

שער רביעי

הספירה לאחר נמשכת: הפעלת האינטליגנציה המצליחה

הפעלה עצמית לעומת חבלה עצמית

עד עתה התמקדתי בצד הקשה, הקוגניטיבי של האינטליגנציה המצלחה – הקשר בין דרך החשיבה לטיב הביצוע – שהרי ביצוע מוצלח הוא המבחן האמיתי היחיד לאינטליגנציה מצליחה, בכל דרך שבה היא נמדדת או מוגדרת. הצלחה, כמו יופי, היא מושג יחסי, ומצויה בעיני המסתכל. עם זאת, מצאתי שבעלי אינטליגנציה מצליחה – תהיה מידת הצלחתם או טיבה אשר יהיו – מצטיינים בתכונות משותפות רבות. חסרונם של תכונות או אפיונים אלה בעבודתנו או בחיינו האישיים עשוי להוביל לחבלה עצמית ולכישלון, ולהפך – נוכחותם עשויה להביא להפעלה עצמית, ובסופו של דבר גם להצלחה.

1. **בעלי אינטליגנציה מצליחה מניעים את עצמם.** אין זה חשוב באילו כישרונות אדם מחונן, אם אין לו הנעה להשתמש בהם. בסביבות רבות, ההנעה חשובה להשגת ההצלחה לפחות כמו המיומנויות האינטלקטואליות. אנשים בסביבה נתונה – בכיתה או במשרה זוטרה – נוטים להציג טווח צר יחסית של כשרים, אך טווח רחב בהרבה של הנעה. ההנעה משפיעה על הבדלים אישיים בהצלחה. יש שההנעה נובעת ממקורות חיצוניים – אישור מצד עמיתים, שאיפה להכרה או גמול כספי וכדומה. יש שהיא פנימית, ונובעת משביעות רצון מעבודה שבוצעה היטב. רוב האנשים מונעים מבפנים ומבחוץ גם יחד במינונים שונים. ההנעה, מכל מקור שהוא, חיונית לביטוי האינטליגנציה ולהצלחה. אדם חייב **לרצות** להצליח. חשוב לזכור שהסביבה לא תמיד מספקת הנעה רבה, ומשום כך יש למצוא דרכים להניע את עצמך.

ככלל, מוטב שההנעה תהיה פנימית ולא חיצונית, שהרי מקורות חיצוניים נוטים להיות בני חלוף. אלה המונעים בעיקר מבחוץ עלולים לאבד את ההנעה כאשר התגמולים החיצוניים פוחתים או נעלמים. בעלי ההנעה הפנימית מתמידים מעבר לעליות ולמורדות של תגמולים חיצוניים.

ילדים המתוגמלים על ידי כוכבים מצוירים, מדבקות או פרסים מוחשיים אחרים מאבדים את ההנעה כאשר אלה אינם זמינים, ולעומתם ילדים המגלים עניין פנימי בנושא מונעים באופן טבעי ללימוד, וקל להם יותר להתמיד בו.¹ נראה שאינטליגנציה יצירתית תלויה במיוחד בהנעה פנימית. אנשים יצירתיים אוהבים כמעט תמיד את מה שהם עושים.

ההורים נוטים לטעות בכל מה שנוגע להנעת ילדיהם, וכתוצאה מכך הם משיגים פחות ממה שקיוו. ההורים של היום נוטים ללחוץ חזק מדי. הורים מסוימים כפיייתים ממש בקשר להצלחת ילדיהם. הם מפעילים לחץ להצלחה מתמדת בבית הספר, ואינם מרוצים עד שילדיהם מדורגים בראש הכיתה. לפעמים הם אפילו מכינים את שיעורי הבית במקומם. בתערוכות מדע לילדים אנו רואים לעתים פרויקטים העשויים לגרום גאווה להורים אך אינם אומרים דבר וחצי דבר על יכולתם של הילדים, כי אלה כמעט שלא היו שותפים להם אם בכלל.

גם בתי הספר פועלים כך. התבקשתי לכתוב מכתבי המלצה לקבלת ילד לגן הילדים. לא זאת בלבד שיש למלא טופסי בקשה לקבלה, אלא על הילדים לעבור גם מבחן IQ – בדרך כלל גרסה קדם-בית ספרית של מבחן וקסלר. אין פלא שילדים רבים בורחים מן המערכת כאשר הם מגיעים לגיל ההתבגרות.

הילדים וההורים כאחד משלמים מחיר יקר. כאשר הילדים יוצאים לעצמאות, אין להם כל מושג כיצד להניע את עצמם. כמורה באוניברסיטה, אני פוגש שוב ושוב תלמידים שהוריהם דחפו אותם לבית ספר תחרותי, וכאשר הם נמצאים רחוק מן הבית אינם יודעים כיצד לעבוד בעצמם. גם כאשר רמתם האינטלקטואלית גבוהה, הם חסרי אוניס מבחינת ההנעה ללא לחץ מצד ההורים.

לחץ ההורים אינו מיותר כלל, אך יש להפעיל אותו במידה. גם אישור מצד ההורים עשוי להיות מניע יעיל, כאשר הוא מעודד את הילדים להתחיל במשימה ולסיימה מרצונם הם.

טעות נוספת ביחס להנעה היא להשליך על הילדים את שאיפותיהם של ההורים על ידי עידודם ללכת בעקבותיהם או להתאים עצמם לדמות אידאלית כלשהי. פגשתי מספר רב של תלמידים במוסד שלי הלומדים מקצוע מסוים רק משום שהוריהם עמדו על כך. הם אינם אוהבים את

המקצוע, ולפעמים אפילו אינם מגלים בו עניין כלל וכלל. הם יהיו אולי בעלי כישורים בתחומים שאליהם נדחפו, אך לא יהיו מנהיגים אינטלקטואליים בתחומים אלה, מכיוון שהמנהיגים הם אלה המונעים מבפנים ואוהבים את מה שהם עושים.²

הוכי רצו שאהיה עורך דין. כאשר החלטתי להמשיך לתואר שני בפסיכולוגיה, אמי לא התלהבה מכך. כאשר קיבלתי את תואר הדוקטור, היא העירה שנשיא אוניברסיטת Rutgers הוא בעל תואר במשפטים וכן דוקטור בפסיכולוגיה, והצליח ביותר בקריירה. כאשר קיבלתי קביעות באוניברסיטה, היא העירה שעכשיו, משהוכחתי לעצמי שאוכל להצליח בפסיכולוגיה, אין זה מאוחר מדי להתחיל בלימודי המשפטים. בשלב זה, אולי הייתה זאת חצי הלצה. אך כאשר הורים מטפחים חלומות ושאיפות לגבי ילדיהם שאין הילדים שותפים להם, אין זאת הלצה. נוצר משקע של אכזבה משני הצדדים.

כמובן שקל יותר להצביע על טעות אצל הורים אחרים מאשר לתקן אותה בעצמך. כאשר בני רצה ללמוד לנגן בפסנתר הייתי מאושר. אך הוא לא התאמן, ולאכזבתי הפסיק במהרה. כעבור חודשים מספר ביקש שיעורי חצוצרה, ותגובתי הייתה שלילית. ראיתי מה קרה בעניין הפסנתר, ולא הייתי מוכן לקנות חצוצרה ולשלם לשיעורים רק כדי שהסיפור יחזור על עצמו.

כאשר הרהרתי מאוחר יותר בתגובתי, הבנתי שהייתה מוגזמת. התנגדותי לחצוצרה נבעה מכך שאני עצמי הייתי פסנתרן, ושמחתי למחשבה שבני ימשיך בדרכי. כאשר הפסיק לנגן בפסנתר היה זה כעין הפסד אישי שלי; וכאשר ביקש לנגן בחצוצרה, כעסתי. בנוסף לכך, לא יכולתי לתאר לעצמי בן משפחת סטרנברג התוקע בחצוצרה – זה לא התאים לדימוי שלי לגבי ילדי. נזכרתי אז בדימוי שלי בעיני אמי כעורך דין, וידעתי שבני לא יגיע למיצוי יכולתו האינטלקטואלית כל עוד אנסה להפכו לבן דמותי. היה עלי לעזור לו למצוא את עצמו. הוא למד לנגן בחצוצרה, ובנוסף לכך – בתי מנגנת באבוב.

כאשר מלאו לבני שש עשרה שנה, החליט שהוא רוצה להיות טייס. הייתי בטוח שלמרות חוסר העניין שלי עצמי בטיס, העיסוק הזה יתאים לו. הוא גילה תפיסה מרחבית מצוינת כבר מגיל צעיר. פעם הבאתי הביתה

מכשיר אימונים וביקשתי את עזרתו של שת בהרכבתו. הוא הרכיב אותי עוד לפני שסיימתי לקרוא את ההוראות. הוא קיבל רישיון טיס בגיל שבע עשרה, והמדריך סיפר לי שהוא ביצע את טיסת הסולו מוקדם יותר מכל תלמיד שהדריך עד אז. איני יודע אם בני יהיה טייס מקצועי, אך חשוב שהייתה לו הנעה עצמית להשיג מטרה שנראתה לו חשובה. כך מפתחים אינטליגנציה מצליחה.

ראוי שמורים ומעסיקים של בעלי אינטליגנציה מצליחה ילמדו לקח זה בעובדם עם אחרים. במחלקתי באוניברסיטה, אני מאפשר לתלמידים ולעמיתים זוטרים לעסוק במה שמעניין אותם, בגבולות ההיגיון, גם אם אין עניינם מקביל לשלי. אני מאפשר להם ללכת בדרכם שלהם כדי למירב את יכולתם האינטלקטואלית, אך גם את זאת שלי. באפשרי לתלמידי להוביל אותי, נכנסתי לתחומים שלא הייתי חוקר אילו התעקשתי על דרכי בלבד. הטעות השלישית היא לסמוך על סוג אחד של מניע, יהיה פנימי או חיצוני. כמובן שחשוב לעסוק במה שאתה אוהב, אך צריך גם לקבל תגמול על ההישגים. בעלי אינטליגנציה מצליחה משלבים הנעה פנימית וחיצונית, ומוצאים דרכים לקבל תגמולים חיצוניים על עבודה שהם מבצעים מתוך הנעה פנימית. הם תוהים, כמוני, על כך שהם מקבלים שכר על עבודה שהיו מבצעים גם ללא כל תשלום.

1. **בעלי אינטליגנציה מצליחה לומדים לשלוט בדחפיהם.** לפעמים לא ניתן להימנע מהתנהגות אימפולסיבית, ולעתים היא בלתי נמנעת ואפילו הכרחית; אך ככלל, היא נוטה להוות מכשול ולא לקדם עבודה אינטלקטואלית. מורים פוגשים לפעמים תלמידים המסוגלים לבצע עבודה מצוינת, אך יכולתם אינה מוגשמת בשל נטייתם לפעול בצורה אימפולסיבית וללא שיקול דעת. תיורסטון (Thurstone), תאורתיקן של אינטליגנציה מאוניברסיטת שיקגו, טען באחד מספריו הראשונים שתכונה עיקרית של בני אדם אינטליגנטיים היא כושרם לשלוט בתגובותיהם האימפולסיביות.³ שנים רבות לאחר מכן הגיע לאותה מסקנה גם הפסיכולוג ההשוואתי סטנהאוס (Stenhouse).⁴ אימפולסיביות מתמדת מפריעה לביצוע אופטימלי בכך שאינה מאפשרת להפעיל את מלוא המשאבים האינטלקטואליים לפתרון בעיה. התחבטות אין-סופית אמנם אינה רצויה, אך יש להימנע מלהיסחף לפתרון

הראשון הצץ במוחנו בעת ניסיון לפתור בעיה. ייתכן שיימצאו פתרונות טובים יותר לאחר מחשבה נוספת.

בעלי אינטליגנציה מצליחה עשויים לפעול מהר בפתרון בעיות ובקבלת החלטות, בכל תחום שהוא, אך זאת רק במצבים מוכרים, שבהם הם פועלים מתוך ניסיון ולא מתוך דחף רגעי. במקרים אחרים הם מקדישים זמן לחשיבה על בעיה או על החלטה.

2. **בעלי אינטליגנציה מצליחה יודעים מתי להתמיד.** לפעמים אפילו האינטליגנטיים ביותר מרימים ידיים בקלות רבה מדי. אם הדברים אינם מסתדרים מיד בדרכם שלהם, או אם ניסיונותיהם הראשונים אינם זוכים להצלחה, הם פשוט מוותרים. הם מפסידים בכך הזדמנות לסיים את המטלה שהתחילו בה – אולי אפילו בדרך מתאימה ביותר. התסכול הקל ביותר מונע מהם להתמיד.

ההתמדה היא תכונה נפוצה של בעלי אינטליגנציה מצליחה. ההצלחה עשויה להופיע אחרי שורה ארוכה של אכזבות וכישלונות. דין קונץ (Koontz) הוא סופר מצליח של ספרי זוועה וספרות יפה אחרת, וספריו מגיעים לרשימת רבי המכר מיד עם הופעתם. הצלחתו אפשרה לו להדפיס מחדש את ספריו הראשונים, שלא נמכרו היטב עם הופעתם, וכיום הם להיטים. קונץ הוא אחד מן הסופרים שגילו שיש לחוות אי-הצלחה לפני שחווים הצלחה. בקצה השני נמצאים אותם אנשים שאינם מרפים מן הבעיה גם לאחר שברור לחלוטין שלא יוכלו לפתור אותה, לפחות באותו זמן. ישנם אנשים, שגם לאחר שפתרו את הבעיה, ממשיכים לפתרה שוב ושוב. ניתן לעמוד על נטייה זאת בקריירות של אנשים מסוימים, הממשיכים ומנסים גם כאשר אין תקווה ממשית להצלחה. דוגמה לכך היא אדם שהמציא המצאה חשובה, אך כעבור שלושים שנה הוא עדיין ממשיך לשכלל פרטים קטנים, או מנסה למכור אותה המצאה שהתיישנה בינתיים. עמיתיו מקווים שהוא יעבור לבעיה אחרת, או ינסה גישה אחרת לאותה בעיה; אך הוא ממשיך בשלו. לא כל המתמידים עושים זאת בשל הצלחה התחלתית. יש המתמידים למרות חוסר הצלחה. לפני מספר שנים שמעתי הרצאה של מדענית על בעיה ביולוגית מסוימת שעסקה בה. היא סיפרה על שבע שנים של ניסיונות להוכיח תופעה מסוימת, שכולם נכשלו. קיוויתי לשמוע אותה אומרת שהיא

פונה עתה לבעיה אחרת, או לגישה חדשה לאותה בעיה; אך לתדהמתי, היא הודיעה שתמשיך לנסות באמצעות גישה שהוכחה מכבר כחסרת כל ערך. לעתים, הסביבה מעודדת את המתמידים. אנשים נלכדים בנושא מסוים, עד שאחרים מצפים מהם לעסוק רק בכך. אני מצדי התחלתי לעסוק באינטליגנציה, אך באמצע שנות השמונים החלטתי שאני מעוניין לעבור לתחום חדש – אהבה. היו לי מספר רעיונות, וחשבתי שכדאי ליישם להבנת הפסיכולוגיה של האהבה. עמיתי לא היו נלהבים מהתפשטות עבודתי לתחום חדש זה. תגובותיהם הטיפוסיות היו שאולי מיציתי את כל רעיונותי בתחום האינטליגנציה, ש"ירדתי מן הפסים" או שאני רוצה להתחרות בד"ר רות ווסטהיימר. העבודה הייתה דווקא מוצלחת למדי, ואחד מן המאמרים שכתבתי היה לתיאוריה הראשונה על האהבה שנתפרסמה בכתב העת *Psychological Review* – כתב העת התיאורטי המוביל בפסיכולוגיה. הגעתי לכך רק על ידי התמדה, למרות חוסר התמיכה.

התמדה אינה מוגבלת להחלטות על קריירה בלבד, אלא מופיעה גם בתחומי חיים אחרים. יש שאדם ממשיך לחזר אחר בן זוג למרות דחיות מרובות. בעלי אינטליגנציה מצליחה יודעים להתמיד, אך יודעים גם להרפות כאשר מתברר שאין כל התקדמות.

4. בעלי אינטליגנציה מצליחה יודעים כיצד לנצל את כשריהם

במלואם. בנקודה מסוימת בחייו, אדם עשוי להיות מודע לכך שאינו מתאים למשרה שהוא ממלא. משרתו דורשת מערכת מסוימת של כשרים שאינם מסוג אלה שהוא מחונן בהם. תופעה זאת עשויה להתגלות במרוצת הלימודים, כמו גם בהמשך החיים. אדם מוצא עצמו בפקולטה למשפטים, ומסתבר לו שהוא מתאים יותר לקריירה אקדמית. או שהוא נמצא בבית ספר לרפואה ומבין שהוא מוכשר יותר לעולם העסקים.

תגליות כאלה מובילות בדרך כלל לבחירת מסלול אקדמי אחר. אכן מצויים בעלי אינטליגנציה מצליחה שניסו אפשרויות אחדות בטרם שהחלו בעיסוק שבו הצטיינו בשל כשריהם הגבוהים.

למרבה הצער, בתי הספר מעודדים לעתים קרובות את התלמידים לנצל את הכשרים הבלתי נכונים. הם מציעים קורסים להכנה לקריירה, שבהם הכשרים הנדרשים להצלחה בכיתה שונים מאלה החיוניים

להצלחה בקריירה. תלמיד עשוי לכתוב מאמרים משפטיים מבריקים, אך להיות חסר יכולת להציג מקרה בבית המשפט. בתי הספר אינם תומכים תמיד בתלמיד בבחירת מקצוע שהוא עשוי להצליח בו. יש לשער שתלמידים שאינם מצטיינים בלימודים אקדמיים לא יתקבלו ללימודי תואר גבוה, אף על פי שהיו יכולים לשמש כמורים מצוינים. ולהפך, המצטיינים ממשיכים בלימודים גבוהים, בעוד שאינם מוכשרים כלל להוראה. בעלי אינטליגנציה מצליחה יודעים מהן נקודות העוצמה שלהם, ומנצלים אותן.

5. בעלי אינטליגנציה מצליחה מתרגמים מחשבה למעשה. יש

אנשים בעלי כושר להעלאת פתרונות לבעיות שלהם ושל אחרים, אשר אינם מסוגלים לתרגם את מחשבותיהם למעשים. הפסיכולוג ג'ת'רי (Guthrie) הגדירם כ"קבורים במחשבותיהם"⁵. הם אינם מסוגלים לפעול גם כשברשותם הרעיונות הטובים ביותר. בעלי אינטליגנציה מצליחה, מצד שני, הם בעלי רעיונות טובים וכן גם בעלי יכולת לפעול לפיהם. הדבר נכון גם לגבי קבלת החלטות. קבלת החלטות טובות ללא אפשרות (או רצון) לפעול לפיהן אינה מביאה תועלת לאיש, בכל רמה של אינטליגנציה. בעלי אינטליגנציה מצליחה פועלים בהתאם להחלטותיהם.

IQ גבוה עלול לשמש דווקא כבלם לפעולה. בעלי IQ גבוה וכשרים אנליטיים ממשיכים לראות לפנייהם היבטים נוספים של הבעיה, ואי לכך אינם רואים את הדרך לפתרון ולוקים בשיתוק. כאשר נדרשת פעולה, לא יוכלו לבצעה. הקשר בין IQ לבין מנהיגות נחקר על ידי פסיכולוגים.⁶ נמצא שבתקופות רגיעה, כאשר אין תגמול לפעולה מהירה, בעלי IQ גבוה יעילים יותר כמנהיגים מאשר בעלי IQ נמוך יותר. יחס זה מתהפך בתקופות לחץ, כאשר IQ גבוה הופך למונע פעולה, ובעלי ה-IQ הגבוהים הם מנהיגים אפקטיביים פחות מאשר בעלי ה-IQ הנמוך. הכושר לחשוב על דרכי פעולה חלופיות חשוב, אך הידיעה מתי להמתין ומתי לפעול חשובה לא פחות.

6. בעלי אינטליגנציה מצליחה מכוונים למוצר. מצויים אנשים

שתהליך העשייה חשוב להם יותר מן המוצר הסופי. אך הישגינו מוערכים לפי התוצרת, בבית הספר כמו בחיים. היו לי תלמידים שערכו מחקר

מצוין אך לא הצליחו לסכם אותו בכתב כיאות, בהיותם מיומנים בתהליך המחקר אך לא בהפיכתו למוצר סופי. בעלי אינטליגנציה מצליחה עוסקים בתהליך, אך ממוקדים במוצר; הם מעוניינים בתוצאות. תהליך ללא מוצר דומה למכונת מעוצבת להפליא אך ללא מנוע. נדרשת אמנם אינטליגנציה לבנותה, אך היא לא תביא אותך ליעדך.

לדעתי, עיקר הבעיה הוא בכך שחברתנו מעודדת מנטליות של צרכנות ולא של יצרנות. התלמידים מבליים חלק ניכר מזמן הלימודים שלהם בקריאה, בהקשבה וברישום. הם צורכים בכל הרמות את דברי המורים וספרי הלימוד, והמוצרים היחידים שהם לומדים להפיק הם מבחנים המוודדים הבנה ולא אינטליגנציה.

ייתכן שמבחני כתיבת חיבור הם יוצאי דופן בכך שהם מודדים אינטליגנציה, אך אני עצמי לא חוויתי זאת. השתתפתי במבחן כזה באוניברסיטה, והנחתי שחיבור הוא הזדמנות להפגין יצירתיות; אך הדבר היחיד שעניין את הפרופסור היה מספר הנקודות בחיבור שתאמו לאלה שהוא היה מעוניין בהן, בסולם מ-0 עד 10. אם נדרוש מן התלמידים "לצרוך" מידע בלבד ולהחזיר אותו במבחנים, נשלול מהם את חוויית הלמידה שתעניק להם את התועלת המירבית בעולם המעשה, הווה ואומר: כיצד לנצל את האינטליגנציה שלהם. עלינו לדאוג למוצר שאותו מפיקים בתי הספר שלנו לא פחות מאשר לתהליך החינוכי.

7. בעלי אינטליגנציה מצליחה מביאים מטלות לכלל סיום. הניבוי הבטוח ביותר לגבי ה"לא-מסיימים" הוא שאם יתחילו בדבר כלשהו, לא יסיימו אותו. נדמה ששום דבר בחייהם אינו מגיע לכלל סיום. ייתכן שהם אינם מסיימים מתוך חשש שלא יידעו מה לעשות לאחר מכן. או אולי הם נסחפים כל כך בפרטי המטלה עד שאינם מסוגלים להתקדם.

תופעה זאת מזכירה לי את הפרדוקס של זֶנו (Zeno): גוף בתנועה השואף להגיע לנקודה מסוימת חייב לעבור את מחצית המרחק, ושוב את מחצית המרחק שנותר, וכן הלאה עד אין סוף. אם יתמיד בדרך זאת לא יגיע לעולם ליעדו. בעלי אינטליגנציה מצליחה מגיעים לאן שהם שואפים ללכת, וכאשר מטרתם היא לפתור בעיה או לקבל החלטה, הם מסיימים את המשימה ברגע שבו הם מגיעים למטרתם.

לאחרונה הצטרפתי למחקר בשיתוף פעולה בין-יבשתי לבדיקת תופעות בריאותיות הקודמות לכישלונם של ילדים מן העולם השלישי בבית הספר. הפרויקט בדק בעיקר השפעת זיהומים של טפילים על תפיסה והישגים בבית הספר. כל השותפים היו נחמדים ככל האפשר, אך דווקא השותף הנחמד ביותר סיכל כמעט לחלוטין את הפרויקט. בכל פעם שקיבל מטלה לביצוע, הוא מצא סיבה כלשהי שלא לבצעה. הדבר הזכיר לי את התירוץ "הכלב אכל את שיעורי הבית". אילו יכולנו היינו עוקפים אותו, אך לא יכולנו לעשות כן בשל סיבות פוליטיות. התוצאה הייתה שאדם אחד כמעט שגרם לכך שפרויקט רב-שנתי, רב-אישי, הכרוך בעלות של מיליוני דולרים, ירד לטמיון – בשל אי יכולתו להביא דבר לכלל סיום.

8. בעלי אינטליגנציה מצליחה הם יזמים. רבים אינם רוצים או אינם יכולים ליזום פרויקטים, ומחכים שיגידו להם מה לעשות או מבזבזים זמנם בהתלבטויות מבלי להחליט באיזה פרויקט לעסוק. לעתים נובעת אי-היכולת ליזום מחשש להתחייב. יש תלמידים שאינם משלימים את התואר השני כי אינם מסוגלים להחליט על נושא לעבודת גמר. עבודה כזאת דורשת השקעת זמן ואנרגיה, והם אינם מסוגלים לקבל על עצמם מחויבות כזאת.

תלמידים המצטיינים בבית הספר התיכון אינם מצליחים לעתים כאשר הם עוברים למכללה. הוא הדין באנשי עסקים מצטיינים, שאינם מצליחים כאשר הם עוברים לחברה אחרת. הם רגילים כל כך שההצלחה מאירה להם פנים עד שהם יושבים ומחכים לבואה. בסביבה החדשה עליהם להוכיח את עצמם מחדש, וככל שהסביבה תחרותית יותר כך עליהם לחולל דברים ולא לחכות שיקרו מאליהם. הם חייבים ליזום, ולחייב עצמם לחלוטין למטלות שיש לבצען.

בדומה לכך, ישנם כאלה שאינם יוזמים יחסים אישיים מחשש לקבל על עצמם מחויבות. כתוצאה מכך, יחסיהם הם שטחיים וקצרי-טווח. במונחים של התיאוריה המשולשת שלי על אהבה, הם חסרי מחויבות – אחד משלושת הרכיבים הנדרשים לקשר שלם של אהבה (שני האחרים הם אינטימיות ולהט).⁷ גם ידידות דורשת מחויבות. זוהי תכונה של בעלי אינטליגנציה מצליחה המתאימה לכל היבט של החיים.

9. בעלי אינטליגנציה מצליחה אינם חוששים מכישלון. חשש מכישלון מתחיל כנראה בגיל צעיר, ונפוץ מאוד אצל אנשים המצויים בקצות הרצף של ההישגים. בעלי ההישגים הנמוכים חוששים ככל הנראה מכישלון כי הם חוו אותו בעודף. בעלי הישגים גבוהים אולי לא למדו לקבל כישלונות אקראיים כחלק מתהליך הלמידה. חשש מכישלון מתקשר לרמה נמוכה של הנעה להישגים⁸, ולהפך – בעלי דחף גבוה להישגים נוטים לקבל על עצמם מטלות בעלות רמות מתונות של סיכון שיש סיכוי רב להצלחתן, גם אם לא ביטחון מוחלט. אם נעודד תמיד את ילדינו ואת תלמידינו להשיג את הציונים הגבוהים ביותר, ייתכן שנרפה את ידיהם מלתור אחר אתגרים המתאימים לרמת ההישגים שלהם. רבים מתלמידי המוכשרים אינם מוכנים לקבל על עצמם פרויקטים מחשש שייכשלו בהם. על כן הם אינם מגיעים לניצול מלוא היכולת האינטלקטואלית שלהם. לאחר מכן – כעורכי דין, רופאים, אנשי מדע או אנשי עסקים – הם עלולים להימנע מלעסוק בפרויקטים העשויים להוות מפנה בקריירה שלהם, כאשר אין להם ביטחון מלא בהצלחתם. שגיאות אין פירושן כישלון. כולנו שוגים, ובדרך כלל זהו סימן טוב לכך שלא חשבנו על הבעיה עד הסוף או שקיבלנו החלטה פזיזה. עלינו לעמול קשה ולהצליח בפעם הבאה. בעלי אינטליגנציה מצליחה שוגים, אך אינם חוזרים על אותה שגיאה פעמיים. הם מתקנים את שגיאותיהם ולומדים מהן. ואם קורה שהם חווים כישלון, הם לומדים גם ממנו.

10. בעלי אינטליגנציה מצליחה אינם דוחים דברים. כולנו נוטים לדחות דברים שיש לעשותם עכשיו. הדחייה הופכת לבעיה רצינית רק כאשר היא דרך פעולה קבועה. הדוחים מחפשים דברים פעוטים לעסוק בהם כדי לדחות את הדברים הגדולים. הם מצליחים איכשהו לבצע את עבודתם היומיומית, אך מושכים עד אין סוף פרויקטים שהיו עשויים להיות משמעותיים בקריירה שלהם.

הדוחים דוחים תמיד בזמן, מכיוון שהם משהים הכול עד לרגע האחרון. תלמידים רבים מתחילים להתכונן למבחן בערב שלפניו, או דוחים כתיבת עבודה עד ליום האחרון. הטענה שהם עובדים במיטבם במצבי לחץ היא בדרך כלל תירוץ בלבד. ציוניהם ועבודותיהם היו

משתפרים בהרבה אילו הקדישו את הזמן הנדרש לביצוע עבודה טובה. בעולם העסקים, אלה המשהים את עבודתם אינם עומדים במשימתם, ורוב הסיכוי שישארו ללא משרה.

עמיתי ריצ'רד וגנר ואני חקרנו את הדחייה בעולם העסקים.⁹ מצאנו שמנהלים ברמה בינונית פיתחו אסטרטגיות שונות למלחמה בדחייה. המנהלים הבכירים והמצליחים יותר לא פיתחו אסטרטגיות כאלה, מן הסיבה הפשוטה שלא היה להם כל צורך בהן. אולי דווקא תכונה זאת תרמה להיותם בכירים ומצליחים. כמובן שבעלי אינטליגנציה מצליחה מודעים היטב למחיר של דחייה, והם מתכננים את זמנם כך שהדברים החשובים יתבצעו מהר ככל האפשר – והיטב.

11. בעלי אינטליגנציה מצליחה נוטלים אחריות למעשיהם. יש אנשים המרגישים שהם צודקים תמיד, ומחפשים משהו אחר להאשימו על התקלה הקטנה ביותר. יש המאשימים את עצמם בכול, גם אם אין הם אחראים כלל. הטלת אשם שאינה במקומה עלולה להזיק בסביבת לימודים כמו גם בעסקים. אחד מעמיתי עבד עם תלמידה לתואר מתקדם שהייתה מחוננת במחקר. מוריה העריכו אותה מאוד, אך היא האשימה את עצמה תמיד על כל תקלה. הדברים הגיעו עד כדי כך שהיא הרגישה שאינה מסוגלת לבצע דבר בצורה נכונה, ולבסוף עזבה את הלימודים. לתלמיד אחר הייתה תכונה הפוכה. הוא האשים אחרים על דברים שלא הסתדרו בעבודתו. אם כי היה ברור לכול שהוא פשוט לא עבד מספיק, הוא תמיד האשים אחרים על דברים שלא נעשו. גם הוא עזב את הלימודים במהרה. כאשר משהו משתבש, בעלי האינטליגנציה המצליחה מקבלים עליהם את האחריות אם זוהי אכן אשמתם. הם אינם ממציאים תירוצים ואינם מפנים אצבע מאשימה כלפי משהו אחר, ומצפים מאחרים להתנהג בהתאם. הודאה גלוית לב באשמתך היא הצעד הראשון לתיקון העניין.

12. בעלי אינטליגנציה מצליחה דוחים רחמים עצמיים. כאשר הדברים אינם מסתדרים, קשה שלא לרחם על עצמנו; אך רחמים עצמיים מתמידים אינם מביאים כל תועלת. תלמיד מסוים בתכניתנו לא היה מוכן

כראוי ללימודים, ובלט ברחמיו העצמיים. בתחילה ריחמו עליו גם האחרים, וניסו לעודדו להתעלות על עצמו ולהיחלץ מן המצב. אך הרחמים העצמיים נמשכו, וככל שרחמיו העצמיים גברו כך פתחו רחמיהם של האחרים, ולבסוף הם אף איבדו את סבלנותם כלפיו. הוא עסק יותר ברחמים עצמיים מאשר במאמץ לפצות על חולשותיו, דבר המהווה מחסום לעבודה טובה ואינו משמש תירוץ לעבודה גרועה. בעלי אינטליגנציה מצליחה אינם מבזבזים את זמנם על רחמים עצמיים. אם הם חשים שנעשה להם עוול כלשהו, הם משתדלים לתקן את המצב מיד.

13. בעלי אינטליגנציה מצליחה הם עצמאיים. רוב המטלות העומדות בפנינו דורשות מידה מסוימת של עצמאות. כבר בכיתות הנמוכות של בית הספר, הילדים נדרשים לקבל על עצמם בהדרגה עצמאות כלשהי – לזכור להביא פתקים הביתה, לעבוד בעצמם בכיתה, להשלים עבודת בית בזמן וכדומה. חוסר עצמאות בהתאם לגילם עשוי לעכב את סיכויי הילדים להצליח בבית הספר.

בבית הספר, במכללה ובמיוחד בלימודים מתקדמים, כמו גם בהמשך הקריירה, מצפים מאתנו לחשוב ולפעול בכוחות עצמנו. תלמידים רבים אינם לומדים זאת, ומחכים שאחרים יגידו להם, ואפילו יראו להם, כיצד לבצע משהו, שאם לא כן הם אבודים לחלוטין. הם חייבים למצוא משרות הנושאות אחריות פחותה, אחרת לא יצליחו בעבודתם. בעלי אינטליגנציה מצליחה מסתמכים בעיקר על עצמם. אם הם רוצים שדבר כלשהו יתבצע, הם יודעים כיצד לעשותו בעצמם, או על ידי נטילת אחריות לכך שמישהו אחר יבצע זאת. הם אינם מצפים שאחרים יקבלו את האחריות.

14. בעלי אינטליגנציה מצליחה שואפים להתגבר על קשיים אישיים. כולנו נתקלים במהלך החיים בקשיים אישיים, וחווים שמחות וגם צער. חשוב לשמור על איזון נאות, ולא לתת לקשיים אישיים לשבש את מהלך העבודה. אין ספק שמשברים משפיעים על החיים, אך ראוי לדעת שכך הם פני הדברים, ולהתמיד במסלולנו. אין לשקוע בקשיים האישיים עד כדי כך שיסיטו אותנו מדרכנו. בעתות משבר, עבודתנו וכן

האנשים שמסביבנו יכולים להעניק את התמיכה והניחומים הנדרשים לנו. בעלי אינטליגנציה מצליחה יודעים שאין להימנע מן הקשיים שבחיים, אך הם מפרידים במידת האפשר בין חייהם הפרטיים לבין חייהם המקצועיים.

15. בעלי אינטליגנציה מצליחה מתמקדים ומתרכזים בהשגת מטרותיהם. רבים אינם מסוגלים להתרכז בנושא אחד לפרק זמן ממושך, למרות האינטליגנציה שלהם. הקשב שלהם מוסט בקלות בהיותם בעלי משך ריכוז קצר, וכך אינם מצליחים לבצע הרבה. אין לנו למעשה שליטה מוחלטת על המשתנה של הקשב. אלה המסוגלים להתרכז היטב אינם חייבים לדאוג לכך במיוחד; אך המתקשים בכך חייבים לארגן את סביבת העבודה כך שהסחות הדעת תהיינה מועטות ככל האפשר, כלומר – עליהם ליצור סביבה שבה יוכלו להשיג את יעדיהם. בעלי אינטליגנציה מצליחה מודעים לנסיבות שבהן הם עובדים במיטבם. הם יוצרים נסיבות אלה, ומנצלים אותן כדי להשיג את המירב.

16. בעלי אינטליגנציה מצליחה אינם מתפרסים על פני תחום רחב מדי או צר מדי. אלה המתפרסים על פני תחום רחב מדי מוצאים שאינם מסוגלים להשלים מטלות למרות מאמציהם, מאחר שהם מתקדמים בצעדים קטנים במספר רב של נושאים. עליהם להכיר בנטייתם זאת ולנסות לרסן אותה. אם הם מקבלים על עצמם פרויקטים רבים, ראוי שיקצו את זמנם כך שיהיה סיכוי סביר לסיים אותם. אלה המסוגלים לקבל על עצמם מטלה אחת או שתיים בלבד בו זמנית אינם דווקא נמצאים חסרים, אם רק לא יגרו. עם זאת, קבלת מטלות מועטות מדי עשויה לגרום להם להחמיץ הזדמנויות ולהפחית מרמת הביצוע שלהם. בעלי אינטליגנציה מצליחה נמנעים מלקבל על עצמם מטלות רבות, או מעטות, מאלה שהם יכולים לבצע בו זמנית. הם מקציבים את זמנם כך שיפיקו את מירב התועלת.

17. בעלי אינטליגנציה מצליחה מסוגלים לדחות סיפוקים. אלה שאינם מסוגלים לדחות סיפוקים שואפים לזכות בתגמול על השגת

מטרות קצרות טווח, אך מחמיצים את התגמולים הגדולים שהיו עשויים לזכות בהם על השגת מטרות חשובות ומרחיקות טווח יותר. מדענים ומלומדים נמנעים לעתים קרובות מלקבל על עצמם פרויקטים גדולים באמת שהיו עשויים לשנות את פני הקריירה שלהם. הם כותבים מאמרים קצרים במקום ספרים, כי אינם מסוגלים לדחות את הסיפוק ולהמתין עד לסיומה של משימה ארוכת טווח אך משמעותית יותר. הצלחה לעולם אינה מושגת בין לילה, ודורשת דחיית סיפוקים לעתים במשך תקופות ארוכות. בעלי אינטליגנציה מצליחה אינם מונעים מעצמם את ההנאות הקטנות ואת מנעמי החיים. עם זאת, זמנם והאנרגיה האינטלקטואלית שלהם מופנים לאותם הישגים – או קשרים אישיים – שיעניקו להם את מירב ההנאה לטווח הארוך.

18. בעלי אינטליגנציה מצליחה רואים את היער ואת העצים.

עבדתי עם מספר תלמידים שלמרות כושרם האינטלקטואלי הגבוה לא הצליחו לפתח קריירה כי לא היו מסוגלים לראות את היער מרוב עצים. בהיותם כפייתיים בקשר לפרטים הקטנים, הם לא רצו או לא יכלו להקיף את התמונה הכללית של הפרויקט. הם נשאבו לתוך המיקרו-סטרוקטורה, והעלימו עין מן המבנה הכולל. הוא הדין במורים שנתפסים לדרישות היומיומיות של הכנת מערכי שיעור, בדיקת עבודות וכדומה, עד שהם מאבדים את התמונה הכוללת של מה שהם מבקשים להשיג.

במקרים מסוימים, הפרטים הם בעלי חשיבות מרבית. בעיצוב מחשבים, חלליות או מכונות, הסטייה הקטנה ביותר עלולה להיות גורלית. אך בהיבטים רבים של החיים הכרחי להתמקד בתמונה הכוללת, או לפחות לשוות אותה תמיד לגד עניינו. קל לתלמידים, למלומדים, למדענים או לאנשי עסקים להיתפס לפרטים היומיומיים של עבודתם, מבלי לשאול את עצמם שתי שאלות חשובות: מדוע אני עושה זאת? ומה אני שואף להשיג? בעלי אינטליגנציה מצליחה מבחינים בין המשמעותי לבלתי משמעותי. הם מודעים למעשיהם וכן לסיכוי שדרך זאת תוביל אותם למטרתם.

19. בעלי אינטליגנציה מצליחה ניחנו ברמה נאותה של ביטחון עצמי ובאמונה ביכולתם להשיג את מטרותיהם. כולנו זקוקים למידה

ראויה של ביטחון עצמי. הערכתנו העצמית סופגת מכות רבות כל כך, ואנו נתקלים במכשלות רבות כל כך, שללא ביטחון עצמי לא נוכל להשיג את מטרותינו. חוסר ביטחון עצמי עלול לכרסם ביכולתנו לפעול כהלכה, מכיוון שאי-ביטחון הופך לנבואה המגשימה את עצמה. אמון עצמי הוא לעתים קרובות חיוני להצלחה, כי ללא אמון עצמי לא ניתן לצפות מאחרים שיאמינו בך.

חשוב, עם זאת, לשמור על מידה נכונה של ביטחון עצמי. תלמידים רבים נכשלים בגלל עודף ביטחון עצמי, לא פחות מאשר בגלל חוסר ביטחון עצמי. בעלי הביטחון המוגזם אינם יודעים מתי להודות בטעותם או מתי לשאוף לשיפור עצמי, ועל כן אינם משתפרים עם הזמן.

במיוחד בראיונות עבודה יש להקפיד שלא להפגין פחות מדי או יותר מדי ביטחון עצמי. מועמד חסר ביטחון עצמי אינו מעורר ביטחון במעסיקים. עודף ביטחון עצמי גם הוא מעורר אי-אמון לגבי יכולתו של המועמד. כך או כך, הוא יחמיץ את המשרה.

הדבר דומה בעולם העסקים. מנהלים בעלי ביטחון עצמי ירוד מתקשים לרכוש הערכה ושיתוף פעולה מצד עמיתיהם. מצד שני, בעלי הביטחון העצמי המופרז מעוררים טינה, וחוסמים זרימה חופשית של רעיונות. חשוב בהקשר זה, כמו בהקשרים אחרים, לשמור על איזון הנאות.

20. בעלי אינטליגנציה מצליחה מאזנים בין חשיבה אנליטית, יצירתית ומעשית.

קיימים זמנים בחיים שבהם אנו חייבים להיות אנליטיים. בזמנים אחרים נדרשת יצירתיות, ובאחרים – מעשיות. חשוב לדעת מתי ליישם כל אחת ממיומנויות החשיבה הללו. תלמידים רבים אינם יודעים כיצד לשפוט זאת. הם קובלים על כך שמוריהם אינם מכירים ביצירתיותם במבחנים אמריקנים אובייקטיביים; או שאינם מתוגמלים על הארגון היאה של חיבוריהם חסרי ההשראה. אף על פי שהם בעלי כשרים אנליטיים ויצירתיים גם יחד, הם משתמשים בהם במקומות הבלתי נכונים. מבחנים אמריקניים תקינים אינם מאפשרים ביטוי של יצירתיות, אלא אם כן הם ערוכים למדידתה. הזדמנות מצוינת להפגנת יצירתיות ניתנת בעבודת מחקר, למשל. חשוב, אם כן, לא רק להיות בעל

כושר חשיבה אנליטי, יצירתי ומעשי, אלא גם לדעת מתי להשתמש בכל אחת מדרכי החשיבה הללו.

בעלי אינטליגנציה מצליחה לומדים מהו סוג החשיבה הנדרש מהם במצבים שונים, ומפגינים את המיומנות הנדרשת למצבים אלה. במצבים התובעים פתרון בעיות וקבלת החלטות, הם מנצלים רצף של כל מיומנויות החשיבה: הם מנתחים את המצב ומעלים פתרונות יצירתיים ומעשיים גם יחד.

תיאירתי עשרים אפיונים של בעלי אינטליגנציה מצליחה, כפי שהם משתקפים בתכונותיהם האישיות ובביצועיהם. אין אלה אפיונים הנמדדים במבחני אינטליגנציה מקובלים. אל לנו לשכוח שמה שחשוב באמת בעולם אינו אינטליגנציה בלתי פעילה אלא אינטליגנציה מצליחה: השילוב המאוזן בין כשרי חשיבה אנליטיים, יצירתיים ומעשיים. אינטליגנציה מצליחה אינה מקרית; ניתן לטפחה ולפתחה בבתי הספר על ידי בניית תכניות לימודים החל בגיל המוקדם, שיציבו אתגר בפני האינטליגנציה היצירתית והמעשית של התלמידים ולא רק בפני האינטליגנציה האנליטית שלהם. אני מאמין שאנו **חייבים** ללמד אינטליגנציה מצליחה, מכיוון שזהו סוג האינטליגנציה החשוב ביותר והמספק תגמול גבוה ביותר בעולם הממשי שלאחר בית הספר – בעבודה כמו בחיים האישיים. בחשבון אחרון, מטרת הניסיון להבין ולהגביר את האינטליגנציה המצליחה היא מימוש מלא של היכולת האינטלקטואלית שלנו.