچتا تھا کہ کیا غلط تھا۔ شاید کسی مشیر کے ساتھ اس مسئلے کو تلاش کریں۔ آگے کیا کرنا ہے اس کے بارے میں ایک باخبر فیصلہ کریں۔ اگر مسائل کو حل کرنا تھا، تو کم از کم ایک موقع ضرور ہو گا۔

ہر ایک ہارا ہوا ہے

پینیلوپ کے دوست گھر پر بیٹھ کر شکایت کر رہے تھے کہ کوئی اچھا آدمی نہیں ہے۔ پینیلوپ باہر گیا اور انہیں پایا۔ ہر بار، وہ ایک اچھا لڑکا تلاش کرتی تھی اور ایڑیوں پر سر جھکا دیتی تھی۔ وہ اپنے دوستوں سے کہتی تھیں کہ جب انہوں نے دلہن کے میگزین پڑھنا شروع کیے اور عملی طور پر مقامی اخبار کے لیے اعلان لکھنا شروع کیا۔ وہ اس پر یقین کریں گے کیونکہ وہ ہمیشہ ایک ایسا لڑکا تھا جس کے لئے بہت کچھ ہوتا تھا۔

لیکن پھر کچھ ہو جائے گا۔ ان میں سے ایک کے لئے یہ ختم ہو گیا تھا جب اس نے اسے سا لگرہ کا شاندار تحفہ دیا۔ دوسرے نے اپنے کھانے پر کیچپ لگایا اور کبھی کبھی سفید جوتے پہنے۔ ایک اور کی الیکٹرانک عادات خراب تھیں: ان کے سیل فون کے آداب خراب تھے اور وہ بہت زیادہ ٹی وی دیکھتے تھے۔ اور یہ صرف ایک جزوی فہرست ہے۔

یہ فرض کرتے ہوئے کہ خصوصیات طے شدہ ہیں پینیلوپ فیصلہ کرے گا کہ وہ ان خامیوں کے ساتھ زندہ نہیں رہ سکتی ہے۔ لیکن ان میں سے زیادہ تر گہرے یا سنگین کردار کے مسائل نہیں تھے جن کو تھوڑی سی بات چیت کے ساتھ حل نہیں کیا جاسکتا تھا۔

میرے شوہر اور میں تقریباً ایک سال سے ایک ساتھ تھے اور، جیسے ہی میری سالگرہ قریب آئی، میں نے ایک واضح پیغام بھیجا: "میں کرایہ دار نہیں ہوں، لیکن مجھے ایک اچھا تحفہ پسند ہے۔ انہوں نے کہا، "کیا یہ وہ سوچ نہیں ہے جو اہمیت رکھتی ہے؟" میں نے جواب دیا، "لوگ یہی کہتے ہیں جب وہ اس پر غور نہیں کرنا چاہتے ہیں۔"

"سال میں ایک بار،" میں نے آگے کہا، "ہم میں سے ہر ایک کا اپنا دن ہوتا ہے۔ میں آپ سے محبت کرتا ہوں اور میں آپ کے لئے تحفہ منتخب کرنے میں وقت اور کوشش لگانے کا ارادہ رکھتا ہوں۔ میں چاہتا ہوں کہ آپ میرے لیے بھی ایسا ہی کریں۔ اس نے مجھے کبھی مایوس نہیں کیا۔"

پینیلوپ نے فرض کیا کہ کہیں نہ کہیں کوئی ایسا شخص ہے جو پہلے سے ہی کامل تھا۔ تعلقات کے ماہر ڈینیئل ویل کا کہنا ہے کہ پارٹنر کا انتخاب مسائل کا ایک مجموعہ منتخب کرنا ہے۔ کوئی پریشانی سے پاک امیدوار نہیں ہیں۔ چال یہ ہے کہ ایک دوسرے کی حدود کو تسلیم کیا جائے، اور وہاں سے تعمیر کی جائے۔

خامیاں اڑتی ہیں

برینڈا اور جیک ڈینیل ویل کے گاہک تھے، اور وہ یہ کہانی بتاتا ہے۔ برینڈا کام سے گھر آیا اور جیک کو ایک لمبی، تفصیلی کہانی سنائی جس کا کوئی واضح نقطہ نہیں تھا۔ جیک آنسوؤں سے اکتا گیا تھا لیکن شائستہ ہونے کے لئے اسے چھپانے کی کوشش کی۔ تاہم، برینڈا اپنے حقیقی احساسات کو محسوس کر سکتا تھا، لہذا، مزید تفریحی ہونے کی امید میں، اس نے ایک اور لامتناہی کہانی کا آغاز کیا، جس میں کام پر ایک پروجیکٹ کے بارے میں بھی بتایا گیا تھا۔ جیک پھٹنے کے لیے تیار تھا۔ وہ دونوں ذہنی طور پر دائیں اور بائیں طرف کی خصوصیات کا مظاہرہ کر رہے تھے۔ ویلے کے مطابق، وہ دونوں سوچ رہے تھے برینڈا بورنگ ہے، جیک خود غرض ہے، اور ہمارا رشتہ اچھا نہیں ہے۔

در حقیقت، دونوں کا مطلب اچھا تھا۔ برینڈا صاف صاف کہنے سے ڈرتی تھی کہ اس نے اس دن دفتر میں کچھ اچھا کام کیا تھا۔ وہ فخر نہیں کرنا چاہتی تھی۔ لہذا اس کے بجائے اس نے اپنے منصوبے کی چھوٹی چھوٹی تفصیلات کے بارے میں بات کی۔ جیک غیر مہذب نہیں ہونا چاہتا تھا، لہذا برینڈا سے سوالات پوچھنے یا اپنی الجھن کا اظہار کرنے کے بجائے، اس نے خود کو مضبوط کیا اور اس کی کہانی کے ختم ہونے کا انتظار کیا۔

جیک کو صرف یہ کہنے کی ضرورت تھی، "آپ جانتے ہیں، بیٹی، جب آپ بہت ساری تفصیلات میں جاتے ہیں، تو میں آپ کی بات کھودیتا ہوں اور مایوس ہو جاتا ہوں۔ آپ مجھے کیوں نہیں بتاتے کہ آپ اس منصوبے کے بارے میں پر جوش کیوں ہیں؟ میں واقعی یہ سننا پسند کروں گا۔"

یہ بات چیت کا مسئلہ تھا، شخصیت یا کردار کا مسئلہ نہیں۔ پھر بھی طے شدہ ذہنیت میں الزام تیزی سے اور غصے میں آیا۔

ویسے، مجھے یہ کہانیاں پسند ہیں۔ جب میں بچہ تھا تو ٹیڈ ہوم جرنل کے ہر شمارے میں ایک فیچر ہوتا

تھا جس کا عنوان تھا "کیا یہ شادی محفوظ کی جاسکتی ہے؟" عام طور پر، جواب ہاں تھا۔ میں نے ان کہانیوں کو کھایا، شادی کے غلط ہونے کے تمام طریقوں سے متاثر ہوا اور اس سے بھی زیادہ متاثر ہوا کہ اس کی مرمت کیسے کی جاسکتی ہے۔

آرون بیک کی جانب سے بیان کی جانے والی ٹیڈ اور کیرن کی کہانی اس بات کی کہانی ہے کہ کس طرح طے شدہ ذہنیت کے حامل دو افراد ایک دوسرے کی نظروں میں تمام اچھی خصوصیات سے نکل کر تمام برے لوگوں تک پہنچ گئے۔

جب ٹیڈ اور کیرن کی ملاقات ہوئی، تو وہ ایک دوسرے کی طرف متوجہ ہو رہے تھے۔ کیرن نے خود ساختگی اور ہلکی پن کا اظہار کیا۔ ٹیڈ، ایک سنجیدہ لڑکا جس کے کندھوں پر دنیا کا بوجھ تھا، نے محسوس کیا کہ اس کی بے پرواہ موجودگی نے اس کی زندگی بدل دی۔ "وہ جو کچھ بھی کہتی اور کرتی ہے وہ دلکش ہوتی ہے،" انہوں نے کہا۔ اس کے بدلے میں، ٹیڈ نے چٹان کی طرح "باپ کی شکل" کی نمائندگی کی جو اس کے پاس کبھی نہیں تھی۔ وہ صرف ایک مستحکم، قابل اعتماد شخص تھا جو اسے تحفظ کا احساس دے سکتا تھا۔

لیکن کچھ سال بعد، ٹیڈ نے کیرن کو ایک غیر ذمہ دار ایئر ہیڈ کے طور پر دیکھا۔ "وہ کبھی کسی چیز کو سنجیدگی سے نہیں لیتی۔ میں اس پر انحصار نہیں کر سکتا۔" اور کیرن

ٹیڈ کو ایک فیصلہ کن ظالم کے طور پر دیکھتا تھا، جو اس کی ہر حرکت کا تجزیہ کرتا تھا۔ آخر میں، یہ شادی بچ گئی۔ صرف اس وجہ سے کہ جوڑے نے ایک دوسرے کو غصے کے لیبل سے نہیں بلکہ مددگار اقدامات کے ساتھ جواب دینا سیکھا۔ ایک دن، جب کیرن کام کے بوجھ تلے دبی ہوئی تھی، تو ٹیڈ ایک گندے گھر میں گھر آیا۔ وہ غصے میں تھا اور اسے ڈانٹنا چاہتا تھا، لیکن، اس نے بیک سے جو کچھ سیکھا تھا، اس کی بجائے اس نے اپنے آپ سے کہا، "بالغ کام کیا ہے؟" اس نے چیزوں کو صاف کرنا شروع کر کے اپنے ہی سوال کا جواب دیا۔ وہ فیصلے کے بجائے کیرن کی مدد کی پیش کش کر رہا تھا۔

کیا اس شادی کو بچایا جاسکتا ہے؟

آرون بیک مشاورت میں جوڑوں کو بتاتے ہیں کہ وہ ان طے شدہ ذہنیت کے خیالات کے بارے میں کبھی نہ سوچیں۔ میرا ساتھی تبدیل کرنے سے قاصر ہے۔ کوئی چیز ہمارے تعلقات کو بہتر نہیں بنا سکتی۔ وہ کہتے ہیں کہ یہ خیالات تقریباً ہمیشہ غلط ہوتے ہیں۔

بعض اوقات ان خیالات کے بارے میں سوچنا مشکل ہوتا ہے جیسا کہ بل اور ہیلری کلنٹن کے معاملے میں ہوتا ہے۔ جب وہ صدر تھے تو کلنٹن نے مونیکا لیونسکی کے ساتھ اپنے تعلقات کے بارے میں قوم اور اپنی اہلیہ سے جھوٹ بولا تھا۔ ہیلری نے ان کا دفاع کرتے ہوئے کہا کہ 'میرے شوہر کی غلطیاں ہو سکتی ہیں لیکن انہوں نے مجھ سے کبھی جھوٹ نہیں بولا۔'

سچائی سامنے آئی، کیونکہ اس کا ایک طریقہ ہے، خاص طور پر جب ایک خصوصی استغاثہ کی مدد سے۔ ہیلری کو دھوکہ اور غصے میں آنے کے بعد اب یہ فیصلہ کرنا تھا کہ آیا بل مستقل طور پر برا اور ناقابل اعتماد شوہر ہے یا ایک ایسا شخص جسے بہت زیادہ مدد کی ضرورت ہے۔

یہ ایک اہم نکتہ سامنے لانے کا ایک اچھا وقت ہے: یہ یقین کہ شراکت داروں میں تبدیلی کی

صلاحیت ہے، اس یقین کے ساتھ الجھنا نہیں چاہئے کہ پارٹنر تبدیل ہو جائے گا۔ شراکت دار کو تبدیل کرنا ہے، تبدیلی کا عہد کرنا ہے، اور تبدیلی کی طرف ٹھوس اقدامات کرنا ہے۔

کلنٹن خاندان مشاورت میں گیا اور ایک سال تک ہفتے میں ایک پورا دن گزارا۔ کونسلنگ کے ذریعے بل کو یہ سمجھ میں آیا کہ کس طرح شرابی والدین کے بچے کی حیثیت سے اس نے دوہری زندگی گزارنا سیکھا ہے۔ ایک طرف، اس نے کم عمری میں ہی حد سے زیادہ ذمہ داری اٹھانا سیکھ لیا تھا۔ مثال کے طور پر، ایک لڑکے کے طور پر، اپنے سوتیلے باپ کو اپنی ماں پر حملہ کرنے سے سختی سے منع کرتا ہے۔ دوسری طرف، اس کی زندگی کا ایک اور حصہ تھا جہاں اس نے تھوڑی سی ذمہ داری لی، جہاں اس نے یقین دلایا کہ کچھ بھی ہو رہا ہے سب کچھ ٹھیک ہے۔ اس طرح وہ ٹی وی پر نمودار ہو سکتے تھے اور خلوص دل سے عہد کر سکتے تھے کہ وہ لیونسکی کے ساتھ شامل نہیں تھے۔ وہ اس بے ذمہ داری اور اعلیٰ انکار کی جگہ پر تھا۔

لوگ ہیلری پر زور دے رہے تھے کہ وہ انہیں معاف کر دیں۔ ایک شام اسٹیو ونڈر نے وائٹ ہاؤس کو فون کر کے پوچھا کہ کیا وہ یہاں آسکتے ہیں۔ اس نے معافی کی طاقت پر اس کے لئے ایک گانا لکھا تھا، اور اس رات اس نے اسے بجایا تھا۔

اس کے باوجود ہیلری اس شخص کو معاف نہیں کر سکتی تھیں جسے وہ جھوٹا اور دھوکہ باز سمجھتی تھیں۔ وہ صرف ایک ایسے شخص کو معاف کر سکتی تھی جس کے بارے میں اس کا خیال تھا کہ وہ اپنے مسائل کے ساتھ سنجیدگی سے جدوجہد کر رہا تھا اور آگے بڑھنے کی کوشش کر رہا تھا۔

دشمن کے طور پر ساتھی

طے شدہ ذہنیت کے ساتھ، ایک لمحہ آپ کا ساتھی آپ کی زندگی کی روشنی ہے، اگلے لمحے وہ آپ کے مخالف ہیں۔ لوگ اپنے پیاروں کو دشمن میں تبدیل کیوں کرنا چاہتے ہیں؟ جب آپ دوسرے کاموں میں ناکام ہو جاتے ہیں تو، کسی اور کو مورد الزام ٹھہرانا مشکل ہوتا ہے۔ لیکن جب کسی رشتے میں کچھ غلط ہو جاتا ہے تو، کسی اور کو مورد الزام ٹھہرانا آسان ہوتا ہے۔ درحقیقت، طے شدہ ذہنیت میں آپ کے پاس انتخاب کا ایک محدود سیٹ ہوتا ہے۔ ایک یہ ہے کہ اپنی مستقل خوبیوں کو مورد الزام ٹھہرایا جائے۔ اور ایک یہ ہے کہ اپنے ساتھی کو مورد الزام ٹھہرایا جائے۔ آپ دیکھ سکتے ہیں کہ دوسرے آدمی پر الزام لگانا کتنا پرکشش ہے۔

میری طے شدہ ذہنیت کی وراثت کے طور پر، مجھے اب بھی اپنا دفاع کرنے اور تعلقات میں کچھ غلط ہونے پر الزام دینے کی غیر متزلزل خواہش ہے۔ "یہ میری غلطی نہیں ہے!" اس بری عادت سے نمٹنے کے لیے میں نے اور میرے شوہر نے ایک تیسری پارٹی ایجاد کی، مورس نامی ایک خیالی شخص۔ جب بھی میں یہ جاننا شروع کرتا ہوں کہ اس کا ذمہ دار کون ہے، تو ہم بیچارے مورس کو پکارتے ہیں اور اس پر

الزام لگاتے ہیں۔

یاد رکھیں کہ طے شدہ ذہنیت والے لوگوں کے لئے معاف کرنا کتنا مشکل ہے؟ اس کا ایک حصہ یہ ہے کہ وہ انکار یا بریک اپ کے ذریعہ برانڈڈ محسوس کرتے ہیں۔ لیکن دوسرا حصہ یہ ہے کہ اگر وہ ساتھی کو معاف کر دیتے ہیں، اگر وہ اسے ایک مہذب شخص کے طور پر دیکھتے ہیں، تو انہیں زیادہ الزام خود اٹھانا پڑتا ہے: اگر میرا ساتھی ایک اچھا آدمی ہے، تو مجھے ایک برا آدمی ہونا چاہئے۔ مجھے وہ شخص ہونا چاہئے جس کی غلطی تھی۔

والدین کے ساتھ بھی ایسا ہی ہو سکتا ہے۔ اگر آپ کے والدین کے ساتھ خراب تعلقات ہیں تو اس میں کس کا قصور ہے؟ اگر آپ کے والدین آپ سے کافی محبت نہیں کرتے تھے، تو کیا وہ برے والدین تھے یا آپ سے محبت نہیں کرتے تھے؟ یہ وہ بد صورت سوالات ہیں جو ہمیں ایک طے شدہ ذہنیت کے اندر پریشان کرتے ہیں۔ کیا باہر نکلنے کا کوئی راستہ ہے؟

مجھے یہی الجھن تھی۔ میری ماں مجھ سے محبت نہیں کرتی تھی۔ اپنی زندگی کا زیادہ تر حصہ میں نے اسے مورد الزام ٹھہرا کر اور تلخی محسوس کرتے ہوئے اس کا مقابلہ کیا تھا۔ لیکن میں اب صرف اپنے آپ کو بچانے سے مطمئن نہیں تھا۔ میں اپنے ساتھ محبت کے رشتے کے لئے ترس رہا تھا

ماں۔ اس کے باوجود آخری چیز جو میں بننا چاہتا تھا وہ ان بچوں میں سے ایک تھا جنہوں نے والدین سے منظوری کی بھیک مانگی تھی۔ پھر مجھے کچھ احساس ہوا۔ میں نے اپنے آدھے تعلقات کو کنٹرول کیا، میرے آدھے۔ میں اپنا آدھا رشتہ حاصل کر سکتا تھا۔ کم از کم میں وہ محبت کرنے والی بیٹی بن سکتی ہوں جو میں بننا چاہتی تھی۔ ایک لحاظ سے، اس سے کوئی فرق نہیں پڑتا تھا کہ اس نے کیا کیا۔ میں اب بھی وہاں سے آگے رہوں گا جہاں میں تھا۔

یہ کیسے ہوا؟ میں نے اپنی تلخیوں کو چھوڑ کر ترقی کے زبردست احساس کا تجربہ کیا اور تعلقات قائم کرنے کے لئے آگے بڑھا۔ باقی واقعی متعلقہ نہیں ہے کیونکہ میں توثیق کی تلاش نہیں کر رہا تھا، لیکن میں آپ کو ویسے بھی بتاؤں گا۔ کچھ غیر متوقع ہوا۔ تین سال بعد، میری ماں نے مجھ سے کہا: "اگر کسی نے مجھے بتایا ہوتا کہ میں اپنے بچوں سے محبت نہیں کرتا، تو میری توہین کی جاتی۔ لیکن اب مجھے احساس ہوا کہ یہ سچ تھا۔ چاہے اس کی وجہ یہ ہو کہ میرے والدین ہم سے محبت نہیں کرتے تھے یا کیونکہ میں اپنے آپ میں بہت زیادہ ملوث تھا یا کیونکہ میں نہیں جانتا تھا کہ محبت کیا ہوتی ہے، میں نہیں جانتا۔ لیکن اب میں جانتا ہوں کہ یہ کیا ہے۔"

اس وقت سے لے کر پچیس سال بعد ان کی موت تک، ہم مزید قریب تر ہوتے چلے گئے۔ ہم میں سے ہر ایک جتنا جاندار تھا، ہم ایک دوسرے کی موجودگی میں اور بھی زندہ ہو گئے۔ ایک بار، کچھ سال پہلے، جب اسے فالج ہوا تھا، تو ڈاکٹروں نے مجھے متنبہ کیا تھا کہ وہ بول نہیں سکتی اور شاید دوبارہ کبھی بول نہ سکے۔ میں اس کے کمرے میں گیا، اس نے میری طرف دیکھا اور کہا، "کیروں، مجھے تیرا لباس بہت پسند ہے۔"

کس چیز نے مجھے ترقی کا انتخاب کرنے اور خطرے کو مسترد کرنے کا انتخاب کرنے کے لئے پہلا قدم اٹھانے کی اجازت دی؟ طے شدہ ذہنیت میں مجھے اپنے الزام اور تلخی کی ضرورت تھی۔ اس نے مجھے یہ سوچنے سے کہیں زیادہ راست باز، طاقتور اور مکمل محسوس کیا کہ میں قصور وار ہوں۔ ترقی کی ذہنیت نے مجھے

الزام چھوڑنے اور آگے بڑھنے کی اجازت دی۔ ترقی کی ذہنیت نے مجھے ایک ماں دی۔
مجھے یاد ہے کہ جب ہم بچے تھے اور کچھ احمقانہ کام کرتے تھے، جیسے ہمارے پاؤں پر آئس کریم کا
کون گرانا، تو ہم اپنے دوست کی طرف مڑتے تھے اور کہتے تھے، "دیکھو تم نے مجھے کیا کرنے پر مجبور کیا
ہے۔ الزام لگانے سے آپ کو کم احمق محسوس ہو سکتا ہے، لیکن آپ کے پاس اب بھی آئس کریم سے
بھرا ہوا ایک جوتا ہے۔ اور ایک دوست جو دفاعی پوزیشن پر ہے۔ ایک رشتے میں، ترقی کی ذہنیت آپ
کو الزام سے اوپر اٹھنے، مسئلے کو سمجھنے، اور مل کر اسے حل کرنے کی کوشش کرنے دیتی ہے۔

مقابلہ: سب سے بڑا کون ہے؟

طے شدہ ذہنیت میں، جہاں آپ کو اپنی اہلیت ثابت کرتے رہنا ہوتا ہے، اپنے ساتھی کے ساتھ مقابلہ
کرنا آسان ہے۔ زیادہ ذہین، زیادہ باصلاحیت، زیادہ پسندیدہ کون ہے؟

سوسن کا ایک بوائے فرینڈ تھا جو فکر مند تھا کہ وہ توجہ کا مرکز بن جائے گی اور وہ ٹیگالنگ بن جائے گا۔ اگر وہ کوئی ہوتا تو وہ کوئی نہ ہوتا۔ لیکن مارٹن کسی سے دور نہیں تھا۔ وہ اپنے شعبے میں بہت کامیاب تھے، یہاں تک کہ قابل احترام بھی تھے۔ وہ خوبصورت بھی تھا اور بہت پسند بھی کرتا تھا۔ لہذا سب سے پہلے سوزن پوہ پوہ نے ساری بات سمجھ لی۔ اس کے بعد انہوں نے ایک ساتھ ایک کانفرنس میں شرکت کی۔ وہ الگ الگ پہنچے تھے اور چیک ان کرتے ہوئے سوسن نے لابی میں موجود دوستانہ ہوٹل کے عملے سے بات چیت کی تھی۔ اس شام جب یہ جوڑا لابی سے گزرا تو پورے عملے نے اس کا گرمجوشی سے استقبال کیا۔ مارٹن نے چیخ کر کہا۔ اس کے بعد، وہ رات کے کھانے کے لئے ٹیکسی میں سوار ہوئے۔ سواری کے اختتام پر، ڈرائیور نے اس کی تعریف کرنا شروع کر دیا: "بہتر ہے کہ آپ اسے پکڑ لیں۔ جی ہاں، جناب، وہ ایک اچھی لڑکی ہے۔" مارٹن نے ہنستے ہوئے کہا۔ پورا ویک اینڈ اسی انداز میں چلتا رہا اور جب تک وہ کانفرنس سے گھر پہنچے ان کے تعلقات بہت کشیدہ ہو چکے تھے۔

مارٹن فعال طور پر مسابقتی نہیں تھا۔ اس نے سوسن کو پیچھے چھوڑنے کی کوشش نہیں کی، اس نے صرف اس کی زیادہ مقبولیت پر افسوس کا اظہار کیا۔ لیکن کچھ پارٹنر اپنی ٹوپیاں براہ راست انگوٹھی میں پھینک دیتے ہیں۔

سنتھیا، ایک سائنسدان، تقریباً ہر کام میں حیرت انگیز تھی۔ یہاں تک کہ اس نے اپنے ساتھیوں کو دھول میں چھوڑ دیا۔ اگر وہ ہمیشہ ان کے علاقے میں داخل نہ ہوتی تو شاید یہ سب ٹھیک ہوتا۔ انہوں نے ایک اداکار سے شادی کی اور پھر ان میں ڈرامے لکھنا اور اداکاری کرنا شروع کر دیا۔ انہوں نے کہا کہ وہ صرف ان کی زندگی اور ان کی دلچسپیوں کو بانٹنے کی کوشش کر رہی تھیں، لیکن ان کے پارٹ ٹائم شوق نے ان کے کیریئر کو پیچھے چھوڑ دیا۔ اس نے محسوس کیا کہ اسے اپنے آپ کو دوبارہ تلاش کرنے کے لئے رشتے سے فرار ہونا پڑے گا۔ اس کے بعد، اس نے ایک موسیقار سے شادی کی جو ایک بہت اچھا باورچی تھا، اور کچھ ہی وقت میں وہ آئیوریز کو گڑ گڑا رہی تھی اور ناقابل یقین ترکیبیں ایجاد کر رہی

تھی۔ ایک بار پھر افسردہ شوہر بالآخر فرار ہو گیا۔ سنتھیا نے اپنے ساتھیوں کو اپنی شناخت کے لئے کوئی جگہ نہیں چھوڑی۔ اسے ان کے ساتھ آنے والے ہر ہنر میں ان کے برابر یا آگے بڑھنے کی ضرورت تھی۔

ہمارے شراکت داروں کی حمایت کرنے یا ان کی زندگیوں میں دلچسپی ظاہر کرنے کے بہت سے اچھے طریقے ہیں۔ یہ ان میں سے ایک نہیں ہے۔

تعلقات میں ترقی

جب لوگ کسی رشتے کا آغاز کرتے ہیں تو، ان کا سامنا ایک ایسے ساتھی سے ہوتا ہے جو ان سے مختلف ہوتا ہے، اور انہوں نے اختلافات سے نمٹنے کا طریقہ نہیں سیکھا ہے۔ ایک اچھے تعلقات میں، لوگ ان مہارتوں کو فروغ دیتے ہیں اور، جیسے وہ

دونوں شراکت دار بڑھتے ہیں اور تعلقات گہرے ہوتے ہیں۔ لیکن ایسا ہونے کے لئے، لوگوں کو یہ محسوس کرنے کی ضرورت ہے کہ وہ ایک ہی طرف ہیں۔

لورا خوش قسمت تھی۔ وہ خود مختار اور دفاعی ہو سکتی ہے۔ وہ چیخ سکتی تھی اور چیخ سکتی تھی۔ لیکن جیمز نے اسے کبھی ذاتی طور پر نہیں لیا اور ہمیشہ محسوس کیا کہ جب اسے اس کی ضرورت تھی تو وہ اس کے لئے موجود تھی۔ لہذا جب اس نے برہمی کا اظہار کیا تو اس نے اسے پرسکون کر دیا اور اسے اپنے ساتھ بات کرنے پر مجبور کر دیا۔ وقت گزرنے کے ساتھ، اس نے چیخنا اور چیخنا چھوڑنا سیکھا۔

جیسے جیسے اعتماد کا ماحول پیدا ہوا، وہ ایک دوسرے کی ترقی میں گہری دلچسپی لینے لگے۔ جیمز ایک کارپوریشن تشکیل دے رہا تھا، اور لورا نے اس کے ساتھ اپنے منصوبوں اور کچھ مسائل پر تبادلہ خیال کرنے میں گھنٹوں گزارے۔ لورا نے ہمیشہ بچوں کی کتابیں لکھنے کا خواب دیکھا تھا۔ جیمز نے اسے اپنے خیالات بیان کرنے اور پہلا مسودہ لکھنے کے لئے کہا۔ اس نے اس پر زور دیا کہ وہ کسی ایسے شخص سے رابطہ کرے جسے وہ جانتے ہیں جو ایک خاکہ نگار تھا۔ اس رشتے کے تناظر میں، ہر ساتھی دوسرے کو وہ کام کرنے میں مدد کر رہا تھا جو وہ کرنا چاہتے تھے اور وہ شخص بننا چاہتے تھے۔

کچھ عرصہ پہلے، میں اپنے ایک دوست سے اس نقطہ نظر کے بارے میں بات کر رہا تھا جو کچھ لوگ بچوں کی پرورش کے بارے میں رکھتے ہیں - کہ والدین کو بہت کم فرق پڑتا ہے۔ اس نقطہ نظر کی وضاحت کرتے ہوئے، انہوں نے اسے شادی کے رشتے سے تشبیہ دی: "یہ شادی میں شریک حیات کی طرح ہے۔ ہر ایک مکمل طور پر قائم ہونے والے تعلقات میں آتا ہے، اور آپ اس بات پر اثر انداز ہونے کی توقع نہیں کرتے ہیں کہ ساتھی کون ہے۔"

"نہیں۔" میں نے جواب دیا۔ "میرے لئے شادی کا پورا مقصد یہ ہے کہ آپ اپنے ساتھی کی ترقی کی حوصلہ افزائی کریں اور وہ آپ کی حوصلہ افزائی کریں۔"

اس سے میری مراد مائی فیئر لیڈی جیسی چیز نہیں تھی جہاں آپ پارٹنرز پر انتہائی تبدیلی کی کوشش

کرتے ہیں، جو پھر محسوس کرتے ہیں کہ وہ اتنے اچھے نہیں ہیں جیسے وہ ہیں۔ میرا مطلب ہے کہ تعلقات کے اندر شراکت داروں کو اپنے مقاصد تک پہنچنے اور اپنی صلاحیتوں کو پورا کرنے میں مدد کرنا۔ یہ عمل میں ترقی کی ذہنیت ہے۔

دوستی

شراکت داری کی طرح دوستی بھی ایسی جگہیں ہیں جہاں ہمیں ایک دوسرے کی ترقی کو بڑھانے اور ایک دوسرے کی توثیق کرنے کا موقع ملتا ہے۔ دونوں اہم ہیں۔ دوست ایک دوسرے کو ترقی بڑھانے والے فیصلے کرنے کے لئے حکمت اور ہمت دے سکتے ہیں، اور دوست ایک دوسرے کو اپنی عمدہ خصوصیات کا یقین دلا سکتے ہیں۔ خصوصیات کی تعریف کرنے کے خطرات کے باوجود، ایسے اوقات ہوتے ہیں جب ہمیں اپنے بارے میں یقین دہانی کی ضرورت ہوتی ہے: "مجھے بتائیں کہ میں برا شخص نہیں ہوں۔"

میرے بوائے فرینڈ کے ساتھ تعلقات منقطع ہو گئے۔ "مجھے بتاؤ کہ میں بے وقوف نہیں ہوں، بھلے ہی میں نے امتحان میں بم باری کی ہو۔"

در حقیقت، یہ مواقع ہمیں مدد فراہم کرنے اور ترقی کا پیغام دینے کا موقع دیتے ہیں: "آپ نے اس رشتے کو تین سال تک سب کچھ دیا اور اس نے چیزوں کو بہتر بنانے کی کوئی کوشش نہیں کی۔ مجھے لگتا ہے کہ آپ آگے بڑھنے کے لئے صحیح ہیں۔" یا "اس امتحان میں کیا ہوا تھا؟ کیا آپ مواد کو سمجھتے ہیں؟ کیا آپ نے کافی پڑھائی کی؟ کیا آپ کو لگتا ہے کہ آپ کو ایک استاد کی ضرورت ہے؟ چلو اس کے بارے میں بات کرتے ہیں۔"

لیکن تمام رشتوں کی طرح، لوگوں کی خود کو ثابت کرنے کی ضرورت توازن کو غلط سمت میں جھکا سکتی ہے۔ شیری لیوی نے ایک مطالعہ کیا جو دوستی کے بارے میں نہیں تھا، لیکن ایک اہم اور متعلقہ نقطہ پیش کرتا ہے۔

لیوی نے نو عمر لڑکوں کی خود اعتمادی کی پیمائش کی اور پھر ان سے پوچھا کہ وہ لڑکیوں کے بارے میں منفی دقیانوسی تصورات پر کتنا یقین رکھتے ہیں۔ مثال کے طور پر، وہ کتنا یقین رکھتے تھے کہ لڑکیاں ریاضی میں بدتر ہیں یا یہ کہ لڑکیاں لڑکوں کے مقابلے میں کم عقلمند ہیں؟ اس کے بعد اس نے دوبارہ ان کی عزت نفس کی پیمائش کی۔

طے شدہ ذہنیت پر یقین رکھنے والے لڑکوں نے دقیانوسی تصورات کی حمایت کرتے ہوئے خود اعتمادی میں اضافہ دکھایا۔ یہ سوچ کر کہ لڑکیاں بے وقوف اور زیادہ بکھری ہوئی ہیں، انہیں اپنے بارے میں بہتر محسوس ہوا۔ (ترقی کی ذہنیت کے حامل لڑکوں میں دقیانوسی تصورات سے اتفاق کرنے کا امکان کم تھا، لیکن جب انہوں نے ایسا کیا، تب بھی اس نے انہیں انا کو فروغ نہیں دیا۔

یہ ذہنیت دوستی میں دخل اندازی کر سکتی ہے۔ آپ جتنے نچلے درجے کے ہوں گے، مجھے اتنا ہی بہتر لگتا ہے کہ یہ خیال ہے۔

ایک دن میں ایک عزیز، عقلمند دوست سے بات کر رہا تھا۔ میں حیران تھا کہ اس نے اپنے کچھ دوستوں کے رویے کو کیوں برداشت کیا۔ دراصل، میں حیران تھا کہ اس کے پاس یہ دوست کیوں تھے۔ اکثر غیر ذمہ داری کا مظاہرہ کیا جاتا تھا۔ ایک اور نے اپنے شوہر کے ساتھ بے شرمی سے فلرٹ کیا۔ اس کا جواب یہ تھا کہ ہر ایک کے پاس خوبیاں اور خوبیاں ہوتی ہیں، اور اگر آپ صرف کامل لوگوں کی تلاش کرتے ہیں تو آپ کا سماجی حلقہ غریب ہو جائے گا۔ تاہم، ایک چیز تھی جو وہ برداشت نہیں کرے گی: وہ لوگ جنہوں نے اسے اپنے بارے میں برا محسوس کرایا۔

ہم سب ان لوگوں کو جانتے ہیں۔ وہ شاندار، دلکش اور تفریحی ہو سکتے ہیں، لیکن ان کے ساتھ رہنے کے بعد، آپ کم محسوس کرتے ہیں۔ آپ پوچھ سکتے ہیں: "کیا میں صرف اپنے آپ پر ایک نمبر کر رہا ہوں؟" لیکن یہ اکثر وہ ہوتے ہیں، جو اپنی برتری اور احساس کمتری قائم کر کے خود کو مضبوط کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔ یہ آپ کو فعال طور پر نیچا دکھانے سے ہو سکتا ہے، یا یہ لا پرواہی سے ہو سکتا ہے جس طرح وہ آپ کے ساتھ سلوک کرتے ہیں۔ کسی بھی طرح سے، آپ ان کی قیمت کی تصدیق کرنے کے لئے ایک گاڑی ہیں (اور اس کا شکار ہیں)۔

میں ایک دوست کی پچاسویں سالگرہ کی تقریب میں تھا اور اس کی بہن نے اس کے اعزاز میں تقریر کی۔ اس کی بہن نے میرے دوست کی جنسی بھوک کے بارے میں بات کی اور یہ کتنا خوش قسمت تھا کہ اسے شادی کرنے کے لئے ایک نوجوان آدمی ملا جو اسے سنبھال سکتا تھا۔ "سب کچھ اچھا مزہ آتا ہے،" اس نے میرے دوست کی شکل، دماغ اور ماں بننے کی مہارت کا خیال رکھا۔ اس خراج عقیدت کے بعد، مجھے اچانک یہ کہاوٹ یاد آئی کہ "اس طرح کے دوستوں کے ساتھ، آپ کو دشمنوں کی ضرورت نہیں ہے۔"

جب دوست آپ کی خیر خواہی نہیں کرتے ہیں تو اس کا احساس کرنا مشکل ہوتا ہے۔ ایک رات میں نے سب سے روشن خواب دیکھا۔ کوئی، جسے میں اچھی طرح جانتا تھا، میرے گھر میں آیا اور ایک ایک کر کے میری تمام قیمتی چیزیں چھین لی۔ خواب میں میں دیکھ سکتا تھا کہ کیا ہو رہا ہے، لیکن میں یہ نہیں دیکھ سکتا تھا کہ یہ کون ہے۔ ایک موقع پر، میں نے درانداز سے پوچھا: "کیا آپ اسے چھوڑ نہیں سکتے ہیں، یہ میرے لئے بہت معنی رکھتا ہے۔" لیکن وہ شخص صرف ہر چیز کی قدر کرتا رہا۔ اگلی صبح مجھے احساس ہوا کہ یہ کون ہے اور اس کا کیا مطلب ہے۔ پچھلے ایک سال سے ایک قریبی دوست مجھے مسلسل اپنے کام میں مدد کرنے کے لئے پکار رہا تھا۔ میں نے مجبور کیا۔ وہ بہت زیادہ تناؤ میں تھا، اور میں پہلے تو اس کے فائدے کے لئے جو بھی مہارت رکھتا تھا اسے استعمال کرنے میں خوش تھا۔ لیکن یہ لامتناہی تھا، یہ باہمی نہیں تھا، اور اس کے اوپر اس نے مجھے اس کے لئے سزا دی: "یہ مت سوچو کہ آپ کبھی بھی اتنا اچھا کام کر سکتے ہیں۔ آپ میرے کام کو نکھارنے میں میری مدد کر سکتے ہیں، لیکن آپ کبھی اتنے تخلیقی نہیں ہو سکتے۔ اسے مجھے کم کرنے کی ضرورت تھی تاکہ وہ اسے مایوس محسوس نہ کرے۔ میرے خواب نے مجھے بتایا کہ اب لکیر کھینچنے کا وقت آگیا ہے۔"

مجھے ڈر ہے کہ طے شدہ ذہنیت میں میں بھی مجرم تھا۔ مجھے نہیں لگتا کہ میں لوگوں کو نیچا دکھاتا ہوں، لیکن جب آپ کو توثیق کی ضرورت ہوتی ہے، تو آپ لوگوں کو اس کے لئے استعمال کرتے ہیں۔ ایک

دفعہ، جب میں گریجویٹ طالب علم تھا، میں نیویارک کے لئے ٹرین لے رہا تھا اور ایک بہت اچھے تاجر کے بغل میں بیٹھ گیا۔ میری رائے میں، ہم نے ڈیڑھ گھنٹے کے سفر کے دوران خوشگوار انداز میں آگے پیچھے بات چیت کی، لیکن آخر میں انہوں نے مجھ سے کہا، "مجھے اپنے بارے میں بتانے کے لئے آپ کا شکریہ۔" اس نے واقعی مجھے مارا۔ وہ خوابوں کا درست ہونے والا تھا۔ خوبصورت، ذہین، کامیاب۔ اور یہی وہ چیز ہے جس کے لئے میں نے اسے استعمال کیا تھا۔ میں نے ایک شخص کی حیثیت سے ان میں کوئی دلچسپی ظاہر نہیں کی تھی، صرف ان میں اپنی عظمت کے آئینے کے طور پر۔ خوش قسمتی سے میرے لئے، جس چیز کی انہوں نے عکاسی کی وہ اس سے کہیں زیادہ قیمتی سبق تھا۔

روایتی حکمت کہتی ہے کہ آپ جانتے ہیں کہ آپ کی ضرورت کے وقت آپ کے دوست کون ہیں۔ اور ظاہر ہے کہ اس نظریے میں صداقت ہے۔ جب آپ مشکل میں ہوں گے تو دن بہ دن کون آپ کے ساتھ کھڑا ہوگا؟ تاہم، بعض اوقات اس سے بھی زیادہ مشکل سوال یہ ہوتا ہے: جب اچھی چیزیں ہوتی ہیں تو آپ کس کی طرف رجوع کر سکتے ہیں؟ جب آپ کو ایک حیرت انگیز ساتھی مل جاتا ہے۔ جب آپ کو ایک عظیم ملازمت کی پیش کش یا ترقی ملتی ہے۔ جب آپ کا بچہ اچھا کرتا ہے۔ یہ سن کر کون خوش ہوگا؟

آپ کی ناکامیاں اور بدقسمتیاں دوسروں کی عزت نفس کو خطرے میں نہیں ڈالتیں۔ انا کے لحاظ سے، کسی ضرورت مند کے ساتھ ہمدردی رکھنا آسان ہے۔ یہ آپ کے اثاثے اور آپ کی کامیابیاں ہیں جو ان لوگوں کے لئے مسائل ہیں جو اعلیٰ ہونے سے اپنی عزت نفس حاصل کرتے ہیں۔

شرم مندہ ہونا

کچھ طریقوں سے، شرم اس کا دوسرا پہلو ہے جس کے بارے میں ہم بات کر رہے ہیں۔ ہم ان لوگوں کا جائزہ لے رہے ہیں جو دوسروں کو خود کو خوش کرنے کے لئے استعمال کرتے ہیں۔ شرمیلے لوگوں کو فکر ہوتی ہے کہ دوسرے انہیں نیچے لے آئیں گے۔ وہ اکثر سماجی حالات میں فیصلہ کیے جانے یا شرمندہ ہونے کے بارے میں فکر مند ہوتے ہیں۔

لوگوں کی شرم انہیں دوست بنانے اور تعلقات استوار کرنے سے روک سکتی ہے۔ جب وہ نئے لوگوں کے ساتھ ہوتے ہیں، تو شرمیلے لوگ رپورٹ کرتے ہیں کہ وہ پریشان محسوس کرتے ہیں، ان کے دل دوڑتے ہیں، وہ شرماتے ہیں، وہ آنکھوں کے رابطے سے گریز کرتے ہیں، اور وہ جتنی جلدی ممکن ہو بات چیت کو ختم کرنے کی کوشش کر سکتے ہیں۔ اس سب کے نیچے، شرمیلے لوگ حیرت انگیز اور دلچسپ ہو سکتے ہیں، لیکن وہ اکثر اسے کسی نئے کے ساتھ نہیں دکھا سکتے ہیں۔ اور وہ یہ جانتے ہیں۔

ذہنیت ہمیں شرم کے بارے میں کیا سکھا سکتی ہے؟ جینیفر بیر نے یہ جاننے کے لیے سیکڑوں لوگوں کا مطالعہ کیا۔ اس نے لوگوں کی ذہنیت کی پیمائش کی، اس نے ان کی شرم کا اندازہ لگایا، اور پھر اس نے واقفیت حاصل کرنے کے لئے ایک وقت میں دو لوگوں کو اکٹھا کیا۔ پوری چیز کو فلمایا گیا تھا، اور، بعد میں، تربیت یافتہ ریٹرنز نے فلم دیکھی اور بات چیت کا جائزہ لیا۔

بیر نے سب سے پہلے یہ پایا کہ طے شدہ ذہنیت کے حامل افراد کے شرمیلے ہونے کے امکانات

زیادہ ہوتے ہیں۔ یہ سمجھ میں آتا ہے۔ طے شدہ ذہنیت آپ کو فیصلے کے بارے میں فکر مند بناتی ہے، اور یہ آپ کو زیادہ خود شعور اور فکر مند بنا سکتی ہے۔ لیکن دونوں ذہنیت کے حامل بہت سارے شرمیلے لوگ تھے، اور جب انہوں نے انہیں زیادہ قریب سے دیکھا، تو اسے کچھ اور بھی دلچسپ لگا۔

شرمندگی نے طے شدہ ذہنیت والے لوگوں کے سماجی تعامل کو نقصان پہنچایا لیکن ترقی کی ذہنیت والے لوگوں کے سماجی تعلقات کو نقصان نہیں پہنچایا۔ مبصرین کی درجہ بندی سے پتہ چلتا ہے کہ اگرچہ طے شدہ اور ترقی پسند دونوں طرح کے شرمیلے لوگ بات چیت کے پہلے پانچ منٹ تک بہت پریشان نظر آئے، لیکن اس کے بعد شرمیلے ترقی پسند لوگوں نے زیادہ سماجی صلاحیتوں کا مظاہرہ کیا، زیادہ پسندیدہ تھے، اور زیادہ خوشگوار بات چیت پیدا کی۔ درحقیقت، وہ بالکل غیر شرمیلے لوگوں کی طرح نظر آنے لگے۔

یہ اچھی وجوہات کی بنا پر ہوا۔ ایک بات تو یہ ہے کہ شرمیلے ترقی پسند لوگ سماجی حالات کو چیلنج کے طور پر دیکھتے تھے۔ اگرچہ وہ محسوس کرتے تھے

پریشان، انہوں نے کسی نئے سے ملنے کے موقع کا فعال طور پر خیر مقدم کیا۔ اس کے بجائے شرمیلے لوگ کسی ایسے شخص سے ملنے سے بچنا چاہتے تھے جو ان سے زیادہ سماجی طور پر ہنرمند ہو۔ انہوں نے کہا کہ وہ غلطیاں کرنے کے بارے میں زیادہ فکر مند تھے۔ لہذا طے شدہ اور ترقی پسند ذہنیت کے لوگوں نے مختلف رویوں کے ساتھ صورتحال کا سامنا کیا۔ ایک نے چیلنج کو قبول کیا اور دوسرے کو خطرے کا خوف تھا۔

ان مختلف رویوں سے لیس شرمیلے نشوونما ذہنیت کے لوگ بات چیت کے ساتھ ساتھ کم شرمیلے اور گھبراہٹ محسوس کرتے تھے، لیکن شرمیلے فکسڈ مائنڈ سیٹ والے لوگ گھبراتے رہے اور سماجی طور پر زیادہ عجیب و غریب چیزیں کرتے رہے، جیسے آنکھوں سے رابطے سے گریز کرنا یا بات کرنے سے بچنے کی کوشش کرنا۔

آپ دیکھ سکتے ہیں کہ یہ مختلف نمونے دوست بنانے پر کس طرح اثر انداز ہوں گے۔ شرمیلی ترقی کی ذہنیت والے لوگ اپنی شرم پر قابو پا لیتے ہیں۔ وہ باہر جاتے ہیں اور نئے لوگوں سے ملتے ہیں، اور، ان کے اعصاب ٹھیک ہونے کے بعد، ان کے تعلقات معمول کے مطابق آگے بڑھتے ہیں۔ شرمندگی ان پر ظلم نہیں کرتی۔

لیکن طے شدہ ذہنیت والے لوگوں کے لئے، شرم کو کنٹرول کیا جاتا ہے۔ یہ انہیں نئے لوگوں کے ساتھ معاشرتی حالات سے دور رکھتا ہے، اور جب وہ ان میں ہوتے ہیں تو، وہ اپنے محافظوں کو مایوس نہیں کر سکتے ہیں اور اپنے خوف کو چھوڑ نہیں سکتے ہیں۔

اسکاٹ ویٹزلر، ایک تھراپسٹ اور نفسیات کے پروفیسر، اپنے کلائنٹ جارج کی ایک تصویر پینٹ کرتے ہیں، جو شرمیلے فکسڈ مائنڈ سیٹ شخص کی تصویر ہے۔ جارج خاص طور پر خواتین کے ساتھ ناقابل یقین حد تک شرمیلا تھا۔ وہ ٹھنڈا، مزاحیہ اور پر اعتماد نظر آنے کے لیے اتنا بے چین تھا اور اتنا پریشان تھا کہ وہ حد سے زیادہ بے حس اور نااہل نظر آئے گا کہ وہ منجمد ہو گیا اور ٹھنڈا ہو گیا۔ جب اس کا

پرکشش ساتھی جین اس کے ساتھ چھیڑ چھاڑ کرنے لگا تو وہ اتنا پریشان ہو گیا کہ اس نے اس سے پرہیز کرنا شروع کر دیا۔ پھر ایک دن وہ قریبی کافی شاپ میں اس کے پاس پہنچی اور پیار سے مشورہ دیا کہ وہ اسے اپنے ساتھ شامل ہونے کے لئے کہے۔ جب وہ اسے متاثر کرنے کے لئے کسی ہوشیار جواب کے بارے میں نہیں سوچ سکتا تھا، تو اس نے جواب دیا، "مجھے اس سے کوئی فرق نہیں پڑتا کہ آپ بیٹھیں یا نہ بیٹھیں۔"

جارج، تم کیا کر رہے تھے؟ وہ اپنے آپ کو انکار سے بچانے کی کوشش کر رہا تھا۔ بہت زیادہ دلچسپی ظاہر نہ کرنے کی کوشش کر رہا تھا۔ اور وہ اس عجیب و غریب صورتحال کو ختم کرنے کی کوشش کر رہا تھا۔ عجیب انداز میں وہ کامیاب ہو گیا۔ وہ یقینی طور پر زیادہ دلچسپی نہیں لے رہا تھا، اور بات چیت جلد ہی ختم ہو گئی، کیونکہ جین واقعی تیزی سے وہاں سے باہر نکل گیا۔ وہ جینیفر بیئر کے مطالعے میں شامل لوگوں کی طرح ہی تھا، جسے سماجی فیصلے کے خوف سے کنٹرول کیا جاتا تھا اور رابطہ کرنے سے روکا جاتا تھا۔ ویٹزلرنے آہستہ آہستہ جارج کو فیصلہ کرنے پر اپنی خصوصی توجہ پر قابو پانے میں مدد کی۔ جین، جو دیکھنے آیا تھا، اس کا فیصلہ کرنے اور اس کی تذلیل کرنے کے لئے باہر نہیں تھا، بلکہ اسے جاننے کی کوشش کر رہا تھا۔ جب توجہ کا فیصلہ کرنے کے بجائے تعلقات کو فروغ دینے پر مرکوز ہو گیا تو جارج آخر کار اس کا جواب دینے میں کامیاب ہو گیا۔

اپنی پریشانی کے باوجود، اس نے جین سے رابطہ کیا، اپنے غیر مہذب رویے کے لئے معافی مانگی، اور اسے دوپہر کا کھانا کھانے کے لئے کہا۔ اس نے قبول کیا۔ اس سے بھی بڑھ کر، وہ تقریباً اتنی نازک نہیں تھی جتنی اسے ڈر تھا۔

غنڈہ گردی اور متاثرین: انتقام کا از سر نو جائزہ لیا گیا

ہم انکار کی طرف واپس آگئے ہیں، کیونکہ یہ صرف محبت کے تعلقات میں نہیں ہے کہ لوگ خوفناک رد عمل کا سامنا کرتے ہیں۔ یہ اسکولوں میں ہر روز ہوتا ہے۔ گریڈ اسکول سے شروع کرتے ہوئے، کچھ بچوں کو نشانہ بنایا جاتا ہے۔ ان کا مذاق اڑایا جاتا ہے، اذیت دی جاتی ہے اور پیٹا جاتا ہے، نہ کہ کسی غلط کام کی وجہ سے۔ یہ ان کی زیادہ ڈرپوک شخصیت کے لئے ہو سکتا ہے، وہ کیسے نظر آتے ہیں، ان کا پس منظر کیا ہے، یا وہ کتنے ہوشیار ہیں (بعض اوقات وہ کافی ہوشیار نہیں ہوتے ہیں؛ کبھی کبھی وہ بہت ہوشیار ہوتے ہیں)۔ یہ ایک روزانہ کا واقعہ ہو سکتا ہے جو زندگی کو ایک ڈراؤنا خواب بنا دیتا ہے اور سالوں تک افسردگی اور غصے کا آغاز کرتا ہے۔

معاملات کو مزید خراب کرنے کے لئے، اسکول اکثر اس کے بارے میں کچھ نہیں کرتے ہیں۔ اس کی وجہ یہ ہے کہ یہ اکثر اساتذہ کی نظروں سے باہر کیا جاتا ہے یا کیونکہ یہ اسکول کے پسندیدہ طالب علموں کے ذریعہ کیا جاتا ہے، جیسے جو کس۔ اس معاملے میں، یہ متاثرین ہو سکتے ہیں، نہ کہ غنڈہ گردی کرنے والے، جنہیں مسئلہ بچوں یا مسفٹ سمجھا جاتا ہے۔

ایک معاشرے کے طور پر، ہم نے حال ہی میں بہت کم توجہ دی ہے۔ اس کے بعد اسکول میں فائرنگ کا واقعہ پیش آیا۔ کو لمبین میں، جو سب سے بدنام تھا، دونوں لڑکوں کو برسوں سے بے رحمی سے ہراساں کیا جا رہا تھا۔ غنڈہ گردی کا نشانہ بننے والے ایک ساتھی نے بتایا کہ انہوں نے اپنے ہائی اسکول

میں کیا برداشت کیا۔

دالانوں میں، جو کس بچوں کو لا کر میں دھکیل دیتے تھے اور انہیں نازیبا ناموں سے پکارتے تھے جبکہ ہر کوئی شوپر ہنستا تھا۔ دوپہر کے کھانے کے وقت جو کس اپنے متاثرین کے کھانے کی ٹرے کو فرش پر گر دیتے تھے، ان کے ساتھ سفر کرتے تھے، یا ان پر کھانا پھینکتے تھے۔ جب متاثرین کھانا کھا رہے تھے تو انہیں پیچھے سے میز پر دھکیل دیا جاتا تھا۔ پھر جم کلاس سے پہلے لا کر رومز میں، غنڈہ گردی کرنے والے بچوں کو پیٹتے تھے کیونکہ اساتذہ آس پاس نہیں تھے۔

غنڈہ گردی کرنے والے کون ہیں؟

غنڈہ گردی کا مطلب فیصلہ کرنا ہے۔ یہ اس بات کا تعین کرنے کے بارے میں ہے کہ کون زیادہ قابل یا اہم ہے۔ زیادہ طاقتور بچے کم طاقتور بچوں کا فیصلہ کرتے ہیں۔ وہ انہیں کم قیمتی انسان سمجھتے ہیں اور وہ روزانہ کی بنیاد پر اس میں اپنے چہرے رگڑتے ہیں۔ اور یہ واضح ہے کہ غنڈہ گردی کرنے والے اس سے کیا حاصل کرتے ہیں۔ جیسے لڑکوں میں

شیری لیوی کے مطالعے سے ان کی خود اعتمادی میں اضافہ ہوتا ہے۔ ایسا نہیں ہے کہ غنڈہ گردی کرنے والوں میں خود اعتمادی کم ہوتی ہے، لیکن دوسروں کو جانچنے اور نیچا دکھانے سے انہیں خود اعتمادی کا جذبہ مل سکتا ہے۔ غنڈہ گردی کرنے والے بھی اپنے اعمال سے سماجی حیثیت حاصل کرتے ہیں۔ دوسرے لوگ ان کی طرف دیکھ سکتے ہیں اور انہیں ٹھنڈا، طاقتور، یا مضحکہ خیز قرار دے سکتے ہیں۔ یا ان سے ڈر سکتے ہیں۔ کسی بھی طرح سے، انہوں نے اپنی حیثیت میں اضافہ کیا ہے۔

غنڈہ گردی کرنے والوں میں فلسفہ مائنڈ سیٹ سوچ کی ایک بڑی خوراک موجود ہے: کچھ لوگ برتر ہیں اور کچھ کم تر ہیں۔ اور غنڈہ گردی کرنے والے جج ہیں۔ کو لمبین شوٹرز میں سے ایک ایرک ہیرس ان کا بہترین ہدف تھا۔ ان کے سینے میں خرابی تھی، وہ چھوٹے تھے، وہ کمپیوٹر گیک تھے، اور وہ کولوراڈو سے نہیں بلکہ ایک بیرونی شخص تھے۔ انہوں نے بے رحمی سے اس کا فیصلہ کیا۔

متاثرین اور انتقام

طے شدہ ذہنیت بھی اس میں کردار ادا کر سکتی ہے کہ متاثرہ غنڈہ گردی پر کس طرح رد عمل ظاہر کرتا ہے۔ جب لوگ انکار سے گہرا فیصلہ محسوس کرتے ہیں، تو ان کا جذبہ اپنے بارے میں برا محسوس کرنا اور تلخی میں مبتلا ہونا ہوتا ہے۔ انہیں بے رحمی سے کم کیا گیا ہے اور وہ بدلے میں کم کرنا چاہتے ہیں۔ ہمارے مطالعے میں، ہم نے دیکھا ہے کہ بالکل نارمل لوگ۔ بچے اور بالغ۔ انتقام کے پر تشدد تصورات کے ساتھ انکار کا جواب دیتے ہیں۔

اعلیٰ تعلیم یافتہ، اچھی طرح کام کرنے والے بالغ افراد، ہمیں ایک سنجیدہ انکار یاد دھوکہ دہی کے بارے میں بتانے کے بعد، کہتے ہیں اور کہتے ہیں کہ "میں اسے مردہ کرنا چاہتا تھا" یا "میں آسانی سے اس کا گلا گھونٹ سکتا تھا۔"

جب ہم اسکول میں تشدد کے واقعات کے بارے میں سنتے ہیں، تو ہم عام طور پر سوچتے ہیں کہ یہ صرف برے گھروں کے برے بچے ہیں جو کبھی بھی معاملات کو اپنے ہاتھ میں لے سکتے ہیں۔ لیکن یہ حیران کن ہے کہ ایک طے شدہ ذہنیت کے حامل روزمرہ کے بچے کتنی جلدی پر تشدد انتقام کے بارے میں سوچتے ہیں۔

ہم نے اپنے پسندیدہ اسکولوں میں سے ایک میں آٹھویں جماعت کے طالب علموں کو پڑھنے کے لئے غنڈہ گردی کے بارے میں ایک منظر نامہ دیا۔ ہم نے ان سے کہا کہ وہ تصور کریں کہ ان کے ساتھ ایسا ہو رہا ہے۔

یہ ایک نیا تعلیمی سال ہے اور چیزیں بہت اچھی طرح سے چل رہی ہیں۔ اچانک کچھ مشہور بچے آپ کو چھیڑنا شروع کر دیتے ہیں اور آپ کو ناموں سے پکارتے ہیں۔ سب سے پہلے آپ اسے ہٹا دیتے ہیں۔ یہ چیزیں ہوتی ہیں۔ لیکن یہ جاری ہے۔ ہر روز وہ آپ کا پیچھا کرتے ہیں، وہ آپ پر طنز کرتے ہیں، وہ آپ کے لباس کا مذاق اڑاتے ہیں، وہ آپ کی طرح نظر آنے والے کا مذاق اڑاتے ہیں، وہ آپ کو بتاتے ہیں کہ آپ ہارے ہوئے ہیں۔ سب کے سامنے۔ ہر روز۔

اس کے بعد ہم نے ان سے کہا کہ وہ اس بارے میں لکھیں کہ وہ کیا سوچیں گے اور وہ کیا کریں گے یا کرنا چاہتے ہیں۔

سب سے پہلے، طے شدہ ذہنیت کے حامل طالب علموں نے اس واقعے کو زیادہ ذاتی طور پر لیا۔ ان کا کہنا تھا کہ 'مجھے لگتا ہے کہ میں کوئی نہیں ہوں اور کوئی بھی مجھے پسند نہیں کرتا۔' یا "مجھے لگتا ہے کہ میں احمق اور عجیب اور غیر موزوں ہوں۔

پھر وہ پر تشدد انتقام لینا چاہتے تھے، یہ کہتے ہوئے کہ وہ ان پر غصے سے پھٹ پڑیں گے، ان کے چہروں پر گھونسنے ماریں گے، یا انہیں کچل دیں گے۔ انہوں نے اس بیان سے سختی سے اتفاق کیا: "میرا پہلا مقصد انتقام لینا ہو گا۔

ان کا فیصلہ کیا گیا تھا اور وہ واپس فیصلہ کرنا چاہتے تھے۔ کولمبین کے شوٹر ایرک ہیرس اور ڈیلن کلیبولڈ نے بھی یہی کیا۔ انہوں نے جوابی فیصلہ کیا۔ چند لمبے اور خوفناک گھنٹوں تک انہوں نے فیصلہ کیا کہ کون زندہ رہے گا اور کون مرے گا۔

ہمارے مطالعے میں، ترقی کی ذہنیت والے طلباء غنڈہ گردی کو اس طرح نہیں دیکھتے تھے کہ وہ کون ہیں۔ اس کے بجائے، انہوں نے اسے غنڈوں کے نفسیاتی مسئلے کے طور پر دیکھا، جو غنڈوں کے لئے حیثیت حاصل کرنے یا اپنی عزت نفس کو چارج کرنے کا ایک طریقہ ہے: "مجھے لگتا ہے کہ وہ مجھے پریشان کرنے کی وجہ شاید یہ ہے کہ اسے گھر پر یا اسکول میں اپنے گریڈ کے ساتھ مسائل ہیں۔ یا "انہیں ایک زندگی حاصل کرنے کی ضرورت ہے۔ نہ صرف اچھا محسوس کریں اگر وہ مجھے برا محسوس کرتے ہیں۔"

ان کا منصوبہ اکثر غنڈوں کو تعلیم دینے کے لئے ڈیزائن کیا گیا تھا: "میں واقعی ان سے بات کروں گا۔ میں ان سے سوال پوچھوں گا (وہ یہ سب کچھ کیوں کہہ رہے ہیں اور وہ میرے ساتھ یہ سب کیوں کر رہے ہیں)۔ یا "اس شخص کا سامنا کریں اور اس مسئلے پر تبادلہ خیال کریں۔ مجھے لگتا ہے کہ میں ان کی مدد

کرنے کی کوشش کروں گا کہ وہ مضحکہ خیز نہیں ہیں۔

ترقی کی ذہنیت کے حامل طلباء نے بھی اس بات پر پختہ اتفاق کیا کہ: "میں آخر کار انہیں معاف کرنا چاہتا ہوں" اور "میرا نمبر ایک مقصد انہیں بہتر انسان بننے میں مدد کرنا ہوگا۔

کیا وہ ذاتی طور پر پر عزم غنڈوں کی اصلاح یا تعلیم حاصل کرنے میں کامیاب ہوں گے یہ مشکوک ہے۔ تاہم، یہ یقینی طور پر ان کو چلانے سے کہیں زیادہ تعمیری پہلے قدم ہیں۔

ایرک ہیرس اور ڈیلن کلیبولڈ کے ہم جماعت بروکس براؤن کو تیسری جماعت سے ہی ہر اسات کیا گیا تھا۔ اس نے بہت تکلیف اٹھائی، پھر بھی اس نے بدلہ لینے کی کوشش نہیں کی۔ انہوں نے طے شدہ ذہنیت اور لوگوں کے دوسروں کا فیصلہ کرنے کے حق کو مسترد کر دیا، جیسا کہ "میں ایک فٹ بال کھلاڑی ہوں، اور لہذا میں آپ سے بہتر ہوں۔ یا" میں باسکٹ بال کا کھلاڑی ہوں... آپ جیسے قابل رحم گیکس میری سطح پر نہیں ہیں۔

اس سے بھی بڑھ کر انہوں نے ترقی کی ذہنیت کو فعال طور پر اپنایا۔ ان کے اپنے الفاظ میں، "لوگوں میں تبدیلی کی صلاحیت ہے۔ یہاں تک کہ شاید ایرک ہیرس،

فائرنگ کے واقعات سے زیادہ افسردہ، دشمن رہنما۔ براؤن کا کئی سال پہلے ایرک ہیرس کے ساتھ بہت سنجیدہ جھگڑا ہوا تھا، لیکن ہائی اسکول کے سینئر سال میں، براؤن نے جنگ بندی کی پیش کش کی تھی۔ "میں نے اسے بتایا کہ میں اس سال سے بہت بدل چکا ہوں۔ اور مجھے امید تھی کہ وہ اپنے بارے میں بھی ایسا ہی محسوس کرے گا۔ بروکس نے مزید کہا کہ اگر اسے پتہ چلتا ہے کہ ایرک تبدیل نہیں ہوا ہے تو، وہ ہمیشہ پیچھے ہٹ سکتا ہے۔ تاہم، اگر وہ بڑا ہو گیا تھا، تو اسے ثابت کرنے کا موقع کیوں نہ دیا جائے۔ بروکس نے ہمت نہیں ہاری۔ وہ اب بھی لوگوں کو بدلنا چاہتا ہے۔ وہ دنیا کو غنڈہ گردی کے مسئلے سے بیدار کرنا چاہتا ہے، اور وہ متاثرین تک پہنچنا چاہتا ہے اور انہیں ان کے پر تشدد تصورات سے دور کرنا چاہتا ہے۔ لہذا انہوں نے فلم ساز مائیکل مور کے لئے باؤنگنگ فار کو لمبین میں کام کیا ہے اور انہوں نے ایک جدید ویب سائٹ قائم کی ہے جہاں ہر اسٹار کی جانے والے بچے ایک دوسرے کے ساتھ بات چیت کر سکتے ہیں اور سیکھ سکتے ہیں کہ اس کا جواب قتل نہیں ہے۔ "یہ آپ کے دماغ کا استعمال کرنے اور چیزوں کو بہتر بنانے کے لئے ہے۔"

بروکس، میری طرح، شوٹرز کو ایسے لوگوں کے طور پر نہیں دیکھتے ہیں جو ہر کسی سے الگ دنیا ہیں۔ ان کا کہنا ہے کہ ان کے دوست ڈیلن کلیبولڈ ایک وقت میں ایک اچھے گھر سے تعلق رکھنے والے ایک عام بچے تھے جن کے والدین محبت کرنے والے تھے۔ درحقیقت، وہ متنبہ کرتے ہیں، "ہم صرف بیٹھ سکتے ہیں اور حملہ آوروں کو 'بیمار عفریت کہہ سکتے ہیں، جو ہم سے بالکل مختلف ہیں۔' یا ہم یہ تسلیم کر سکتے ہیں کہ وہاں مزید ایرک اور ڈیلن موجود ہیں، جنہیں آہستہ آہستہ چلایا جا رہا ہے... اسی راستے پر چلیں۔"

یہاں تک کہ اگر کسی متاثرہ کے پاس شروع کرنے کے لئے ایک طے شدہ ذہنیت نہیں ہے تو، طویل عرصے تک غنڈہ گردی اس کو جنم دے سکتی ہے۔ خاص طور پر اگر دوسرے لوگ کھڑے ہوں اور کچھ نہ کریں، یا یہاں تک کہ اس میں شامل ہوں۔ متاثرین کا کہنا ہے کہ جب انہیں طعنہ دیا جاتا ہے

اور ان کی توہین کی جاتی ہے اور کوئی ان کے دفاع میں نہیں آتا تو وہ یہ یقین کرنے لگتے ہیں کہ وہ اس کے مستحق ہیں۔ وہ اپنے آپ کو جانچنا شروع کر دیتے ہیں اور یہ سوچنا شروع کر دیتے ہیں کہ وہ کم تر ہیں۔ غنڈہ گردی کرنے والے جج متاثرین اسے اندر لے جاتے ہیں۔ بعض اوقات یہ اندر ہی رہتا ہے اور ڈپریشن اور خودکشی کا سبب بن سکتا ہے۔ کبھی کبھی یہ تشدد میں بدل جاتا ہے۔

کیا کیا جاسکتا ہے؟

انفرادی بچے عام طور پر غنڈہ گردی کو روک نہیں سکتے ہیں، خاص طور پر جب غنڈہ گردی کرنے والے حامیوں کے ایک گروپ کو راغب کرتے ہیں۔ لیکن اسکول کی ذہنیت کو تبدیل کر کے اسکول کر سکتا ہے۔

اسکول کی ثقافتیں اکثر طے شدہ ذہنیت کو فروغ دیتی ہیں، یا کم از کم قبول کرتی ہیں۔ وہ تسلیم کرتے ہیں کہ کچھ بچے دوسروں سے بہتر محسوس کرتے ہیں اور انتخاب کرنے کا حق محسوس کرتے ہیں۔

ان پر۔ وہ کچھ بچوں کو غیر موزوں بھی سمجھتے ہیں جن کی مدد کرنے کے لئے وہ بہت کم کر سکتے ہیں۔ لیکن کچھ اسکولوں نے فیصلے کے ماحول سے لڑ کر اور تعاون اور خود کو بہتر بنانے کے ماحول کو تخلیق کر کے غنڈہ گردی میں ڈرامائی کمی پیدا کی ہے۔ اسٹین ڈیوس، ایک تھراپسٹ، اسکول کونسلر، اور کنسلٹنٹ، نے ایک انسداد غنڈہ گردی پروگرام تیار کیا ہے جو کام کرتا ہے۔ ناروے کے ایک محقق ڈین اولویس کے کام کی بنیاد پر، ڈیوس کا پروگرام غنڈہ گردی کرنے والوں کو تبدیل کرنے میں مدد کرتا ہے، متاثرین کی مدد کرتا ہے، اور راہ گیروں کو متاثرین کی مدد کے لئے آنے کے لئے بااختیار بناتا ہے۔ چند سالوں کے اندر، ان کے اسکول میں جسمانی غنڈہ گردی میں 93 فیصد اور چھیڑ چھاڑ میں 53 فیصد کمی آئی۔

ڈارلا، جو تیسری جماعت کی طالبہ تھی، زیادہ وزن، عجیب و غریب اور "رونے والا بچہ" تھی۔ وہ اس قدر اہم ہدف تھی کہ کلاس کے آدھے لوگ اسے دھمکانے، اسے مارنے اور روزانہ کی بنیاد پر اس کے نام پکارنے اور اس کے لئے ایک دوسرے کی منظوری حاصل کرنے میں کامیاب رہے۔ کئی سال بعد، ڈیوس کے پروگرام کی وجہ سے، غنڈہ گردی رک گئی تھی۔ ڈارلانے بہتر سماجی مہارتیں سیکھی تھیں اور یہاں تک کہ اس کے دوست بھی تھے۔ اس کے بعد ڈارلا مڈل اسکول گئی اور ایک سال کے بعد واپس آئی اور بتایا کہ کیا ہوا تھا۔ ابتدائی اسکول کے اس کے ہم جماعتوں نے اسے گزرتے ہوئے دیکھا تھا۔ انہوں نے اسے دوست بنانے میں مدد کی اور اسے اس کے نئے ساتھیوں سے بچایا جب وہ اسے ہر اسامی کرنا چاہتے تھے۔

ڈیوس بھی غنڈہ گردی کرنے والوں کو تبدیل کرتا ہے۔ دراصل، مڈل اسکول میں ڈارلا کی مدد کے لیے آنے والے کچھ بچے وہی تھے جنہوں نے پہلے انہیں ہر اسامی کیا تھا۔ ڈیوس جو کرتا ہے وہ یہ ہے۔ سب سے پہلے، مستقل نظم و ضبط کو نافذ کرتے ہوئے، وہ بد معاش کو ایک شخص کے طور پر نہیں دیکھتا ہے۔ کوئی تنقید خصوصیات پر مرکوز نہیں ہے۔ اس کے بجائے، وہ انہیں ہر روز اسکول میں پسند اور خوش

آمدید محسوس کرتا ہے۔

پھر وہ صحیح سمت میں ہر قدم کی تعریف کرتا ہے۔ لیکن ایک بار پھر، وہ اس شخص کی تعریف نہیں کرتا ہے۔ وہ ان کی کوششوں کی تعریف کرتا ہے۔ "میں نے محسوس کیا ہے کہ آپ لڑائی جھگڑوں سے دور رہتے ہیں۔ یہ مجھے بتاتا ہے کہ آپ لوگوں کے ساتھ مل کر کام کر رہے ہیں۔ آپ دیکھ سکتے ہیں کہ ڈیوس طلباء کو براہ راست ترقی کی ذہنیت کی طرف لے جا رہا ہے۔ وہ ان کے اقدامات کو بہتر بنانے کی کوشش کے حصے کے طور پر دیکھنے میں ان کی مدد کر رہا ہے۔ یہاں تک کہ اگر یہ تبدیلی غنڈہ گردی کرنے والوں کی طرف سے جان بوجھ کر نہیں کی گئی تھی، تو اب وہ ایسا کرنے کی کوشش کر سکتے ہیں۔ اسٹین ڈیوس نے تعریف، تنقید اور ذہنیت پر ہمارے کام کو اپنے پروگرام میں شامل کیا ہے، اور اس نے کام کیا ہے۔ یہ ایک خط ہے جو مجھے اس کی طرف سے ملا ہے۔

محترم ڈاکٹر ڈویک:

آپ کی تحقیق نے طالب علموں کے ساتھ کام کرنے کے طریقے کو یکسر تبدیل کر دیا ہے۔ میں پہلے ہی نوجوانوں کو رائے دینے کے لئے اپنی زبان کے مختلف استعمال سے مثبت نتائج دیکھ رہا ہوں۔ اگلے سال ہمارا پورا اسکول [ترقی] فیڈبیک کی بنیاد پر طالب علموں کی حوصلہ افزائی پیدا کرنے کے لئے ایک پہل شروع کر رہا ہے۔

آپ،
اسٹین ڈیوس

بچوں کے معروف ماہر نفسیات ہیم گینٹ نے یہ بھی دکھایا ہے کہ کس طرح اساتذہ غنڈہ گردی کرنے والوں کو فیصلے سے دور اور بہتری اور ہمدردی کی طرف اشارہ کر سکتے ہیں۔ یہاں ایک ٹیچر کی طرف سے اپنی کلاس میں ایک آٹھ سالہ بد معاش کو لکھا گیا ایک خط ہے۔ نوٹ کریں کہ وہ یہ ظاہر نہیں کرتی کہ وہ ایک برا شخص ہے، اور وہ اس کی قیادت کا حوالہ دے کر، بڑے الفاظ کا استعمال کر کے، اور اس سے مشورہ مانگ کر احترام کا اظہار کرتی ہے۔

پیارے جے،

اینڈی کی ماں نے مجھے بتایا ہے کہ اس سال ان کے بیٹے کو بہت ناخوش کیا گیا ہے۔ نام پکارنے اور بے راہ روی نے انہیں ادا اس اور تنہا کر دیا ہے۔ میں صورتحال کے بارے میں فکر مند ہوں۔ آپ کی کلاس میں ایک رہنما کی حیثیت سے آپ کا تجربہ آپ کو مشورہ کے لئے میرے لئے رجوع کرنے کے لئے ایک ممکنہ شخص بناتا ہے۔ میں ان لوگوں کے ساتھ

ہمدردی کرنے کی آپ کی صلاحیت کی قدر کرتا ہوں جو تکلیف اٹھاتے ہیں۔
براہ مہربانی مجھے اپنی تجاویز لکھیں کہ ہم اینڈی کی مدد کیسے کر سکتے ہیں۔

خلوص دل
سے، آپ کے
استاد۔

نیویارک ٹائمز کے ایک مضمون میں ایرک ہیرس اور ڈیلن کلیبولڈ کو "دو غیر موزوں نو عمر" کہا گیا ہے۔ یہ سچ ہے۔ وہ اس میں فٹ نہیں تھے۔ لیکن آپ کبھی نہیں سنتے کہ غنڈہ گردی کرنے والوں کو مسفٹ کہا جاتا ہے۔ کیونکہ وہ نہیں تھے۔ وہ بالکل اندر فٹ ہوتے ہیں۔ درحقیقت، انہوں نے اسکول کی ثقافت کی تعریف اور حکمرانی کی۔

یہ خیال کہ کچھ لوگ دوسروں پر ظلم کرنے کے حقدار ہیں، صحت مند نہیں ہے۔ اسٹین ڈیوس نے نشاندہی کی کہ ایک معاشرے کے طور پر، ہم نے اس خیال کو مسترد کر دیا کہ لوگ سیاہ فاموں پر ظلم کرنے اور خواتین کو ہراساں کرنے کے حقدار ہیں۔ ہم اس خیال کو کیوں قبول کرتے ہیں کہ لوگ ہمارے بچوں پر ظلم کرنے کے حقدار ہیں؟

ایسا کر کے، ہم غنڈوں کی بھی توہین کرتے ہیں۔ ہم ان سے کہتے ہیں کہ ہمیں نہیں لگتا کہ وہ زیادہ صلاحیت رکھتے ہیں، اور ہم ان کی مدد کرنے کا موقع گنوا دیتے ہیں۔

اپنی ذہنیت کو بڑھائیں

■ انکار کے بعد، کیا آپ خود کو منصفانہ، تلخ اور انتقامی محسوس کرتے ہیں؟ یا کیا آپ تکلیف محسوس کرتے ہیں، لیکن معاف کرنے، سیکھنے اور آگے بڑھنے کے لئے پر امید ہیں؟ آپ کو اب تک کے بدترین انکار کے بارے میں سوچیں۔ تمام احساسات سے رابطہ کریں، اور دیکھیں کہ کیا آپ اسے ترقی کی ذہنیت سے دیکھ سکتے ہیں۔ آپ نے اس سے کیا سیکھا؟ کیا اس نے آپ کو کچھ سکھایا کہ آپ اپنی زندگی میں کیا چاہتے ہیں اور کیا نہیں چاہتے ہیں؟ کیا اس نے آپ کو کچھ مثبت چیزیں سکھائیں جو بعد کے تعلقات میں مفید تھیں؟ کیا آپ اس شخص کو معاف کر سکتے ہیں اور ان کے لئے نیک تمناؤں کا اظہار کر سکتے ہیں؟ کیا آپ تلخی کو چھوڑ سکتے ہیں؟

■ اپنے مثالی محبت کے رشتے کی تصویر بنائیں۔ کیا اس میں کامل مطابقت شامل ہے - کوئی اختلاف نہیں، کوئی سمجھوتہ نہیں، کوئی سخت محنت نہیں؟ براہ مہربانی دوبارہ سوچیں۔ ہر رشتے میں مسائل پیدا ہوتے ہیں۔ انہیں ترقی کی ذہنیت سے دیکھنے کی کوشش کریں: مسائل زیادہ سے زیادہ تفہیم اور قربت پیدا کرنے کا ذریعہ بن سکتے ہیں۔ اپنے ساتھی کو اپنے اختلافات کو بیان کرنے کی اجازت دیں، غور سے سنیں، اور صبر اور دیکھ بھال کے انداز میں ان پر تبادلہ

خیال کریں۔ اس سے پیدا ہونے والی قربت پر آپ حیران ہو سکتے ہیں۔

■ کیا تم بھی میری طرح قصور وار ہو؟ کسی رشتے کے لئے یہ اچھا نہیں ہے کہ وہ اپنے ساتھی پر سب کچھ ڈال دے۔ اپنا مورلیں بنائیں اور اس کے بجائے اسے مورد الزام ٹھہرائیں۔ بہتر یہ ہے کہ اپنے آپ کو قصور وار ٹھہرانے کی ضرورت سے چھٹکارا حاصل کرنے کے لئے کام کریں۔ ہر وقت غلطی اور الزام کے بارے میں سوچنے سے آگے بڑھیں۔ میرے بارے میں بھی سوچو کہ میں بھی ایسا کرنے کی کوشش کر رہا ہوں۔

■ کیا تم شرمندہ ہو؟ پھر آپ کو واقعی ترقی کی ذہنیت کی ضرورت ہے۔ یہاں تک کہ اگر یہ آپ کی شرم کا علاج نہیں کرتا ہے تو، یہ اسے آپ کے معاشرتی تعاملات میں خلل ڈالنے سے روکنے میں مدد کرے گا۔ اگلی بار جب آپ کسی سماجی صورتحال میں قدم رکھ رہے ہوں تو، ان چیزوں کے بارے میں سوچیں: کس طرح سماجی مہارتیں ایسی چیزیں ہیں جن کو آپ بہتر بنا سکتے ہیں اور کس طرح معاشرتی تعامل سیکھنے اور لطف اندوز ہونے کے لئے ہیں، فیصلہ نہیں۔ اس پر عمل جاری رکھیں۔

باب 7

والدین، اساتذہ اور کوچز: ذہنیت کہاں سے آتی ہے؟

کوئی بھی والدین یہ نہیں سوچتے کہ "میں سوچتا ہوں کہ میں آج اپنے بچوں کو کمزور کرنے، ان کی کوششوں کو ناکام بنانے، انہیں سیکھنے سے روکنے اور ان کی کامیابی کو محدود کرنے کے لئے کیا کر سکتا ہوں۔ بالکل نہیں۔ وہ سوچتے ہیں، "میں اپنے بچوں کو کامیاب بنانے کے لیے کچھ بھی کروں گا، کچھ بھی دوں گا۔ پھر بھی بہت سی چیزیں جو وہ بومرنگ کرتے ہیں۔ ان کے مفید فیصلے، ان کے اسباق، ان کی ترغیب دینے والی تکنیک اکثر غلط پیغام بھیجتے ہیں۔

درحقیقت، ہر لفظ اور عمل ایک پیغام بھیج سکتا ہے۔ یہ بچوں یا طالب علموں یا کھلاڑیوں کو بتاتا ہے کہ اپنے بارے میں کیسے سوچنا ہے۔ یہ ایک طے شدہ ذہنیت کا پیغام ہو سکتا ہے جو کہتا ہے: آپ میں مستقل خصوصیات ہیں اور میں ان کا فیصلہ کر رہا ہوں۔ یا یہ ترقی کی ذہنیت کا پیغام ہو سکتا ہے جو کہتا ہے: آپ

ایک ترقی پذیر شخص ہیں اور میں آپ کی ترقی کے لئے پرعزم ہوں۔

یہ قابل ذکر ہے کہ بچے ان پیغامات کے بارے میں کتنے حساس ہیں، اور وہ ان کے بارے میں کتنے فکر مند ہیں۔ ۱۹۵۰ سے ۱۹۷۰ کی دہائی تک بچوں کی پرورش کرنے والے ہیم جینوٹ اس کہانی کو بیان کرتے ہیں۔ پانچ سال کی عمر میں بروس اپنی والدہ کے ساتھ اپنے نئے کنڈرگارٹن میں چلا گیا۔ جب وہ پہنچے تو بروس نے دیوار پر لگی پینٹنگز کو دیکھا اور کہا، "یہ بد صورت تصاویر کس نے بنائی ہیں؟" اس کی ماں نے اسے درست کرنے کے لئے جلدی سے کہا: "تصاویر کو بد صورت کہنا اچھا نہیں ہے جب وہ اتنی خوبصورت ہیں۔ لیکن اس کے استاد کو معلوم تھا کہ اس کا مطلب کیا ہے۔" "یہاں،" اس نے کہا، "آپ کو خوبصورت تصاویر پینٹ کرنے کی ضرورت نہیں ہے۔ اگر آپ ایسا محسوس کرتے ہیں تو آپ معنی خیز تصاویر پینٹ کر سکتے ہیں۔ بروس نے اسے ایک بڑی مسکراہٹ دی۔ اس نے اس کے اصل سوال کا جواب دے دیا تھا: ایک لڑکے کا کیا ہوتا ہے جو اچھی طرح سے پینٹنگ نہیں کرتا ہے؟

اس کے بعد، بروس نے ایک ٹوٹی ہوئی فائر انجن کو دیکھا۔ اس نے اسے اٹھایا اور خود ساختہ لہجے میں پوچھا، "اس فائر انجن کو کس نے توڑا؟" ایک بار پھر اس کی ماں نے جلدی سے کہا: "تمہیں اس سے کیا فرق پڑتا ہے جس نے اسے توڑا؟ تم نہیں جانتے

یہاں کوئی بھی ہو۔" لیکن استاد سمجھ گیا۔ "کھلونے کھیلنے کے لیے ہیں،" اس نے اسے بتایا۔ "کبھی کبھی وہ ٹوٹ جاتے ہیں۔ ایسا ہی ہوتا ہے۔" ایک بار پھر، اس کے سوال کا جواب دیا گیا: کھلونے توڑنے والے لڑکوں کا کیا ہوتا ہے؟

بروس نے اپنی ماں کی طرف ہاتھ ہلایا اور کنڈر گارٹن کے اپنے پہلے دن کا آغاز کرنے چلا گیا۔ یہ ایسی جگہ نہیں تھی جہاں اس کا فیصلہ کیا جائے اور اس پر لیبل لگایا جائے۔

آپ جانتے ہیں، ہم ان پیغامات کے بارے میں اپنی حساسیت کو کبھی نہیں بڑھاتے ہیں۔ کئی سال پہلے، میرے شوہر اور میں نے فرانس کے جنوب میں واقع پروونس میں دو ہفتے گزارے۔ ہر کوئی ہمارے لئے حیرت انگیز تھا۔ بہت مہربان اور بہت سخی۔ لیکن آخری دن، ہم دوپہر کے کھانے کے لئے اٹلی چلے گئے۔ جب ہم وہاں پہنچے اور ایک چھوٹا سا خاندانی ریسٹوراں پایا تو میرے چہرے سے آنسو بہنے لگے۔ میں نے بہت پرورش محسوس کی۔ میں نے ڈیوڈ سے کہا، "آپ جانتے ہیں، فرانس میں، جب وہ آپ کے ساتھ اچھے ہوتے ہیں، تو آپ کو لگتا ہے کہ آپ نے ایک امتحان پاس کر لیا ہے۔ لیکن اٹلی میں کوئی ٹیسٹ نہیں ہے۔"

طے شدہ ذہنیت کے پیغامات بھیجنے والے والدین اور اساتذہ فرانس کی طرح ہیں، اور ترقی کی ذہنیت کے پیغامات بھیجنے والے والدین اور اساتذہ اٹلی جیسے ہیں۔

آئیے ان پیغامات سے شروع کرتے ہیں جو والدین اپنے بچوں کو بھیجتے ہیں۔ لیکن، آپ جانتے ہیں، وہ پیغامات بھی ہیں جو اساتذہ اپنے طلباء کو بھیج سکتے ہیں یا کوچ اپنے کھلاڑیوں کو بھیج سکتے ہیں۔

والدین (اور اساتذہ): کامیابی اور ناکامی کے بارے میں پیغامات

کامیابی کے بارے میں پیغامات

مندرجہ ذیل مثالوں میں پیغامات سنیں: "آپ نے یہ بہت جلدی سیکھا! تم بہت ہوشیار ہو!"

"اس ڈرائنگ کو دیکھو۔ مار تھا، کیا وہ اگلا پکاسو ہے یا کیا؟" "آپ بہت ذہین ہیں، آپ نے پڑھائی کے بغیر ہی اسے حاصل کر لیا ہے!"

اگر آپ زیادہ تر والدین کی طرح ہیں تو، آپ ان کو معاون، عزت بڑھانے والے پیغامات کے طور پر سنتے ہیں۔ لیکن زیادہ غور سے سنیں۔ دیکھیں کہ کیا آپ ایک اور پیغام سن سکتے ہیں۔ یہ وہ ہے جو بچے سنتے ہیں:

اگر میں جلدی سے کچھ نہیں سیکھتا، تو میں ہوشیار نہیں ہوں۔

مجھے کچھ بھی مشکل سے کھینچنے کی کوشش نہیں کرنی چاہئے ورنہ وہ دیکھیں گے کہ میں پکاسو

نہیں ہوں۔ بہتر ہو گا کہ میں پڑھائی چھوڑ دوں ورنہ وہ نہیں سوچیں گے کہ میں ذہین ہوں۔

میں یہ کیسے جان سکتا ہوں؟ **تیسرا باب** یاد ہے، میں کس طرح ان تمام تعریفوں کے بارے میں سوچ رہا تھا جو والدین اعتماد اور کامیابی کی حوصلہ افزائی کی امید میں اپنے بچوں پر کر رہے تھے؟ تم بہت ہوشیار ہو۔ آپ بہت باصلاحیت ہیں۔ آپ ایک قدرتی ایتھلیٹ ہیں۔ میں نے سوچا، ایک منٹ ٹھہرو۔ کیا یہ بچے نہیں ہیں؟

فلسفہ مائنڈ سیٹ یعنی کمزور بچے کون اس کے جنون میں مبتلا ہیں؟ کیا ذہانت یا ٹیلنٹ کا نعرہ لگانے سے بچوں یعنی تمام بچوں کو اس کا جنون نہیں ہوگا؟

یہی وجہ ہے کہ ہم نے اس کا مطالعہ کرنے کا فیصلہ کیا۔ سیکڑوں بچوں کے ساتھ سات تجربات کے بعد، ہمارے پاس کچھ واضح نتائج تھے جو میں نے کبھی دیکھے ہیں: بچوں کی ذہانت کی تعریف ان کی حوصلہ افزائی کو نقصان پہنچاتی ہے اور یہ ان کی کارکردگی کو نقصان پہنچاتی ہے۔
یہ کیسے ہو سکتا ہے؟ کیا بچے تعریف کرنا پسند نہیں کرتے؟

جی ہاں، بچے تعریف سے محبت کرتے ہیں۔ اور وہ خاص طور پر اپنی ذہانت اور قابلیت کے لئے تعریف کرنا پسند کرتے ہیں۔ یہ واقعی انہیں ایک حوصلہ، ایک خاص چمک دیتا ہے
لیکن صرف اس لمحے کے لئے۔ جیسے ہی وہ کسی خرابی کا شکار ہوتے ہیں، ان کا اعتماد کھڑکی سے باہر چلا جاتا ہے اور ان کی حوصلہ افزائی سب سے نیچے پہنچ جاتی ہے۔ اگر کامیابی کا مطلب ہے کہ وہ ہوشیار ہیں، تو ناکامی کا مطلب ہے کہ وہ گونگے ہیں۔ یہ طے شدہ ذہنیت ہے۔

یہاں ایک ماں کی آواز ہے جس نے ذہانت کے لئے اچھی طرح سے تعریف کے اثرات دیکھے:

میں اپنے حقیقی زندگی کے تجربے کو آپ کے ساتھ بانٹنا چاہتا ہوں۔ میں پانچویں جماعت کے ایک بہت ذہین طالب علم کی ماں ہوں۔ وہ ریاضی، زبان اور سائنس میں معیاری اسکول کے امتحانات میں مستقل طور پر 99 فیصد میں نمبر حاصل کرتا ہے، لیکن اسے کچھ حقیقی "خود کی قدر" کے مسائل کا سامنا کرنا پڑا ہے۔ میرے شوہر، جو ایک ذہین شخص بھی ہیں، نے محسوس کیا کہ ان کے والدین نے کبھی بھی ذہانت کی قدر نہیں کی اور انہوں نے ہمارے بیٹے کو "ہوشیار" ہونے پر اس کی تعریف کرنے کی کوشش میں حد سے زیادہ معاوضہ دیا ہے۔ پچھلے برسوں میں، مجھے شک ہے کہ اس سے مسئلہ پیدا ہو رہا ہے، کیونکہ میرا بیٹا، اگرچہ وہ آسانی

سے اسکول میں مہارت حاصل کرتا ہے، زیادہ مشکل کام یا منصوبوں (جیسا کہ آپ کے مطالعے سے پتہ چلتا ہے) لینے سے ہچکچاتا ہے کیونکہ تب وہ سوچتا ہے کہ وہ ہوشیار نہیں ہے۔ وہ اپنی صلاحیتوں کے بارے میں حد سے زیادہ بڑھا چڑھا کر پیش کرتا ہے اور دعویٰ کرتا ہے کہ وہ دوسروں سے بہتر کارکردگی کا مظاہرہ کر سکتا ہے (ذہنی اور جسمانی سرگرمیوں میں)، لیکن اس طرح کی سرگرمیوں کی کوشش نہیں کرے گا، کیونکہ یقیناً، اس کی ناکامی میں وہ بکھر جائے گا۔

اور یہاں کو لمبیا کے میرے ایک طالب علم کی آواز ہے جو اس کی تاریخ پر غور کر رہا ہے:

مجھے یاد ہے کہ اکثر میری کوششوں کے بجائے میری ذہانت کی تعریف کی جاتی تھی، اور آہستہ آہستہ لیکن یقینی طور پر مجھے مشکل چیلنجوں سے نفرت پیدا ہوئی۔ سب سے زیادہ حیرت انگیز طور پر، یہ تعلیمی اور یہاں تک کہ ایٹھلیٹک چیلنجوں سے بڑھ کر جذباتی چیلنجوں تک پھیلا ہوا ہے۔ یہ میری سب سے بڑی سیکھنے کی معذوری تھی۔ کارکردگی کو کردار کی عکاسی کے طور پر دیکھنے کا رجحان اور، اگر میں فوری طور پر کچھ حاصل نہیں کر سکتا تو، اس کام سے بچنے یا اس کے ساتھ حقارت سے پیش آنے کا رجحان۔

میں جانتا ہوں، اس طرح کی تعریف کا مقابلہ کرنا تقریباً ناممکن لگتا ہے۔ ہم چاہتے ہیں کہ ہمارے پیاروں کو معلوم ہو کہ ہم انہیں انعام دیتے ہیں اور ان کی کامیابیوں کی تعریف کرتے ہیں۔ یہاں تک کہ میں بھی جال میں پھنس گیا ہوں۔

ایک دن میں گھر آئی اور میرے شوہر ڈیوڈ نے ایک بہت ہی مشکل مسئلہ حل کر دیا تھا جس پر ہم کچھ عرصے سے پریشان تھے۔ اس سے پہلے کہ میں اپنے آپ کو روک پاتا، میں نے جھنجھلا کر کہا: "آپ شاندار ہیں!" یہ کہنے کی ضرورت نہیں ہے کہ میں نے جو کچھ کیا اس پر میں حیران تھا، اور جیسے ہی میرے چہرے پر خوف کی جھلک پھیل گئی، وہ مجھے یقین دلانے کے لئے دوڑا۔ "میں جانتا ہوں کہ آپ نے اس کا مطلب سب سے زیادہ 'ترقی پسند' انداز میں کیا تھا۔ کہ میں نے حکمت عملی تلاش کی، اس پر عمل کیا، ہر طرح کے حل آزمائے، اور آخر کار اس میں مہارت حاصل کی۔

"ہاں،" میں نے پیار سے مسکراتے ہوئے کہا، "میرا یہی مطلب تھا۔

والدین سوچتے ہیں کہ وہ بچوں کو مستقل اعتماد دے سکتے ہیں۔ ایک تحفہ کی طرح

۔ ان کے دماغ اور صلاحیت کی تعریف کر کے۔ یہ کام نہیں کرتا ہے، اور حقیقت میں اس کے برعکس اثر ہے۔ یہ بچوں کو خود پر شک کرنے پر مجبور کرتا ہے جیسے ہی کچھ مشکل ہوتا ہے یا کچھ غلط ہو جاتا ہے۔ اگر

والدین اپنے بچوں کو کوئی تحفہ دینا چاہتے ہیں، تو سب سے اچھی چیز یہ ہے کہ وہ اپنے بچوں کو چیلنجوں سے محبت کرنا، غلطیوں سے دلچسپی لینا، کوشش سے لطف اندوز ہونا، نئی حکمت عملی تلاش کرنا اور سیکھنا جاری رکھنا سکھا سکتے ہیں۔ اس طرح، ان کے بچوں کو تعریف کے غلام بننے کی ضرورت نہیں ہے۔ ان کے پاس اپنے اعتماد کی تعمیر اور مرمت کے لئے ایک زندگی بھر کا راستہ ہوگا۔

عمل اور ترقی کے بارے میں پیغامات بھیجنا

تو ٹیلنٹ یا ذہانت کی تعریف کرنے کا متبادل کیا ہے؟ داؤد کی یقین دہانی ہمیں ایک اشارہ دیتی ہے۔ میرے طالب علموں میں سے ایک ہمیں مزید بتاتا ہے:

میں اس ہفتے کے آخر میں گھر گیا اور اپنی 12 سالہ بہن کو اسکول کے بارے میں خوش پایا۔ میں نے پوچھا کہ وہ کس چیز کے بارے میں بہت پر جوش ہیں تو انہوں نے کہا، "میں نے اپنے سوشل اسٹڈیز ٹیسٹ میں 102 نمبر حاصل کیے!" میں نے اسے یہ جملہ دہراتے ہوئے سنا

اس ہفتے کے آخر میں تقریباً پانچ بار۔ اس موقع پر میں نے فیصلہ کیا کہ ہم نے کلاس میں جو کچھ سیکھا ہے اسے اس حقیقی زندگی کی صورت حال میں لاگو کروں۔ اس کی ذہانت یا اس کے گریڈ کی تعریف کرنے کے بجائے، میں نے ایسے سوالات پوچھے جن سے اس نے مطالعہ میں کی جانے والی کوششوں پر غور کیا اور بتایا کہ وہ ایک سال پہلے کے مقابلے میں کس طرح بہتر ہوئی ہے۔ پچھلے سال، سال گزرنے کے ساتھ ساتھ اس کے گریڈ کم سے کم ہوتے گئے تھے لہذا میں نے سوچا کہ اس سال کے آغاز میں مداخلت کرنا اور اسے صحیح سمت میں لے جانا میرے لئے ضروری تھا۔

کیا اس کا مطلب یہ ہے کہ ہم اپنے بچوں کی جوش و خروش سے تعریف نہیں کر سکتے جب وہ کچھ اچھا کرتے ہیں؟ کیا ہمیں ان کی کامیابیوں کی تعریف کو روکنے کی کوشش کرنی چاہئے؟ بالکل بھی نہیں۔ اس کا مطلب صرف یہ ہے کہ ہمیں ایک خاص قسم کی تعریف سے دور رہنا چاہئے۔ تعریف جو ان کی ذہانت یا قابلیت کا فیصلہ کرتی ہے۔ یا تعریف کا مطلب یہ ہے کہ ہمیں ان کے کام کے بجائے ان کی ذہانت یا قابلیت پر فخر ہے۔

ترقی پر مبنی عمل کے لئے ہم جتنی چاہیں ان کی تعریف کر سکتے ہیں۔ انہوں نے مشق، مطالعہ، استقامت اور اچھی حکمت عملیوں کے ذریعہ کیا حاصل کیا۔ اور ہم ان سے ان کے کام کے بارے میں اس طرح پوچھ سکتے ہیں جو ان کی کوششوں اور انتخاب کو تسلیم کرتا ہے اور ان میں دلچسپی ظاہر کرتا ہے۔

"آپ نے واقعی اپنے ٹیسٹ کے لئے مطالعہ کیا اور آپ کی بہتری یہ ظاہر کرتی ہے۔ آپ نے اس مواد کو کئی بار پڑھا، آپ نے اس کا خاکہ پیش کیا، اور آپ نے اس پر اپنے آپ کو آزمایا۔ یہ واقعی کام کرتا ہے!"

"جس طرح آپ نے ریاضی کے اس مسئلے پر ہر طرح کی حکمت عملی کی کوشش کی وہ مجھے پسند ہے جب تک کہ آپ کو آخر کار یہ نہیں مل گیا۔ آپ نے ایسا کرنے کے لئے بہت سے مختلف طریقوں کے بارے میں سوچا اور کام کرنے والے کو تلاش کیا!"

"مجھے پسند ہے کہ آپ نے اپنی سائنس کلاس کے لئے اس چیلنجنگ پروجیکٹ کو اپنایا۔ اس میں بہت کام لگے گا۔ تحقیق کرنا، آلات کو ڈیزائن کرنا، پرزے خریدنا، اور اس کی تعمیر۔ بیٹا، تم بہت کچھ سیکھنے جا رہے ہو۔"

"میں جانتا ہوں کہ اسکول آپ کے لئے آسان ہوا کرتا تھا اور آپ ہر وقت اسمارٹ بچے کی طرح محسوس کرتے تھے۔ لیکن حقیقت یہ ہے کہ آپ اپنے دماغ کو پوری طرح سے استعمال نہیں کر رہے تھے۔ میں واقعی پر جوش ہوں کہ اب آپ کس طرح اپنے آپ کو بڑھا رہے ہیں اور مشکل چیزوں کو سیکھنے کے لئے کام کر رہے ہیں۔"

"یہ ہوم ورک بہت لمبا تھا اور اس میں شامل تھا۔ جس طرح سے آپ نے توجہ مرکوز کی اور اسے ختم کیا میں واقعی اس کی تعریف کرتا ہوں۔"

"اس تصویر میں بہت سارے خوبصورت رنگ ہیں۔ مجھے ان کے بارے میں بتائیں۔"

"آپ نے اس مضمون میں بہت غور و فکر کیا ہے۔ یہ واقعی مجھے شیکسپیر کو ایک نئے انداز میں سمجھنے میں مدد کرتا ہے۔"

"آپ نے اس پیانو کے ٹکڑے میں جو جذبہ ڈالا ہے وہ مجھے خوشی کا حقیقی احساس دیتا ہے۔ جب آپ اسے کھیلتے ہیں تو آپ کو کیسا محسوس ہوتا ہے؟"

ایک ایسے طالب علم کے بارے میں کیا جس نے سخت محنت کی اور اچھی کارکردگی کا مظاہرہ نہیں کیا؟

"مجھے آپ کی کوشش پسند آئی، لیکن چلو کچھ اور مل کر کام کرتے ہیں اور معلوم کرتے ہیں کہ یہ کیا ہے جو آپ کو سمجھ میں نہیں آتا ہے۔"

"ہم سبھی کے سیکھنے کے مختلف موڈ ہیں۔ آپ کو اس کو پکڑنے اور اس مواد کے ساتھ آرام دہ رہنے میں زیادہ وقت لگ سکتا ہے، لیکن اگر آپ اسے اسی طرح جاری رکھیں گے تو آپ کریں گے۔"

"ہر کوئی مختلف طریقے سے سیکھتا ہے۔ آئیے اس راستے کو تلاش کرنے کی کوشش کرتے رہیں جو آپ کے لئے کام کرتا ہے۔"

(یہ سیکھنے کی معذوری والے بچوں کے لئے خاص طور پر اہم ہو سکتا ہے۔ اکثر ان کے لئے یہ محض کوشش نہیں ہے جو کام کرتی ہے بلکہ صحیح حکمت عملی تلاش کرتی ہے۔)

مجھے حال ہی میں یہ جان کر خوشی ہوئی کہ ہیم جینوٹ، بچوں کے ساتھ اپنی زندگی بھر کام کے ذریعے، اسی نتیجے پر پہنچے۔ تعریف بچے کی شخصیت کی خصوصیات سے نہیں بلکہ اس کی کوششوں اور کامیابیوں سے ہونی چاہیے۔

بعض اوقات لوگ اپنے بچوں کے ساتھ ترقی پر مبنی تعریف کا استعمال کرنے میں محتاط رہتے ہیں لیکن پھر دوسروں کے بارے میں بات کرنے کے انداز سے اسے برباد کر دیتے ہیں۔ میں نے والدین کو اپنے بچوں کے سامنے یہ کہتے ہوئے سنا ہے، "وہ صرف ایک پیدائشی شکست خوردہ ہے،" "وہ ایک قدرتی ذہین ہے،" یا "وہ مٹر دماغ ہے۔" جب بچے دوسروں پر اپنے والدین کی سطح پر طے شدہ فیصلے سنتے

ہیں تو، یہ ایک طے شدہ ذہنیت کا اظہار کرتا ہے۔ اور انہیں سوچنا پڑتا ہے، کیا میں اگلا ہوں؟

یہ تنبیہ اساتذہ پر بھی لاگو ہوتی ہے! ایک مطالعے میں، ہم نے طالب علموں کو ریاضی کا ایک سبق سکھایا، جس میں ریاضی کی کچھ تاریخ بھی شامل تھی، یعنی عظیم ریاضی دانوں کے بارے میں کہانیاں۔ آدھے طالب علموں کے لئے، ہم نے ریاضی دانوں کے بارے میں جینیئس کے طور پر بات کی جو آسانی سے اپنی ریاضی کی دریافتوں کے ساتھ آجاتے ہیں۔ اس نے ہی طالب علموں کو ایک طے شدہ ذہنیت میں دھکیل دیا۔ اس نے پیغام بھیجا: کچھ لوگ ایسے ہیں جو ریاضی میں ذہین پیدا ہوتے ہیں اور ان کے لئے سب کچھ آسان ہے۔ پھر آپ میں سے باقی ہیں۔ دوسرے آدھے طالب علموں کے لئے، ہم نے ریاضی دانوں کے بارے میں ایسے لوگوں کے طور پر بات کی جو ریاضی کے بارے میں پر جوش ہو گئے اور آخر میں عظیم دریافتیں کیں۔ اس نے طالب علموں کو ترقی کی ذہنیت میں لایا۔ پیغام تھا: مہارت

اور کامیابی

عزم اور کوشش کے ذریعے آتے ہیں۔ یہ حیرت انگیز ہے کہ کس طرح بچے ہمارے معصوم تبصروں سے ان پیغامات کو سونگھتے ہیں۔

تعریف کے بارے میں ایک اور بات۔ جب ہم بچوں سے کہتے ہیں، "واہ، آپ نے یہ اتنی جلدی کیا!" یا "دیکھو، آپ نے کوئی غلطی نہیں کی!" ہم کیا پیغام بھیج رہے ہیں؟ ہم ان سے کہہ رہے ہیں کہ ہم جس چیز کو انعام دیتے ہیں وہ رفتار اور کمال ہے۔ رفتار اور کمال مشکل سیکھنے کے دشمن ہیں: "اگر آپ سوچتے ہیں کہ میں تیز اور کامل ہونے پر ہوشیار ہوں، تو بہتر ہو گا کہ میں کسی بھی چیلنجنگ چیز کا مقابلہ نہ کروں۔ تو ہمیں کیا کہنا چاہیے جب بچے کوئی کام یعنی ریاضی کے مسائل کو جلدی اور مکمل طور پر مکمل کرتے ہیں؟ کیا ہمیں ان کی اس تعریف سے انکار کرنا چاہیے جو انہوں نے کمائی ہے؟ ہاں۔ جب ایسا ہوتا ہے، تو میں کہتا ہوں، "واہ۔ مجھے لگتا ہے کہ یہ بہت آسان تھا۔ میں آپ کا وقت ضائع کرنے کے لئے معذرت خواہ ہوں۔ چلو کچھ ایسا کریں جس سے آپ واقعی سیکھ سکتے ہیں!"

بچوں کو تسلی

ٹیسٹ یا کارکردگی سے پہلے آپ بچے کو محفوظ کیسے محسوس کرتے ہیں؟ یہی اصول لاگو ہوتا ہے۔ بچوں کو ان کی ذہانت یا قابلیت کے بارے میں یقین دلانا اس کے برعکس ہے۔ وہ صرف کمی ظاہر کرنے سے زیادہ خوفزدہ ہوں گے۔

کرٹینا واقعی ہائی اسکول کی ایک ذہین طالبہ تھی جس نے، اس کی شرم کی بات یہ تھی کہ اس نے ٹیسٹوں میں بہت برا مظاہرہ کیا۔ اس نے ہمیشہ پڑھائی کی، وہ ہمیشہ مواد کو جانتی تھی، لیکن جب بھی یہ امتحان میں آتا تھا، وہ اس قدر زخمی ہو جاتی تھی کہ اس کا ذہن خالی ہو جاتا تھا۔ اس کے گریڈ متاثر ہوئے۔ اس نے اپنے اساتذہ کو مایوس کیا۔ اس نے اپنے والدین کو مایوس کیا۔ اور جب انہیں کالج بورڈ

کے امتحانات کا سامنا کرنا پڑا تو حالات مزید خراب ہونے والے تھے کہ جن اسکولوں میں وہ جانا چاہتی تھیں وہ اتنے قیمتی تھے۔

ہر امتحان سے ایک رات پہلے، اس کے والدین نے، یہ دیکھ کر کہ وہ کتنی پریشان ہے، اس کا اعتماد بڑھانے کی کوشش کی۔ "دیکھو، آپ جانتے ہیں کہ آپ کتنے ہوشیار ہیں اور ہم جانتے ہیں کہ آپ کتنے ہوشیار ہیں۔ آپ نے اس کو کیل لگا دیا ہے۔ اب فکر کرنا چھوڑ دو۔"

وہ اتنے ہی مددگار تھے جتنے وہ جانتے تھے کہ کیسے بننا ہے، لیکن وہ داؤ کو اور بھی زیادہ بڑھا رہے تھے۔ اس کے بجائے وہ کیا کہہ سکتے تھے؟

"یہ محسوس کرنا ایک خوفناک چیز ہونی چاہئے کہ ہر کوئی آپ کا جائزہ لے رہا ہے اور آپ وہ نہیں دکھا سکتے جو آپ جانتے ہیں۔ ہم چاہتے ہیں کہ آپ کو معلوم ہو کہ ہم آپ کا جائزہ نہیں لے رہے ہیں۔ ہم آپ کے سیکھنے کے بارے میں پرواہ کرتے ہیں، اور ہم جانتے ہیں کہ آپ نے اپنا سامان سیکھا ہے۔ ہمیں فخر ہے کہ آپ اس پر قائم رہے اور سیکھتے رہے۔"

ناکامی کے بارے میں پیغامات

کامیابی کی تعریف کرنا ہمارے مسائل میں سے کم سے کم ہونا چاہئے، ٹھیک ہے؟ ناکامی اس سے کہیں زیادہ نازک معاملہ لگتا ہے۔ بچے پہلے سے ہی حوصلہ شکنی اور کمزور محسوس کر سکتے ہیں۔ آئیے ایک بار پھر ان پیغامات کو ٹیون کریں جو والدین ناکامی کے وقت بھیج سکتے ہیں۔

نوسالہ ایلزبتھ اپنی پہلی جمناٹک میٹنگ میں جارہی تھی۔ لائکی، لچکدار، اور متحرک، وہ جمناٹک کے لئے بالکل صحیح تھی، اور اسے یہ پسند تھا۔ یقیناً، وہ مقابلہ کرنے کے بارے میں تھوڑی گھبرائی ہوئی تھی، لیکن وہ جمناٹک میں اچھی تھی اور اچھی کارکردگی کا اعتماد محسوس کرتی تھی۔ یہاں تک کہ اس نے اپنے کمرے میں اس ربن کو لٹکانے کے لئے بہترین جگہ کے بارے میں بھی سوچا تھا جو وہ جیت جائے گی۔ پہلے ایونٹ میں، فلور مشق میں، الزبتھ سب سے پہلے گئی۔ اگرچہ اس نے اچھا کام کیا، لیکن پہلی چند لڑکیوں کے بعد اسکو رنگ بدل گئی اور وہ ہار گئی۔ الزبتھ نے دوسرے مقابلوں میں بھی اچھی کارکردگی کا مظاہرہ کیا، لیکن جیتنے کے لئے کافی اچھا نہیں تھا۔ شام کے اختتام تک، انھیں کوئی ربن نہیں ملا تھا اور وہ تباہ ہو گئیں۔

اگر آپ الزبتھ کے والدین ہوتے تو آپ کیا کرتے؟

1. الزبتھ کو بتائیں کہ آپ نے سوچا تھا کہ وہ سب سے بہتر ہے۔
2. اسے بتائیں کہ اس سے ایک ربن چھین لیا گیا تھا جو اس کا حق تھا۔
3. اسے یقین دلائیں کہ جمناٹک اتنا اہم نہیں ہے۔
4. اسے بتائیں کہ اس میں صلاحیت ہے اور اگلی بار ضرور جیتے گی۔
5. اسے بتائیں کہ وہ جیتنے کا مستحق نہیں تھا۔

ہمارے معاشرے میں بچوں کی عزت نفس کو بڑھانے کے بارے میں ایک مضبوط پیغام ہے، اور

اس پیغام کا ایک اہم حصہ یہ ہے: **نہیں ناکامی سے محفوظ رکھیں!** اگرچہ اس سے بچنے کی مایوسی کے فوری مسئلے میں مدد مل سکتی ہے، لیکن یہ طویل مدت میں نقصان دہ ہو سکتا ہے۔ کیوں؟

آئیے ذہنیت کے نقطہ نظر سے پانچ ممکنہ رد عمل کو دیکھتے ہیں۔ اور پیغامات کو سنتے ہیں:

پہلا (آپ کے خیال میں وہ بہترین تھی) بنیادی طور پر غیر سنجیدہ ہے۔ وہ سب سے بہتر نہیں تھی۔ آپ اسے جانتے ہیں، اور وہ بھی کرتی ہے۔ یہ اسے کوئی ترکیب پیش نہیں کرتا ہے کہ کس طرح صحت یاب ہونا ہے یا کس طرح بہتر بنانا ہے۔

دوسرا (اسے لوٹلیا گیا) دوسروں پر الزام لگاتا ہے، جب کہ درحقیقت مسئلہ زیادہ تر ان کی کارکردگی کا تھا، ججوں کا نہیں۔ کیا آپ چاہتے ہیں کہ وہ بڑی ہو کر اپنی خامیوں کے لئے دوسروں کو مورد الزام ٹھہرائے؟

تیسرا (اسے یقین دلاتا ہے کہ جمناسٹک سے واقعی کوئی فرق نہیں پڑتا) اسے سکھاتا ہے کہ اگر وہ فوری طور پر اس میں اچھی کارکردگی کا مظاہرہ نہیں کرتی ہے تو اسے کسی چیز کی قدر کم کرنی چاہئے۔ کیا یہ واقعی وہ پیغام ہے جو آپ بھیجنا چاہتے ہیں؟

چوتھا (اس کے پاس صلاحیت ہے) سب سے خطرناک پیغام ہو سکتا ہے۔ کیا صلاحیت خود بخود آپ کو وہاں لے جاتی ہے جہاں آپ جانا چاہتے ہیں؟ اگر الزبتھ نے یہ مقابلہ نہیں جیتا، تو وہ اگلی میٹنگ کیوں جیتیں؟

آخری آپشن (اسے بتائیں کہ وہ جیتنے کی مستحق نہیں تھی) ان حالات میں سخت دل لگتا ہے۔ اور یقیناً آپ اسے اس طرح نہیں کہیں گے۔ لیکن یہ وہی ہے جو اس کے ترقی پسند والد نے اسے بتایا تھا۔

اس نے اصل میں کیا کہا: "ایلزبتھ، میں جانتا ہوں کہ آپ کیسا محسوس کرتے ہیں۔ یہ بہت مایوس کن ہے کہ آپ کی امیدیں پوری ہوں اور اپنی بہترین کارکردگی کا مظاہرہ کریں لیکن جیتنے کے لئے نہیں۔ لیکن آپ جانتے ہیں، آپ نے ابھی تک یہ نہیں کمایا ہے۔ وہاں بہت سی لڑکیاں تھیں جو آپ سے زیادہ عرصے تک جمناسٹک میں رہی ہیں اور جنہوں نے آپ سے کہیں زیادہ محنت کی ہے۔ اگر یہ ایسی چیز ہے جو آپ واقعی چاہتے ہیں، تو یہ ایک ایسی چیز ہے جس کے لئے آپ کو واقعی کام کرنا پڑے گا۔"

اس نے الزبتھ کو یہ بھی بتایا کہ اگر وہ صرف تفریح کے لئے جمناسٹک کرنا چاہتی ہے تو یہ ٹھیک ہے۔ لیکن اگر وہ مقابلوں میں عمدہ کارکردگی دکھانا چاہتی تھی تو اس کے لیے مزید کام کرنے کی ضرورت تھی۔

الزبتھ نے اس بات کو دل میں لیا، اپنے معمولات کو دہرانے اور کامل کرنے میں زیادہ وقت گزارا، خاص طور پر ان معمولات میں جن میں وہ سب سے کمزور تھیں۔ اگلی میٹنگ میں پورے خطے سے ۸۰ لڑکیاں تھیں۔ الزبتھ نے انفرادی مقابلوں کے لئے پانچ ربن جیتے اور مقابلے کی مجموعی چیمپینن تھیں، جس نے ایک بڑی ٹرافی حاصل کی۔ اب تک، ان کا کمرہ ایوارڈز سے اس قدر ڈھکا ہوا ہے کہ آپ دیواروں کو مشکل سے دیکھ سکتے ہیں۔

خلاصہ یہ ہے کہ اس کے والد نے نہ صرف اسے سچ بتایا بلکہ اسے یہ بھی سکھایا کہ کس طرح اس کی ناکامیوں سے سیکھنا ہے اور مستقبل میں کامیاب ہونے کے لئے کیا کرنا ہے۔ وہ اس کی مایوسی سے گہری

ہمدردی رکھتا تھا، لیکن اس نے اسے کوئی فرضی حوصلہ نہیں دیا جو صرف مزید مایوسی کا باعث بنے۔
میں نے بہت سے کوچز سے ملاقات کی ہے اور وہ مجھ سے پوچھتے ہیں: "کوچ کے قابل کھلاڑیوں کے
ساتھ کیا ہوا؟ وہ کہاں چلے گئے؟" بہت سے کوچز کو افسوس ہے کہ جب وہ اپنے کھلاڑیوں کو اصلاحی فیڈ
بیک دیتے ہیں تو کھلاڑی شکایت کرتے ہیں کہ ان کے اعتماد کو ٹھیس پہنچ رہی ہے۔ بعض اوقات کھلاڑی
گھر پر فون کرتے ہیں اور اپنے والدین سے شکایت کرتے ہیں۔ ایسا لگتا ہے کہ وہ ایسے کوچز چاہتے ہیں جو
انہیں صرف یہ بتائیں کہ وہ کتنے باصلاحیت ہیں اور اسے اسی پر چھوڑ دیں۔

کوچز کا کہنا ہے کہ پرانے دنوں میں ایک چھوٹا سا لیگ گیم یا کڈی فٹ بال گیم کے بعد والدین گھر
جاتے ہوئے کھیل کا جائزہ لیتے اور اس کا تجزیہ کرتے تھے اور مددگار (پروسیس) ٹپس دیتے تھے۔ ان کا
کہنا ہے کہ اب گھر جاتے ہوئے والدین بچے کی غریبی کے لیے کوچز اور ریفریز کو مورد الزام ٹھہراتے
ہیں۔

کارکردگی یا ٹیم کی شکست۔ وہ بچے پر الزام لگا کر بچے کے اعتماد کو ٹھیس نہیں پہنچانا چاہتے۔
 لیکن جیسا کہ اوپر الزبتھ کی مثال میں، بچوں کو ایماندار اور تعمیری رائے کی ضرورت ہے۔ اگر بچے
 اس سے "محفوظ" ہیں، تو وہ اچھی طرح سے نہیں سیکھیں گے۔ وہ مشورہ، کوچنگ، اور فیڈ بیک کو منفی اور
 کمزور کے طور پر تجربہ کریں گے۔ تعمیری تنقید کو روکنے سے بچوں کے اعتماد میں مدد نہیں ملتی ہے۔ یہ ان
 کے مستقبل کو نقصان پہنچاتا ہے۔

تعمیری تنقید: ناکامی کے پیغامات کے بارے میں مزید

ہم ہمیشہ تعمیری تنقید کی اصطلاح سنتے ہیں۔ لیکن کیا ہر کوئی یہ نہیں سمجھتا کہ وہ اپنے بچوں کو جو تنقید
 دیتے ہیں وہ تعمیری ہے؟ اگر وہ نہیں سمجھتے کہ یہ مددگار ہے تو وہ اسے کیوں دیں گے؟ پھر بھی اگر یہ
 بالکل مددگار نہیں ہے تو بہت کچھ ہے۔ یہ بچے کے بارے میں فیصلے سے بھرا ہوا ہے۔ تعمیری کا مطلب
 ہے بچے کو کسی چیز کو ٹھیک کرنے، ایک بہتر مصنوعات بنانے، یا بہتر کام کرنے میں مدد کرنا۔
 بلی نے اپنا ہوم ورک مکمل کیا، کئی سوالات کو چھوڑ دیا اور دوسروں کو مختصر اور سست انداز میں
 جواب دیا۔ اس کے والد چھت سے ٹکرا گئے۔ "یہ آپ کا ہوم ورک ہے؟" کیا آپ اسے کبھی درست
 نہیں کر سکتے؟ آپ یا تو گھنے ہیں یا غیر ذمہ دار ہیں۔ یہ کیا ہے؟ "فیڈ بیک ایک ہی وقت میں ان کے بیٹے
 کی ذہانت اور کردار پر سوال اٹھانے میں کامیاب رہا اور اس کا مطلب یہ تھا کہ نقائص مستقل تھے۔
 والد اپنے بیٹے کی صفات کو قتل کیے بغیر اپنی مایوسی اور مایوسی کا اظہار کیسے کر سکتے تھے؟ یہاں کچھ
 طریقے ہیں۔

"بیٹا، جب تم پورا کام نہیں کرتے تو مجھے بہت تکلیف ہوتی ہے۔ آپ کو کب لگتا ہے کہ آپ اسے
 مکمل کر سکتے ہیں؟"

"بیٹا، کیا ایسی کوئی بات ہے جو تم نے اس کام میں نہیں سمجھی تھی؟"

Would you like me to go over it with you?"

"Son, I feel sad when I see you missing a chance to learn. Can you think of a way to do this that would help you learn more?"

"Son, this looks like a really boring assignment. You have my sympathy. Can you think of a way to make it more interesting?" or
"Let's try to think of a way to lessen the pain and still do a good job. Do you have any ideas?"

"Son, remember I told you how tedious things help us learn to concentrate? This one is a real challenge. This will really take all your

concentration skills. Let's see if you can concentrate through this whole assignment!"

Sometimes children will judge and label themselves. Ginott tells of Philip, age fourteen, who was working on a project with his father and accidentally spilled nails all over the floor. He guiltily looked at his dad and said:

PHILIP: Gee, I'm so clumsy.

FATHER: That's not what we say when nails spill.

PHILIP: What do you say?

FATHER: You say, the nails spilled—I'll pick them up!

PHILIP: Just like

that? **FATHER:** Just

like that. **PHILIP:**

Thanks, Dad.

Children Learn the Messages

Kids with the fixed mindset tell us they get constant messages of judgment from their parents. They say they feel as though their traits

are being measured all the time.

We asked them: “Suppose your parents offer to help you with your schoolwork. Why would they do this?”

They said: “The real reason is that they wanted to see how smart I was at the schoolwork I was working on.”

We asked: “Suppose your parents are happy that you got a good grade. Why would that be?”

They said: “They were happy to see I was a smart kid.”

We asked: “Suppose your parents discussed your performance with you when you did poorly on something in school. Why would they do this?”

They said: “They might have been worried I wasn’t one of the bright kids,” and “They think bad grades might mean I’m not smart.”

So every time something happens, these children hear a message of judgment.

Maybe all kids think their parents are judging them. Isn’t that what parents do—nag and judge? That’s not what students with the growth

mindset think. They think their parents are just trying to encourage learning and good study habits. Here's what they say about their parents' motives:

Q: Suppose your parents offer to help you with your schoolwork. Why would they do this?

A: They wanted to make sure I learned as much as I could from my schoolwork.

Q: Suppose your parents are happy that you got a good grade.

A: They're happy because a good grade means that I really stuck to my work.

Q: Suppose your parents discussed your performance with you when you did poorly on something in school.

A: They wanted to teach me ways to study better in the future.

Even when it was about their conduct or their relationships, the kids with the fixed mindset felt judged, but the kids with the growth mindset felt helped.

Q: Imagine that your parents became upset when you

didn't do what they asked you to do. Why would they be this way?

FIXED-MINDSET CHILD: They were worried I might be a bad kid. **GROWTH-MINDSET CHILD:** They wanted to help me learn ways of doing it better next time.

All kids misbehave. Research shows that normal young children misbehave every three minutes. Does it become an occasion for judgment of their character or an occasion for teaching?

Q: Imagine that your parents were unhappy when you didn't share with other kids. Why would they be this way?

FIXED-MINDSET CHILD: They thought it showed them what kind of person I was.

GROWTH-MINDSET CHILD: They wanted to help me learn better skills for getting along with other kids.

Children learn these lessons early. Children as young as toddlers pick up these messages from their parents, learning that their mistakes are worthy of

judgment and punishment. Or learning that their mistakes are an occasion for suggestions and teaching.

Here's a kindergarten boy we will never forget. You will hear him role- playing different messages from his two parents. This is the situation: He wrote some numbers in school, they contained an error, and now he tells us how his parents would react.

MOTHER: Hello. What are you sad about?

BOY: I gave my teacher some numbers and I skipped the number 8 and now I'm feeling sad.

MOTHER: Well, there's one thing that can cheer you up.

BOY: What?

MOTHER: If you really tell your teacher that you tried your best, she wouldn't be mad at you. [Turning to father] We're not mad, are we?

FATHER: Oh, yes we are! Son, you better go right to your room.

I wish I could tell you he listened to his mother's growth-oriented message. But in our study, he seemed to heed the judgmental message of his dad, downgrading himself for his errors and having no

good plan for fixing them. Yet at least he had his mother's effort message that he could, hopefully, put to use in the future.

Parents start interpreting and reacting to their child's behavior at minute one. A new mother tries to nurse her baby. The baby cries and won't nurse. Or takes a few sucks, gives up, and starts screaming. Is the baby stubborn? Is the baby deficient? After all, isn't nursing an inborn reflex? Aren't babies supposed to be "naturals" at nursing? What's wrong with my baby?

A new mother in this situation told me: "At first I got really frustrated. Then I kept your work in mind. I kept saying to my baby, 'We're both learning how to do this. I know you're hungry. I know it's frustrating, but we're learning.' This way of thinking helped me stay cool and guide her through till it worked. It also helped me understand my baby better so I knew how to teach her other things, too."

Don't judge. Teach. It's a learning process.

CHILDREN PASS ON THE MESSAGES

Another way we know that children learn these messages is that we can see how they pass them on. Even young children are ready to pass on the wisdom they've learned. We asked second-grade children: "What advice would you give to a child in your class who was having trouble in math?" Here's the advice from a child with the growth mindset:

Do you quit a lot? Do you think for a minute and then stop? If you do, you should think for a long time—two minutes maybe and if you can't get it you should read the problem again. If you can't get it then, you should raise your hand and ask the teacher.

Isn't that the greatest? The advice from children with the fixed mindset was not nearly as useful. Since there's no recipe for success in the fixed mindset, their advice tended to be short and sweet. "I'm sorry" was the advice of one child as he offered his condolences.

Even *babies* can pass along the messages they've received. Mary Main and Carol George studied abused children, who had been judged and punished by their parents for crying or making a fuss.

Abusive parents often don't understand that children's crying is a signal of their needs, or that babies can't stop crying on command. Instead, they judge the child as disobedient, willful, or bad for crying.

Main and George watched the abused children (who were one to three years old) in their day care setting, observing how they reacted when other children were in distress and crying. The abused children often became angry at the distressed children, and some even tried to assault them. They had gotten the message that children who cry are to be judged and punished.

We often think that the legacy of abuse gets passed on to others only when the victims of abuse become parents. But this amazing study shows that children learn lessons early and they act on them.

How did *non*abused children react to their distressed classmate, by the way? They showed sympathy. Many went over to the crying child to see what was wrong and to see if they could help out.

ISN'T DISCIPLINE TEACHING?

Many parents think that when they judge and punish, they *are* teaching, as in “I’ll teach you a lesson you’ll never forget.” What are they teaching? They are teaching their children that if they go against the parents’ rules or values, they’ll be judged and punished. They’re not teaching their children how to think through the issues and come to ethical, mature decisions on their own.

And chances are, they’re not teaching their children that the channels of communication are open.

Sixteen-year-old Alyssa came to her mother and said that she and her friends wanted to try alcohol. Could she invite them over for a “cocktail party”? On the face of it, this might seem outrageous. But here’s what Alyssa meant. She and her friends had been going to parties where alcohol was available, but they didn’t want to try it in a setting where they didn’t feel safe and in control. They also didn’t want to drive home after drinking. They wanted to try it in a supervised setting, with their parents’ permission, where their parents could come and pick them up afterward.

It doesn’t matter whether Alyssa’s parents said yes or no. They had a full discussion of the issues involved. They had a far more instructive discussion than what would have followed from an

outraged, angry, and judgmental dismissal.

It's not that growth-minded parents indulge and coddle their children. Not at all. They set high standards, but they teach the children how to reach them. They say no, but it's a fair, thoughtful, and respectful no. Next time you're in a position to discipline, ask yourself, What is the message I'm sending here: *I will judge and punish you?* Or *I will help you think and learn?*

MINDSETS CAN BE A LIFE-AND-DEATH MATTER

Of course parents want the best for their children, but sometimes parents put their children in danger. As the director of undergraduate studies for my department at Columbia, I saw a lot of students in trouble. Here is the story of a great kid who almost didn't make it.

Sandy showed up in my office at Columbia one week before graduation. She wanted to change her major to psychology. This is basically a wacky request, but I sensed her desperation and listened carefully to her story.

When I looked over her record, it was filled with A+'s and F's. What was going on?

Sandy had been groomed by her parents to go to Harvard. Because of their fixed mindset, the only goal of Sandy's education was to prove her worth and competence (and perhaps theirs) by gaining admission to Harvard. Going there would mean that she was truly intelligent. For them, it was not about learning. It was not about pursuing her love of science. It was not even about making a great contribution. It was about the label. But she didn't get in. And she fell into a depression that had plagued her ever since. Sometimes she managed to work effectively (the A+'s), but sometimes she did not (the F's).

I knew that if I didn't help her she wouldn't graduate, and if she didn't graduate she wouldn't be able to face her parents. And if she couldn't face her parents, I didn't know what would happen.

I was legitimately able to help Sandy graduate, but that isn't really the point. It's a real tragedy to take a brilliant and wonderful kid like Sandy and crush her with the weight of these labels.

I hope these stories will teach parents to "want the best" for their children in the right way—by fostering their interests, growth, and

learning.

WANTING THE BEST IN THE WORST WAY

Let's look more closely at the message from Sandy's parents: *We don't care about who you are, what you're interested in, and what you can become. We don't care about learning. We will love and respect you only if you go to Harvard.*

Mark's parents felt the same way. Mark was an exceptional math student, and as he finished junior high he was excited about going to Stuyvesant High School, a special high school in New York with a strong math-and-science curriculum. There, he would study math with the best teachers and talk math with the most advanced students in the city. Stuyvesant also had a program that would let him take college math courses at Columbia as soon as he was ready.

But at the last moment, his parents would not let him go. They had heard that it was hard to get into Harvard from Stuyvesant. So they made him go to a different high school.

It didn't matter that he wouldn't be able to pursue his interests or develop his talents as well. Only one thing mattered, and it starts with an *H*.

“WE LOVE YOU—ON OUR TERMS”

It's not just *I'm judging you*. It's *I'm judging you and I'll only love you if you succeed—on my terms*.

We've studied kids ranging from six years old to college age. Those with the fixed mindset feel their parents won't love and respect them unless they fulfill their parents' aspirations for them. The college students say:

“I often feel like my parents won't value me if I'm not as successful as they would like.”

Or: “My parents say I can be anything I like, but deep down I feel they won't approve of me unless I pursue a profession they admire.”

John McEnroe's father was like that. He was judgmental—everything was black-and-white—and he put on the pressure. “My parents pushed me.

. . . My dad was the one mainly. He seemed to live for my growing

little junior career. . . . I remember telling my dad that I wasn't enjoying it. I'd say, 'Do you have to come to every match? Do you have to come to this practice? Can't you take one off?'"

McEnroe brought his father the success he craved, but McEnroe didn't enjoy a moment of it. He says he enjoyed the *consequences* of his success

—being at the top, the adulation, and the money. However, he says, "Many athletes seem truly to love to play their sport. I don't think I ever felt that way about tennis."

I think he did love it at the very beginning, because he talks about how at first he was fascinated by all the different ways you could hit a ball and create new shots. But we never hear about that kind of fascination again. Mr. McEnroe saw his boy was good at tennis and on went the pressure, the judgment, and the love that depended on his son's success.

Tiger Woods's father presents a contrast. There's no doubt that this guy is ambitious. He also sees his son as a chosen person with a God-given destiny, but he fostered Tiger's love of golf and raised Tiger to focus on growth and learning. "If Tiger had wanted to be a plumber, I wouldn't have minded, as long as he was a hell of a

plumber. The goal was for him to be a good person. He's a great person." Tiger says in return, "My parents have

been the biggest influence in my life. They taught me to give of myself, my time, talent, and, most of all, my love.” This shows that you can have superinvolved parents who still foster *the child’s own growth*, rather than replacing it with their own pressure and judgments.

Dorothy DeLay, the famous violin teacher, encountered pressure-cooker parents all the time. Parents who cared more about talent, image, and labels than about the child’s long-term learning.

One set of parents brought their eight-year-old boy to play for DeLay. Despite her warnings, they had made him memorize the Beethoven violin concerto. He was note-perfect, but he played like a frightened robot. They had, in fact, ruined his playing to suit their idea of talent, as in, “My eight-year-old can play the Beethoven violin concerto. What can yours do?”

DeLay spent countless hours with a mother who insisted it was time for her son to be signed by a fancy talent agency. But had she followed DeLay’s advice? No. For quite a while, DeLay had been warning her that her son didn’t have a large enough repertoire. Rather than heeding the expert advice and fostering her son’s development, however, the mother refused to believe that anyone

could turn down a talent like his for such a slight reason.

In sharp contrast was Yura Lee's mother. Mrs. Lee always sat serenely during Yura's lesson, without the tension and frantic note taking of some of the other parents. She smiled, she swayed to the music, she enjoyed herself. As a result, Yura did not develop the anxieties and insecurities that children with overinvested, judgmental parents do. Says Yura, "I'm always happy when I play."

IDEALS

Isn't it natural for parents to set goals and have ideals for their children? Yes, but some ideals are helpful and others are not. We asked college students to describe their ideal of a successful student. And we asked them to tell us how they thought they measured up to that ideal.

Students with the fixed mindset described ideals that could not be worked toward. You had it or you didn't.

"The ideal successful student is one who comes in with innate talent."

“Genius, physically fit and good at sports. . . . They got there based on natural ability.”

Did they think they measured up to their ideal? Mostly not. Instead, they said these ideals disrupted their thinking, made them procrastinate, made them give up, and made them stressed-out. They were demoralized by the ideal they could never hope to be.

Students with the growth mindset described ideals like these:

“A successful student is one whose primary goal is to expand their knowledge and their ways of thinking and investigating the world. They do not see grades as an end in themselves but as means to continue to grow.”

Or: “The ideal student values knowledge for its own sake, as well as for its instrumental uses. He or she hopes to make a contribution to society at large.”

Were they similar to their ideal? They were working toward it. “As similar as I can be—hey, it takes effort.” Or: “I believed for many years that grades/tests were the most important thing but I am trying to move beyond that.” Their ideals were inspiring to them.

When parents give their children a fixed-mindset ideal, they are asking them to fit the mold of the brilliant, talented child, or be

deemed unworthy. There is no room for error. And there is no room for the children's individuality—their interests, their quirks, their desires and values. I can hardly count the times fixed-mindset parents have wrung their hands and told me how their children were rebelling or dropping out.

Haim Ginott describes Nicholas, age seventeen:

In my father's mind there is a picture of an ideal son. When he compares him to me, he is deeply disappointed. I don't live up to my father's dream. Since early childhood, I sensed his disappointment. He tried to hide it, but it came out in a hundred little ways—in his tone, in his words, in his silence. He tried hard to make me a carbon copy of his dreams. When he failed he gave up on me. But he left a deep scar, a permanent feeling of failure.

When parents help their children construct growth-minded ideals, they are giving them something they can strive for. They are also giving their children growing room, room to grow into full human beings who will

make their contribution to society in a way that excites them. I have rarely heard a growth-minded parent say, “I am disappointed in my child.” Instead, with a beaming smile, they say, “I am amazed at the incredible person my child has become.”

Everything I’ve said about parents applies to teachers, too. But teachers have additional concerns. They face large classes of students with differing skills, whose past learning they’ve had no part in. What’s the best way to educate these students?

TEACHERS (AND PARENTS): WHAT MAKES A GREAT TEACHER (OR PARENT)?

Many educators think that lowering their standards will give students success experiences, boost their self-esteem, and raise their achievement. It comes from the same philosophy as the overpraising of students’ intelligence. Well, it doesn’t work. Lowering standards just leads to poorly educated students who feel entitled to easy work and lavish praise.

For thirty-five years, Sheila Schwartz taught aspiring English teachers. She tried to set high standards, especially since they were

going to pass on their knowledge to generations of children. But they became indignant. “One student, whose writing was full of grammatical mistakes and misspellings,” she says, “marched into my office with her husband from West Point—in a dress uniform, his chest covered with ribbons—because her feelings had been hurt by my insistence on correct spelling.”

Another student was asked to summarize the theme of *To Kill a Mockingbird*, Harper Lee’s novel about a southern lawyer fighting prejudice and (unsuccessfully) defending a black man accused of murder. The student insisted the theme was that “all people are basically nice.” When Schwartz questioned that conclusion, the student left the class and reported her to the dean. Schwartz was reprimanded for having standards that were too high. Why, Schwartz asks, should the low standards of these future teachers be honored above the needs of the children they will one day teach?

On the other hand, simply raising standards in our schools, without giving students the means of reaching them, is a recipe for disaster. It just pushes the poorly prepared or poorly motivated students into failure and out of school.

Is there a way to set standards high *and* have students reach them?

In [chapter 3](#), we saw in the work of Falko Rheinberg that teachers with the growth mindset brought many low achievers up into the high-achieving range. We saw in the growth-minded teaching of Jaime Escalante that inner-city high school students could learn college calculus, and in the growth-minded teaching of Marva Collins that inner-city grade school children could read Shakespeare. In this chapter, we'll see more. We'll see *how* growth-oriented teaching unleashes children's minds.

I'll focus on three great teachers, two who worked with students who are considered "disadvantaged" and one who worked with students considered supertalented. What do these great teachers have in common?

Great Teachers

The great teachers believe in the growth of the intellect and talent, and they are fascinated with the process of learning.

Marva Collins taught Chicago children who had been judged and discarded. For many, her classroom was their last stop. One boy had

been in and out of thirteen schools in four years. One stabbed children with pencils and had been thrown out of a mental health center. One eight-year-old would remove the blade from the pencil sharpener and cut up his classmates' coats, hats, gloves, and scarves. One child referred to killing himself in almost every sentence. One hit another student with a hammer on his first day. These children hadn't learned much in school, but everyone knew it was their own fault. Everyone but Collins.

When *60 Minutes* did a segment on Collins's classroom, Morley Safer tried his best to get a child to say he didn't like the school. "It's so hard here. There's no recess. There's no gym. They work you all day. You have only forty minutes for lunch. Why do you like it? It's just too hard." But the student replied, "That's why I like it, because it makes your brains bigger."

Chicago Sun-Times writer Zay Smith interviewed one of the children: "We do hard things here. They fill your brain."

As Collins looks back on how she got started, she says, "I have always been fascinated with learning, with the *process* of discovering something new, and it was exciting to share in the discoveries made by my . . .

students.” On the first day of school, she always promised her students—all students—that they would learn. She forged a contract with them.

“I know most of you can’t spell your name. You don’t know the alphabet, you don’t know how to read, you don’t know homonyms or how to syllabicate. I promise you that you will. None of you has ever failed. School may have failed you. Well, goodbye to failure, children. Welcome to success. You will read hard books in here and understand what you read. You will write every day. . . . But you must help me to help you. If you don’t give anything, don’t expect anything. Success is not coming to you, you must come to it.”

Her joy in her students’ learning was enormous. As they changed from children who arrived with “toughened faces and glassed-over eyes” to children who were beginning to brim with enthusiasm, she told them, “I don’t know what St. Peter has planned for me, but you children are giving me my heaven on earth.”

Rafe Esquith teaches Los Angeles second graders from poor areas plagued with crime. Many live with people who have drug, alcohol, and emotional problems. Every day he tells his students that he is no smarter than they are—just more experienced. He constantly

makes them see how much they have grown intellectually—how assignments that were once hard have become easier because of their practice and discipline.

Unlike Collins's school or Esquith's school, the Juilliard School of music accepts only the most talented students in the world. You would think the idea would be, *You're all talented, now let's get down to learning*. But if anything, the idea of talent and genius looms even larger there. In fact, many teachers mentally weeded out the students they weren't going to bother with. Except for Dorothy DeLay, the wondrous violin teacher of Itzhak Perlman, Midori, and Sarah Chang.

DeLay's husband always teased her about her "midwestern" belief that anything is possible. "Here is the empty prairie—let's build a city." That's exactly why she loved teaching. For her, teaching was about watching something grow before her very eyes. And the challenge was to figure out how to make it happen. If students didn't play in tune, it was because they hadn't learned how.

Her mentor and fellow teacher at Juilliard, Ivan Galamian, would say, "Oh, he has no ear. Don't waste your time." But she would insist on

experimenting with different ways of changing that. (*How* can I do it?) And she usually found a way. As more and more students wanted a part of this mindset and as she “wasted” more and more of her time on these efforts, Galamian tried to get the president of Juilliard to fire her.

It’s interesting. Both DeLay and Galamian valued talent, but Galamian believed that talent was inborn and DeLay believed that it was a quality that could be acquired. “I think it’s too easy for a teacher to say, ‘Oh this child wasn’t born with it, so I won’t waste my time.’ Too many teachers hide their own lack of ability behind that statement.”

DeLay gave her all to every one of her students. Itzhak Perlman was her student and so was his wife, Toby, who says that very few teachers get even a fraction of an Itzhak Perlman in a lifetime. “She got the whole thing, but I don’t believe she gave him more than she gave me . . . and I believe I am just one of many, many such people.” Once DeLay was asked, about another student, why she gave so much time to a pupil who showed so little promise. “I think she has something special. . . . It’s in her person. There is some kind of dignity.” If DeLay could get her to put it into her playing, that student

would be a special violinist.

High Standards and a Nurturing Atmosphere

Great teachers set high standards for all their students, not just the ones who are already achieving. Marva Collins set extremely high standards, right from the start. She introduced words and concepts that were, at first, way above what her students could grasp. Yet she established on Day One an atmosphere of genuine affection and concern as she promised students they would produce: “I’m gonna love you . . . I love you already, and I’m going to love you even when you don’t love yourself,” she said to the boy who wouldn’t try.

Do teachers have to love all of their students? No, but they have to care about every single student.

Teachers with the fixed mindset create an atmosphere of judging. These teachers look at students’ beginning performance and decide who’s smart and who’s dumb. Then they give up on the “dumb” ones. “They’re not *my* responsibility.”

These teachers don't believe in improvement, so they don't try to create it. Remember the fixed-mindset teachers in [chapter 3](#) who said:

“According to my experience students’ achievement mostly remains constant in the course of a year.”

“As a teacher I have no influence on students’ intellectual ability.”

This is how stereotypes work. Stereotypes tell teachers which groups are bright and which groups are not. So teachers with the fixed mindset know which students to give up on before they’ve even met them.

More on High Standards and a Nurturing Atmosphere

When Benjamin Bloom studied his 120 world-class concert pianists, sculptors, swimmers, tennis players, mathematicians, and research neurologists, he found something fascinating. For most of them, their first teachers were incredibly warm and accepting. Not that they set low standards. Not at all, but they created an atmosphere of trust, not judgment. It was, “I’m going to teach you,” not “I’m going to judge your talent.”

As you look at what Collins and Esquith demanded of their students— all their students—it's almost shocking. When Collins expanded her school to include young children, she required that every four-year-old who started in September be reading by Christmas. And they all were. The three- and four-year-olds used a vocabulary book titled *Vocabulary for the High School Student*. The seven-year-olds were reading *The Wall Street Journal*. For older children, a discussion of Plato's *Republic* led to discussions of de Tocqueville's *Democracy in America*, Orwell's *Animal Farm*, Machiavelli, and the Chicago city council. Her reading list for the late-grade-school children included *The Complete Plays of Anton Chekhov*, *Physics Through Experiment*, and *The Canterbury Tales*. Oh, and always Shakespeare. Even the boys who picked their teeth with switchblades, she says, loved Shakespeare and always begged for more.

Yet Collins maintained an extremely nurturing atmosphere. A very strict and disciplined one, but a loving one. Realizing that her students were coming from teachers who made a career of telling them what was wrong with them, she quickly made known her complete commitment to them as her students and as people.

Esquith bemoans the lowering of standards. Recently, he tells us, his school celebrated reading scores that were twenty points below the national average. Why? Because they were a point or two higher than the year before. “Maybe it’s important to look for the good and be optimistic,” he says, “but delusion is not the answer. Those who celebrate failure will not be around to help today’s students celebrate their jobs flipping burgers. . . .

Someone has to tell children if they are behind, and lay out a plan of attack to help them catch up.”

All of his fifth graders master a reading list that includes *Of Mice and Men*, *Native Son*, *Bury My Heart at Wounded Knee*, *The Joy Luck Club*, *The Diary of Anne Frank*, *To Kill a Mockingbird*, and *A Separate Peace*. Every one of his sixth graders passes an algebra final that would reduce most eighth and ninth graders to tears. But again, all is achieved in an atmosphere of affection and deep personal commitment to every student.

“Challenge and nurture” describes DeLay’s approach, too. One of her former students expresses it this way: “That is part of Miss DeLay’s genius

—to put people in the frame of mind where they can do their best. Very

few teachers can actually get you to your ultimate potential. Miss DeLay has that gift. She challenges you at the same time that you feel you are being nurtured.”

Hard Work and More Hard Work

But are challenge and love enough? Not quite. All great teachers teach students *how* to reach the high standards. Collins and Esquith didn't hand their students a reading list and wish them *bon voyage*. Collins's students read and discussed every line of *Macbeth* in class. Esquith spent hours planning what chapters they would read in class. “I know which child will handle the challenge of the most difficult paragraphs, and carefully plan a passage for the shy youngster . . . who will begin his journey as a good reader. Nothing is left to chance. It takes enormous energy, but to be in a room with young minds who hang on every word of a classic book and beg for more if I stop makes all the planning worthwhile.”

What are they teaching the students en route? To love learning. To eventually learn and think for themselves. And to work hard on the fundamentals. Esquith's class often met before school, after

school, and on

school vacations to master the fundamentals of English and math, especially as the work got harder. His motto: “There are no shortcuts.” Collins echoes that idea as she tells her class, “There is no magic here. Mrs. Collins is no miracle worker. I do not walk on water, I do not part the sea. I just love children and work harder than a lot of people, and so will you.”

DeLay expected a lot from her students, but she, too, guided them there. Most students are intimidated by the idea of talent, and it keeps them in a fixed mindset. But DeLay demystified talent. One student was sure he couldn’t play a piece as fast as Itzhak Perlman. So she didn’t let him see the metronome until he had achieved it. “I know so surely that if he had been handling that metronome, as he approached that number he would have said to himself, I can never do this as fast as Itzhak Perlman, and he would have stopped himself.”

Another student was intimidated by the beautiful sound made by talented violinists. “We were working on my sound, and there was this one note I played, and Miss DeLay stopped me and said, ‘Now *that* is a beautiful sound.’” She then explained how every note has to have a beautiful beginning, middle, and end, leading into the next note. And he thought, “Wow! If I can do it there, I can do it

everywhere.” Suddenly the beautiful sound of Perlman made sense and was not just an overwhelming concept.

When students don’t know how to do something and others do, the gap seems unbridgeable. Some educators try to reassure their students that they’re just fine as they are. Growth-minded teachers tell students the truth and then give them the tools to close the gap. As Marva Collins said to a boy who was clowning around in class, “You are in sixth grade and your reading score is 1.1. I don’t hide your scores in a folder. I tell them to you so you know what you have to do. Now your clowning days are over.” Then they got down to work.

Students Who Don’t Care

What about students who won’t work, who don’t care to learn? Here is a shortened version of an interaction between Collins and Gary, a student who refused to work, ripped up his homework assignments, and would not

participate in class. Collins is trying to get him to go to the blackboard to do some problems:

COLLINS: Sweetheart, what are you going to do? Use your life or throw it away?

GARY: I'm not gonna do any damn work.

COLLINS: I am not going to give up on you. I am not going to let you give up on yourself. If you sit there leaning against this wall all day, you are going to end up leaning on something or someone all your life. And all that brilliance bottled up inside you will go to waste.

At that, Gary agreed to go to the board, but then refused to address the work there. After a while Collins said:

“If you do not want to participate, go to the telephone and tell your mother, ‘Mother, in this school we have to learn, and Mrs. Collins says I can’t fool around, so will you please pick me up.’”

Gary started writing. Eventually, Gary became an eager participant and an avid writer. Later that year, the class was discussing Macbeth and how his misguided thinking led him to

commit murder. “It’s sort of like Socrates says, isn’t it, Miss Collins?” Gary piped up. “Macbeth should have known that ‘Straight thinking leads to straight living.’” For a class assignment, he wrote, “Somnus, god of sleep, please awaken us. While we sleep, ignorance takes over the world. . . . Take your spell off us. We don’t have long before ignorance makes a coup d’état of the world.”

When teachers are judging them, students will sabotage the teacher by not trying. But when students understand that school is for them—a way for them to grow their minds—they do not insist on sabotaging themselves.

In my work, I have seen tough guys shed tears when they realize they can become smarter. It’s common for students to turn off to school and adopt an air of indifference, but we make a mistake if we think any student stops caring.

Growth-Minded Teachers: Who Are These People?

How can growth-minded teachers be so selfless, devoting untold hours to the worst students? Are they just saints? Is it reasonable to expect that

everyone can become a saint? The answer is that they're not entirely selfless. They love to learn. And teaching is a wonderful way to learn. About people and how they tick. About what you teach. About yourself. And about life.

Fixed-minded teachers often think of themselves as finished products. Their role is simply to impart their knowledge. But doesn't that get boring year after year? Standing before yet another crowd of faces and imparting. Now, that's hard.

Seymour Sarason was a professor of mine when I was in graduate school. He was a wonderful educator, and he always told us to question assumptions. "There's an assumption," he said, "that schools are for students' learning. Well, why aren't they just as much for teachers' learning?" I never forgot that. In all of my teaching, I think about what *I* find fascinating and what *I* would love to learn more about. I use my teaching to grow, and that makes me, even after all these years, a fresh and eager teacher.

One of Marva Collins's first mentors taught her the same thing—that, above all, a good teacher is one who continues to learn along with the students. And she let her students know that right up front: "Sometimes I don't like other grown-ups very much because they

think they know everything. I don't know everything. I can learn all the time."

It's been said that Dorothy DeLay was an extraordinary teacher because she was not interested in teaching. She was interested in learning.

So, are great teachers born or made? Can anyone be a Collins, Esquith, or DeLay? It starts with the growth mindset—about yourself and about children. Not just lip service to the idea that all children can learn, but a deep desire to reach in and ignite the mind of every child. Michael Lewis, in *The New York Times*, tells of a coach who did this for him. "I had a new taste for . . . extra work . . . and it didn't take long to figure out how much better my life could be if I applied this new zeal acquired on a baseball field to the rest of it. It was as if this baseball coach had reached inside me, found a rusty switch marked Turn On Before Attempting to Use and flipped it."

Coaches are teachers, too, but their students' successes and failures are played out in front of crowds, published in the newspapers, and written into the record books. Their jobs rest on producing winners. Let's look closely at three legendary coaches to see their mindsets in action.

COACHES: WINNING THROUGH MINDSET

Everyone who knows me well laughs when I say someone is complicated. “What do you think of so-and-so?” “Oh, he’s complicated.” It’s usually not a compliment. It means that so-and-so may be capable of great charm, warmth, and generosity, but there’s an undercurrent of ego that can erupt at any time. You never really know when you can trust him.

The fixed mindset makes people complicated. It makes them worried about their fixed traits and creates the need to document them, sometimes at your expense. And it makes them judgmental.

The Fixed-Mindset Coach in Action

Bobby Knight, the famous and controversial college basketball coach, is complicated. He could be unbelievably kind. One time he passed up an important and lucrative opportunity to be a sportscaster, because a former player of his had been in a bad accident. Knight rushed to his side and saw him through the ordeal.

He could be extremely gracious. After the basketball team he coached won the Olympic gold medal, he insisted that the team pay

homage first and foremost to Coach Henry Iba. Iba had never been given proper respect for his Olympic accomplishments, and in whatever way he could, Knight wanted to make up for it. He had the team carry Coach Iba around the floor on their shoulders.

Knight cared greatly about his players' academic records. He wanted them to get an education, and he had a firm rule against missing classes or tutoring sessions.

But he could also be cruel, and this cruelty came from the fixed mindset. John Feinstein, author of *Season on the Brink*, a book about Knight and his team, tells us: "Knight was incapable of accepting failure. Every defeat was personal; *his* team lost, a team *he* had selected and coached. Failure on any level all but destroyed him, especially failure in coaching because it was coaching that gave him his identity, made him special, set him apart." A loss made him a failure, obliterated his identity. So when he was your coach—when your wins and losses measured him—

he was mercilessly judgmental. His demeaning of players who let him down was, hopefully, without parallel.

In Daryl Thomas, Feinstein says, “Knight saw a player of huge potential. Thomas had what coaches call a ‘million dollar body.’” He was big and strong, but also fast. He could shoot the ball with his left hand or his right hand. Knight couldn’t live with the thought that Thomas and his million-dollar body weren’t bringing the team success:

“You know what you are Daryl? You are the worst f pussy I’ve ever seen play basketball at this school. The absolute worst pussy ever. You have more goddam ability than 95 percent of the players we’ve had here but you are a pussy from the top of your head to the bottom of your feet. An absolute f pussy. That’s my assessment of you after three years.”

To make a similar point, Knight once put a Tampax in a player’s locker. Thomas was a sensitive guy. An assistant coach had given this advice:

When he’s calling you an asshole, don’t listen. But when he starts telling you *why* you’re an asshole, listen. That way, you’ll get better. Thomas couldn’t follow that advice. He heard everything, and, after

the tirade, he broke down right there on the basketball court.

The ax of judgment came down on players who had the audacity to lose a game. Often Knight did not let the guilty parties ride back home with the rest of the team. They were no longer worthy of respectful treatment. One time, after his team reached the semifinals of a national tournament (but not *the* national tournament), he was asked by an interviewer what he liked best about the team. “What I like best about this team right now,” Knight answered, “is the fact that I only have to watch it play one more time.”

Some players could take it better than others. Steve Alford, who went on to have a professional career, had come to Indiana with clear goals in mind and was able to maintain a strong growth focus much of the time. He was able to hear and use Knight’s wisdom and, for the most part, ignore the obscene or demeaning parts of the tirades. But even he describes how the team broke down under the yoke of Knight’s judgments, and how he himself became so personally unhappy at some points that he lost his zest for the sport.

“The atmosphere was poisonous. . . . When I had been playing well I had always stayed upbeat, no matter how much Coach yelled. . . . But now

his negativism, piled on top of my own, was drowning me. . . . Mom and Dad were concerned. They could see the love of the game going out of me.”

THE HOLY GRAIL: NO MISTAKES

Says Alford, “Coach’s Holy Grail was the mistake-free game.” Uh-oh. We know which mindset makes mistakes intolerable. And Knight’s explosions were legendary. There was the time he threw the chair across the court. There was the time he yanked his player off the court by his jersey. There was the time he grabbed his player by the neck. He often tried to justify his behavior by saying he was toughening the team up, preparing them to play under pressure. But the truth is, he couldn’t control himself. Was the chair a teaching exercise? Was the chokehold educational?

He motivated his players, not through respect for them, but through intimidation—through fear. They feared his judgments and explosions. Did it work?

Sometimes it “worked.” He had three championship teams. In the “season on the brink” described by John Feinstein, the team did not

have size, experience, or quickness, but they were contenders. They won twenty- one games, thanks to Knight's great basketball knowledge and coaching skills.

But other times, it didn't work. Individual players or the team as a whole broke down. In the season on the brink, they collapsed at the end of the season. The year before, too, the team had collapsed under Knight's pressure. Over the years, some players had escaped by transferring to other schools, by breaking the rules (like cutting classes or skipping tutoring sessions), or by going early to the pros, like Isiah Thomas. On a world tour, the players often sat around fantasizing about where they *should* have gone to school, if they hadn't made the mistake of choosing Indiana.

It's not that Knight had a fixed mindset about his players' ability. He firmly believed in their capacity to develop. But he had a fixed mindset about himself and his coaching ability. The team was his product, and they had to prove his ability every time out. They were not allowed to lose games, make mistakes, or question him in any way, because that would reflect on his competence. Nor did he seem to analyze his motivational

strategies when they weren't working. Maybe Daryl Thomas needed another kind of incentive aside from ridicule or humiliation.

What are we to make of this complicated man as a mentor to young players? His biggest star, Isiah Thomas, expresses his profound ambivalence about Knight. "You know there were times when if I had a gun, I think I would have shot him. And there were other times when I wanted to put my arms around him, hug him, and tell him I loved him."

I would not consider myself an unqualified success if my best student had considered shooting me.

The Growth-Mindset Coach in Action

A COACH FOR ALL SEASONS

Coach John Wooden produced one of the greatest championships records in sports. He led the UCLA basketball team to the NCAA Championship in 1964, 1965, 1967, 1968, 1969, 1970, 1971, 1972, 1973, and 1975. There

were seasons when his team was undefeated, and they once had an

eighty- eight-game winning streak. All this I sort of knew.

What I didn't know was that when Wooden arrived at UCLA, it was a far cry from a basketball dynasty. In fact, he didn't want to work at UCLA at all. He wanted to go to Minnesota. It was arranged that Minnesota would phone him at six o'clock on a certain evening to tell him if he had the job. He told UCLA to call him at seven. No one called at six, six thirty, or even six forty-five, so when UCLA called at seven, he said yes. No sooner had he hung up than the call from Minnesota came. A storm had messed up the phone lines and prevented the six o'clock phone call with the job offer from getting through.

UCLA had grossly inadequate facilities. For his first sixteen years, Wooden held practice in a crowded, dark, and poorly ventilated gym, known as the B.O. Barn because of the atmospheric effect of the sweating bodies. In the same gym, there were often wrestling matches, gymnastics training, trampoline jumping, and cheerleading workouts going on alongside basketball practice.

There was also no place for the games. For the first few years, they had to use the B.O. Barn, and then for fourteen more years, they had to travel

around the region borrowing gyms from schools and towns.

Then there were the players. When he put them through their first practice, he was shattered. They were so bad that if he'd had an honorable way to back out of the job, he would have. The press had (perceptively) picked his team to finish last in their division, but Wooden went to work, and this laughable team did not finish last. It won the division title, with twenty-two wins and seven losses for the season. The next year, they went to the NCAA play-offs.

What did he give them? He gave them constant training in the basic skills, he gave them conditioning, and he gave them mindset.

THE HOLY GRAIL: FULL PREPARATION AND FULL EFFORT

Wooden was *not* complicated. He was wise and interesting, but not complicated. He was just a straight-ahead growth-mindset guy who lived by this rule: “You have to apply yourself each day to becoming a little better. By applying yourself to the task of becoming a little better each and every day over a period of time, you will become a *lot* better.”

He didn't ask for mistake-free games. He didn't demand that his

players never lose. He asked for full preparation and full effort from them. “Did I win? Did I lose? Those are the wrong questions. The correct question is: Did I make my best effort?” If so, he says, “You may be outscored but *you will never lose.*”

He was not a softy. He did not tolerate coasting. If the players were coasting during practice, he turned out the lights and left: “Gentlemen, practice is over.” They had lost their opportunity to become better that day.

EQUAL TREATMENT

Like DeLay, Wooden gave equal time and attention to all of his players, regardless of their initial skills. They, in turn, gave all, and blossomed. Here is Wooden talking about two new players when they arrived at UCLA: “I looked at each one to see what he had and then said to myself, ‘Oh gracious, if he can make a real contribution, a *playing* contribution, to our team then we must be pretty lousy.’ However, what I couldn’t see was what these men had inside.” Both gave just about everything they could possibly

give and both became starters, one as the starting center on a national championship team.

He respected all players equally. You know how some players' numbers are retired after they move on, in homage to their greatness? No player's number was retired while Wooden was coach, although he had some of the greatest players of all time, like Kareem Abdul-Jabbar and Bill Walton. Later on, when their numbers were retired, he was against it. "Other fellows who played on our team also wore those numbers. Some of those other players gave me close to everything they had. . . . The jersey and the number on it never belong to just one single player, no matter how great or how big a 'star' that particular player is. It goes against the whole concept of what a team is."

Wait a minute. He was in the business of winning games. Don't you have to go with your talented players and give less to the second stringers? Well, he didn't *play* all players equally, but he gave to all players equally. For example, when he recruited another player the same year as Bill Walton, he told him that he would play very little in actual games because of Walton. But he promised him, "By the time you graduate you'll get a pro contract. You'll be that good." By

his third year, the player was giving Bill Walton all he could handle in practice. And when he turned pro, he was named rookie of the year in his league.

PREPARING PLAYERS FOR LIFE

Was Wooden a genius, a magician able to turn mediocre players into champions? Actually, he admits that in terms of basketball tactics and strategies, he was quite average. What he was really good at was analyzing and motivating his players. With these skills he was able to help his players fulfill their potential, not just in basketball, but in life—something he found even more rewarding than winning games.

Did Wooden's methods work? Aside from the ten championship titles, we have the testimony of his players, none of whom refer to firearms.

Bill Walton, Hall of Famer: "Of course, the real competition he was preparing us for was life. He taught us the values and characteristics that could make us not only good players, but also good people."

Denny Crum, successful coach: “I can’t imagine what my life would have been had Coach Wooden not been my guiding light. As the years pass, I appreciate him more and more and can only pray that I can have half as much influence on the young people I coach as he has had on me.”

Kareem Abdul-Jabbar, Hall of Famer: “The wisdom of Coach Wooden had a profound influence on me as an athlete, but an even greater influence on me as a human being. He is responsible, in part, for the person I am today.”

Listen to this story.

It was the moment of victory. UCLA had just won its first national championship. But Coach Wooden was worried about Fred Slaughter, a player who had started every game and had had a brilliant year up until this final, championship game. The game had not been going well, and, as it got worse and worse, Wooden felt a change had to be made. So he pulled Fred. The replacement player did a great job, and Wooden left him in until the game was virtually won.

The victory was a peak moment. Not only had they just won their first NCAA title by beating Duke, but they had ended the season with thirty wins and zero losses. Yet Wooden’s concern for Fred

dampened his euphoria. As Wooden left the press conference and went to find Fred, he opened the door to the dressing room. Fred was waiting for him. “Coach . . . I want you to know I understand. You had to leave Doug in there because he played so well, and I didn’t. I wanted to play in the worst way, but I do understand, and if anyone says I was upset, it’s not true. Disappointed, yes, but upset, no. And I was very happy for Doug.”

“There are coaches out there,” Wooden says, “who have won championships with the dictator approach, among them Vince Lombardi and Bobby Knight. I had a different philosophy. . . . For me, concern, compassion, and consideration were always priorities of the highest order.”

Read the story of Fred Slaughter again and you tell me whether, under the same circumstances, Coach Knight would have rushed to console Daryl Thomas. And would Knight have allowed Thomas to reach down to find his pride, dignity, and generosity in his moment of disappointment?

Which Is the Enemy: Success or Failure?

Pat Summitt was the coach of the Tennessee women's basketball team, the Lady Vols. She coached them to eight national championships. She didn't come into the game with Wooden's philosophical attitude, but was at first more Knight-like in her stance. Every time the team lost, she couldn't let go of it. She continued to live it, beating it to death and torturing herself and the team with it. Then she graduated to a love-hate relationship with losing. Emotionally, it still made her feel sick. But she loved what it did. It forces everyone, players and coaches, to develop a more complete game. It was success that had become the enemy.

Wooden calls it being "infected" with success. Pat Riley, former coach of the championship Los Angeles Lakers team, calls it the "disease of me"—thinking *you* are the success, and chucking the discipline and the work that got you there. Summitt explained, "Success lulls you. It makes the most ambitious of us complacent and sloppy." As Summitt spoke, Tennessee had won five NCAA Championships, but only *once* when they were favored to win. "On every other occasion, we were upset. We've lost as many as four or five titles that we were predicted to win."

After the 1996 championship, the team was complacent. The

older players were the national champions, and the new players expected to be swept to victory merely by being at Tennessee. It was a disaster. They began to lose and lose badly. On December 15, they were crushed by Stanford on their own home court. A few games later, they were crushed again. Now they had five losses and everyone had given up on them. The North Carolina coach, meaning to comfort Summitt, told her, “Well, just hang in there ’til next year.” HBO had come to Tennessee to film a documentary, but now the producers were looking for another team. Even her assistants were thinking they wouldn’t make it into the March championship playoffs.

So before the next game, Summitt met with the team for five hours. That night, they played Old Dominion, the second-ranked team in the country. For the first time that season, they gave all. But they lost again. It was devastating. They had invested, gone for it, and still lost. Some were sobbing so hard, they couldn’t speak, or even breathe. “Get your heads up,” Summitt told them. “If you give effort like this all the time, if you fight like this, I’m telling you, I *promise* you, we’ll be there in March.” Two months later they were the national champions.

Conclusion? Beware of success. It can knock you into a fixed mindset: “I won because I have talent. Therefore I will keep winning.” Success can infect a team or it can infect an individual. Alex Rodriguez, the baseball star, was not infected with success. “You never stay the same,” he says. “You either go one way or the other.”

FALSE GROWTH MINDSET

I have seen many parents, teachers, and coaches apply growth-mindset concepts in the most spectacular ways, with wonderful results. Using mindset principles, many schools and sports teams have risen to the top— they’ve been recognized for their outstanding culture of learning (and teamwork) and for their exceptional achievements. Needless to say, this has been extremely gratifying.

Then, a couple of years ago, my colleague in Australia, Susan Mackie, told me she was seeing an outbreak—of “false growth mindset.” I didn’t know what she was talking about. In fact, I was a bit irritated. Isn’t a growth mindset a pretty simple and straightforward idea? Why would anyone have a false growth

mindset if they could have a real one?

But she had planted the seed, and as I went about my business, I soon realized what she meant. Some parents, teachers, and coaches were indeed misunderstanding the mindset ideas. All at once I became determined to understand their misunderstandings and to figure out how to correct them. So let's take a closer look at 1) what a growth mindset is and is not, 2) how to achieve it, and 3) how to pass it on to others.

What a Growth Mindset Is and Is Not

A growth mindset is about believing people can develop their abilities. It's that simple. It can have many repercussions, but that's what it is at its core. Nonetheless, many people project a different meaning onto it.

Misunderstanding #1. Many people take what they like about themselves and call it a "growth mindset." If they're open-minded or flexible, they say they have a growth mindset. I often hear people calling it an "open mindset." But there's a difference between being flexible or open-minded and being dedicated to growing talent.

And if people drift away

from the actual meaning of a growth mindset, they drift away from its benefits. They can bask in their own wonderful qualities but they may never do the hard work of cultivating their own abilities or the abilities of their children or students.

Misunderstanding #2. Many people believe that a growth mindset is only about effort, especially praising effort. I talked earlier about how praising the process children engage in—their hard work, strategies, focus, perseverance—can foster a growth mindset. In this way, children learn that the process they engage in brings about progress and learning, and that their learning does not just magically flow from some innate ability.

The first important thing to remember here is that the *process* includes more than just effort. Certainly, we want children to appreciate the fruits of hard work. But we also want them to understand the importance of trying new strategies when the one they're using isn't working. (We don't want them to just try harder with the same ineffective strategy.) And we want them to ask for help or input from others when it's needed. This is the *process* we want them to appreciate: hard work, trying new strategies, and seeking input from others.

Another pitfall is praising effort (or any part of the process) that's not there. More than once, parents have said to me, "I praise my child's effort but it's not working." I immediately ask, "Was your child *actually* trying hard?" "Well, not really," comes the sheepish reply. We should never think that praising a process that is not there will bring good results.

But a problem that's of even greater concern to me is the fact that some teachers and coaches are using effort praise as a consolation prize when kids are *not* learning. If a student has tried hard and made little or no progress, we can of course appreciate their effort, but we should never be content with effort that is not yielding further benefits. We need to figure out *why* that effort is not effective and guide kids toward other strategies and resources that can help them resume learning.

Recently, someone asked me, "What keeps you up at night?" And I said, "It's the fear that the mindset concept will be used to make kids feel good when they're not learning—just like the failed self-esteem movement." The growth mindset is meant to help kids learn, not to paper over the fact that they are not learning.

Finally, when people realize I'm the mindset person, they often say, "Oh, yea! Praise the process not the outcome, right?" Well, not quite. This is such a common misconception. In all of our research on praise, we indeed praise the process, but we *tie it to the outcome*, that is, to children's learning, progress, or achievements. Children need to understand that engaging in that process helped them learn.

Not long ago, a mother told me how very frustrating it was that she was not allowed to praise her daughter when the child did something wonderful—that she could only praise her when she was struggling. No! No! No! *Of course* you can appreciate your children's wonderful accomplishments, but then tie those accomplishments to the process they engaged in.

And remember, we don't have to always be praising. Inquiring about the child's process and just showing interest in it goes a very long way.

Misunderstanding #3. A growth mindset equals telling kids they can do anything. Many's the time I've heard educators say, "I've always had a growth mindset. I always tell my students, 'You can do

anything!’ ” Few people believe in children’s potential as much as I do, or yearn to see all children fulfill their enormous promise. But it doesn’t happen by simply telling them, “You can do anything.” It happens by helping them gain the skills and find the resources to make progress toward their goals. Otherwise, it’s an empty reassurance. It puts the onus entirely on the student and may make them feel like a failure if they *don’t* reach their goals.

One final word about putting the onus on the student. It broke my heart to learn that some educators and coaches were blaming kids for having a fixed mindset—scolding or criticizing them for not displaying growth- mindset qualities. Notice that these adults were absolving themselves of the responsibility, not only for teaching a growth mindset but also for the child’s learning: “I can’t teach this child. He has a fixed mindset.” Let’s be totally clear here. We as educators must take seriously our responsibility to create growth- mindset-friendly environments—where kids feel safe from judgment, where they understand that we believe in their potential to grow, and where they know that we are totally dedicated to collaborating with them on their learning. We are in the business of helping kids thrive, not finding reasons why they can’t.

How Do You Get a (True) Growth Mindset?

You don't get a growth mindset by proclamation. You move toward it by taking a journey.

As a growth mindset gained currency and became the “correct” way to think in some quarters, more and more people claimed to have it. It sort of makes sense. Don't we all want to see ourselves as enlightened people who help children fulfill their potential? A noted educator told me that it had become politically incorrect for educators to even talk about (and maybe even think about) having a fixed mindset in any area. And a principal told me that he was recently giving some mild suggestions to a teacher when she looked at him indignantly and said, “Are you implying I have a fixed mindset?”

Although for simplicity I've talked as though some people *have* a growth mindset and some people *have* a fixed mindset, in truth we're all a mixture of the two. There's no point denying it. Sometimes we're in one mindset and sometimes we're in the other. Our task then becomes to understand what triggers our fixed mindset. What are the events or situations that take us to a place where we feel our (or other

people's) abilities are fixed? What are the events or situations that take us to a place of judgment rather than to a place of development?

What happens when our fixed-mindset “persona” shows up—the character within who warns us to avoid challenges and beats us up when we fail at something? How does that persona make us feel? What does it make us think and how does it make us act? How do those thoughts, feelings, and actions affect us and those around us? And, most important, what can we do over time to keep that persona from interfering with our growth and that of our children? How can we persuade that fixed-mindset persona to get on board with the goals that spring from our growth mindset?

I'll address these questions in the final chapter as we examine the process of personal change. What I will emphasize here is that it is a long journey, one that takes commitment and persistence. But once we acknowledge that we all have recurrent fixed mindsets, we can talk to one another openly. We can talk about our fixed-mindset personas, when they show up, how they affect us, and how we're learning to deal with them.

And as we do, we will realize that we have lots of fellow travelers on our journey.

How Do You Pass a Growth Mindset On?

You would think that once adults adopted more of a growth mindset they would automatically pass it on to kids. It would simply ooze out in their words and deeds. That's what we thought, but it's not what we're finding. Many adults are not passing on their growth mindsets. How is that possible? First, let's look at the findings. In a number of studies, we and researchers looked at the mindsets of parents and their children. In each case, many parents held a growth mindset, but they were not necessarily passing it on to their children. In other studies, researchers looked at the mindsets of teachers and their students. In each case, many teachers held a growth mindset, but they were not necessarily passing it on to their students. Something else was going on.

Of course, it's possible that some of these parents or teachers had false growth mindsets. But beyond that, we're finding something

fascinating. Adults' mindsets are in their heads and are not directly visible to children. Adults' overt actions speak far louder, and this is what children are picking up on. Unfortunately, these actions often don't line up with the growth mindsets in adults' heads. So what are the actions that convey the different mindsets?

First, no surprise, it's the praise. Parents' praise molds their children's mindsets. It's interesting that this doesn't necessarily line up with the parents' mindsets. Even parents who hold a growth mindset can find themselves praising their child's ability—and neglecting to focus on their child's learning process. It can be hard to shake the idea that telling kids they're smart will build their confidence.

Second, it's the way adults respond to children's mistakes or failures. When a child has a setback and the parent reacts with anxiety or with concern about the child's ability, this fosters more of a fixed mindset in the child. The parent may try to gloss over the child's failure but the very act of doing so may convey that the failure is an issue. So, although parents may hold a growth mindset, they may still display worry about their child's confidence or morale when the child stumbles.

It's the parents who respond to their children's setbacks with interest and treat them as opportunities for learning who are transmitting a growth mindset to their children. These parents think setbacks are good things that should be embraced, and that setbacks should be used as a platform for learning. They address the setback head-on and talk to their children about the next steps for learning.

In other words, every single day parents are teaching their children whether mistakes, obstacles, and setbacks are bad things or good things. The parents who treat them as good things are more likely to pass on a growth mindset to their children.

Third, passing on a growth mindset is about whether teachers are teaching for understanding or are simply asking students to memorize facts, rules, and procedures. Research is showing that when teachers care about deeper understanding and work with students to achieve it, then students are more likely to believe that their abilities can be developed. One study found that when math teachers taught for conceptual understanding, gave feedback that deepened students' understanding, and then allowed students to revise their work (to experience and show their deeper understanding), their students moved toward a growth mindset in math. These students believed

they could develop their basic mathematical ability.

On the other hand, when teachers thought of math as just a set of rules and procedures to memorize, they could emphasize the importance of effort or persistence, but students could not feel their abilities growing and did not tend to move toward a growth mindset. By the way, many of these teachers used the words “growth mindset” in their classrooms, but their teaching methods—their actions—did not foster that growth mindset in their students.

Other studies paint a similar picture. In one study, high school students talked about their math teachers. Some of them said that when they were stuck, their teacher sat down with them and said things like this: “Show me what you’ve done, let’s try to understand how you’re thinking, and then let’s figure out what you should try next.” The students who were treated like this—as though understanding was of paramount importance and could be achieved with support from the teacher—were moving toward a growth mindset in math.

Yet in this era of high-stakes testing, much teaching emphasizes memorization of facts, rules, and procedures to “insure” that students do well on the all-important tests. As we have seen, this may promote more fixed mindsets and perhaps, ironically, undermine students’ performance on these very tests. There is nothing like deep learning to insure good outcomes.

Sadly, in this atmosphere many students are coming to equate learning with memorizing. I am hearing from many researchers and educators that students across the economic spectrum are becoming increasingly unable to grasp the difference between memorizing facts, rules, and procedures and truly understanding the concepts underlying the material. Aside from the bad news for growth mindsets, this also has disturbing implications for our nation. Great contributions to society are born of curiosity and deep understanding. If students no longer recognize and value deep learning, where will the great contributions of the future come from?

We were initially surprised to find that many adults with growth mindsets were not passing them on. However, the moral of this story is that parents, teachers, and coaches pass on a growth mindset

not by having a belief sitting in their heads but by embodying a growth mindset in their deeds: the way they praise (conveying the processes that lead to learning), the way they treat setbacks (as opportunities for learning), and the way they focus on deepening understanding (as the goal of learning).

OUR LEGACY

As parents, teachers, and coaches, we are entrusted with people's lives. They are our responsibility and our legacy. We now know that the growth mindset has a key role to play in helping *us* fulfill our mission and in helping *them* fulfill their potential.

Grow Your Mindset

- Every word and action from parent to child sends a message. Tomorrow, listen to what you say to your kids and tune in to the

messages you're sending. Are they messages that say: *You have permanent traits and I'm judging them?* Or are they messages that say *You're a developing person and I'm interested in your development?*

- How do you use praise? Remember that praising children's intelligence or talent, tempting as it is, sends a fixed-mindset message. It makes their confidence and motivation more fragile. Instead, try to focus on the *processes* they used—their strategies, effort, or choices. Practice working the process praise into your interactions with your children.
- Watch and listen to yourself carefully when your child messes up. Remember that constructive criticism is feedback that helps the child understand how to fix something. It's not feedback that labels or simply excuses the child. At the end of each day, write down the constructive criticism (and the process praise) you've given your kids.
- Parents often set goals their children can work toward. Remember that having innate talent is not a goal. Expanding skills and knowledge is. Pay careful attention to the goals you set for your children.

- If you're a teacher, remember that lowering standards doesn't raise students' self-esteem. But neither does raising standards without giving students ways of reaching them. The growth mindset gives you a way to set high standards *and* have students reach them. Try presenting topics in a growth framework and giving students process feedback. I think you'll like what happens.
- Do you think of your slower students as kids who will never be able to learn well? Do they think of themselves as permanently dumb? Instead, try to figure out what they don't understand and what learning strategies they don't have. Remember that great teachers believe in the growth of talent and intellect, and are fascinated by the process of learning.
- Are you a fixed-mindset coach? Do you think first and foremost about your record and your reputation? Are you intolerant of mistakes? Do you try to motivate your players through judgment? That may be what's holding up your athletes.

Try on the growth mindset. Instead of asking for mistake-free games, ask for full commitment and full effort. Instead of judging the players, give them the respect and the coaching they need to develop.

- As parents, teachers, and coaches, our mission is developing people's potential. Let's use all the lessons of the growth mindset—and whatever else we can—to do this.

Chapter 8

CHANGING MINDSETS

The growth mindset is based on the belief in change, and the most gratifying part of my work is watching people change. Nothing is better than seeing people find their way to things they value. This chapter is about kids and adults who found their way to using their abilities. And about how all of us can do that.

THE NATURE OF CHANGE

I was in the middle of first grade when my family moved. Suddenly

I was in a new school. Everything was unfamiliar—the teacher, the students, and the work. The work was what terrified me. The new class was way ahead of my old one, or at least it seemed that way to me. They were writing letters I hadn't learned to write yet. And there was a way to do everything that everyone seemed to know except me. So when the teacher said, "Class, put your name on your paper in the right place," I had no idea what she meant.

So I cried. Each day things came up that I didn't know how to do. Each time, I felt lost and overwhelmed. Why didn't I just say to the teacher, "Mrs. Kahn, I haven't learned this yet. Could you show me how?"

Another time when I was little, my parents gave me money to go to the movies with an adult and a group of kids. As I rounded the corner to the meeting place, I looked down the block and saw them all leaving. But instead of running after them and yelling, "Wait for me!" I stood frozen, clutching the coins in my hand and watching them recede into the distance.

Why didn't I try to stop them or catch up with them? Why did I accept defeat before I had tried some simple tactics? I know that in my dreams I

had often performed magical or superhuman feats in the face of danger. I even have a picture of myself in my self-made Superman cape. Why, in real life, couldn't I do an ordinary thing like ask for help or call out for people to wait?

In my work, I see lots of young children like this—bright, seemingly resourceful children who are paralyzed by setbacks. In some of our studies, they just have to take the simplest action to make things better. But they don't. These are the young children with the fixed mindset. When things go wrong, they feel powerless and incapable.

Even now, when something goes wrong or when something promising seems to be slipping away, I still have a passing feeling of powerlessness. Does that mean I haven't changed?

No, it means that change isn't like surgery. Even when you change, the old beliefs aren't just removed like a worn-out hip or knee and replaced with better ones. Instead, the new beliefs take their place alongside the old ones, and as they become stronger, they give you a different way to think, feel, and act.

Beliefs Are the Key to Happiness (and to Misery)

In the 1960s, psychiatrist Aaron Beck was working with his clients when he suddenly realized it was their *beliefs* that were causing their problems. Just before they felt a wave of anxiety or depression, something quickly flashed through their minds. It could be: “Dr. Beck thinks I’m incompetent.” Or “This therapy will never work. I’ll never feel better.” These kinds of beliefs caused their negative feelings not only in the therapy session, but in their lives, too.

They weren’t beliefs people were usually conscious of. Yet Beck found he could teach people to pay attention and hear them. And then he discovered he could teach them how to work with and change these beliefs. This is how cognitive therapy was born, one of the most effective therapies ever developed.

Whether they’re aware of it or not, all people keep a running account of what’s happening to them, what it means, and what they should do. In other words, our minds are constantly monitoring and interpreting. That’s just how we stay on track. But sometimes the interpretation process goes awry.

Some people put more extreme interpretations on things that happen—and then react with exaggerated feelings of anxiety, depression, or anger. Or superiority.

Mindsets Go Further

Mindsets frame the running account that's taking place in people's heads. They guide the whole interpretation process. The fixed mindset creates an internal monologue that is focused on judging: "This means I'm a loser." "This means I'm a better person than they are." "This means I'm a bad husband." "This means my partner is selfish."

In several studies, we probed the way people with a fixed mindset dealt with information they were receiving. We found that they put a very strong evaluation on each and every piece of information. Something good led to a very strong positive label and something bad led to a very strong negative label.

People with a growth mindset are also constantly monitoring what's going on, but their internal monologue is not about judging themselves and others in this way. Certainly they're sensitive to

positive and negative information, but they're attuned to its implications for learning and constructive action: What can I learn from this? How can I improve? How can I help my partner do this better?

Now, cognitive therapy basically teaches people to rein in their extreme judgments and make them more reasonable. For example, suppose Alana does poorly on a test and draws the conclusion, "I'm stupid." Cognitive therapy would teach her to look more closely at the facts by asking: What is the evidence for and against your conclusion? Alana may, after prodding, come up with a long list of ways in which she has been competent in the past, and may then confess, "I guess I'm not as incompetent as I thought."

She may also be encouraged to think of reasons she did poorly on the test other than stupidity, and these may further temper her negative judgment. Alana is then taught how to do this for herself, so that when she judges herself negatively in the future, she can refute the judgment and feel better.

In this way, cognitive therapy helps people make more realistic and optimistic judgments. *But it does not take them out of the fixed mindset and*

its world of judgment. It does not confront the basic assumption—the idea that traits are fixed—that is causing them to constantly measure themselves. In other words, it does not escort them out of the framework of judgment and into the framework of growth.

This chapter is about changing the internal monologue from a judging one to a growth-oriented one.

THE MINDSET LECTURES

Just learning about the growth mindset can cause a big shift in the way people think about themselves and their lives.

So each year in my undergraduate course, I teach about these mindsets—not only because they are part of the topic of the course but also because I know what pressure these students are under. Every year, students describe to me how these ideas have changed them in all areas of their lives.

Here is Maggie, the aspiring writer:

I recognized that when it comes to artistic or creative endeavors I had internalized a fixed mindset. I believed that

people were inherently artistic or creative and that you could not improve through effort. This directly affected my life because I have always wanted to be a writer, but have been afraid to pursue any writing classes or to share my creative writing with others. This is directly related to my mindset because any negative criticism would mean that I am not a writer inherently. I was too scared to expose myself to the possibility that I might not be a “natural.”

Now after listening to your lectures, I have decided to register for a creative writing class next term. And I feel that I have really come to understand what was preventing me from pursuing an interest that has long been my secret dream. I really feel this information has empowered me!

Maggie’s internal monologue used to say: *Don’t do it. Don’t take a writing class. Don’t share your writing with others. It’s not worth the risk. Your dream could be destroyed. Protect it.*

Now it says: *Go for it. Make it happen. Develop your skills.*

Pursue your dream.

And here's Jason, the athlete:

As a student athlete at Columbia I had exclusively the fixed mindset. Winning was everything and learning did not enter the picture. However, after listening to your lectures, I realized that this is not a good mindset. I've been working on learning while I compete, under the realization that if I can continually improve, even in matches, I will become a much better athlete.

Jason's internal monologue used to be: *Win. Win. You have to win.*

Prove yourself. Everything depends on it.

Now it's: *Observe. Learn. Improve. Become a better athlete.*

And finally, here's Tony, the recovering genius:

In high school I was able to get top grades with minimal studying and sleeping. I came to believe that it would always be so because I was naturally gifted with a superior

understanding and memory. However, after about a year of sleep deprivation my understanding and memory began to not be so superior anymore. When my natural talents, which I had come to depend on almost entirely for my self-esteem (as opposed to my ability to focus, my determination or my ability to work hard), came into question, I went through a personal crisis that lasted until a few weeks ago when you discussed the different mindsets in class. Understanding that a lot of my problems were the result of my preoccupation with proving myself to be “smart” and avoiding failures has really helped me get out of the self-destructive pattern I was living in.

Tony's internal monologue went from: *I'm naturally gifted. I don't need to study. I don't need to sleep. I'm superior.*

To: *Uh-oh, I'm losing it. I can't understand things, I can't remember things. What am I now?*

To: *Don't worry so much about being smart. Don't worry so much about avoiding failures. That becomes self-destructive. Let's start to study and*

sleep and get on with life.

Of course, these people will have setbacks and disappointments, and sticking to the growth mindset may not always be easy. But just knowing it gave them another way to be. Instead of being held captive by some intimidating fantasy about the Great Writer, the Great Athlete, or the Great Genius, the growth mindset gave them courage to embrace their own goals and dreams. And more important, it gave them a way to work toward making them real.

A MINDSET WORKSHOP

Adolescence, as we've seen, is a time when hordes of kids turn off to school. You can almost hear the stampede as they try to get as far from learning as possible. This is a time when students are facing some of the biggest challenges of their young lives, and a time when they are heavily evaluating themselves, often with a fixed mindset. It is precisely the kids with the fixed mindset who panic and run for cover, showing plummeting motivation and grades.

Over the past few years, we've developed a workshop for these students. It teaches them the growth mindset and how to apply it to

their schoolwork. Here is part of what they're told:

Many people think of the brain as a mystery. They don't know much about intelligence and how it works. When they do think about what intelligence is, many people believe that a person is born either smart, average, or dumb—and stays that way for life. But new research shows that the brain is more like a muscle—it changes and gets stronger when you use it. And scientists have been able to show just how the brain grows and gets stronger when you learn.

We then describe how the brain forms new connections and “grows” when people practice and learn new things.

When you learn new things, these tiny connections in the brain actually multiply and get stronger. The more that you challenge your mind to learn, the more your brain cells grow. Then, things that you

once found very hard or even impossible—like speaking a foreign language or doing algebra—seem to become easy. The result is a stronger, smarter brain.

We go on to point out that nobody laughs at babies and says how dumb they are because they can't talk. They just haven't learned yet. We show students pictures of how the density of brain connections changes during the first years of life as babies pay attention, study their world, and learn how to do things.

Over a series of sessions, through activities and discussions, students are taught study skills and shown how to apply the lessons of the growth mindset to their studying and their schoolwork.

Students love learning about the brain, and the discussions are very lively. But even more rewarding are the comments students make about themselves. Let's revisit Jimmy, the hard-core turned-off student from [chapter 3](#). In our very first workshop, we were amazed to hear him say with tears in his eyes: "You mean I don't have to be dumb?"

You may think these students are turned off, but I saw that they never stop caring. Nobody gets used to feeling dumb. Our workshop

told Jimmy, “You’re in charge of your mind. You can help it grow by using it in the right way.” And as the workshop progressed, here is what Jimmy’s teacher said about him:

Jimmy, who never puts in any extra effort and often doesn’t turn in homework on time, actually stayed up late working for hours to finish an assignment early so I could review it and give him a chance to revise it. He earned a B+ on the assignment (he had been getting C’s and lower).

Incidentally, teachers weren’t just trying to be nice to us by telling us what we wanted to hear. The teachers didn’t *know* who was in our growth- mindset workshop. This was because we had another workshop too. This workshop met just as many times, and taught them even more study skills. And students got just as much personal attention from supportive tutors. But they didn’t learn the growth mindset and how to apply it.

Teachers didn't know which of their students went to which of the workshops, but they still singled out Jimmy and *many* of the students in the growth-mindset workshop to tell us that they'd seen real changes in their motivation to learn and improve.

Lately I have noticed that some students have a greater appreciation for improvement. . . . R. was performing below standards. He

has learned to appreciate the improvement from his grades of 52, 46, and 49 to his grades of 67 and 71. . . . He valued his growth in learning Mathematics.

M. was far below grade level. During the past several weeks, she has voluntarily asked for extra help from me during her lunch period in order to improve her test-taking performance. Her grades drastically improved from failing to an 84 on the most recent exam.

Positive changes in motivation and behavior are noticeable in K. and J. They have begun to work hard on a consistent basis.

Several students have voluntarily participated in peer tutoring sessions during their lunch periods or after school. Students such as

N. and S. were passing when they requested the extra help and were motivated by the prospect of sheer improvement.

We were eager to see whether the workshop affected students' grades, so, with their permission, we looked at students' final marks at the end of the semester. We looked especially at their math grades, since these reflected real learning of challenging new concepts.

Before the workshops, students' math grades had been suffering badly. But afterward, lo and behold, students who'd been in the growth-mindset workshop showed a jump in their grades. They were now clearly doing better than the students who'd been in the other workshop.

The growth-mindset workshop—just eight sessions long—had a real impact. This one adjustment of students' beliefs seemed to unleash their brain power and inspire them to work and achieve. Of course, they were in a school where the teachers were responsive to

their outpouring of

motivation, and were willing to put in the extra work to help them learn. Even so, these findings show the power of changing mindsets.

The students in the other workshop did not improve. Despite their eight sessions of training in study skills and other good things, they showed no gains. Because they were not taught to think differently about their minds, they were not motivated to put the skills into practice.

The mindset workshop put students in charge of their brains. Freed from the vise of the fixed mindset, Jimmy and others like him could now use their minds more freely and fully.

BRAINOLOGY

The problem with the workshop was that it required a big staff to deliver it. This wouldn't be feasible on a large scale. Plus, the teachers weren't directly involved. They could be a big factor in helping to sustain the students' gains. So we decided to put our workshop on interactive computer modules and have teachers guide their classes through the modules.

With the advice of educational experts, media experts, and brain

experts, we developed the “Brainology”™ program. It presents animated figures, Chris and Dahlia—seventh graders who are cool but are having problems with their schoolwork. Dahlia is having trouble with Spanish, and Chris with math. They visit the lab of Dr. Cerebrus, a slightly mad brain scientist, who teaches them all about the brain and the care and feeding of it. He teaches them what to do for maximum performance from the brain (like sleeping enough, eating the right things, and using good study strategies) and he teaches them how the brain grows as they learn. The program, all along, shows students how Chris and Dahlia apply these lessons to their schoolwork. The interactive portions allow students to do brain experiments, see videos of real students with their problems and study strategies, recommend study plans for Chris and Dahlia, and keep a journal of their own problems and study plans.

Here are some of the seventh graders writing about how this program changed them:

After Brainology, I now have a new look at things. Now, my
attitudetowards the subjects I have trouble in [is] I try harder
to study and

master the skills. . . . I have been using my time more wisely, studying every day and reviewing the notes that I took on that day. I am really glad that I joined this program because it increased my intelligence about the brain.

I did change my mind about how the brain works and i do things differently. i will try harder because i know that the more you try themore your brain works.

ALL i can say is that Brainology changed my grades. Bon Voyage!

The Brainology program kind of made me change the way i work and study and practice for school work now that i know how my brain works and what happens when i learn.

Thank you for making us study more and helping us build up our brain! I actually picture my neurons growing bigger as they make more connections.

Teachers told us how formerly turned-off students were now

talking the Brainology talk. For example, they were taught that when they studied well and learned something, they transferred it from temporary storage (working memory) to more permanent storage (long-term memory). Now they were saying to each other: “I’ll have to put that into my long-term memory.” “Sorry, that stuff is not in my long-term memory.” “I guess I was only using my working memory.”

Teachers said that students were also offering to practice, study, take notes, or pay attention more to make sure that neural connections would be made. As one student said:

“Yes the [B]rainology program helped a lot. . . . Every time I thought about not doing work I remembered that my neurons could grow if I did do the work.”

The teachers also changed. Not only did they say great things about how their students benefited, they also said great things about the insights they themselves had gained. In particular, they said Brainology was essential for understanding:

“That *all* students can learn, even the ones who struggle with math and with self-control.”

“That I have to be more patient because learning takes a great deal of time and practice.”

“How the brain works. . . . Each learner learns differently. Brainology assisted me in teaching for various learning styles.”

Our workshop went to children in twenty schools. Some children admitted to being skeptical at first: “i used to think it was just free time and a good cartoon but i started listening to it and i started doing what they told me to do.” In the end, almost all children reported meaningful benefits.

MORE ABOUT CHANGE

Is change easy or hard? So far it sounds easy. Simply learning about the growth mindset can sometimes mobilize people for meeting challenges and persevering.

The other day one of my former grad students told me a story. But first some background. In my field, when you submit a research paper for publication, that paper often represents years of work. Some

months later you receive your reviews: ten or so pages of criticism—single-spaced. If the editor still thinks the paper has potential, you will be invited to revise it and resubmit it *provided you can address every criticism*.

My student reminded me of the time she had sent her thesis research to the top journal in our field. When the reviews came back, she was devastated. She had been judged—the work was flawed and, by extension, so was she. Time passed, but she couldn't bring herself to go near the reviews again or work on the paper.

Then I told her to change her mindset. “Look,” I said, “it’s not about you. That’s their job. Their job is to find every possible flaw. Your job is to learn from the critique and make your paper even better.” Within hours she was revising her paper, which was warmly accepted. She tells me: “I never felt judged again. Never. Every time I get that critique, I tell myself, ‘Oh, that’s their job,’ and I get to work immediately on *my* job.”

But change is also hard.

When people hold on to a fixed mindset, it’s often for a reason. At some point in their lives it served a good purpose for them. It told them who they

were or who they wanted to be (a smart, talented child) and it told them how to be that (perform well). In this way, it provided a formula for self-esteem and a path to love and respect from others.

The idea that they are worthy and will be loved is crucial for children, and—if a child is unsure about being valued or loved—the fixed mindset appears to offer a simple, straightforward route to this.

Psychologists Karen Horney and Carl Rogers, working in the mid- 1900s, both proposed theories of children's emotional development. They believed that when young children feel insecure about being accepted by their parents, they experience great anxiety. They feel lost and alone in a complicated world. Since they're only a few years old, they can't simply reject their parents and say, "I think I'll go it alone." They have to find a way to feel safe and to win their parents over.

Both Horney and Rogers proposed that children do this by creating or imagining other "selves," ones that their parents might like better. These new selves are what they think the parents are looking for and what may win them the parents' acceptance.

Often, these steps are good adjustments to the family situation at the time, bringing the child some security and hope.

The problem is that this new self—this all-competent, strong, good self that they now try to be—is likely to be a fixed-mindset self. Over time, the fixed traits may come to be the person's sense of who they are, and validating these traits may come to be the main source of their self-esteem.

Mindset change asks people to give this up. As you can imagine, it's not easy to just let go of something that has felt like your "self" for many years and that has given you your route to self-esteem. And it's especially not easy to replace it with a mindset that tells you to embrace all the things that have felt threatening: challenge, struggle, criticism, setbacks.

When I was exchanging my fixed mindset for a growth one, I was acutely aware of how unsettled I felt. For example, I've told you how as a fixed mindsetter, I kept track each day of all my successes. At the end of a good day, I could look at the results (the high numbers on my intelligence "counter," my personality "counter," and so on) and feel good about myself. But as I adopted a growth mindset and stopped keeping track, some nights I would still check my mental counters and find them at zero. It made me insecure not to be able to tote up my victories.

Even worse, since I was taking more risks, I might look back over the day and see all the mistakes and setbacks. And feel miserable.

What's more, it's not as though the fixed mindset wants to leave gracefully. If the fixed mindset has been controlling your internal monologue, it can say some pretty strong things to you when it sees those counters at zero: "You're *nothing*." It can make you want to rush right out and rack up some high numbers. The fixed mindset once offered you refuge from that very feeling, and it offers it to you again.

Don't take it.

Then there's the concern that you won't be yourself anymore. It may feel as though the fixed mindset gave you your ambition, your edge, your individuality. Maybe you fear you'll become a bland cog in the wheel just like everyone else. Ordinary.

But opening yourself up to growth makes you *more* yourself, not less. The growth-oriented scientists, artists, athletes, and CEOs we've looked at were far from humanoids going through the motions. They were people in the full flower of their individuality and potency.

OPENING YOURSELF UP TO GROWTH

The rest of the book is pretty much about you. First are some mindset exercises in which I ask you to venture with me into a series of dilemmas. In each case, you'll first see the fixed-mindset reactions, and then work through to a growth-mindset solution.

The First Dilemma. Imagine you've applied to graduate school. You applied to just one place because it was the school you had your heart set on. And you were confident you'd be accepted since many people considered your work in your field to be original and exciting. But you were rejected.

The Fixed-Mindset Reaction. At first you tell yourself that it was extremely competitive, so it doesn't really reflect on you. They probably had more first-rate applicants than they could accept. Then the voice in your head starts in. It tells you that you're fooling yourself, rationalizing. It tells you that the admissions committee found your work mediocre. After a

while, you tell yourself it's probably true. The work is probably ordinary, pedestrian, and they'd seen that. They were experts. The verdict is in and you're not worthy.

With some effort you talk yourself back into your first, reasonable, and more flattering conclusion, and you feel better. In the fixed mindset (and in most cognitive therapies), that's the end of it. You've regained your self-esteem, so the job is finished. But in the growth mindset, that's just the first step. All you've done is talk to yourself. Now comes the learning and self-improvement part.

The Growth-Mindset Step. Think about your goal and think about what you could do to stay on track toward achieving it. What steps could you take to help yourself succeed? What information could you gather?

Well, maybe you could apply to more schools next time. Or maybe, in the meantime, you could gather more information about what makes a good application: What are they looking for? What experiences do they value? You could seek out those experiences before the next application.

Since this is a true story, I know what step the rejected applicant

took. She was given some strong growth-mindset advice and, a few days later, she called the school. When she located the relevant person and told him the situation, she said, “I don’t want to dispute your decision. I just want to know, if I decide to apply again in the future, how I can improve my application. I would be very grateful if you could give me some feedback along those lines.”

Nobody scoffs at an honest plea for helpful feedback. Several days later, he called her back and offered her admission. It had indeed been a close call and, after reconsidering her application, the department decided they could take one more person that year. Plus, they liked her initiative.

She had reached out for information that would allow her to learn from experience and improve in the future. It turned out in this case that she didn’t have to improve her application. She got to plunge right into learning in her new graduate program.

Plans That You’ll Carry Out and Ones That You Won’t

The key part of our applicant's reaction was her call to the school to get more information. It wasn't easy. Every day people plan to do difficult things, but they don't do them. They think, "I'll do it tomorrow," and they swear to themselves that they'll follow through the next day. Research by Peter Gollwitzer and his colleagues shows that vowing, even intense vowing, is often useless. The next day comes and the next day goes.

What works is making a vivid, concrete plan: "Tomorrow during my break, I'll get a cup of tea, close the door to my office, and call the graduate school." Or, in another case: "On Wednesday morning, right after I get up and brush my teeth, I'll sit at my desk and start writing my report." Or: "Tonight, right after the dinner dishes are done, I'll sit down with my wife in the living room and have that discussion. I'll say to her, 'Dear, I'd like to talk about something that I think will make us happier.'"

Think of something you need to do, something you want to learn, or a problem you have to confront. What is it? Now make a concrete plan. *When* will you follow through on your plan? *Where* will you do it? *How* will you do it? Think about it in vivid detail.

These concrete plans—plans you can visualize—about *when*,

where, and *how* you are going to do something lead to really high levels of follow-through, which, of course, ups the chances of success.

So the idea is not only to make a growth-mindset plan, but also to visualize, in a concrete way, how you're going to carry it out.

Feeling Bad, But Doing Good

Let's go back a few paragraphs to when you were rejected by the graduate school. Suppose your attempt to make yourself feel better had failed. *You could still have taken the growth-mindset step.* You can feel miserable and still reach out for information that will help you improve.

Sometimes after I have a setback, I go through the process of talking to myself about what it means and how I plan to deal with it. Everything seems fine—until I sleep on it. In my sleep, I have dream after dream of loss, failure, or rejection, depending on what happened. Once when I'd experienced a loss, I went to sleep and had the following dreams: My hair fell out, my teeth fell out, I had a baby and it died, and so on. Another time when I felt rejected, my dreams

generated countless rejection experiences—

real and imagined. In each instance, the incident triggered a theme, and my too-active imagination gathered up all the variations on the theme to place before me. When I woke up, I felt as though I'd been through the wars.

It would be nice if this didn't happen, *but it's irrelevant*. It might be easier to mobilize for action if I felt better, but it doesn't matter. The plan is the plan. Remember the depressed students with the growth mindset? The worse they felt, the more they did the constructive thing. The less they felt like it, the more they made themselves do it.

The critical thing is to make a concrete, growth-oriented plan, and to stick to it.

The Number One Draft Choice

The last dilemma seemed hard, but, basically, it was solved by a phone call. Now imagine you're a promising quarterback. In fact, you're the winner of the Heisman trophy, college football's highest award. You're the top draft pick of the Philadelphia Eagles, the team you've always dreamed of playing for. So what's the dilemma?

The Second Dilemma. The pressure is overwhelming. You yearn for playing time in the games, but every time they put you in a game to try you out, you turn anxious and lose your focus. You were always cool under pressure, but this is the pros. Now all you see are giant guys coming toward you—twelve hundred pounds of giant guys who want to take you apart. Giant guys who move faster than you ever thought possible. You feel cornered . . . helpless.

The Fixed-Mindset Reaction. You torture yourself with the idea that a quarterback is a leader and you're no leader. How could you ever inspire the confidence of your teammates when you can't get your act together to throw a good pass or scramble for a few yards? To make things worse, the sportscasters keep asking, *What happened to the boy wonder?*

To minimize the humiliation you begin to keep to yourself and, to avoid the sportscasters, you disappear into the locker room right after the game.

Whoa. Is this a recipe for success? What steps could you take to make things better? Think about the resources at your disposal and

how you could

use them. But first, get your mindset turned around.

The Growth-Mindset Step. In the growth mindset, you tell yourself that the switch to the professionals is a huge step, one that takes a lot of adjustment and a lot of learning. There are many things you couldn't possibly know yet and that you'd better start finding out about.

You try to spend more time with the veteran quarterbacks, asking them questions and watching tapes with them. Instead of hiding your insecurities, you talk about how different it is from college. They, in turn, tell you that's exactly how they felt. In fact, they share their humiliating stories with you.

You ask them what they did to overcome the initial difficulties and they teach you their mental and physical techniques. As you begin to feel more integrated into the team, you realize you're part of an organization that wants to help you grow, not judge and belittle you. Rather than worrying that they overpaid for your talent, you begin to give them their money's worth of incredibly hard work and team spirit.

PEOPLE WHO DON'T WANT TO CHANGE

Entitlement: The World Owes You

Many people with the fixed mindset think the *world* needs to change, not them. They feel entitled to something better—a better job, house, or spouse. The world should recognize their special qualities and treat them accordingly. Let's move to the next dilemma and imagine yourself in this situation.

The Next Dilemma. “Here I am,” you think, “in this low-level job. It's demeaning. With my talent I shouldn't have to work like this. I should be up there with the big boys, enjoying the good life.” Your boss thinks you have a bad attitude. When she needs someone to take on more responsibilities, she doesn't turn to you. When it's time to give out promotions, she doesn't include you.

The Fixed-Mindset Reaction. “She's threatened by me,” you say bitterly. Your fixed mindset is telling you that, because of who you are, you should

automatically be thrust into the upper levels of the business. In your mind, people should see your talents and reward you. When they don't, it's not fair. Why should *you* change? You just want your due.

But putting yourself in a growth mindset, what are some new ways you could think and some steps you could take? For example, what are some new ways you could think about effort? About learning? And how could you act on this new thinking in your work?

Well, you could consider working harder and being more helpful to people at work. You could use your time to learn more about the business you're in instead of bellyaching about your low status. Let's see how this might look.

The Growth-Mindset Step. But first, let's be clear. For a long time, it's frightening to think of giving up the idea of being superior. An ordinary, run-of-the-mill human being isn't what you want to be. How could you feel good about yourself if you're no more valuable than the people you look down on?

You begin to consider the idea that some people stand out because of their commitment and effort. Little by little you try putting more effort into things and seeing if you get more of the

rewards you wanted. You do.

Although you can slowly accept the idea that effort might be *necessary*, you still can't accept that it's no guarantee. It's enough of an indignity to have to work at things, but to work and *still* not have them turn out the way you want—now, that's really not fair. That means you could work hard and somebody else could still get the promotion. Outrageous.

It's a long time before you begin to *enjoy* putting in effort and a long time before you begin to think in terms of learning. Instead of seeing your time at the bottom of the corporate ladder as an insult, you slowly see that you can learn a lot at the bottom that could help you greatly on your rise to the top. Learning the nuts and bolts of the company could later give you a big advantage. All of our top growth-mindset CEOs knew their companies from top to bottom, inside out, and upside down.

Instead of seeing your discussions with your colleagues as time spent getting what you want, you begin to grasp the idea of building relationships or even helping your colleagues develop in ways they value. This can

become a new source of satisfaction. You might say you were following in the footsteps of Bill Murray and his Groundhog Day experience.

As you become a more growth-minded person, you're amazed at how people start to help you, support you. They no longer seem like adversaries out to deny you what you deserve. They're more and more often collaborators toward a common goal. It's interesting, you started out wanting to change other people's behavior—and you did.

In the end, many people with the fixed mindset understand that their cloak of specialness was really a suit of armor they built to feel safe, strong, and worthy. While it may have protected them early on, later it constricted their growth, sent them into self-defeating battles, and cut them off from satisfying, mutual relationships.

Denial: My Life Is Perfect

People in a fixed mindset often run away from their problems. If their life is flawed, then *they're* flawed. It's easier to make believe everything's all right. Try this dilemma.

The Dilemma. You seem to have everything. You have a fulfilling career, a loving marriage, wonderful children, and devoted friends. But one of those things isn't true. Unbeknownst to you, your marriage is ending. It's not that there haven't been signs, but you chose to misinterpret them. You were fulfilling your idea of the "man's role" or the "woman's role," and couldn't hear your partner's desire for more communication and more sharing of your lives. By the time you wake up and take notice, it's too late. Your spouse has disengaged emotionally from the relationship.

The Fixed-Mindset Reaction. You've always felt sorry for divorced people, abandoned people. And now you're one of them. You lose all sense of worth. Your partner, who knew you intimately, doesn't want you anymore.

For months, you don't feel like going on, convinced that even your children would be better off without you. It takes you a while to get to the point where you feel at all useful or competent. Or hopeful. Now comes the hard part because, even though you now feel a little better about yourself, you're still in the fixed mindset. You're embarking on a lifetime of judging.

With everything good that happens, your internal voice says, *Maybe I'm okay after all*. But with everything bad that happens, the voice says, *My spouse was right*. Every new person you meet is judged too—as a potential betrayer.

How could you rethink your marriage, yourself, and your life from a growth-mindset perspective? Why were you afraid to listen to your spouse? What could you have done? What should you do now?

The Growth-Mindset Step. First, it's not that the marriage, which you used to think of as inherently good, suddenly turned out to have been all bad or always bad. It was an evolving thing that had stopped developing for lack of nourishment. You need to think about how both you and your spouse contributed to this, and especially about why you weren't able to hear the request for greater closeness and sharing.

As you probe, you realize that, in your fixed mindset, you saw your partner's request as a criticism of you that you didn't want to hear. You also realize that at some level, you were afraid you weren't capable of the intimacy your partner was requesting. So instead of exploring these issues with your spouse, you turned a deaf

ear, hoping they would go away.

When a relationship goes sour, these are the issues we all need to explore in depth, not to judge ourselves for what went wrong, but to overcome our fears and learn the communication skills we'll need to build and maintain better relationships in the future. Ultimately, a growth mindset allows people to carry forth not judgments and bitterness, but new understanding and new skills.

Is someone in your life trying to tell you something you're refusing to hear? Step into the growth mindset and listen again.

CHANGING YOUR CHILD'S MINDSET

Many of our children, our most precious resource, are stuck in a fixed mindset. You can give them a personal Brainology workshop. Let's look at some ways to do this.

The Precocious Fixed Mindsetter

Most kids who adopt a fixed mindset don't become truly passionate believers until later in childhood. But some kids take to it much earlier.

The Dilemma. Imagine your young son comes home from school one day and says to you, "Some kids are smart and some kids are dumb. They have a worse brain." You're appalled. "Who told you that?" you ask him, gearing up to complain to the school. "I figured it out myself," he says proudly. He saw that some children could read and write their letters and add a lot of numbers, and others couldn't. He drew his conclusion. And he held fast to it.

Your son is precocious in all aspects of the fixed mindset, and soon the mindset is in full flower. He develops a distaste for effort—he wants his smart brain to churn things out quickly for him. And it often does.

When he takes to chess very quickly, your spouse, thinking to inspire him, rents the movie *Searching for Bobby Fischer*, a film about a young chess champion. What your son learns from the film is that you could lose and not be a champion anymore. So he retires. "I'm a chess champion," he announces to one and all. A champion

who won't play.

Because he now understands what losing means, he takes further steps to avoid it. He starts cheating at Candy Land, Chutes and Ladders, and other games.

He talks often about all the things he can do and other children can't. When you and your spouse tell him that other children aren't dumb, they just haven't practiced as much as he has, he refuses to believe it. He watches things carefully at school and then comes home and reports, "Even when the teacher shows us something new, I can do it better than them. I don't have to practice."

This boy is invested in his brain—not in making it grow but in singing its praises. You've already told him that it's about practice and learning, not smart and dumb, but he doesn't buy it. What else can you do? What are other ways you can get the message across?

The Growth-Mindset Step. You decide that, rather than trying to talk him out of the fixed mindset, you have to live the growth mindset. At the dinner table each evening, you and your partner structure the discussion around the growth mindset, asking each child (and each other): "What did you learn

today?” “What mistake did you make that taught you something?” “What did you try hard at today?” You go around the table with each question, excitedly discussing your own and one another’s effort, strategies, setbacks, and learning.

You talk about skills you have today that you didn’t have yesterday because of the practice you put in. You dramatize mistakes you made that held the key to the solution, telling it like a mystery story. You describe with relish things you’re struggling with and making progress on. Soon the children can’t wait each night to tell their stories. “Oh my goodness,” you say with wonder, “you certainly did get smarter today!”

When your fixed-mindset son tells stories about doing things better than other children, everyone says, “Yeah, but what did you learn?” When he talks about how easy everything is for him in school, you all say, “Oh, that’s too bad. You’re not learning. Can you find something harder to do so you could learn more?” When he boasts about being a champ, you say, “Champs are the people who work the hardest. You can *become* a champ. Tomorrow tell me something you’ve done to become a champ.” Poor kid, it’s a conspiracy. In the long run, he doesn’t stand a chance.

When he does his homework and calls it easy or boring, you teach him to find ways to make it more fun and challenging. If he has to write words, like *boy*, you ask him, “How many words can you think of that rhyme with *boy*? Write them on separate paper and later we can try to make a sentence that has all the words.” When he finishes his homework, you play that game: “The boy threw the toy into the soy sauce.” “The girl with the curl [curl] ate a pirl [pearl].” Eventually, he starts coming up with his own ways to make his homework more challenging.

And it’s not just school or sports. You encourage the children to talk about ways they learned to make friends, or ways they’re learning to understand and help others. You want to communicate that feats of intellect or physical prowess are not all you care about.

For a long time, your son remains attracted to the fixed mindset. He loves the idea that he’s inherently special—case closed. He doesn’t love the idea that he has to work every day for some little gain in skill or knowledge. Stardom shouldn’t be so taxing. Yet as the value system in the family shifts toward the growth mindset, he wants to be a player. So at first he talks the talk (squawking), then he walks the walk (balking). Finally, going all the

way, he becomes the mindset watchdog. When anyone in the family slips into fixed-mindset thinking, he delights in catching them. “Be careful what you wish for,” you joke to your spouse.

The fixed mindset is so very tempting. It seems to promise children a lifetime of worth, success, and admiration just for sitting there and being who they are. That’s why it can take a lot of work to make the growth mindset flourish where the fixed mindset has taken root.

Effort Gone Awry

Sometimes the problem with a child isn’t too *little* effort. It’s too *much*. And for the wrong cause. We’ve all heard about schoolchildren who stay up past midnight every night studying. Or children who are sent to tutors so they can outstrip their classmates. These children are working hard, but they’re typically not in a growth mindset. They’re not focused on love of learning. They’re usually trying to prove themselves to their parents.

And in some cases, the parents may like what comes out of this high effort: the grades, the awards, the admission to top schools. Let’s

see how you would handle this one.

The Dilemma. You're proud of your daughter. She's at the top of her class and bringing home straight A's. She's a flute player studying with the best teacher in the country. And you're confident she'll get into the top private high school in the city. But every morning before school, she gets an upset stomach, and some days she throws up. You keep feeding her a blander and blander diet to soothe her sensitive stomach, but it doesn't help. It never occurs to you that she's a nervous wreck.

When your daughter is diagnosed with an ulcer, it should be a wake-up call, but you and your spouse remain asleep. You continue to see it as a gastrointestinal issue. The doctor, however, insists that you consult a family counselor. He tells you it's a mandatory part of your daughter's treatment and hands you a card with the counselor's name and number.

The Fixed-Mindset Reactions. The counselor tells you to ease up on your daughter: Let her know it's okay not to work so hard. Make sure she gets more sleep. So you, dutifully following the instructions,

make sure she gets

to sleep by ten o'clock each night. But this only makes things worse. She now has less time to accomplish all the things that are expected of her.

Despite what the counselor has said, it doesn't occur to you that she could possibly want your daughter to fall behind other students. Or be less accomplished at the flute. Or risk not getting into the top high school. How could that be good for her?

The counselor realizes she has a big job. Her first goal is to get you more fully in touch with the seriousness of the problem. The second goal is to get you to understand your role in the problem. You and your spouse need to see that it's *your* need for perfection that has led to the problem. Your daughter wouldn't have run herself ragged if she hadn't been afraid of losing your approval. The third goal is to work out a concrete plan that you can all follow.

Can you think of some concrete things that can be done to help your daughter enter a growth mindset so she can ease up and get some pleasure from her life?

The Growth-Mindset Step. The plan the counselor suggests would allow your daughter to start enjoying the things she does. The flute

lessons are put on hold. Your daughter is told she can practice as much or as little as she wants for the pure joy of the music and nothing else.

She is to study her school materials to learn from them, not to cram everything possible into her head. The counselor refers her to a tutor who teaches her how to study for understanding. The tutor also discusses the material with her in a way that makes it interesting and enjoyable. Studying now has a new meaning. It isn't about getting the highest grade to prove her intelligence and worth to her parents. It's about learning things and thinking about them in interesting ways.

Your daughter's teachers are brought into the loop to support her in her reorientation toward growth. They're asked to talk to her about (and praise her for) her learning process rather than how she did on tests. ("I can see that you really understand how to use metaphors in your writing." "I can see that you were really into your project on the Incas. When I read it, I felt as though I were in ancient Peru.") You are taught to talk to her this way too.

Finally, the counselor strongly urges that your daughter attend a high school that is less pressured than the one you have your eye on. There are other fine schools that focus more on learning and less on grades and test scores. You take your daughter around and spend time in each of the schools. Then she discusses with you and the counselor which ones she was most excited about and felt most at ease in.

Slowly, you learn to separate your needs and desires from hers. You may have needed a daughter who was number one in everything, but your daughter needed something else: acceptance from her parents and freedom to grow. As you let go, your daughter becomes much more genuinely involved in the things she does. She does them for interest and learning, and she does them very well indeed.

Is your child trying to tell you something you don't want to hear? You know the ad that asks, "Do you know where your child is now?" If you can't hear what your child is trying to tell you—in words or actions—then you don't know where your child is. Enter the growth mindset and listen harder.

MINDSET AND WILLPOWER

Sometimes we don't want to change ourselves very much. We just want to be able to drop some pounds and keep them off. Or stop smoking. Or control our anger.

Some people think about this in a fixed-mindset way. If you're strong and have willpower, you can do it. But if you're weak and don't have willpower, you can't. People who think this way may firmly resolve to do something, but they'll take no special measures to make sure they succeed. These are the people who end up saying, "Quitting is easy. I've done it a hundred times."

It's just like the chemistry students we talked about before. The ones with the fixed-mindset thought: "If I have ability, I'll do well; if I don't, I won't." As a result, they didn't use sophisticated strategies to help themselves. They just studied in an earnest but superficial way and hoped for the best.

When people with a fixed mindset fail their test—in chemistry, dieting, smoking, or anger—they beat themselves up. They're incompetent, weak,

or bad people. Where do you go from there?

My friend Nathan's twenty-fifth high school reunion was coming up, and when he thought about how his ex-girlfriend would be there, he decided to lose the paunch. He'd been handsome and fit in high school and he didn't want to show up as a fat middle-aged man.

Nathan had always made fun of women and their diets. What's the big fuss? You just need some self-control. To lose the weight, he decided he would just eat part of what was on his plate. But each time he got into a meal, the food on the plate disappeared. "I blew it!" he'd say, feeling like a failure and ordering dessert—either to seal the failure or to lift his mood.

I'd say, "Nathan, this isn't working. You need a better system. Why not put some of the meal aside at the beginning or have the restaurant wrap it up to take home? Why not fill your plate with extra vegetables, so it'll look like more food? There are lots of things you can do." To this he would say, "No, I have to be strong."

Nathan ended up going on one of those liquid crash diets, losing weight for the reunion, and putting back more than he lost afterward. I wasn't sure how this was being strong, and how using some simple strategies was being weak.

Next time you try to diet, think of Nathan and remember that willpower is not just a thing you have or don't have. Willpower needs help. I'll come back to this point.

Anger

Controlling anger is something else that's a problem for many people. Something triggers their temper and off they go, losing control of their mouths or worse. Here, too, people may vow that next time they'll be different. Anger control is a big issue between partners and between parents and children, not only because partners and children do things that make us angry, but also because we may think we have a greater right to let loose when they do. Try this one.

The Dilemma. Imagine you're a nice, caring person—as you probably are—usually. You love your spouse and feel lucky to have them as your partner. But when they violate one of your rules, like letting the garbage

overflow before taking it out, you feel personally betrayed and start criticizing. It begins with “I’ve told you a thousand times,” then moves on to “You never do anything right.” When they still don’t seem properly ashamed, you flare, insulting their intelligence (“Maybe you aren’t smart enough to remember garbage”) and their character (“If you weren’t so irresponsible, you wouldn’t . . .” “If you cared about anyone but yourself, you’d . . .”). Seething with rage, you then bring in everything you can think of to support your case: “My father never trusted you, either,” or “Your boss was right when he said you were limited.” Your spouse has to leave the premises to get out of range of your mounting fury.

The Fixed-Mindset Reaction. You feel righteous about your anger for a while, but then you realize you’ve gone too far. You suddenly recall all the ways that your spouse is a supportive partner and feel intensely guilty. Then you talk yourself back into the idea that you, too, are a good person, who’s just slipped up—lost it—temporarily. “I’ve really learned my lesson,” you think. “I’ll never do this again.”

But believing you can simply keep that good person in the forefront in the future, you don’t think of strategies you could use next

time to prevent a flare-up. That's why the next time is a carbon copy of the time before.

The Growth Mindset and Self-Control

Some people think about losing weight or controlling their anger in a growth-mindset way. They realize that to succeed, they'll need to learn and practice strategies that work for them.

It's like the growth-mindset chemistry students. They used better study techniques, carefully planned their study time, and kept up their motivation. In other words, they used every strategy possible to make sure they succeeded.

Just like them, people in a growth mindset don't merely make New Year's resolutions and wait to see if they stick to them. They understand that to diet, they need to plan. They may need to keep desserts out of the house. Or think in advance about what to order in restaurants. Or schedule a once-a-week splurge. Or consider exercising more.

They think actively about maintenance. What habits must they develop to continue the gains they've achieved?

Then there are the setbacks. They know that setbacks will happen. So instead of beating themselves up, they ask: "What can I learn from this? What will I do next time when I'm in this situation?"

It's a learning process

—not a battle between the bad you and the good you.

In that last episode, what could you have done with your anger? First, think about *why* you got so worked up. You may have felt devalued and disrespected when your spouse shirked the tasks or broke your rules—as though they were saying to you, "You're not important. Your needs are trivial. I can't be bothered."

Your first reaction was to angrily remind them of their duty. But on the heels of that was your retaliation, sort of "Okay big shot, if you think you're so important, try this on for size."

Your spouse, rather than reassuring you of your importance, simply braced for the onslaught. Meanwhile, you took the silence as evidence that they felt superior, and it fueled your escalation.

What can be done? Several things. First, spouses can't read your mind, so when an anger-provoking situation arises, you have to

matter-of-factly tell them how it makes you feel. “I’m not sure why, but when you do that, it makes me feel unimportant. Like you can’t be bothered to do things that matter to me.”

They, in turn, can reassure you that they care about how you feel and will try to be more watchful. (“Are you kidding?” you say. “My spouse would never do that.” Well, you can request it directly, as I’ve sometimes done: “Please tell me that you care how I feel and you’ll try to be more watchful.”)

When you feel yourself losing it, you can learn to leave the room and write down your ugliest thoughts, followed by what is probably *really* happening (“She doesn’t understand this is important to me,” “He doesn’t know what to do when I start to blow”). When you feel calm enough, you can return to the situation.

You can also learn to loosen up on some of your rules, now that each one is not a test of your partner’s respect for you. With time, you might even gain a sense of humor about them. For example, if your spouse leaves some socks in the living room or puts the wrong things in the recycling

bins, you might point at the offending items and ask sternly, “What is the meaning of this?” You might even have a good laugh.

When people drop the good–bad, strong–weak thinking that grows out of the fixed mindset, they’re better able to learn useful strategies that help with self-control. Every lapse doesn’t spell doom. It’s like anything else in the growth mindset. It’s a reminder that you’re an unfinished human being and a clue to how to do it better next time.

MAINTAINING CHANGE

Whether people change their mindset in order to further their career, heal from a loss, help their children thrive, lose weight, or control their anger, change needs to be maintained. It’s amazing—once a problem improves, people often *stop doing what caused it to improve*. Once you feel better, you stop taking your medicine.

But change doesn’t work that way. When you’ve lost weight, the issue doesn’t go away. Or when your child starts to love learning, the problem isn’t solved forever. Or when you and your partner start communicating better, that’s not the end of it. These changes have to

be supported or they can go away faster than they appeared.

Maybe that's why Alcoholics Anonymous tells people they will always be alcoholics—so they won't become complacent and stop doing what they need to do to stay sober. It's a way of saying, "You'll always be vulnerable."

This is why mindset change is not about picking up a few tricks. In fact, if someone stays inside a fixed mindset and uses the growth strategies, it can backfire.

Wes, a dad with a fixed mindset, was at his wit's end. He'd come home exhausted from work every evening and his son, Mickey, would refuse to cooperate. Wes wanted quiet, but Mickey was noisy. Wes would warn him, but Mickey would continue what he was doing. Wes found him stubborn, unruly, and not respectful of Wes's rights as a father. The whole scene would disintegrate into a shouting match and Mickey would end up being punished.

Finally, feeling he had nothing to lose, Wes tried some of the growth-oriented strategies. He showed respect for Mickey's efforts and praised his

strategies when he was empathic or helpful. The turnaround in Mickey's behavior was dramatic.

But as soon as the turnaround took place, Wes stopped using the strategies. He had what he wanted and he expected it to just continue. When it didn't, he became even angrier and more punitive than before. Mickey had shown he *could* behave and now refused to.

The same thing often happens with fixed-mindset couples who start communicating better. Marlene and Scott were what my husband and I call the Bickersons. All they did was bicker: "Why don't you ever pick up after yourself?" "I might if you weren't such a nag." "I wouldn't have to nag if you did what you were supposed to do." "Who made *you* the judge of what *I'm* supposed to do?"

With counseling, Marlene and Scott stopped jumping on the negatives. More and more, they started rewarding the thoughtful things their partner did and the efforts their partner made. The love and tenderness they thought were dead returned. But once it returned, they reverted. In the fixed mindset, things shouldn't need such effort. Good people should just act good and good relationships should just unfold in a good way.

When the bickering resumed, it was fiercer than ever because it

reflected all of their disappointed hopes.

Mindset change is not about picking up a few pointers here and there. It's about seeing things in a new way. When people—couples, coaches and athletes, managers and workers, parents and children, teachers and students—change to a growth mindset, they change from a *judge-and-be-judged* framework to a *learn-and-help-learn* framework. Their commitment is to growth, and growth takes plenty of time, effort, and mutual support to achieve and maintain.

THE JOURNEY TO A (TRUE) GROWTH MINDSET

In [chapter 7](#), I talked about the “false growth mindset.” If you remember, my colleague Susan Mackie was encountering people who claimed to have a growth mindset but who, upon closer inspection, did not. Once alerted, I started seeing false growth mindset everywhere and I understood why it was happening. Everyone wants to seem enlightened, in the know. Maybe

as a parent, educator, coach, or business professional, having a growth mindset was expected or admired.

Or maybe it was my fault. Did I make the change to a growth mindset seem too easy, so that people didn't realize that a journey was required? Or maybe people didn't know how to take the journey. So let's talk more about that journey.

The Journey: Step 1

You'll be surprised to hear me say this. *The first step is to embrace your fixed mindset.* Let's face it, we all have some of it. We're all a mixture of growth and fixed mindsets and we need to acknowledge that. It's not a shameful admission. It's more like, welcome to the human race. But even though we have to accept that some fixed mindset dwells within, we do not have to accept how often it shows up and how much havoc it can wreak when it does.

The Journey: Step 2

The second step is to become aware of your fixed-mindset triggers. When does your fixed-mindset "persona" come home to roost?

- It could be when you're thinking about taking on a big, new challenge. Your fixed-mindset persona might appear and whisper, "Maybe you don't have what it takes, and everyone will find out."
- It could be when you're struggling with something and you keep hitting dead ends. Your fixed-mindset persona might fly in and offer its advice: "Give it up. It's just making you feel frustrated and ashamed. Do something easier."
- How about when you feel like you've failed decisively? Lost your job. Lost a cherished relationship. Messed up in a very big way. It's a rare person who doesn't have a fixed-mindset episode. And we all know very well what that fixed mindset says to us: "You're not the person you thought you were—and you never will be."

- What about when you encounter someone who's a lot better than you in the very area you pride yourself on? What does that fixed-mindset voice say to you? Does it tell you that you'll never be as good? Does it make you hate that person just a little?
- What about our fixed mindset toward others? If we're educators, what happens after a high-stakes test? Do we judge who's smart and who isn't? If we're managers, what happens during and after a big project? Do we judge our employees' talent? If we're parents, do we pressure our kids to prove they're smarter than others and make them feel judged based on their grades and test scores?

Think about it. What's a recent time you were triggered into a fixed mindset? What happened to summon your fixed-mindset persona? What did it whisper in your ear, and how did it make you feel?

When I asked people to tell me when their fixed-mindset persona usually shows up, here's what they said:

“When I'm under pressure, my fixed-mindset persona

appears. He fills my head with noise and keeps me from paying attention to the work I have to do. Then I feel like I can't accomplish anything. Feelings of anxiety and sadness also attract him. He attempts to weaken me when I'm already feeling down. He makes comments like 'You don't have the ability to grasp difficult concepts. You have reached your limit.' ” (By the way, this was a woman who thought of her fixed-mindset persona as a male.)

“Whenever I demonstrate my laziness through procrastination, whenever I have a disagreement with someone, whenever I'm too shy to talk to anyone at a party, my fixed mindset persona shows up.

. . . He tells me, 'Your FAILURE doesn't define you.' Of course, he yells the word 'failure,' and whispers the rest.”

“Whenever I fail to live up to the image that she—my fixed-mindset persona—concocted for me, she makes me feel stressed, defensive, and unmotivated. She doesn't allow me to take risks that may affect

our reputation as a successful person. She doesn't let me speak out for fear of being wrong. She forces me to look like a person who can understand and do everything effortlessly."

"When we have a work deadline and my team is under the gun, my fixed-mindset persona sits in judgment. Instead of empowering my team, I become a harping perfectionist—no one is doing it right, no one is working fast enough. Where are all those breakthrough ideas? We'll never make it. As a result, I often just take over and do a lot of the work myself. Needless to say, it doesn't do wonders for team morale." (We will hear more from this team leader and one of his team members in a moment.)

As you come to understand your triggers and get to know your persona, don't judge it. Just observe it.

The Journey: Step 3

Now give your fixed-mindset persona a name.

You heard me correctly.

I watched as Susan Mackie worked with financial executives who had given their fixed-mindset personas names. They were talking about what triggers their personas, and the top guy said, “When we’re in a crunch, Duane shows up. He makes me supercritical of everyone, and I get bossy and demanding rather than supportive.” A female team member quickly responded: “Yes, and when your Duane shows up, my Ianni comes roaring out. Ianni is the macho guy who makes me feel incompetent. So your Duane brings out my Ianni and I become cowering and anxious, which infuriates Duane.” And on went this amazing conversation. These sophisticated professionals talked about when their named persona showed up, how it made them feel and act, and how it affected others around them. By the way, once they were able to understand each other’s triggers and personas, they could move their interactions to another level and the morale in this unit went up by leaps and bounds.

Every fall I teach a freshman seminar—sixteen brand-new Stanford students, very eager and very nervous. Each week I give them a different

assignment for a short paper: Find something important about yourself that you'd like to change and take the first step. . . . Do something *outrageously* growth mindset in the service of what you'd like to change. Project yourself twenty-five years into the future and write me a letter about where you are in your life and all the struggles, disappointments, hardships, and failures you've encountered along the way.

This year I tried a new one. In the past, I had assigned a paper that asked students to reflect on their mindsets, and I'd always had a few of them laying claim to a long-standing and total growth mindset. But this year I asked them to identify their fixed-mindset triggers and to give their fixed-mindset persona a name. It was fascinating. Not one student claimed to have no triggers or persona. All of them were able to write eloquently (and painfully) about their fixed-mindset persona, its triggers, and its impact.

“Meet Gertrude, my cagey, histrionic, self-aggrandizing fixed-mindset persona. She sneaks into my subconscious and undermines me. The name Gertrude means ‘strong spear,’ which reflects her insistence on unwavering, natural strength.

She detests hard work, second place, and imperfections. Any whiff of failure or imperfection can trigger Gertrude's entrance. Three seconds slower in a swim race? *No shot at the varsity team.* Didn't draw as good a self-portrait as another girl in my class? *Art isn't your thing.* Couldn't use as many big words as my older sister? *You'll never be as smart as her.* Gertrude convinces me that failure is definitive. One mistake can take away my future success."

"Almost like marriage, I know Sugardaddy will be with me through thick and thin, sickness and health, and life and death. He comes forth when I step out of my comfort zone, get criticized, or experience a failure, causing me to become defensive, lash out at others, or stagnate. Sugardaddy finds peace in never leaving his comfort zone, but his views conflict more and more with mine as his rigid guidelines try to keep me boxed in his stand-still world."

"Failure, especially public failure, is my main fixed-mindset trigger. That's when Henrietta comes out. She is my critical

grandmother,

and in the fixed mindset I remind myself more of her than I'd care to admit. My Henrietta persona is quick to blame others to preserve her ego. She rejects failure instead of embracing it, and makes me worry that if anyone ever sees me fail they will deem me a failure."

"My fixed-mindset persona is Z, the mirror image of my first initial, S. Z shows up when I least require her, like after a failed attempt, a rejection, or a missed opportunity. I've always been an avid writer—the editor of my high school newsletter and the author of a now-published novel. So when the chance to be a part of *The Stanford Daily* [the school newspaper] arrived, I was thrilled to apply. I worked very hard on the essays for the application and felt they were well written. Thus, when I awoke to the thundering knocks at 7 a.m. on a Friday morning and I heard the screaming of '*Stanford Daily*,' my heart skipped a happy beat. As my roommate opened the door, the reps from the newspaper yelled out, 'Welcome to *The Stanford Daily*.' To her. As this happened, Z was screaming too, but it was 'Stupid, stupid,

stupid. How could you think you're capable of getting into the *Daily*?' Z was especially ferocious since my roommate spent exactly half an hour on her essays and even asked me for ideas for them." (P.S. For a later assignment—to do something “outrageously growth mindset”—S actually contacted *The Stanford Daily* to see if they needed any new writers. They did and she got the job! I am still thrilled by her courage in the face of the painful rejection.)

“Anything that triggers self-doubt triggers my fixed mindset, which triggers more self-doubt. I've decided to name my doubt guy Dale Denton, Seth Rogen's character in *Pineapple Express*. Picturing my fixed mindset as a lazy, bumbling slob of a guy sitting in the corner of my brain helps me battle against him. Dale produces a constant stream of doubt-provoking statements. Whispers of ‘What if you can never repeat that success?’ trail behind every successful outcome. And when an endeavor veers in the wrong direction, Dale is always present to help the doubt blossom.”

Take a moment to think carefully about your own fixed-mindset persona. Will you name it after someone in your life? A character from a book or a movie? Will you give it your middle name—it's part of you but not the main part of you? Or perhaps you might give it a name you don't like, to remind you that that's not the person you want to be.

The Journey: Step 4

You're in touch with your triggers and you're excruciatingly aware of your fixed-mindset persona and what it does to you. It has a name. What happens now? Educate it. Take it on the journey with you.

The more you become aware of your fixed-mindset triggers, the more you can be on the lookout for the arrival of your persona. If you're on the verge of stepping out of your comfort zone, be ready to greet it when it shows up and warns you to stop. Thank it for its input, but then tell it why you want to take this step and ask it to come along with you: "Look, I know this may not work out, but I'd really like to take a stab at it. Can I count on you to bear with me?"

When you hit a setback, the chances are excellent it's going to

show up again. Don't suppress it or ban it. Just let it do its thing. Let it do its song and dance, and when it settles down a bit, talk to it about how you plan to learn from the setback and go forward: "Yes, yes, it's possible that I'm not so good at this (yet), but I think I have an idea of what to do next. Let's just try it."

When you're under pressure and you're afraid your team will let you down, tell them that Duane is in full bloom and ask them what they need from you to do their best work. Try to understand and respect where they are and what they're thinking, and try to support and guide them. Keep talking to Duane so he can calm down—and then help you cut them some slack and contribute to team process.

Remember that your fixed-mindset persona was born to protect you and keep you safe. But it has developed some very limiting ways of doing that. So educate it in the new growth mindset ways that it can support you: in taking on challenges and sticking to them, bouncing back from failure, and helping and supporting others to grow. Understand the persona's point of

view, but slowly teach it a different way of thinking, and take it with you on your journey to a growth mindset.

Understanding that everyone has a fixed-mindset persona can give us more compassion for people. It allows us to understand their struggles. I mentioned in a previous chapter how upset I was to learn that some educators were scolding children for acting in fixed-mindset ways. They would point to the mindset chart in the front of the room and tell the kids to shape up.

Compare this to the following teacher. Over a period of time, this teacher had her grade school class talk about their fixed-mindset triggers and then give their personas a name. One boy wouldn't do it, which was very much in line with a lot of his behavior. There were many things he wouldn't do no matter how much the teacher gently encouraged him. For weeks he sat there mute while every other student in the class talked about and drew pictures of their little fixed-mindset personas—Scared Sally, Lazy Larry, Anxious Andy, or Helpless Hannah. But the teacher let him know that she was there for him whenever he was ready, and one day, out of nowhere, he said, “Dumping Dan.” “What?” the teacher asked. “Dumping Dan,” he repeated. “Whenever I do something, I do it wrong. I can't do

anything right. That's why everyone dumps on me." Whenever he tried to do his schoolwork, it seemed that Dumping Dan would yell at him so loudly that he couldn't proceed. The teacher rushed to his side and worked with him and Dumping Dan so that eventually Dan relented, gave him some peace, and allowed him to work. After that, his growth was tremendous.

How many students or employees are considered incompetent, stubborn, or defiant when they just don't know how to function well under the current conditions? How often do we threaten, punish, or write off these people rather than helping them work it through or helping them find the conditions under which they can thrive?

Every one of us has a journey to take.

- It starts by accepting that we all have both mindsets.
- Then we learn to recognize what triggers our fixed mindset. Failures? Criticism? Deadlines? Disagreements?

- And we come to understand what happens to us when our fixed-mindset “persona” is triggered. Who is this persona? What’s its name? What does it make us think, feel, and do? How does it affect those around us?
- Importantly, we can gradually learn to remain in a growth- mindset place despite the triggers, as we educate our personaand invite it to join us on our growth-mindset journey.
- Ideally, we will learn more and more about how we can helpothers on their journey, too.

LEARN AND HELP LEARN

Let’s say you’ve named and tamed your fixed-mindset persona. That’s great, but please don’t think your journey is complete. For your growth mindset to bear fruit, you need to keep setting goals—goals for growth. Every day presents you with ways to grow and to help the people you care about grow. How can you remember to look for these chances?

First, make a copy of this graphic summary of the two mindsets, which was created by the wonderful Nigel Holmes, and tape it to your mirror. Each morning, use it to remind yourself of the differences between the fixed and growth mindsets. Then, as you contemplate the day in front of you, try to ask yourself these questions. If you have room on your mirror, copy them over and tape them there, too.

What are the opportunities for learning and growth today?

Formyself? For the people around me?

As you think of opportunities, form a plan, and ask:

When, where, and how will I embark on my plan?

When, where, and how make the plan concrete. *How* asks you to think of all the ways to bring your plan to life and make it work.

As you encounter the inevitable obstacles and setbacks, form a new plan and ask yourself the question again:

When, where, and how will I act on my new plan?

Regardless of how bad you may feel, chat with your fixed-mindset persona and then do it!

And when you succeed, don't forget to ask yourself:

What do I have to do to maintain and continue the growth?

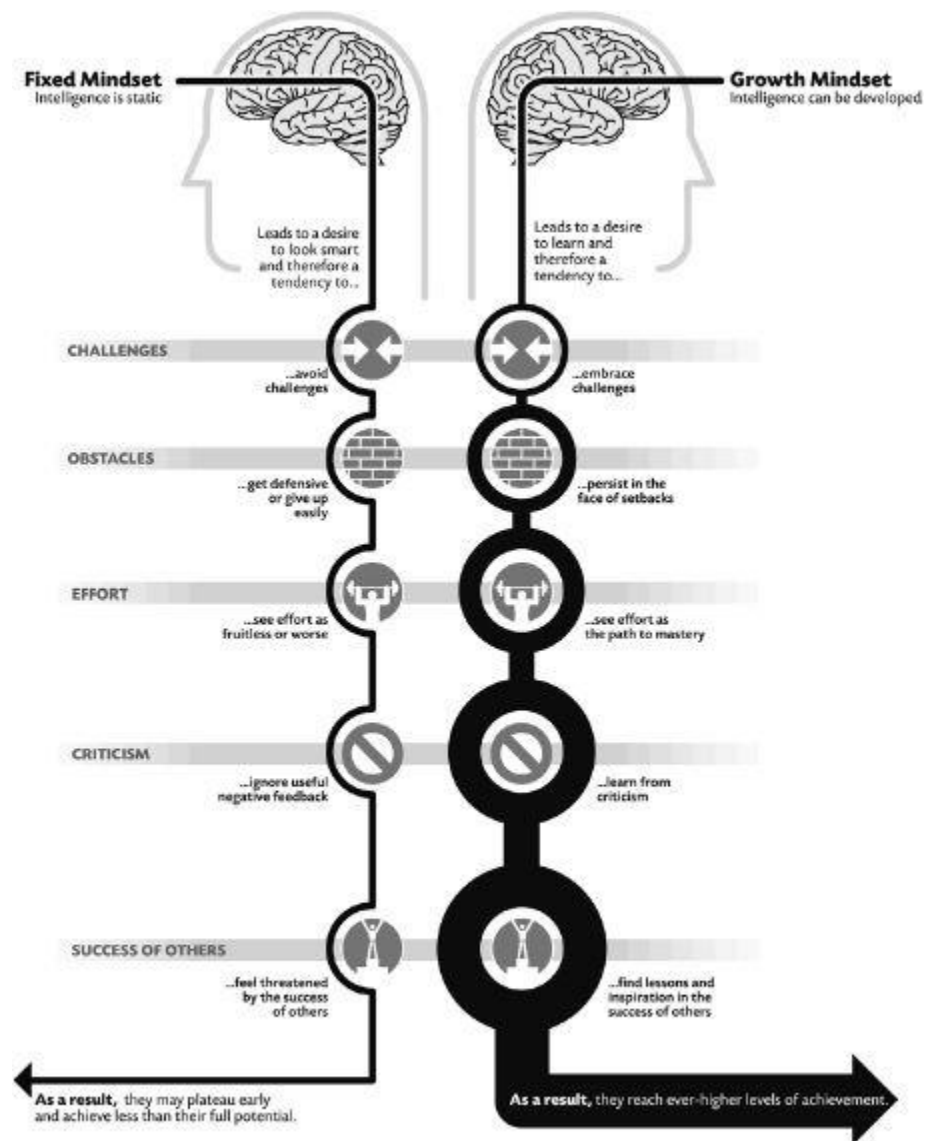


DIAGRAM BY NIGEL HOLMES

Remember, as Alex Rodriguez, the baseball player, wisely said:
“You either go one way or the other.” You might as well be the one
deciding the

direction.

THE ROAD AHEAD

Change can be tough, but I've never heard anyone say it wasn't worth it. Maybe they're just rationalizing, the way people who've gone through a painful initiation say it was worth it. But people who've changed can tell you how their lives have been enhanced. They can tell you about things they have now that they wouldn't have had, and ways they feel now that they wouldn't have felt.

Did changing toward a growth mindset solve all my problems? No. But I know that I have a different life because of it—a richer one. And that I'm a more alive, courageous, and open person because of it.

It's for you to decide whether change is right for you now. Maybe it is, maybe it isn't. But either way, keep the growth mindset in your thoughts. Then, when you bump up against obstacles, you can turn to it. It will always be there for you, showing you a path into the future.

NOTES

CHAPTER 1. THE MINDSETS

- 3 ***When I was a young researcher:*** This research was conducted with Dick Reppucci and with Carol Diener.
- 4 ***Through the ages, these alleged physical differences:*** See Steven J. Gould's *The Mismeasure of Man* (New York: Norton, 1981) for a history of how people have tried to explain human differences in terms of innate physical characteristics.

- 4 ***It may surprise you to know:*** Alfred Binet (Suzanne Heisler, trans.), *Modern Ideas About Children* (Menlo Park, CA: Suzanne Heisler, 1975) (original work, 1911). See also: Robert S. Siegler, “The Other Alfred Binet,” *Developmental Psychology* 28 (1992), 179–190; René Zazzo, “Alfred Binet,” *Prospects: The Quarterly Review of Comparative Education* 23 (1993), 101–112.
- 5 ***“A few modern philosophers”:*** Binet, *Modern Ideas*, 105–107.
- 5 ***In fact, as Gilbert Gottlieb:*** Gilbert Gottlieb, “Normally Occurring Environmental and Behavioral Influences on Gene Activity: From Central Dogma to Probabilistic Epigenesis,” *Psychological Review* 105 (1995), 792–802.
- 5 ***Robert Sternberg:*** Robert Sternberg, “Intelligence, Competence, and Expertise.” In Andrew Elliot and Carol S. Dweck (eds.), *The Handbook of Competence and Motivation* (New York: Guilford Press, 2005).
- 7 ***A View from the Two Mindsets:*** This research was conducted with Wenjie Zhao and Claudia Mueller.
- 11 ***In fact, studies show:*** See the fine work of David Dunning.

11 ***Recently, we set out to see:*** This research was conducted with Joyce Ehrlinger.

1 1 ***Howard Gardner:*** Howard Gardner, *Extraordinary Minds* (New York: BasicBooks, 1997).

1 2 ***In a poll of 143 creativity researchers:*** Robert J. Sternberg (ed.), *Handbook of Creativity* (New York: Cambridge University Press, 1999).

12 ***Which mindset do you have?:*** These measures were developed with Sheri Levy, Valanne MacGyvers, C. Y. Chiu, and Ying-yi Hong.

CHAPTER 2. INSIDE THE MINDSETS

- 16 ***Benjamin Barber, an eminent political theorist:*** Carole Hyatt and Linda Gottlieb, *When Smart People Fail* (New York: Penguin Books, 1987/1993), 232.
- 1 6 ***We offered four-year-olds a choice:*** This research was done with Charlene Hebert, and was followed up by work with Pat Smiley, Gail Heyman, and Kathy Cain.
- 1 7 ***One seventh-grade girl summed it up:*** Thanks to Nancy Kim for this quote.
- 1 7 ***It's another to pass up an opportunity:*** This work was done with Ying-yi Hong, C. Y. Chiu, Derek Lin, and Wendy Wan.
- 1 8 ***Brain Waves:*** This research is being conducted with Jennifer Mangels and Catherine Good and is supported by a grant from the Department of Education.
- 18 ***It's not just on intellectual tasks:*** This research was carried out with Stephanie Morris and Melissa Kamins.
- 20 ***Lee Iacocca had a bad case:*** Doron Levin, *Behind the Wheel at Chrysler: The Iacocca Legacy* (New York: Harcourt Brace, 1995).
- 20 ***Darwin Smith, looking back:*** Reported in Jim Collins, *Good to*

Great: Why Some Companies Make the Leap . . . and Others Don't (New York: HarperCollins, 2001), 20.

20 ***Albert Dunlap, a self-professed fixed mindsetter:*** Albert Dunlap with Bob Andelman, *Mean Business: How I Save Bad Companies and Make Good Companies Great* (New York: Fireside/Simon & Schuster, 1996); John A. Byrne, “How Al Dunlap Self-Destructed,” *Business Week*, July 6, 1998.

20 ***Lou Gerstner, an avowed growth mindsetter:*** Lou Gerstner, *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround* (New York: HarperCollins, 2002).

21 ***“All my life I've been playing”:*** Mia Hamm with Aaron Heifetz, *Go for the Goal: A Champion's Guide to Winning in Soccer and in Life* (New York: HarperCollins, 1999), 3.

21 ***Patricia Miranda was a chubby, unathletic:*** Judy Battista, “A Tiny Female Pioneer for Olympic Wrestling,” *The New York Times*, May 16, 2004.

22 ***In 1995, Christopher Reeve, the actor:*** Christopher Reeve, *Nothing Is Impossible: Reflections on a New Life* (New York: Random House, 2002).

2 2 ***I watched it happen:*** This work was done with Heidi Grant.

2 3 ***We saw the same thing in younger students:*** This work was with Claudia Mueller.

2 3 ***Marina Semyonova, a great Russian dancer:*** Margaret Henry, “Passion and Will, Undimmed by 80 Years of Ballet,” *The New York Times*, January 10, 1999.

2 4 ***When Do You Feel Smart:*** This work was carried out with Elaine Elliott and later with Valanne MacGyvers.

2 5 ***“We were stars”:*** Stephen Glass, *The Fabulist* (New York: Simon & Schuster, 2003). This is a moment-by-moment account, which Glass has published as a novel.

2 6 ***To find out, we showed:*** This work was done with Jeremy Stone.

2 7 ***So common is the belief:*** Reported in Steve Young, *Great Failures of the Extremely Successful* (Los Angeles: Tallfellow Press, 2002).

2 7 ***“Morton,” Kennedy told him:*** Ibid., 47.

2 8 ***People with the growth mindset know:*** This survey was conducted with Catherine Good and Aneeta Rattan.

2 9 ***Is there another way:*** Charles C. Manz, *The Power of Failure* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2002), 38.

29 ***Jack Welch, the celebrated CEO:*** Jack Welch with John A. Byrne, *Jack: Straightfrom the Gut* (New York: Warner Books, 2001).

31 ***John McEnroe had a fixed mindset:*** John McEnroe with James Kaplan, *You Cannot Be Serious* (New York: Berkley, 2002).

31 ***McEnroe used sawdust:*** Ibid., 159.

31 ***He goes on to tell us:*** Ibid., 160.

3 1 ***“Everything was about you”:*** Ibid., 158.

3 2 ***“I was shocked”:*** From Janet Lowe, *Michael Jordan Speaks: Lessons from the World’s Greatest Champion* (New York: John

Wiley, 1999), 95.

32 ***Tom Wolfe, in The Right Stuff***: Tom Wolfe, *The Right Stuff* (New York: Bantam, 1980), 31. Also cited in Morgan W. McCall, *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), 5.

3 2 ***“There is no such thing”***: Chuck Yeager and Leo Janos, *Yeager* (New York: Bantam, 1985), 406. Also cited in McCall, *High Flyers*, 17.

3 3 ***As a New York Times article***: Amy Waldman, “Why Nobody Likes a Loser,” *The New York Times*, August 21, 1999.

33 ***“I would have been a different”***: Clifton Brown, “Out of a Bunker, and Out of a Funk, Els Takes the Open,” *The New York Times*, July 22, 2002.

33 ***Each April when the skinny envelopes***: Amy Dickinson, “Skinny Envelopes,” *Time*, April 3, 2000. (Thanks to Nellie Sabin for calling my attention to this article.)

3 3 ***Jim Marshall, former defensive player***: Young, *Great Failures of the Extremely Successful*, 7–11.

3 4 ***Bernard Loiseau was one of the top***: Elaine Ganley, “Top Chef’s

Death Shocks France, Sparks Condemnation of Powerful Food Critics,” Associated Press, February 25, 2003.

3 5 *In one study, seventh graders:* This work was done with Lisa Sorich Blackwell and Kali Trzesniewski.

3 6 *College students, after doing poorly:* This work was with David Nussbaum.

36 *Jim Collins tells:* Collins, *Good to Great*, 80.

3 6 *It was never his fault:* McEnroe, *You Cannot Be Serious*.

3 7 *John Wooden, the legendary:* John Wooden with Steve Jamison, *Wooden: A Lifetime of Observations and Reflections On and Off the Court* (Lincolnwood, IL:

Contemporary Books, 1997), 55.

- 37 ***When Enron, the energy giant:*** Bethany McLean and Peter Elkind, *The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron* (New York: Penguin Group, 2003), 414.
- 37 ***Jack Welch, the growth-minded CEO:*** Welch, *Jack*, 224.
- 37 ***As a psychologist and an educator:*** The work described was carried out with Allison Baer and Heidi Grant.
- 41 ***Malcolm Gladwell:*** Presented in an invited address at the annual meeting of the American Psychological Association, Chicago, August 2002.
- 41 ***A report from researchers:*** “Report of the Steering Committee for the Women’s Initiative at Duke University,” August 2003.
- 41 ***Americans aren’t the only people:*** Jack Smith, “In the Weight Rooms of Paris, There Is a Chic New Fragrance: Sweat,” *The New York Times*, June 21, 2004.
- 41 ***Seabiscuit:*** Laura Hillenbrand, *Seabiscuit: An American Legend* (New York: Random House, 2001).
- 4 1 ***Equally moving is the parallel story:*** Laura Hillenbrand, “A

Sudden Illness,” *The New Yorker*, July 7, 2003.

4 2 ***Nadja Salerno-Sonnenberg made her violin debut:*** Nadja Salerno-Sonnenberg, *Nadja, On My Way* (New York: Crown, 1989); Barbara L. Sand, *Teaching Genius: Dorothy DeLay and the Making of a Musician* (Portland, OR: Amadeus Press, 2000).

42 ***“I was used to success”:*** Salerno-Sonnenberg, *Nadja*, 49.

42 ***“Everything I was going through”:*** Ibid., 50.

42 ***Then, one day:*** Ibid.

44 ***There were few American women:*** Hyatt and Gottlieb, *When Smart People Fail*, 25–27.

44 ***“I don’t really understand”:*** Ibid., 27.

44 ***“I often thought”:*** Ibid., 25.

44 ***Billie Jean King says:*** Billie Jean King with Kim Chapin, *Billie Jean* (New York: Harper & Row, 1974).

48 ***A lawyer spent seven years:*** Hyatt and Gottlieb, *When Smart People Fail*, 224.

5 0 ***Can everything about people be changed?:*** Martin Seligman has written a very interesting book on this subject: *What You Can Change . . . And What You Can’t* (New York: Fawcett, 1993).

5 1 ***Joseph Martocchio conducted a study:*** Joseph J. Martocchio, “Effects of Conceptions of Ability on Anxiety, Self-Efficacy, and Learning in Training,” *Journal of Applied Psychology* 79 (1994), 819–825.

51 ***The same thing happened with Berkeley students:*** Richard Robins and Jennifer Pals, “Implicit Self-Theories in the Academic Domain: Implications for Goal Orientation, Attributions, Affect, and Self-Esteem Change,” *Self and Identity* 1 (2002), 313–336.

5 1 ***Michelle Wie is a teenage golfer:*** Clifton Brown, “An Education with HardCourses,” *The New York Times*, January 13, 2004.

5 2 ***“I think I learned that I can”:*** Clifton Brown, “Wie Shows Power but Her PutterLet Her Down,” *The New York Times*, January 16, 2004.

CHAPTER 3. THE TRUTH ABOUT ABILITY AND ACCOMPLISHMENT

5 5 ***Edison was not a loner:*** Paul Israel, *Edison: A Life of Invention* (New York: John Wiley & Sons, 1998).

5 6 ***Yet Darwin’s masterwork:*** Howard E. Gruber, *Darwin on Man: A Psychological Study of Scientific Creativity*, 2nd ed. (Chicago: University of Chicago Press, 1981); Charles Darwin, *Autobiographies* (Michael Neve and Sharon Messenger, eds.) (New York: Penguin Books, 1903/2002).

5 6 ***Mozart labored:*** Robert W. Weisberg, “Creativity and Knowledge.” In Robert J. Sternberg (ed.), *Handbook of*

Creativity (New York: Cambridge University Press, 1999).

5 7 ***Back on earth, we measured:*** This work was done in collaboration with Lisa Sorich Blackwell and Kali Trzesniewski. Thanks also to Nancy Kim for collecting quotes from the students.

5 8 ***George Danzig was a graduate student:*** Told by George Danzig in Cynthia Kersey, *Unstoppable* (Naperville, IL: Sourcebooks, 1998).

58 ***John Holt, the great educator:*** John Holt, *How Children Fail* (New York: Addison Wesley, 1964/1982), 14.

60 ***The College Transition:*** This work was done with Heidi Grant.

62 ***In her book Gifted Children:*** Ellen Winner, *Gifted Children: Myths and Realities* (New York: Basic Books, 1996).

62 ***Michael's mother reports:*** Ibid., 21.

64 ***Garfield High School:*** Jay Matthews, *Escalante: The Best Teacher in America* (New York: Henry Holt, 1998).

6 4 ***Marva Collins:*** Marva Collins and Civia Tamarkin, *Marva Collins' Way: Returning to Excellence in Education* (Los Angeles: Jeremy Tarcher, 1982/1990).

6 5 *He saw four-year-olds:* Ibid., 160.

65 *As the three- and four-years-olds:* Marva Collins, “*Ordinary*”
Children, Extraordinary Teachers (Charlottesville, VA: Hampton
Roads Publishing, 1992), 4.

65 *Benjamin Bloom:* Benjamin S. Bloom, *Developing Talent in
Young People* (New York: Ballantine Books, 1985).

6 5 *Bloom concludes:* Ibid., 4.

6 6 *Falko Rheinberg, a researcher in Germany:* Falko
Rheinberg,
Leistungsbewertung und Lernmotivation [Achievement
Evaluation and

Motivation to Learn] (Göttingen: Hogrefe, 1980), 87, 116. Also reported at the conference of the American Educational Research Association, Seattle, April 2001.

6 7 ***“Come on, peach”***: Collins and Tamarkin, *Marva Collins’ Way*, 19.

6 8 ***On the opposite page are the before-and-after***: Betty Edwards, *The New Drawing on the Right Side of the Brain* (New York: Tarcher/Putnam, 1979/1999), 18–20.

70 ***Jackson Pollock***: Elizabeth Frank, *Pollock* (New York: Abbeville Press, 1983); Evelyn Toynton, “A Little Here, A Little There,” *The New York Times Book Review*, January 31, 1999.

70 ***Twyla Tharp: The Creative Habit*** (New York: Simon & Schuster, 2003).

7 0 ***“There are no ‘natural’ geniuses”***: Ibid., 7.

7 1 ***The Danger of Praise***: This work was conducted with Claudia Mueller and with Melissa Kamins.

71 ***Adam Guettel has been called***: Jesse Green, “A Complicated Gift,” *The New York Times Magazine*, July 6, 2003.

7 5 ***Research by Claude Steele and Joshua Aronson***: Claude M. Steele and Joshua Aronson, “Stereotype Threat and the Intellectual Test Performance of African–Americans,” *Journal of*

Personality and Social Psychology 68 (1995), 797–811.

7 6 ***We asked African American students:*** This research was done with Bonita London.

7 7 ***To find out how this happens:*** This work was done with Catherine Good and Aneeta Rattan, and was supported by a grant from the National Science Foundation. See also the wonderful research of Gregory Walton (e.g., Gregory M. Walton and Geoffrey L. Cohen, “A Question of Belonging: Race, Social Fit, and Achievement,” *Journal of Personality and Social Psychology* 92 [2007], 82–96).

7 8 ***Many females have a problem not only with:*** This has been studied by Tomi-Ann Roberts and Susan Nolen-Hoeksema.

7 9 ***When we observed in grade school:*** This research was conducted with William Davidson, Sharon Nelson, and Bradley Enna.

79 ***Frances Conley:*** Frances K. Conley, *Walking Out on the Boys* (New York: Farrar, Straus & Giroux, 1999).

79 ***“Is a honey,” she wondered:*** Ibid., 65.

7 9 ***Julie Lynch, a budding techie:*** Michael J. Ybarra, “Why Won’t Women Write Code?” *Sky*, December 1999.

8 0 ***The Polgar family:*** Carlin Flora, “The Grandmaster Experiment,”

Psychology Today, August 2005.

CHAPTER 4. SPORTS: THE MINDSET OF A CHAMPION

- 82** *As Michael Lewis tells us:* Michael Lewis, *Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game* (New York: Norton, 2003).
- 82** *“It wasn’t merely”:* Ibid., 9.
- 8 2** *As one scout said:* Ibid., 48.
- 8 3** *“He had no concept of failure”:* Ibid., 46.
- 8 3** *Beane continues, “I started to get”:* Ibid., 47.
- 8 4** *Muhammad Ali failed these measurements:* Felix Dennis and Don Atyeo, *Muhammad Ali: The Glory Years* (New York: Hyperion, 2003).
- 84** *He pulled back his torso:* Ibid., 14.
- 8 4** *Not only did he study Liston’s:* Ibid., 92.
- 8 5** *Ali said, “Liston had to believe”:* Ibid., 96.
- 85** *Float like a butterfly:* Ibid., 74.
- 85** *“He was a paradox”:* Ibid., 14.
- 8 5** *Michael Jordan:* Janet Lowe, *Michael Jordan Speaks: Lessons from the World’s Greatest Champion* (New York: John Wiley, 1999).
- 8 6** *His mother says:* Ibid., 7.
- 86** *Former Bulls assistant coach John Bach:* Ibid., 29.
- 86** *For Jordan, success stems:* Ibid., 35.
- 8 6** *The Babe was not a natural, either:* Robert W. Creamer,

Babe: The Legend Comes to Life (New York: Penguin Books, 1974/1983).

8 7 *Robert Creamer, his biographer*: Ibid., 301.

87 *“He could experiment at the plate”*: Ibid., 109.

87 *Yet we cling fast*: Stephen J. Gould, *Triumph and Tragedy in Mudville: A Lifelong Passion for Baseball* (New York: Norton, 2003).

8 7 *What about Wilma Rudolph*: Tom Biracree, *Wilma Rudolph* (New York: Chelsea House, 1988).

8 8 *After her incredible career, she said*: Ibid., 107.

88 *What about Jackie Joyner-Kersey*: Jackie Joyner-Kersey with Sonja Steptoe, *A Kind of Grace* (New York: Warner Books, 1997).

88 *“There is something about seeing myself improve”*: Ibid., 60.

8 8 *Did you know*: Clifton Brown, “On Golf: It’s Not How for Tiger, It’s Just by How Much,” *The New York Times*, July 25, 2000.

8 9 *Wills was an eager baseball player*: Cynthia Kersey, *Unstoppable* (Naperville, IL: Sourcebooks, 1998).

89 *He proudly announced to his friends*: Ibid., 152.

8 9 *At the seven-and-a-half*: Ibid., 153.

9 0 ***This really hit me:*** Buster Olney, “Speedy Feet, but an Even Quicker Thinker,”

The New York Times, February 1, 2002.

9 1 ***Bruce Jenner (now Caitlyn Jenner):*** Mike McGovern and Susan Shelly, *The Quotable Athlete* (New York: McGraw-Hill, 2000), 113.

9 2 ***They hadn’t won a World Series:*** Gould, *Triumph and Tragedy in Mudville*.

92 ***As New York Times writer:*** Jack Curry, “After Melee, Spin Control Takes Over,” *The New York Times*, October 13, 2003.

92 ***Even the Boston writers were aghast:*** Dan Shaughnessy, “It Is Time for Martinez to Grow Up,” *The New York Times*, October 13, 2003. (During this series, the *Globe* sportswriters’ columns appeared in the *Times* and vice versa.)

94 ***Let’s take it from the top:*** William Rhoden, “Momentous Victory, Most Notably Achieved,” *The New York Times*, July 10, 2000.

9 4 ***“Just keep pumping your arms”:*** Kersee, *A Kind of Grace*, 280.

9 5 ***“The strength for that sixth jump”:*** Ibid., 298.

9 5 ***But, as Billie Jean King tells us:*** King, *Billie Jean*, 236.

9 6 ***When the match:*** Ibid., 78.

96 ***Jackie Joyner-Kersee had her Eureka!:*** Joyner-Kersee, *A Kind of Grace*, 63.

96 ***Often called the best woman soccer player:*** Mia Hamm with Aaron Heifetz, *Go for the Goal: A Champion’s Guide to Winning in Soccer and in Life* (New York: HarperCollins, 1999), 31.

96 ***“It is,” said Hamm:*** Ibid., 36.

96 ***By the way, did Hamm think:*** Ibid., 3.

96 ***Jack Nicklaus, the famed golfer:*** Tom Callahan, *In Search of*

Tiger: A Journey Through Gold with Tiger Woods (New York: Crown, 2003), 24.

9 6 ***John Wooden:*** John Wooden with Jack Tobin, *They Call Me Coach* (Waco, TX: Word Books, 1972), 63–65.

9 7 ***“I believe ability”:*** John Wooden with Steve Jamison, *Wooden* (Lincoln wood, IL: Contemporary Books, 1997), 99.

9 7 ***Stuart Biddle and his colleagues:*** “Goal Orientation and Conceptions of the Nature of Sport Ability in Children: A Social Cognitive Approach,” *British Journal of Social Psychology* 35 (1996), 399–414; “Motivation for Physical Activity in Young People: Entity and Incremental Beliefs About Athletic Ability,” *Journal of Sports Sciences* 21 (2003), 973–989. See also Yngvar Ommundsen, “Implicit Theories of Ability and Self-Regulation Strategies in Physical Education Classes,” *Educational Psychology* 23 (2003), 141–157; “Self-Handicapping Strategies in Physical Education Classes: The Influence of Implicit Theories of the Nature of Ability and Achievement Goal Orientations,” *Psychology of Sport and Exercise* 2 (2001), 139–156.

9 8 ***Finding #1:*** This finding is from the research by Biddle and his colleagues.

98 ***“For me the joy of athletics”:*** Joyner-Kersee, *A Kind of Grace*, 60.

9 8 ***In fact, he says:*** Wooden, *Wooden*, 53.

9 9 ***After the '98 Masters tournament:*** Dave Anderson, “No Regrets for Woods,”

The New York Times, April 4, 1998.

99 ***Or after a British Open:*** Callahan, *In Search of Tiger*, 219.

99 ***Tiger is a hugely ambitious man:*** Ibid., 220.

99 ***Mia Hamm tells us:*** Hamm, *Go for the Goal*, 201.

99

99

101

99

99

101

99

101

10

101

0

101

10

102

0

102

10

102

0

102

10

102

0

102

10

102

0

103

10

103

0

103

10

104

0

"They saw that we truly love": Ibid., 243.

104 *"There was a time":* John McEnroe with James Kaplan, *You Cannot Be*
104 *Serious*

105 (New York: Berkley, 2002), 10.

"Some people don't want to rehearse": Ibid., 155.

106 *Finding #2:* Ommundsen, "Implicit Theories of Ability," 141–157.

"You can't leave": Lowe, *Michael Jordan Speaks*, 99.

Michael Jordan embraced his failures: Ibid., 107.

Here's how Kareem Abdul-Jabbar: Wooden, *Wooden*, 100.

For example, he hoped desperately: McEnroe, *You Cannot Be Serious*,
112.

"God, if I lose to Patrick": Ibid., 259.

Here's how failure motivated him: Ibid., 119.

In 1981, McEnroe bought: Ibid., 274.

Here's how failure motivated Sergio Garcia: Callahan, *In Search of*
Tiger, 164, 169.

Finding #3: Ommundsen, "Implicit Theories of Ability and
Self-Regulation Strategies," *Educational Psychology* 23 (2003),
141–157; "Self-Handicapping
Strategies," *Psychology of Sport and Exercise* 2 (2001), 139–156.

H *dan's skill:* Lowe, *Michael Jordan Speaks*, 177. **Butch**
o *Harmon, the renowned coach:* Callahan, *In Search of*
w *Tiger*, 75. *With this in mind, Tiger's dad:* Ibid., 237.
"I know my game": Ibid., 219.
c *"I love working on shots":* Ibid., 300.
o *"He's twelve":* Ibid., 23.
m *Mark O'Meara, Woods's golf partner:* Ibid., 25.
e *For example, when he didn't:* McEnroe, *You Cannot Be Serious*, 166.
In fact, rather than combating:
M Ibid., 29. *He wished someone*
i *else:* Ibid., 207. *"The system let*
c *me get away":* Ibid., 190.
h *"In our society":* Lowe, *Michael Jordan*
a *Speaks*, 37. *Coach John Wooden claims:*
e Wooden, *Wooden*, 113. *"I believe, for*
l *example":* Ibid., 78.
When asked before a game: Charlie Nobles, "Johnson Is Gone,
J So Bucs, Move On," *The New York Times*, November 20, 2003;
o Dave Anderson, "Regarding Johnson, Jets Should Just Say No,"
r *The New York Times*, November 21, 2003.

“I am a iss Tillis is a college: Viv Bernstein, “The Picture Doesn’t Tell
team the Story,” *The New York Times*, January 24, 2004.

player, It’s six-foot-three Candace Parker: Ira Berkow, “Stardom
but”: Awaits a Prodigy and Assist Goes to Her Father,” *The New York*
Anderso *Times*, January 20, 2004.

n,

“Regardi

ng

Johnson.

”

When

Nyad

hatched

her plan:

Kersey,

Unstopp

able,

212.

I

c

CHAPTER 5. BUSINESS: MINDSET AND LEADERSHIP

- 10 **According to „Malcolm Gladwell:** Malcolm Gladwell, “The
8 Talent Myth,” *The New Yorker*, July 22, 2002.
- 10 **Remember the study where we interviewed:** That study was
9 performed with
Ying-yi Hong, C. Y. Chiu, Derek Lin, and Wendy Wan.
- 10 **And remember how we put students:** This research was
9 conducted with Claudia
Mueller.
- 10 **Jim Collins set out to discover:** Jim Collins, *Good to*
9 *Great: Why Some Companies Make the Leap . . . and Others Don't* (New York:
HarperCollins,
2001).
- 11 **“They used to call me the prosecutor”:** Ibid., 75.
0
- 11 **Robert Wood and Albert Bandura:** Robert Wood and Albert
1 Bandura, “Impact of
Conceptions of Ability on Self-Regulatory Mechanisms and
Complex Decision
Making,” *Journal of Personality and Social Psychology* 56
(1989), 407–415.
- 11 **As Collins puts it:** Collins, *Good to Great*, 26.
2
- 11 **Says Collins: The good-to-great Kroger:** Ibid., 65–69.
3
- 11 **According to James Surowiecki:** James Surowiecki, “Blame
3 Iacocca: How the
Former Chrysler CEO Caused the Corporate Scandals,” *Slate*,
July 24, 2002.
- 11 **Warren Bennis, the leadership guru:** Warren Bennis, *On*
4 *Becoming a Leader*
(Cambridge, MA: Perseus Publishing, 1989/ 2003), xxix.
- 11 **Iacocca wasn't like that:** Lee Iacocca with William Novak,
4 *Iacocca: An*

Autobiography (New York: Bantam Books, 1984).

11 *What's more, "If Henry was king":* Ibid., 101.

4
11 *"I was His Majesty's special protégé":* Ibid., 83.

4
11 *"All of us . . . lived the good life":* Ibid., 101.

4
11 *"I had always clung to the idea":* Ibid., 144.

5
11 *He wondered whether Henry Ford:* Doron P. Levin, *Behind the Wheel at Chrysler: The Iacocca Legacy* (New York: Harcourt Brace, 1995), 31.

11 *"You don't realize what a favor":* Ibid., 231.

5
11 *Just a few years after:* Iacocca, *Iacocca*, xvii.

5
11 *Within a short time, however:* Levin, *Behind the Wheel at Chrysler*.

11 *In an editorial:* Ibid., 312.

6
11 *So in a bid:* Iacocca, *Spurned in Return Attempts*, Lashes Out, *USA Today*, March 19, 2002.

11 *Albert Dunlap saved dying companies:* Albert J. Dunlap with Bob Andelman, *Mean Business: How I Save Bad Companies and Make Good Companies Great* (New York: Fireside/ Simon & Schuster, 1996).

11 *"Did I earn it?":* Ibid., 21.

7
11 *"If you're in business":* Ibid., 199.

7
11 *A woman stood up and asked:* Ibid., 62.

7

- 11 ***"Making my way in the world"***: Ibid., 107–108.
8
- 11 ***"The most ridiculous term"***: Ibid., 196.
8
- 11 ***"Eventually, I have gotten bored"***: Ibid., 26.
8
- 11 ***Then in 1996:*** John A. Byrne, "How Al Dunlap Self-Destructed,"
8 *Business Week*,
July 6, 1998.
- 11 ***Ken Lay, the company's founder:*** Bethany McLean and Peter
9 Elkind, *The
Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and
Scandalous Fall of Enron*
(New York: Penguin Group, 2003).
- 11 ***Kinder was also the only person:*** Ibid., 92.
9
- 11 ***Even as Lay:*** Ibid., 89.
9
- 12 ***"Ron doesn't get it"***: Ibid., 69.
0
- 12 ***"Well, it's so obvious"***: Ibid., 233.
0
- 12 ***As McLean and Elkind report:*** Ibid., 40.
0
- 12 ***Said Amanda Martin, an Enron executive:*** Ibid., 121.
0
- 12 ***Resident geniuses almost brought down:*** Alec Klein, *Stealing*
1 *Time: Steve Case,
Jerry Levin, and the Collapse of AOL Time Warner* (New
York: Simon &
Schuster, 2003).
- 12 ***Speaking about AOL executives:*** Ibid., 171.
2
- 12 ***As Morgan McCall:*** Morgan W. McCall, *High Flyers:
2 Developing the Next
Generation of Leaders* (Boston: Harvard Business School
Press, 1998), xiii.
McCall also analyzes the effects on corporate culture of
believing in natural talent
instead of the potential to develop. "The message of *High
Flyers*, he says, is

that leadership ability can be learned, that creating a context that supports the development of talent can become a source of competitive advantage, and that the development of leaders is itself a leadership responsibility,” xii.

12 ***Harvey Hornstein, an expert:*** Harvey A. Hornstein, *Brutal*
3 *Bosses and Their*
Prey (New York: Riverhead Books, 1996), 49.

12 ***Hornstein describes Paul Kazarian:*** Ibid., 10.

3
12 ***An engineer at a major aircraft:*** Ibid., 54.

3
12 ***In Good to Great, Collins notes:*** Collins, *Good to Great*, 72.

4
12 ***According to Collins and Porras:*** James C. Collins and Jerry I.
4 Porras, *Built to*
Last: Successful Habits of Visionary Companies (New York: Harper Collins, 1994/2002), 165.

12 ***Ray Macdonald of Burroughs:*** Ibid., 166.

4
12 ***The same thing happened at Texas:*** Ibid.

4
12 ***Andrew Carnegie once said:*** John C. Maxwell, *Developing the*
4 *Leaders Around*
You (Nashville, TN: Thomas Nelson, 1995), 15.

12 ***Warren Bennis has said:*** Bennis, *On Becoming a Leader*, 19.

5
12 ***When Jack Welch took over:*** “Overvalued: Why Jack Welch
5 Isn’t God,” *The*
New Republic, June 11, 2001. Even this article, which explains why Welch should not be regarded as a godlike figure, details his remarkable accomplishments.

- 12 Fortune *magazine called Welch*: Ibid.
- 5
- 12 *But to me even more impressive*: Steve Bennett, "The Boss:
6 Put It in Writing
Please," *The New York Times*, May 9, 2004.
- 12 *Instead, it's "I hate having to"*: Jack Welch with John A. Byrne,
6 *Jack: Straight
from the Gut* (New York: Warner Books, 2001), ix.
- 12 *Or "[These people]/filled my journey"*: Ibid., 439.
- 6
- 12 *In 1971, Welch was being considered*: Ibid., 42.
- 6
- 12 *One day, young "Dr. " Welch*: Ibid., 36.
- 7
- 12 *"The Kidder experience never left me"*: Ibid., 228–229.
- 7
- 12 *What he learned was this*: Ibid., 384.
- 7
- 12 *When Welch was a young engineer*: Ibid., 27.
- 7
- 12 *"Eventually I learned"*: Ibid., 54.
- 8
- 12 *One evening, Welch addressed*: Ibid., 97–98.
- 8
- 12 *In front of five hundred managers*: Ibid., 189.
- 8
- 12 *"As a result, leaders were encouraged"*: Ibid., 186.
- 9
- 12 *"You owe it to America"*: Louis V. Gerstner, *Who Says
9 Elephants Can't Dance?
Inside IBM's Historic Turnaround* (New York: HarperCollins,
2002), 16.
- 12 *Six days after he arrived*: Ibid., 78.
- 9
- 13 *He dedicated his book to them*: Ibid., v.
- 0
- 13 *"Hierarchy means very little to me"*: Ibid., 24.
- 0
- 13 *"[IBM stock]/has done nothing"*: Ibid., 57.
- 1
- 13 *That was the Xerox Anne Mulcahy*: Betsy Morris, "The
1 Accidental CEO,
Fortune, June 23, 2003.

- 13 **Fortune named Mulcahy "the hottest turnaround":** "Most
1 Powerful Women in
Business 2004," *Fortune*, October 18, 2004.
- 13 **For example, as Fortune writer Betsy:** Morris, "The Accidental
1 CEO.
13 **She was tough:** Ibid.
1
13 **After slaving away:** Ibid.
2
13 **But a year later she knew:** Ibid.
2
13 **Women now hold more key positions:** "Most Powerful
3 Women in Business
2004."
- 13 **In fact, Fortune magazine called Meg:** Eryn Brown, "How Can a
3 Dot-Com Be
This Hot?" *Fortune*, January 21, 2002; Patricia Sellers, "eBay's
Secret," *Fortune*,
October 18, 2004.
- 13 **Researcher Robert Wood and his colleagues:** Robert E.
3 Wood, Katherine
Williams Phillips, and Carmen Tabernero, "Implicit
Theories of Ability,
Processing Dynamics and Performance in Decision-Making
Groups," Australian
Graduate School of Management, Sydney, Australia.
- 13 **In the early 1970s, Irving Janis:** Irving Janis, *Groupthink*, 2nd
4 ed. (Boston:
Houghton Mifflin, 1972/ 1982).
- 13 **"Everything had broken right for him":** Ibid., 35.
5

- 13 **Schlesinger also said, "Had one senior":** Ibid., 38.
5
- 13 **To prevent this from happening:** Collins, *Good to Great*, 71.
5
- 13 **An outside consultant kept asking Enron:** McLean and Elkind,
5 *The Smartest Guys in the Room*, 241.
- 13 **"We got to the point":** Ibid., 230.
5
- 13 **Alfred P. Sloan, the former CEO:** Janis, *Groupthink*, 71. From
5 Peter F. Drucker, *The Effective Executive* (New York: Harper & Row, 1966).
- 13 **Herodotus, writing:** Janis, *Groupthink*, 71.
5
- 13 **He said the new, rounder cars:** Levin, *Behind the Wheel*, 102–
6 103.
- 13 **David Packard, on the other hand:** David Packard, *The HP*
6 *Way: How Bill Hewlett and I Built Our Company* (New York: HarperCollins, 1995).
- 13 **You can't pick up a magazine:** Jean M. Twenge, *Generation*
6 *Me: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled—and More Miserable Than Ever Before* (New York: Free Press, 2007).
- 13 **Laura Kray and Michael Haselhuhn have shown:** Laura Kray
8 and Michael Haselhuhn, "Implicit Theories of Negotiating Ability and Performance: Longitudinal and Experimental Evidence." *Journal of Personality and Social Psychology* 93 (2007), 49–64.
- 13 **Studies by Peter Heslin:** Peter Heslin, Gary Latham, and Don
9 VandeWalle, "The Effect of Implicit Person Theory on Performance Appraisals," *Journal of Applied Psychology*, 90 (2005), 842–56; Peter Heslin, Don VandeWalle, and Gary Latham, "Keen to Help? Managers' IPT and Their Subsequent Employee

Coaching," *Personnel Psychology* 59 (2006), 871–902.

14 ***When Warren Bennis interviewed:*** Bennis, *On Becoming a*
1 *Leader*, xxix.

14 ***Bennis concurred: "I believe":*** Ibid., xxxii.

14 ***John Zenger and Joseph Folkman:*** John H. Zenger and Joseph
2 Folkman, *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders* (New York: McGraw-Hill, 2002).

14 ***Or, as Morgan McCall argues:*** McCall, *High Flyers*.

2
14 ***To find out, we studied a group:*** This work was conducted with
2 Mary Murphy, Jenny Chatman, and Laura Kray, with the collaboration of Senn Delaney, a Heidrick & Struggles company.

CHAPTER 6. RELATIONSHIPS: MINDSETS IN LOVE (OR NOT)

147 ***What separates them?:*** This work was carried out with

Israella Silberman. 149 ***The Contos family:*** Shown on

Weddings Gone Wild, ABC, June 14, 2004.

150 ***In his study of gifted people:*** Benjamin S. Bloom, *Developing*

Talent in Young People (New York: Ballantine Books, 1985).

- 15 ***Maybe that's why Daniel Goleman's:*** Daniel Goleman,
0 *Emotional Intelligence:
Why It Can Matter More than IQ* (New York: Bantam, 1995).
- 15 ***Aaron Beck, the renowned psychiatrist:*** Aaron T. Beck, *Love Is*
2 *Never Enough*
(New York: Harper & Row, 1988), 202.
- 15 ***Says John Gottman:*** John Gottman with Nan Silver, *Why*
3 *Marriages Succeed or*
Fail (New York: Fireside/ Simon & Schuster, 1994), 69.
- 15 ***Elayne Savage, noted family psychologist:*** Elayne Savage,
3 *Don't Take It*
Personally: The Art of Dealing with Rejection (Oakland, CA:
New Harbinger,
1997).
- 15 ***Raymond Knee and his colleagues:*** C. Raymond Knee,
4 "Implicit Theories of
Relationships: Assessment and Prediction of Romantic
Relationship Initiation,
Coping, and Longevity," *Journal of Personality and Social*
Psychology 74
(1998), 360–370.
- 15 ***John Gottman reports:*** Gottman, *Why Marriages Succeed or Fail*,
5 155.
- 15 ***And they assign blame to a trait:*** This has been studied by
5 Raymond Knee, and I
have found this in my work with Lara Kammrath. (See also the
work of Frank
Fincham.)
- 15 ***So once people with the fixed mindset:*** The idea that a fixed
6 mindset can
undermine relationships is also found in the work of Roy
Eidelson and Norman
Epstein, and of Susan Hendrick and Clyde Hendrick. The idea
of criticism—
attacking the partner's personality or character—leading to
contempt is explored

in the work of John Gottman.

15 ***Brenda and Jack were clients:*** Daniel B. Wile, *After the*
7 *Honeymoon: How*
Conflict Can Improve Your Relationship (New York: John Wiley
& Sons, 1988).

15 ***The story of Ted and Karen:*** Beck, *Love Is Never Enough*.

8
15 ***"Everything she says and does":*** Ibid., 36.

8
15 ***"She never takes anything seriously":*** Ibid.

8
15 ***"What is the mature thing":*** Ibid., 246.

8
15 ***Aaron Beck tells couples:*** Ibid., 199.

9
15 ***Hillary defended him:*** Hillary Rodham Clinton, *Living*
9 *History* (New York:
Simon & Schuster, 2003), 465.

15 ***Through counseling, Bill came to understand:*** Bill Clinton, *My*
9 *Life* (New York:
Knopf, 2004); Bill Clinton on *The Charlie Rose Show*, June 23,
2004.

15 ***One evening, Stevie Wonder:*** H. R. Clinton, *Living History*.

9
16 ***Jennifer Beer studied hundreds of people:*** Jennifer S. Beer,
6 "Implicit Self-
Theories of Shyness," *Journal of Personality & Social*
Psychology 83 (2002),
1009–1024. See also the excellent work of Phil Zimbardo on
shyness.

16 ***Scott Wetzler, a therapist and professor:*** Scott Wetzler, *Is It You*
7 *or Is It Me? Why*
Couples Play the Blame Game (New York: HarperCollins,
1998).

16 ***"It doesn't matter to me":*** Ibid., 134.
7

168 3
173

169 174

171

171

171

171

171

172

A *torious*: Brooks Brown and Rob Merritt, *No Easy Answers: The*
t *Truth Behind Death at Columbine* (New York: Lantern Books,
C 2002).

o *When people feel deeply judged*: See the recent research by
l David Yeager and his colleagues (e.g., D. S. Yeager, K. H.
u Trzesniewski, K. Tirri, P. Nokelainen, and C.
m S. Dweck, “Adolescents’ Implicit Theories Predict Desire for
b Vengeance After Remembered and Hypothetical Peer Conflicts:
i Correlational and Experimental Evidence,” *Developmental*
n *Psychology* 47 [2011], 1090–1107, and D. S. Yeager,
e, K. Trzesniewski, and C. S. Dweck, “An Implicit Theories of
t Personality Intervention Reduces Adolescent Aggression in
h Response to Victimization and Exclusion,” *Child Development*
e 84 [2012], 970–988).

m *Brooks Brown, a classmate*: Brooks Brown and Rob Merritt, *No Easy*
o *Answers*.

st *He rejected the fixed mindset*: Ibid., 47.

n *In his own words*: Ibid., 107.

o *“It’s to use your mind”*: Ibid., 263.

“We can just sit back”: Ibid., 21.

S herapist: Stan Davis, *Schools Where Everyone Belongs: Practical Strategies for Reducing Bullying* (Wayne, ME: Stop Bullying Now, 2003). See also Dan Olweus, *Bullying at School* (Malden, MA: Blackwell, 1993).

D “I notice that you have been”: Ibid., 34.

a Haim Ginott, the renowned child psychologist: Haim G. Ginott, *Teacher and Child* (New York: Macmillan, 1972), 167.

is In a New York Times article: Jane Gross, “Hot Topic at Summer Camps: Ending the Rule of the Bullies,” *The New York Times*, June 28, 2004.

t

CHAPTER 7. PARENTS, TEACHERS, AND COACHES: WHERE DOMINDSETS COME FROM?

17 178

6 186

187

Haim Ginott, the child-rearing sage: Haim G. Ginott, *Between Parent*
18 *& Child*
8 (New York: Avon Books, 1956), 22–24.

Remember chapter 3: This work was with Claudia Mueller and
Melissa Kamins. ***Ginott tells of Philip:*** Haim G. Ginott,
Between Parent & Teenager (New York: Macmillan, 1969), 88.

Children Learn the Messages: This research was done with
Chauncy Lennon and Eva Pomerantz.

Here's a kindergarten boy: This is from work with Gail
Heyman and Kathy Cain: Gail D. Heyman, Carol S. Dweck, and
Kathleen Cain, "Young Children's Vulnerability to Self-Blame
and Helplessness," *Child Development* 63 (1992), 401–415.

- 18 ***We asked second-grade children:*** This research was with Gail
9 Heyman: Gail D. Heyman and Carol S. Dweck, "Children's Thinking About Traits: Implications for Judgments of the Self and Others," *Child Development* 64 (1998), 391–403.
- 19 ***Mary Main and Carol George:*** Mary Main and Carol George,
0 "Responses of Abused and Disadvantaged Toddlers to Distress in the Day Care Setting," *Developmental Psychology* 21 (1985), 407–412.
- 19 ***"My parents pushed me":*** John McEnroe with James Kaplan,
3 *You Cannot Be Serious* (New York: Berkley, 2002), 31.
- 19 ***However, he says, "Many athletes":*** Ibid., 30.
3
- 19 ***"If Tiger had wanted to be":*** Tom Callahan, *In Search of Tiger: A Journey Through Gold with Tiger Woods* (New York: Crown, 2003), 213.
4
- 19 ***Tiger says in return:*** Tiger Woods, *How I Play Golf* (New York: Warner Books, 2001), 302.
4
- 19 ***Dorothy DeLay, the famous violin teacher:*** Barbara L. Sand,
4 *Teaching Genius: Dorothy DeLay and the Making of a Musician* (Portland, OR: Amadeus Press, 2000).
- 19 ***One set of parents:*** Ibid., 79.
4
- 19 ***DeLay spent countless hours:*** Ibid., 144.
4
- 19 ***Says Yura, "I'm always happy":*** Ibid., 153.
4
- 19 ***We asked college students to describe:*** This work was with Bonita London.
4
- 19 ***Haim Ginott describes Nicholas:*** Ginott, *Between Parent & Teenager*, 132.
5
- 19 ***For thirty-five years, Sheila Schwartz taught:*** Sheila
6 Schwartz, *Teaching s*

Unlettered Future," *The New York Times*, August 6, 1998.

- 19 ***Marva Collins taught Chicago children:*** Marva Collins and
7 Civia Tamarkin,
Marva Collins' Way: Returning to Excellence in Education (Los
Angeles: Jeremy
Tarcher, 1982/ 1990); Marva Collins, "Ordinary"
Children, Extraordinary
Teachers (Charlottesville, VA: Hampton Roads Publishing,
1992).
- 19 ***When 60 Minutes did a segment:*** Collins, "Ordinary" *Children*,
8 43–44.
- 19 ***Chicago Sun-Times writer Zay Smith:*** Collins and Tamarkin,
8 *Marva Collins*
Way, 160.
- 19 ***As Collins looks back:*** Ibid., 47.
8
- 19 ***"I know most of you can't":*** Ibid., 21–22.
8
- 19 ***As they changed from children:*** Ibid., 68.
8
- 19 ***Rafe Esquith teaches Los Angeles:*** Rafe Esquith, *There Are No*
8 *Shortcuts* (New
York: Pantheon, 2003).
- 19 ***DeLay's husband always teased her:*** Sand, *Teaching Genius*, 23.
9
- 19 ***Her mentor and fellow teacher:*** Ibid., 54.
9
- 19 ***"I think it's too easy":*** Ibid., 70.
9
- 19 ***Itzhak Perlman was her student:*** Ibid., 201.
9
- 19 ***"I think she has something special":*** Ibid., 85.
9
- 20 ***Yet she established on Day One:*** Collins and Tamarkin, *Marva*
0 *Collins Way*, 19.

20 206

0

20

1

20 206

1 206

207

201 207

202 207

202 207

202 207

202 208

203 208

203 209

204 209

204

205

205

210

210 ***When Benjamin Bloom studied his 120:*** Benjamin S. Bloom,

210 *Developing Talent in Young People* (New York: Ballantine

210 Books, 1985).

211 ***When Collins expanded her school:*** Collins, “*Ordinary*” Children.

Esquith bemoans the lowering of standards: Esquith, *There Are No Shortcuts*,

53.

“That is part of Miss DeLay’s”: Sand, *Teaching Genius*, 219.

“I know which child will handle”: Esquith, *There Are No Shortcuts*, 40. ***Collins echoes that idea:*** Collins and Tamarkin, *Marva Collins’ Way*, 21. ***One student was sure he couldn’t:*** Sand, *Teaching Genius*, 64.

Another student was intimidated: Ibid., 114.

As Marva Collins said to a boy: Collins and Tamarkin, *Marva Collins’ Way*, 208.

Here is a shortened version: Ibid.,

85–88. ***“It’s sort of like Socrates***

says”: Ibid., 159. ***For a class***

assignment, he wrote: Ibid., 165. ***And***

she let her students know: Ibid., 87.

M **York Times:** Michael Lewis, “Coach Fitz’s Management
i Theory,” *The New York Times Magazine*, March 28, 2004.
c ***Bobby Knight, the famous and controversial:*** Bob Knight with
h Bob Hammel, *Knight: My Story* (New York: St. Martin’s Press,
a 2002); Steve Alford with John Garrity, *Playing for Knight* (New
e York: Fireside/Simon & Schuster, 1989); John Feinstein, *A
l Season on the Brink: A Year with Bobby Knight and the Indiana
L Hoosiers* (New York: Fireside/Simon & Schuster, 1987).
e ***John Feinstein, author of Season:*** Feinstein, *Season on the Brink*, 3.
w ***In Daryl Thomas, Feinstein says:*** Ibid., 3–4.
is ***“You know what you are Daryl?”:*** Ibid., 7.
, ***An assistant coach had given this advice:*** Ibid., 4.
i ***“What I like best about this team”:*** Ibid., 25.
n ***Steve Alford, who went on:*** Alford, *Playing for Knight*, 101.
T ***“The atmosphere was poisonous”:*** Ibid., 169.
h ***Says Alford, “Coach’s Holy Grail”:*** Ibid., 63.
e ***In the “season on the brink”:*** Feinstein, *Season on the Brink*, xi.
N ***“You know there were times”:*** Ibid., 8–9.
e ***Coach John Wooden produced:*** John Wooden with Jack Tobin,
w *They Call Me Coach* (Waco, TX: Word Books, 1972); John

Wooden: A Lifetime of Observations and Reflections On and Off the Court (Lincolnwood, IL: Contemporary Books, 1997).

"You have to apply yourself": Wooden, *Wooden*, 11.

"Did I win? Did I lose?": Ibid., 56.

If so, he says: Ibid., 55.

If the players were coasting: Ibid., 119.

"I looked at each one": Ibid., 95.

- 21 ***"Other fellows who played"***: Ibid., 67.
1
- 21 ***But he promised him***: Ibid., 141–142.
1
- 21 ***Bill Walton, Hall of Famer***: Ibid., ix.
2
- 21 ***Denny Crum, successful coach***: Ibid., xii.
2
- 21 ***Kareem Abdul-Jabbar, Hall of Famer***: Ibid., xiii.
2
- 21 ***It was the moment of victory***: Wooden, *They Call Me Coach*, 9–
2 10.
21 ***"There are coaches out there"***: Wooden, *Wooden*, 117.
2
- 21 ***Pat Summitt was the coach***: Pat Summitt with Sally Jenkins,
3 *Reach for the Summit* (New York: Broadway Books, 1998).
- 21 ***Wooden calls it being "infected"***: Wooden, *Wooden*.
3
- 21 ***Pat Riley, former coach***: Pat Riley, *The Winner Within* (New
3 York: Putnam, 1993).
- 21 ***Summitt explains, "Success lulls you"***: Summitt, *Reach for the*
3 *Summit*, 237.
- 21 ***The North Carolina coach***: Ibid., 5.
3
- 21 ***"Get your heads up"***: Ibid., 6.
4
- 21 ***"You never stay the same"***: Tyler Kepner, "The Complete
4 Package: Why A-Rod Is the Best in Business, Even While Learning a New Position,"
The New York Times, April 4, 2004.
- 21 ***First, it's the praise***: E. A. Gunderson, S. J. Gripshover, C.
9 Romero, C. S. Dweck, S. Goldin-Meadow, and S. C. Levine, "Parent Praise to 1-to 3-
Year-Olds Predicts Children's Motivational Frameworks 5 Years Later," *Child*
Development 84 (2013), 1526–1541.
- 21 ***Second, it's the way adults respond***: K. Haimovitz and C. S.
9 Dweck, "What

Predicts Children's Fixed and Growth Intelligence Mindsets?
Not Their Parents' Views of Intelligence but Their Parents' Views of Failure,"
Psychological Science
(2016).

- 21 ***Third, passing on a growth mindset:*** K. L. Sun, *There's No*
9 *Limit: Mathematics Teaching for a Growth Mindset* (doctoral dissertation;
Stanford, CA: Stanford University, 2015).
- 22 ***Other studies paint:*** S. H. Yang, K. Haimovitz, C. Wright, M.
0 Murphy, and D. S. Yeager, *Transmitting Organizational Theories of Intelligence Is Easier Done Than Said: Evidence from a Multi-level Analysis at Ten High Schools* (unpublished manuscript, University of Texas at Austin, 2016).

CHAPTER 8. CHANGING MINDSETS

- 224 ***In the 1960s, psychiatrist Aaron Beck:*** Aaron T. Beck, "Thinking and Depression: Idiosyncratic Content and Cognitive Distortions," *Archives of General Psychology* 9 (1963), 325–333; *Prisoners of Hate: The Cognitive Basis of Anger, Hostility, and Violence* (New York: HarperCollins, 1999). (At about the

234

225

226

238

249

228

249

256

229

231

rt Ellis was discovering a similar thing: that beliefs are the key to how people feel.)

In several studies, we probed: This work was done with Ying-yi Hong, C. Y. Chiu, and Russell Sacks.

It does not confront the basic: However, see Jeffrey E. Young and Janet Klosko, *Reinventing Your Life* (New York: Plume/Penguin, 1994). Although Young and Klosko are working in a cognitive therapy tradition, a core assumption of their approach and one that they teach their clients is that people can change in very basic ways.

A Mindset Workshop: This workshop was developed with Lisa Sorich Blackwell with grants from the William T. Grant Foundation and the Spencer Foundation: L.

S. Blackwell, C. S. Dweck, and K. Trzesniewski, *Implicit Theories of Intelligence Predict Achievement Across an Adolescent Transition: A Longitudinal Study and an Intervention*, 2003. I would also like to acknowledge other psychologists who have developed their own student workshops based on the growth mindset: Jeff Howard, founder of the

hua Aronson, Catherine Good, and Michael Inzlicht of New York University and Columbia University.

“Many people think of the brain”: This was written for the workshop by Lisa Sorich Blackwell.

Brainology: The Brainology computer-based program was also developed with Lisa Sorich Blackwell, with a grant from the William T. Grant Foundation.

Psychologists Karen Horney and Carl Rogers: Karen Horney, *Neurosis and Human Growth: The Struggle Toward Self-Realization* (New York: Norton, 1950); *Our Inner Conflicts: A Constructive Theory of Neurosis* (New York: Norton, 1945); Carl R. Rogers, *Client-Centered Therapy* (New York: Houghton Mifflin, 1951); *On Becoming a Person* (New York: Houghton Mifflin, 1961).

Research by Peter Gollwitzer: Peter M. Gollwitzer, “Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans,” *American Psychologist* 54 (1999), 493–503.

Mindset and Willpower: I am researching this issue with Abigail Scholer, Eran Magen, and James Gross.

S **this:** See the recent research by Veronika Job and colleagues
o (e.g., V. Job, G. M. Walton, K. Bernecker, and C. S. Dweck,
m “Implicit Theories About Willpower Predict Self-Regulation
e and Grades in Everyday Life,” *Journal of Personality and Social*
p *Psychology* 108 [2015], 637–647).

e **When I asked people:** Some of these and later examples are
o edited or paraphrased for brevity and clarity (and for the
p anonymity of the people).

l
e
t
h
i
n
k
a
b
o
u
t

RECOMMENDED BOOKS

Beck, Aaron T. *Love Is Never Enough*. New York: Harper & Row, 1988.

———. *Prisoners of Hate*. New York: HarperCollins, 1999.

Beck, Judith S. *Cognitive Therapy*. New York: Guilford Press, 1995.

Bennis, Warren. *On Becoming a Leader*. Cambridge, MA:

Perseus Publishing, 1989/2003.

Binet, Alfred (Suzanne Heisler, trans.). *Modern Ideas About*

Children. Menlo Park, CA: Suzanne Heisler, 1975 (original work, 1909).

Bloom, Benjamin S. *Developing Talent in Young People*. New York: Ballantine Books, 1985.

Collins, Jim. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap . . . and Others Don't*. New York: HarperCollins, 2001.

Collins, Marva, and Civia Tamarkin. *Marva Collins' Way: Returning to Excellence in Education*. Los Angeles: Jeremy Tarcher, 1982/1990.

Csikszentmihalyi, Mihaly. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row, 1990.

Davis, Stan. *Schools Where Everyone Belongs: Practical Strategies for Reducing Bullying*. Wayne, ME: Stop Bullying Now, 2003.

Edwards, Betty. *The New Drawing on the Right Side of the Brain*. New York: Tarcher/Putnam, 1979/1999.

Ellis, Albert. *Reason and Emotion in Psychotherapy*. Secaucus, NJ: Citadel, 1962. Ginott, Haim G. *Between Parent & Child*. New York: Avon Books, 1956.

———. *Between Parent & Teenager*. New York: Macmillan, 1969.

———. *Teacher and Child*. New York: Macmillan, 1972.

Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ*. New York: Bantam, 1995.

Gottman, John, with Nan Silver. *Why Marriages Succeed or Fail*. New York: Fireside/ Simon & Schuster, 1994.

Gould, Stephen J. *The Mismeasure of Man*. New York:

Norton, 1981. Holt, John. *How Children Fail*. New York: Addison Wesley, 1964/ 1982.

Hyatt, Carole, and Linda Gottlieb. *When Smart People Fail*. New York: PenguinBooks, 1987/ 1993.

Janis, Irving. *Groupthink*, 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin, 1972/1982. Lewis, Michael. *Coach: Lessons on the Game of Life*. New York: Norton, 2005.

———. *Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game*. New York: Norton, 2003. McCall, Morgan W. *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

McLean, Bethany, and Peter Elkind. *The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron*. New York: Penguin Group, 2003.

Olweus, Dan. *Bullying at School*. Malden, MA: Blackwell, 1993.

Reeve, Christopher. *Nothing Is Impossible: Reflections on a New Life*. New York: Random House, 2002.

Sand, Barbara L. *Teaching Genius: Dorothy DeLay and the Making of a Musician*. Portland, OR: Amadeus Press, 2000.

Seligman, Martin E. P. *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. New York: Knopf, 1991.

Tharp, Twyla. *The Creative Habit*. New York: Simon & Schuster, 2003.

Wetzler, Scott. *Is It You or Is It Me? Why Couples Play the Blame Game*. New York:HarperCollins, 1998.

Wooden, John, with Steve Jamison. *Wooden: A Lifetime of Observations and Reflections On and Off the Court*.

Lincolnwood, IL: Contemporary Books, 1997.

INDEX

A

A&P company, [113](#)

Abdul-Jabbar, Kareem, [100](#), [103](#),

[211](#), [212](#) ability. *See also*

intelligence

and accomplishments, [54–79](#), [82–90](#), [216](#)

and change, ability to, [15–16](#), [50–51](#), [223–36](#)

child prodigies, [42](#), [62–63](#)

and children, [62–67](#), [150](#)

concern about, [13](#), [16–18](#), [58–59](#), [71](#), [134](#), [226–28](#)

and Darwin, 56, 57, 63

and differences between

people, 4–5 and Edison, 55–

56

and effort, 39–43, 58–59

and exceptional achievement, 55–56, 62–63, 65–66, 80, 82–88, 246–48

and fixed/growth mindsets, 6–7, 12, 15–16, 24–29, 57–58, 60–70, 80, 82–90, 215–

17, 218, 219, 220, 256

and genius, 55–56, 65–66, 70–71

and gifted children, 62–63, 150

and learning processes, 24–

27, 60–62 levels and tracking

issues, 66–67

and low-effort syndrome, 42–43, 58–59

and Mozart, 56, 57,

63, 70 and negative

labels, 74–80 and

potential, 27–29, 67–

71

praise and positive labels, [71–74](#), [80](#),
[109](#), [177–80](#) and social-emotional skills,
[150–51](#)

and sports, [82–90](#)

stretching of, [14](#), [21–22](#), [24](#), [97](#)

and talent, [65–66](#), [67–71](#), [82–90](#)

actions, and passing on growth mindsets, [219](#),
[220](#), [221](#) adolescents. *See* junior high school
students

Alford, Steve, [207](#)

Ali, Muhammad, [84–85](#)

Amadeus (film), [70](#)

Amahl and the Night Visitors (TV film),

[72](#) American League Championship, [92](#),

[93](#)

anger, [250–52](#)

anti-bullying programs,

[172–74](#) anxiety. *See*

depression/ anxiety

AOL Time Warner company, [114](#), [121](#)

Aronson, Joshua,

[75](#) Ash, Mary Kay,

[133](#) automobile

industry, [20](#)

B

Bach, John, [86](#)

ballet dancers, [23–24](#)

Bandura, Albert, [111](#)

Bandura, Mary, [15](#)

Barber, Benjamin, [16](#)

Bay of Pigs invasion, [134–](#)

[35](#)Beane, Billy, [82–83](#), [98](#)

Beck, Aaron, [153](#), [158–69](#), [224–25](#)

Beer, Jennifer,

[166](#), [168](#)beliefs

about change, ability to,

[223–26](#)and

happiness/misery, [224–](#)

[25](#)

about intelligence, [4–6](#), [12](#), [17–18](#), [26–27](#), [57–59](#), [66](#), [228–34](#), [244–45](#)

about personal qualities, [4](#), [6](#), [13](#), [151](#)

about relationships, [18–19](#), [151–58](#)

about sports ability, [82](#), [89–90](#), [98](#)

Bennett, Steve, [126](#)

Bennis, Warren, [114](#), [125](#), [141](#)

Bernstein, Viv, [105](#)

Biddle, Stuart, [97–98](#)

Binet, Alfred, [4–5](#),

65blame

and growth mindsets, 217

and naming fixed mindsets

persona, 259and relationships,

155–61

Bloom, Benjamin, 65–66, 150, 200

Bogues, Muggsy, 84

books, recommended, [287–88](#)

Boston Globe, The, [91](#), [92](#)

Bowling for Columbine

(film), [171](#) Brainology, [34](#),

[140](#), [231–33](#)

Brown, Brooks, [171](#)

Brutal Bosses (Hornstein),

[123](#) Bucky, Fred, [124](#)

Built to Last (Collins and

Porras), [124](#) bullying

and relationships, [150](#), [168–74](#)

and students, [172–74](#)

Burns, Ursula, [131](#)

business and leadership. *See also specific business leaders, e.g. Iacocca, Lee*

A&P company, [113](#)

AOL Time Warner

company, [121](#) and

blame/excuses, [116](#), [117](#)

and brutal bosses, [123–24](#), [128–29](#)

and “CEO” disease, [20–21](#),

[117](#)Chase Manhattan Bank,

[124](#)

and collaboration/ team players, [143](#), [144](#)

and customers, [130](#)

and egos, [110](#), [112](#), [113–14](#), [115–17](#), [119](#), [120](#), [121](#), [125](#), [126](#), [129](#), [135](#)

and elitism, [128–30](#), [145–46](#)

and employee development, [126](#), [132](#), [136](#), [142–45](#)

Enron company, [37](#), [108–9](#), [119–21](#), [135](#)

and entitlement, [121–22](#)

and failures, [20–21](#), [109](#), [110](#), [113](#), [121–22](#)

and fixed mindsets, [20–21](#), [37](#), [109–13](#), [114–24](#), [133–34](#), [135](#), [142–45](#),
[255–57](#)

and follow-through on deals and

decisions, [120](#), [130](#)General Electric

company, [29](#), [37](#), [125–29](#)

General Motors

company, [135](#) and group

processes, [133–42](#) and

groupthink, [134–36](#), [145–](#)

46

and growth mindsets, 20–21, 37, 109–13, 124–33, 134, 142–45

Hewlett-Packard company, 136

IBM, 20–21, 125, 129–31

Intuit company, 126

Kroger company, 113

and learning, 109, 110, 111, 126–27, 131, 134, 136–37, 144

and making leaders, 141–42, 144

NASA, 29

and openness to feedback, 110, 111, 113, 116, 117, 118, 120, 121, 126–28, 129–30,

134–36, 142, 145–46

and organizational mindsets, 142–45

questionnaire, 145–46

Scott Paper company, 20, 117–18

and study of business students,

111–12Sunbeam–Oster

company, 118–19, 123

and talent, 108–9, 142, 143, 255–56

and team players, 129, 130

and toughness with compassion,

131–33Xerox company, 125

C

Calvin and Hobbes (cartoon strip), 40car industry, 20

Carnegie, Andrew, 124

Cartwright, Bill, 103, 104

Case, Steve, 121

“CEO” disease, [20–21](#), [117](#)

Cézanne, Paul, [28](#)

champions. *See* sports

championschange

beliefs about, [223–26](#)

and Brainology program,

[231–34](#)in children, [176–](#)

[205](#), [244–48](#)

and denial, [242–44](#)

and fixed mindsets, [14](#), [46–47](#), [50–51](#), [234–64](#)

and growth mindsets, [14](#), [46–47](#), [50–](#)

[51](#), [234–64](#)and maintaining changes,

[252–64](#)

and mindset lectures,

[226–28](#) and mindset

workshop, [228–31](#) nature

of, [223–26](#)

character, [91–98](#), [150](#),

[155–60](#)Chase Manhattan

Bank, [124](#) Chevalier,

Pierre, [40](#)

Chicago Sun-Times, The, [65](#), [198](#)

child prodigies, [42](#),

[62–63](#) children. *See*

also students

and ability/ accomplishments, [62–63](#)

and beliefs about intelligence, [26–27](#), [57–58](#), [244–45](#)

child prodigies, [42](#), [62–63](#)

and exceptional achievement, 62–63, 246–48

and fixed mindsets, 16–17, 24, 26–27, 57–58, 234, 244–45, 261

gifted children, 42, 62–63

and growth mindsets, 16–17, 24, 57–58, 215–21, 245–46, 261

and labels, 71–74

and learning, 16–17, 21, 24, 57–58, 64–66, 245–46

parents' fixed/growth mindsets about, 32–33, 176–77, 183–90, 191–96,
221, 246–

47

praise for, 215–16

and reassurance by parents,

181–82 and social-emotional

development, 235

teachers' fixed/growth mindsets about, 28–29, 63–67,

196–205, 221 and toddlers' mindsets, 189–90

Churchill, Winston, 135

Circuit City, 110

Clemens, Roger, 92–93

Clinton, Bill, 129, 159

Clinton, Hillary, 159

coaches. *See also* sports

champions and effort, [210](#)

and failure, [205–7](#),

[213–14](#) and false

growth mindsets, [214](#)

and fixed mindsets, [205–8](#),

[217](#), [222](#) and growth

mindsets, [208–22](#) Knight,

Bobby, [206–8](#), [212–13](#), [230](#)

and life values, [211–12](#)

and mistake-free games, [208–9](#), [222](#)

and motivating players, [208–9](#),

[210–12](#), [222](#) and preparation for

games, [210](#)

questions for, [222](#)

Riley, Pat, [213](#)

and success, the danger of,

[213–14](#) Summitt, Pat, [106](#),

[213–14](#)

and their legacies, [221](#)

and treatment of players, [205–7](#), [210–12](#)

Wooden, John, [37](#), [96–97](#), [103](#), [206–12](#)

Cobb, Ty, [87](#)

cognitive therapy, [225–26](#)

collaboration, [143](#), [144](#), [217](#), [256–](#)

[57](#), [260](#)college students

belief in effortless perfection, [41](#)

and confidence, 51

and depression, 37–39

and fixed/growth mindsets, 22–23,

51, 60–62 and Hong Kong English

classes, 17–18, 109 and learning

processes, 60–62

pre-medical students, 22–23, 60–61

Collins, Jim, 36, 109–11, 112–13, 124, 133, 135

Collins, Marva

and attitudes of students,

203–4 and failure, 197–98

and growth mindset teaching, 66–67,

196–97 and hard work, 202

and intelligence of students,

64–65 and learning, 197–98

and nurturing

atmosphere, 201 and

standards, 199–200

Color Purple, The (film), 105

Columbine school, 168–71

commitment, [143](#), [218](#)

competition, and relationships, [161–](#)

[62](#)confidence, [51–52](#), [112](#), [127](#), [219](#),

[221](#)

Conley, Frances, [79](#)

Contos, Nicole, [149](#)

Cooke, Janet, [25](#)

corporate training, [139–41](#)

Creamer, Robert, [87](#)

Creative Habit, The (Tharp), [70](#)

creativity, [11–12](#), [143–44](#)

criticism, [19](#), [23–24](#), [127](#), [134–36](#), [183–87](#), [217](#), [234](#), [262](#)

Crum, Denny, [212](#)

culture of development, [142](#), [144](#). *See also*

growth mindsetculture of genius, [142](#), [144](#). *See*

also fixed mindset Cunningham, Glenn, [84](#)

D

dancers, ballet, [23–24](#)

Danzig, George, [58](#)

Darwin, Charles, [7](#), [56](#), [63](#)

Davis, Stan, [172–](#)

[74](#)DeLay, Dorothy

and growth mindsets, [205](#)

and hard work, [202–3](#)

and Juilliard students’

talent, [199](#)and nurturing

atmosphere, [201–2](#)

and parents’ ideals for children,

[193–94](#)and students’ fear of

failure, [42–43](#)

denial, and ability to change, [242–44](#)

depression/anxiety, [37–39](#), [54](#), [219](#), [256](#)

development issues

development of mindsets,

[176–91](#)and false growth

mindsets, [218](#)

self-development, [162–63](#), [236–44](#), [249–64](#)

social-emotional development, [234–36](#)

dieting, [247–48](#)

discipline, and parents,

[190–91](#)Downey, Morton,

Jr., [27](#)

Drawing on the Right Side of the Brain

(Edwards), [68](#)Dunlap, Albert, [20](#), [117–19](#)

Dykstra, Lenny, [83](#)

E

Edison, Thomas, [55–56](#)

education, of fixed mindsets persona,

[260–62](#)Edwards, Betty, [68](#)

effort

about, [39–44](#), [47–48](#)

and coaches, [210](#)

and Darwin, Charles,

[56](#) and Edison,

Thomas, [55–56](#)and

Faulk, Marshall, [90](#)

and fear of failure, [42–43](#), [54](#), [58–59](#)

and fixed mindsets, [10](#), [39–43](#), [49](#), [58–59](#)

and growth mindsets, [9–10](#), [41–42](#), [44](#), [48–49](#), [53](#), [59](#), [184](#), [215–16](#), [220](#)

and idea of effortless perfection in

women, [41](#) and Jenner, Bruce, [91](#)

and Jordan, Michael, [40](#),

[85–86](#) and Joyner–

Kersee, Jackie, [88](#)

and low-effort syndrome, [42–43](#), [58–59](#), [178–79](#), [227–28](#)

and Mozart, [56](#)

and parents’/teachers’/coaches’ messages, [180–82](#), [183–85](#), [188](#), [210](#),
[221](#)

praise for, [215–16](#)

and Rudolph, Wilma, [88](#)

and Ruth, Babe, [87](#)

and success, [44](#), [47–48](#),

[53](#) and Tharp, Twyla,

[70](#)

and Woods, Tiger, [89](#)

elementary school students, [3–4](#), [26–27](#), [64–66](#), [172](#). *See also* students

Elkind, Peter, [119](#), [120](#)

Els, Ernie, [33](#)

emotional development, [235](#)

Emotional Intelligence

(Goleman), [150](#) employees,

[136–37](#), [142–45](#), [255–57](#)

empowerment, [143](#), [256–57](#)

Enron company, [37](#), [108–9](#), [119–21](#), [135](#), [140](#)

entitlement, and fixed mindsets, [121–22](#), [240–41](#)

Escalante, Jaime, [64](#)

Esquith, Rafe, [198](#), [200–202](#)

ethical behavior, [143](#), [144](#)

Ewing, Patrick, [103–4](#)

F

failure

and Beane, Billy, [82](#)

and CEOs, [115](#), [118](#), [120](#), [121](#)

and coaches, [213–14](#)

and Collins, Marva, [197–99](#)

and constructive criticism,

[183–86](#)and DeLay, Dorothy,

[42–43](#)

and effort, power of, [42–43](#), [54](#)

fear of, [42–43](#), [54](#), [58–59](#), [72](#), [226–27](#), [243](#)

and fixed mindsets, [8–9](#), [15–16](#), [32–39](#), [53](#), [57](#), [72](#), [82](#), [92](#), [99–101](#), [147–48](#),
[218](#),

[239](#), [249](#), [255](#), [256](#), [258–59](#), [262](#)

and growth mindsets, [3–4](#), [9](#), [15–16](#), [29](#), [33–34](#), [39](#), [53](#), [57–58](#), [72](#), [99–101](#),
[149–50](#),

[183–85](#), [216–17](#), [219](#), [250](#), [255](#), [256](#), [258–59](#), [261](#), [262](#)

and Jordan, Michael, [85–86](#),

[99–100](#)and McEnroe, John,

[100](#)

and mindsets, 3–4, 15, 32–39, 53, 99–
101 parents' messages about, 183–89
and relationships, 43, 147–50
and self-esteem, 33,
35–37 and sports
champions, 99–101
teachers' messages about,
63–67 false growth
mindsets, 214–21

and how to get true growth mindsets,

217–18 and passing on growth

mindsets, 218–21

and praise, 215–16, 219, 221

prevalence of, 254

and what are growth mindsets,

215–17 Faulk, Marshall, 90

Feinstein, John, *Season on the Brink*,

206–8 fixed mindsets

and ability/ accomplishments, 15–16, 24–29, 47, 57, 61, 67, 256

and anger, 250–51

and ballet dancers, 23–24

and blame/ excuses, 35–37, 95, 116, 217, 241, 259

and brainwaves, 18

business and leadership issues, 20–21, 37, 109–13, 114–24, 142–45, 255–57

and “CEO” disease, 20–21, 117

and change, ability to, 46–47, 50–51, 226, 234–36

and children, 16–17, 24, 26–27, 234–35, 244–45, 261

and coaches, 205–8

and collaboration, 143, 256–57

and college students, 22–23, 51, 60–62

and commitment, 143

and concern about ability, 13, 16–18, 58–59, 71, 134, 226–28

and confidence, 51–52

and creativity, 143, 144

as culture of genius, 142, 144

and depression, 37–39, 54,

191–92 and different skills,

47

education of, 260–62

and effort, 10, 39–43, 58–59, 227–28

and elementary school students, 3–4, 27

embracing of, 254–55

and empowerment, 143

and entitlement, 121–22, 240–41

and ethical behavior, 143, 144

and exceptional achievement, 62–63, 246–48

and failure, 8–9, 15–16, 32–39, 53, 57, 72, 82, 92, 99–100, 147–48, 195–96, 218,

236, 239, 249, 255, 256, 258–59, 262

and false growth mindsets,

217–18 and grades, 57, 61

and group processes, 133–42

and Hong Kong English classes, 17–18

and imagined selves, 235–36

and interest/ enjoyment, 22–24, 72, 193

and journey to true growth mindset, 254–62

and judgments, 26–29, 147–48, 186–88, 192–94, 199–200, 225–26, 235, 256–57,

262

and junior high school students, 57–

60, 169–70 and labels, 75–77

and leaders, 112–24

and learning, 16–18, 24–25, 53, 60–62, 109, 111–12, 226–27

and life-and-death matters, 34,

191–92 and management

potential, 144

mixture of growth mindsets and, 217–18,

254–55, 262 and organizational mindset,

142–45

and parents, 176–77, 187–90, 192–95, 246–47, 256

and perfection, 24, 26, 53, 256–57, 258

persona of, 218, 256,

257–62 and personal

choice, 49–50 and

personal qualities, 45–

46

and pre-medical students, 22–23

questionnaire, 12–14

and relationships, 18–19, 147–48, 151, 242–43

and revenge, 148, 168–72

and Seabiscuit, 41–42

and self-esteem, 31, 32, 36–37, 227, 234–37, 255

and self-insight, 11

and sports champions, 21–22, 31, 36–37, 82–83, 98, 105–7, 227

and students, 3–4, 22–23, 51, 57–62, 169–71, 194, 257–59

and success, 15–17, 20, 29, 37, 98–99, 118–19, 120, 234–35, 239–40, 258

and talent, 31, 49, 82–83, 142, 143

and teachers, 64–65, 66–67, 205–7, 255, 261

and tests, 26–27, 28–29

triggers for, 255–57, 258, 259, 260, 261, 262

and trust, 143

and willpower, 243–44

and workshops, 228–31

Flutie, Doug, [84](#)

forgiveness, and relationships, [148–49](#), [159–60](#), [175](#)

Fortune, [125–26](#), [131](#), [142](#)

G

Galamian, Ivan, [199](#)

Garcia, Sergio, [100–101](#)

Gardner, Howard, *Extraordinary*

Minds, [11](#) Garfield High School,

[63–64](#)

Gault Millau, [34](#)

General Electric company, [29](#), [37](#),

[125–29](#) General Motors company,

[135](#)

George, Carol, [190](#)

Gerstner, Lou, [20–21](#), [125](#), [129–31](#), [132–33](#), [142](#), [145](#)

Gifted Children (Winner),

[62](#) Ginott, Haim, [173](#), [176](#),

[181](#), [195](#)

Gladwell, Malcolm, [40](#), [90](#), [108](#), [109](#)

Glass, Stephen, [25](#)

Goleman, Daniel, [150](#)

Gollwitzer, Peter, [238](#)

Good to Great (Collins), [36](#), [110](#), [124](#)

Gottlieb, Gilbert, [5](#)

Gottman, John, [153](#),

155 Gould, Stephen

Jay, 87 Graham,

Katharine, 133

Gray, Pete, 84

Groundhog Day (film), 45–46

group processes, and business and leadership issues,

133–42 groupthink, 134–36

growth mindsets. *See also* false growth mindsets

and ability/accomplishments, 15–16, 21–22, 24–29, 57, 61, 67, 70–71, 86,
88, 109–

11, 215–17, 218, 219, 220, 228–31

and actions, 220,

221 and ballet

dancers, 23–24

and beliefs, 6–7, 9, 10–12

benefits of, 260–61

and brainwaves, 18

business and leadership issues, 20–21, 37, 109–13,

124–33, 142–45 and “CEO” disease, 20–21

and change, ability to, 46–47, 50–51, 226–34, 249

characteristics of, [215](#)

and children, [16](#), [17](#), [24](#), [189](#), [214–21](#), [245–46](#), [261](#)

and coaches, [205–6](#), [209–14](#), [216](#), [217](#), [221](#)

and collaboration, [143](#), [144](#), [217](#), [260](#)

and college students, [22–23](#), [51](#), [60–62](#)

and Collins, Marva, [66–67](#), [196–97](#)

and commitment, [143](#)

and concrete plans,

238–39 and

confidence, 51–52,

219

and creativity, 11–12, 143–44

as culture of development,

142, 144 and DeLay, Dorothy,

205

and depression, 37–38, 54

and depression/anxiety, 219

and effort, 9–10, 41–42, 44, 48–49, 53, 59, 215–16, 220, 241, 245

and elementary school students, 3–4, 26–27, 64–65

and empowerment, 143

and ethical behavior, 143, 144

and failure, 3–4, 9, 15–16, 29, 33–34, 39, 53, 57–58, 72, 99–100, 149–50,

216, 217,

219, 237, 240, 255, 256, 258–59, 261, 262

and grades, 57, 61

and group processes, 133–34

and Hong Kong English classes,

17–18how to get true, 217–18

and interest/enjoyment, 23, 61, 72, 98, 102

and Jordan, Michael, 85–86, 119

journey to true, 217–18, 254–62

and junior high school students, 56–60, 71–74, 170–71

and labels, 75–77

and leaders, 109–11, 124–33, 141–46

and learning, 7, 16–17, 53, 57–58, 61–62, 98–99, 144, 215, 216, 217, 219–20, 221,

225, 233, 237, 240–41, 245, 260, 262–63

and management potential, 144

and meaning of success, 16–18, 20, 29, 48–49, 98–99,

234–35, 240and military pilots, 32

and “mindset lectures,” 226–28

misunderstandings about, 215–17

mixture of fixed mindsets and, 217–18,

254–55, 262and organizational mindset,

142–45

and parents, 176–77, 180–81, 187–89, 196, 218, 219, 221, 247

passing on, 218–21

and perfection, [24](#), [53](#)

and personal choice,

[49–50](#) and power of

effort, [41–42](#), [53](#)

and pre-medical students, [22–23](#)

questionnaire, [12–14](#)

and relationships, [18–19](#), [80](#), [148–50](#), [152](#), [241–43](#)

and Seabiscuit, [41–42](#)

and self-control, [251–52](#)

and self-esteem, [36, 37, 216](#)

and self-insight, [11](#)

and self-motivation, [61, 102](#)

and setbacks, [219, 221, 260](#)

and sports champions, [21–22, 32, 33–34, 83–85, 98, 106–7, 227](#)

and success, [15–17, 21–22, 48–49, 98–99, 101–2, 240](#)

and supervisors, [144](#)

and talent, [7, 56, 62–63, 65–66, 68–70, 83–88, 141–42, 143, 199, 215](#)

and teachers, [64–65, 66–67, 196–97, 204–6, 216, 217, 218, 219–20, 221, 261–62](#)

and trust, [143](#)

what are, [215–17](#)

and workshops, [223–25](#)

Guettel, Adam, [71, 72](#)

Guide Michelin, [34](#)

H

Hamm, Mia, [21, 96, 98, 99](#)

Harmon, Butch, [101](#)

Harris, Eric, [169–71](#), [174](#)

Haselhuhn, Michael, [137](#)

Herodotus, [135](#)

Heslin, Peter, [139–40](#)

Hewlett-Packard company, [136](#)

High Flyers (McCall), [122](#)

high school students, [63–64](#), [74](#), [109](#). *See also*

studentsHillenbrand, Laura, *Seabiscuit*, [41–42](#)

Hingis, Martina, [97](#)

Hogan, Ben, [84](#), [97](#)

Holmes, Nigel, [262–63](#)

Horney, Karen, [234–35](#)

Hornstein, Harvey, *Brutal Bosses*, [123](#)

I

Iacocca, Lee, [20](#), [113–17](#), [122](#), [123](#)

IBM, [20–21](#), [125](#), [129–31](#)

innovation. *See*

creativity intelligence.

See also ability

beliefs about, [4–6](#), [12](#), [17–18](#), [26–27](#), [57–59](#), [66](#), [228–34](#), [244–45](#)

and the brain, [5](#), [229](#)

Brainology program, [140](#), [231–33](#), [244](#)

and children, [5](#), [26–27](#), [59](#), [229–30](#),

[244–45](#) and Collins, Marva, [64–65](#)

praise for, [71–74](#), [109](#), [178–80](#)

and students, [26–27](#), [59](#), [63–65](#), [198–99](#), [227–30](#)

Intuit company, [126](#)

IQ test, [4–5](#), [6](#), [71](#), [73](#)

Israel, Paul, [56](#)

J

Janis, Irving, [134](#)

Jenner, Bruce, [91](#)

Jett, Joseph, [37](#)

Johnson, Keyshawn, [104](#)

Jordan, Michael and being a

star, [103](#) and failure, [99–100](#)

and growth

mindset, [119](#) and

power of effort, [40](#)

and self-esteem, [32](#)

and taking charge of success,

101 and talent, 85–86

Joyner-Kersee, Jackie, 88, 94–95, 96, 98

judgments/evaluations and change,

ability to, 234

and fixed mindsets, 26–29, 176–77, 185–88, 192–94, 199, 225–26, 245,
256–57,

262

and parents, 176–77, 187–88,

192–94 Juilliard School, The, 187–

88

junior high school students, 57–60, 71–74, 169–71. *See also* students

K

Kazarian, Paul,

123 Kennedy,

John F., 135

Kennedy, Joseph

P., 27

Kinder, Rich, 119

King, Billie Jean, 95–

96Klebold, Dylan,

170–71

Knee, Raymond, 154

Knight, Bobby, 206–8, 213

Kray, Laura, 138

Kroger company, 113

L

labels

and

ability/ accomplishments,

74–80 and fixed/ growth

mindsets, 75–77 negative

labels, 74–80

praise and positive labels, 71–74, 80, 81, 109

and stereotypes, 75, 77–78

and students, 71–74, 80, 109

and women, 74–75, 77–80

Latham, Gary, 139

Lay, Kenneth, 119–

20, 122 learning

and ability/ accomplishments, 24–27,

57–58, 60–62 and ballet dancers, 23–24

and brainwaves, 18

business and leadership

issues, 144 and “CEO”

disease, 20–21, 117

and children, 16–17, 21, 24, 245–46

and college students, 22–23,

60–62 and Collins, Marva,

197–98

deep, 220

and false growth mindsets, 214, 215, 216, 219, 220, 221

and fixed mindsets, 16–17, 24–25, 53, 57–58, 60–62, 109, 111–12, 226–28

goal of, 221

and growth mindsets, 7, 16–17, 24, 53, 57–58, 60–62, 98–99, 144, 215,

216, 217,

219–20, 221, 225, 230–31, 233, 237, 240, 245, 260, 262–63

and Hong Kong English classes,

17–18 and memorization, 219–

20

nonlearners vs. learners, 16–

18 opportunities for, 219, 221

and perfection, 24

and potential, 27–29, 65

and pre-medical students, 22–23, 60–62

from setbacks, 219, 221, 260

and students, 60–62

lectures, mindset, [226–28](#)

Lee, Harper, *To Kill a*

Mockingbird, [201](#) Lee, Yura,

[194](#)

legacy of parents, teachers, and coaches,

[221](#) Levin, Jerry, [121](#), [123](#)

Levy, Sheri, [164](#), [169](#)

Lewis, Michael, [82–83](#), [205](#)

life-and-death matters, and fixed mindsets,

[34](#), [191–92](#) Liston, Sonny, [84](#)

Loiseau, Bernard, [34](#), [37](#)

low-effort syndrome, [42–43](#), [58–59](#),

[229–30](#) Luce, Clare Boothe, [44](#)

Lynch, Julie, [79](#)

M

Macdonald, Ray, [124](#)

Mackie, Susan, [214](#), [254](#), [257](#)

Main, Mary, [190](#)

managers. *See*

supervisors Marshall,

Jim, [33–34](#)

Martinez, Pedro, [91](#), [92](#), [93](#)

Martocchio, Joseph, [51](#)

McCall, Morgan, [122–23](#),

[142](#) McEnroe, John and

confidence, [51](#)

and failure, [99](#), [100](#)

and parents' ideals for children,

192–93 and self-esteem, 31, 36–

37

and success, 98, 102–

3

McLean, Bethany,

119, 120

memorization, 219–20

Midori, 40

mind reading, and relationships, 153

mindsets. *See also* false growth mindsets; fixed mindsets; growth

mindsets; organizational mindsets

misunderstandings about, 214

mixture of, 217–18, 254–55, 262

Miranda, Patricia, 21–22

Modern Ideas About Children (Binet), 5

Moneyball (Lewis), 82

Moore, Michael, 171

Morris, Betsy, 131

Mozart, Wolfgang Amadeus, 56, 63, 70

Mulcahy, Anne, [125](#), [131–33](#), [142](#)

Murray, Bill, [45](#)

My Fair Lady (film), [163](#)

N

naming, of fixed mindsets persona, [257–62](#)

NASA, [29](#)

NCAA Championship, [209](#), [212](#), [213](#)

negotiation, [137–39](#)

New Republic, The, [25](#)

New York Times, The, [33](#), [71](#), [91](#), [92](#), [116](#), [126](#), [174](#), [205](#)

New Yorker, The, [40](#), [108](#)

Nicklaus, Jack, [96](#)

Nyad, Diana, [104–5](#)

O

Olweus, Dan, [172](#)

O'Meara, Mark, [102](#)

open-mindedness, [215](#)

organizational mindsets, [142–45](#)

- and collaboration, [143](#)

- and commitment, [143](#)

- and empowerment,

- [143](#) and ethical

- behavior, [143](#) and

- fixed mindset, [142–](#)

45

and growth mindset,

142–45 and innovation,

143–44

and supervisors, 144

and trust, 143

Origin of Species, The (Darwin), 56

P

Packard, David, 136

Page, Geraldine, 7

Pals,

Jennifer, 51

parents

and constructive criticism,

185–89 and discipline, 184–

85

and failure, messages about, 67, 183–89

and false growth mindsets, 214, 218, 219, 221

and fixed mindsets, 176–77, 187–90, 192–95, 221, 246–47, 256

and growth mindsets, [176–77](#), [187–89](#), [193–96](#), [218](#), [219](#), [221](#), [247](#)

and ideals for children, [193–95](#), [221](#)

and judgments, [176–77](#), [187–88](#), [192–94](#)

and legacies, [221](#)

and praise, [177–82](#), [219](#), [221](#)

and process, messages about, [180–82](#)

and putting children at risk, 191–94

questionnaire, 221–22

and reassuring children, 182–83

and success, messages about,

177–83 Parker, Candace, 106–7

Pawelski, Eddie, 96–

97 perfection

and fixed/ growth mindsets, 24, 26,

256–57, 258 idea of effortless, 41

persona, fixed mindsets, 218, 256, 257–62

personal development, 162–63

personal qualities, and fixed mindsets, 13, 45–46, 151

PGA tournament, 51, 96

Picasso, Pablo, 40

pilots, military, 32

Pineapple Express

(Rogen), 259 Polgar,

Judith, 80

Polgar, Susan, 80

Pollock, Jackson, 70–

71 Porras, James C.,

124

potential, 7, 27–29, 65, 71, 142, 144, 216–17

power of effort. *See*

effort/praise

as consolation prize, 216

and false growth mindsets, 215–16, 219, 221

and positive labels, 71–74, 109,

177–80, 221 and the workforce,

136–37

pre-medical students, and fixed/growth

mindsets, 22–23 Procter & Gamble, 36

R

race, and labels,

75 Reeve,

Christopher, 21

relationships. *See also* change

and anti-bullying programs,

172–74 and assumptions about

partner, 154–55

and belief in automatic happiness,

151–53 and beliefs about

problems, 19, 155–57, 175

and blame, 155–61, 175

and bullying, 150, 168–72

and competition, 161–62, 164–66

and effort, 43, 151–

53 and fear of

effort, 43

and fixed mindsets, 18–19, 147–48, 151, 158, 174–75, 242–43

and forgiveness, 148–49, 159–61, 171, 174–75

and friendships, 163–64

and growth mindsets, 18–19, 80, 148–50, 152, 174–75, 241–42, 243

and mind reading, 153,

252 and partner as

enemy, 160–61

and perfect agreement, 154–

55, 174 and personal

development, 161–62

questionnaire, 173–74

and rejection, 147–50, 168–69, 174, 242–44

and revenge, 148, 168–72

and self-development, 162–63

and self-esteem, 163–66, 169

and shyness, 166–68, 175

and social-emotional skills,

150–51 and success, 153

and victims of bullies, 150, 168–

72 resources, and fixed/growth

mindsets, 47–48 revenge, 148, 168–

72

Rheinberg, Falko, 66, 197

Rhoden, William, 94

Right Stuff, The

(Wolfe), 32 Riley, Pat,

213

risk-taking. *See*

creativity Robins,

Richard, 51

Rockefeller, David, 124

Rodriguez, Alex, 104, 214, 264

Rogen, Seth, 259

Rogers, Carl, 234–35

Rudolph, Wilma, 87–88

Ruth, Babe, 86–87

S

Salerno-Sonnenberg, Nadja, [42–43](#), [58](#)

Sampras, Pete, [94](#)

Sarason, Seymour, [204](#)

Savage, Elayne, [153](#)

Schlesinger, Arthur, [135](#)

schools. *See also* students; teachers

Columbine school, 168–71

elementary school students, 3–4, 26–27,

64–65, 172 and false growth mindsets, 214

Garfield High School,

63–64 high school

students, 63–64 Juilliard

School, The, 198–99

junior high school students, 57–60, 71–74, 169–71

and standards, 196–97

Schwartz, Sheila, 196–97

Scott Paper company, 20, 117–18

Seabiscuit (racehorse), 41–42

Season on the Brink (Feinstein), 206–8

self-control, and fixed growth

mindsets, 249–52 self-esteem

and failure, 33, 35–37

and fixed mindsets, 31, 32, 36–37, 234–37, 255

and growth mindsets, 36,

37, 216 and Jordan,

Michael, 32

and McEnroe, John, [31](#), [36–37](#)

and relationships, [163–66](#)

self-esteem

movement, [30](#) self-

insight, and mindsets, [11](#)

Semyonova, Marina, [23–](#)
[24](#), [29](#)

setbacks, [219](#), [221](#), [260](#)

Shaughnessy, Dan, [92](#)

Shepherd, Mark, [124](#)

Sherman, Cindy, [7](#)

shyness, and relationships,
[166–68](#)

Singh, Vijay, [52](#)

60 Minutes (TV show), [197](#)

Skilling, Jeffrey, [37](#), [120](#)

Slate, [113](#)

Slaughter, Fred, [212–13](#)

Sloan, Alfred P., [135](#)

Smartest Guys in the Room, The (McLean and
Elkind), [119](#)

Smith, Darwin, [20](#)

Smith, Zay, [65](#), [198](#)

social-emotional skills, [150–51](#)

Sony Open, [51](#)

sports champions. *See also* coaches; *specific athletes, e.g. Jordan, Michael*

and being a star, [103–5](#)

and character, [91–98](#)

and confidence, [51–52](#)

and effort, [85–89](#), [90](#), [91](#), [98–99](#), [100](#)

and failure, [99–101](#),

[239–40](#) and false growth

mindsets, [214](#)

and fixed mindsets, [21–22](#), [31](#), [36–37](#), [82–83](#), [98](#), [105–7](#), [227](#)

and growth mindsets, [21–22](#), [33–34](#), [83–85](#), [98](#),

[106–7](#), [227](#) and mistake-free games, [208–9](#)

and natural ability, [83–89](#), [91](#)

NCAA Championship, [209](#)

and parents' ideals for children,

[192–94](#) PGA tournament, [51](#), [96](#)

questionnaire, [98](#),

[107](#) and Sony

Open, [51](#) and

sports IQ, [89–90](#)

and success, [94–96](#), [98–99](#), [101–3](#), [227](#)

and talent, [82–88](#),

[107](#) and team

players, 103–5

UCLA basketball team, 209

World Champions (winners of World Series), 92–94
Springsteen, Bruce, 117, 119

Stand and Deliver (film), 64
standards, 196–97, 199–201, 221
The Stanford Daily, 259

Steele, Claude, 75

stereotypes, and labels, 75, 77–78

Sternberg, Robert, 5

Stewart, Martha, 133

Strawberry,

Darryl, 97

students

and ability/accomplishments, 63–66

attitudes of, 203–4

belief in effortless perfection,

41 blame on, 217

bullying issues, 170–74

and change, ability to, 230–

31 Columbine school, 168–

71

and confidence, 51

and depression, 37–39

elementary school, 3–4, 26–27, 64–65

and fixed mindsets, 3–4, 22–23, 51, 57–62, 169–70, 194, 217, 257–59

and growth mindsets, 3–4, 22–23, 51, 57–62, 169–70, 194–97, 216–17, 218, 260–62

high school students, 63–64, 74

and Hong Kong English classes, 17–18, 109 and intelligence, 59, 63–65, 198–99, 227–30 and learning processes, 60–62

and low-effort syndrome, 42, 58–59 and mindset workshop, 228–31

praise and positive labels, 71–74, 80, 109

pre-medical students, 22–23

at risk, 191–92, 197–98 success

and coaches, 213–14

and effort, power of, 44, 53

and fixed mindsets, 15–17, 20, 29, 37, 98–99, 118–19, 120, 235–36, 239–40, 258

and growth mindsets, 15–17, 21–22, 48–49, 98–99, 101–2, 240 and Jordan, Michael, 101

and McEnroe, John, 102–

3 parents' messages about,

177–83 and relationships,

153

and sports champions, 98–99, 101–3

taking charge of, 61, 101–3, 124–33

Summitt, Pat, 106, 213–14

Sunbeam–Oster company, 118–19, 123

supervisors, 144, 255–57

Surowiecki, James, 113

T

talent

and ability/accomplishments, 7, 11, 65–66, 67–71, 82–90

and art, 67–71

business and leadership issues, 108–9, 142, 143, 255–56

and fixed mindsets, 31, 49, 82–83, 108–9, 142, 143, 199–200, 255–56

and growth mindsets, 65–66, 67–71, 83–88, 143, 199,

202–3, 215 and Jordan, Michael, 85–86

and music, 199, 202–3

and organizational mindsets, [142](#), [143](#)

praise for, [71–74](#)

and sports, [82–90](#)

teachers. *See also* Collins, Marva;

DeLay, Dorothy and attitudes of

students, [203–4](#)

Escalante, Jaime, [64](#)

Esquith, Rafe, 198, 200–201,
205 and failure, messages
about, 67
and false growth mindsets, 214, 216, 217, 218, 219–20, 221
and fixed mindsets, 6, 64–65, 66–67, 198, 204–5, 217, 221–22, 255, 261
and growth mindsets, 28–29, 64–65, 66–67, 196–99, 204–6, 216, 217, 218,
219–20,
221–22, 261–62
and hard work, 201–2
and mindset workshop, 230–31, 233
and nurturing atmosphere, 199–201, 261–62
questionnaire, 221–22
Semyonova, Marina, 23–24
and standards in schools, 196–97, 199–201, 221
and talent, 67–71, 199,
202–3 and their legacies,
221
and unmotivated students, 203–4,
261–62 tests
and false growth mindsets, 220

and fixed mindsets, [26–27](#), [28–29](#), [255](#), [256](#)

IQ, [4–5](#), [6](#), [71](#), [73](#)

and teachers, [28–29](#)

Tharp, Twyla, [70](#)

Thomas, Daryl, [206–7](#), [209](#), [213](#)

Thomas, Isaiah, [209](#)

Tillis, Iciss, [105–6](#)

Time (magazine), [132](#)

To Kill a Mockingbird (Lee),

[196–97](#) toddlers' mindsets,

[189–90](#)

Tolstoy, Leo, [7](#)

Torres, Jose, [84–85](#)

triggers, fixed mindsets, [255–57](#), [258](#), [259](#), [260](#), [261](#), [262](#)

trust, [143](#)

Tyson, Mike, [97](#)

U

UCLA basketball team, [209–11](#)

University of Hong Kong English classes, [17–18](#), [109](#)

V

VandeWalle, Don, [139](#)

W

Walton, Bill, [211](#)

Washington Post, The, [25](#), [133](#)

Welch, Jack, [29](#), [37](#), [125–29](#), [132–33](#)

Wetzler, Scott, [166–68](#)

Who Says Elephants Can't Dance?

(Gerstner), [145](#) Wie, Michelle, [51–52](#)

Wile, Daniel, [157](#)

willpower, and fixed growth mindsets,

[249–52](#) Wills, Maury, [89](#)

Winfrey, Oprah, [133](#)

Winner, Ellen, [62](#)

Wolfe, Tom, *Right Stuff*,

The, [32](#) women

and business/leadership, [133](#)

and idea of effortless

perfection, [41](#) and labels, [74–](#)

[75](#), [77–78](#)

and math/science achievement,

[78–79](#) and others' evaluations,

[78–79](#)

Women, The

(Luce), [44](#)

Wonder, Stevie,

[159](#)

Wood, Robert, [111](#), [133](#), [136](#)

Wooden, John, [37](#), [96–97](#), [103](#), [209–12](#)

Woods, Tiger, [89](#), [98](#), [99](#), [101–2](#), [193–94](#)

World Champions (winners of World

Series), [92–94](#) Wortman, Paul, [60](#)

Wurtzel, Alan, [110–11](#)

X

Xerox company, [125](#), [131–33](#)

Y

Yeager, Chuck, [32](#)

THE IMPROVEMENT ZONE

Looking for life inspiration?

The Improvement Zone has it all, from **expert advice** on how to advance your **career** and boost your **business**, to improving your **relationships**, revitalising your **health** and developing your **mind**.

Whatever your goals, head to our website now.

www.improvementzone.co.uk

INSPIRATION ON THE MOVE



INSPIRATION DIRECT TO YOUR INBOX

