

# Mindset

**Carol S. Dweck**

***Schimba modul în care gândești pentru a-ți  
împlini potențialul***

## CUPRINS

Introducere

### 1. GÂNDURILE

De ce diferă oamenii?

Ce înseamnă toate acestea pentru  
dumneavoastră? Cele două mentalități O  
perspectivă din cele două mentalități

Deci, ce este nou?

Autocunoaștere: Cine are o imagine exactă a activelor și a limitelor  
sale?

Ce este în magazin

### 2. ÎN INTERIORUL MENTALITĂȚILOR

Succesul constă în a învăța - sau în a demonstra că ești inteligent?  
Mentalitatea schimbă semnificația eșecului

Mentalitățile schimbă sensul efortului

Întrebări și răspunsuri

### 3. ADEVĂRUL DESPRE ABILITATE ȘI REALIZĂRI

Mentalitatea și reușita școlară

Este abilitatea artistică un dar?

Pericolul laudelor și al etichetelor pozitive

Etichetele negative și cum funcționează ele

### 4. SPORTURI: MENTALITATEA UNUI CAMPION

Ideea de "caracter" natural

Ce este succesul? Ce

este eșecul?

Preluarea controlului asupra succesului

Ce înseamnă să fii o stea?

Ascultarea mentalităților

### 5. AFACERI: MENTALITATE ȘI LEADERSHIP

Enron și mentalitatea

talentelor Organizațiile care

cresc

Un studiu al mentalității și al deciziilor de

management Leadership și mentalitatea fixă

Liderii cu mentalitate fixă în

acțiune Liderii cu mentalitate de

creștere în acțiune Un studiu al

proceselor de grup Gândirea de

grup versus Noi gândim

Generația laudată în câmpul muncii

Negociatorii se nasc sau se fac?

Formare corporativă: Managerii se nasc sau se fac?

Liderii se nasc sau se fac?

Mentalități organizaționale

## 6. RELAȚII: MENTALITĂȚI ÎN DRAGOSTE (SAU NU)

Relațiile sunt mentalități

diferite Îndrăgostirea

Îndrăgostirea Partenerul

ca dușman

Concurs: Cine este cel mai bun?

Dezvoltarea în relații Prietenie

Prietenie

Timiditate

Bătăușii și victimele: Răzbunarea revizuită

## 7. PĂRINȚI, PROFESORI ȘI ANTRENORI: DE UNDE VIN MENTALITĂȚILE?

Părinți (și profesori): Mesaje despre succes și eșec Profesorii (și părinții): Ce face un profesor (sau un părinte) bun? Antrenori: Câștigarea prin mentalitate

Falsa mentalitate de

creștere falsă

Moștenirea noastră

## 8. SCHIMBAREA MENTALITĂȚILOR

Natura schimbării

Prelegeri despre mentalitate Un atelier despre mentalitate

Brainologie

Mai multe despre schimbare Deschiderea către creștere Oamenii care nu vor să se schimbe Schimbarea mentalității copilului tău Mentalitatea și voința Menținerea schimbării

Călătoria către o (adevărată) mentalitate de creștere Învățați și ajutați să învățați Învățați

Drumul de urmat

Note

Indexul cărților

recomandate

INTRODUCERE

Într-o zi, studenții mei m-au așezat la masă și mi-au ordonat să scriu această carte. Ei doreau ca oamenii să poată folosi munca noastră pentru a-și îmbunătăți viața. Era ceva ce îmi doream să fac de mult timp, dar a devenit prioritatea mea numărul unu.

Munca mea face parte dintr-o tradiție în psihologie care arată puterea convingerilor oamenilor. Acestea pot fi convingeri de care suntem sau nu conștienți, dar care influențează puternic ceea ce ne dorim și dacă reușim să obținem ceea ce ne dorim. Această tradiție arată, de asemenea, cum schimbarea convingerilor oamenilor - chiar și a celor mai simple convingeri - poate avea efecte profunde.

În această carte, veți afla cum o credință simplă despre voi înșivă - o credință pe care am descoperit-o în cercetările noastre - vă ghidează o mare parte din viață. De fapt, ea impregnează fiecare parte a vieții tale. O mare parte din ceea ce considerați a fi personalitatea dumneavoastră se naște de fapt din această "mentalitate". O mare parte din ceea ce vă poate împiedica să vă împliniți potențialul crește din ea.

Nicio carte nu a explicat vreodată această mentalitate și nu a arătat oamenilor cum să o folosească în viața lor. Îi veți înțelege dintr-o dată pe cei mari - în științe și arte, în sport și în afaceri - și pe cei care ar fi putut fi. Îți vei înțelege partenerul, șeful, prietenii, copiii. Vei vedea cum să-ți eliberezi potențialul tău - și al copiilor tăi.

Este un privilegiu pentru mine să vă împărtășesc concluziile mele. Pe lângă relatări ale unor persoane din cercetările mele, am umplut fiecare capitol cu povești atât smulse de pe prima pagină a ziarelor, cât și bazate pe propria mea viață și experiență, astfel încât să puteți vedea mentalitățile în acțiune. (În cele mai multe cazuri, numele și informațiile personale au fost schimbate pentru a păstra anonimatul; în unele cazuri, mai multe persoane au fost condensate într-una singură, pentru a clarifica un aspect mai clar. O parte din schimburi sunt recreate din memorie, iar eu le-am redat cât am putut de bine).

La sfârșitul fiecărui capitol și pe parcursul ultimului capitol, vă arăt modalități de a aplica lecțiile - modalități de a recunoaște

mentalitatea care vă ghidează viața, de a înțelege cum funcționează și de a o schimba, dacă doriți.

O mică notă despre gramatică. O știu și o iubesc, dar nu am respectat-o întotdeauna în această carte. Încep propozițiile cu "și" și "dar". Închei propozițiile cu prepoziții. Folosesc pluralul "ei" în contexte care necesită singularul "el sau ea". Am făcut acest lucru pentru a fi mai informală și mai imediată și sper că cei care sunt lipsiți de rigori mă vor ierta.

O mică notă despre această ediție actualizată. Am considerat că este important să adaug noi informații la unele capitole. Am adăugat noul nostru studiu privind mentalitățile organizaționale la capitolul 5 (Afaceri). Da, o întreagă organizație poate avea o mentalitate! Am adăugat o nouă secțiune despre "falsa mentalitate de creștere" la capitolul 7 (Părinți, profesori și antrenori) după ce am aflat despre numeroasele moduri creative în care oamenii interpretau și implementau mentalitatea de creștere, nu întotdeauna în mod corect. Și am adăugat "Călătoria către o (adevărată) mentalitate de creștere" la capitolul 8 (Schimbarea mentalității), deoarece mulți oameni au cerut mai multe informații despre cum să parcurgă această călătorie. Sper că aceste actualizări sunt utile.

Aș dori să profit de această ocazie pentru a le mulțumi tuturor celor care au făcut posibilă cercetarea mea și această carte. Studenții mei au făcut din cariera mea de cercetător o adevărată bucurie. Sper că au învățat de la mine la fel de mult cum am învățat eu de la ei. Aș dori, de asemenea, să mulțumesc organizațiilor care au sprijinit cercetarea noastră: Fundația William T. Grant, Fundația Națională pentru Știință, Departamentul de Educație, Institutul Național de Sănătate Mintală, Institutul Național pentru Sănătatea Copilului și Dezvoltare Umană, Fundația Spencer și Fundația Raikes.

Cei de la Random House au fost cea mai încurajatoare echipă pe care mi-aș fi putut-o dori: Webster Younce, Daniel Menaker, Tom Perry și, mai presus de toate, Caroline Sutton și Jennifer Hershey, editorii mei. Entuziasmul vostru față de cartea mea și sugestiile voastre minunate au făcut toată diferența. Îi mulțumesc superbului

meu agent, Giles Anderson, precum și lui Heidi Grant pentru că m-a pus în legătură cu el.

Mulțumesc tuturor celor care mi-au oferit contribuții și feedback, dar le mulțumesc în mod special lui Polly Shulman, Richard Dweck și Maryann Peshkin pentru comentariile lor ample și pătrunzătoare. În cele din urmă, îi mulțumesc soțului meu, David, pentru dragostea și entuziasmul care dau vieții mele o dimensiune suplimentară. Sprijinul său pe parcursul acestui proiect a fost extraordinar.

Munca mea a fost despre creștere și a contribuit la propria mea creștere. Îmi doresc să vă ajute și pe dumneavoastră.

## Capitolul 1

### GÂNDURILE

Când eram un tânăr cercetător, la început de drum, s-a întâmplat ceva care mi-a schimbat viața. Eram obsedat de înțelegerea modului în care oamenii fac față eșecurilor și am decis să studiez acest lucru urmărind modul în care studenții se confruntă cu probleme dificile. Așa că am adus copiii, unul câte unul, într-o cameră din școala lor, i-am făcut să se simtă confortabil și apoi le-am dat o serie de puzzle-uri pe care să le rezolve. Primele au fost destul de ușoare, dar următoarele au fost dificile. În timp ce elevii mârâiau, transpirau și se chinuiau, le-am urmărit strategiile și am sondat ce gândeau și ce simțeau. Mă așteptam la diferențe între copii în ceea ce privește modul în care făceau față dificultății, dar am văzut ceva la care nu mă așteptam.

Confruntat cu puzzle-urile dificile, un băiat de zece ani și-a ridicat scaunul, și-a frecat mâinile, și-a plesnit buzele și a strigat: "Îmi place o provocare!". Un altul, care transpira pe aceste puzzle-uri, și-a ridicat privirea cu o expresie mulțumită și a spus cu autoritate: "Știți, speram ca acest lucru să fie informativ!"

Ce este în neregulă cu ei? M-am întrebat. Întotdeauna am crezut că te confrunți cu eșecul sau nu te confrunți cu eșecul. Nu am crezut

niciodată că cineva iubește eșecul. Erau copii de extraterestri sau aveau ceva în minte?

Toată lumea are un model de rol, cineva care i-a arătat calea într-un moment critic din viața sa. Acești copii au fost modelele mele. Era evident că știau ceva ce eu nu știam și eram hotărât să aflu - să înțeleg tipul de mentalitate care poate transforma un eșec într-un dar.

Ce știau ei? Știau că pot fi cultivate calitățile umane, cum ar fi abilitățile intelectuale. Și asta făceau - deveneau mai inteligenți. Nu numai că nu erau descurajați de eșecuri, dar nici măcar nu credeau că eșuează. Ei credeau că învață.

Eu, pe de altă parte, credeam că calitățile umane sunt sculptate în piatră. Erai deștept sau nu erai, iar eșecul însemna că nu erai. Era atât de simplu. Dacă puteai aranja succesele și evita eșecurile (cu orice preț), puteai rămâne inteligent. Luptele, greșelile, perseverența pur și simplu nu făceau parte din acest tablou.

Dacă calitățile umane sunt lucruri care pot fi cultivate sau lucruri care sunt sculptate în piatră este o problemă veche. Ceea ce înseamnă aceste convingeri pentru tine este una nouă: Care sunt consecințele faptului de a crede că inteligența sau personalitatea ta este ceva ce se poate dezvolta, spre deosebire de ceva care este o trăsătură fixă, adânc înrădăcinată? Să aruncăm mai întâi o privire asupra vechii dezbateri, purtate cu înverșunare, despre natura umană și apoi să ne întoarcem la întrebarea ce înseamnă aceste convingeri pentru dumneavoastră.

## DE CE DIFERĂ OAMENII?

De la începuturile timpului, oamenii au gândit diferit, au acționat diferit și au avut o viață diferită unii de alții. Era garantat că cineva își va pune întrebarea de ce sunt diferiți oamenii - de ce unii oameni sunt mai deștepți sau mai morali - și dacă există ceva care îi face permanent diferiți. Experții s-au aliniat de ambele părți. Unii susțineau că există o bază fizică puternică pentru aceste diferențe,



ceea ce le face inevitabile și de nealterat. De-a lungul timpului, aceste presupuse diferențe fizice au inclus umflăturile de pe craniu (frenologie), mărimea și forma craniului (craniologie) și, astăzi, genele.

Alții au evidențiat diferențele puternice dintre trecutul, experiența, formarea sau modul de învățare al oamenilor. S-ar putea să vă surprindă faptul că un mare susținător al acestui punct de vedere a fost Alfred Binet, inventatorul testului IQ. Nu cumva testul IQ era menit să sintetizeze inteligența imuabilă a copiilor? De fapt, nu. Binet, un francez care lucra la Paris la începutul secolului al XX-lea, a conceput acest test pentru a identifica copiii care nu profitau de școlile publice din Paris, astfel încât să poată fi concepute noi programe educaționale pentru a-i readuce pe drumul cel bun. Fără să nege diferențele individuale în intelectul copiilor, el credea că educația și practica pot aduce schimbări fundamentale în inteligență. Iată un citat din una dintre cărțile sale importante, *Ideii moderne despre copii*, în care își rezumă activitatea cu sute de copii cu dificultăți de învățare:

Câțiva filozofi moderni ..... afirmă că inteligența unui individ este o cantitate fixă, o cantitate care nu poate fi mărită. Trebuie să protestăm și să reacționăm împotriva acestui pesimism brutal Prin practică, antrenament și

mai presus de toate, metoda, reușim să ne sporim atenția, memoria, judecata și să devenim literalmente mai inteligenți decât eram înainte.

Cine are dreptate? În prezent, majoritatea experților sunt de acord că nu este vorba de una sau de alta. Nu este vorba despre natură sau educație, gene sau mediu. De la concepție încolo, există un schimb constant între cele două. De fapt, după cum a afirmat Gilbert Gottlieb, un eminent cercetător în neuroștiințe, nu numai că genele și mediul cooperează pe măsură ce ne dezvoltăm, dar genele au nevoie de aportul mediului pentru a funcționa corect.

În același timp, oamenii de știință află că oamenii au o capacitate de învățare pe tot parcursul vieții și de dezvoltare a creierului mai mare decât au crezut vreodată. Bineînțeles, fiecare persoană are o dotare genetică unică. Este posibil ca oamenii să pornească la drum cu temperamente și aptitudini diferite, dar este clar că experiența, pregătirea și efortul personal îi duc pe restul drumului. Robert Sternberg, actualul guru al inteligenței, scrie că factorul major în ceea ce privește obținerea expertizei "nu este o abilitate anterioară fixă, ci implicarea intenționată". Sau, așa cum a recunoscut precursorul său, Binet, nu întotdeauna oamenii care încep cu cea mai mare inteligență ajung să fie cei mai inteligenți.

## CE ÎNSEAMNĂ TOATE ACESTE PENTRU DUMNEAVOASTRĂ? CELE DOUĂ

### MENTALITĂȚI

Una este să ai experți care își exprimă opiniile despre probleme științifice. Altceva este să înțelegi cum se aplică aceste opinii în cazul tău. Timp de treizeci de ani, cercetările mele au arătat că punctul de vedere pe care îl adoptați pentru voi înșivă afectează profund modul în care vă conduceți viața. Ea poate determina dacă deveniți persoana care doriți să fiți și dacă realizați lucrurile pe care le apreciați. Cum se întâmplă acest lucru? Cum poate o simplă convingere să aibă puterea de a-ți transforma psihologia și, ca urmare, viața?

Credința că calitățile tale sunt gravate în piatră - mentalitatea fixă - creează o urgență de a-ți dovedi din nou și din nou. Dacă ai doar o anumită cantitate de inteligență, o anumită personalitate și un anumit caracter moral - ei bine, atunci ar fi bine să dovedești că ai o doză sănătoasă din acestea. Pur și simplu nu ar fi bine să pari sau să te simți deficitar în aceste caracteristici de bază.

Unii dintre noi sunt antrenați în această mentalitate de la o vârstă fragedă. Încă din copilărie, mă concentram să fiu inteligent, dar mentalitatea fixă a fost cu adevărat imprimată de doamna Wilson, profesoara mea din clasa a șasea. Spre deosebire de Alfred Binet,

ea credea că scorurile IQ ale oamenilor spuneau întreaga poveste despre cine sunt aceștia. Eram așezați în jurul sălii în ordinea IQ-ului și numai elevii cu cel mai mare IQ puteau fi de încredere să poarte steagul, să bată din palme cu radiera sau să ducă o notă directorului. În afară de durerile de stomac zilnice pe care le provoca cu poziția ei de judecată, ea crea o mentalitate în care toți cei din clasă aveau un singur obiectiv de consum - să pară inteligenți, nu să pară proști. Cui îi păsa sau cui îi plăcea să învețe când întreaga noastră ființă era în joc de fiecare dată când ne dădea un test sau ne chema în clasă?

Am văzut atât de mulți oameni care au acest scop de a se dovedi pe ei înșiși - în clasă, în carieră și în relațiile lor. Fiecare situație cere o confirmare a inteligenței, personalității sau caracterului lor. Fiecare situație este evaluată: Voi reuși sau voi eșua? Voi părea inteligent sau prost? Voi fi acceptat sau respins? Mă voi simți un învingător sau un ratat?

Dar nu cumva societatea noastră valorizează inteligența, personalitatea și caracterul? Nu este normal să ne dorim aceste trăsături? Da, dar...

Există o altă mentalitate în care aceste trăsături nu sunt pur și simplu o mână pe care o primești și cu care trebuie să trăiești, încercând mereu să te convingi pe tine și pe ceilalți că ai o culoare regală, când ești îngrijorat în secret că este o pereche de zece. În această mentalitate, mâna pe care o primești este doar punctul de plecare pentru dezvoltare. Această mentalitate de creștere se bazează pe convingerea că calitățile tale de bază sunt lucruri pe care le poți cultiva prin eforturile tale, prin strategiile tale și prin ajutorul celorlalți. Deși oamenii pot fi diferiți din toate punctele de vedere - în ceea ce privește talentele și aptitudinile inițiale, interesele sau temperamentele lor - fiecare se poate schimba și crește prin aplicare și experiență.

Oare oamenii cu această mentalitate cred că oricine poate fi orice, că oricine, cu o motivație sau educație adecvată, poate deveni Einstein sau Beethoven? Nu, dar ei cred că adevăratul potențial al

unei persoane este necunoscut (și incognoscibil); că este imposibil de prevăzut ceea ce se poate realiza cu ani de pasiune, muncă și pregătire.

Știați că Darwin și Tolstoi au fost considerați copii obișnuiți? Că Ben Hogan, unul dintre cei mai mari jucători de golf din toate timpurile, a fost complet lipsit de coordonare și de grație în copilărie? Că fotografia Cindy Sherman, care a fost inclusă pe aproape toate listele celor mai importanți artiști ai secolului XX, a picat primul ei curs de fotografie? Faptul că Geraldine Page, una dintre cele mai mari actrițe ale noastre, a fost sfătuită să renunțe din cauza lipsei de talent?

Puteți vedea cum credința că pot fi dezvoltate calități prețioase creează o pasiune pentru învățare. De ce să pierzi timpul demonstrând la nesfârșit cât de grozav ești, când ai putea deveni mai bun? De ce să ascundeți deficiențele în loc să le depășiți? De ce să cauți prieteni sau parteneri care doar îți vor consolida stima de sine, în loc de cei care te vor provoca să te dezvolți? Și de ce să cauți ceea ce a fost încercat și adevărat, în loc de experiențe care te vor face să progresezi? Pasiunea de a te întinde și de a te ține de ea, chiar (sau mai ales) atunci când nu merge bine, este semnul distinctiv al mentalității de creștere. Aceasta este mentalitatea care le permite oamenilor să prospere în timpul unora dintre cele mai dificile perioade din viața lor.

## O PERSPECTIVĂ DIN CELE DOUĂ MENTALITĂȚI

Pentru a vă da o idee mai clară despre cum funcționează cele două mentalități, imaginați-vă - cât de clar puteți - că sunteți un tânăr adult care are o zi foarte proastă:

Într-o zi, te duci la un curs care este foarte important pentru tine și care îți place foarte mult. Profesorul returnează lucrările de la mijlocul semestrului la clasă. Ai luat un C+. Ești foarte dezamăgit. În acea seară, pe drumul de întoarcere spre casă, constăți că ai primit o amendă de parcare. Fiind foarte frustrat, îți suni cel mai bun prieten pentru a-i împărtăși experiența ta, dar ești oarecum respins.

Tu ce crezi? Ce ai simți? Ce ați face?

Când am întrebat persoane cu mentalitate fixă, iată ce au răspuns: "M-aș simți ca un respins." "Sunt un eșec total". "Sunt un idiot." "Sunt un ratat". "M-aș simți lipsit de valoare și prost - toată lumea e mai bună decât mine." "Sunt un gunoi." Cu alte cuvinte, ar vedea ceea ce s-a întâmplat ca pe o măsură directă a competenței și valorii lor.

Iată ce ar crede despre viața lor: "Viața mea e jalnică." "Nu am viață." "Cineva de sus nu mă place." "Lumea e pe urmele mele." "Cineva vrea să mă distrugă." "Nimeni nu mă iubește, toată lumea mă urăște." "Viața este nedreaptă și toate eforturile sunt inutile." "Viața e nașpa. Sunt un prost". Nu mi se întâmplă niciodată nimic bun." "Sunt cea mai ghinionistă persoană de pe acest pământ."

Scuzați-mă, a fost moarte și distrugere, sau doar o notă, o amendă și un telefon prost?

Sunt doar oameni cu stimă de sine scăzută? Sau pesimiști cu carte de vizită? Nu. Atunci când nu se confruntă cu eșecul, se simt la fel de demni și de optimiști - și la fel de inteligenți și de atractivi - ca și persoanele care au o mentalitate de creștere.

Deci, cum s-ar descurca? "Nu m-aș mai obosi să investesc atât de mult timp și efort pentru a obține rezultate bune la orice." (Cu alte cuvinte, nu mai lăsați pe nimeni să vă măsoare.) "Nu faceți nimic." "Stai în pat". "Să mă îmbăt." "Mănâncă." "Să țip la cineva dacă am ocazia". "Mănâncă ciocolată". "Să ascult muzică și să mă îmbufnez." "Să mă duc în dulapul meu și să stau acolo." "Să mă cert cu cineva." "Să plâng." "Să sparg ceva." "Ce mai e de făcut?"

Ce este de făcut! Știți, când am scris vinieta, am pus intenționat nota C+, nu F. A fost mai degrabă un examen intermediar decât unul final. A fost o amendă de parcare, nu un accident de mașină. Au fost "oarecum îndepărtați", nu respinși în mod categoric. Nu s-a întâmplat nimic catastrofal sau ireversibil. Cu toate acestea, din

această materie primă, mentalitatea fixă a creat sentimentul de eșec total și de paralizie.

Când le-am dat aceeași vinieta oamenilor cu mentalitate de creștere, iată ce au spus. Se gândeau:

"Trebuie să mă străduiesc mai mult la ore, să fiu mai atent când parchez mașina și să mă întreb dacă prietenul meu a avut o zi proastă."

"C+ mi-ar spune că trebuie să muncesc mult mai mult la acest curs, dar am la dispoziție restul semestrului pentru a-mi mări nota."

Au fost multe, multe altele de acest fel, dar cred că ați înțeles ideea. Acum, cum s-ar descurca ei? În mod direct.

"Aș începe să mă gândesc să învăț mai mult (sau să învăț într-un alt mod) pentru următorul test la acea clasă, aș plăti amenda și aș rezolva lucrurile cu cel mai bun prieten al meu data viitoare când vom vorbi." "M-aș uita la ce am greșit la examen, m-aș hotărî să mă descurc mai bine, aș plăti amenda de parcare și mi-aș suna prietena pentru a-i spune că am fost supărat cu o zi înainte."

"Să muncesc din greu la următoarea lucrare, să vorbesc cu profesorul, să fiu mai atent unde parchez sau să contest amenda și să aflu ce este în neregulă cu prietenul meu."

Nu trebuie să ai o mentalitate sau alta pentru a fi supărat. Cine nu ar fi? Lucruri precum o notă proastă sau o respingere din partea unui prieten sau a unei persoane dragi - acestea nu sunt evenimente amuzante. Nimeni nu-și dădea din buze cu poftă. Cu toate acestea, acei oameni cu mentalitatea de creștere nu se etichetau și nu își ridicau mâinile. Chiar dacă se simțeau tulburați, erau pregătiți să își asume riscurile, să înfrunte provocările și să continue să lucreze la ele.

DECI, CE ESTE NOU?

Este aceasta o idee atât de nouă? Avem o mulțime de zicale care subliniază importanța riscului și puterea de a persevera, cum ar fi "Nimic nu se riscă, nimic nu se câștigă" și "Dacă nu reușești din prima, încearcă, încearcă din nou" sau "Roma nu a fost construită într-o zi". (Apropo, am fost încântat să aflu că italienii au aceeași expresie). Ceea ce este cu adevărat uimitor este faptul că persoanele cu mentalitate fixă nu ar fi de acord. Pentru ei, este "Nimic riscat, nimic pierdut". "Dacă la început nu reușești, probabil că nu ai capacitatea necesară". "Dacă Roma nu a fost construită într-o zi, poate că nu a fost menită să fie." Cu alte cuvinte, riscul și efortul sunt două lucruri care ar putea să vă dezvăluie neajunsurile și să arate că nu ați fost la înălțimea sarcinii. De fapt, este surprinzător să vezi în ce măsură oamenii cu mentalitate fixă nu cred în depunerea de efort sau în obținerea de ajutor.

Ceea ce este, de asemenea, nou este faptul că ideile oamenilor despre risc și efort cresc din mentalitatea lor de bază. Nu este vorba doar de faptul că unii oameni recunosc valoarea provocării și importanța efortului. Cercetările noastre au arătat că acest lucru vine direct din mentalitatea de creștere. Atunci când îi învățăm pe oameni mentalitatea de creștere, cu accentul pe dezvoltare, aceste idei despre provocare și efort decurg de aici. În mod similar, nu este vorba doar de faptul că unii oameni se întâmplă să nu le placă provocarea și efortul. Atunci când îi punem (temporar) pe oameni într-o mentalitate fixă, cu accentul pe trăsături permanente, aceștia se tem rapid de provocări și devalorizează efortul.

Vedem deseori cărți cu titluri precum "Cele zece secrete ale celor mai de succes oameni din lume" care se îngheșuie pe rafturile librăriilor, iar aceste cărți pot oferi multe sfaturi utile. Dar, de obicei, ele sunt o listă de indicații fără legătură între ele, precum "Asumă-ți mai multe riscuri!" sau "Crede în tine însuși!". În timp ce rămâi admirând oamenii care pot face asta, nu este niciodată clar cum se potrivesc aceste lucruri între ele sau cum ai putea deveni tu vreodată așa. Așadar, ești inspirat pentru câteva zile, dar, practic, cei mai de succes oameni din lume au încă secretele lor.

În schimb, pe măsură ce începeți să înțelegeți mentalitatea fixă și mentalitatea de creștere, veți vedea exact cum un lucru duce la altul - cum credința că calitățile voastre sunt gravate în piatră duce la o mulțime de gânduri și acțiuni și cum credința că calitățile voastre pot fi cultivate duce la o mulțime de gânduri și acțiuni diferite, care vă duc pe un drum complet diferit. Este ceea ce noi, psihologii, numim o experiență Aha! Nu numai că am văzut acest lucru în cercetările mele atunci când îi învățăm pe oameni o nouă mentalitate, dar primesc mereu scrisori de la oameni care mi-au citit lucrarea.

Se recunosc pe ei înșiși: "În timp ce vă citeam articolul, m-am trezit spunând la nesfârșit: "Asta sunt eu, asta sunt eu!". " Ei văd legăturile: "Articolul dumneavoastră m-a uimit complet. Am simțit că am descoperit secretul universului!" Ei simt cum își reorientează mentalitatea: "Cu siguranță pot raporta un fel de revoluție personală care se petrece în gândirea mea, iar acesta este un sentiment incitant." Și pot pune în practică această nouă gândire pentru ei înșiși și pentru ceilalți: "Munca dumneavoastră mi-a permis să-mi transform munca cu copiii și să văd educația printr-o altă lentilă" sau "Am vrut doar să vă spun ce impact - la nivel personal și practic - a avut cercetarea dumneavoastră excepțională pentru sute de elevi." Primesc o mulțime de astfel de scrisori de la antrenori și lideri de afaceri, de asemenea.

## AUTOCUNOAȘTERE: CINE ARE O VIZIUNE CORECTĂ ASUPRA PROPRIILOR ACTIVE

### ȘI LIMITE?

Ei bine, poate că persoanele cu mentalitate de creștere nu se cred Einstein sau Beethoven, dar nu este mai probabil să aibă o părere exagerată despre abilitățile lor și să încerce lucruri de care nu sunt capabili? De fapt, studiile arată că oamenii sunt groaznici la estimarea abilităților lor. Recent, ne-am propus să vedem cine este cel mai probabil să facă acest lucru. Sigur, am constatat că oamenii își estimează foarte mult greșit performanțele și abilitățile. Dar cei cu mentalitate fixă au fost cei care au reprezentat aproape toată



inexactitatea. Persoanele cu mentalitatea de creștere au fost uimitor de exacte.

Dacă stai să te gândești, acest lucru are sens. Dacă, la fel ca cei care au o mentalitate de creștere, credeți că vă puteți dezvolta, atunci sunteți deschis la informații corecte despre abilitățile dumneavoastră actuale, chiar dacă acestea nu sunt măgulitoare. Mai mult, dacă ești orientat spre învățare, așa cum sunt ei, ai nevoie de informații exacte despre abilitățile tale actuale pentru a învăța eficient. Cu toate acestea, dacă totul este fie vești bune, fie vești proaste despre trăsăturile tale prețioase - așa cum se întâmplă în cazul persoanelor cu mentalitate fixă -, aproape inevitabil intră în scenă distorsiunea. Unele rezultate sunt amplificate, altele sunt explicate, iar înainte de a-ți da seama nu te mai cunoști deloc.

Howard Gardner, în cartea sa *Extraordinary Minds*, a ajuns la concluzia că persoanele excepționale au "un talent special pentru a-și identifica propriile puncte forte și puncte slabe". Este interesant faptul că cei care au o mentalitate de creștere par să aibă acest talent.

## CE ESTE ÎN MAGAZIN

Un alt lucru pe care oamenii excepționali par să-l aibă este un talent special de a transforma eșecurile vieții în succese viitoare. Cercetătorii în domeniul creativității sunt de acord. Într-un sondaj efectuat în rândul a 143 de cercetători în domeniul creativității, s-a ajuns la un consens larg în ceea ce privește ingredientul numărul unu în realizarea creativă. Și a fost exact tipul de perseverență și reziliență produsă de mentalitatea de creștere.

Poate vă întrebați din nou: Cum poate o singură credință să ducă la toate acestea - dragostea pentru provocare, încrederea în efort, rezistența în fața eșecurilor și un succes mai mare (mai creativ!)? În capitolele care urmează, veți vedea exact cum se întâmplă acest lucru: cum mentalitățile schimbă ceea ce oamenii urmăresc și ceea ce consideră ei a fi succes. Cum schimbă ele definiția, semnificația și impactul eșecului. Și cum schimbă semnificația cea mai profundă

a efortului. Veți vedea cum aceste mentalități se manifestă la școală, în sport, la locul de muncă și în relații. Veți vedea de unde vin și cum pot fi schimbate.

### Dezvoltă-ți mentalitatea

Ce mentalitate ai? Răspundeți la aceste întrebări despre inteligență. Citiți fiecare afirmație și decideți dacă sunteți în mare parte de acord cu ea sau nu.

1. Inteligența ta este ceva foarte elementar la tine, pe care nu-l poți schimba prea mult.
2. Poți învăța lucruri noi, dar nu poți schimba cu adevărat cât de inteligent ești.
3. Indiferent cât de multă inteligență ai, poți oricând să o schimbi destul de mult.
4. Poți oricând să schimbi substanțial cât de inteligent ești.

Întrebările 1 și 2 sunt întrebările cu mentalitate fixă. Întrebările 3 și 4 reflectă mentalitatea de creștere. Cu care dintre aceste mentalități ați fost mai mult de acord? Puteți fi un amestec, dar majoritatea oamenilor înclină spre una sau alta. Aveți, de asemenea, convingeri despre alte abilități. Ați putea înlocui "inteligența" cu "talent artistic", "abilități sportive" sau "abilități în afaceri". Încercați.

Nu este vorba doar de abilitățile tale, ci și de calitățile tale personale. Uitați-vă la aceste afirmații despre personalitate și caracter și decideți dacă sunteți în mare parte de acord sau în mare parte în dezacord cu fiecare dintre ele.

1. Sunteți un anumit tip de persoană și nu se pot face prea multe pentru a schimba cu adevărat acest lucru.
2. Indiferent ce fel de persoană ești, poți oricând să te schimbi substanțial.

3. Poți să faci lucrurile diferit, dar părțile importante din ceea ce ești nu pot fi cu adevărat schimbate.

4. Poți oricând să schimbi lucruri de bază despre tipul de persoană care ești.

În acest caz, întrebările 1 și 3 sunt întrebări cu mentalitate fixă, iar întrebările 2 și 4 reflectă mentalitatea de creștere. Cu care dintre ele ați fost mai mult de acord? A fost diferită de mentalitatea dumneavoastră privind inteligența? Se poate. "Mentalitatea ta de inteligență" intră în joc atunci când situațiile implică abilități mentale

"Mentalitatea de personalitate" intră în joc în situații care implică calitățile dumneavoastră personale - de exemplu, cât de fiabil, cooperant, grijuliu sau priceput din punct de vedere social sunteți. Mentalitatea fixă vă face să fiți preocupat de modul în care veți fi judecat; mentalitatea de creștere vă face să fiți preocupat de îmbunătățire.

Iată alte câteva moduri de a vă gândi la mentalități:

■ Gândește-te la cineva pe care îl cunoști și care este impregnat de mentalitatea fixă. Gândește-te la faptul că încearcă mereu să își demonstreze valoarea și că este foarte sensibilă la faptul că greșește sau face greșeli. V-ați întrebat vreodată de ce sunt așa? (Ești și tu așa?) Acum poți începe să înțelegi de ce.

■ Gândiți-vă la cineva pe care îl cunoașteți și care este priceput în ceea ce privește mentalitatea de creștere - cineva care înțelege că calitățile importante pot fi cultivate. Gândiți-vă la modul în care aceștia înfruntă obstacolele. Gândiți-vă la lucrurile pe care le fac pentru a se perfecționa. Care sunt câteva moduri în care ați dori să vă schimbați sau să vă perfecționați?

■ Bine, acum imaginați-vă că v-ați decis să învățați o limbă nouă și v-ați înscris la un curs. După câteva ședințe de curs,

instructorul vă cheamă în fața sălii și începe să vă pună întrebări una după alta.

Puneți-vă într-o mentalitate fixă. Capacitatea ta este în joc. Simțiți ochii tuturor asupra ta? Poți vedea fața instructorului care te evaluează? Simțiți tensiunea, simțiți cum ego-ul dumneavoastră se zbate și se clatină.

La ce altceva vă gândiți și ce simțiți?

Acum mergeți-vă într-o mentalitate de creștere. Ești un novice - de aceea te afli aici. Ești aici ca să înveți. Profesorul este o resursă pentru învățare. Simțiți cum tensiunea vă năvălește - simțiți cum

## Capitolul 2

### ÎN INTERIORUL MENTALITĂȚILOR

Când eram tânără, îmi doream un partener ca un prinț. Foarte chipeș, foarte de succes. Un mare brânză. Voiam o carieră strălucitoare, dar nimic prea greu sau riscant. Și am vrut ca toate acestea să vină la mine ca o validare a ceea ce eram.

Vor trece mulți ani până când voi fi mulțumit. Aveam un tip grozav, dar era un om în devenire. Am o carieră grozavă, dar este o provocare constantă. Nimic nu a fost ușor. Atunci de ce sunt mulțumită? Mi-am schimbat mentalitatea. Am schimbat-o din cauza muncii mele. Într-o zi, studenta mea doctorandă, Mary Bandura, și cu mine încercam să înțelegem de ce unii studenți erau atât de preocupați să-și demonstreze abilitățile, în timp ce alții puteau să se lase pur și simplu să învețe.

Dintr-o dată ne-am dat seama că abilitatea are două sensuri, nu unul: o abilitate fixă, care trebuie dovedită, și o abilitate schimbătoare, care poate fi dezvoltată prin învățare.

Așa s-au născut mentalitățile. Am știut instantaneu pe care o aveam. Mi-am dat seama de ce fusesem întotdeauna atât de preocupat de

greșeli și eșecuri. Și am recunoscut pentru prima dată că am avut de ales.

Când intri într-o mentalitate, intri într-o lume nouă. Într-o lume - lumea trăsăturilor fixe - succesul constă în a dovedi că ești inteligent sau talentat. Să te validezi pe tine însuși. În cealaltă - lumea calităților schimbătoare - este vorba despre a te strădui să înveți ceva nou. Să te dezvolti.

Într-o lume, eșecul înseamnă să ai un eșec. Să primești o notă proastă. Pierderea unui turneu. Să fii concediat. Să fii respins. Înseamnă că nu ești inteligent sau talentat. În cealaltă lume, eșecul înseamnă că nu te dezvolti. Să nu atingi lucrurile pe care le prețuiești. Înseamnă că nu-ți împlinești potențialul.

Într-o lume, efortul este un lucru rău. La fel ca și eșecul, înseamnă că nu ești inteligent sau talentat. Dacă ai fi fost, nu ai fi avut nevoie de efort. În cealaltă lume, efortul este ceea ce te face inteligent sau talentat.

Aveți de ales. Mentalitățile sunt doar convingeri. Sunt convingeri puternice, dar sunt doar ceva în mintea ta și îți poți schimba părerea. În timp ce citești, gândește-te unde ai vrea să ajungi și ce mentalitate te va duce acolo.

**SUCESUL CONSTĂ ÎN A ÎNVĂȚA - SAU ÎN A DOVEDI CĂ EȘTI DEȘTEPT?**

Benjamin Barber, un eminent teoretician politic, a spus odată: "Eu nu împart lumea în slabi și puternici, sau în succese și eșecuri .....Eu împart lumea în cei care învață și cei care nu învață".

Ce naiba ar face pe cineva să nu învețe? Toată lumea se naște cu o dorință intensă de a învăța. Sugarii își extind zilnic abilitățile. Nu doar abilitățile obișnuite, ci și cele mai dificile sarcini ale vieții, cum ar fi să învețe să meargă și să vorbească. Ei nu decid niciodată că este prea greu sau că nu merită efortul. Bebelușii nu își fac griji că fac greșeli

sau că se umilesc singuri. Ei merg, cad, se ridică. Pur și simplu înaintează.

Ce ar putea pune capăt acestei învățături exuberante? Mentalitatea fixă. De îndată ce copiii devin capabili să se autoevalueze, unii dintre ei încep să se teamă de provocări. Se tem să nu fie inteligenți. Am studiat mii de oameni, de la preșcolari încoace, și este uluitor cât de mulți resping o oportunitate de a învăța.

Le-am oferit copiilor de patru ani posibilitatea de a alege: puteau reface un puzzle ușor sau puteau încerca unul mai greu. Chiar și la această vârstă fragedă, copiii cu mentalitate fixă - cei care credeau în trăsături fixe - au ales varianta sigură. Copiii care se nasc inteligenți "nu fac greșeli", ne-au spus ei.

Copiii cu mentalitate de creștere - cei care credeau că poți deveni mai deștept - credeau că este o alegere ciudată. De ce mă întrebați asta, doamnă? De ce ar vrea cineva să continue să facă același puzzle la nesfârșit? Au ales unul greu după altul. "Mor de nerăbdare să le rezolv!", a exclamat o fetiță.

Așadar, copiii cu mentalitate fixă vor să se asigure că reușesc. Oamenii inteligenți ar trebui să reușească întotdeauna. Dar pentru copiii cu o mentalitate de creștere, succesul constă în a se strădui. Este vorba despre a deveni mai inteligenți. O fată din clasa a șaptea a rezumat acest lucru. "Cred că inteligența este ceva pentru care trebuie să muncești... nu îți este dată pur și simplu...".

Majoritatea copiilor, dacă nu sunt siguri de

un răspuns, nu vor ridica mâna pentru a răspunde la întrebare.

Dar ceea ce fac de obicei este să ridic mâna, pentru că dacă greșesc, atunci greșeala mea va fi corectată. Sau ridic mâna și spun: "Cum s-ar putea rezolva acest lucru?" sau "Nu înțeleg. Puteți să mă ajutați?". Doar făcând asta îmi sporesc inteligența."

Dincolo de puzzle-uri

Una e să renunți la un puzzle. Altul este să renunți la o oportunitate care este importantă pentru viitorul tău. Pentru a vedea dacă acest lucru se va întâmpla, am profitat de o situație neobișnuită. La Universitatea din Hong Kong, totul este în limba engleză. Cursurile sunt în engleză, manualele sunt în engleză, iar examenele sunt în engleză. Dar unii studenți care intră la universitate nu vorbesc fluent limba engleză, așa că ar fi logic ca ei să facă ceva în grabă în acest sens.

Pe măsură ce studenții soseau pentru a se înscrie în primul an, știam care dintre ei nu cunoșteau limba engleză. Și le-am pus o întrebare cheie: Dacă facultatea ar oferi un curs pentru studenții care trebuie să-și îmbunătățească cunoștințele de limba engleză, l-ați urma?

De asemenea, am măsurat mentalitatea lor. Am făcut acest lucru întrebându-i cât de mult sunt de acord cu afirmații de genul acesta: "Ai o anumită cantitate de inteligență și nu poți face prea multe pentru a o schimba." Persoanele care sunt de acord cu acest tip de afirmație înclină spre o mentalitate fixă.

Cei care înclină spre o mentalitate de creștere sunt de acord că: "Întotdeauna poți schimba substanțial cât de inteligent ești."

Mai târziu, am analizat cine a acceptat cursul de engleză. Studenții cu mentalitate de creștere au spus un da categoric. Dar cei cu mentalitate fixă nu au fost foarte interesați.

Crezând că succesul este legat de învățare, elevii cu mentalitatea de creștere au profitat de această șansă. Dar cei cu mentalitate fixă nu au vrut să-și expună deficiențele. În schimb, pentru a se simți deștepți pe termen scurt, erau dispuși să își pună în pericol cariera universitară.

În acest fel, mentalitatea fixă îi transformă pe oameni în persoane care nu învață.

Undele cerebrale spun povestea

Se poate vedea chiar și diferența dintre undele cerebrale ale oamenilor. Oameni cu ambele mentalități au venit în laboratorul nostru de unde cerebrale de la Columbia. În timp ce răspundeau la întrebări dificile și primeau feedback, am fost curioși să aflăm când undele lor cerebrale le arătau că sunt interesați și atenți.

Persoanele cu o mentalitate fixă erau interesate doar atunci când feedback-ul se referea la capacitatea lor. Undele lor cerebrale arătau că erau foarte atenți atunci când li se spunea dacă răspunsurile lor erau corecte sau greșite. Dar atunci când li se prezentau informații care îi puteau ajuta să învețe, nu existau semne de interes. Chiar și atunci când au primit un răspuns greșit, nu erau interesați să afle care era răspunsul corect.

Doar persoanele cu o mentalitate de creștere au acordat o atenție deosebită informațiilor care le puteau extinde cunoștințele. Doar pentru ei învățarea era o prioritate.

Care este prioritatea ta?

Dacă ar trebui să alegeți, care ar fi? O mulțime de succes și validare sau o mulțime de

provocări?

Nu doar în cadrul sarcinilor intelectuale oamenii trebuie să facă aceste alegeri. De asemenea, oamenii trebuie să decidă ce fel de relații își doresc: cele care le susțin ego-ul sau cele care îi provoacă să se dezvolte? Cine este partenerul ideal? Am adresat această întrebare tinerilor adulți și iată ce ne-au

răspuns. Persoanele cu mentalitate fixă au spus că perechea ideală ar fi:

Puneți-i pe un piedestal.

Fă-i să se simtă



perfecti. Adorați-i.

Cu alte cuvinte, perechea perfectă ar consacra calitățile lor fixe. Soțul meu spune că el obișnuia să simtă acest lucru, că voia să fie zeul unei religii formate dintr-o singură persoană (a partenerului său). Din fericire, a renunțat la această idee înainte de a mă cunoaște.

Persoanele cu mentalitate de creștere au sperat la un alt fel de partener. Ei au spus că partenerul lor ideal era cineva care ar fi:

Vedeți-le defectele și ajutați-i să lucreze la ele.

Provoacă-i să devină o persoană mai bună.

Încurajați-i să învețe lucruri noi.

Cu siguranță, nu își doreau oameni care să se ia de ei sau să le submineze stima de sine, dar își doreau oameni care să le încurajeze dezvoltarea. Ei nu au presupus că sunt ființe complet evaluate, fără cusur, care nu mai au nimic de învățat.

Vă gândiți deja: "Ce se întâmplă dacă doi oameni cu mentalități diferite se întâlnesc"? O femeie cu mentalitate de creștere povestește despre căsătoria ei cu un bărbat cu mentalitate fixă:

Abia îmi scosesem tot orezul din păr când am început să-mi dau seama că am făcut o mare greșeală. De fiecare dată când spuneam ceva de genul "De ce nu încercăm să ieșim mai des în oraș?" sau "Mi-ar plăcea să mă consulți înainte de a lua decizii", el era devastat. Apoi, în loc să vorbesc despre problema pe care am ridicat-o, trebuia să petrec literalmente o oră reparând răul și făcându-l să se simtă din nou bine.

În plus, apoi alerga la telefon pentru a-și suna mama, care îl copleșea întotdeauna cu adorația constantă de care părea să aibă nevoie. Eram amândoi tineri și noi în căsnicie. Eu voiam doar să comunic.

Deci, ideea soțului despre o relație de succes - acceptare totală și necritică - nu era cea a soției. Iar ideea soției despre o relație de succes - confruntarea problemelor - nu era cea a soțului. Creșterea unei persoane era coșmarul celeilalte.

## Boala CEO

Apropo de domnia de pe un pedestal și de dorința de a fi văzut ca fiind perfect, nu veți fi surprins că acest lucru este adesea numit "boala CEO". Lee Iacocca a avut un caz grav de așa ceva. După succesul său inițial ca șef al Chrysler Motors, Iacocca semăna remarcabil cu copiii noștri de patru ani cu mentalitate fixă. A continuat să scoată pe piață aceleași modele de mașini la nesfârșit, cu schimbări doar superficiale. Din nefericire, erau modele pe care nimeni nu le mai dorea.

Între timp, companiile japoneze regândiseră complet modul în care ar trebui să arate și să funcționeze mașinile. Știm cum a decurs acest lucru. Mașinile japoneze au cucerit rapid piața.

Directorii executivi se confruntă tot timpul cu această alegere. Ar trebui să se confrunte cu defectele lor sau ar trebui să creeze o lume în care să nu aibă niciunul? Lee Iacocca a ales a doua variantă. S-a înconjurat de adoratori, i-a exilat pe cei care îl criticau - și a pierdut rapid contactul cu direcția în care se îndrepta domeniul său. Lee Iacocca devenise un non-învățător.

Dar nu toată lumea se îmbolnăvește de boala CEO. Mulți mari lideri se confruntă în mod regulat cu defectele lor. Darwin Smith, uitându-se în urmă la performanța sa extraordinară la Kimberly-Clark, a declarat: "Nu am încetat niciodată să încerc să fiu calificat pentru postul respectiv." Acești oameni, la fel ca studenții din Hong Kong cu mentalitatea de creștere, nu au încetat niciodată să urmeze cursul de remediere.

Directorii executivi se confruntă cu o altă dilemă. Aceștia pot alege strategii pe termen scurt care să crească acțiunile companiei și să se

facă să pară eroi. Sau pot lucra pentru o îmbunătățire pe termen lung -riscând ca Wall Street

dezaprobare, deoarece pun bazele sănătății și creșterii companiei pe termen lung.

Albert Dunlap, care se autoproclama o minte fixă, a fost adus pentru a redresa Sunbeam. El a ales strategia pe termen scurt de a părea un erou pe Wall Street. Acțiunile au crescut, dar compania s-a prăbușit.

Lou Gerstner, un adept declarat al gândirii de creștere, a fost chemat pentru a redresa IBM. În timp ce se apuca de sarcina enormă de a revizui cultura și politicile IBM, prețurile acțiunilor stagnau, iar Wall Street rânjea. L-au numit un eșec. Cu toate acestea, câțiva ani mai târziu, IBM era din nou lider în domeniul său.

## Stretching

Oamenii care au o mentalitate de creștere nu caută doar provocările, ci se bucură de ele. Cu cât provocarea este mai mare, cu atât se întinde mai mult. Și nicăieri nu se poate vedea mai clar decât în lumea sportului. Poți vedea cum oamenii se întind și cresc.

Mia Hamm, cea mai mare vedetă feminină de fotbal a timpului ei, o spune direct. "Toată viața mea am jucat în sus, ceea ce înseamnă că m-am provocat cu jucătoare mai mari, mai mari, mai abile, mai experimentate -pe scurt, mai bune decât mine." Mai întâi a jucat cu fratele ei mai mare. Apoi, la zece ani, s-a alăturat echipei de băieți de unsprezece ani. Apoi s-a aruncat în echipa universitară numărul unu din Statele Unite. "În fiecare zi încercam să joc la nivelul lor ... și mă perfecționez mai repede decât am visat vreodată că este posibil."

Patricia Miranda era o puștoaică dolofană și neatletică din liceu care voia să facă lupte. După o bătaie cruntă pe saltea, i s-a spus: "Ești o glumă". Mai întâi a plâns, apoi a simțit: "Asta chiar m-a făcut să mă hotărăsc... Trebuia să continui și trebuia să știu dacă efortul,

concentrarea, credința și antrenamentul mă puteau legitima cumva ca luptător". De unde a luat această hotărâre?

Miranda a fost crescută într-o viață lipsită de provocări. Dar când mama ei a murit din cauza unui anevrism la vârsta de 40 de ani, Miranda, în vârstă de 10 ani, a venit cu un principiu. "Când zaci pe patul de moarte, unul dintre lucrurile mișto pe care trebuie să le spui este: "M-am explorat cu adevărat". Acest sentiment de urgență a fost insuflat când a murit mama mea. Dacă treci prin viață făcând doar lucruri ușoare, să-ți fie rușine." Așa că atunci când luptele libere au reprezentat o provocare, ea a fost pregătită să o accepte.

Efortul ei a dat roade. La douăzeci și patru de ani, Miranda râdea ultima. A câștigat locul pentru grupa ei de greutate în echipa olimpică americană și s-a întors acasă de la Atena cu o medalie de bronz. Și ce a urmat? Facultatea de Drept de la Yale. Oamenii au îndemnat-o să rămână acolo unde era deja în top, dar Miranda a simțit că era mai interesant să înceapă din nou de jos și să vadă în ce poate să se dezvolte de data aceasta.

Extinderea dincolo de posibilități

Uneori, oamenii cu o mentalitate de creștere se întind atât de mult încât fac imposibilul. În 1995, actorul Christopher Reeve a fost aruncat de pe un cal. Avea gâtul rupt, măduva spinării a fost ruptă de creier și era complet paralizat sub gât. Știința medicală a spus: "Îmi pare foarte rău. Acceptați acest lucru.

Cu toate acestea, Reeve a început un program de exerciții fizice exigent care presupunea mișcarea tuturor părților corpului său paralizat cu ajutorul stimulării electrice. De ce nu putea să învețe să se miște din nou? De ce nu putea creierul său să dea din nou comenzi la care corpul său să se supună? Medicii l-au avertizat că era în negare și că se pregătea pentru dezamăgire. Văzuseră acest lucru înainte și era un semn rău pentru adaptarea sa. Dar, într-adevăr, ce altceva făcea Reeve cu timpul său? Exista un proiect mai bun?

Cinci ani mai târziu, Reeve a început să-și recapete mișcările. Mai întâi mâinile, apoi brațele, apoi picioarele și apoi trunchiul. Era departe de a fi vindecat, dar scanările cerebrale au arătat că creierul său trimitea din nou semnale către corp la care acesta răspundea. Reeve nu numai că și-a extins abilitățile, dar a schimbat întregul mod în care știința gândește despre sistemul nervos și potențialul său de recuperare. Astfel, el a deschis o nouă perspectivă pentru cercetare și o nouă cale de speranță pentru persoanele cu leziuni ale măduvei spinării.

Prosperând pe un lucru sigur

În mod clar, oamenii cu mentalitate de creștere prosperă atunci când se extind. Când prosperă persoanele cu mentalitate fixă? Atunci când lucrurile sunt în siguranță la îndemâna lor. Dacă lucrurile devin prea provocatoare -când nu se simt inteligenți sau talentați - își pierd interesul.

Am văzut cum se întâmplă acest lucru în timp ce urmăream studenții la medicină în primul lor semestru de chimie. Pentru mulți studenți, acesta este scopul vieții lor: să devină medici. Iar acesta este cursul care decide cine va deveni unul dintre ei. Și este un curs al naibii de greu. Nota medie la fiecare examen este C+, pentru studenți care rareori au văzut ceva mai puțin de 10.

Majoritatea elevilor au început prin a fi destul de interesați de chimie. Cu toate acestea, pe parcursul semestrului, s-a întâmplat ceva. Elevii cu mentalitate fixă au rămas interesați doar atunci când au avut rezultate bune imediat. Cei cărora li s-a părut dificil au prezentat o scădere mare a interesului și plăcerii. Dacă nu era o mărturie a inteligenței lor, nu se puteau bucura de ea.

"Cu cât devine mai greu", a relatat un elev, "cu atât mai mult trebuie să mă forțez să citesc cartea și să învăț pentru teste. Înainte eram entuziasmat de chimie, dar acum, de fiecare dată când mă gândesc la ea, am o senzație de rău în stomac."

În schimb, elevii cu mentalitate de creștere au continuat să arate același nivel ridicat de interes chiar și atunci când au considerat că munca este foarte dificilă. "Este mult mai dificil pentru mine decât am crezut că va fi, dar este ceea ce vreau să fac, așa că asta nu face decât să mă facă mai determinat. Atunci când îmi spun că nu pot, asta mă face să merg mai departe." Provocarea și interesul au mers mână în mână.

Am văzut același lucru la elevii mai tineri. Le-am dat elevilor din clasa a cincea puzzle-uri interesante, care le-au plăcut tuturor. Dar când le-am făcut mai dificile, copiii cu mentalitate fixă au arătat o mare scădere a plăcerii.

De asemenea, s-au răzgândit în privința luării unora acasă pentru a exersa. "Este în regulă, puteți să le păstrați. Eu deja le am", a mințit un copil. De fapt, nu puteau fugi de ele suficient de repede.

Acest lucru a fost la fel de adevărat și în cazul copiilor care au fost cei mai buni rezolvatori de puzzle-uri. Faptul de a avea "talent la puzzle" nu a împiedicat declinul.

Pe de altă parte, copiii cu o mentalitate de creștere nu se puteau îndepărta de problemele dificile. Acestea erau preferatele lor și acestea erau cele pe care doreau să le ia acasă. "Ați putea să scrieți numele acestor puzzle-uri", a întrebat un copil, "pentru ca mama să îmi poată cumpăra altele când acestea se vor termina?"

Nu cu mult timp în urmă, am citit cu interes despre Marina Semionova, o mare dansatoare și profesoară rusă, care a inventat un mod inedit de a-și selecta elevii. A fost un test inteligent pentru mentalitate. După cum povestește o fostă elevă: "Elevii ei trebuie mai întâi să supraviețuiască unei perioade de probă, în timp ce ea urmărește să vadă cum reacționezi la laude și la corecții. Cei care răspund mai bine la corecție sunt considerați merituoși."

Cu alte cuvinte, ea îi separă pe cei care se bucură de ceea ce este ușor - ceea ce au stăpânit deja - de cei care se bucură de ceea ce este greu. Nu voi uita

niciodată prima dată când m-am auzit spunând: "Este greu. E distractiv". Acela a fost momentul în care am știut că schimbam mentalități.

Când te simți inteligent:

Când ești impecabil sau când înveți?

Complotul este pe cale să se îngroașe, pentru că în mentalitatea fixă nu este suficient să reușești. Nu este suficient doar să pari inteligent și talentat. Trebuie să fii aproape fără cusur. Și trebuie să fii fără cusur

imediat. Am întrebat oameni, de la elevi de școală primară până la tineri adulți, "Când te simți inteligent?". Diferențele au fost izbitoare. Persoanele cu mentalitate fixă au spus:

"Este atunci când nu fac nicio greșală."

"Când termin ceva repede și e perfect."

"Când ceva este ușor pentru mine, dar alți oameni nu pot face asta."

Este vorba de a fi perfect în acest moment. Dar oamenii cu mentalitatea de creștere au spus:

"Când este foarte greu, când mă străduiesc din greu și pot face ceva ce nu am putut

face înainte." Sau "[Când] lucrez mult timp la ceva și încep să îmi dau seama ce

anume."

Pentru ei nu este vorba de perfecțiune imediată. Este vorba de a învăța ceva în timp: de a înfrunța o provocare și de a face progrese.

Dacă aveți abilități,

De ce ar trebui să aveți nevoie de învățare?

De fapt, persoanele cu mentalitate fixă se așteaptă ca abilitatea să apară de la sine, înainte de a avea loc orice învățare. La urma urmei, dacă o ai, o ai, iar dacă nu o ai, nu o ai. Văd acest lucru tot timpul.

Dintre toți candidații din întreaga lume, departamentul meu de la Columbia admitea șase noi studenți absolvenți pe an. Cu toții aveau rezultate uimitoare la teste, note aproape perfecte și recomandări entuziaste din partea unor cercetători eminenți. În plus, fuseseră curtați de cele mai bune școli de absolvire.

A fost nevoie de o singură zi pentru ca unii dintre ei să se simtă complet impostori. Ieri erau niște șmecheri, astăzi sunt niște ratați. Iată ce se întâmplă. Se uită la facultatea cu lista noastră lungă de publicații. "Doamne, nu pot să fac asta". Se uită la studenții avansați care trimit articole pentru publicare și scriu propuneri de granturi. "Doamne, nu pot face asta". Știu cum să dea teste și să ia note de 10, dar nu știu cum să facă asta - încă. Ei uită de încă.

Nu pentru asta e școala, pentru a învăța? Ei sunt acolo pentru a învăța cum să facă aceste lucruri, nu pentru că știu deja totul.

Mă întreb dacă nu cumva asta s-a întâmplat cu Janet Cooke și Stephen Glass. Amândoi au fost tineri reporteri care au urcat vertiginos în vârf pe baza unor articole fabricate. Janet Cooke a câștigat un premiu Pulitzer pentru articolele sale din Washington Post despre un băiat de opt ani care era dependent de droguri. Băiatul nu a existat, iar mai târziu i-a fost retras premiul. Stephen Glass a fost puștiul-minune de la The New Republic, care părea să aibă povești și surse la care reporterii doar visează. Sursele nu existau, iar poveștile nu erau adevărate.

Janet Cooke și Stephen Glass trebuiau să fie perfecți imediat? Au simțit că recunoașterea ignoranței i-ar fi discreditat în fața colegilor lor? Credeau că ar trebui să fie deja ca reporterii de renume înainte de a se strădui să învețe cum se face? "Eram vedete - vedete precoce", a scris Stephen Glass, "și asta era ceea ce conta".



Publicul îi înțelegea ca pe niște trișori, și trișau. Dar eu îi înțeleg ca pe niște tineri talentați - tineri disperați - care au cedat presiunilor unei mentalități fixe.

În anii '60 exista o vorbă care spunea: "A deveni este mai bine decât a fi." Mentalitatea fixă nu le permite oamenilor luxul de a deveni. Ei trebuie să fie deja.

Un scor de test este pentru totdeauna

Haideți să analizăm mai îndeaproape de ce, în mentalitatea fixă, este atât de important să fii perfect chiar acum. Asta pentru că un test - sau o evaluare - vă poate măsura pentru totdeauna.

În urmă cu douăzeci de ani, la vârsta de cinci ani, Loretta și familia ei au venit în Statele Unite. Câteva zile mai târziu, mama ei a dus-o la noua ei școală, unde i-au dat imediat un test. Următorul lucru pe care l-a știut, era în clasa ei de grădiniță - dar nu era Eagles, clasa de elită a grădiniței.

Cu timpul, însă, Loretta a fost transferată la Eagles și a rămas cu acel grup de elevi până la sfârșitul liceului, obținând o mulțime de premii academice pe parcurs. Cu toate acestea, ea nu a simțit niciodată că aparține.

Acel prim test, a fost convinsă, i-a diagnosticat capacitatea fixă și a spus că nu era un adevărat Vultur. Nu conta că avea cinci ani și tocmai făcuse o schimbare radicală într-o țară nouă. Sau că poate nu mai era loc în Vulturi de ceva vreme. Sau că poate școala a decis că ar fi avut o tranziție mai ușoară într-o clasă mai discretă. Există atât de multe moduri de a înțelege ce s-a întâmplat și ce a însemnat. Din nefericire, ea a ales-o pe cea greșită. Pentru că, în lumea mentalității fixe, nu există nicio modalitate de a deveni un Vultur. Dacă ai fi fost un Vultur adevărat, ai fi trecut testul cu brio și ai fi fost aclamat imediat ca Vultur.

Este Loretta un caz rar, sau acest tip de gândire este mai frecvent decât ne dăm seama?

Pentru a afla, am arătat elevilor de clasa a cincea o cutie de carton închisă și le-am spus că înăuntru se află un test. Acest test, am spus, măsoară o abilitate școlară importantă. Nu le-am spus nimic mai mult. Apoi le-am pus întrebări despre test. Mai întâi, am vrut să ne asigurăm că au acceptat descrierea noastră, așa că i-am întrebat: În ce măsură credeți că acest test măsoară o abilitate școlară importantă? Toți ne crezuseră pe cuvânt.

Apoi am întrebat: Credeți că acest test măsoară cât de inteligent sunteți? Și: Credeți că acest test măsoară cât de deștept veți fi când veți fi mari?

Elevii cu mentalitate de creștere ne crezuseră pe cuvânt că testul măsoară o abilitate importantă, dar nu credeau că măsoară cât de deștepti erau. Și cu siguranță nu credeau că le va spune cât de deștepti vor fi când vor crește. De fapt, unul dintre ei ne-a spus: "În niciun caz! Niciun test nu poate face asta".

Dar elevii cu mentalitate fixă nu au crezut pur și simplu că testul poate măsoara o abilitate importantă. De asemenea, credeau - la fel de puternic - că poate măsoară cât de inteligenți sunt. Și cât de deștepti vor fi când vor crește.

Ei au acordat unui singur test puterea de a măsoara inteligența lor cea mai elementară acum și pentru totdeauna. Au dat acestui test puterea de a-i defini. De aceea, fiecare succes este atât de important.

O altă privire asupra potențialului

Acest lucru ne duce înapoi la ideea de "potențial" și la întrebarea dacă testele sau experții ne pot spune care este potențialul nostru, de ce suntem capabili, care va fi viitorul nostru. Mentalitatea fixă spune că da.

Puteți pur și simplu să măsurați capacitatea fixă chiar acum și să o proiectați în viitor. Trebuie doar să dai testul sau să întrebi expertul. Nu este nevoie de un glob de cristal.

Atât de răspândită este credința că potențialul poate fi cunoscut chiar acum, încât Joseph P. Kennedy s-a simțit încrezător când i-a spus lui Morton Downey Jr. că va fi un eșec. Ce făcuse Downey - mai târziu o celebră

personalitate de televiziune și autor? Păi, purtase șosete roșii și pantofi maro la Stork Club, un club de noapte de lux din New York.

"Morton", i-a spus Kennedy, "nu cunosc pe nimeni pe care să fi întâlnit în viața mea purtând șosete roșii și pantofi maro care să fi reușit vreodată. Tinere, lasă-mă să-ți spun acum, tu ieși în evidență, dar nu ieși în evidență în așa fel încât oamenii să te admire vreodată."

Mulți dintre cei mai realizați oameni ai epocii noastre au fost considerați de experți ca neavând niciun viitor. Jackson Pollock, Marcel Proust, Elvis Presley, Ray Charles, Lucille Ball și Charles Darwin au fost cu toții considerați ca având un potențial scăzut în domeniile pe care le-au ales. Iar în unele dintre aceste cazuri, este foarte posibil să fi fost adevărat că nu s-au remarcat de la bun început.

Dar potențialul nu este oare capacitatea cuiva de a-și dezvolta abilitățile cu efort și coaching în timp? Și tocmai asta este ideea. De unde putem ști unde vor ajunge efortul, pregătirea și timpul? Cine știe - poate că experții au avut dreptate în privința lui Jackson, Marcel, Elvis, Ray, Lucille și Charles - în ceea ce privește abilitățile lor la momentul respectiv. Poate că nu erau încă oamenii care aveau să devină.

Am fost odată la Londra la o expoziție a primelor picturi ale lui Paul Cezanne. Pe drum, m-am întrebat cine a fost Cezanne și cum erau picturile sale înainte de a fi pictorul pe care îl cunoaștem astăzi. Eram intens curioasă, deoarece Cezanne este unul dintre artiștii mei favoriți și omul care a pregătit terenul pentru o mare parte din arta modernă. Iată ce am găsit: Unele dintre picturi erau destul de proaste. Eram scene exagerate, unele violente, cu oameni pictați în mod amatoricesc. Deși au existat câteva picturi care îl prefigurau pe

Cezanne de mai târziu, multe dintre ele nu au fost așa. Oare primul Cezanne nu era talentat? Sau pur și simplu a fost nevoie de timp pentru ca Cezanne să devină Cezanne?

Persoanele cu o mentalitate de creștere știu că este nevoie de timp pentru ca potențialul să înflorească. Recent, am primit o scrisoare furioasă de la un profesor care a răspuns la unul dintre sondajele noastre. Sondajul prezenta un elev ipotetic, Jennifer, care obținuse 65 la sută la un examen de matematică. Apoi le cere profesorilor să ne spună cum s-ar purta cu ea.

Profesorii cu mentalitate fixă au fost mai mult decât bucuroși să ne răspundă la întrebări. Ei au simțit că, știind scorul lui Jennifer, aveau o idee bună despre cine era și de ce era capabilă. Recomandările lor au abundat. Domnul Riordan, în schimb, era furios. Iată ce a scris.

Pentru cine este interesat:

După ce am completat partea dedicată educatorilor din recentul dvs. sondaj, trebuie să solicit ca rezultatele mele să fie excluse din studiu. Consider că studiul în sine nu este solid din punct de vedere științific....

Din nefericire, testul folosește o premisă greșită, cerând profesorilor să facă presupuneri despre un anumit elev pe baza a nimic altceva decât un număr pe o pagină.....Performanța nu se poate baza pe o singură evaluare.

Nu se poate determina panta unei drepte având în vedere un singur punct, deoarece nu există o dreaptă de la care să se înceapă. Un singur punct în timp nu arată tendințele, îmbunătățirea, lipsa de efort sau abilitățile matematice. .

Cu stimă,

Michael D. Riordan

Am fost încântat de critica domnului Riordan și nu puteam fi mai mult decât de acord cu ea. O evaluare la un moment dat are puțină valoare pentru a înțelege capacitatea cuiva, cu atât mai puțin potențialul său de a reuși în viitor. A fost îngrijorător cât de mulți profesori au crezut contrariul, și acesta a fost scopul studiului nostru.

Ideea că o singură evaluare te poate măsura pentru totdeauna este cea care creează urgența pentru cei cu mentalitate fixă. De aceea, ei trebuie să reușească perfect și imediat. Cine își poate permite luxul de a încerca să crească atunci când totul este în joc chiar acum?

Există un alt mod de a judeca potențialul? NASA a crezut că da. Atunci când au solicitat candidaturi pentru astronauți, au respins persoanele cu un istoric de succes și au selectat în schimb persoane care au avut eșecuri semnificative și care și-au revenit după ele. Jack Welch, celebrul director general al General Electric, alegea directorii pe baza "pistei", adică a capacității lor de creștere. Și amintiți-vă de Marina Semyonova, celebra profesoară de balet, care alegea elevii care erau energizați de critici. Cu toții respingeau ideea de abilitate fixă și selectau în schimb pentru mentalitate.

Dovedind că ești special

Atunci când oamenii cu mentalitate fixă optează pentru succes în locul creșterii, ce încearcă de fapt să demonstreze? Că sunt speciali. Chiar că sunt superiori.

Când i-am întrebat: "Când vă simțiți inteligenți?", mulți dintre ei au vorbit despre momentele în care s-au simțit ca o persoană specială, cineva care era diferit și mai bun decât ceilalți oameni.

Până când am descoperit mentalitățile și modul în care funcționează, și eu mă consideram mai talentată decât alții, poate chiar mai demnă decât alții datorită înzestrării mele. Cel mai înfricoșător gând, pe care rareori îl aveam, era posibilitatea de a fi obișnuit. Acest tip de gândire m-a determinat să am nevoie de o validare constantă. Fiecare comentariu, fiecare privire era semnificativă - era înregistrată pe fișa mea de punctaj de inteligență, pe fișa de punctaj de

atractivitate, pe fișa de punctaj de simpatie. Dacă o zi mergea bine, mă puteam bucura de cifrele mele mari.

Într-o seară de iarnă foarte rece, am mers la operă. În acea seară, opera a fost tot ceea ce îți dorești și toată lumea a rămas până la sfârșit - nu doar până la sfârșitul operei, ci până la toate apelurile de cortină. Apoi neam revărsat cu toții în stradă și toți am vrut taxiuri. Îmi amintesc clar. Era trecut de miezul nopții, erau șapte grade, era un vânt puternic și, pe măsură ce trecea timpul, deveneam din ce în ce mai nefericită. Eram acolo, făcând parte dintr-o mulțime nediferențiată. Ce șanse aveam? Dintr-o dată, un taxi a oprit chiar lângă mine. Mânerul ușii din spate s-a aliniat perfect cu mâna mea, iar când am intrat, șoferul a anunțat: "Erai diferit". Am trăit pentru aceste momente. Nu numai că eram specială. Putea fi detectat de la distanță.

Mișcarea de stimă de sine încurajează acest tip de gândire și a inventat chiar dispozitive care să te ajute să îți confirmi superioritatea. Am dat recent peste o reclamă pentru un astfel de produs. Doi dintre prietenii mei îmi trimit în fiecare an o listă ilustrată cu primele zece lucruri pe care nu mi le-au luat de Crăciun. Din ianuarie până în noiembrie, ei decupă articolele candidate din cataloage sau le descarcă de pe internet. În decembrie, ei selectează câștigătorii. Unul dintre preferatele mele dintotdeauna este toaleta de buzunar, pe care o pliezi și o readuci în buzunar după ce o folosești. Anul acesta, preferatul meu a fost oglinda i love me, o oglindă cu "i love me" scris cu majuscule uriașe pe jumătatea de jos. Privind în ea, îți poți administra mesajul ție însuși și nu aștepti ca lumea exterioară să îți anunțe caracterul tău special.

Bineînțeles, oglinda este destul de inofensivă. Problema este atunci când special începe să însemne mai bine decât alții. O ființă umană mai valoroasă. O persoană superioară. O persoană îndreptățită.

Special, superior, îndreptățit

John McEnroe avea o mentalitate fixă: El credea că talentul este totul. Nu-i plăcea să învețe. Nu se bucura de provocări; atunci când

lucrurile deveneau dificile, deseori se retrăgea. Ca urmare, după propria sa mărturisire, nu și-a împlinit potențialul.

Dar talentul său era atât de mare încât a fost numărul unu în tenisul mondial timp de patru ani. Aici ne povestește cum a fost să fie numărul unu.

McEnroe folosea rumeguș pentru a absorbi sudoarea de pe mâini în timpul unui meci. De data aceasta, rumegușul nu era pe placul său, așa că s-a dus la bidonul de rumeguș și l-a răsturnat cu racheta. Agentul său, Gary, a venit în grabă să afle ce s-a întâmplat.

"Numești asta rumeguș?" Am spus. De fapt, țipam la el: Rumegușul era măcinat prea fin! "Asta arată ca otrava de șobolani. Nu poți să faci nimic cum trebuie?" Așa că Gary a fugit afară și, douăzeci de minute mai târziu, s-a întors cu o nouă cutie de rumeguș mai grosier și cu douăzeci de dolari mai puțin în buzunar: Trebuia să plătească un angajat al sindicatului pentru a măcina o bucată de lemn de doi pe patru. Iată cum era să fii numărul unu.

El continuă să ne povestească despre cum a vomitat odată pe o doamnă japoneză demnă care îl găzduia. A doua zi, aceasta s-a înclinat, și-a cerut scuze și i-a oferit un cadou. "Asta", proclamă McEnroe, "așa a fost și când eram numărul unu".

"Totul a fost despre tine 'Ai primit tot ce aveai nevoie? Este totul în regulă? Îți vom plăti asta, vom face asta, te vom pupa în fund'. Nu trebuie să faci decât ceea ce vrei; reacția ta la orice altceva este: 'Obțineți "Pleacă naibii de aici. Pentru o lungă perioadă de timp nu m-a deranjat deloc. Ție ți-ar păsa?"

Deci, să vedem. Dacă ai succes, ești mai bun decât ceilalți oameni. Poți să abuzezi de ei și să-i faci să se umilească. În mentalitatea fixă, aceasta este ceea ce poate trece drept stimă de sine.

Ca un contrast, să ne uităm la Michael Jordan - atlet prin excelență cu spirit de creștere - a cărui măreție este proclamată în mod regulat de către lume: "Superman", "Dumnezeu în persoană", "Iisus în

pantofi de tenis". Dacă cineva are motive să se considere special, acela este el. Dar iată ce a spus atunci când revenirea sa la baschet a provocat o mare agitație: "Am fost șocat de nivelul de intensitate pe care l-a creat revenirea mea la joc Oamenii îl lăudau

ca și cum aș fi fost un cult religios sau ceva de genul ăsta. A fost foarte jenant. Sunt o ființă umană ca toți ceilalți."

Jordan știa cât de mult a muncit pentru a-și dezvolta abilitățile. Era o persoană care se luptase și crescuse, nu o persoană care era în mod inerent mai bună decât alții.

Tom Wolfe, în lucrarea *The Right Stuff*, descrie piloții militari de elită care îmbrățișează cu entuziasm mentalitatea fixă. După ce au trecut un test riguros după altul, ei se consideră speciali, ca fiind oameni care s-au născut mai deștepți și mai curajoși decât ceilalți oameni. Dar Chuck Yeager, eroul din "*The Right Stuff*", a cerut să nu fie de acord. "Nu există un pilot înnașcut. Oricare ar fi fost aptitudinile sau talentele mele, a deveni un pilot competent a fost o muncă grea, într-adevăr o experiență de învățare pe parcursul întregii vieți. Cei mai buni piloți zboară mai mult decât ceilalți; de aceea sunt cei mai buni." La fel ca Michael Jordan, a fost o ființă umană. Doar că s-a întins mai mult decât majoritatea.

Pe scurt, persoanele care cred în trăsături fixe simt o urgență de a reuși, iar atunci când reușesc, pot simți mai mult decât mândrie. Ei pot avea un sentiment de superioritate, deoarece succesul înseamnă că trăsăturile lor fixe sunt mai bune decât ale altora.

Cu toate acestea, în spatele acestei stime de sine a mentalității fixe se ascunde o întrebare simplă: Dacă ești cineva atunci când ai succes, ce ești atunci când nu ai succes?

## MENTALITATEA SCHIMBĂ SEMNIFICAȚIA EȘECULUI

Soții Martin îl venerau pe Robert, în vârstă de trei ani, și se lăudau mereu cu isprăvile sale. Nu a existat niciodată un copil atât de inteligent și creativ ca al lor. Apoi, Robert a făcut ceva de neiertat -



nu a intrat în grădinița numărul unu din New York. După aceea, familia Martin s-a răcit față de el. Nu mai vorbeau despre el în același mod și nu-l mai tratau cu aceeași mândrie și afecțiune. Nu mai era micul lor Robert cel strălucit. Era cineva care se discreditase și îi făcuse de rușine. La vârsta fragedă de trei ani, era un ratat.

După cum subliniază un articol din New York Times, eșecul a fost transformat dintr-o acțiune (am eșuat) într-o identitate (sunt un eșec). Acest lucru este valabil mai ales în cazul mentalității fixe.

Când eram copil, și eu mă temeam să nu am soarta lui Robert. În clasa a șasea, eram cea mai bună la ortografie din școala mea. Directorul a vrut să merg la o competiție la nivel de oraș, dar am refuzat. În clasa a noua, am excelat la franceză, iar profesorul meu a vrut să mă înscriu la un concurs la nivel de oraș. Din nou, am refuzat. De ce aș fi riscat să mă transform dintr-un succes într-un eșec? Să mă transform dintr-un câștigător într-un ratat?

Ernie Els, marele jucător de golf, era și el îngrijorat de acest lucru. Els a câștigat în sfârșit un turneu major după o perioadă de cinci ani de secetă, în care meci după meci i-a scăpat. Ce s-ar fi întâmplat dacă ar fi pierdut și acest turneu? "Aș fi fost o persoană diferită", ne spune el. Ar fi fost un ratat.

În fiecare aprilie, când plicurile slabe - scrisorile de respingere - sosesc de la facultăți, nenumărate eșecuri sunt create de la o coastă la alta. Mii de tineri studioși străluciți devin "Fata care nu a intrat la Princeton" sau "Băiatul care nu a intrat la Stanford".

Definirea momentelor

Chiar și în mentalitatea de creștere, eșecul poate fi o experiență dureroasă. Dar acesta nu vă definește. Este o problemă cu care trebuie să te confrunți, cu care trebuie să te confrunți și din care trebuie să înveți.

Jim Marshall, fost jucător defensiv al echipei Minnesota Vikings, povestește ceea ce ar fi putut cu ușurință să-l transforme într-un eșec. Într-un meci împotriva celor de la San Francisco 49ers, Marshall a observat mingea de fotbal pe jos. A luat-o și a alergat pentru un eseu, în timp ce mulțimea aplauda. Dar a alergat în direcția greșită. A marcat pentru echipa greșită și la televiziunea națională.

A fost cel mai devastator moment din viața sa. Rușinea a fost copleșitoare. Dar, în timpul pauzei, s-a gândit: "Dacă faci o greșeală, trebuie să o îndrepti. Mi-am dat seama că am avut de ales. Puteam să stau în mizeria

mea sau puteam să fac ceva în privința asta". Revenindu-și pentru a doua repriză, a jucat unul dintre cele mai bune meciuri de fotbal pe care le-a jucat vreodată și a contribuit la victoria echipei sale.

Și nici nu s-a oprit aici. A vorbit cu grupuri. A răspuns la scrisorile primite de la oameni care, în sfârșit, au avut curajul de a-și recunoaște propriile experiențe rușinoase. Și-a sporit concentrarea în timpul jocurilor. În

loc să lase experiența să-l definească, a preluat controlul asupra ei. A folosit-o pentru a deveni un jucător mai bun și, crede el, o persoană mai bună.

Cu toate acestea, în mentalitatea fixă, pierderea propriei persoane din cauza eșecului poate fi o traumă permanentă și obsedantă. Bernard Loiseau a fost unul dintre cei mai buni bucătari din lume. Doar o mână de restaurante din toată Franța primesc calificativul

suprem de trei stele din partea Ghidului Michelin, cel mai respectat ghid de restaurante din Europa. Al său era unul dintre ele. Cu toate acestea, în preajma publicării Ghidului Michelin din 2003, domnul Loiseau s-a sinucis. El pierduse două puncte într-un alt ghid, trecând de la 19 (din 20) la 17 în GaultMillau. Și existau zvonuri galopante că va pierde una dintre cele trei stele în noul ghid. Deși nu a făcut-o, ideea de eșec îl stăpânise.

Loiseau a fost un pionier. El a fost unul dintre primii care a promovat "nouvelle cuisine", înlocuind sosurile tradiționale de unt și smântână ale bucătăriei franceze cu aromele mai strălucitoare ale alimentelor în sine. Un om cu o energie extraordinară, a fost, de asemenea, un antreprenor. Pe lângă restaurantul său de trei stele din Burgundia, a creat trei restaurante în Paris, numeroase cărți de bucate și o linie de produse congelate. "Sunt ca Yves Saint Laurent", spunea el oamenilor. "Fac atât haute couture, cât și ready-to-wear".

Un om cu un asemenea talent și originalitate ar fi putut cu ușurință să își planifice un viitor satisfăcător, cu sau fără cele două puncte sau a treia stea. De fapt, directorul GaultMillau a declarat că este de neimaginat că ratingul lor i-ar fi putut lua viața. Dar, în mentalitatea fixă, este imaginabil. Ratingul lor mai mic i-a dat o nouă definiție a lui însuși: Eșec. Has-been.

Este izbitor ce se consideră eșec în mentalitatea fixă. Deci, pe o notă mai ușoară...

Succesul meu este eșecul tău

Vara trecută, soțul meu și cu mine am fost la o fermă pentru bărbați, ceva foarte inedit, deoarece niciunul dintre noi nu luase vreodată contact cu un cal. Într-o zi, ne-am înscris la o lecție de pescuit cu musca. Ne-a predat-o un pescar minunat, în vârstă de 80 de ani, de tip cowboy, care ne-a arătat cum să aruncăm undița și apoi ne-a dat drumul.

Ne-am dat seama în curând că nu ne învățase cum să recunoaștem când păstrăvul mușcă din momeală (nu trage de fir; trebuie să

urmărești o bulă în apă), ce să facem când păstrăvul mușcă din momeală (trageți în sus) sau cum să tragem păstrăvul dacă, printr-un miracol, ajungem atât de departe (trageți peștele de-a lungul apei; nu îl ridicați în aer). Ei bine, timpul a trecut, țânțarii au mușcat, dar nu și păstrăvul. Niciunul dintre cei aproximativ 12 dintre noi nu a făcut cel mai mic progres. Dintr-o dată, am dat lovitura. Niște păstrăvi neatenți au mușcat din greu din momeala mea, iar pescarul, care se întâmpla să fie chiar acolo, m-a lămurit cu restul. Am avut un păstrăv curcubeu.

Reacția #1: Soțul meu, David, a venit în fugă radiind de mândrie și spunând: "Viața cu tine este atât de interesantă!".

Reacția #2: În acea seară, când am intrat în sufragerie pentru cină, doi bărbați s-au apropiat de soțul meu și l-au întrebat: "David, cum te descurci?". David s-a uitat la ei cu privirea pierdută; nu avea nicio idee despre ce vorbeau. Bineînțeles că nu știa. El a fost cel care a crezut că prinderea peștelui de către mine a fost emoționantă. Dar eu știam exact la ce se refereau. Se așteptaseră ca el să se simtă diminuat și au continuat să spună clar că exact asta le făcuse succesul meu.

Fuga, înșelăciunea, vina: Nu este o rețetă pentru succes

Dincolo de cât de traumatizant poate fi un eșec în mentalitatea fixă, această mentalitate nu îți oferă nicio rețetă bună pentru a-l depăși. Dacă eșecul înseamnă că îți lipsește competența sau potențialul - că ești un ratat - unde pleci de aici?

Într-un studiu, elevii de clasa a șaptea ne-au spus cum ar reacționa la un eșec academic - o notă slabă slabă la un test la un curs nou. Cei care aveau o mentalitate de creștere, fără mare surpriză, au spus că vor studia mai mult pentru următorul test. Dar cei cu mentalitate fixă au spus că ar studia mai puțin pentru următorul test. Dacă nu ai capacitatea necesară, de ce să-ți pierzi timpul? Și, au spus ei, s-ar gândi serios să copieze! Dacă nu ai abilitatea, credeau ei, trebuie doar să cauți o altă cale.

Mai mult, în loc să încerce să învețe din eșecuri și să le repare, persoanele cu mentalitate fixă pot încerca pur și simplu să își repare stima de sine. De exemplu, ei pot căuta persoane care se află într-o situație și mai proastă decât ei.

După ce au avut un rezultat slab la un test, studenților li s-a dat șansa de a se uita la testele altor studenți. Cei care aveau o mentalitate de creștere s-au uitat la testele unor persoane care se descurcaseră mult mai bine decât ei. Ca de obicei, au vrut să își corecteze deficiența. Dar elevii cu mentalitate fixă au ales să se uite la testele persoanelor care se descurcaseră foarte prost. Acesta era modul lor de a se simți mai bine în pielea lor.

Jim Collins povestește în *Good to Great* despre un lucru similar în lumea corporatistă. Pe măsură ce Procter & Gamble a pătruns în afacerea cu articole din hârtie, Scott Paper - care pe atunci era liderul - a renunțat pur și simplu. În loc să se mobilizeze și să lupte, au spus: "Măcar există oameni în această afacere care stau mai rău decât noi".

Un alt mod în care persoanele cu mentalitate fixă încearcă să-și repare stima de sine după un eșec este prin atribuirea de vină sau găsirea de scuze. Să ne întoarcem la John McEnroe.

Nu a fost niciodată vina lui. Odată a pierdut un meci pentru că avea febră. O dată a avut o durere de spate. O dată a fost victima așteptărilor, altă dată a tabloidelor. O dată a pierdut în fața unui prieten pentru că acesta era îndrăgostit, iar el nu. O dată a mâncat prea aproape de meci. O dată a fost prea gras, altă dată prea slab. O dată a fost prea frig, altă dată prea cald. O dată a fost subantrenat, altă dată supraantrenat.

Cea mai dureroasă înfrângere a sa și cea care încă îl ține treaz noaptea, a fost cea de la Roland Garros din 1984. De ce a pierdut după ce l-a condus pe Ivan Lendl cu două seturi la zero? Potrivit lui McEnroe, nu a fost vina lui. Un cameraman de la NBC își scosese căștile și un zgomot a început să vină din partea laterală a terenului.

Nu e vina lui. Așa că nu s-a antrenat pentru a-și îmbunătăți capacitatea de concentrare sau controlul emoțional.

John Wooden, legendarul antrenor de baschet, spune că nu ești un ratat până când nu începi să dai vina pe cineva. Ceea ce vrea să spună el este că poți fi încă în procesul de învățare din greșelile tale până când le negi.

Când Enron, gigantul energetic, a dat faliment - doborât de o cultură a aroganței - a cui a fost vina? Nu a mea, a insistat Jeffrey Skilling, directorul general și geniul rezident. A fost vina lumii. Lumea nu a apreciat ceea ce Enron încerca să facă. Cum rămâne cu investigația Departamentului de Justiție privind înșelăciunea corporatistă masivă? O "vânătoare de vrăjitoare".

Jack Welch, CEO-ul cu spirit de creștere, a avut o reacție complet diferită la unul dintre fiasco-urile General Electric. În 1986, General Electric a cumpărat Kidder, Peabody, o firmă de investiții bancare de pe Wall Street. La scurt timp după încheierea tranzacției, Kidder, Peabody a fost lovită de un mare scandal de tranzacționare cu informații privilegiate. Câțiva ani mai târziu, calamitatea a lovit din nou sub forma lui Joseph Jett, un trader care a făcut o mulțime de tranzacții fictive, în valoare de sute de milioane, pentru a-și mări bonusul. Welch a telefonat la paisprezece dintre colegii săi de top din GE pentru a le da vestea proastă și pentru a-și cere scuze personal. "M-am învinovățit pentru dezastru", a spus Welch.

Mentalitatea și depresia

Poate că Bernard Loiseau, bucătarul francez, era doar deprimat. Te-ai gândit la asta?

În calitate de psiholog și educator, sunt extrem de interesat de depresie. Aceasta se manifestă în campusurile universitare, în special în februarie și martie. Iarna nu s-a terminat, vara nu se întrevade, munca s-a acumulat și relațiile sunt adesea tensionate. Cu toate acestea, mi-a fost clar de mult timp că diferiți studenți gestionează depresia în moduri extrem de diferite. Unii lasă totul să

treacă. Alții, deși se simt nenorociți, rezistă. Se târăsc la cursuri, țin pasul cu munca și au grijă de ei înșiși - astfel încât, atunci când se simt mai bine, viețile lor sunt intacte.

Nu cu mult timp în urmă, am decis să vedem dacă mentalitățile joacă un rol în această diferență. Pentru a afla acest lucru, am măsurat mentalitatea elevilor și apoi i-am rugat să țină un "jurnal" online timp de trei săptămâni, în februarie și martie. În fiecare zi au răspuns la întrebări despre starea lor de spirit, activitățile lor și modul în care făceau față problemelor. Iată ce am descoperit.

În primul rând, studenții cu mentalitate fixă aveau niveluri mai ridicate de depresie. Analizele noastre au arătat că acest lucru se datora faptului că aceștia își rumegau problemele și eșecurile, chinându-se în esență cu ideea că eșecurile însemnau că erau incompetenți sau nedemni: "Pur și simplu îmi tot circula în cap: Ești un prost." "Pur și simplu nu puteam să renunț la gândul că asta mă făcea mai puțin bărbat." Din nou, eșecurile îi etichetau și nu le lăsau nicio cale spre succes.

Și cu cât se simțeau mai deprimați, cu atât mai mult lăsau lucrurile să treacă; cu atât mai puțin acționau pentru a-și rezolva problemele. De exemplu, nu au studiat cât trebuia, nu și-au predat temele la timp și nu au ținut pasul cu treburile casnice.

Deși studenții cu mentalitate fixă au arătat mai multă depresie, au existat totuși o mulțime de persoane cu mentalitate de creștere care se simțeau destul de nefericite, acesta fiind sezonul de vârf pentru depresie. Și aici am văzut ceva cu adevărat uimitor. Cu cât mai deprimați se simțeau persoanele cu mentalitatea de creștere (fără a ajunge la o depresie severă), cu atât mai mult acționau pentru a-și confrunta problemele, cu atât mai mult se asigurau că se țin la zi cu temele de la școală și cu atât mai mult își vedeau de viața lor. Cu cât se simțeau mai rău, cu atât deveneau mai determinați!

De fapt, după felul în care se comportau, ar fi fost greu de știut cât de descurajați erau. Iată o poveste pe care mi-a spus-o un tânăr.

Eram boboc și era prima dată când plecam de acasă. Toată lumea îmi era străină, cursurile erau dificile și, pe măsură ce anul trecea, mă simțeam din ce în ce mai deprimată. În cele din urmă, am ajuns la un punct în care abia mă puteam ridica din pat dimineața. Dar în fiecare zi mă forțam să mă trezesc, să fac un duș, să mă bărbieresc și să fac tot ceea ce aveam de făcut. Într-o zi, am atins un punct foarte scăzut și am decis să cer ajutor, așa că m-am dus la asistenta de la cursul meu de psihologie și i-am cerut sfatul.

"Te duci la cursuri?", a întrebat ea. "Da", i-

am răspuns eu.

"Ții pasul cu cititul?" "Da."

"Te descurci bine la examene?"

"Da."

"Ei bine", m-a informat ea, "atunci nu ești deprimat".

Da, era deprimat, dar făcea față în modul în care oamenii cu mentalitate de creștere tind să facă față - cu determinare.

Nu are temperamentul mult de-a face cu asta? Nu sunt unii oameni sensibili prin natura lor, în timp ce alții lasă lucrurile să le treacă prin cap? Temperamentul joacă, cu siguranță, un rol, dar mentalitatea este o parte importantă a poveștii. Când am învățat oamenii mentalitatea de creștere, aceasta a schimbat modul în care reacționau la starea lor depresivă. Cu cât se simțeau mai rău, cu atât deveneau mai motivați și se confruntau mai mult cu problemele cu care se confruntau.

Pe scurt, atunci când oamenii cred în trăsături fixe, ei sunt întotdeauna în pericol de a fi măsurați de un eșec. Acesta îi poate defini într-un mod permanent. Oricât de inteligenți sau talentați ar fi, această mentalitate pare să le răpească resursele de adaptare.



Atunci când oamenii cred că calitățile lor de bază pot fi dezvoltate, eșecurile pot fi dureroase, dar eșecurile nu îi definesc. Și dacă abilitățile pot fi extinse - dacă schimbarea și creșterea sunt posibile - atunci există încă multe căi spre succes.

## MENTALITĂȚILE SCHIMBĂ SEMNIFICAȚIA EFORTULUI

În copilărie, am avut de ales între iepurele talentat, dar neregulat, și țestoasa, care se mișcă cu pasul, dar este constantă. Lecția ar fi trebuit să fie că încet și sigur se câștigă cursa. Dar, într-adevăr, a vrut vreunul dintre noi să fie vreodată țestoasa?

Nu, am vrut doar să fim un iepure mai puțin nebun. Am vrut să fim iuți ca vântul și puțin mai strategici - de exemplu, să nu mai dormim atât de mult înainte de linia de sosire. La urma urmei, toată lumea știe că trebuie să te

prezinți în

pentru a câștiga.

Povestea broaștei țestoase și a iepurelui, în încercarea de a pune în evidență puterea efortului, a dat o reputație proastă efortului. Ea a întărit imaginea că efortul este pentru cei care muncesc din greu și a sugerat că, în cazuri rare, atunci când oamenii talentați nu reușesc, cel care muncește din greu se poate strecura printre ei.

Micul motor care putea, elefantul șubred, elefantul cu sac și remorcherul neîngrijit - erau drăguți, erau adesea depășiți și ne bucuram pentru ei atunci când reușeau. De fapt, îmi amintesc până în ziua de azi cât de mult îmi plăceau aceste mici creaturi (sau mașinării), dar în niciun caz nu mă identificam cu ele. Mesajul era: Dacă ești suficient de nefericit pentru a fi cel mai slab din casă - dacă nu ești înzestrat - nu trebuie să fii un eșec total. Poți să fii un micuț trântor dulce și adorabil și poate (dacă te străduiești cu adevărat și rezisti tuturor privitorilor disprețuitori) chiar un succes.

Mulțumesc foarte mult, voi lua dotarea.

Problema a fost că aceste povești au transformat totul într-o situație de tipul "ori una, ori alta". Ori ai abilități, ori depui efort. Iar acest lucru face parte din mentalitatea fixă. Efortul este pentru cei care nu au capacitatea. Oamenii cu mentalitate fixă ne spun: "Dacă trebuie să muncești la ceva, înseamnă că nu ești bun la acel lucru". Ei adaugă: "Lucrurile le vin ușor oamenilor care sunt adevărate genii".



Calvin Și Hobbes © 1995 Watterson. RetipĂRIT

cu permisiunea Universal Press Syndicate

Eram un tânăr profesor la departamentul de psihologie al Universității din Illinois. Într-o seară, târziu, treceam prin fața clădirii de psihologie și am observat că luminile erau aprinse în unele birouri ale facultății. Unii dintre colegii mei lucrau până târziu. Probabil cănu sunt la fel de deștepți ca mine, mi-am zis.

Nu m-am gândit niciodată că ar putea fi la fel de deștepți și mai muncitori! Pentru mine era ori una, ori alta. Și era clar că prețuiam mai mult ori decât ori.

Malcolm Gladwell, autorul și scriitorul de la New Yorker, a sugerat că, în calitate de societate, prețuim realizările naturale, fără efort, în detrimentul realizărilor prin efort. Îi înzestrăm pe eroii noștri cu abilități supraomenești care i-au condus în mod inevitabil spre măreția lor. Este ca și cum Midori ar fi ieșit din pântecul mamei jucându-se cu vioara, Michael Jordan driblând, iar Picasso mâzgălind. Acest lucru surprinde perfect mentalitatea fixă. Și este peste tot.

Un raport al cercetătorilor de la Universitatea Duke trage un semnal de alarmă cu privire la anxietatea și depresia din rândul studentelor

care aspiră la "perfectiunea fără efort". Ele cred că ar trebui să afișeze o frumusețe perfectă, o feminitate perfectă și o bursă perfectă, toate acestea fără să se străduiască (sau cel puțin fără să pară că se străduiesc).

Americanii nu sunt singurii oameni care disprețuiesc efortul. Executivul francez Pierre Chevalier spune: "Nu suntem o națiune a efortului. La urma urmei, dacă ai savoir-faire [un amestec de know-how și cool], faci lucrurile fără efort."

Cu toate acestea, persoanele cu mentalitatea de creștere cred ceva foarte diferit. Pentru ei, chiar și geniile trebuie să muncească din greu pentru realizările lor. Și ce este atât de eroic, ar spune ei, în a avea un dar? Poate că apreciază înzestrarea, dar admiră efortul, pentru că, indiferent de capacitatea ta, efortul este cel care aprinde acea capacitate și o transformă în realizare.

## Seabiscuit

Aici era un cal care era atât de stricat, încât trebuia să fie eutanasiat. De fapt, aici era o întreagă echipă de oameni - jocheu, proprietar, antrenor - care au fost afectați într-un fel sau altul. Cu toate acestea, prin determinarea lor tenace și împotriva tuturor șanselor, s-au transformat în câștigători. O națiune în declin a văzut în acest cal și în acest călăreț un simbol a ceea ce se poate realiza prin curaj și spirit.

La fel de emoționantă este și povestea paralelă despre autoarea lui Seabiscuit, Laura Hillenbrand. Chinuită în anii de facultate de o oboseală cronică severă și recurentă care nu dispărea niciodată, ea era adesea incapabilă să funcționeze. Cu toate acestea, ceva din povestea "calului care putea" a prins-o și a inspirat-o, astfel încât a reușit să scrie o poveste sinceră și magnifică despre triumful voinței. Cartea a fost un testament al triumfului lui Seabiscuit și al ei, în egală măsură.

Văzute prin prisma mentalității de creștere, acestea sunt povești despre puterea de transformare a efortului - puterea efortului de a vă

schimba abilitățile și de a vă schimba ca persoană. Dar, filtrată prin prisma mentalității fixe, este o poveste minunată despre trei bărbați și un cal, toți cu deficiențe, care au trebuit să se străduiască foarte mult.

Efort ridicat: Marele risc

Din punctul de vedere al mentalității fixe, efortul este doar pentru persoanele cu deficiențe. Iar atunci când oamenii știu deja că sunt deficitari, poate că nu au nimic de pierdut dacă încearcă. Dar dacă pretenția ta la faimă este să nu ai nicio deficiență - dacă ești considerat un geniu, un talent sau un talent înnăscut - atunci ai multe de pierdut. Efortul te poate reduce.

Nadja Salerno-Sonnenberg și-a făcut debutul la vioară la vârsta de zece ani cu Orchestra din Philadelphia. Cu toate acestea, când a ajuns la Juilliard pentru a studia cu Dorothy DeLay, marea profesoară de vioară, avea un repertoriu cu obiceiuri îngrozitoare. Degetările și arcușurile ei erau ciudate și ținea vioara într-o poziție greșită, dar a refuzat să se schimbe. După câțiva ani, a văzut că ceilalți studenți o ajungeau din urmă și chiar o depășeau, iar la sfârșitul adolescenței a avut o criză de încredere. "Eram obișnuită cu succesul, cu eticheta de minune din ziare, iar acum mă simțeam ca un eșec."

Acestui prodigios îi era frică să încerce. "Tot ceea ce trăiam se reducea la frică. Frica de a încerca și de a eșua Dacă te duci la o audiție și nu te străduiești cu adevărat, dacă nu ești pregătit, dacă nu ai muncit la fel de mult...

Nimic nu este mai greu decât să spui: "Am dat tot ce am putut și nu a fost destul de bun". "

Ideea de a încerca și de a nu reuși - de a te lăsa fără scuze - este cea mai mare frică din cadrul mentalității fixe, iar aceasta a bântuit-o și a paralizat-o. A încetat chiar să își mai aducă vioara la lecție!

Apoi, într-o zi, după ani de răbdare și înțelegere, DeLay i-a spus: "Ascultă, dacă nu-ți aduci vioara săptămâna viitoare, te dau afară din clasa mea". Salerno-Sonnenberg a crezut că glumește, dar DeLay s-a ridicat de pe canapea și a informat-o calm: "Nu glumesc. Dacă ai de gând să-ți irosești talentul, nu vreau să iau parte la asta. Asta a durat destul de mult".

De ce este efortul atât de terifiant?

Există două motive. Unul este că, în mentalitatea fixă, se presupune că marile genii nu ar trebui să aibă nevoie de ea. Așa că simplul fapt de a avea nevoie de ea aruncă o umbră asupra capacității tale. Al doilea este că, așa cum sugerează Nadja, te privează de toate scuzele tale. Fără efort, poți spune întotdeauna: "Aș fi putut fi [completați spațiul gol]". Dar, odată ce încerci, nu mai poți spune asta. Cineva mi-a spus odată: "Aș fi putut fi Yo-Yo Ma". Dacă ar fi încercat cu adevărat să facă asta, nu ar mai fi putut spune asta.

Salerno-Sonnenberg a fost îngrozit să nu-l piardă pe DeLay. În cele din urmă a decis că încercarea și eșecul - un eșec sincer - erau mai bune decât cursul pe care îl urma, așa că a început să se antreneze cu DeLay pentru o competiție viitoare. Pentru prima dată, ea a dat totul și, apropo, a câștigat. Acum ea spune: "Acesta este un lucru pe care îl știu cu siguranță: trebuie să muncești din greu pentru lucrurile pe care le iubești cel mai mult. Iar atunci când este vorba de muzica pe care o iubești, te pregătești pentru lupta vieții tale."

Teama de efort poate apărea și în relații, așa cum s-a întâmplat cu Amanda, o tânără dinamică și atrăgătoare.

Am avut o mulțime de iubiți nebuni. Mulți. Au variat de la nesiguri până la nesimțiți. "Ce zici de un tip de treabă măcar o dată?", spunea mereu Carla, prietena mea cea mai bună. Era ca și cum, "Meriți ceva mai bun."

Apoi Carla mi-a făcut lipeala cu Rob, un tip de la biroul ei. A fost grozav, și nu doar în prima zi. Mi-a plăcut la nebunie. A fost ca și cum, "Oh, Doamne, un tip care chiar vine la timp." Apoi a devenit

ceva serios și m-am speriat. Adică, tipul ăsta chiar mă plăcea, dar nu mă puteam opri să nu mă gândesc cum, dacă m-ar cunoaște cu adevărat, s-ar putea să se dezlipească. Adică, dacă aș fi încercat cu adevărat și nu ar fi funcționat? Cred că nu puteam să-mi asum acest risc.

Efort redus: Marele risc

În mentalitatea de creștere, este aproape de neconceput să-ți dorești ceva foarte mult, să crezi că ai o șansă de a obține acel lucru și apoi să nu faci nimic în acest sens. Când se întâmplă, acel "aș fi putut fi" este sfâșietor, nu reconfortant.

Puține femei americane din anii 1930-1950 au avut mai mult succes decât Clare Boothe Luce. A fost un autor și dramaturg celebru, a fost aleasă de două ori în Congres și a fost ambasador în Italia. "Nu prea înțeleg cuvântul "succes"", a spus ea. "Știu că oamenii îl folosesc despre mine, dar eu nu îl înțeleg". Viața ei publică și tragediile private au împiedicat-o să se întoarcă la cea mai mare dragoste a ei: să scrie pentru teatru. Avusese un mare succes cu piese precum The Women, dar nu ar fi fost de ajuns ca o figură politică să continue să scrie comedii acide și sexy.

Pentru ea, politica nu i-a oferit efortul creativ personal pe care îl prețuia cel mai mult și, privind în urmă, nu și-a putut ierta că nu și-a urmat pasiunea pentru teatru. "M-am gândit adesea", a spus ea, "că, dacă ar fi să scriu o autobiografie, titlul meu ar fi Autobiografia unui eșec".

Billie Jean King spune că totul ține de ceea ce vrei să spui când privești înapoi. Sunt de acord cu ea. Poți să privești înapoi și să spui: "Aș fi putut fi", lustruindu-ți dotările nefolosite ca pe niște trofee. Sau poți privi înapoi și să spui: "Am dat totul pentru lucrurile pe care le prețuiam." Gândiți-vă la ceea ce doriți să priviți în urmă și să spuneți. Apoi, alege-ți mentalitatea.

Transformarea cunoștințelor în acțiune

Sigur, oamenii cu mentalitate fixă au citit cărțile care spun: Succesul constă în a fi cel mai bun om al tău, nu în a fi mai bun decât alții; eșecul este o oportunitate, nu o condamnare; efortul este cheia succesului. Dar nu pot pune în practică aceste lucruri pentru că mentalitatea lor de bază - credința lor în trăsături fixe - le spune cu totul altceva: că succesul constă în a fi mai talentat decât alții, că eșecul te măsoară și că efortul este pentru cei care nu reușesc prin talent.

## ÎNTREBĂRI ȘI RĂSPUNSURI

În acest moment, probabil că aveți întrebări. Să vedem dacă pot răspunde la unele dintre ele.

Întrebare: Dacă oamenii cred că calitățile lor sunt fixe și s-au dovedit a fi inteligenți sau talentați, de ce trebuie să continue să demonstreze acest lucru? La urma urmei, atunci când prințul și-a dovedit curajul, el și prințesa au trăit fericiți până la adânci bătrâneți. El nu trebuia să iasă și să ucidă un dragon în fiecare zi. De ce oamenii cu mentalitate fixă nu se dovedesc pe ei înșiși și apoi trăiesc fericiți până la adânci bătrâneți?

Pentru că în fiecare zi apar dragoni noi și mai mari și, pe măsură ce lucrurile devin mai dificile, poate că abilitatea de care au dat dovadă ieri nu mai este la înălțimea sarcinii de astăzi. Poate că au fost suficient de deștepți pentru algebră, dar nu și pentru calcul. Poate că au fost un aruncător suficient de bun pentru ligile inferioare, dar nu și pentru ligile majore. Poate că au fost suficient de buni scriitori pentru ziarul școlii lor, dar nu pentru The New York Times.

Așa că se întrec în a se dovedi pe ei înșiși iar și iar, dar unde se duc? După părerea mea, de multe ori aleargă pe loc, acumulând nenumărate afirmații, dar nu ajung neapărat acolo unde își doresc să fie.

Știți acele filme în care personajul principal se trezește într-o zi și își dă seama că viața lui nu a meritat - a fost mereu învingător, nu a crescut, nu a învățat și nu i-a păsat. Preferatul meu este Groundhog

Day (Ziua Cârtiței), pe care nu l-am văzut multă vreme pentru că nu am putut trece de nume. În orice caz, în Groundhog Day, Bill Murray nu se trezește într-o zi și înțelege mesajul, ci trebuie să repete aceeași zi la nesfârșit până când înțelege mesajul.

Phil Connors (Murray) este un prezentator meteo la un post local din Pittsburgh, care este trimis în Punxsutawney, Pennsylvania, pentru a acoperi ceremonia de Ziua Cârtiței. Pe 2 februarie, o marmotă este scoasă din căsuța sa; dacă se consideră că și-a văzut umbra, vor mai fi încă șase săptămâni de iarnă. Dacă nu, va fi o primăvară timpurie.

Phil, considerându-se o ființă superioară, disprețuiește total ceremonia, orașul și oamenii ("țărani" și "cretini") și, după ce a făcut acest lucru perfect clar, plănuiește să plece din Punxsutawney ca

cât mai repede posibil. Dar nu va fi așa. Un viscol lovește orașul, el este forțat să rămână, iar când se trezește a doua zi dimineața, este din nou Ziua Cârtiței. Același cântec al lui Sonny și Cher, "I Got You Babe", îl trezește la radioul cu ceas, iar același festival al marmotei se pregătește din nou. Și din nou. Și din nou.

La început, își folosește cunoștințele pentru a-și promova agenda sa tipică, făcându-i pe ceilalți oameni de râs. Deoarece este singurul care re trăiește ziua, el poate vorbi cu o femeie într-o zi, iar în ziua următoare poate folosi informațiile pentru a o înșela, impresiona și seduce. El este în raiul minților fixe. Își poate dovedi superioritatea la nesfârșit.

Dar, după nenumărate astfel de zile, își dă seama că totul nu duce nicăieri și încearcă să se sinucidă. Se prăbușește cu mașina, se electrocutează, se aruncă de pe o clopotniță, se aruncă în fața unui camion. Neavând nicio cale de ieșire, în cele din urmă își dă seama. Ar putea folosi acest timp pentru a învăța. Se duce la lecții de pian. Citește cu voracitate. Învăță să sculpeze în gheață. Află despre oamenii care au nevoie de ajutor în acea zi (un băiat care cade dintr-un copac, un bărbat care se îneacă cu friptura) și începe să-i ajute și să le pese de ei. În curând, ziua nu mai e destul de lungă! Abia când



această schimbare de mentalitate este completă, el este eliberat de vrajă.

Întrebare: Sunt mentalitățile o parte permanentă a machiajului tău sau le poți schimba?

Mentalitățile sunt o parte importantă a personalității tale, dar le poți schimba. Doar prin simpla cunoaștere a celor două mentalități, puteți începe să gândiți și să reacționați în moduri noi. Oamenii îmi spun că încep să se surprindă pe ei înșiși atunci când se află în chinurile mentalității fixe - respingând o șansă de a învăța, simțindu-se etichetați de un eșec sau descurajați atunci când ceva necesită mult efort. Și apoi se trec pe ei înșiși în mentalitatea de creștere - asigurându-se că acceptă provocarea, că învață din eșec sau că își continuă efortul. Când eu și studenții mei absolvenți am descoperit pentru prima dată aceste mentalități, mă surprindeau în mentalitatea fixă, zâmbeau cu amabilitate și îmi dădeau de înțeles.

De asemenea, este important să ne dăm seama că, chiar dacă oamenii au o mentalitate fixă, ei nu sunt întotdeauna în această mentalitate. De fapt, în multe dintre studiile noastre, îi punem pe oameni într-o mentalitate de creștere. Le spunem că o abilitate poate fi învățată și că sarcina le va oferi o șansă de a face acest lucru. Sau îi punem să citească un articol științific care îi învață mentalitatea de creștere. Articolul descrie persoane care nu aveau abilități naturale, dar care au dezvoltat abilități excepționale. Aceste experiențe îi transformă pe participanții noștri la cercetare în gânditori cu mentalitate de creștere, cel puțin pentru moment - și se comportă și ei ca niște gânditori cu mentalitate de creștere.

Mai târziu, există un capitol despre schimbare. Acolo descriu oameni care s-au schimbat și programe pe care le-am dezvoltat pentru a aduce schimbarea.

Întrebare: Pot fi jumătate și jumătate? Recunosc în mine ambele mentalități.

Cu toții avem elemente din amândouă - suntem un amestec de mentalitate fixă și de creștere. Vorbesc despre asta ca despre un simplu "ori una, ori alta" chiar acum, de dragul simplității.

De asemenea, oamenii pot avea mentalități diferite în diferite domenii. Eu aș putea crede că abilitățile mele artistice sunt fixe, dar că inteligența mea poate fi dezvoltată. Sau că personalitatea mea este fixă, dar creativitatea mea poate fi dezvoltată. Am descoperit că orice mentalitate au oamenii într-un anumit domeniu îi va ghida în acel domeniu.

Întrebare: Cu toată credința ta în efort, vrei să spui că atunci când oamenii eșuează, este întotdeauna vina lor - nu s-au străduit suficient?

Nu! Este adevărat că efortul este esențial - nimeni nu poate reuși mult timp fără el - dar cu siguranță nu este singurul lucru. Oamenii au resurse și oportunități diferite. De exemplu, persoanele cu bani (sau cu părinți bogați) au o plasă de siguranță. Aceștia își pot asuma mai multe riscuri și pot continua mai mult timp până când reușesc. Persoanele cu acces ușor la o educație bună, persoanele cu o rețea de prieteni influenți, persoanele care știu cum să se afle la locul potrivit la momentul potrivit - toate acestea au șanse mai mari ca efortul lor să dea roade. Efortul celor bogați, educați și conectați funcționează mai bine.

Oamenii cu mai puține resurse, în ciuda eforturilor lor, pot fi deraiati mult mai ușor. Uzina din orașul natal în care ai lucrat toată viața ta se oprește brusc. Ce urmează? Copilul dumneavoastră se îmbolnăvește și vă aruncă în datorii. S-a dus casa. Soțul/soția dvs. fuge cu fondul de economii și vă lasă cu copiii și facturile. Uitați de cursurile serale.

Înainte de a judeca, să ne amintim că efortul nu este totul și că nu toate eforturile sunt egale.

Întrebare: Tot vorbiți despre faptul că mentalitatea de creștere îi face pe oameni să fie numărul unu, cei mai buni, cei mai de succes.

Mentalitatea de creștere nu se referă la dezvoltarea personală, nu la a-i întrece pe alții?

Folosesc exemple de oameni care au ajuns în vârf pentru a arăta cât de departe te poate duce mentalitatea de creștere: Credința că talentele pot fi dezvoltate le permite oamenilor să își realizeze potențialul.

În plus, exemplele de oameni relaxați care se distrează nu ar fi la fel de convingătoare pentru persoanele cu o mentalitate fixă. Nu oferă o alternativă convingătoare pentru aceștia, deoarece face să pară că este vorba de o alegere între distracție și excelență.

Cu toate acestea, acest punct este crucial: Mentalitatea de creștere le permite oamenilor să iubească ceea ce fac - și să continue să iubească în fața dificultăților. Sportivii, directorii executivi, muzicienii sau oamenii de știință cu mentalitate de creștere au iubit ceea ce au făcut, în timp ce mulți dintre cei cu mentalitate fixă nu au făcut-o.

Mulți oameni cu spirit de creștere nici măcar nu au plănuit să ajungă în vârf. Au ajuns acolo ca urmare a faptului că au făcut ceea ce le place. Este o ironie a sorții: Vârful este locul unde oamenii cu mentalitate fixă își doresc să ajungă, dar este locul unde mulți oameni cu mentalitate de creștere ajung ca un produs secundar al entuziasmului lor pentru ceea ce fac.

Acest punct este, de asemenea, crucial. În mentalitatea fixă, totul se rezumă la rezultat. Dacă nu reușești - sau dacă nu ești cel mai bun - totul a fost irosit. Mentalitatea de creștere le permite oamenilor să prețuiască ceea ce fac, indiferent de rezultat. Aceștia abordează probleme, trasează noi direcții, lucrează la probleme importante. Poate că nu au găsit leacul pentru cancer, dar căutarea a fost profund semnificativă.

Un avocat a petrecut șapte ani luptându-se cu cea mai mare bancă din statul său în numele unor oameni care se simțeau înșelați. După ce a pierdut, el a spus: "Cine sunt eu să spun că, doar pentru că am petrecut șapte ani pentru ceva, am dreptul la succes? Am făcut-o

pentru succes sau am făcut-o pentru că am crezut că efortul în sine era valabil?

"Nu regret acest lucru. A trebuit să o fac. Nu aş face-o altfel."

Întrebare: Cunosco o mulţime de dependenţi de muncă pe calea cea mai rapidă care par să aibă o mentalitate fixă. Încearcă mereu să demonstreze cât de deştepti sunt, dar muncesc din greu şi acceptă provocări. Cum se potriveşte acest lucru cu ideea ta că oamenii cu o mentalitate fixă se orientează către sarcini cu efort redus şi sarcini uşoare?

În general, persoanele cu o mentalitate fixă preferă succesul fără efort, deoarece acesta este cel mai bun mod de a-şi dovedi talentul. Dar ai dreptate, există şi o mulţime de oameni cu putere mare care cred că trăsăturile lor sunt fixe şi caută o validare constantă. Aceştia pot fi oameni al căror scop în viaţă este să câştige un premiu Nobel sau să devină cea mai bogată persoană de pe planetă - şi sunt dispuşi să facă tot ce este necesar. Vom întâlni astfel de oameni în capitolul despre afaceri şi leadership.

Aceşti oameni pot fi liberi de convingerea că un efort ridicat este egal cu o abilitate scăzută, dar ei au celelalte părţi ale mentalităţii fixe. Este posibil ca aceştia să îşi pună constant talentul la vedere. Ei pot simţi că talentul lor îi face să fie superiori celorlalţi oameni. Şi pot fi intoleranţi faţă de greşeli, critici sau eşecuri.

De altfel, persoanelor cu o mentalitate de creştere le-ar putea plăcea şi un premiu Nobel sau mulţi bani. Dar ei nu le caută ca pe o validare a valorii lor sau ca pe ceva care îi va face mai buni decât alţii.

Întrebare: Ce se întâmplă dacă îmi place mentalitatea mea fixă? Dacă ştiu care sunt abilităţile şi talentele mele, ştiu unde mă aflu şi ştiu la ce să mă aştept. De ce să renunţ la asta?

Dacă vă place, păstraţi-o. Această carte le arată oamenilor că au de ales, explicând cele două mentalităţi şi lumile pe care acestea le creează. Ideea este că oamenii pot alege în ce lume vor să trăiască.

Mentalitatea fixă creează sentimentul că poți cunoaște cu adevărat adevărul permanent despre tine însuși. Iar acest lucru poate fi reconfortant: Nu trebuie să încerci pentru așa ceva pentru că nu ai talent. Vei reuși cu siguranță la așa și așa pentru că ai talent.

Este important doar să fim conștienți de dezavantajele acestei mentalități. S-ar putea să vă răpiți o oportunitate subestimându-vă talentul în primul domeniu. Sau s-ar putea să vă subminați șansele de succes în cel de-al doilea domeniu presupunând că doar talentul dumneavoastră vă va duce acolo.

Apropo, a avea o mentalitate de creștere nu te obligă să urmărești ceva. Vă spune doar că vă puteți dezvolta abilitățile. Depinde în continuare de tine dacă vrei să o faci.

Întrebare: Se poate schimba totul la oameni și ar trebui ca oamenii să încerce să schimbe tot ce pot?

Mentalitatea de creștere este convingerea că abilitățile pot fi cultivate. Dar nu vă spune cât de multă schimbare este posibilă sau cât timp va dura schimbarea. Și nu înseamnă că totul, cum ar fi preferințele sau valorile, poate fi schimbat.

Am fost odată într-un taxi, iar șoferul avea o operă la radio. Gândindu-mă să încep o conversație, am întrebat: "Vă place opera?". "Nu", mi-a răspuns el, "o urăsc". Întotdeauna am urât-o". "Nu vreau să fiu indiscret", i-am spus, "dar de ce o ascuți?". Apoi mi-a povestit cum tatăl său fusese un împătimit al operei, ascultând discurile sale de epocă cu fiecare ocazie. Taximetristul meu, ajuns la vârsta a doua, încercase de mulți ani să cultive un răspuns extaziat la operă. A ascultat discurile, a citit partiturile - toate fără niciun rezultat. "Ia-ți o pauză", l-am sfătuit eu. "Există o mulțime de oameni cultivați și inteligenți care nu suportă opera. De ce nu te consideri unul dintre ei?".

De asemenea, mentalitatea de creștere nu înseamnă că tot ceea ce poate fi schimbat trebuie schimbat. Cu toții trebuie să acceptăm unele dintre imperfecțiunile noastre, în special cele care nu

dăunează cu adevărat vieții noastre sau a altora. Mentalitatea fixă stă în calea dezvoltării și a schimbării. Mentalitatea de creștere este un punct de plecare pentru schimbare, dar oamenii trebuie să decidă singuri unde eforturile lor în direcția schimbării ar fi cele mai valoroase.

Întrebare: Sunt oamenii cu mentalitate fixă pur și simplu lipsiți de încredere?

Nu. Persoanele cu mentalitate fixă pot avea la fel de multă încredere ca și persoanele cu mentalitate de creștere - înainte de a se întâmpla ceva, adică. Dar, după cum vă puteți imagina, încrederea lor este mai fragilă, deoarece eșecurile și chiar efortul o pot submina.

Joseph Martocchio a efectuat un studiu asupra angajaților care urmau un scurt curs de instruire în domeniul informaticii. Jumătate dintre angajați au fost puși într-o mentalitate fixă. El le-a spus că totul depindea de gradul de abilitate pe care îl posedau. Cealaltă jumătate a fost pusă într-o mentalitate de creștere. El le-a spus că abilitățile de utilizare a calculatorului pot fi dezvoltate prin practică. Toată lumea, impregnată de aceste mentalități, a continuat apoi cursul.

Cu toate că cele două grupuri au început cu aceeași încredere în competențele lor informatice, la sfârșitul cursului arătau foarte diferit. Cei din grupul "growth mindset" au căpătat o încredere considerabilă în abilitățile lor informatice pe măsură ce învățau, în ciuda numeroaselor greșeli pe care le făceau în mod inevitabil. Dar, din cauza acestor greșeli, cei cu mentalitate fixă au pierdut de fapt încrederea în abilitățile lor de utilizare a calculatorului pe măsură ce învățau!

Același lucru s-a întâmplat și cu studenții din Berkeley. Richard Robins și Jennifer Pals au urmărit studenții de la Universitatea California din Berkeley de-a lungul anilor de facultate. Aceștia au descoperit că, atunci când studenții au avut o mentalitate de creștere, au căpătat încredere în ei înșiși pe măsură ce întâlneau și stăpâneau în mod repetat provocările universității. Cu toate acestea,

atunci când studenții aveau o mentalitate fixă, încrederea lor s-a erodat în fața aceluiași provocări.

De aceea, persoanele cu mentalitate fixă trebuie să-și îngrijească încrederea și să o protejeze. Pentru asta erau scuzele lui John McEnroe: pentru a-și proteja încrederea.

Michelle Wie era o jucătoare de golf adolescentă când a decis să se lupte cu băieții mari. Ea s-a înscris la Sony Open, un turneu PGA la care participă cei mai buni jucători masculini din lume. Venind din

perspectiva unei mentalități fixe, toată lumea s-a grăbit să o avertizeze că ar putea să îi afecteze grav încrederea în sine dacă se descurcă prost - că "a lua prea multe lovituri timpurii împotriva unor concurenți superiori i-ar

putea afecta dezvoltarea pe termen lung". "Întotdeauna este negativ când nu câștigi", a avertizat Vijay Singh, un jucător de golf proeminent din circuit.

Dar Wie nu a fost de acord. Nu se ducea acolo pentru a-și îngriji încrederea. "Odată ce câștigi turnee de juniori, este ușor să câștigi de mai multe ori. Ceea ce fac acum este să mă pregătesc pentru viitor". Este experiența de învățare pe care o căuta - cum este să joci cu cei mai buni jucători din lume în atmosfera unui turneu.

După acest eveniment, încrederea lui Wie nu a avut de suferit deloc. Avea exact ceea ce își dorea. "Cred că am învățat că pot juca aici". Va fi un drum lung până la cercul învingătorilor, dar acum avea o idee despre ceea ce urmărea.

Cu câțiva ani în urmă, am primit o scrisoare de la un înotător de clasă mondială.

Stimate domnule profesor Dweck:

Întotdeauna am avut o problemă cu încrederea. Antrenorii mei mi-au spus întotdeauna să cred în mine 100%. Mi-au spus să nu las niciun

dubiu să îmi intre în minte și să mă gândesc că sunt mai bună decât ceilalți. Nu am putut să o fac pentru că sunt mereu atât de conștientă de defectele mele și de greșelile pe care le fac la fiecare întâlnire. Încercarea de a mă gândi că sunt perfectă a făcut să fie și mai rău. Apoi am citit despre munca ta și despre cum este atât de important să te concentrezi pe învățare și îmbunătățire. Asta m-a făcut să mă întorc. Defectele mele sunt lucruri la care pot lucra! Acum, o greșeală nu mai pare atât de importantă. Am vrut să vă scriu această scrisoare pentru că m-ați învățat cum să am încredere. Mulțumesc.

Cu stimă, Mary Williams

Un lucru remarcabil pe care l-am învățat din cercetările mele este că, în mentalitatea de creștere, nu ai întotdeauna nevoie de încredere.

Ceea ce vreau să spun este că, chiar și atunci când crezi că nu te pricepi la ceva, poți să te apuci cu toată inima de acel lucru și să te ții de el. De fapt, uneori te arunci în ceva pentru că nu te pricepi la asta. Aceasta este o caracteristică minunată a mentalității de creștere. Nu trebuie să credeți că sunteți deja foarte bun la ceva pentru a dori să faceți acel lucru și pentru a vă bucura de el.

Această carte este unul dintre cele mai grele lucruri pe care le-am făcut vreodată. Am citit nenumărate cărți și articole. Informațiile au fost copleșitoare. Nu scrisesem niciodată într-un mod popular. A fost intimidant. Vi se pare ușor pentru mine? Cu mult timp în urmă, exact asta aș fi vrut să crezi. Acum vreau să știți efortul pe care l-a presupus - și bucuria pe care a adus-o.

Dezvoltă-ți mentalitatea

■ Oamenii se nasc cu toții cu dragostea de a învăța, dar mentalitatea fixă o poate anula. Gândiți-vă la un moment în care v-ați bucurat de ceva - să faceți cuvinte încrucișate, să jucați un sport, să învățați un dans nou. Apoi a devenit greu și ați vrut să renunțați. Poate că v-ați simțit brusc obosit, amețit, plictisit sau flămând. Data viitoare când se întâmplă acest lucru, nu vă



păcăliți. Este vorba de mentalitatea fixă. Puneți-vă într-o mentalitate de creștere. Imaginează-ți creierul tău formând noi conexiuni pe măsură ce faci față provocării și înveți. Continuă să mergi mai departe.

■ Este tentant să creăm o lume în care suntem perfecți. (Ah, îmi amintesc acest sentiment din școala primară.) Ne putem alege parteneri, ne putem face prieteni, putem angaja oameni care ne fac să ne simțim fără cusur. Dar gândiți-vă la asta - vreți să nu creșteți niciodată? Data viitoare când ești tentat să te înconjori de închinători, mergi la biserică. În restul vieții tale, caută critici constructive.

■ Există ceva în trecutul tău care crezi că te-a măsurat? O notă la un test? O acțiune necinstită sau insensibilă? Faptul că ai fost concediat de la un loc de muncă? Ați fost respins? Concentrează-te pe acel lucru. Simțiți toate emoțiile care îl însoțesc. Acum, puneți-l într-o perspectivă de creștere mentală. Privește cu onestitate rolul tău în el, dar înțelege că nu îți definește inteligența sau personalitatea. În schimb, întrebați-vă: Ce am învățat (sau pot învăța) din acea experiență? Cum pot să o folosesc ca bază pentru creștere? Purnați asta cu voi în schimb.

■ Cum te porți atunci când te simți deprimat? Te străduiești mai mult pentru lucrurile din viața ta sau le lași să treacă? Data viitoare când vă simțiți deprimat, puneți-vă într-o mentalitate de creștere - gândiți-vă la învățare, la provocări, la înfruntarea obstacolelor. Gândiți-vă la efort ca la o forță pozitivă, constructivă, nu ca la o mare povară. Încercați.

■ Evictă novo ro +i\_oi dorit întotdao 11 no eă foni doi- +i\_o foct toomo ră nu octi bun k> ooto? Fo.+i im nten nantni o foră ooto

## Capitolul 3

### ADEVĂRUL DESPRE ABILITATE ȘI REALIZĂRI

Încearcă să ți-l imaginezi pe Thomas Edison cât de viu poți. Gândește-ți unde se află și ce face. Este singur? Am întrebat oamenii și întotdeauna mi-au spus lucruri de genul acesta:

"Este în atelierul său, înconjurat de echipamente. Lucrează la fonograf, încearcă lucruri. Reușește! [Este singur?] Da, face lucrurile astea singur, pentru că este singurul care știe ce urmărește."

"Este în New Jersey. Stă în halat alb într-o cameră de tip laborator. Se apleacă deasupra unui bec. Dintr-o dată, acesta funcționează! [Este singur?] Da. Este un tip retras, căruia îi place să lucreze de unul singur." În realitate, înregistrarea arată un tip cu totul diferit, care lucrează într-un mod cu totul diferit.

Edison nu a fost un singuratic. Pentru inventarea becului, a avut treizeci de asistenți, inclusiv oameni de știință bine pregătiți, care lucrau adesea non-stop într-un laborator de ultimă generație finanțat de o corporație!

Nu s-a întâmplat brusc. Becul a devenit simbolul acelui moment unic în care apare soluția genială, dar nu a existat un moment unic de invenție. De fapt, becul nu a fost o singură invenție, ci o întreagă rețea de invenții care au necesitat mult timp, fiecare dintre ele necesitând unul sau mai mulți chimiști, matematicieni, fizicieni, ingineri și suflători de sticlă.

Edison nu a fost un geniu naiv și nici un geniu nepământean. "Vrăjitorul din Menlo Park" a fost un antreprenor priceput, pe deplin conștient de potențialul comercial al invențiilor sale. De asemenea, știa cum să se facă plăcut presei - uneori îi întrecea pe alții ca inventator, deoarece știa cum să-și facă publicitate.

Da, a fost un geniu. Dar nu a fost întotdeauna unul. Biograful său, Paul Israel, trecând în revistă toate informațiile disponibile, crede că a fost mai mult sau mai puțin un băiat obișnuit al timpului și locului său. Tânărul Tom era pasionat de experimente și de lucruri mecanice (poate cu mai multă aviditate decât majoritatea), dar

mașinile și tehnologia făceau parte din experiența obișnuită a băiatului obișnuit din vestul mijlociu.

Ceea ce l-a diferențiat în cele din urmă a fost mentalitatea și motivația sa. Nu a încetat niciodată să fie un băiat curios, curios, în căutare de noi provocări. La mult timp după ce alți tineri își asumaseră rolurile în societate, a călătorit pe șine din oraș în oraș, învățând tot ce putea despre telegrafie și urcând pe scara telegrafistului prin autoeducație și invenții neîntrerupte. Și mai târziu, spre dezamăgirea soțiilor sale, dragostea sa mistuitoare a rămas autoperfecționarea și invenția, dar numai în domeniul său.

Există multe mituri despre abilități și realizări, în special despre persoana singuratică și genială care produce dintr-o dată lucruri uimitoare.

Cu toate acestea, capodopera lui Darwin, Originea speciilor, a necesitat ani de muncă în echipă pe teren, sute de discuții cu colegii și mentorii, mai multe proiecte preliminare și jumătate de viață de dedicare înainte de a fi finalizată.

Mozart a muncit mai mult de zece ani până când a produs o lucrare pe care o admirăm astăzi. Până atunci, compozițiile sale nu erau atât de originale sau interesante. De fapt, ele erau adesea fragmente peticite, preluate de la alți compozitori.

Acest capitol se referă la ingredientele reale ale realizării. Este vorba despre motivul pentru care unii oameni realizează mai puțin decât se așteaptă și de ce unii oameni realizează mai mult.

## MENTALITATEA ȘI PERFORMANȚA ȘCOLARĂ

Haideți să coborâm din tărâmul celest al lui Mozart și Darwin și să ne întoarcem pe pământ pentru a vedea cum mentalitățile creează realizări în viața reală. Este amuzant, dar faptul că am văzut un elev înflorind în cadrul mentalității de creștere are un impact mai mare asupra mea decât toate poveștile despre Mozart și Darwin. Poate pentru că este mai mult despre tine și despre mine - despre ce ni s-a

întâmplat și de ce suntem unde suntem acum. Și despre copii și despre potențialul lor.

Înapoi pe pământ, am măsurat mentalitatea elevilor în timp ce făceau tranziția către gimnaziu: Credeau ei că inteligența lor este o trăsătură fixă sau ceva ce se poate dezvolta? Apoi i-am urmărit în următorii doi ani.

Tranziția către gimnaziu este o perioadă de mari provocări pentru mulți elevi. Munca devine mult mai grea, politicile de notare se înăspresc, predarea devine mai puțin personalizată. Și toate acestea se întâmplă în timp ce elevii se confruntă cu noile lor corpuri și roluri de adolescenți. Notele au de suferit, dar nu toate notele tuturor suferă în mod egal.

Nu. În studiul nostru, doar studenții cu mentalitate fixă au înregistrat un declin. Elevii cu mentalitatea de creștere au prezentat o creștere a notelor pe parcursul celor doi ani.

Când cele două grupuri au intrat în gimnaziu, dosarele lor anterioare nu se deosebeau. În mediul mai benign al școlii primare, au obținut aceleași note și rezultate la testele de performanță. Abia când au ajuns la provocarea din gimnaziu au început să se despartă.

Iată cum și-au explicat elevii cu mentalitate fixă notele slabe. Mulți și-au denigrat abilitățile: "Sunt cel mai prost" sau "Sunt nașpa la matematică". Și mulți au acoperit aceste sentimente dând vina pe altcineva: "[Profesorul de matematică] este o târfă grasă de sex masculin ... și [profesorul de engleză] este un leneș cu fundul roz". "Pentru că profesorul e drogat." Aceste analize interesante ale problemei nu oferă cu greu o foaie de parcurs pentru succesul viitor.

În fața amenințării eșecului, elevii cu mentalitatea de creștere și-au mobilizat resursele pentru învățare. Ei ne-au spus că și ei se simțeau uneori copleșiți, dar răspunsul lor a fost să se implice și să facă tot ceea ce este necesar. Erau ca George Danzig. Cine?

George Danzig a fost student absolvent de matematică la Berkeley. Într-o zi, ca de obicei, s-a grăbit să întârzie la ora de matematică și a copiat rapid de pe tablă cele două probleme de temă. Când s-a dus mai târziu să le facă, le-a găsit foarte dificile și i-au trebuit câteva zile de muncă asiduă pentru a le descifra și a le rezolva. S-a dovedit că nu erau deloc probleme de temă pentru acasă. Erau două probleme celebre de matematică care nu fuseseră niciodată rezolvate.

### Sindromul efortului scăzut

Elevii noștri cu mentalitate fixă, care se confruntau cu o tranziție dificilă, au văzut-o ca pe o amenințare. Aceasta amenința să le demască defectele și să-i transforme din învingători în învinși. De fapt, în mentalitatea fixă, adolescența este un mare test.

Sunt deștept sau prost? Sunt arătos sau urât? Sunt cool sau tocilar? Sunt un învingător sau un ratat? Iar în mentalitatea fixă, un ratat este pentru totdeauna.

Nu este de mirare că mulți adolescenți își mobilizează resursele nu pentru a învăța, ci pentru a-și proteja ego-ul. Iar unul dintre principalele moduri în care fac acest lucru (în afară de a oferi portrete vii ale profesorilor lor) este să nu încerce. Acesta este momentul în care unii dintre cei mai străluciți elevi, la fel ca Nadja Salerno-Sonnenberg, pur și simplu încetează să mai muncească. De fapt, elevii cu mentalitate fixă ne spun că principalul lor scop la școală - în afară de a părea inteligenți - este să depună cât mai puțin efort posibil. Ei sunt din toată inima de acord cu afirmații ca aceasta:

"La școală, obiectivul meu principal este să fac lucrurile cât mai ușor, astfel încât să nu trebuiască să muncesc foarte mult."

Acest sindrom al efortului redus este adesea văzut ca o modalitate prin care adolescenții își afirmă independența față de adulți, dar este, de asemenea, o modalitate prin care elevii cu mentalitate fixă se protejează. Ei consideră că adulții le spun: "Acum te vom măsura și vom vedea ce ai". Iar ei răspund: "Nu, nu veți face asta".

John Holt, marele educator, spune că acestea sunt jocurile pe care le joacă toate ființele umane atunci când alții le judecă. "Cel mai rău elev pe care l-am avut, cel mai rău pe care l-am întâlnit vreodată, era în viața lui din afara clasei o persoană la fel de matură, inteligentă și interesantă ca oricine din școală. Ce a mers prost? . . . Undeva, pe parcurs, inteligența lui a fost deconectată de școala sa."

Pentru elevii care au o mentalitate de creștere, nu are sens să nu mai încerce. Pentru ei, adolescența este o perioadă de oportunități: o perioadă în care pot învăța subiecte noi, o perioadă în care pot afla ce le place și ce vor să devină în viitor.

Mai târziu, voi descrie proiectul prin care i-am învățat pe elevii de gimnaziu mentalitatea de creștere. Ceea ce vreau să vă povestesc acum este modul în care învățarea acestei mentalități le-a dezlănțuit efortul. Într-o zi, prezentam mentalitatea de creștere unui nou grup de elevi. Dintr-o dată, Jimmy - cel mai înverșunat copil cu efort scăzut din grup - s-a uitat în sus cu lacrimi în ochi și a spus: "Vrei să spui că nu trebuie să fiu prost?". Din acea zi, a muncit. A început să stea treaz până târziu pentru a-și face temele, pe care nu obișnuia să se deranjeze deloc. A început să predea temele mai devreme pentru a putea primi feedback și a le revizui. Acum credea că a munci din greu nu era ceva care te făcea vulnerabil, ci ceva care te făcea mai deștept.

### Găsirea creierului tău

Un prieten apropiat mi-a înmânat de curând ceva ce scrisese, un poem-poveste care mi-a amintit de Jimmy și de efortul său dezlănțuit. Profesoara de clasa a doua a prietenului meu, doamna Beer, pusese fiecare elev să deseneze și să decupeze un cal de hârtie. Apoi a aliniat toți caii deasupra tabloului și a transmis mesajul ei de creștere mentală: "Calul tău este la fel de rapid ca și creierul tău. De fiecare dată când înveți ceva, calul tău va avansa".

Prietenul meu nu era atât de sigur de chestia cu "creierul". Tatăl său îi spusese mereu: "Ai prea multă gură și prea puțin creier pentru binele tău". În plus, calul lui părea să stea la poarta de start în timp

ce "creierul tuturor celorlalți se alătura goanei după învățătură", în special creierul lui Hank și Billy, geniile clasei, ai căror cai săreau cu mult înaintea celorlalți. Dar prietenul meu a continuat să facă asta. Pentru a-și îmbunătăți abilitățile, a continuat să citească benzile desenate cu mama sa și a continuat să adune punctele atunci când a jucat gin rummy cu bunica sa.

Și curând armăsarul meu elegant a luat-o înainte ca Whirlaway, și nu mai era nimeni.

care avea de gând să-l oprească. De-a lungul săptămânilor și lunilor, a zburat înainte, depășindu-i pe ceilalți unul câte unul.

În ultima parte a primăverii

Monitoarele lui Hank și Billy erau devansate de doar câteva exerciții de scădere, iar când a sunat ultimul clopoțel al școlii, calul meu a câștigat... "La mustață!" Atunci am știut că am un creier:

Aveam calul care să o dovedească.

-Paul Wortman

Desigur, învățarea nu ar trebui să fie o cursă. Dar această cursă l-a ajutat pe prietenul meu să își descopere creierul și să îl conecteze la școala sa.

Tranziția la colegiu

O altă tranziție, o altă criză. Facultatea este momentul în care toți elevii care au fost creiere în liceu sunt puși împreună. La fel ca și studenții noștri absolvenți, ieri erau regele dealului, dar astăzi cine sunt ei?

Nicăieri nu este mai palpabilă anxietatea de a fi detronat decât în clasele de pregătire medicală. În ultimul capitol, am menționat studiul nostru asupra studenților tensionați, dar plini de speranță, care urmau primul lor curs de chimie la facultate. Acesta este cursul care

le va da - sau le va refuza - intrarea în programul de studii pre-medicale și este bine cunoscut faptul că studenții vor face aproape orice pentru a avea rezultate bune la acest curs.

La începutul semestrului, am măsurat starea de spirit a studenților, apoi i-am urmărit pe parcursul cursului, urmărindu-le notele și întrebându-i despre strategiile de studiu. Din nou, am constatat că studenții cu mentalitate de creștere au obținut note mai bune la curs. Chiar și atunci când au avut rezultate slabe la un anumit test, aceștia și-au revenit la următoarele teste. Atunci când studenții cu mentalitate fixă au avut rezultate slabe, de multe ori nu au reușit să revină.

În acest curs, toată lumea a studiat. Dar există diferite moduri de a studia. Mulți studenți studiază astfel: citesc manualul și notițele de la clasă. Dacă materialul este foarte greu, le citesc din nou. Sau ar putea încerca să memoreze tot ce pot, ca un aspirator. Acesta este modul în care studiau elevii cu mentalitate fixă. Dacă au avut rezultate slabe la test, au ajuns la concluzia că chimia nu era materia lor. La urma urmei, "am făcut tot ce era posibil, nu-i așa?".

Departe de asta. Ar fi șocați să afle ce fac elevii care au o mentalitate de creștere. Chiar și mie mi se pare remarcabil.

Elevii cu mentalitate de creștere au preluat complet controlul asupra învățării și motivației lor. În loc să se cufunde în memorarea fără să gândească a materialului de curs, ei au spus: "Am căutat teme și principii de bază în toate cursurile" și "am reluat greșelile până când am fost sigur că le-am înțeles". Învățau pentru a învăța, nu doar pentru a trece testul. Și, de fapt, acesta a fost motivul pentru care au obținut note mai mari - nu pentru că erau mai deștepți sau aveau o pregătire mai bună în domeniul științei.

În loc să își piardă motivația atunci când traseul devenea uscat sau dificil, au spus: "Mi-am păstrat interesul pentru materie." "Am rămas pozitiv în legătură cu chimia." "Mi-am păstrat motivația de a studia." Chiar dacă li s-a părut că manualul era plictisitor sau că instructorul



era un rigid, nu au lăsat ca motivația să se evapore. Acest lucru a făcut cu atât mai important să se motiveze singuri.

Am primit un e-mail de la una dintre studentele mele de la licență la scurt timp după ce am învățat-o despre mentalitatea de creștere. Iată cum obișnuia să învețe înainte: "Când mă confruntam cu o materie foarte dificilă, aveam tendința de a citi materia la nesfârșit." După ce a învățat mentalitatea de creștere, a început să folosească strategii mai bune - care au funcționat:

Profesorul Dweck:

Când Heidi [asistenta didactică] mi-a spus astăzi rezultatele examenelor, nu știam dacă să plâng sau să stau jos. Heidi vă va spune că arătam de parcă aș fi câștigat la loterie (și așa mă simt și eu)!

Nu-mi vine să cred că m-am descurcat ATÂT DE BINE. Mă așteptam să mă "zgârcesc". Încurajările pe care mi le-ați oferit îmi vor fi de folos în viață....

Simt că mi-am câștigat o notă nobilă, dar nu am câștigat-o singur. Prof. Dweck, nu numai că predați [teoria] dumneavoastră, dar o și AFIRMAȚI. Vă mulțumesc pentru lecție. Este una valoroasă, poate cea mai valoroasă pe care am învățat-o la Columbia. Și da, voi face ASTA [folosind aceste strategii] înainte de TOATE examenele!

Mulțumesc foarte, foarte mult (și ție Heidi)!

Nu mai este neajutorată, June

Deoarece gândesc în termeni de învățare, persoanele cu mentalitate de creștere sunt la curent cu toate modalitățile diferite de a crea învățare. Este ciudat. Studenții noștri din învățământul pre-medical cu mentalitate fixă ar face aproape orice pentru o notă bună - mai puțin să se ocupe de proces pentru a se asigura că se întâmplă.

Creați egali?

Înseamnă asta că oricine cu o mentalitate potrivită poate reuși? Sunt toți copiii creați egali? Să luăm mai întâi a doua întrebare. Nu, unii copii sunt diferiți. În cartea sa "Gifted Children", Ellen Winner oferă descrieri incredibile ale copiilor-minune. Aceștia sunt copii care par să se fi născut cu abilități sporite și interese obsesive și care, prin urmărirea neobosită a acestor interese, devin uimitor de realizați.

Michael a fost unul dintre cei mai precoci. Se juca în mod constant jocuri care implicau litere și numere, își punea părinții să răspundă la nenumărate întrebări despre litere și numere și vorbea, citea și făcea matematică la o vârstă incredibil de fragedă. Mama lui Michael povestește că la patru luni a spus: "Mamă, tată, ce avem la cină?". La zece luni, a uimit oamenii din supermarket citind cuvinte de pe panouri. Toată lumea a presupus că mama lui făcea un fel de ventrilocie. Tatăl său relatează că la trei ani nu numai că făcea algebră, dar descoperea și demonstra reguli algebrice. În fiecare zi, când tatăl său se întorcea de la serviciu, Michael îl trăgea spre cărțile de matematică și spunea: "Tată, hai să mergem să lucrăm".

Michael trebuie să fi pornit cu o abilitate specială, dar, pentru mine, cea mai remarcabilă trăsătură este dragostea sa extremă pentru învățare și provocări. Părinții săi nu-l puteau rupe de la activitățile sale solicitante. Același lucru este valabil pentru fiecare copil-minune descris de Winner. De cele mai multe ori, oamenii cred că "darul" este abilitatea în sine. Cu toate acestea, ceea ce îl alimentează este acea curiozitate constantă și nesfârșită și căutarea provocărilor.

Este vorba de abilitate sau de mentalitate? A fost vorba de abilitatea muzicală a lui Mozart sau de faptul că a lucrat până când și-a deformat mâinile? A fost vorba de capacitatea științifică a lui Darwin sau de faptul că a colecționat specimene non-stop încă din copilărie?

Prodigioși sau nu, cu toții avem interese care pot înflori în abilități. În copilărie, eram fascinat de oameni, mai ales de adulți. Mă întrebam: Ce îi face să se simtă bine? De fapt, cu câțiva ani în urmă, unul dintre verii mei mi-a amintit de un episod care a avut loc când aveam cinci ani. Eram acasă la bunica mea, iar el se certase rău cu mama

lui în legătură cu momentul în care își putea mânca bomboanele. Mai târziu, stăteam afară pe treptele din față și i-am spus: "Nu fi atât de prost. Adulților le place să creadă că ei sunt la conducere. Spune doar da, iar apoi mănâncă-ți bomboanele când vrei tu".

Erau acestea cuvintele unui psiholog în devenire? Tot ce știu este că vărul meu mi-a spus că acest sfat i-a fost de folos. (Interesant este că a devenit dentist.)

Poate toată lumea să se descurce?

Acum, revenim la prima întrebare. Este toată lumea capabilă de lucruri mărețe dacă are mentalitatea potrivită? Ați putea să intrați în cel mai prost liceu din statul dumneavoastră și să-i învățați pe elevi calculul universitar? Dacă ați putea, atunci un lucru ar fi clar: cu o mentalitate corectă și o predare corectă, oamenii sunt capabili de mult mai mult decât credem.

Liceul Garfield a fost una dintre cele mai proaste școli din Los Angeles. Să spunem că elevii erau dezorientați, iar profesorii erau epuizați este puțin spus. Dar, fără să stea pe gânduri, Jaime Escalante (cunoscut pentru "Stand and Deliver") i-a învățat pe acești elevi hispanici din cartierele marginase calcul la nivel de colegiu. Cu mentalitatea sa de creștere, el s-a întrebat: "Cum pot să-i învăț?", nu "Pot să-i învăț?" și "Cum vor învăța cel mai bine?", nu "Pot învăța?".

Dar nu numai că i-a învățat calculul, ci i-a dus (împreună cu colegul său, Benjamin Jimenez) în fruntea clasamentelor naționale la matematică. În 1987, doar alte trei școli publice din țară au avut mai mulți elevi care au dat testul Advanced Placement Calculus. Printre aceste trei se numărau Stuyvesant High School și Bronx High School of Science, ambele școli de elită orientate spre matematică și științe din New York.

Mai mult, majoritatea elevilor din Garfield au obținut note la teste suficient de mari pentru a obține credite pentru facultate. În întreaga țară în acel an, doar câteva sute de elevi mexicano-americani au trecut testul la acest nivel. Acest lucru înseamnă că există o mulțime

de inteligență care este irosită prin subestimarea potențialului de dezvoltare al elevilor.

Marva Collins

De cele mai multe ori, atunci când copiii sunt în urmă - de exemplu, când repetă o clasă - li se dă o materie mai slabă, presupunându-se că nu pot face față la mai mult. Această idee provine din mentalitatea fixă: Acești elevi sunt proști, așa că au nevoie de aceleași lucruri simple care să le fie învățate la nesfârșit. Ei bine, rezultatele sunt deprimante. Elevii repetă întreaga clasă fără să învețe mai mult decât știau înainte.

În schimb, Marva Collins a luat copii din cartierele sărace din Chicago care eșuaseră în școlile publice și i-a tratat ca pe niște genii. Mulți dintre ei fuseseră etichetați drept "cu dificultăți de învățare", "retardați" sau "tulburați emoțional". Practic, toți erau apatici. Nicio lumină în ochi, nicio speranță pe chip.

Clasa lui Collins din clasa a doua a școlii publice a început cu cel mai slab nivel de citire care exista. Până în iunie, au ajuns la mijlocul clasei a cincea, studiind Aristotel, Esop, Tolstoi, Shakespeare, Poe, Frost și Dickinson pe parcurs.

Mai târziu, când și-a înființat propria școală, Zay Smith, editorialistul de la Chicago Sun-Times, a trecut pe la ea. El a văzut copii de patru ani scriind propoziții precum "Vedeți medicul" și "Esop a scris fabule" și vorbind despre "difongi" și "semne diacritice". A observat copii de clasa a doua recitând pasaje din Shakespeare, Longfellow și Kipling. Cu puțin timp înainte, vizitase un liceu bogat din suburbii, unde mulți elevi nu auziseră niciodată de Shakespeare. "La naiba", a spus unul dintre elevii lui Collins, "vrei să spui că acei liceeni bogați nu știu că Shakespeare s-a născut în 1564 și a murit în 1616?".

Elevii citesc foarte mult, chiar și în timpul verii. Un elev, care intrase în școală ca "retardat" de șase ani, acum, patru ani mai târziu, citise douăzeci și trei de cărți în timpul verii, inclusiv "Poveste din două orașe" și "Jane Eyre". Elevii citeau profund și cu atenție. În timp ce

copiii de trei și patru ani citeau despre Dedalus și Icar, un copil de patru ani a exclamat: "Doamnă Collins, dacă nu învățăm și nu muncim din greu, vom lua un zbor Icarian spre nicăieri". Discuțiile aprinse despre Macbeth erau frecvente.

Alfred Binet credea că poți schimba calitatea minții cuiva. În mod clar, se poate. Fie că îi măsurăm pe acești copii prin amploarea cunoștințelor lor sau prin performanțele lor la testele standardizate, mințile lor au fost transformate.

Benjamin Bloom, un eminent cercetător în domeniul educației, a studiat 120 de persoane cu performanțe deosebite. Aceștia erau pianiști concertiști, sculptori, înotători olimpici, jucători de tenis de talie mondială, matematicieni și neurologi cercetători. Cei mai mulți dintre ei nu erau atât de remarcabili în copilărie și nu au arătat un talent clar înainte de a începe pregătirea lor serioasă. Chiar și la începutul adolescenței, de obicei nu puteai prezice realizările lor viitoare pornind de la abilitățile lor actuale. Doar motivația și angajamentul lor continuu, împreună cu rețeaua lor de sprijin, i-au dus în vârf.

Bloom concluzionează: "După patruzeci de ani de cercetări intensive asupra învățării școlare în Statele Unite, precum și în străinătate, concluzia mea principală este următoarea: ceea ce poate învăța orice persoană din lume, aproape toate persoanele pot învăța, dacă li se oferă condițiile adecvate de învățare anterioare și actuale". El nu ia în calcul cei 2-3% dintre copiii care au deficiențe grave și nici cei 1-2% dintre cei care se află la cealaltă extremă, printre care se numără copii ca Michael. El îi numără pe toți ceilalți.

### Niveluri de abilitate și urmărire

Dar nu există un motiv pentru care elevii nu sunt repartizați în diferite niveluri de abilități? Nu cumva notele obținute la teste și realizările lor anterioare au arătat care este capacitatea lor? Nu uitați, notele la teste și măsurile de realizare vă spun unde se află un elev, dar nu vă spun unde ar putea ajunge un elev.

Falko Rheinberg, un cercetător din Germania, a studiat profesori de școală cu mentalități diferite. Unii dintre profesori aveau o mentalitate fixă. Aceștia credeau că elevii care intrau în clasa lor cu niveluri de performanță diferite erau profund și permanent diferiți:

"Conform experienței mele, realizările elevilor rămân constante pe parcursul unui an." "Dacă cunosc

inteligența elevilor, pot prezice destul de bine cariera lor școlară."

"În calitate de profesor nu am nicio influență asupra capacității intelectuale a elevilor."

La fel ca profesoara mea din clasa a șasea, doamna Wilson, acești profesori predica și practica mentalitatea fixă. În clasele lor, elevii care au început anul în grupa cu abilități înalte au terminat anul acolo, iar cei care au început anul în grupa cu abilități scăzute au terminat anul acolo.

Dar unii profesori au predicat și au practicat o mentalitate de creștere. Ei s-au concentrat pe ideea că toți copiii își pot dezvolta abilitățile, iar în clasele lor s-a întâmplat un lucru ciudat. Nu a contat dacă elevii au început anul în grupul cu abilități înalte sau în cel cu abilități scăzute. Ambele grupuri au încheiat anul cu mult mai sus. Este o experiență puternică să vezi aceste constatări. Diferențele de grup dispăruseră pur și simplu sub îndrumarea profesorilor care predau pentru îmbunătățire, pentru că acești profesori găsiseră o modalitate de a ajunge la elevii lor cu "abilități scăzute".

Modul în care cadrele didactice pun în practică o mentalitate de creștere este subiectul unui capitol ulterior, dar iată o previzualizare a modului în care Marva Collins, renumita profesoară, a făcut acest lucru. În prima zi de curs, ea l-a abordat pe Freddie, un elev de clasa a doua cu fundul în stânga, care nu voia să participe la școală. "Haide, piersicuță", i-a spus ea, cuprinzându-i fața în mâini, "avem treabă de făcut. Nu poți să stai în scaun și să crești deștept, îți promit, vei face, și

pe care o veți produce. Nu vă voi lăsa să dați greș."

## Rezumat

Mentalitatea fixă limitează realizările. Ea umple mintea oamenilor cu gânduri care interferează, face ca efortul să fie neplăcut și duce la strategii de învățare inferioare. Mai mult, îi transformă pe ceilalți oameni în judecători în loc de aliați. Fie că vorbim despre Darwin sau despre studenții de la facultate, realizările importante necesită o concentrare clară, un efort total și un portbagaj fără fund plin de strategii. Plus aliați în învățare. Asta este ceea ce le oferă oamenilor mentalitatea de creștere și de aceea îi ajută să își dezvolte abilitățile și să dea roade.

## ESTE CAPACITATEA ARTISTICĂ UN DAR?

În ciuda credinței larg răspândite că inteligența se naște, nu se face, dacă ne gândim bine, nu este atât de greu de imaginat că oamenii își pot dezvolta abilitățile intelectuale. Intellectul este atât de multifacțat. Puteți dezvolta abilități verbale sau abilități matematico-științifice sau abilități de gândire logică și așa mai departe. Dar când vine vorba de abilitatea artistică, aceasta pare mai degrabă un dar dat de Dumnezeu. De exemplu, oamenii par să deseneze bine sau rău în mod natural.

Chiar și eu am crezut asta. În timp ce unii dintre prietenii mei păreau să deseneze minunat fără niciun efort și fără antrenament, abilitatea mea de a desena a fost oprită la începutul școlii primare. Oricât am încercat, încercările mele erau primitive și dezamăgitoare. Eram artistă în alte moduri. Pot să desenez, mă pricep la culori, am un simț subtil al compoziției. În plus, am o coordonare ochi-mână foarte bună. De ce nu puteam să desenez? Probabil că nu aveam acest dar.

Trebuie să recunosc că nu m-a deranjat atât de mult. La urma urmei, când trebuie să desenezi cu adevărat? Am aflat într-o seară, fiind invitatul la cină al unui om fascinant. Era un bărbat mai în vârstă, un psihiatru, care scăpase din Holocaust. Pe când era un copil de zece

ani în Cehoslovacia, el și fratele său mai mic s-au întors într-o zi de la școală și și-au găsit părinții dispăruți. Aceștia fuseseră luați. Știind că există un unchi în Anglia, cei doi băieți au mers pe jos până la Londra și l-au găsit.

Câțiva ani mai târziu, mințind în legătură cu vârsta sa, gazda mea s-a înrolat în Royal Air Force și a luptat pentru Marea Britanie în război. După ce a fost rănit, s-a căsătorit cu asistenta sa, a urmat o școală de medicină și a înființat un cabinet înfloritor în America.

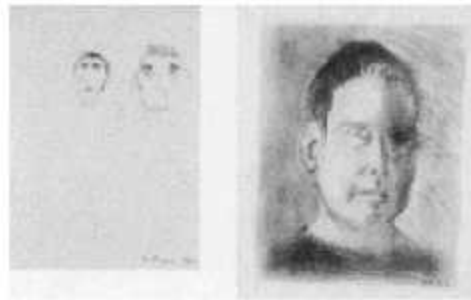
De-a lungul anilor, a dezvoltat un mare interes pentru bufnițe. Se gândea la ele ca la o întruchipare a unor caracteristici pe care le admira și îi plăcea să se considere pe sine însuși ca fiind o bufniță. Pe lângă numeroasele statuete cu bufnițe care îi împodobeau casa, avea o carte de oaspeți legată de bufnițe. Se pare că ori de câte ori îi plăcea cineva, îi cerea să deseneze o bufniță și să îi scrie ceva în această carte. Când mi-a întins această carte și mi-a explicat semnificația ei, m-am simțit atât onorat, cât și îngrozit. Mai ales îngrozită. Cu atât mai mult cu cât creația mea nu urma să fie îngropată undeva în mijlocul cărții, ci urma să împodobească chiar ultima pagină.

Nu voi insista asupra intensității disconfortului meu sau asupra calității slabe a lucrărilor mele, deși ambele erau dureros de clare. Povestesc această întâmplare ca un preludiu la uimirea și bucuria pe care le-am simțit când am citit Desenul pe partea dreaptă a creierului. Pe pagina alăturată sunt autoportretele înainte și după ale unor persoane care au urmat un scurt curs de desen de la autoarea Betty Edwards. Adică, sunt autoportretele desenate de cursanți când au intrat la cursul ei și cinci zile mai târziu, când l-au terminat.

Nu-i așa că sunt uimitoare? La început, acești oameni nu păreau să aibă prea multe abilități artistice. Cele mai multe dintre fotografiile lor îmi aminteau de bufnița mea. Dar, după doar câteva zile, toți puteau să deseneze cu adevărat! Iar Edwards jură că acesta este un grup tipic. Pare imposibil.



Edwards este de acord că majoritatea oamenilor consideră desenul ca fiind o abilitate magică pe care doar câțiva selecționați o posedă și pe care doar câțiva selecționați o vor poseda vreodată. Dar acest lucru se datorează faptului că oamenii nu înțeleg componentele - componentele care pot fi învățate - ale desenului. De fapt, ne informează ea, acestea nu sunt deloc abilități de desen, ci abilități de a vedea. Acestea sunt abilitatea de a percepe marginile, spațiile, relațiile, luminile și umbrele și întregul. Desenul ne cere să învățăm fiecare abilitate componentă și apoi să le combinăm într-un singur proces. Unii oameni dobândesc pur și simplu aceste abilități în cursul firesc al vieții lor, în timp ce alții trebuie să muncească pentru a le învăța și a le pune împreună. Dar, după cum putem vedea din autoportretele "după", toată lumea poate să o facă.



Iată ce înseamnă acest lucru: Doar pentru că unii oameni pot face ceva cu puțină sau deloc pregătire, nu înseamnă că alții nu pot face acel lucru (și uneori chiar mai bine) cu pregătire. Acest lucru este atât de important, deoarece foarte, foarte mulți oameni cu mentalitate fixă cred că performanțele timpurii ale cuiva îți spun tot ce trebuie să știi despre talentul și viitorul lor.

Jackson Pollock

Ar fi fost o adevărată rușine dacă oamenii l-ar fi descurajat pe Jackson Pollock din acest motiv. Experții sunt de acord că Pollock nu avea prea mult talent nativ pentru artă, iar când te uiți la primele sale produse, acest lucru se vede. De asemenea, sunt de acord că a devenit unul dintre cei mai mari pictori americani ai secolului XX și că a revoluționat arta modernă. Cum a ajuns de la punctul A la punctul B?

Twyla Tharp, coregrafă și dansatoare de renume mondial, a scris o carte intitulată *The Creative Habit*. După cum puteți ghici din titlu, ea susține că creativitatea nu este un act magic de inspirație. Este rezultatul unei munci asidue și al dedicării. Chiar și pentru Mozart. Vă amintiți filmul *Amadeus*? Mai țineți minte cum îl arată pe Mozart cum scoate cu ușurință o capodoperă după alta, în timp ce Salieri, rivalul său, moare de invidie? Ei bine, Tharp a lucrat la acel film și spune: "Prostii! Prostii! "Nu există genii "naturale"."

Dedicația este modul în care Jackson Pollock a ajuns din punctul A în punctul B. Pollock era îndrăgostit nebunește de ideea de a fi artist. Se gândea tot timpul la artă și o făcea tot timpul. Pentru că era atât de entuziast, ia făcut pe alții să-l ia în serios și să-l îndrume, până când a reușit să stăpânească tot ce era de stăpânit și a început să producă lucrări surprinzător de originale. Picturile sale "turnate", fiecare complet unică, îi permiteau să se inspire din mintea sa inconștientă și să transmită o gamă uriașă de sentimente. Cu câțiva ani în urmă, am avut privilegiul de a vedea o expoziție cu aceste picturi la Muzeul de Artă Modernă din New York. Am fost uimit de puterea și frumusețea fiecărei lucrări.

Poate cineva să facă ceva? Nu prea știu. Cu toate acestea, cred că acum putem fi de acord că oamenii pot face mult mai mult decât pare la prima vedere.

## PERICOLUL LAUDELOR ȘI AL ETICHETELOR POZITIVE

Dacă oamenii au un asemenea potențial de realizare, cum pot avea încredere în potențialul lor? Cum putem să le oferim încrederea de care au nevoie pentru a reuși? Ce-ar fi să le lăudăm abilitățile pentru

a le transmite că au ceea ce le trebuie? De fapt, mai mult de 80 % dintre părinți ne-au spus că este necesar să lăudăm abilitățile copiilor pentru a le stimula încrederea și realizările. Știi, are mult sens.

Dar apoi am început să ne facem griji. Ne-am gândit la faptul că persoanele cu mentalitate fixă se concentrează deja prea mult pe abilitățile lor: "Este suficient de mare?" "Va arăta bine?" Nu cumva lăudarea abilităților oamenilor nu i-ar concentra și mai mult pe acestea? Nu ar însemna să le spunem că asta este ceea ce apreciem și, chiar mai rău, că putem citi abilitatea lor profundă, subiacentă, din performanța lor? Nu-i învață asta o mentalitate fixă?

Adam Guettel a fost numit prințul moștenitor și salvator al teatrului muzical. Este nepotul lui Richard Rodgers, cel care a scris muzica unor piese clasice precum Oklahoma! și Carousel. Mama lui Guettel este încântată de geniul fiului ei. La fel și toți ceilalți. "Talentul este acolo și este major", a apreciat o recenzie din The New York Times. Întrebarea este dacă acest tip de laudă îi încurajează pe oameni.

Ceea ce este grozav la cercetare este faptul că poți pune acest tip de întrebări și apoi poți merge să obții răspunsurile. Așa că am efectuat studii cu sute de elevi, majoritatea adolescenți timpurii. Mai întâi, am dat fiecărui elev un set de zece probleme destul de dificile dintr-un test de IQ nonverbal. De cele mai multe ori s-au descurcat destul de bine la acestea, iar când au terminat, i-am lăudat.

I-am lăudat pe unii dintre elevi pentru capacitatea lor. Li s-a spus: "Uau, ai nimerit [spune] opt corect. Este un scor foarte bun. Trebuie să fii inteligent la asta". Erau în poziția lui Adam Guettel "ești-atât-de-talentat".

I-am lăudat pe ceilalți elevi pentru efortul lor: "Wow, ai nimerit [spune] opt corect. Este un scor foarte bun. Trebuie să fi muncit foarte mult". Nu au fost făcuți să simtă că au un dar special; au fost lăudați pentru că au făcut ceea ce trebuie pentru a reuși.

Ambele grupuri au fost exact egale la început. Dar imediat după laudă, au început să difere. Așa cum ne temeam, laudele privind abilitățile i-au împins pe elevi direct în mentalitatea fixă, iar aceștia au arătat toate semnele acesteia: Când le-am dat de ales, au respins o sarcină nouă și provocatoare din care ar fi putut învăța. Nu au vrut să facă nimic care le-ar putea expune defectele și le-ar putea pune la îndoială talentul.

Când Guettel avea 13 ani, era pregătit să joace într-o transmisiune de la Metropolitan Opera și într-un film de televiziune cu Amahl și vizitatorii nopții. El a renunțat, spunând că vocea lui s-a stricat. "M-am cam prefăcut că vocea mea se schimbă. Nu am vrut să fac față presiunii."

În schimb, atunci când elevii au fost lăudați pentru efort, 90 la sută dintre ei și-au dorit o sarcină nouă și provocatoare din care să învețe.

Apoi le-am dat elevilor niște probleme noi și dificile, la care nu s-au descurcat prea bine. Copiii cu abilități credeau acum că nu sunt inteligenți până la urmă. Dacă succesul însemna că erau inteligenți, atunci un succes mai puțin bun însemna că erau deficitari.

Guettel se face ecoul acestei afirmații. "În familia mea, să fii bun înseamnă să dai greș. Să fii foarte bun înseamnă să eșuezi  
Singurul lucru care nu este un eșec este să fii grozav."

Copiii care au depus efort au crezut pur și simplu că dificultatea însemna "depuneți mai mult efort sau încercați noi strategii". Ei nu au văzut-o ca pe un eșec și nu au crezut că se reflectă asupra intelectului lor.

Cum rămâne cu plăcerea elevilor de a rezolva problemele? După succes, toată lumea a apreciat problemele, dar după problemele dificile, elevii cu abilități au spus că nu mai era distractiv. Nu poate fi amuzant atunci când pretenția ta la faimă, talentul tău special, este în pericol.

lată-l pe Adam Guettel: "Mi-aș dori să mă pot distra și să mă relaxez, fără să am responsabilitatea de a fi un mare om." Ca și în cazul copiilor din studiul nostru, povara talentului îi omora plăcerea. Elevii lăudați pentru efort încă iubeau problemele, iar mulți dintre ei au spus că problemele dificile erau cele mai distractive.

Apoi am analizat performanțele elevilor. După experiența cu dificultatea, performanțele elevilor care au fost lăudați pentru abilități au scăzut vertiginos, chiar și atunci când le-am mai dat câteva probleme mai ușoare. Pierzându-și încrederea în abilitățile lor, aceștia se descurcau mai rău decât la început. Copiii care au depus efort au arătat performanțe din ce în ce mai bune. Folosiseră problemele dificile pentru a-și ascuți abilitățile, astfel încât, atunci când au revenit la cele mai ușoare, erau cu mult în față.

Deoarece acesta a fost un fel de test de IQ, se poate spune că lăudarea abilităților a scăzut IQ-ul elevilor. Și că lăudarea efortului lor l-a ridicat.

Guettel nu prospera. Era plin de ticuri obsesiv-compulsive și de degete mușcate și sângerânde. "Petreceți un minut cu el - este nevoie de doar unul - și începe să se contureze o imagine a terorii din spatele ticurilor", spune un intervievator. Guettel s-a luptat, de asemenea, cu probleme grave și recurente legate de droguri. În loc să îl împuternicească, "darul" l-a umplut de teamă și îndoială. În loc să își împlinească talentul, acest compozitor genial și-a petrecut cea mai mare parte a vieții fugind de el.

Un lucru este dătător de speranță - recunoașterea faptului că are propriul curs al vieții, care nu este dictat de alți oameni și de părerea lor despre talentul său. Într-o noapte a avut un vis despre bunicul său. "Îl conduceam spre un lift. L-am întrebat dacă sunt bun. Mi-a spus, destul de amabil, 'Ai propria ta voce'."

Apare în sfârșit acea voce? Pentru partitura musicalului The Light in the Piazza, un musical intens romantic, Guettel a câștigat premiul Tony 2005. Îl va lua ca pe o laudă pentru talent sau ca pe o laudă pentru efort? Sper să fie cea din urmă.

Studiul nostru a mai făcut o constatare care a fost surprinzătoare și deprimantă în același timp. Am spus fiecărui student: "Știi, vom merge la alte școli și pun pariu că copiii din școlile respective ar dori să afle despre probleme." Așa că le-am dat elevilor o pagină pentru a-și scrie gândurile, dar le-am lăsat și un spațiu pentru a scrie notele pe care le-au primit la probleme.

Ați crede că aproape 40% dintre elevii lăudați pentru abilități au mințit în legătură cu notele lor? Și întotdeauna într-o singură direcție. În mentalitatea fixă, imperfecțiunile sunt rușinoase - mai ales dacă ești talentat - așa că le-au mințit.

Ceea ce este atât de alarmant este că am luat copii obișnuiți și i-am transformat în mincinoși, pur și simplu spunându-le că sunt inteligenți.

Imediat după ce am scris aceste paragrafe, m-am întâlnit cu un tânăr care dă meditații studenților pentru examenele College Board. Venise să mă consulte în legătură cu unul dintre elevii săi. Această elevă face teste de practică și apoi îl minte în legătură cu punctajul ei. El ar trebui să o mediteze cu privire la ceea ce nu știe, dar ea nu-i poate spune adevărul despre ceea ce nu știe! Iar ea plătește bani pentru asta.

Deci, spunându-le copiilor că sunt deștepți, în cele din urmă, i-au făcut să se simtă mai proști și să se comporte mai prost, dar să pretindă că sunt mai deștepți. Nu cred că acesta este scopul pe care îl urmărim atunci când punem etichete pozitive - "înzestrat", "talentat", "strălucit" -...

pe oameni. Nu vrem să le răpim entuziasmul pentru provocări și rețetele lor de succes. Dar acesta este pericolul. Iată o scrisoare de la un om care a citit câteva dintre lucrările mele:

Dragă Dr. Dweck,

A fost dureros să vă citesc capitolul..... pentru că m-am recunoscut în el.

În copilărie am fost membru al Societății Copiilor Dotați și am fost lăudat în permanență pentru inteligența mea. Acum, după o viață întreagă în care nu m-am ridicat la înălțimea potențialului meu (am 49 de ani), învăț să mă aplic la o sarcină. Și, de asemenea, să văd eșecul nu ca pe un semn de prostie, ci ca pe o lipsă de experiență și abilitate. Capitolul tău m-a ajutat să mă văd într-o nouă lumină.

Seth Abrams

Acesta este pericolul etichetelor pozitive. Există alternative și voi reveni asupra lor mai târziu, în capitolul despre părinți, profesori și antrenori.

ETICHETE NEGATIVE ȘI MODUL ÎN CARE ACESTEA

FUNCȚIONEAZĂ

Am fost odată un geniu al matematicii. În liceu, am luat 99 la algebră, 99 la geometrie și 99 la trigonometrie și am făcut parte din echipa de matematică. Am obținut un punctaj la fel ca băieții la testul de abilități vizual-spațiale al forțelor aeriene, motiv pentru care am primit broșuri de recrutare din partea forțelor aeriene pentru mulți ani de acum încolo.

Apoi am avut un domn Hellman, un profesor care nu credea că fetele pot face matematică. Notele mele au scăzut și nu am mai făcut niciodată matematică.



De fapt, am fost de acord cu domnul Hellman, dar nu am crezut că se aplică în cazul meu. Alte fete nu puteau face matematică. Domnul Hellman a crezut că se aplică și în cazul meu, iar eu am cedat.

Toată lumea știe că etichetele negative sunt rele, așa că ai crede că această secțiune va fi scurtă. Dar nu este o secțiune scurtă, pentru că psihologii află cum etichetele negative dăunează rezultatelor.

Nimeni nu știe despre etichetele negative de abilitate ca membrii grupurilor stereotipate. De exemplu, afro-americanii știu că sunt stereotipizați ca fiind mai puțin inteligenți. Iar femeile știu că sunt stereotipate ca fiind slabe la matematică și științe. Dar nu sunt siguri că nici măcar ei nu știu cât de înfiorătoare sunt aceste stereotipuri.

Cercetările efectuate de Claude Steele și Joshua Aronson arată că până și bifarea unei căsuțe pentru a vă indica rasa sau sexul poate declanșa stereotipul în mintea dumneavoastră și vă poate scădea scorul la test. Aproape orice lucru care îți amintește că ești de culoare sau femeie înainte de a da un test la materia la care se presupune că nu te pricepi, îți va scădea scorul la test - foarte mult. În multe dintre studiile lor, negrii sunt egali cu albi în ceea ce privește performanța lor, iar femeile sunt egale cu bărbații, atunci când nu este evocat niciun stereotip. Dar este suficient să puneți mai mulți bărbați în cameră cu o femeie înainte de un test de matematică și scorul femeii scade.

Iată de ce. Atunci când sunt evocate stereotipurile, acestea umplu mințile oamenilor cu gânduri care le distrag atenția - cu preocupări secrete legate de confirmarea stereotipului. De obicei, oamenii nici măcar nu sunt conștienți de acest lucru, dar nu mai au suficientă putere mentală pentru a da tot ce au mai bun la test.

Totuși, acest lucru nu se întâmplă tuturor. Se întâmplă mai ales cu persoanele care au o mentalitate fixă. Atunci când oamenii se gândesc în termeni de trăsături fixe, stereotipurile îi afectează. Stereotipurile negative spun: "Tu și grupul tău sunteți permanent inferiori". Numai persoanele cu mentalitate fixă rezonază la acest mesaj.

Deci, în mentalitatea fixă, atât etichetele pozitive, cât și cele negative, pot să vă dea peste cap. Când primești o etichetă pozitivă, te temi să nu o pierzi, iar când primești o etichetă negativă, te temi că o meriți.

Atunci când oamenii au o mentalitate de creștere, stereotipul nu le perturbă performanța. Mentalitatea de creștere scoate dinții din stereotip și îi face pe oameni mai capabili să riposteze. Ei nu cred în inferioritate permanentă. Și dacă sunt în urmă - ei bine, atunci vor munci mai mult, vor căuta ajutor și vor încerca să recupereze.

De asemenea, mentalitatea de creștere îi face pe oameni capabili să ia ceea ce pot și ceea ce au nevoie chiar și dintr-un mediu amenințător. Am cerut elevilor afro-americani să scrie un eseu pentru un concurs. Li s-a spus că, atunci când vor termina, eseurile lor vor fi evaluate de Edward Caldwell III, un distins profesor cu pedigree din Ivy League. Adică, un reprezentant al establishment-ului alb.

Reacțiile lui Edward Caldwell III au fost destul de critice, dar și utile, iar reacțiile studenților au fost foarte variate. Cei cu o mentalitate fixă l-au văzut ca pe o amenințare, o insultă sau un atac. Ei l-au respins pe Caldwell și feedback-ul său.

Iată ce gândea un elev cu mentalitate fixă: "Este rău, nu notează bine sau este evident părtinitor. Nu mă place". A spus altul: "Este un

nemernic pompos.....Se pare că a căutat orice pentru a discredita lucrarea".

Și altul, dându-i feedback-ul cu reproșuri: "Nu înțelege concizia punctelor mele. I s-a părut vagă pentru că era nerăbdător când a citit-o. Nu știu ce să spun. Nu-i place creativitatea". Nici unul

dintre ei nu va învăța nimic din feedback-ul lui Edward Caldwell.

Elevii cu mentalitate de creștere poate că l-au văzut și ei ca pe un dinozaur, dar era un dinozaur care îi putea învăța ceva.

"Înainte de evaluare, părea arogant și prea pretențios. [După evaluare?] "Corect" pare să fie primul cuvânt care îi vine în minte ..... Pare a fi o nouă provocare."

"Părea un om arogant, intimidant și condescendent. [Ce părere aveți despre evaluare?] Evaluarea a fost aparent onestă și specifică. În acest sens, evaluarea ar putea fi un stimulent . . pentru a produce o muncă mai bună."

"Pare a fi mândru până la aroganță. [Evaluarea?] A fost foarte critic.....Comentariile sale au fost utile și clare, totuși. Simt că voi învăța multe de la el."

Mentalitatea de creștere le-a permis studenților afro-americani să îl recruteze pe Edward Caldwell III pentru propriile obiective. Erau la facultate pentru a obține o educație și, cu sau fără un dobitoc pompos, urmau să o obțină.

Am ce căuta aici?

Pe lângă faptul că deturneză abilitățile oamenilor, stereotipurile fac rău și prin faptul că îi fac pe oameni să simtă că nu își au locul. Multe minorități renunță la facultate și multe femei renunță la matematică și științe pentru că pur și simplu simt că nu se integrează.

Pentru a afla cum se întâmplă acest lucru, am urmărit femeile de colegiu în timpul cursului de calcul. Acesta este adesea momentul în care studenții decid dacă matematica sau carierele care implică matematica sunt potrivite pentru ei. Pe parcursul semestrului, le-am rugat pe femei să raporteze sentimentele lor față de matematică și sentimentul de apartenență la matematică. De exemplu, atunci când se gândeau la matematică, se simțeau ca un membru cu drepturi depline al comunității matematice sau se simțeau ca un outsider; se simțeau confortabil sau se simțeau anxioase; se simțeau bine sau rău în legătură cu abilitățile lor matematice?

Femeile cu o mentalitate de creștere - cele care credeau că abilitățile la matematică pot fi îmbunătățite - aveau un sentiment de

apartenență destul de puternic și stabil. Și au fost capabile să mențină acest sentiment chiar și atunci când au crezut că există o mulțime de stereotipuri negative în jur. O elevă a descris acest lucru astfel: "La o clasă de matematică, elevilor [de sex feminin] li s-a spus că greșesc, când nu era așa (de fapt, făceau lucrurile în moduri noi). A fost absurd și a reflectat negativ asupra instructorului faptul că nu a "văzut" raționamentul bun al studentelor. A fost în regulă pentru că am lucrat în grupuri și am putut să oferim și să primim sprijin între noi, studenții. Am discutat despre idei interesante între noi."

Stereotipurile au fost deranjante pentru ei (așa cum ar trebui să fie), dar au putut totuși să se simtă confortabil cu ei înșiși și să aibă încredere în ei înșiși într-un cadru matematic. Ei puteau să riposteze.

Dar femeile cu mentalitate fixă au simțit, pe măsură ce a trecut semestrul, un sentiment de apartenență tot mai scăzut. Și cu cât simțeau mai mult prezența stereotipurilor în clasă, cu atât mai mult se simțeau mai confortabil cu matematica. O studentă a spus că sentimentul ei de apartenență a scăzut pentru că "am fost nerespectată de profesor cu comentariul său "a fost o presupunere bună", ori de câte ori am dat un răspuns corect în clasă".

Stereotipul capacității scăzute a reușit să-i invadeze - să-i definească - și să le răpească confortul și încrederea. Nu spun în niciun caz că este vina lor. Prejudiciile sunt o problemă profund înrădăcinată în societate și nu vreau să dau vina pe victimele lor. Spun pur și simplu că o mentalitate de creștere îi ajută pe oameni să vadă prejudiciile așa cum sunt - viziunea pe care o are altcineva despre ei - și să le înfrunte cu încrederea și abilitățile lor intacte.

Încrederea în opiniile oamenilor

Multe femei au o problemă nu numai cu stereotipurile, ci și cu opiniile altora despre ele în general. Au prea multă încredere în ele.

Într-o zi, am intrat într-o farmacie din Hawaii pentru a cumpăra ață dentară și deodorant și, după ce mi-am luat obiectele, m-am dus să aștept la coadă. În fața mea se aflau două femei care așteptau

împreună să plătească. Întrucât sunt un incurabil înghesuitor de timp, la un moment dat am decis să-mi pregătesc banii pentru când îmi va veni rândul. Așa că m-am apropiat, am așezat obiectele pe marginea tejghelei și am început să strâng bancnotele care erau împrăștiate prin poșetă. Cele două femei au luat-o razna. Le-am explicat că în niciun caz nu încercam să le tai calea. Mă pregăteam doar pentru momentul în care îmi va veni rândul. Am crezut că problema s-a rezolvat, dar când am ieșit din magazin, ele mă așteptau. M-au luat la rost și mi-au strigat: "Ești o persoană prost crescută!".

Soțul meu, care văzuse totul de la început până la sfârșit, a crezut că sunt nebuni. Dar au avut un efect ciudat și tulburător asupra mea și mi-a fost greu să mă scutur de verdictul lor.

Această vulnerabilitate afectează multe dintre cele mai capabile și mai performante femei. De ce ar trebui să fie așa? Când sunt mici, aceste fete sunt adesea atât de perfecte și sunt încântate de faptul că toată lumea le spune acest lucru. Se comportă atât de bine, sunt atât de drăguțe, sunt atât de utile și atât de precoc. Fetele învață să aibă încredere în estimările oamenilor despre ele. "Doamne, toată lumea este atât de drăguță cu mine; dacă mă critică, trebuie să fie adevărat." Chiar și fetele de la cele mai bune universități din țară spun că părerile altora sunt o modalitate bună de a-și cunoaște abilitățile.

Băieții sunt în mod constant certați și pedepsiți. Când am observat în clasele de școală primară, am văzut că băieții au primit de opt ori mai multe critici decât fetele pentru comportamentul lor. De asemenea, băieții se numesc în mod constant slobozi și cretini unii pe alții. Evaluările își pierd o mare parte din putere.

Un prieten de sex masculin m-a numit odată "leneș". A fost la cină la mine acasă și, în timp ce mâncam, mi-am picurat niște mâncare pe bluză. "Asta pentru că ești așa de leneș", a spus el. Am fost șocată. Atunci mi-am dat seama că nimeni nu-mi spusese niciodată așa ceva. Bărbații își spuneau asta între ei tot timpul. Poate că nu este

un lucru amabil, chiar și în glumă, dar cu siguranță îi face să se gândească de două ori înainte de a crede în evaluările altora.

Chiar și atunci când femeile ating apogeul succesului, atitudinea altora le poate afecta. Frances Conley este unul dintre cei maieminenți neurochirurghi din lume. De fapt, ea a fost prima femeie care a fost titularizată în neurochirurgie la o școală medicală americană. Cu toate acestea, comentariile neglijente ale colegilor de sex masculin - chiar și ale asistenților - ar putea să o umple de îndoieli de sine. Într-o zi, în timpul unei intervenții chirurgicale, un bărbat i-a spus cu condescendență "dragă". În loc să îi întoarcă complimentul, ea s-a întrebat. "Oare o miere", s-a întrebat ea, "mai ales această miere, este suficient de bună și de talentată pentru a face această operație?".

Mentalitatea fixă, plus stereotipurile, plus încrederea femeilor în evaluările altora despre ele: Toate acestea contribuie la diferențele de gen în matematică și științe.

Acest decalaj este dureros de evident în lumea tehnologiei de vârf. Julie Lynch, o pasionată de tehnologie în devenire, scria deja coduri de calculator când era în gimnaziu. Tatăl ei și cei doi frați ai săi lucrau în domeniul tehnologiei, iar ei îi plăcea la fel de mult. Apoi, profesorul ei de programare informatică a criticat-o. Ea scrisese un program de calculator și programul funcționa foarte bine, dar nu i-a plăcut o scurtătură pe care o luase. Interesul ei s-a evaporat. În schimb, a continuat să studieze recreere și relații publice.

Matematica și știința trebuie să devină locuri mai primitoare pentru femei. Iar femeile au nevoie de tot ce pot obține pentru a-și ocupa locurile care li se cuvin în aceste domenii.

Când lucrurile merg bine

Dar să ne uităm la momentele în care procesul merge bine.

Familia Polgar a produs trei dintre cele mai de succes jucătoare de șah din toate timpurile. Cum? Susan, una dintre cele trei, spune: "Tatăl meu crede că talentul înnăscut nu înseamnă nimic, că [succesul] înseamnă 99 la sută muncă grea. I

de acord cu el." Fiica cea mică, Judit, este considerată în prezent cea mai bună femeie jucătoare de șah din toate timpurile. Ea nu a fost cea cu cel mai mare talent. Susan relatează: "Judit a început greu, dar a fost foarte muncitoare".

O colegă de-a mea are două fiice care sunt niște geniale la matematică. Una dintre ele este absolventă de matematică la o universitate de top. Cealaltă a fost prima fată care s-a clasat pe primul loc în țară la un test de matematică de elită, a câștigat un concurs de matematică la nivel național și acum este studentă la neuroștiințe la o universitate de top. Care este secretul lor? Este transmis în gene? Eu cred că se transmite prin mentalitate. Este cea mai mare familie cu mentalitate de creștere pe care am văzut-o vreodată.

De fapt, tatăl lor a aplicat mentalitatea de creștere la orice. Nu voi uita niciodată o conversație pe care am avut-o cu câțiva ani în urmă. Eram singur la acea vreme, iar el m-a întrebat care era planul meu pentru găsirea unui partener. A fost îngrozit când i-am spus că nu aveam un plan. "Nu te-ai aștepta ca munca ta să se facă de la sine", a spus el. "De ce ar fi asta diferit?" Era de neconceput pentru el că poți avea un obiectiv și să nu iei măsuri pentru a-l realiza.

Pe scurt, mentalitatea de creștere le permite oamenilor - chiar și celor care sunt ținta unor etichete negative - să își folosească și să își dezvolte mintea pe deplin. Capetele lor nu sunt pline de gânduri limitative, de un sentiment fragil de apartenență și de convingerea că alte persoane le pot defini.

Dezvoltă-ți mentalitatea

■ Gândește-te la eroul tău. Vă gândiți la această persoană ca la o persoană cu abilități extraordinare, care a reușit cu puțin efort? Acum mergeți să aflați adevărul. Aflați efortul uriaș care a fost depus pentru realizarea lor - și admirați-i și mai mult.

■ Gândește-te la momentele în care alți oameni te-au întrecut și ai presupus că sunt mai deștepți sau mai talentați. Acum luați în considerare ideea că ei au folosit strategii mai bune, au învățat mai mult, au exersat mai mult și au reușit să treacă peste obstacole. Și tu poți face asta, dacă vrei.

■ Există situații în care devii prost - în care îți dezangajezi inteligența? Data viitoare când te afli într-una dintre aceste situații, treci la o mentalitate de creștere - gândește-te la învățare și îmbunătățire, nu la judecată - și cuplează-te din nou.

■ Îți etichetezi copiii? Acesta este artistul, iar acela este omul de știință. Data viitoare, nu uitați că nu îi ajutați - chiar dacă îi lăudați. Amintiți-vă de studiul nostru în care lăudarea abilităților copiilor le-a scăzut

scorurile IQ-ului. Găsiți o modalitate de a-i complimenta în spiritul creșterii mentale.

■ Mai mult de jumătate din societatea noastră aparține unui grup stereotipat negativ. În primul rând, avem toate femeile, iar apoi toate celelalte grupuri care se presupune că nu sunt bune la ceva sau altceva. Oferiți-le darul mentalității de creștere. Creați un mediu care să îi învețe mentalitatea de creștere pe adulții și copiii din viața dumneavoastră, în special pe cei care sunt ținta stereotipurilor negative. Chiar și atunci când apare eticheta negativă, ei vor rămâne responsabili de învățarea lor

## Capitolul 4

### SPORTURI: MENTALITATEA UNUI CAMPION



În sport, toată lumea crede în talent. Chiar și - sau mai ales - experții. De fapt, din sport provine ideea de "talent înnăscut" - cineva care arată ca un atlet, se mișcă ca un atlet și este un atlet, totul fără să se străduiască. Atât de mare este credința în talentul natural încât mulți scouteri și antrenori caută numai talente naturale, iar echipele se vor întrece între ele pentru a plăti sume exorbitante pentru a le recruta.

Billy Beane a fost un talent înnăscut. Toată lumea era de acord că era următorul Babe Ruth. Dar lui Billy Beane îi lipsea un lucru. Mentalitatea unui campion.

După cum ne povestește Michael Lewis în Moneyball, pe când Beane era în al doilea an de liceu, era cel mai bun marcator din echipa de baschet, fundașul echipei de fotbal și cel mai bun jucător din echipa de baseball, cu o medie de 0,500 puncte în una dintre cele mai dificile ligi din țară. Talentul său era destul de real.

Dar, în momentul în care lucrurile au mers prost, Beane a căutat ceva de rupt. "Nu era pur și simplu că nu-i plăcea să eșueze; era ca și cum nu știa cum să eșueze."

Pe măsură ce a avansat în baseball, de la ligile inferioare la cele superioare, lucrurile au devenit din ce în ce mai rele. Fiecare bătaie a devenit un coșmar, o altă ocazie de umilire, iar cu fiecare bătaie ratată, se prăbușea. După cum spunea un scouter, "Billy era de părere că nu trebuia să scoată niciodată o lovitură." Îți sună cunoscut?

A încercat Beane să își rezolve problemele în mod constructiv? Nu, bineînțeles că nu, pentru că aceasta este o poveste despre mentalitatea fixă. Talentul natural nu ar trebui să necesite efort. Efortul este pentru ceilalți, pentru cei mai puțin înzestrați. Talentul natural nu cere ajutor. Este o recunoaștere a slăbiciunii. Pe scurt, cel natural nu își analizează deficiențele și nu le antrenează sau exersează pentru a le înlătura. Însăși ideea de deficiențe este terifiantă.

Fiind atât de pătruns de o mentalitate fixă, Beane a fost prins în capcană. Prins de talentul său uriaș. Jucătorul Beane nu și-a mai revenit niciodată din mentalitatea fixă, dar Beane, directorul de succes al ligii majore, da. Cum s-a întâmplat acest lucru?

A existat un alt jucător care a trăit și a jucat cot la cot cu Beane în ligile inferioare și în ligile majore, Lenny Dykstra. Dykstra nu avea nici măcar o fracțiune din înzestrarea fizică sau "abilitatea naturală" a lui Beane, dar Beane îl privea cu admirație. Așa cum Beane a descris mai târziu: "Nu avea conceptul de eșec iar eu eram opusul".

Beane continuă: "Am început să-mi dau seama ce înseamnă un jucător de baseball și am văzut că nu eram eu. Era Lenny."

În timp ce privea, asculta și reflecta, Beane și-a dat seama că mentalitatea era mai importantă decât talentul. Și nu după mult timp, ca parte a unui grup care a fost pionier al unei abordări radical noi în materie de cercetare și management, a ajuns să creadă că marcarea de puncte - scopul baseballului - era mai mult o chestiune de proces decât de talent.

Înarmat cu aceste cunoștințe, Beane, în calitate de manager general al echipei Oakland Athletics din 2002, și-a condus echipa spre un sezon cu 103 victorii - câștigând campionatul diviziei și aproape doborând recordul Ligii Americane pentru victorii consecutive. Echipa a avut a doua cea mai mică salarizare din baseball! Nu au cumpărat talent, ci mentalitate.

## IDEEA DE NATURAL

Acum îl vezi, acum nu-l mai vezi

Înzestrarea fizică nu este ca și cea intelectuală. Este vizibilă. Mărimea, constituția, agilitatea, toate sunt vizibile. Practica și antrenamentul sunt, de asemenea, vizibile și produc rezultate vizibile. Ați crede că acest lucru ar risipi mitul firescului. L-ați putea vedea pe Muggsy Bogues la 1,65 metri jucând baschet în NBA, și pe Doug Flutie, micul fundaș care a jucat pentru New England Patriots

și San Diego Chargers. L-ați putea vedea pe Pete Gray, jucătorul de baseball cu un singur braț care a ajuns în prima ligă. Ben Hogan, unul dintre cei mai mari jucători de golf din toate timpurile, care era complet lipsit de grație. Glenn Cunningham, marele alergător, care avea picioarele grav arse și deteriorate. Larry Bird și lipsa sa de rapiditate. Îi puteți vedea pe cei mici sau lipsiți de grație sau chiar "handicapați" care reușesc și pe speciemele dumnezeiești care nu reușesc. Nu ar trebui ca acest lucru să le spună oamenilor ceva?

Experții în box se bazau pe măsurătorile fizice, numite "povești ale benzii", pentru a identifica sportivii naturali. Acestea includeau măsurători ale pumnului, ale întinderii, ale expansiunii pieptului și ale greutateii boxerului. Muhammad Ali nu a reușit aceste măsurători. Nu era un talent natural. Avea o viteză mare, dar nu avea fizicul unui mare luptător, nu avea forța și nu avea mișcările clasice. De fapt, boxa greșit. Nu bloca pumnii cu brațele și coatele. Lovea cu pumnii în raliuri ca un amator. Își ținea maxilarul expus. Își trăgea trunchiul înapoi pentru a se sustrage impactului pumnilor care veneau din față, ceea ce, potrivit lui Jose Torres, era "ca și cum cineva aflat în mijlocul unei șine de cale ferată ar încerca să evite să fie lovit de un tren care vine din sens opus, nu mutându-se de o parte sau de alta a șinei, ci alergând înapoi".

Sonny Liston, adversarul lui Ali, a fost un talent înnăscut. Avea totul - mărimea, puterea și experiența. Puterea sa era legendară. Era de neimaginat că Ali l-ar putea învinge pe Sonny Liston. Confruntarea era atât de ridicolă încât arena a fost plină doar pe jumătate pentru meci.

Dar, pe lângă rapiditatea sa, Ali era strălucit de mintea sa. Creierul său, nu mușchii săi. Își evalua adversarul și se ducea la jugulară. Nu numai că a studiat stilul de luptă al lui Liston, dar a observat îndeaproape ce fel de persoană era Liston în afara ringului: "Am citit tot ce am putut despre interviuri cu el. Am vorbit cu oameni care fuseseră în preajma lui sau care vorbiseră cu el. Stăteam întins în pat și puneam toate lucrurile cap la cap, mă gândeam la ele și

încercam să-mi fac o imagine despre cum funcționa mintea lui." Și apoi a întors-o împotriva lui.

De ce părea Ali să "înnebunească" înainte de fiecare meci? Pentru că, spune Torres, știa că un pumn de knock-out este cel pe care nu-l vād venind. Ali a spus: "Liston trebuia să creadă că sunt nebun. Că sunt capabil să fac orice. El nu putea să vadă la mine decât gura și asta e tot ce voiam să vadă!".

Plutește ca un fluture,

Înțeapă ca o

albină Măinile tale nu pot lovi

Ceea ce ochii tăi nu pot vedea.

Victoria lui Ali asupra lui Liston a intrat în istoria boxului. Un celebru manager de box reflectează asupra lui Ali:

"Era un paradox. Performanțele sale fizice în ring erau absolut greșite .....Cu toate acestea, creierul său era întotdeauna în perfectă stare de funcționare." "Ne-a arătat tuturor", a continuat el, cu un zâmbet larg

scris pe chipul lui

față, "că toate victoriile vin de aici", lovindu-și fruntea cu degetul arătător. Apoi a ridicat o pereche de pumni, spunând: "Nu de aici."

Acest lucru nu i-a făcut pe oameni să se răzgândească în privința dotării fizice. Nu, doar că ne uităm la Ali acum, cu retrospectiva noastră, și vedem corpul unui mare boxer. A fost un bonus faptul că mintea lui era atât de ascuțită și că a inventat poezii amuzante, dar noi încă mai credem că măreția lui a rezidat în fizicul său. Și nu înțelegem cum de experții nu au reușit să vadă această măreție încă de la început.

Michael Jordan

Nici Michael Jordan nu a fost un talent natural. A fost cel mai muncitor atlet, poate din istoria sportului.

Este bine cunoscut faptul că Michael Jordan a fost eliminat din echipa universitară a liceului - râdem de antrenorul care l-a eliminat. Nu a fost recrutat de colegiul la care dorea să joace (North Carolina State). Ei bine, nu au fost proști? Nu a fost recrutat de primele două echipe din NBA care l-ar fi putut alege. Ce greșeală! Pentru că acum știm că a fost cel mai mare jucător de baschet din toate timpurile și credem că ar fi trebuit să fie evident de la început. Când ne uităm la el, îl vedem pe MICHAEL JORDAN. Dar la acel moment era doar Michael Jordan.

Când Jordan a fost eliminat din echipa universitară, a fost devastat. Mama sa spune: "l-am spus să se întoarcă și să se disciplineze". Băiete, el a ascultat. Obişnuia să plece de acasă la şase dimineaţa pentru a se antrena înainte de şcoală. La Universitatea din Carolina de Nord, a lucrat în mod constant la punctele sale slabe - jocul său defensiv, manipularea mingii şi aruncările. Antrenorul a fost uimit de dorinţa lui de a munci mai mult decât oricine altcineva. Odată, după ce echipa pierduse ultimul meci al sezonului, Jordan s-a dus şi şi-a exersat aruncările timp de ore întregi. Se pregătea pentru anul următor. Chiar şi la apogeul succesului şi al faimei sale -după ce se transformase într-un geniu al atletismului - antrenamentul său tenace a rămas legendar. Fostul antrenor asistent al echipei Bulls, John Bach, l-a numit "un geniu care vrea în mod constant să îşi îmbunătăţească geniu".

Pentru Jordan, succesul provine din minte. "Rezistenţa mentală şi inima sunt mult mai puternice decât unele dintre avantajele fizice pe care le-ai putea avea. Întotdeauna am spus asta şi am crezut asta." Dar alţi oameni nu o fac. Ei se uită la Michael Jordan şi văd perfecţiunea fizică care a dus inevitabil la măreţia sa.

The Babe

Ce zici de Babe Ruth? Acum, este clar că nu era un recipient al perfecţiunii fizice umane. Iată-l pe tipul cu faimoasele poftă şi cu un

stomac uriaș care ieșea din uniforma lui de Yankee. Asta nu-l face și mai natural? Nu cumva a petrecut toată noaptea, iar a doua zi a mers pe teren și a marcat home run-uri?

Nici Babe nu era un talent înnăscut. La începutul carierei sale profesionale, Babe Ruth nu era un jucător foarte bun. Avea multă putere, putere care venea din angajamentul său total de fiecare dată când lovea cu băta. Când reușea să lovească, era uluitor, dar era foarte inconstant.

Este adevărat că putea consuma cantități uluitoare de alcool și cantități nemaivăzute de mâncare. După o masă uriașă, putea mânca una sau mai multe plăcinte întregi la desert. Dar putea, de asemenea, să se disciplineze atunci când trebuia. În multe ierni, a lucrat tot sezonul secundar la sală pentru a deveni mai în formă. De fapt, după sezonul din 1925, când părea că este terminat, s-a angajat cu adevărat să se pună în formă și a funcționat. Din 1926 până în 1931, a avut o medie de 0,354 puncte, cu o medie de 50 de home run-uri pe an și 155 de puncte reușite la bătaie. Robert Creamer, biograful său, spune: "Ruth a făcut cea mai bună demonstrație de lovituri susținute pe care a văzut-o vreodată baseball-ul. Din cenușa anului 1925, Babe Ruth s-a ridicat ca o rachetă". Prin disciplină.

Îi plăcea, de asemenea, să exerseze. De fapt, atunci când s-a alăturat echipei Boston Red Sox, veteranii nu l-au plăcut pentru că voia să se antreneze la bătaie în fiecare zi. Nu era doar un începător, ci și un aruncător începător. Cine se credea el că este, încercând să se antreneze la bătaie? Odată, mai târziu în cariera sa, a fost sancționat și i s-a interzis accesul la un meci. Asta a fost un lucru. Dar nici nu l-au lăsat să se antreneze, iar asta chiar a durut.

Ty Cobb a susținut că faptul că a fost aruncător l-a ajutat pe Ruth să-și dezvolte lovitura. De ce l-ar fi ajutat să fie aruncător? "Putea să experimenteze la bază", a spus Cobb. "Nimănui nu-i pasă prea mult dacă un aruncător dă greș sau arată rău la bătaie, așa că Ruth putea să facă acea lovitură mare. Dacă rata, nu conta... Pe măsură ce a trecut timpul, a învățat din ce în ce mai mult despre cum să

controleze acea lovitură mare și să pună lemnul pe minge. Până când a devenit jucător cu normă întreagă jucător de câmp, era pregătit."

Cu toate acestea, ne agățăm cu tărie de ceea ce Stephen Jay Gould numește "opinia comună conform căreia jucătorii de baseball sunt niște bucăți de carne, care își manifestă în mod natural și fără efort talentele pe care

natura le-a oferit".

Cele mai rapide femei de pe Pământ

Dar Wilma Rudolph, aclamată drept cea mai rapidă femeie de pe pământ după ce a câștigat trei medalii de aur la sprint și ștafetă la Jocurile Olimpice de la Roma din 1960? Nu era nici pe departe o minune fizică în tinerețe. A fost un copil prematur, al douăzecilea din douăzeci și doi de copii născuți de părinții ei, și un copil mereu bolnav. La vârsta de patru ani, era cât pe ce să moară în urma unei lupte îndelungate cu o dublă pneumonie, scarlatină și poliomielită(!), ieșind cu piciorul stâng aproape paralizat. Medicii i-au dat puține speranțe că îl va mai folosi vreodată. Timp de opt ani, a urmat cu tărie terapie fizică, până când, la vârsta de 12 ani, a renunțat la proteza pentru picior și a început să meargă normal.

Dacă aceasta nu a fost o lecție că abilitățile fizice pot fi dezvoltate, atunci ce a fost? Ea a aplicat imediat această lecție la baschet și atletism, deși a pierdut toate cursele la care a participat la prima ei competiție oficială de atletism. După cariera sa incredibilă, a spus: "Vreau doar să fiu ținută minte ca o doamnă harnică".

Ce zici de Jackie Joyner-Kersey, aclamată drept cea mai mare atletă a tuturor timpurilor? Între 1985 și începutul anului 1996, ea a câștigat fiecare heptathlon la care a concurat. Ce este mai exact un heptathlon? Este un eveniment epuizant de două zile, în șapte părți, care constă într-o cursă de 100 de metri garduri, săritura în înălțime, aruncarea suliței, un sprint de 200 de metri, săritura în lungime, aruncarea greutății și o cursă de 800 de metri. Nu e de mirare că

Învingătoarea ajunge să fie numită cea mai bună atletă din lume. De-a lungul timpului, Joyner-Kersey a obținut cele mai mari șase punctaje din istoria acestui sport, a stabilit recorduri mondiale și a câștigat două campionate mondiale, precum și două medalii olimpice de aur (șase, dacă le numărăm pe cele din alte probe).

Avea un talent înnăscut? Talent avea, dar când a început să facă atletism, a terminat pe ultimul loc o bună bucată de timp. Cu cât muncea mai mult, cu atât devenea mai rapidă, dar tot nu a câștigat nicio cursă. În cele din urmă, a început să câștige. Ce s-a schimbat? "Unii ar putea atribui transformarea mea legilor eredității, dar eu cred că a fost răsplata mea pentru toate acele ore de muncă pe poteca de la pod, pe trotuarele din cartier și pe coridoarele școlii."

Împărtășind secretul succesului său continuu, ea spune: "Este ceva care mă motivează și mă entuziasmează când mă văd cum mă perfecționez. Așa este și acum, după șase medalii olimpice și cinci recorduri mondiale. Și așa eram și în gimnaziu, când abia începusem să particip la concursurile de atletism."

Ultimele sale două medalii (un campionat mondial și o medalie olimpică) au fost obținute în timpul unui atac de astm și a unei accidentări grave și dureroase la tendonul de la picior. Nu a fost un talent natural care și-a urmat cursul. A fost mentalitatea care și-a spus cuvântul.

Naturals nu ar trebui să necesite efort

Știați că a existat cândva o credință puternică potrivit căreia nu te poți antrena fizic pentru golf și că, dacă ți-ai crește forța, ți-ai pierde "atingerea"? Până când a apărut Tiger Woods, cu regimurile sale de antrenament și obiceiurile sale de antrenament feroce, care a câștigat toate turneele care trebuiau câștigate.

În unele culturi, oamenii care încercau să își depășească talentul natural prin formare profesională erau aspru dezapropați. Trebuia să-ți accepți poziția în viață. Aceste culturi l-ar fi urât pe Maury Wills. Wills a fost un jucător de baseball entuziast în anii 1950 și 1960, cu



visul de a deveni un jucător de primă ligă. Problema lui era că nu lovea suficient de bine, așa că, atunci când Dodgers l-au semnat, l-au trimis în ligile inferioare. El și-a anunțat cu mândrie prietenii: "În doi ani, voi fi în Brooklyn, jucând cu Jackie Robinson".

S-a înșelat. În ciuda predicției sale optimiste și a antrenamentelor zilnice epuizante, a lăncezit în liga secundă timp de opt ani și jumătate. La împlinirea a șapte ani și jumătate, managerul echipei a făcut o sugestie de bătaie, spunându-i lui Wills: "Ești într-o criză de șapte ani și jumătate, nu ai nimic de pierdut". La scurt timp după aceea, când stoperul lui Dodger și-a rupt degetul de la picior, Wills a fost convocat. A avut șansa lui.

Bătaia lui nu era încă suficient de bună. Nefiind gata să renunțe, a cerut ajutorul antrenorului de la prima bază; au lucrat împreună câteva ore pe zi, în afara antrenamentelor obișnuite ale lui Wills. Tot nu era suficient de bun. Chiar și curajosul Wills era acum gata să renunțe, dar antrenorul primei baze a refuzat să-l lase. Acum că mecanica era pusă la punct, Wills avea nevoie să lucreze la minte.

A început să lovească - și, cu viteza sa mare, a început să fure baze. A studiat aruncările aruncătorilor și prinzătorilor adversari, aflând care este cel mai bun moment pentru a fura o bază. A dezvoltat decolări bruște, puternice și alunecări eficiente. Furturile sale au început să distragă atenția aruncătorilor, să deruteze prinzătorii și să entuziasmeze fanii. Wills a ajuns să doboare recordul lui Ty Cobb la numărul de baze furate, un record care nu a fost contestat timp de 47 de ani. În acel sezon, a fost votat cel mai valoros jucător din Liga Națională.

## Sport IQ

Ai crede că lumea sportului ar trebui să vadă relația dintre practică și perfecționare - și dintre minte și performanță - și să nu mai insiste atât de mult asupra talentului fizic înnăscut. Și totuși, este aproape ca și cum ar refuza să vadă. Poate pentru că, așa cum sugerează Malcolm Gladwell, oamenii prețuiesc înzestrarea naturală în detrimentul abilităților dobândite. Oricât de mult vorbește cultura

noastră despre efortul individual și autoperfecționare, în adâncul sufletului, susține el, îi venerăm pe cei naturali. Ne place să ne gândim la campionii și idoli noștri ca la niște supereroi care s-au născut altfel decât noi. Nu ne place să ne gândim la ei ca la niște oameni relativ obișnuiți care s-au făcut pe ei înșiși extraordinari. De ce nu? Pentru mine, asta este mult mai uimitor.

Chiar și atunci când experții sunt dispuși să recunoască rolul minții, ei continuă să insiste că totul este înăscut!

Acest lucru m-a impresionat cu adevărat când am citit un articol despre Marshall Faulk, marele fundaș al echipei de fotbal St. Louis Rams. Faulk tocmai devenise primul jucător care a obținut un total de două mii de metri la alergare și la primire în patru sezoane consecutive.

Articolul, scris în ajunul Super Bowl-ului din 2002, vorbea despre abilitatea stranie a lui Faulk de a ști unde se află fiecare jucător de pe teren, chiar și în haosul involburat al celor 22 de jucători care aleargă și cad. El nu numai că știe unde sunt, dar știe și ce fac și ce urmează să facă. Potrivit coechipierilor săi, nu se înșeală niciodată.

Incredibil. Cum reușește? După cum povestește Faulk, a petrecut ani și ani de zile uitându-se la fotbal. În liceu, și-a luat chiar și o slujbă de vânzător la un stadion de baseball, pe care o ura, pentru a putea urmări fotbalul profesionist. În timp ce se uita, își punea mereu întrebarea "De ce?": "De ce facem jocul ăsta?". "De ce atacăm în felul acesta?". "De ce fac ei asta?" "De ce fac asta?" "Această întrebare", spune Faulk, "m-a făcut să mă implic în fotbal într-un mod mai profund". Ca profesionist, nu a încetat niciodată să întrebe de ce și să cerceteze mai adânc mecanismele jocului.

În mod clar, Faulk însuși își vede abilitățile ca fiind produsul curiozității și studiului său insațiabil.

Cum o văd jucătorii și antrenorii? Ca pe un cadou. "Marshall are cel mai mare IQ de fotbal dintre toți jucătorii cu care am jucat vreodată", spune un coechipier veteran. Alți coechipieri îi descriu abilitatea de a

recunoaște perfect alinierile defensive ca pe un "dar de savant". Înarmur de gama sa de abilități, un antrenor a explicat: "Este nevoie de o inteligență fotbalistică înăscută pentru a face toate astea".

## "CHARACTER"

Dar nu sunt unii atleți înăscuți, atleți care par să aibă "talent" încă de la început? Da, și așa cum a fost pentru Billy Beane și John McEnroe, uneori este un blestem. Cu toate laudele pentru talentul lor și cu cât de puțin au avut nevoie să muncească sau să se extindă, ei pot cădea cu ușurință într-o mentalitate fixă. Bruce Jenner (acum Caitlyn Jenner), medaliat cu aur la Jocurile Olimpice din 1976 la decatlon, spune: "Dacă nu eram dislexic, probabil că nu aș fi câștigat Jocurile. Dacă aș fi fost un cititor mai bun, atunci asta ar fi venit ușor, sportul ar fi venit ușor și nu aș fi realizat niciodată că modul în care avansezi în viață este munca grea."

Cei naturali, influențați de superioritatea lor, nu învață cum să muncească din greu sau cum să facă față eșecurilor. Aceasta este povestea lui Pedro Martinez, strălucitul aruncător de atunci de la Boston Red Sox, care s

a autodistrus atunci când aveau cea mai mare nevoie de el. Dar este și o poveste și mai amplă, o poveste despre caracter.

Un grup de jurnaliști sportivi de la New York Times și Boston Globe se aflau în naveta Delta spre Boston. La fel și eu. Se îndreptau spre Meciul 3 al seriei de play-off din Liga Americană din 2003 dintre New York

Yankees și Boston Red Sox. Vorbeau despre caracter și toți au fost de acord - scriitorii din Boston cu reticență - că Yankees îl aveau.

Printre altele, și-au amintit ce făcuseră Yankees pentru New York cu doi ani înainte. Era octombrie 2001, iar newyorkezii tocmai trecuseră prin 11 septembrie. Eram acolo și eram devastați. Aveam nevoie de puțină speranță. Orașul avea nevoie ca Yankees să meargă să

câștigate - să meargă la World Series. Dar Yankees trecuseră și ei prin asta și erau răniți și epuizați. Păreau să nu mai aibă nimic. Nu știu de unde au scos-o, dar au săpat adânc și au lustruit o echipă după alta, fiecare victorie readucându-ne un pic la viață, fiecare dându-ne un pic mai multă speranță pentru viitor. Alimentați de nevoia noastră, au devenit campionii din Estul Ligii Americane, apoi campionii Ligii Americane, iar apoi au ajuns în World Series, unde au făcut o cursă curajoasă și aproape au reușit. Toată lumea îi urăște pe Yankees. Este echipa împotriva căreia se înrădăcinează întreaga țară. Și eu am crescut urându-i pe Yankees, dar după aceea a trebuit să-i iubesc. La asta se refereau scriitorii sportivi când vorbeau de caracter.

Caracter, au spus scriitorii sportivi. Ei îl recunosc atunci când îl văd - este capacitatea de a te adânci și de a găsi puterea chiar și atunci când lucrurile merg

împotriva ta. Chiar a doua zi, Pedro Martinez, uluitorul, dar prea bine crescutul aruncător din Boston, a arătat ce înseamnă caracterul. Arătând ceea ce nu este.

Nimeni nu și-ar fi dorit mai mult decât Boston Red Sox acest campionat al Ligii Americane. Nu mai câștigaseră un campionat mondial de optzeci și cinci de ani, de la blestemul lui Bambino - adică de când Harry Frazee, proprietarul Sox, l-a vândut pe Babe Ruth celor de la Yankees pentru bani care să finanțeze un spectacol pe Broadway. Era destul de rău că îl vindea pe cel mai bun aruncător stângaci din baseball (ceea ce Ruth era la acea vreme), dar îl vindea și unui dușman disprețuit.

Yankees a continuat să domine baseball-ul, câștigând, se pare, nesfârșite World Series. Între timp, Boston a ajuns la patru serii mondiale și la mai multe play-off-uri, dar a pierdut întotdeauna. Și întotdeauna au pierdut în cel mai tragic mod posibil. Ajungând aproape de victorie și apoi având o cădere nervoasă. Iată, în sfârșit, o nouă șansă de a lupta împotriva blestemului și de a-și învinge rivalii. Dacă ar fi câștigat, ar fi făcut acea călătorie la World Series,

iar Yankees ar fi rămas acasă. Pedro Martinez era speranța lor. De fapt, la începutul sezonului, el a blestemat blestemul.

Cu toate acestea, după ce a făcut un meci frumos, Martinez pierdea avantajul și rămânea în urmă. Ce a făcut atunci? A lovit un jucător cu mingea (Karim Garcia), a amenințat că-l va lovi pe altul (Jorge Posada) și a aruncat la pământ un bătrân de șaptezeci și doi de ani (antrenorul Yankee, Don Zimmer).

După cum a scris scriitorul Jack Curry, de la New York Times: "Știam că vom avea Pedro vs. Roger [Clemens] într-o după-amiază memorabilă la Fenway Park Dar nimeni nu se aștepta să-l vadă pe Pedro împotriva lui Garcia, Pedro

împotriva lui Posada, Pedro împotriva lui Zimmer."

Chiar și scriitorii din Boston au fost îngroziți. Dan Shaughnessy, de la Globe, a întrebat: "Pe care dintre ei ați prefera să-l aveți acum, fani Red Sox? Roger Clemens, care și-a păstrat calmul și s-a comportat ca un profesionist sâmbătă seara, câștigând meciul pentru echipa sa în ciuda furiei sale evidente? Sau pe Martinez, copilul care lovește un tip după ce a pierdut avantajul, apoi arată cu degetul spre capul lui și spre prinzătorul Jorge Posada de la Yankees, amenințând: "Tu urmezi"? . . . Fanilor lui Red Sox nu le place să audă asta, dar Martinez a fost o rușine sâmbătă și o rușine pentru baseball. A scăpat pentru că este Pedro. Și biroul Sox îi permite. Ar putea Martinez să se ridice măcar o dată și să recunoască că a greșit?"

La fel ca Billy Beane, Pedro Martinez nu a știut să tolereze frustrarea, nu a știut cum să sape și să transforme un eșec important într-o victorie importantă. De asemenea, la fel ca Billy Beane, nu a știut să-și recunoască greșelile și să învețe din ele. Pentru că a făcut crize de furie în loc să își facă treaba, Yankees a câștigat meciul și a continuat să câștige play-off-ul cu un meci.

Scriitorii sportivi din avion au fost de acord că totul ține de caracter. Dar au mărturisit că nu înțelegeau de unde provine acesta. Cu toate

acestea, cred că până acum am înțeles ideea că caracterul crește din mentalitate.

Acum știm că există o mentalitate în care oamenii sunt încorsetați în ideea propriului talent și a specialității lor. Atunci când lucrurile merg prost, aceștia își pierd concentrarea și capacitatea, punând în pericol tot ceea ce își doresc - și în acest caz, tot ceea ce echipa și fanii își doresc cu disperare.

Știm, de asemenea, că există o mentalitate care îi ajută pe oameni să facă față cu bine la eșecuri, le indică strategii bune și îi determină să acționeze în interesul lor.

Așteptați. Povestea nu s-a terminat. Un an mai târziu, Sox și Yankees au fost din nou față în față. Cel care câștiga patru meciuri din cele șapte urma să fie campionul Ligii Americane și să facă acea călătorie la World Series. Yankees a câștigat primele trei meciuri, iar soarta umilitoare a lui Boston părea din nou pecetluită.

Dar în acel an, Boston și-a pus primadonele în gardă. L-au schimbat pe unul, au încercat să-l schimbe pe altul (nimeni nu l-a vrut) și au transmis un mesaj: Aceasta este o echipă, nu un grup de vedete. Lucrăm din greu unul pentru celălalt.

Patru meciuri mai târziu, Boston Red Sox era campioana Ligii Americane. Și apoi campioni mondiali. Era pentru prima dată din 1904 când Boston îi învingea pe Yankees într-o serie de campionat, ceea ce arăta două lucruri. În primul rând, că blestemul se terminase. Și în al doilea rând, că caracterul poate fi învățat.

Mai multe despre caracter

Să o luăm de la început cu Pete Sampras și cu mentalitatea de creștere. În 2000, Sampras se afla la Wimbledon, încercând să obțină a treisprezecea victorie de Grand Slam. Dacă ar fi câștigat, ar fi doborât recordul lui Roy Emerson de douăsprezece victorii în turneele de top. Deși Sampras a reușit să ajungă în finală, nu jucase

prea bine în turneu și nu era optimist în privința șanselor sale împotriva tânărului și puternicului Patrick Rafter.

Sampras a pierdut primul set și era pe cale să piardă și setul al doilea. A fost condus cu 4-1 în tie-break. Chiar și el a spus: "Chiar am simțit că mi se scapă". Ce ar fi făcut McEnroe? Ce ar fi făcut Pedro Martinez? Ce a făcut Sampras?

După cum spune William Rhoden, "El a căutat un cadru de referință care să-l poată duce la capăt". Sampras spune: "Când stai la schimb de mingi, te gândești la meciurile din trecut în care ai pierdut primul set... ai revenit și ai câștigat următoarele trei. Există timp. Te gândești la experiențele tale din trecut, la faptul că ai fost capabil să treci peste."

Dintr-o dată, Sampras a avut o serie de cinci puncte. Apoi încă două. Câștigase al doilea set și era în viață.

"Aseară", spune Rhoden, "Sampras a arătat toate calitățile eroului: înfrângerea în primul set, vulnerabilitatea aproape de înfrângere, apoi o revenire și un triumf final."

Jackie Joyner-Kersey a reușit să treacă de un atac de astm în timpul ultimului său campionat mondial. Ea se afla în cursa de 800 de metri, ultima probă a heptatlonului, când a simțit că i se apropie atacul. "Continuă să-ți pompezi brațele", și-a spus ea însăși. "Nu este atât de rău, așa că continuă. Poți să reușești. Nu vei avea un atac în toată regula. Ai suficient aer. Ai acest lucru câștigat.....Aleargă cât de tare poți în acest ultim

moment.

200 de metri, Jackie." S-a instruit singură până la victorie. "Trebuie să spun că acesta este cel mai mare triumf al meu, având în vedere competiția și suferințele și coborâșurile prin care am trecut Dacă îmi doream cu adevărat, trebuia să trag de ea.

împreună."

La ultima sa olimpiadă, s-a întâmplat un lucru de temut. O accidentare serioasă la tendon a forțat-o să renunțe la heptatlon. A fost devastată. Nu mai era o concurentă în proba ei emblematică, dar va mai fi oare o concurentă la săritura în lungime câteva zile mai târziu? Primele sale cinci sărituri spuneau că nu. Nu erau nici pe departe la nivelul unei medalii. Dar cea de-a șasea săritură i-a adus o medalie de bronz, mai prețioasă decât cele de aur. "Puterea pentru acea a șasea săritură a venit din suferințele mele asortate de-a lungul anilor, mi-am adunat toate durerile și le-am transformat într-o performanță măreață."

Joyner-Kersey, de asemenea, a arătat toate calitățile unui erou: pierderea, vulnerabilitatea aproape de înfrângere, apoi o revenire și un triumf final.

Caracter, inimă, voință și mintea unui campion

Are nume diferite, dar este vorba despre același lucru. Este ceea ce te face să exersezi și ceea ce îți permite să sapi și să o scoți la iveală atunci când ai cea mai mare nevoie de ea.

Mai ții minte cum McEnroe ne spunea toate lucrurile care nu au mers bine și care l-au făcut să piardă fiecare meci pe care l-a pierdut? A fost momentul în care i-a fost frig și momentul în care i-a fost cald, momentul în care a fost gelos și momentul în care a fost supărat, și de foarte multe ori a fost distras. Dar, așa cum ne spune Billie Jean King, semnul unui campion este capacitatea de a câștiga atunci când lucrurile nu sunt chiar în regulă - când nu joci bine și când emoțiile tale nu sunt cele potrivite. Iată cum a învățat ce înseamnă să fii campion.

King s-a aflat în finala de la Forest Hills, jucând împotriva lui Margaret Smith (mai târziu Margaret Smith Court), care se afla la apogeul măreției sale. King jucase cu ea de mai mult de o duzină de ori și o învinsese o singură dată. În primul set, King a jucat fabulos. Nu a ratat niciun voleu și și-a construit un avantaj frumos. Dintr-o dată, setul s-a terminat. Smith îl câștigase.



În setul al doilea, King a avut din nou un avans considerabil și a servit pentru a câștiga setul. Înainte de a-și da seama, Smith a câștigat setul și meciul.

La început, King a fost perplex. Nu își construise niciodată un avantaj atât de mare într-un meci atât de important. Dar apoi a avut un moment Eureka! Dintr-o dată, a înțeles ce înseamnă un campion: cineva care își poate ridica nivelul de joc atunci când are nevoie. Când meciul este în joc, ei devin brusc "de trei ori mai puternici".

Jackie Joyner-Kersey a avut și ea un moment Eureka! Avea 15 ani și concursa la heptatlon la Jocurile Olimpice pentru juniori AAU. Totul depindea acum de ultima probă, cursa de 800 de metri, o probă de care se temea. Era epuizată și concursa împotriva unui alergător expert în alergare pe distanțe ale cărui timpi nu îi egalase niciodată. De data aceasta a reușit. "Am simțit un fel de înălțime. Demonstrasem că pot câștiga dacă îmi doresc suficient de mult.

. . . Acea victorie mi-a arătat că nu numai că pot concursa cu cei mai buni atleți din țară, dar că pot să îmi doresc să câștig."

Adesea numită cea mai bună jucătoare de fotbal din lume, Mia Hamm spune că a fost mereu întrebată: "Mia, care este cel mai important lucru pe care trebuie să-l aibă o jucătoare de fotbal?". Fără ezitare, ea a răspuns: "Rezistența mentală". Și nu se referea la o trăsătură înnăscută. Când unsprezece jucători vor să te doboare, când ești obosit sau accidentat, când arbitrii sunt împotriva ta, nu poți lăsa nimic din toate acestea să-ți afecteze concentrarea. Cum reușești să faci asta? Trebuie să înveți cum. "Este", a spus Hamm, "unul dintre cele mai dificile aspecte ale fotbalului și cel cu care mă lupt la fiecare meci și la fiecare antrenament".

Apropo, Hamm credea că este cea mai bună jucătoare din lume? Nu. "Și din această cauză", a spus ea, "într-o zi s-ar putea să fiu."

În sport, există întotdeauna situații de tip "a face sau a muri", când un jucător trebuie să se descurce sau totul se va sfârși. Jack Nicklaus, celebrul jucător de golf, s-a aflat de multe ori în astfel de

situații în lunga sa carieră profesională în PGA Tour - când turneul depindea de reușita unei lovituri esențiale. Dacă ar trebui să ghiciți, câte dintre aceste lovituri credeți că a ratat? Răspunsul este unul. Una!

Aceasta este mentalitatea de campion. Este modul în care oamenii care nu sunt la fel de talentați ca adversarii lor câștigă meciuri. John Wooden, legendarul antrenor de baschet, spune una dintre poveștile mele preferate. Odată, pe când Wooden era încă antrenor de liceu, un jucător era nemulțumit pentru că nu era inclus în meciurile importante. Jucătorul, Eddie Pawelski, l-a implorat pe Wooden să îi dea o șansă, iar Wooden a cedat. "În regulă Eddie", a spus el, "îți voi da o șansă. Te voi titulariza mâine seară împotriva Fort Wayne Central".

"Dintr-o dată", ne spune Wooden, "m-am întrebat de unde au apărut acele cuvinte." Trei echipe se luptau pentru primul loc în Indiana - una era echipa lui și alta era Fort Wayne Central, echipa de mâine seară.

În noaptea următoare, Wooden l-a început pe Eddie. El s-a gândit că Eddie va rezista cel mult un minut sau două, mai ales că îl avea ca adversar pe Armstrong de la Fort Wayne, cel mai dur jucător din stat.

"Eddie l-a demontat la propriu", relatează Wooden. "Armstrong a obținut cel mai mic total de puncte din cariera sa. Eddie a marcat 12, iar echipa noastră a arătat cel mai bun echilibru din tot sezonul. Dar, pe lângă faptul că a marcat, a avut și apărare,

recuperările și jocul au fost excelente." Eddie nu a mai stat niciodată pe bancă și a fost numit cel mai valoros jucător în următorii doi ani.

Toți acești oameni aveau caracter. Niciunul dintre ei nu se credea un om special, născut cu dreptul de a câștiga. Erau oameni care au muncit din greu, care au învățat cum să-și păstreze concentrarea sub presiune și care și-au depășit abilitățile obișnuite atunci când a fost nevoie.

## Rămânerea în top

Caracterul este ceea ce îți permite să ajungi în vârf și să rămâi acolo. Darryl Strawberry, Mike Tyson și Martina Hingis au ajuns în vârf, dar nu au rămas acolo. Nu cumva pentru că au avut tot felul de probleme personale și accidentări? Da, dar la fel au făcut și mulți alți campioni. Ben Hogan a fost lovit de un autobuz și a fost distrus fizic, dar a reușit să revină în vârf.

"Cred că abilitățile te pot duce în vârf", spune antrenorul John Wooden, "dar este nevoie de caracter pentru a te menține acolo.... Este atât de ușor să începi să crezi că poți să "pornești" automat, fără o

pregătire adecvată. Este

Este nevoie de mult caracter pentru a continua să muncești la fel de mult sau chiar mai mult după ce ai ajuns acolo. Când citești despre un atlet sau o echipă care câștigă iar și iar și iar, amintește-ți: "Mai mult decât abilitatea, au caracter". "

Haideți să aruncăm o privire și mai profundă la ceea ce înseamnă caracterul și la modul în care mentalitatea de creștere îl creează. Stuart Biddle și colegii săi au măsurat mentalitatea adolescenților și a tinerilor adulți cu privire la abilitățile sportive. Cei cu mentalitate fixă erau persoanele care credeau că:

"Ai un anumit nivel de abilitate în sport și nu poți face prea multe pentru a schimba acel nivel."

"Pentru a fi bun la sport trebuie să fii înzestrat în mod natural."

În schimb, persoanele cu mentalitate de creștere au fost de acord că:

"Cât de bun ești la sport se va îmbunătăți întotdeauna dacă muncești mai mult la el."

"Pentru a avea succes în sport, trebuie să înveți tehnici și abilități și să le practici în mod regulat."

Cei cu mentalitatea de creștere au fost cei care au arătat cel mai mult caracter sau inimă. Erau cei care aveau o minte de campioni. Ce vreau să spun? Să ne uităm la concluziile acestor cercetători din domeniul sportului și să vedem.

## CE ESTE SUCCESUL?

Constatarea nr. 1: Cei care au o mentalitate de creștere au reușit să dea tot ce au mai bun, să învețe și să se îmbunătățească. Iar acest lucru este exact ceea ce găsim la campioni.

"Pentru mine, bucuria atletismului nu a rezidat niciodată în victorie", ne spune Jackie Joyner-Kersey, " Eu obțin la fel de multă fericire din proces ca și din rezultate. Nu mă deranjează să pierd atâta timp cât văd

îmbunătățiri sau mă

simt că am făcut cât de bine am putut. Dacă pierd, mă întorc pe pistă și muncesc din nou."

Această idee - că succesul personal este atunci când muncești din greu pentru a deveni cel mai bun - a fost esențială în viața lui John Wooden. De fapt, spune el, "au fost multe, multe meciuri care mi-au făcut la fel de multă plăcere ca oricare dintre cele zece meciuri de campionat național pe care le-am câștigat, pur și simplu pentru că ne-am pregătit pe deplin și am jucat aproape de cel mai înalt nivel al abilităților noastre".

Tiger Woods și Mia Hamm sunt doi dintre cei mai înverșunați concurenți care au trăit vreodată. Le place să câștige, dar ceea ce a contat cel mai mult pentru ei este efortul pe care l-au depus chiar și atunci când nu au câștigat. Ar putea fi mândri de asta. McEnroe și Beane nu ar putea.

După turneul Masters '98, Woods era dezamăgit că nu a repetat victoria din anul precedent, dar se simțea bine după ce a terminat în primele zece locuri: "Am stors prosopul în această săptămână. Sunt foarte mândru de felul în care am rezistat". Sau după un British Open, unde a terminat pe locul al treilea: "Uneori ai și mai multă satisfacție în a crea un scor atunci când lucrurile nu sunt complet perfecte, când nu te simți atât de bine cu swing-ul tău."

Tiger este un om extrem de ambițios. Vrea să fie cel mai bun, chiar cel mai bun din toate timpurile. "Dar cel mai bun eu - asta este puțin mai important."

Mia Hamm ne spune: "După fiecare meci sau antrenament, dacă ieși de pe teren știind că ai dat tot ce ai avut, vei fi întotdeauna un învingător." De ce s-a îndrăgostit țara de echipa ei? "Au văzut că iubim cu adevărat ceea ce facem și că am dat tot ce am avut una pentru cealaltă și pentru fiecare meci."

Pentru cei care au o mentalitate fixă, succesul constă în a-și stabili superioritatea, pur și simplu. Să fie acel cineva care este mai valoros decât cei de nimic. "A fost o vreme - recunosc", spune McEnroe, "când capul meu era atât de mare încât abia dacă încăpea pe ușă". Unde este vorba despre efort și despre cele mai bune performanțe personale? Nu există. "Unii oameni nu vor să repete; ei vor doar să performeze. Alții vor să repete de o sută de ori mai întâi. Eu fac parte din primul grup." Nu uitați că, în mentalitatea fixă, efortul nu este un motiv de mândrie. Este ceva care pune la îndoială talentul tău.

## CE ESTE EȘECUL?

Constatarea nr. 2: Cei care au o mentalitate de creștere au considerat că eșecurile sunt motivante. Ele sunt informative. Sunt un semnal de alarmă.

Doar o singură dată Michael Jordan a încercat să se dea la fund. A fost în anul în care s-a întors la Bulls după o perioadă petrecută în baseball și și-a învățat lecția. Bulls au fost eliminați în play-off. "Nu poți să pleci și să crezi că te poți întoarce și să domini acest joc. Voi

fi pregătit fizic și mental de acum încolo". Rareori se spun cuvinte mai adevărate. Bulls a câștigat titlul NBA în următorii trei ani.

Michael Jordan și-a îmbrățișat eșecurile. De fapt, într-una dintre reclamele sale preferate pentru Nike, el spune: "Am ratat mai mult de nouă mii de aruncări. Am pierdut aproape trei sute de meciuri. De douăzeci și șase de ori, mi s-a încredințat că voi reuși aruncarea câștigătoare a meciului și am ratat-o". Puteți fi siguri că, de fiecare dată, s-a întors și a exersat aruncarea de o sută de ori.

Iată cum a reacționat Kareem Abdul-Jabbar, marele jucător de baschet, atunci când baschetul universitar a interzis aruncarea sa emblematică, dunk-ul (care ulterior a fost reintrodus). Mulți au crezut că acest lucru îi va opri ascensiunea spre măreție. În schimb, el a lucrat de două ori mai mult la dezvoltarea altor aruncări: aruncarea de pe geam, skyhook-ul și săritura de întoarcere. A absorbit mentalitatea de creștere de la antrenorul Wooden și a folosit-o în mod eficient.

În mentalitatea fixă, eșecurile te etichetează.

John McEnroe nu putea suporta niciodată gândul de a pierde. Și mai rău era gândul de a pierde în fața cuiva care îi era prieten sau rudă. Asta l-ar fi făcut mai puțin special. De exemplu, a sperat cu disperare ca cel mai bun prieten al său, Peter, să piardă în finala de la Maui, după ce Peter îl învinsese într-o rundă anterioară. Își dorea atât de mult acest lucru încât nu s-a putut uita la meci. Altă dată, a jucat cu fratele său Patrick într-o finală la Chicago și și-a spus: "Doamne, dacă pierd în fața lui Patrick, asta e tot. Mă arunc de pe turnul Sears".

Iată cum l-a motivat eșecul. În 1979, a jucat la dublu mixt la Wimbledon. Nu a mai jucat la dublu mixt timp de 20 de ani. De ce? El și partenerul său au pierdut în trei seturi consecutive. În plus, McEnroe și-a pierdut serviciul de două ori, în timp ce nimeni altcineva nu și l-a pierdut măcar o dată. "Asta a fost cea mai mare rușine. Mi-am spus: 'Gata. Nu voi mai juca niciodată'. Nu mai pot face față la asta'."

În 1981, McEnroe a cumpărat o frumoasă chitară Les Paul neagră. În acea săptămână, a mers să-l vadă pe Buddy Guy cântând la Checkerboard Lounge din Chicago. În loc să se simtă inspirat să ia lecții sau să exerseze, McEnroe s-a dus acasă și și-a distrus chitara în bucăți.

Iată cum l-a motivat eșecul pe Sergio Garcia, un alt băiat de aur cu probleme de mentalitate. Garcia luase cu asalt lumea golfului cu loviturile sale grozave și cu felul său fermecător de a fi, ca un băiat; părea un Tiger mai tânăr. Dar când performanțele sale au luat-o razna, la fel și farmecul său. A concediat caddie după caddie, dând vina pe ei pentru tot ce nu mergea bine. Odată a dat vina pe pantoful său când a alunecat și a ratat o lovitură. Pentru a pedepsi pantoful, l-a aruncat și l-a lovit cu piciorul. Din păcate, aproape că a lovit un oficial. Acestea sunt remediile ingenioase pentru eșec în mentalitatea fixă.

## ASUMAREA SUCCESULUI

Constatarea nr. 3: Persoanele cu mentalitate de creștere în sport (ca și în chimie pre-med) au preluat controlul asupra proceselor care aduc succesul - și care îl mențin.

Cum se face că abilitățile lui Michael Jordan nu par să fi scăzut odată cu vârsta? A pierdut ceva din rezistență și agilitate odată cu vârsta, dar pentru a compensa, a lucrat și mai mult la pregătirea fizică și la mișcările sale, cum ar fi aruncarea de la întoarcere și celebrul său salt de la distanță. A intrat în ligă ca un slam-dunker și a plecat ca cel mai complet jucător care a onorat vreodată acest sport.

Woods a preluat și el conducerea procesului. Golful este ca un iubit răătăcitor. Când crezi că ai cucerit-o, cu siguranță te va părăsi. Butch Harmon, renumitul antrenor, spune că "swing-ul de golf este doar despre

cel mai îndepărtat lucru de o disciplină perfectibilă în atletism Cele mai fiabile lovituri sunt doar relativ repetabile. Ele nu încetează niciodată să fie lucrări în curs de desfășurare." Acesta este motivul

pentru care chiar și cea mai mare vedetă de golf câștigă doar o fracțiune din

timp și este posibil să nu câștige pentru perioade lungi de timp (ceea ce i s-a întâmplat lui Woods chiar și la apogeul carierei sale). Și acesta este și motivul pentru care preluarea controlului asupra procesului este atât de crucială.

Ținând cont de acest lucru, tatăl lui Tiger s-a asigurat că îl învață cum să își gestioneze atenția și strategia de joc. Domnul Woods făcea zgomote puternice sau arunca cu lucruri exact când micul Tiger era pe punctul de a lovi. Acest lucru l-a ajutat să devină mai puțin distras. (Știm pe altcineva care ar fi putut profita de acest antrenament?) Când Tiger avea trei ani, tatăl său îl învăța deja să se gândească la gestionarea terenului. După ce Tiger a condus mingea în spatele unui tufiș mare de copaci, domnul Woods l-a întrebat pe micuț care era planul său.

Woods a continuat ceea ce a început tatăl său, preluând controlul asupra tuturor părților jocului său. A experimentat în mod constant cu ceea ce a funcționat și ceea ce nu a funcționat, dar a avut și un plan pe termen lung care l-a ghidat: "Îmi cunosc jocul. Știu ce vreau să realizez și știu cum să ajung acolo".

La fel ca Michael Jordan, Woods și-a gestionat motivația. A făcut acest lucru transformând antrenamentul în distracție: "Îmi place să lucrez la lovituri, să le cioplesc încoace și încolo și să-mi demonstrez mie însumi că pot lovi o anumită lovitură la comandă." Și a făcut-o gândindu-se la un rival, undeva, care să-l provoace: "Are 12 ani. Trebuie să-mi dau un motiv să muncesc atât de mult. El este acolo, undeva, pe undeva. Are 12 ani."

Mark O'Meara, partenerul de golf și prietenul lui Woods, a avut de ales. Nu este ușor să joci alături de cineva atât de extraordinar ca Woods. Alegerea lui O'Meara a fost aceasta: Putea să se simtă invidios și diminuat de jocul superior al lui Woods, sau putea învăța din el. A ales cea de-a doua variantă. O'Meara a fost unul dintre acei



jucători talentați care nu părea să-și realizeze niciodată potențialul. Alegerea sa - să preia controlul asupra jocului său - l-a schimbat.

La vârsta de 21 de ani, Woods a câștigat turneul Masters. În acea noapte, a dormit cu brațele în jurul premiului său, celebra jachetă verde. Un an mai târziu, i-a pus o jachetă verde lui Mark O'Meara.

Din partea lui McEnroe, auzim puține discuții despre preluarea controlului. Atunci când era în top, nu prea auzim vorbindu-se despre faptul că lucra la jocul său pentru a rămâne în top. Atunci când avea rezultate slabe, nu prea auzim prea multă auto-reflecție sau analiză (cu excepția faptului de a da vina pe el). De exemplu, atunci când nu s-a descurcat atât de bine pe cât se aștepta pentru o parte din '82, auzim că "s-au întâmplat lucruri mărunte care m-au ținut departe de jocul meu săptămâni întregi și m-au împiedicat să domin turneul".

Întotdeauna o victimă a forțelor exterioare. De ce nu și-a asumat responsabilitatea și nu a învățat cum să performeze bine în ciuda lor? Nu aceasta este calea mentalității fixe. De fapt, în loc să lupte împotriva acelor forțe sau să-și rezolve problemele, el ne spune că și-ar fi dorit să joace un sport de echipă, pentru a-și putea ascunde defectele: "Dacă nu ești la înălțime, poți ascunde asta mult mai ușor într-un sport de echipă."

McEnroe recunoaște, de asemenea, că accesele sale de furie de pe teren erau adesea o acoperire pentru a se sufoca și nu făceau decât să înrăutățească lucrurile. Deci, ce a făcut? Nimic. Și-a dorit ca altcineva să o facă pentru el. "Când nu te poți controla, vrei ca cineva să o facă pentru tine - aici mi-a lipsit acut să fac parte dintr-un sport de echipă Oamenii ar fi lucrat cu mine, m-ar fi antrenat".

Sau: "Sistemul m-a lăsat să scap cu tot mai multe.....Îmi plăcea din ce în ce mai puțin." S-a supărat pe sistem! Bună, John. Asta a fost viața ta. Te-ai gândit vreodată să-ți asumi responsabilitatea?

Nu, pentru că în mentalitatea fixă, nu preiei controlul asupra abilităților și motivației tale. Aștepți ca talentul tău să te ajute să te

descurci, iar când nu o face, ei bine, atunci ce altceva ai fi putut face? Nu ești o lucrare în desfășurare, ci un produs finit. Iar produsele finite trebuie să se protejeze, să se plângă și să se învinovățească. Totul, în afară de a prelua controlul.

## CE ÎNSEAMNĂ SĂ FII O STEA?

Are o vedetă mai puțină responsabilitate față de echipă decât alți jucători? Este doar rolul lor să fie grozavi și să câștige meciuri? Sau o vedetă are mai multă responsabilitate decât alții? Ce crede Michael Jordan? "În societatea noastră, uneori este greu să te obișnuiești să îndeplinești un rol în loc să încerci să fii un superstar", spune Jordan. Talentul unui superstar poate câștiga meciuri, dar munca în echipă este cea care câștigă campionate.

Antrenorul John Wooden susține că a fost un jucător mediu din punct de vedere tactic și strategic. Atunci cum a reușit să câștige zece campionate naționale? Unul dintre principalele motive, ne spune el, este că era bun în a determina jucătorii să își îndeplinească rolurile ca parte a unei echipe. "Cred, de exemplu, că aș fi putut să-l fac pe Kareem [Abdul-Jabbar] cel mai mare marcator din istoria universitară. Aș fi putut face asta dezvoltând echipa în jurul acestei abilități a lui. Am fi câștigat trei campionate naționale în timp ce el era la UCLA? Niciodată."

În mentalitatea fixă, sportivii vor să își valideze talentul. Acest lucru înseamnă să se comporte ca un superstar, nu "doar" ca un membru al echipei. Dar, la fel ca în cazul lui Pedro Martinez, această mentalitate acționează împotriva victoriilor importante pe care vor să le obțină.

O poveste elocventă este cea a lui Patrick Ewing, care ar fi putut fi un campion la baschet. În anul în care Ewing a fost ales la draft - de departe cea mai interesantă alegere a anului - Knicks a câștigat la loterie și, spre bucuria lor, a reușit să-l selecteze pe Ewing pentru echipa lor. Aveau acum "turnurile gemene", Ewing, de 2,5 metri, și Bill Cartwright, de 2,5 metri, centrul lor cu punctaj mare. Aveau șansa de a face totul.

Aveau nevoie doar ca Ewing să fie atacant. El nu era mulțumit de asta. Centrul este poziția de vedetă. Și poate că nu era sigur că ar putea lovi aruncări de afară pe care trebuie să le facă un atacant. Dar dacă ar fi dat tot ce avea mai bun pentru a învăța acest post? (Alex Rodriguez, pe atunci cel mai bun shortstop din baseball, a fost de acord să joace la baza a treia când s-a alăturat echipei Yankees. A trebuit să se recalifice și, pentru o vreme, nu a fost tot ce fusese). În schimb, Cartwright a fost trimis la Bulls, iar Knicks-ul lui Ewing nu a câștigat niciodată un campionat.

Apoi, există povestea jucătorului de fotbal Keyshawn Johnson, un alt jucător extrem de talentat care s-a dedicat validării propriei măreții. Când a fost întrebat înainte de un meci cum se compară cu un jucător vedetă din echipa adversă, el a răspuns: "Încerci să compari o lanternă cu o stea. Lanternele durează doar atât de mult. O stea este pe cer pentru totdeauna".

A fost un jucător de echipă? "Sunt un jucător de echipă, dar în primul rând sunt un individ.... Trebuie să fiu omul nr. 1 cu mingea de fotbal. Nu nr. 2 sau nr. 3. Dacă nu sunt nr. 1, nu sunt bun pentru voi. Nu te

pot ajuta cu adevărat." Ce înseamnă asta? Pentru definiția sa de jucător de echipă, Johnson a fost tranzacționat de Jets și, după aceea, dezactivat de Tampa Bay Buccaneers.

Am observat un lucru interesant. Atunci când unii jucători vedetă sunt intervievați după un meci, ei spun "noi". Ei fac parte din echipă și așa se consideră. Când alții sunt intervievați, ei spun eu și se referă la coechipierii lor ca la ceva aparte de ei înșiși - ca oameni care au privilegiul de a participa la măreția lor.

Fiecare sport este un sport de echipă

Știți, aproape toate sporturile sunt, într-un anumit sens, sporturi de echipă. Nimeni nu se descurcă singur. Chiar și în sporturile individuale, cum ar fi tenisul sau golful, marii atleți au o echipă - antrenori, instructori, cadeți, manageri, mentori. Acest lucru m-a impresionat cu adevărat când am citit despre Diana Nyad, femeia

care deține recordul mondial la înot în ape deschise. Ce poate fi un sport mai singuratic decât înotul? Bine, poate că ai nevoie de o bărcuță cu vâsle care să te urmărească și să se asigure că ești bine.

Când Nyad și-a pus în aplicare planul, recordul de înot în ape deschise, atât pentru bărbați, cât și pentru femei, era de 60 de mile. Ea dorea să înoate 100 de mile. După luni de antrenamente dificile, era pregătită. Dar alături de ea a mers o echipă de ghizi (pentru a măsura vânturile și curenții și pentru a urmări obstacolele), scafandri (în căutarea rechinelor), experți NASA (pentru îndrumare în ceea ce privește nutriția și rezistența - avea nevoie de 1100 de calorii pe oră și a slăbit 29 de kilograme în timpul călătoriei!) și antrenori care i-au vorbit prin frisoane incontrolabile, greață, halucinații și disperare. Noul ei record a fost de 102,5 mile. Era numele ei în cartea recordurilor, dar a fost nevoie de alți cincizeci și unu de oameni pentru a reuși.

## AUDIAREA MENTALITĂȚILOR

Deja se pot auzi mentalitățile tinerilor sportivi. Ascultați-le.

Suntem în 2004. Iciss Tillis este o vedetă a baschetului universitar, un atacant de 1,85 m pentru echipa de baschet feminin a Universității Duke. Are o poză a tatălui ei, James "Quick" Tillis, lipită pe dulapul ei, pentru a o motiva. "Dar

imaginea nu este un tribut", spune scriitorul sportiv Viv Bernstein. "Este o amintire a tot ceea ce Tillis speră că nu va fi niciodată".

Quick Tillis a fost un concurent în anii 1980. În '81, a boxat pentru titlul mondial la categoria grea; în '85, a jucat în filmul *The Color Purple* (ca boxer); iar în '86, a fost primul boxer care a mers până la capăt (zece runde) cu Mike Tyson. Dar nu a ajuns niciodată în vârf.

Iciss Tillis, care este în ultimul an, spune: "Acesta este anul în care trebuie să câștigăm un campionat național. Mă simt ca și cum aș fi un eșec.... [Aș] simți că mă întorc înapoi și că voi ajunge ca tatăl

meu: un nimeni". Uh-oh, este sindromul "cineva - nimeni". Dacă voi câștiga, voi fi cineva; dacă voi pierde, voi fi un nimeni.

Furia lui Tillis față de tatăl ei poate fi justificată - el a abandonat-o când era copil. Dar această gândire îi stă în cale. "Poate că nimeni altcineva nu mai are acea combinație de mărime, îndemânare, rapiditate și viziune în fotbalul universitar feminin", spune Bernstein. "Cu toate acestea, puțini sunt cei care ar evalua-o pe Tillis înaintea celor mai bune două jucătoare din țară: Diana Taurasi de la Connecticut și [Alana] Beard de la Duke." Performanțele lui Tillis nu reușesc adesea să fie pe măsura abilităților sale.

Este frustrată de faptul că oamenii au așteptări mari de la ea și vor să joace mai bine. "Simt că trebuie să vin și să am un triple-double [cifre duble la puncte marcate, recuperări și pase decisive], să fac un dunk cu

mingea peste cap la 360 de grade [să las picioarele, să mă întorc complet în aer și să arunc mingea în coș] și poate că oamenii vor spune: "Oh, nu e chiar atât de rea". "

Nu cred că oamenii își doresc imposibilul. Cred că vor doar să o vadă folosindu-și la maximum talentul ei minunat. Cred că vor ca ea să își dezvolte abilitățile de care are nevoie pentru a-și atinge obiectivele.

Grija de a fi un nimeni nu este o mentalitate care motivează și susține campionii. (Oricât de greu ar fi, poate că Tillis ar trebui să admire faptul că tatăl ei a încercat, în loc să fie disprețuitoare pentru că nu a reușit). Cineva nu este determinat de faptul că a câștigat sau a pierdut. Unii oameni sunt cei care se dau peste cap cu tot ce au. Dacă te duci cu tot ce ai, Iciss Tillis - nu doar în jocuri, ci și în practică - vei fi deja cineva.

Iată cealaltă mentalitate. Este vorba de Candace Parker, care avea pe atunci 17 ani și era elevă în ultimul an la Naperville Central High, lângă Chicago, și care urma să meargă în Tennessee pentru a juca pentru Lady Vols și pentru marele lor antrenor, Pat Summitt.

Candace are un tată foarte diferit de Iciss, un tată care o învață o lecție diferită: "Dacă muncești din greu pentru ceva, obții ceea ce ai pus în tine."

Cu câțiva ani înainte, când era antrenorul echipei ei, tatăl ei își pierduse cumpătul cu ea în timpul unui meci de turneu. Ea nu se ducea după recuperare, arunca leneș din exterior în loc să se folosească de înălțimea ei lângă coș și nu se străduia în apărare. "Acum hai să ieșim și să ne străduim mai mult!" Și ce s-a întâmplat? A ieșit și a marcat douăzeci de puncte în a doua repriză și a avut zece recuperări. Au spulberat cealaltă echipă. "A aprins un foc sub mine. Și am știut că are dreptate".

Candace aprinde același foc sub ea însăși acum. În loc să se mulțumească să fie o vedetă, ea caută să se îmbunătățească tot timpul. Când s-a întors după operația la genunchi, știa la ce trebuie să lucreze -sincronizarea, nervii și vântul. Când aruncarea ei de trei puncte a mers prost, l-a rugat pe tatăl ei să vină la sală pentru a lucra cu ea. "Fie că este vorba de baschet sau de viața de zi cu zi", spune ea, "nimic nu este promis".

La doar câteva săptămâni mai târziu, profețiile mentalității se realizau deja. S-au întâmplat două lucruri. Unul, din păcate, este că echipa lui Tillis a fost eliminată din campionat. Celălalt a fost că Candace Parker a devenit prima femeie care a câștigat campionatul de dunk-uri la baschet - împotriva a cinci bărbați.

Caracter, inimă, minte de campion. Este ceea ce îi face pe marii atleți și este ceea ce rezultă din mentalitatea de creștere, cu accentul pus pe autodezvoltare, auto-motivare și responsabilitate.

Chiar dacă cei mai buni atleți sunt extrem de competitivi și vor să fie cei mai buni, măreția nu vine din ego-ul mentalității fixe, cu sindromul "cineva - nimeni". Mulți atleți cu mentalitate fixă ar fi putut fi "naturali" - dar știți ceva? Așa cum spune John Wooden, nu ne putem aminti de majoritatea dintre ei.

Dezvoltă-ți mentalitatea

■ Există sporturi la care ai presupus întotdeauna că nu te pricepi? Ei bine, poate că da, dar poate că nu ești. Nu este ceva ce poți ști până nu depui mult efort. Unii dintre cei mai buni atleți din lume nu au început prin a fi atât de buni. Dacă ai o pasiune pentru un sport, depune efort și vezi.

■ Uneori, a fi înzestrat în mod excepțional este un blestem. Acești sportivi pot rămâne într-o mentalitate fixă și nu fac față bine adversităților. Există un sport care ți-a fost ușor până când te-ai lovit de un zid? Încercați mentalitatea de creștere și încercați din nou.

■ "Caracterul" este un concept important în lumea sportului, iar acesta provine dintr-o mentalitate de creștere. Gândiți-vă la momentele în care ați fost nevoit să căutați adânc în interior în meciuri sportive dificile. Gândiți-vă la campionii cu mentalitate de creștere din acest capitol și la modul în care o fac. Ce ai putea face data viitoare pentru a te asigura că ai o mentalitate de creștere în momentul în care ești în priză?

## Capitolul 5

### AFACERI: MENTALITATE ȘI LEADERSHIP

#### ENRON ȘI MENTALITATEA TALENTELOR

În 2001 a avut loc un anunț care a șocat lumea corporatistă. Enron - copilul din posterul corporatist, compania viitorului - a dat faliment. Ce s-a întâmplat? Cum de o promisiune atât de spectaculoasă s-a transformat într-un dezastru atât de spectaculos? A fost vorba de incompetență? A fost vorba de corupție?

A fost o mentalitate. Potrivit lui Malcolm Gladwell, care scria în The New Yorker, corporațiile americane deveniseră obsedate de talent. Într-adevăr, guru de la McKinsey & Company, cea mai importantă firmă de consultanță în management din țară, insistau asupra faptului că succesul corporatist necesită astăzi "mentalitatea talentului". La fel cum există talente naturale în sport, susțineau ei,

există talente naturale și în afaceri. Așa cum echipele sportive scriu cecuri uriașe pentru a angaja talente ieșite din comun, tot așa și corporațiile nu ar trebui să precupețească nicio cheltuială pentru a recruta talente, deoarece aceasta este arma secretă, cheia pentru a învinge concurența.

După cum scrie Gladwell, "Această "mentalitate a talentelor" este noua ortodoxie a managementului american". Ea a creat planul culturii Enron - și a semănat semințele dispariției acesteia.

Enron a recrutat mari talente, majoritatea oameni cu diplome de lux, ceea ce nu este în sine atât de rău. I-a plătit cu bani mulți, ceea ce nu este atât de groaznic. Dar, prin încrederea totală în talent, Enron a făcut un lucru fatal: a creat o cultură care venera talentul, obligându-și astfel angajații să pară și să se comporte extraordinar de talentați. Practic, i-a forțat să adopte o mentalitate fixă. Iar noi știm multe despre asta. Știm din studiile noastre că persoanele cu mentalitate fixă nu își recunosc și nu își corectează deficiențele.

Vă amintiți studiul în care am intervievat studenți de la Universitatea din Hong Kong, unde totul este în engleză? Studenții cu mentalitate fixă erau atât de îngrijorați că vor părea deficitari încât au refuzat să urmeze un curs care le-ar fi îmbunătățit engleza. Ei nu trăiau într-o lume psihologică în care să își poată asuma acest risc.

Și vă amintiți cum am pus studenții într-o mentalitate fixă, lăudându-le inteligența - așa cum a făcut Enron cu angajații săi vedetă? Mai târziu, după câteva probleme dificile, i-am rugat pe elevi să scrie o scrisoare către cineva dintr-o altă școală în care să descrie experiența lor în cadrul studiului nostru. Când am citit scrisorile lor, am fost șocați: Aproape 40 la sută dintre ei mințiseră în legătură cu scorurile lor - întotdeauna în sens crescător. Mentalitatea fixă făcuse ca un defect să fie intolerabil.

Gladwell concluzionează că, atunci când oamenii trăiesc într-un mediu care îi apreciază pentru talentul lor înnăscut, au mari dificultăți atunci când imaginea lor este amenințată: "Ei nu vor urma cursul de



remediere. Ei nu vor sta în fața investitorilor și a publicului și nu vor recunoaște că au greșit. Mai degrabă vor minți".

Evident, o companie care nu se poate autocorecta nu poate prospera.

Dacă Enron a fost distrusă din cauza mentalității sale fixe, rezultă că societățile care prosperă au o mentalitate de creștere? Să vedem.

## ORGANIZAȚII CARE CRESC

Jim Collins și-a propus să descopere ce a făcut ca unele companii să treacă de la stadiul de bune la cel de mari companii. Ce anume le-a permis să facă saltul spre măreție - și să rămână acolo - în timp ce alte companii comparabile au rămas la stadiul de bune?

Pentru a răspunde la această întrebare, el și echipa sa de cercetare au întreprins un studiu de cinci ani. Au selectat unsprezece companii ale căror randamente bursiere au crescut vertiginos în raport cu alte companii din industria lor și care și-au menținut acest avantaj timp de cel puțin cincisprezece ani. Au comparat fiecare companie cu o alta din aceeași industrie care avea resurse similare, dar care nu a făcut saltul. De asemenea, a studiat un al treilea grup de companii: cele care au făcut un salt de la bun la excelent, dar nu l-au menținut.

Ce a diferențiat companiile prospere de celelalte? Au existat mai mulți factori importanți, după cum relatează Collins în cartea sa, *Good to Great*, dar unul absolut esențial a fost tipul de lider care, în fiecare caz, a condus compania spre măreție. Aceștia nu erau tipuri mai mari decât viața, carismatice, care emanau ego și talent autoproclamat. Erau oameni care se abțineau, care puneau în mod constant întrebări și aveau capacitatea de a se confrunta cu cele mai brutale răspunsuri - adică de a privi eșecurile în față, chiar și pe ale lor, păstrându-și în același timp credința că vor reuși în cele din urmă.

Îți sună cunoscut? Collins se întreabă de ce liderii săi eficienți au aceste calități deosebite. Și de ce aceste calități merg împreună în

felul în care o fac. Și cum au ajuns acești lideri să le dobândească. Dar noi știm. Ei au mentalitatea de creștere. Ei cred în dezvoltarea umană. Și acestea sunt semnele distinctive:

Ei nu încearcă în mod constant să demonstreze că sunt mai buni decât alții. De exemplu, nu evidențiază ordinea ierarhică cu ei înșiși în vârf, nu revendică meritele pentru contribuțiile altora și nu îi subminează pe ceilalți pentru a se simți puternici.

În schimb, ei încearcă în mod constant să se îmbunătățească. Ei se înconjoară de cei mai capabili oameni pe care îi pot găsi, își analizează direct propriile greșeli și deficiențe și se întrebă cu sinceritate de ce aptitudini vor avea nevoie ei și compania în viitor. Și, datorită acestui fapt, pot merge mai departe cu o încredere bazată pe fapte, nu pe fantezii despre talentul lor.

Collins relatează că Alan Wurtzel, directorul general al lanțului gigant de magazine de electronice Circuit City, a organizat dezbateri în sala sa de ședințe. Mai degrabă decât să încerce pur și simplu să impresioneze consiliul său de administrație, el le-a folosit pentru a învăța. De asemenea, cu echipa sa executivă, el a pus întrebări, a dezbătut, a împins până când, încet-încet, a obținut o imagine mai clară a situației în care se afla compania și a direcției pe care trebuia să o urmeze. "Obișnuiau să-mi spună procurorul, pentru că mă concentram asupra unei întrebări", a declarat Wurtzel pentru Collins. "Știți, ca un bulldog. Nu îi dădeam drumul până nu înțelegeam. De ce, de ce, de ce, de ce?"

Wurtzel se considera un "cal de plug", un tip muncitor, un tip normal, fără minte, dar a luat o companie care era aproape de faliment și, în următorii cincisprezece ani, a transformat-o într-una care a oferit acționarilor săi cel mai mare randament total dintre toate firmele de la Bursa din New York.

## UN STUDIU AL MENTALITĂȚII ȘI AL DECIZIILOR DE MANAGEMENT

Robert Wood și Albert Bandura au realizat un studiu fascinant cu studenții absolvenți în domeniul afacerilor, dintre care mulți aveau experiență în management. În cadrul studiului lor, au creat manageri de tip Enron și manageri de tip Wurtzel, punând oamenii în mentalități diferite.

Wood și Bandura le-au dat acestor lideri de afaceri în devenire o sarcină complexă de management în care trebuiau să conducă o organizație simulată, o companie de mobilă. În cadrul acestei sarcini computerizate, ei trebuiau să plaseze angajații în locurile de muncă potrivite și să decidă cum să îi ghideze și să îi motiveze cel mai bine pe acești lucrători. Pentru a descoperi cele mai bune modalități, ei trebuiau să își revizuiască în permanență deciziile pe baza feedback-ului primit cu privire la productivitatea angajaților.

Cercetătorii i-au împărțit pe studenții de la Business în două grupuri. Unui grup i s-a dat o mentalitate fixă. Acestora li s-a spus că sarcina măsoară capacitățile lor de bază, de bază. Cu cât capacitatea lor era mai mare, cu atât performanța lor era mai bună. Celălalt grup a primit o mentalitate de creștere. Acestora li s-a spus că abilitățile de management se dezvoltă prin practică și că sarcina le va oferi o oportunitate de a cultiva aceste abilități.

Sarcina a fost dificilă, deoarece elevii trebuiau să îndeplinească standarde de producție ridicate și, mai ales în primele încercări, nu au reușit să le îndeplinească. La fel ca la Enron, cei cu mentalitate fixă nu au profitat de pe urma greșelilor lor. Dar cei cu mentalitatea de creștere au continuat să învețe. Fără să fie îngrijorați de măsurarea - sau de protejarea - abilităților lor fixe, aceștia și-au analizat direct greșelile, au folosit feedback-ul și și-au modificat strategiile în consecință.

Aceștia au devenit din ce în ce mai buni la înțelegerea modului în care să își repartizeze și să își motiveze lucrătorii, iar productivitatea a ținut pasul. De fapt, au ajuns să fie mult mai productivi decât cei cu mentalitate fixă. Mai mult, pe tot parcursul acestei sarcini destul de epuizante, și-au păstrat un sentiment sănătos de încredere. Au operat ca Alan Wurtzel.

## LEADERSHIP ȘI MENTALITATEA FIXĂ

Spre deosebire de Alan Wurtzel, liderii companiilor de comparație ale lui Collins prezentau toate simptomele mentalității fixe.

Liderii cu mentalitate fixă, ca și oamenii cu mentalitate fixă în general, trăiesc într-o lume în care unii oameni sunt superiori și alții inferiori. Ei trebuie să afirme în mod repetat că sunt superiori, iar compania este pur și simplu o platformă pentru acest lucru.

Liderii de comparație ai lui Collins erau, de obicei, preocupați de "reputația lor de măreție personală" - atât de mult încât adesea au pregătit compania pentru eșec atunci când regimul lor a luat sfârșit. După cum spune Collins, "La urma urmei, ce mărturie mai bună a măreției tale personale decât faptul că locul se destramă după ce pleci?".

La mai mult de două treimi dintre acești lideri, cercetătorii au observat un "ego personal gargantuesc" care fie a grăbit dispariția companiei, fie a menținut-o pe locul doi. Unul dintre acești lideri a fost Lee Iacocca, șeful Chrysler, care a reușit o redresare miraculoasă a companiei sale, apoi a petrecut atât de mult timp pentru a se îngriji de faima sa încât, în a doua jumătate a mandatului său, compania a plonjat din nou în mediocritate.

Multe dintre aceste companii de comparare au funcționat după modelul pe care Collins îl numește "geniu cu o mie de ajutoare". În loc să construiască o echipă de management extraordinară, precum companiile de la bun la grozav, acestea au funcționat pe baza premisei cu mentalitate fixă conform căreia marile genii nu au nevoie de echipe grozave. Ei au nevoie doar de mici ajutoare pentru a-și pune în aplicare ideile lor geniale.

Nu uitați că nici aceste mari genii nu-și doresc echipe mari. Oamenii cu mentalitate fixă vor să fie singurul pește mare, astfel încât, atunci când se compară cu cei din jurul lor, să se simtă cu mult peste ceilalți. În nicio autobiografie a unui CEO cu mentalitate fixă nu am citit prea multe despre programe de mentorat sau de dezvoltare a

angajaților. În fiecare autobiografie cu mentalitate de creștere, exista o preocupare profundă pentru dezvoltarea personalului și o discuție amplă despre aceasta.

În cele din urmă, ca și în cazul Enron, geniile au refuzat să își recunoască deficiențele. Spune Collins: Lanțul de băcănii Kroger, care a ajuns să fie foarte bun, a privit cu curaj semnele de pericol din anii 1970 - semnele că băcănia de modă veche era pe cale de dispariție. Între timp, omologul său, A&P, cândva cea mai mare organizație de vânzare cu amănuntul din lume, a închis ochii. De exemplu, atunci când A&P a deschis un nou tip de magazin, un supermagazin, și acesta părea să aibă mai mult succes decât cel vechi, l-a închis. Nu a fost ceea ce au vrut să audă. În schimb, Kroger a eliminat sau a schimbat fiecare magazin care nu se potrivea cu noul model de supermagazin și, până la sfârșitul anilor 1990, a devenit lanțul de magazine alimentare numărul unu din țară.

### Directorii executivi și Marele Ego

Cum au ajuns CEO și ego-ul gargantuesc să fie sinonime? Dacă cei care au un spirit de creștere mai rezervat sunt adevărații păstori ai industriei, de ce sunt atât de multe companii în căutare de lideri mai mari decât viața - chiar dacă acești lideri ar putea fi, în cele din urmă, mai dedicați lor înșiși decât companiei?

Dă vina pe Iacocca. Potrivit lui James Surowiecki, care a scris în Slate, ascensiunea lui Iacocca a fost un punct de cotitură pentru afacerile americane. Înainte de el, zilele magnaților și ale mogulilor păreau de mult apuse. În mintea publicului, CEO însemna "un om de organizație cu nasture, bine tratat și bine plătit, dar în esență fad și fără caracter". Odată cu Iacocca, toate acestea s-au schimbat. Jurnaliștii de afaceri au început să-i numească pe directori "următorul J. P. Morgan" sau "următorul Henry Ford". Iar directorii cu mentalitate fixă au început să concureze pentru aceste etichete.

Surowiecki pune chiar și recente scandaluri corporatiste pe seama acestei schimbări, deoarece, pe măsură ce tendința a continuat, directorii executivi au devenit supereroi. Dar oamenii care își

aranjează orgoliile și caută următoarea îmbunătățire a imaginii de sine nu sunt aceiași care favorizează sănătatea corporativă pe termen lung.

Poate că Iacocca este doar un tip carismatic care, la fel ca rock and roll-ul, este învinuit pentru dispariția civilizației. Este corect? Să ne uităm mai atent la el. Și să ne uităm și la alți directori executivi cu mentalitate fixă: Albert Dunlap de la Scott Paper și Sunbeam; Jerry Levin și Steve Case de la AOL Time Warner; și Kenneth Lay și Jeffrey Skilling de la Enron.

Veți vedea că toți pornesc de la convingerea că unii oameni sunt superiori; toți au nevoia de a-și demonstra și afișa superioritatea; toți își folosesc subordonații pentru a-și hrăni această nevoie, în loc să încurajeze dezvoltarea lucrătorilor lor; și toți sfârșesc prin a-și sacrifica companiile pentru această nevoie. Mentalitatea fixă ne ajută să înțelegem de unde provin orgoliile gargantuesce, cum funcționează și de ce devin autodistructive.

## LIDERI CU MENTALITATE FIXĂ ÎN ACȚIUNE

Iacocca: Sunt un erou

Warren Bennis, guru al leadership-ului, i-a studiat pe cei mai mari lideri de companii din lume. Acești mari lideri au spus că nu și-au propus să devină lideri. Nu au avut niciun interes să se dovedească pe ei înșiși. Pur și simplu făceau ceea ce le plăcea - cu o putere și un entuziasm extraordinare - și asta a dus unde a dus.

Iacocca nu era așa. Da, îi plăcea afacerea cu mașini, dar mai mult decât orice altceva, își dorea să fie un muckamuck la Ford. A râvnit la aprobarea lui Henry Ford II și la avantajele regale ale funcției. Acestea erau lucrurile cu care se putea măsura, lucrurile care ar fi dovedit că era cineva. Folosesc termenul regal pe bună dreptate. Iacocca ne spune că Glass House, sediul corporației Ford, era un palat, iar Henry Ford era regele. Mai mult, "Dacă Henry era rege, eu eram prințul moștenitor". "Eram protejatul special al Majestății Sale". "Cu toții ... trăiam o viață bună la curtea regală. Făceam parte din

ceva mai presus de prima clasă - clasa regală... . Ospătari îmbrăcați în alb erau la datorie pe tot parcursul zilei, iar prânzul îl luam cu toții împreună în sala de mese executivă. Talpa Dover era adusă zilnic din Anglia."

Iacocca a realizat lucruri mărețe la Ford, cum ar fi cultivarea și promovarea modelului Ford Mustang, și a visat să îi succeadă lui Henry Ford în funcția de director executiv al companiei. Dar Henry Ford avea alte idei și, spre șocul și furia lui Iacocca, l-a forțat în cele din urmă pe Iacocca să plece. Este interesant faptul că Iacocca a fost șocat și că a nutrit o furie durabilă împotriva lui Henry Ford. La urma urmei, îl văzuse pe Henry Ford concediind oameni de top, iar el, Iacocca, folosisse toporul cu destulă generozitate asupra altora. Cunoștea jocul corporatist. Cu toate acestea, mentalitatea sa fixă i-a întunecat viziunea: "Întotdeauna m-am agățat de ideea că eram diferit, că eram cumva mai deștept sau mai norocos decât ceilalți. Nu credeam că mi se va întâmpla vreodată". (Italicile adăugate.)

Credința în superioritatea sa inerentă îl orbitase. Acum, cealaltă parte a mentalității fixe își făcea apariția. S-a întrebat dacă Henry Ford nu cumva a detectat un defect în el. Poate că, până la urmă, nu era superior. Și de aceea nu putea să renunțe. Ani mai târziu, cea de-a doua soție i-a spus să treacă peste asta. "Nu-ți dai seama ce favoare ți-a făcut Henry Ford. Faptul că ai fost concediat de la Ford te-a adus la măreție. Ești mai bogat, mai faimos și mai influent datorită lui Henry Ford. Mulțumește-i." La scurt timp după aceea, a divorțat de ea.

Astfel, regele care îl definise ca fiind competent și demn, acum îl respinge ca fiind defect. Cu o energie feroce, Iacocca s-a aplicat la sarcina monumentală de a salva fața și, în acest proces, Chrysler Motors. Chrysler, rivalul odinioară înfloritor al Ford, se afla în pragul morții, dar Iacocca, în calitate de nou director general, a acționat rapid pentru a angaja oamenii potriviți, a scos noi modele și a făcut lobby pe lângă guvern pentru împrumuturi de salvare. La doar câțiva ani după umilitatea sa ieșire de la Ford, a putut să scrie o autobiografie triumfătoare și să declare în ea: "Astăzi, sunt un erou".

În scurt timp, însă, Chrysler a avut din nou probleme. Mentalitatea fixă a lui Iacocca nu a vrut să rămână pe loc. Trebuia să își dovedească măreția - față de el însuși, față de Henry Ford, față de lume - la o scară din ce în ce mai mare. Și-a cheltuit timpul companiei pe lucruri care să-i îmbunătățească imaginea publică și a cheltuit banii companiei pe lucruri care să impresioneze Wall Street și să crească prețul acțiunilor Chrysler. Dar a făcut acest lucru în loc să investească în noi modele de mașini sau în îmbunătățiri de producție care ar fi menținut compania profitabilă pe termen lung.

De asemenea, a privit la istorie, la modul în care va fi judecat și ținut minte. Dar nu a abordat această preocupare prin construirea companiei. Dimpotrivă. Potrivit unuia dintre biografiile săi, era îngrijorat de faptul

că subalternii săi ar putea obține merite pentru noile modele de succes, așa că se opunea aprobării acestora. Era îngrijorat, pe măsură ce Chrysler se clătina, că subalternii săi ar putea fi văzuți ca noii salvatori, așa că a încercat să scape de ei. S-a temut că va fi eliminat din istoria Chrysler, așa că s-a agățat cu disperare de funcția de director general mult timp după ce și-a pierdut eficiența.

Iacocca a avut o oportunitate de aur de a face diferența, de a lăsa o moștenire importantă. Industria auto americană se confrunta cu cea mai mare provocare din toate timpurile. Importurile japoneze acaparau piața

americană. Era simplu: Arătau mai bine și rulau mai bine. Oamenii lui Iacocca au făcut un studiu detaliat al Honda și i-au făcut sugestii excelente.

Dar, în loc să accepte provocarea și să livreze mașini mai bune, Iacocca, cu o mentalitate fixă, a dat vina și a prezentat scuze. S-a dezlănțuit, lansând diatribe furioase împotriva japonezilor și cerând ca guvernul american să impună tarife și cote care să-i oprească. Într-un editorial împotriva lui Iacocca, The New York Times a reproșat: "Soluția constă în fabricarea de mașini mai bune în această țară, nu în scuze mai furioase despre Japonia".



Nici Iacocca nu a crescut ca lider al forței sale de muncă. De fapt, el se transforma în tiranul izolat, meschin și punitiv pe care îl acuzase pe Henry Ford că este. Nu numai că îi concedia pe cei care îl criticau, dar nu făcea mare lucru pentru a-i recompensa pe muncitorii care se sacrificaseră atât de mult pentru a salva compania. Chiar și atunci când banii intrau, părea să aibă puțin interes să îi împartă cu ei. Salariul lor a rămas mic, iar condițiile de muncă au rămas proaste. Cu toate acestea, chiar și atunci când Chrysler a avut din nou probleme, și-a păstrat un stil de viață regal. Două milioane de dolari au fost cheltuite pentru renovarea apartamentului său corporativ de la Waldorf din New York.

În cele din urmă, când încă mai era timp pentru a salva Chrysler, consiliul de administrație l-a lăsat pe Iacocca să plece. I-au oferit o pensie uriașă, l-au copleșit cu opțiuni de cumpărare de acțiuni și i-au continuat multe dintre avantajele corporative. Dar el era pe lângă el de furie, mai ales că succesorul său părea să gestioneze compania destul de bine. Așa că, în încercarea de a recâștiga tronul, s-a alăturat unei tentative de preluare ostilă, una care a pus în pericol viitorul Chrysler. A eșuat. Dar pentru mulți, suspiciunea că și-a pus ego-ul înaintea bunăstării companiei a fost confirmată.

Iacocca a trăit mentalitatea fixă. Deși a început prin a iubi afacerea cu mașini și a avut idei revoluționare, nevoia de a-și dovedi superioritatea a început să domine, omorându-i în cele din urmă plăcerea și sufocându-i creativitatea. Pe măsură ce timpul trecea și devenea din ce în ce mai puțin receptiv la provocările din partea concurenților, a recurs la armele cheie ale mentalității fixe - vina, scuzele și înăbușirea criticilor și a rivalilor.

Și, așa cum se întâmplă atât de des în cazul mentalității fixe, tocmai din cauza acestor lucruri, Iacocca a pierdut validarea pe care o dorea.

Atunci când elevii pică la teste sau sportivii pierd meciuri, le spune că au pierdut. Dar puterea pe care o dețin directorii executivi le permite să creeze o lume care le satisface zi și noapte nevoia de validare. Le permite să

se înconjoare doar de veștile bune despre perfecțiunea lor și despre succesul companiei, indiferent de semnele de avertizare. Aceasta, după cum vă amintiți, este boala CEO și un pericol al mentalității fixe.

Știi, în ultima vreme m-am întrebat dacă Iacocca și-a revenit din boala CEO. Strânge bani (și donează o mulțime din banii lui) pentru cercetări inovatoare în domeniul diabetului. Lucrează pentru dezvoltarea de

vehicule ecologice. Poate că, eliberat de sarcina de a încerca să se dovedească pe sine însuși, se îndreaptă acum spre lucruri pe care le apreciază profund.

Albert Dunlap: Sunt un superstar

Albert Dunlap a salvat companii muribunde, deși nu sunt sigur că salvat este cuvântul potrivit. Nu le-a pregătit pentru a prospera în viitor. Le-a pregătit pentru a le vinde pe profit, de exemplu, concediind mii de muncitori. Și a făcut profit. A obținut o sută de milioane de dolari din redresarea și vânzarea Scott Paper. O sută de milioane pentru puțin mai mult de un an și jumătate de muncă. "I-am câștigat? Bineînțeles că da. Sunt un superstar în domeniul meu, la fel ca Michael Jordan în baschet și Bruce Springsteen în rock 'n' roll."

Iacocca a vorbit despre munca în echipă, despre importanța celor mici și despre alte lucruri bune. Albert Dunlap nu a făcut nici măcar o declarație de formă: "Dacă ești în afaceri, ești în afaceri pentru un singur lucru: să faci bani."

El relatează cu mândrie un incident petrecut la o întâlnire a angajaților de la Scott Paper. O femeie s-a ridicat în picioare și a întrebat: "Acum că firma se îmbunătățește, putem relua donațiile caritabile?". La care el a răspuns: "Dacă vreți să faceți donații pe cont propriu, este treaba voastră și vă încurajez să o faceți. Dar această companie este aici pentru a face bani Răspunsul, într-un cuvânt, este nu."

Nu mă aflu aici pentru a susține că afacerile nu sunt legate de bani, dar vreau să întreb: de ce era Dunlap atât de concentrat pe ei?

Să-l lăsăm pe el să ne spună. "Să-mi croiesc un drum în lume a devenit pentru mine o chestiune de respect de sine, a unui copil care încerca să demonstreze că valorează ceva Până în ziua de azi, simt că trebuie să mă dovedesc și să mă reproșez." Și dacă trebuie să

să se dovedească, are nevoie de un etalon. Satisfacția angajaților, responsabilitatea față de comunitate sau contribuțiile caritabile nu sunt criterii bune. Ele nu pot fi reduse la un singur număr care să reprezinte valoarea sa personală. Dar profiturile acționarilor pot fi reduse.

În propriile sale cuvinte: "Cel mai ridicol termen auzit în aceste zile în sălile de consiliu este "părți interesate". " Termenul se referă la angajați, la comunitate și la alte companii, cum ar fi furnizorii, cu care compania are dea face. "Nu poți măsura succesul în funcție de interesul mai multor părți interesate. Poți măsura succesul prin modul în care se descurcă acționarul."

Drumul lung nu a prezentat niciun interes pentru Dunlap. Să învețe cu adevărat despre o companie și să afle cum să o facă să se dezvolte nu i-a oferit o mare explozie de supererou. "În cele din urmă, m-am plictisit în toate locurile în care am fost." În cartea sa, există un întreg capitol intitulat "Impresionarea analiștilor", dar nu există niciun capitol despre cum să faci o afacere să funcționeze. Cu alte cuvinte, este întotdeauna vorba despre Dunlap care își dovedește geniul.

Apoi, în 1996, Dunlap a preluat Sunbeam. În stilul său tipic de "Chainsaw Al", a închis sau a vândut două treimi din fabricile Sunbeam și a concediat jumătate din cei 12.000 de angajați. În mod ironic, acțiunile Sunbeam au crescut atât de mult, încât au distrus planul său de a vinde compania. Era prea scumpă pentru a fi cumpărată! Uh-oh, acum trebuia să conducă compania. Acum trebuia să o mențină profitabilă, sau cel puțin să pară profitabilă. Dar, în loc să se adreseze personalului său sau să învețe ce trebuie

făcut, a umflat veniturile, a concediat oamenii care l-au pus la îndoială și a ascuns situația tot mai gravă în care se afla compania sa. La mai puțin de doi ani de la superstarul autoproclamat în cartea sa (și la un an de la o revizuire și mai autocompătimitoare), Dunlap s-a prăbușit și a fost dat afară. În momentul în care a plecat, Sunbeam era investigată de Comisia pentru valori mobiliare și burse și se aștepta să fie în incapacitate tehnică de plată pentru o împrumut bancar de 1,7 miliarde de dolari.

Dunlap i-a înțeles profund greșit pe Michael Jordan și Bruce Springsteen. Ambele superstaruri au atins vârful și au rămas acolo mult timp pentru că au săpat constant, au înfruntat provocări și au continuat să crească. Al Dunlap credea că este inerent superior, așa că a renunțat la genul de învățare care l-ar fi ajutat să reușească.

Cei mai deștepți băieți din cameră

Da, se pare că istoria a dus inevitabil de la Iacocca la mogulii anilor '90, și nimeni mai mult decât Kenneth Lay și Jeffrey Skilling, liderii Enron.

Ken Lay, fondatorul, președintele și directorul general al companiei, se considera un mare vizionar. Potrivit lui Bethany McLean și Peter Elkind, autorii cărții *The Smartest Guys in the Room* (Cei mai deștepți tipi din cameră), Lay îi privea de sus pe cei care făceau ca firma să funcționeze, la fel cum un rege și-ar putea privi servitorii. Îl privea cu dispreț pe Rich Kinder, președintele Enron, care și-a suflecat mânecile și a încercat să se asigure că firma își va atinge obiectivele de câștig. Kinder a fost omul care a făcut posibil stilul de viață regal al lui Lay. Kinder era, de asemenea, singura persoană de la vârf care se întreba constant dacă nu cumva se păcăleau singuri: "Oare ne fumăm singuri drogurile? Ne bem propriul whisky?".

Firește, zilele sale erau numărate. Dar, în felul său sensibil și isteț, la plecare, a aranjat să cumpere singurul activ Enron care avea o valoare intrinsecă, conductele de energie - activul pe care Enron îl disprețuia. La mijlocul anului 2003, compania lui Kinder avea o valoare de piață de șapte miliarde de dolari.

Chiar dacă Lay era consumat de viziunea sa despre sine și de modul regal în care dorea să o susțină, el dorea să fie văzut ca un "om bun și grijuliu", cu un crez de respect și integritate. Chiar și în timp ce Enron își suga vesel viața din victimele sale, el a scris personalului său: "Lipsa de cruzime, nesimțirea și aroganța nu au ce căuta aici. Lucrăm cu clienții și potențialii clienți în mod deschis, onest și sincer." Ca și în cazul lui Iacocca și al lui pentru ceilalți, percepția - de obicei percepția Wall Street-ului - a fost extrem de importantă. Realitatea nu era atât de importantă.

Alături de Lay se afla Jeff Skilling, succesorul lui Rich Kinder în funcția de președinte și director de operațiuni, iar mai târziu director general. Skilling nu era doar deștept, se spunea despre el că era "cea mai deșteaptă persoană pe care am întâlnit-o vreodată" și "incandescent de strălucitor". Cu toate acestea, își folosea puterea creierului nu pentru a învăța, ci pentru a intimida. Când se credea mai deștept decât alții, ceea ce se întâmpla aproape întotdeauna, îi trata cu asprime. Și oricine nu era de acord cu el era pur și simplu nu era suficient de inteligent pentru a "înțelege". Atunci când un co-director general cu abilități superbe de management a fost adus pentru a-l ajuta pe Skilling într-o perioadă dificilă din viața sa, Skilling l-a disprețuit: "Ron nu pricepe." Când analiștii financiari sau comercianții de pe Wall Street încercau să-l preseze pe Skilling să meargă dincolo de explicațiile sale banale, acesta îi trata ca și cum ar fi fost proști. "Ei bine, este atât de evident. Cum să nu înțelegi?" În cele mai multe cazuri, tipii de pe Wall Street, mereu preocupați de propriul intelect, făceau să creadă că au înțeles.

Ca geniu rezident, Skilling avea o încredere nelimitată în ideile sale. Avea atât de multă considerație pentru ideile sale, încât credea că Enron ar trebui să fie capabilă să proclame profituri imediat ce el sau oamenii săi aveau ideea care ar putea duce la profituri. Aceasta este o extensie radicală a mentalității fixe: Geniul meu nu numai că mă definește și mă validează. El definește și validează compania. Este ceea ce creează valoare. Geniul meu este profitul. Wow!

Și, de fapt, acesta este modul în care Enron a ajuns să funcționeze. După cum McLean și Elkind relatează, Enron a înregistrat "profituri de milioane de dolari pentru o afacere înainte de a fi generat un ban în venituri reale". Bineînțeles, după actul creativ, nimănui nu i-a părut de urmărire. Asta era sub nivelul lor. Așa că, de cele mai multe ori, profitul nu s-a produs niciodată. Dacă geniul echivala cu profitul, nu conta faptul că oamenii de la Enron pierdeau uneori milioane de dolari concurând unii împotriva altora. Amanda Martin, un director executiv al Enron, a spus: "Să te pui în fața unuia dintre ai tăi era un semn de creativitate și măreție".

Skilling nu numai că se credea mai deștept decât toți ceilalți, dar, la fel ca Iacocca, se credea și mai norocos. Potrivit unor persoane din interior, el credea că poate învinge șansele. De ce ar trebui să se simtă vulnerabil? Nu a fost niciodată nimic în neregulă. Skilling încă nu recunoaște că a fost ceva greșit. Lumea pur și simplu nu a înțeles.

Douăgenii se ciocnesc

De asemenea, geniile rezidente aproape că au doborât AOL și Time Warner. Steve Case de la AOL și Jerry Levin de la Time Warner au fost doi directori executivi cu mentalitate fixă care au fuzionat companiile lor. Vă puteți aștepta la asta?

Case și Levin aveau multe în comun. Amândoi cultivau o aură de inteligență supremă. Amândoi încercau să intimideze oamenii cu strălucirea lor. Și amândoi erau cunoscuți pentru faptul că își asumau mai mult credit decât meritau. În calitate de genii rezidente, niciunul dintre ei nu dorea să audă plângeri și amândoi erau gata să concedieze persoanele care nu erau "jucători de echipă", adică persoanele care nu păstrau fațada pe care o ridicaseră.

Atunci când fuziunea a avut loc, AOL era atât de îndatorată încât compania fuzionată era în pragul ruinei. S-ar fi crezut că cei doi directori generali ar putea lucra împreună, adunându-și resursele pentru a salva compania.

pe care le-au creat. În schimb, Levin și Case s-au luptat pentru putere personală.

Levin a fost primul care a căzut. Dar Case încă nu încerca să facă lucrurile să funcționeze. De fapt, atunci când noul director general, Richard Parsons, a trimis pe cineva să repare AOL, Case s-a opus cu tărie. Dacă altcineva repara AOL, altcineva ar fi primit creditul. Ca și în cazul lui Iacocca, mai bine să lase compania să se prăbușească decât să lase un alt prinț să fie încoronat. Când Case a fost sfătuit în cele din urmă să demisioneze, a fost furios. Ca și Iacocca, a negat orice responsabilitate pentru problemele companiei și a jurat să se răzbune pe cei care se întorseseră împotriva lui.

Din cauza geniilor rezidente, AOL Time Warner a încheiat anul 2002 cu o pierdere de aproape o sută de miliarde de dolari. A fost cea mai mare pierdere anuală din istoria americană.

Invulnerabil, invincibil și îndreptățit

Iacocca, Dunlap, Lay și Skilling, Case și Levin. Aceștia arată ce se poate întâmpla atunci când oameni cu mentalitate fixă sunt puși la conducerea companiilor. În fiecare caz, un om strălucit și-a pus compania în pericol pentru că măsurarea propriei persoane și a moștenirii sale a fost mai importantă decât orice altceva. Ei nu erau răi în sensul obișnuit al cuvântului. Nu și-au propus să facă rău. Dar, în momentele critice de decizie, au optat pentru ceea ce îi făcea să se simtă bine și să arate bine, în detrimentul a ceea ce ar fi servit obiectivelor corporative pe termen lung. Să dea vina pe alții, să acopere greșelile, să umfle prețul acțiunilor, să zdrobească rivalii și criticii, să le-o tragă celor mici - acestea erau procedurile standard de operare.

Ceea ce este fascinant este că, în timp ce își conduceau companiile spre ruină, toți acești lideri se simțeau invulnerabili și invincibili. În

multe cazuri, aceștia se aflau în industrii extrem de competitive, confruntându-se cu atacuri din partea unor rivali feroce. Dar ei trăiau într-o realitate diferită.

Era o lume a măreției personale și a drepturilor. Kenneth Lay avea un puternic sentiment de îndreptățire. Chiar dacă primea compensații de milioane pe an de la Enron, a luat împrumuturi personale mari de la companie, a oferit locuri de muncă și contracte rudelor sale și a folosit avioanele corporative ca flotă de familie. Chiar și în anii grei de la Chrysler, Iacocca a organizat petreceri de Crăciun fastuoase pentru elita companiei. La fiecare petrecere, în calitate de rege, se prezenta cu un cadou scump, pe care directorii erau ulterior facturați. Vorbind despre directorii AOL, un fost oficial a spus: "Vorbești despre oameni care credeau că au dreptul la orice".

Întrucât acești lideri s-au îmbrăcat în hainele regalității, s-au înconjurat de lingușitori care le laudau virtuțile și s-au ascuns de probleme, nu este de mirare că s-au simțit invincibili. Mentalitatea lor fixă a creat un tărâm magic în care strălucirea și perfecțiunea regelui erau validate în mod constant. În această mentalitate, ei erau complet împliniți. De ce ar fi vrut să iasă din acel tărâm pentru a se confrunta cu realitatea mai urâtă a negurilor și eșecurilor?

După cum subliniază Morgan McCall, în cartea sa High Flyers, "Din păcate, oamenilor le plac adesea lucrurile care le împiedică să se dezvolte.... Oamenilor le place să își folosească punctele forte .... pentru a obține

rezultate rapide și spectaculoase, chiar dacă . . .

. ei nu își dezvoltă noile abilități de care vor avea nevoie mai târziu. Oamenilor le place să creadă că sunt la fel de buni cum spune toată lumea . . . și nu își iau slăbiciunile atât de în serios pe cât ar putea. Oamenilor nu le place să audă vești proaste sau să primească critici.... Există un risc enorm . . în a părăsi ceea ce faci bine pentru a încerca să stăpânești ceva nou." Iar mentalitatea fixă face ca acest lucru să pară cu atât mai riscant.



## Șefi brutali

McCall continuă să sublinieze că, atunci când liderii simt că sunt mai buni decât ceilalți, ei pot începe să creadă că nevoile sau sentimentele celor mai mici pot fi ignorate. Niciunul dintre liderii noștri cu mentalitate fixă nu s-a preocupat prea mult de cei mai mici, iar mulți dintre ei îi disprețuiau de-a dreptul pe cei de sub ei pe scara corporativă. Unde duce acest lucru? Sub pretextul de a "ține oamenii în priză", acești șefi pot maltrata lucrătorii.

Iacocca a jucat jocuri dureroase cu directorii săi pentru a-i ține în cumpănă. Jerry Levin de la Time Warner a fost comparat de colegii săi cu brutalul împărat roman Caligula. Skilling era cunoscut pentru ridiculizarea dură a celor mai puțin inteligenți decât el.

Harvey Hornstein, un expert în leadership corporatist, scrie în cartea sa *Brutal Bosses* că acest tip de abuz reprezintă dorința șefilor "de a-și spori propriile sentimente de putere, competență și valoare în detrimentul subalternilor". Vă amintiți în studiile noastre cum oamenii cu mentalitate fixă doreau să se compare cu persoane care stăteau mai prost decât ei? Principiul este același, dar există o diferență importantă: Acești șefi au puterea de a-i face pe oameni să stea mai prost. Iar atunci când o fac, se simt mai bine în pielea lor.

Hornstein îl descrie pe Paul Kazarian, fostul director general al Sunbeam-Oster. Acesta se autointitula "perfecționist", dar acesta era un eufemism pentru "abuzator". Arunca cu lucruri în subordonați atunci când aceștia îl supărau. Într-o zi, controlorul, după ce l-a nemulțumit pe domnul Kazarian, a văzut un recipient de suc de portocale zburând spre el.

Uneori, victimele sunt persoane pe care șefii le consideră mai puțin talentate. Acest lucru le poate alimenta sentimentul de superioritate. Dar adesea victimele sunt cei mai competenți oameni, deoarece aceștia sunt cei care reprezintă cea mai mare amenințare pentru un șef cu mentalitate fixă. Un inginer de la un mare constructor de avioane, intervievat de Hornstein, a vorbit despre șeful său: "Țintele sale erau, de obicei, aceia dintre noi care erau cei mai competenți.

Adică, dacă ești cu adevărat preocupat de performanța noastră, nu te iei de cei care au cele mai bune performanțe". Dar dacă ești cu adevărat preocupat de competența ta, o faci.

Atunci când șefii aplică umilințe, se produce o schimbare. Totul începe să se învârtă în jurul plăcerii șefului. În *Good to Great*, Collins observă că, în multe dintre companiile cu care a făcut comparații (cele care nu au trecut de la bun la grozav, sau care au ajuns acolo și au scăzut din nou), liderul a devenit principalul motiv de îngrijorare al oamenilor. "În clipa în care un lider își permite să devină principala realitate de care se îngrijorează oamenii, în loc ca realitatea să fie principala realitate, ai o rețetă pentru mediocritate sau chiar mai rău."

În anii '60 și '70, Chase Manhattan Bank a fost condusă de David Rockefeller, un lider excesiv de autoritar. Potrivit lui Collins și Porras în cartea *Built to Last*, managerii săi trăiau zi de zi cu teama dezaprobării sale. La sfârșitul fiecărei zile, ei răsuflau ușurați: "Uf! A mai trecut o zi și nu mai am probleme". Chiar și mult după ce a trecut de apogeu, managerii de rang înalt refuzau să se aventureze cu o idee nouă pentru că "s-ar putea ca lui David să nu-i placă". Ray Macdonald de la Burroughs, relatează Collins și Porras, i-a ridiculizat în mod public pe manageri pentru greșeli până la punctul în care i-a inhibat să inoveze. Drept urmare, chiar dacă Burroughs a fost înaintea IBM în primele etape ale industriei de calculatoare, compania a ieșit în pierdere. Același lucru s-a întâmplat și la Texas Instruments, un alt lider în primele zile interesante ale computerului. Dacă nu le plăcea o prezentare, Mark Shepherd și Fred Bucy țipau, loveau în mese, insultau vorbitorul și aruncau cu lucruri. Nu e de mirare că oamenii lor și-au pierdut spiritul întreprinzător.

Atunci când șefii devin autoritari și abuzivi, îi pun pe toți într-o mentalitate fixă. Acest lucru înseamnă că, în loc să învețe, să crească și să facă compania să avanseze, toată lumea începe să se îngrijoreze că va fi judecată. Începe cu îngrijorarea șefilor de a fi judecați, dar sfârșește prin a fi frica tuturor de a fi judecați. Este greu

pentru curaj și inovație să supraviețuiască unei mentalități fixe la nivelul întregii companii.

## LIDERI CU MENTALITATE DE CREȘTERE ÎN ACȚIUNE

Andrew Carnegie a spus odată: "Aș vrea să am ca epitaf: "Aici zace un om care a fost suficient de înțelept pentru a aduce în serviciul său oameni care știau mai mult decât el. "

Bine, să deschidem ferestrele și să lăsăm aerul să intre. Mentalitatea fixă este atât de sufocantă. Chiar și atunci când acești lideri călătoresc prin lume și se întâlnesc cu personalități mondiale, lumea lor pare atât de mică și limitată - pentru că mintea lor este mereu concentrată pe un singur lucru: "Validează-mă!".

Când intri în lumea liderilor cu mentalitate de creștere, totul se schimbă. Se luminează, se extinde, se umple de energie, de posibilități. Te gândești: "Doamne, pare distractiv! Nu mi-a trecut niciodată prin minte să conduc o corporație, dar când am aflat despre ceea ce au făcut acești lideri, mi s-a părut cel mai interesant lucru din lume.

Am ales trei dintre acești lideri pentru a-i explora ca un contrast față de liderii cu mentalitate fixă. L-am ales pe Jack Welch de la General Electric pentru că este o figură mai mare decât viața, cu un ego pe care l-a ținut în frâu - nu un tip cu mentalitate de creștere care merge drept înainte și care se autoevaluează în mod natural. Și i-am ales pe Lou Gerstner (omul care a venit și a salvat IBM) și pe Anne Mulcahy (femeia care a readus la viață Xerox) ca contrast cu Alfred Dunlap, celălalt expert în redresare.

Jack Welch, Lou Gerstner și Anne Mulcahy sunt, de asemenea, fascinanți pentru că și-au transformat companiile. Au făcut acest lucru prin eliminarea mentalității fixe și prin introducerea în locul acesteia a unei culturi a creșterii și a muncii în echipă.

În cazul lui Gerstner și al IBM, este ca și cum ai vedea cum Enron se transformă într-o Mecca a creșterii economice.

În calitate de lideri cu spirit de creștere, ei încep prin a crede în potențialul și dezvoltarea umană - atât a lor, cât și a altora. În loc să folosească compania ca pe un vehicul pentru măreția lor, ei o folosesc ca pe un motor de creștere - pentru ei înșiși, pentru angajați și pentru companie ca întreg.

Warren Bennis a spus că prea mulți șefi sunt conduși și conduc, dar nu ajung nicăieri. Nu și acești oameni. Ei nu vorbesc despre regalitate. Ei vorbesc despre călătorie. O călătorie incluzivă, plină de învățare, plină de viață.

Jack: Ascultare, creditare, hrănire

Când Jack Welch a preluat GE în 1980, compania era evaluată la 14 miliarde de dolari. Douăzeci de ani mai târziu, aceasta era evaluată de Wall Street la 490 de miliarde de dolari. Era cea mai valoroasă companie din lume. Fortune

revista l-a numit pe Welch "cel mai admirat, studiat și imitat CEO al timpului său".....Impactul său economic total este imposibil de calculat, dar trebuie să fie un multiplu uimitor al performanței sale la GE."

Dar, pentru mine, și mai impresionant a fost un articol de opinie publicat în The New York Times de Steve Bennett, directorul general al Intuit. "Am învățat despre cultivarea angajaților din perioada în care am lucrat la

General Electric, de la Jack Welch

.....  
.....  
.....El spunea

direct la angajatul din prima linie pentru a afla ce se întâmplă. Cândva, la începutul anilor 1990, l-am văzut într-o fabrică de frigidere din Louisville.....S-a dus direct la muncitorii de pe linia de asamblare

pentru a

auzi ce au avut de spus. Am discuții frecvente între CEO și angajații din prima linie. Am învățat asta de la Jack."

Această vinietă spune multe. Jack era, evident, un tip ocupat. Un tip important. Dar nu conducea lucrurile ca Iacocca - de la sediul corporativ luxos unde cele mai frecvente contacte ale sale erau chelnerii cu mănuși albe. Welch nu a încetat niciodată să viziteze fabricile și să asculte de la muncitori. Aceștia erau oameni pe care îi respecta, de la care a învățat și, la rândul său, i-a cultivat.

Apoi, accentul este pus pe munca în echipă, nu pe "eu" regal. Încă de la început - chiar din "Dedicație" și din "Nota autorului" din autobiografia lui Welch - știi că ceva este diferit. Nu este vorba de "Sunt un erou" al lui Lee Iacocca sau de "Sunt un superstar" al lui Alfred Dunlap - deși el ar putea cu ușurință să pretindă la ambele.

În schimb, este "Urăsc să fiu nevoit să folosesc persoana întâi. Aproape tot ceea ce am făcut în viața mea a fost realizat cu alte persoane".....Vă rugăm să rețineți că, de fiecare dată când vedeți cuvântul "eu" în aceste pagini,

acesta se referă la toți

acei colegi și prieteni și unii pe care poate că i-am ratat."

Sau "[Acești oameni] mi-au umplut călătoria cu multă distracție și învățare. De multe ori m-au făcut să par mai bun

decât sunt." Vedem deja cum "eu, eu, eu, eu" al directorului general avid de validare devine "noi și noi" al liderului

cu spirit de creștere.

Interesant este faptul că, înainte ca Welch să scoată mentalitatea fixă din companie, a trebuit să o scoată din el însuși. Și, credeți-mă, Welch a avut un drum lung de parcurs. Nu a fost întotdeauna liderul

care a învățat să fie. În 1971, Welch era luat în considerare pentru o promovare când șeful resurselor umane de la GE a scris o notă de atenționare. Acesta a notat că, în ciuda numeroaselor puncte forte ale lui Welch, numirea "implică un grad de risc mai mare decât cel obișnuit". Acesta a continuat spunând că Welch era arogant, nu putea accepta criticile și depindea prea mult de talentul său în loc să se bazeze pe munca grea și pe personalul său bine informat. Nu sunt semne bune.

Din fericire, de fiecare dată când succesul i s-a urcat la cap, a primit un semnal de alarmă. Într-o zi, tânărul "Dr." Welch, îmbrăcat în costumul său de lux, s-a urcat în noua sa decapotabilă. S-a apucat să lase capota jos și a fost imediat stropit cu ulei întunecat și murdar care i-a distrus atât costumul, cât și vopseaua de pe iubita sa mașină. "Eram acolo, crezându-mă mai mare decât viața, și dintr-o palmă a venit amintirea care m-a adus înapoi la realitate. A fost o lecție grozavă".

Există un întreg capitol intitulat "Prea plin de sine", despre perioada în care se afla într-o perioadă de achiziții și simțea că nu poate face nimic greșit. Apoi a cumpărat Kidder, Peabody, o firmă de investiții bancare de pe Wall Street cu o cultură de tip Enron. A fost un dezastru care a adus pierderi de sute de milioane de dolari pentru GE. "Experiența Kidder nu m-a părăsit niciodată". L-a învățat că "între încrederea în sine și aroganță există doar un fir de ras. De data aceasta, orgoliul a învins și m-a învățat o lecție pe care nu o voi uita niciodată".

Ceea ce a învățat a fost următorul lucru: Adevărata încredere în sine este "curajul de a fi deschis - de a primi schimbarea și ideile noi, indiferent de sursa lor." Adevărata încredere în sine nu se reflectă într-un titlu, un costum scump, o mașină luxoasă sau o serie de achiziții. Ea se reflectă în mentalitatea ta: disponibilitatea ta de a crește.

Ei bine, umilința este un început, dar cum rămâne cu abilitățile de management?

Din experiențele sale, Welch a învățat din ce în ce mai mult despre tipul de manager pe care dorea să fie: un manager orientat spre creștere - un ghid, nu un judecător. Când Welch era un tânăr inginer la GE, a provocat o explozie chimică care a aruncat în aer acoperișul clădirii în care lucra. Zdruncinat emoțional de cele întâmplate, a condus nervos cele o sută de mile până la sediul companiei pentru a da socoteală și a se explica în fața șefului. Dar când a ajuns acolo, tratamentul pe care l-a primit a fost înțelegător și de susținere. Nu l-a uitat niciodată. "Reacția lui Charlie m-a impresionat foarte mult. Dacă gestionăm oameni buni care, în mod clar, se consumă singuri.

de o eroare, treaba noastră este să îi ajutăm să treacă peste ea."

A învățat cum să selecteze oamenii: pentru mentalitatea lor, nu pentru pedigree-ul lor. Inițial, pedigreeele academice l-au impresionat. A angajat ingineri de la MIT, Princeton și Caltech. Dar, după un timp, și-a dat seama că nu asta conta. "În cele din urmă am învățat că, de fapt, căutam oameni plini de pasiune și cu dorința de a face lucrurile. Un CV nu-mi spunea prea multe despre această foame interioară."

Apoi a venit șansa de a deveni director general. Fiecare dintre cei trei candidați a trebuit să îl convingă pe actualul director general că este cel mai bun pentru acest post. Welch a făcut prezentarea pe baza capacității sale de a crește. El nu a susținut că era un geniu sau că era cel mai mare lider care a trăit vreodată. El a promis să se dezvolte. A obținut postul și și-a respectat promisiunea.

Imediat, a deschis dialogul și canalele pentru un feedback sincer. S-a apucat rapid de lucru și i-a întrebat pe directori ce le place și ce nu le place la companie și ce credeau că trebuie schimbat. Doamne, au fost

au surprins. De fapt, fuseseră atât de obișnuiți să se lingusească în fața șefilor, încât nici măcar nu puteau să se gândească la aceste întrebări.

Apoi a răspândit vestea: această companie este despre creștere, nu despre auto-importanță.

El a eliminat elitismul - exact opusul liderilor noștri cu mentalitate fixă. Într-o seară, Welch s-a adresat unui club de elită al executivilor de la GE, care era locul în care cei cu influență și cei care se mișcau să vadă și să fie văzuți. Spre șocul lor, nu le-a spus cât de minunați erau. Le-a spus: "Nu găsesc nicio valoare în ceea ce faceți". În schimb, le-a cerut să se gândească la un rol care să aibă mai mult sens pentru ei și pentru companie. O lună mai târziu, președintele clubului a venit la Welch cu o nouă idee: să transforme clubul într-o forță de voluntariat în comunitate. Douăzeci de ani mai târziu, acel program, deschis tuturor angajaților, avea patruzeci și două de mii de membri. Aceștia derulau programe de mentorat în școlile din cartierele sărace și construiau parcuri, locuri de joacă și biblioteci pentru comunitățile aflate în dificultate. Acum contribuiau la creșterea altora, nu la propriul ego.

A scăpat de șefii brutali. Iacocca a tolerat și chiar a admirat șefii brutali care puteau să-i facă pe muncitori să producă. Asta îi servea la profit. Welch a recunoscut că și el a privit adesea în altă parte. Dar, în organizația pe care o imagina acum, nu putea face asta. În fața a cinci sute de manageri, "am explicat de ce patru ofițeri corporativi au fost invitați să plece în anul precedent - chiar dacă au obținut performanțe financiare bune [Ei] au fost invitați să plece pentru că nu practicau valorile noastre". Modalitatea aprobată de a stimula productivitatea era acum prin mentorat, nu prin teroare.

Și a recompensat munca în echipă mai degrabă decât geniul individual. Ani de zile, GE, ca și Enron, a recompensat unicul inițiator al unei idei, dar acum Welch dorea să recompenseze echipa care a dus ideile la bun sfârșit. "Ca urmare, liderii au fost încurajați să împartă meritele pentru idei cu echipele lor, mai degrabă decât să își asume ei înșiși toate meritele. Acest lucru a făcut o diferență uriașă în modul în care ne raportam cu toții unii la alții."

Jack Welch nu a fost o persoană perfectă, dar a fost dedicat creșterii. Acest devotament i-a ținut ego-ul sub control, l-a ținut conectat la realitate și l-a ținut în contact cu umanitatea sa. În cele



din urmă, acest lucru a făcut ca drumul său să fie prosper și satisfăcător pentru mii de oameni.

Lou: Dezrădăcinarea mentalității fixe

La sfârșitul anilor 1980, IBM devenise Enron, cu o singură excepție. Consiliul de administrație știa că are probleme.

Avea o cultură a îngâmfării și a elitismului. În cadrul companiei, era vorba de vechiul sindrom "Suntem regale, dar eu sunt mai regală decât tine". Nu exista muncă în echipă, ci doar războaie de teritorii. Existau înțelegeri, dar nu existau urmări.

Nu a existat nicio preocupare pentru client. Cu toate acestea, probabil că acest lucru nu ar fi deranjat pe nimeni dacă afacerile nu ar fi avut de suferit.

În 1993, au apelat la Lou Gerstner și l-au rugat să fie noul director general. Acesta a refuzat. L-au întrebat din nou. "Îi datorezi asta Americii. Îl vom suna pe președintele Clinton și îți vom spune să accepți postul. Vă rog, vă rog, vă rog, vă rog. Vrem exact genul de strategie și de schimbare de cultură pe care le-ați creat la American Express și RJR."

În cele din urmă a cedat, deși nu-și mai amintește de ce. Dar IBM avea acum un lider care credea în dezvoltarea personală și în crearea unei culturi corporative care să o încurajeze. Cum a reușit să o producă la IBM?

În primul rând, așa cum făcuse Welch, a deschis canalele de comunicare în sus și în josul companiei. La șase zile după ce a sosit, a trimis o notă fiecărui angajat IBM, în care le spunea: "În următoarele câteva luni, intenționez să vizitez cât de multe dintre operațiunile și birourile noastre pot. Și, ori de câte ori este posibil, intenționez să mă întâlnesc cu mulți dintre voi pentru a discuta despre modul în care împreună putem consolida compania."

El le-a dedicat cartea sa: "Această carte este dedicată miilor de oameni de la IBM care nu au renunțat niciodată la compania lor, la colegii lor și la ei înșiși. Ei sunt adevărații eroi ai reinventării IBM".

La fel ca Welch, a atacat elitismul. La fel ca și în cazul Enron, întreaga cultură se referea la lupta pentru statutul personal în cadrul companiei. Gerstner a desființat comitetul de conducere, rolul suprem de putere pentru directorii IBM, și a apelat adesea la expertiză în afara eșaloanelor superioare. Dintr-o mentalitate de creștere, nu doar cei puțini aleși au ceva de oferit. "Ierarhia înseamnă foarte puțin pentru mine. Să adunăm în ședințe oamenii care pot ajuta la rezolvarea unei probleme, indiferent de poziție."

Apoi a venit munca în echipă. Gerstner i-a concediat pe politicieni, pe cei care se complăceau în intrigi interne, și în schimb i-a recompensat pe cei care își ajutau colegii. El a împiedicat diviziile de vânzări ale IBM să se pună reciproc la dispoziția clienților pentru a câștiga afaceri pentru ei înșiși. A început să bazeze bonusurile directorilor mai mult pe performanța globală a IBM și mai puțin pe performanța unităților lor individuale. Mesajul: Nu căutăm să încoronăm câțiva prinți; trebuie să lucrăm ca o echipă.

La fel ca la Enron, afacerea a fost un lucru fascinant; restul a fost un lucru banal. Gerstner a fost îngrozit de eșecul nesfârșit de a duce la bun sfârșit afacerile și deciziile, precum și de toleranța nelimitată a companiei față de acest lucru. El a cerut și a inspirat o mai bună execuție. Mesaj: Geniul nu este suficient; trebuie să facem treaba.

În cele din urmă, Gerstner s-a concentrat pe client. Clienții IBM s-au simțit trădați și furioși. IBM era atât de implicată în sine încât nu mai răspundea nevoilor lor în materie de calculatoare. Erau supărați din cauza prețurilor. Erau frustrați de birocrația de la IBM. Erau iritați de faptul că IBM nu îi ajuta să își integreze sistemele. La o întâlnire cu 175 de directori de informații ai celor mai mari companii americane, Gerstner a anunțat că IBM va pune de acum înainte clientul pe primul loc și a susținut acest lucru prin anunțarea unei reduceri drastice a prețurilor la calculatoarele mainframe. Mesaj: Nu suntem o regalitate ereditară; servim la bunul plac al clienților noștri.

La sfârșitul primelor trei luni dificile, Gerstner a primit un buletin de evaluare de la Wall Street: "[Acțiunile IBM] nu au făcut nimic, pentru că el nu a făcut nimic."

Supărat, dar neînduplecat, Gerstner și-a continuat campania anti-royalty și a readus IBM din "experiența sa de moarte apropiată". Acesta a fost sprintul. Acesta este momentul în care Dunlap și-ar fi luat banii și ar fi fugit. Ceea ce avea să urmeze era sarcina și mai dificilă de a-și menține politicile până când IBM își recăpăta poziția de lider în industrie. Acesta a fost maratonul. În momentul în care a redat IBM înapoi celor de la IBM în martie 2002, valoarea acțiunilor crescuse cu 800 de procente, iar IBM era "numărul unu în lume în domeniul serviciilor IT, hardware, software pentru întreprinderi (cu excepția PC-urilor) și cipuri de calculatoare de înaltă performanță, proiectate la comandă". Mai mult, IBM definea încă o dată direcția viitoare a industriei.

Anne: Învățare, tenacitate și compasiune

Luați exemplul IBM. Aruncați-o în datorii de 17 miliarde de dolari. Distrugeți-i ratingul de credit. Faceți-o ținta investigațiilor SEC. Și scădeți-i acțiunile de la 63,69 dolari la 4,43 dolari pe acțiune. Și ce obțineți? Xerox.

Acesta a fost Xerox-ul pe care Anne Mulcahy l-a preluat în 2000. Compania nu numai că nu reușise să se diversifice, dar nu mai putea nici măcar să vândă copiatoarele sale. Dar, trei ani mai târziu, Xerox a avut patru trimestre consecutive profitabile, iar în 2004 Fortune a numit-o pe Mulcahy "cea mai bună actriță de redresare de la Lou Gerstner încoace". Cum a reușit?

A intrat într-un mod de învățare incredibil, transformându-se în CEO-ul de care Xerox avea nevoie pentru a supraviețui. Ea și cei mai buni oameni ai săi, precum Ursula Burns, au învățat detaliile esențiale ale fiecărei părți a afacerii. De exemplu, după cum explică Betsy Morris, scriitoare la Fortune, Mulcahy a urmat cursurile Balance Sheet 101. Ea a învățat despre datorii, inventar, taxe și valută, astfel încât să poată prezice cum se va reflecta fiecare decizie pe care o lua în

bilanț. În fiecare sfârșit de săptămână, ea lua acasă dosare mari și le cerceta ca și cum luni ar fi avut examenul final. Când a preluat conducerea, oamenii de la unitățile Xerox nu i-au putut da răspunsuri simple despre ce aveau, ce vindeau sau cine era responsabil. Ea a devenit un CEO care știa aceste răspunsuri sau știa de unde să le obțină.

A fost dură. Le spunea tuturor adevărul rece și dur pe care nu voiau să îl știe, cum ar fi că modelul de afaceri Xerox nu era viabil sau cât de aproape era compania de a rămâne fără bani. A redus numărul de angajați cu 30%. Dar ea nu era Al Chainsaw. În schimb, ea a purtat povara emoțională a deciziilor sale, cutreierând holurile, ieșind cu angajații și spunând "Îmi pare rău". A fost dură, dar plină de compasiune. De fapt, se trezea în miez de noapte îngrijorată de ceea ce se va întâmpla cu angajații și pensionarii rămași în cazul în care compania ar fi falimentat.

Era preocupată în mod constant de moralul și dezvoltarea oamenilor ei, astfel încât, chiar și în cazul reducerilor, a refuzat să sacrifice părțile unice și minunate ale culturii Xerox. Xerox era cunoscută în întreaga industrie ca fiind compania care dădea petreceri de pensionare și găzduia reuniuni ale pensionarilor. În timp ce angajații se luptau cot la cot cu ea, ea a refuzat să le desființeze măririle de salariu și, într-un gest de ridicare a moralului, le-a oferit tuturor zilelor de naștere libere. A vrut să salveze compania în trup și în suflet. Și nu pentru ea însăși sau pentru ego-ul ei, ci pentru toți oamenii ei care se străduiau la limită pentru companie.

După doi ani de muncă asiduă, Mulcahy a deschis revista Time doar pentru a vedea o fotografie în care apărea alături de șefii faimoși ai Tyco și WorldCom, oameni responsabili pentru două dintre cele mai mari dezastre de management corporatist ale timpului nostru.

Dar, un an mai târziu, a știut că munca ei grea a dat roade când unul dintre membrii consiliului de administrație, fostul director general al Procter & Gamble, i-a spus: "Nu am crezut niciodată că voi fi mândră să am numele meu asociat din nou cu această companie. M-am înșelat".

Mulcahy a câștigat sprintul. A urmat maratonul. Putea Xerox să-l câștige și pe acesta? Poate că se odihniase prea mult timp pe lauri, rezistând la schimbare și lăsând să treacă prea multe șanse. Sau poate că mentalitatea de creștere - misiunea lui Mulcahy de a se transforma pe sine și compania sa - ar putea ajuta la salvarea unei alte instituții americane.

Jack, Lou și Anne - cu toții crezând în creștere, cu toții debordând de pasiune. Și cu toții crezând că leadershipul este despre creștere și pasiune, nu despre strălucire. Liderii cu mentalitate fixă erau, în cele din urmă, plini de amărăciune, dar liderii cu mentalitate de creștere erau plini de recunoștință. Au privit cu recunoștință spre lucrătorii lor care au făcut posibilă călătoria lor uimitoare. Îi numeau adevărații eroi.

Sunt CEO și bărbat sinonime?

Când te uiți la cărțile scrise de și despre directorii executivi, ai putea crede că da. Liderii de la buni la mari ai lui Jim Collins (și comparația sa cu liderii mai puțin buni) au fost toți bărbați. Poate pentru că bărbații sunt cei care se află în vârf de multă vreme.

În urmă cu câțiva ani, v-ar fi fost greu să vă gândiți la femei la conducerea marilor companii. De fapt, multe dintre femeile care au condus companii mari au trebuit să le creeze, cum ar fi Mary Kay Ash (magnatul cosmeticelor), Martha Stewart sau Oprah Winfrey. Sau să le moștenească, precum Katharine Graham, fosta șefă a The Washington Post.

Lucrurile încep să se schimbe. Femeile ocupă acum mai multe poziții cheie în marile întreprinderi. Ele au fost directorii executivi nu numai la Xerox, ci și la eBay, Hewlett-Packard, MTV Networks de la Viacom, Time Warner's Time, Inc., Lucent Technologies și Rite Aid. Femeile au fost președini sau directori financiari ai Citigroup, PepsiCo și Verizon. De fapt, revista Fortune a numit-o pe Meg Whitman de la eBay "poate

.....  
.....

.....cel mai bun  
director executiv din

America" a "celeii mai tari companii din lume".

Mă întreb dacă, peste câțiva ani, voi putea să scriu tot acest capitol cu femei ca personaje principale. Pe de altă parte, sper că nu. Sper că, peste câțiva ani, va fi greu să găsești lideri cu mentalitate fixă - bărbați sau femei - la conducerea celor mai importante companii.

## UN STUDIU AL PROCESELOR DE GRUP

Cercetătorul Robert Wood și colegii săi au realizat un alt studiu excelent. De data aceasta au creat grupuri de management, treizeci de grupuri cu câte trei persoane fiecare. Jumătate dintre grupuri aveau trei persoane cu o mentalitate fixă și jumătate aveau trei persoane cu o mentalitate de creștere.

Cei cu mentalitate fixă credeau asta: "Oamenii au o anumită cantitate fixă de capacitate de management și nu pot face prea multe pentru a o schimba." În schimb, cei cu mentalitatea de creștere credeau: "Nu pot face multe lucruri pentru a se descurca: "Oamenii își pot schimba întotdeauna în mod substanțial abilitățile de bază pentru gestionarea altor persoane." Așadar, un grup credea că ai sau nu ai; celălalt grup credea că abilitățile tale pot crește odată cu experiența.

Fiecare grup lucrase împreună timp de câteva săptămâni când li s-a dat, împreună, sarcina despre care am vorbit mai devreme: o sarcină complexă de management în care conduceau o organizație simulată, o companie de mobilă. Dacă vă amintiți, în cadrul acestei sarcini, oamenii trebuiau să-și dea seama cum să potrivească lucrătorii cu locurile de muncă și cum să-i motiveze pentru o productivitate maximă. Dar de data aceasta, în loc să lucreze individual, oamenii puteau să discute alegerile lor și feedback-ul primit și să lucreze împreună pentru a-și îmbunătăți deciziile.

Grupurile cu mentalitate fixă și cele cu mentalitate de creștere au început cu aceleași abilități, dar, pe măsură ce a trecut timpul, grupurile cu mentalitate de creștere au depășit în mod clar grupurile cu mentalitate fixă. Iar această diferență a devenit din ce în ce mai mare cu cât grupurile au lucrat mai mult timp. Încă o dată, cei cu mentalitate de creștere au profitat mult mai mult de greșelile lor și de feedback decât cei cu mentalitate fixă. Dar ceea ce a fost și mai interesant a fost modul în care au funcționat grupurile.

Membrii grupurilor cu mentalitate de creștere au fost mult mai predispuși să își spună opiniile sincere și să își exprime deschis dezacordurile atunci când au comunicat despre deciziile de management. Toată lumea făcea parte din procesul de învățare. Pentru grupurile cu mentalitate fixă - cu preocuparea lor de a ști cine era deștept sau prost sau cu anxietatea de a fi dezaprobat pentru ideile lor - această discuție deschisă și productivă nu a avut loc. În schimb, a fost mai degrabă un fel de gândire de grup.

## GÂNDIREA DE GRUP VERSUS NOI GÂNDIM

La începutul anilor 1970, Irving Janis a popularizat termenul de gândire de grup. Acesta este atunci când toți membrii unui grup încep să gândească la fel. Nimeni nu mai este în dezacord. Nimeni nu adoptă o poziție critică. Poate duce la decizii catastrofale și, așa cum sugerează studiul Wood, poate proveni adesea dintr-o mentalitate fixă.

Gândul de grup poate apărea atunci când oamenii își pun încrederea nelimitată într-un lider talentat, un geniu. Aceasta este ceea ce a dus la invazia dezastruoasă din Golful Porcilor, planul secret pe jumătate pregătit al

Americii de a invada Cuba și de a-l răsturna pe Castro. Consilierii de obicei isteți ai președintelui Kennedy și-au suspendat judecata. De ce? Pentru că au crezut că era un om de aur și că tot ceea ce făcea avea să aibă succes.

Potrivit lui Arthur Schlesinger, o persoană din interior, oamenii din jurul lui Kennedy aveau o încredere nemărginită în capacitatea și norocul acestuia. "Totul îi ieșise bine din 1956. Câștigase nominalizarea și alegerile împotriva tuturor șanselor din carte. Toată lumea din jurul lui credea că are atingerea lui Midas și că nu putea pierde."

Schlesinger a mai spus: "Dacă un consilier de rang înalt s-ar fi opus aventurii, cred că Kennedy ar fi anulat-o. Nimeni nu a vorbit împotriva ei". Pentru a preveni ca acest lucru să i se întâmple, Winston Churchill a înființat un departament special. Alții ar putea fi admirați de personalitatea sa titanică, dar treaba acestui departament, relatează Jim Collins, era să îi dea lui Churchill toate veștile cele mai proaste. Astfel, Churchill putea dormi liniștit noaptea, știind că nu fusese îndobitocit de un fals sentiment de siguranță.

Gândirea de grup poate apărea atunci când grupul se lasă dus de val cu strălucirea și superioritatea sa. La Enron, directorii au crezut că, deoarece ei erau geniali, toate ideile lor erau geniale. Nimic nu ar fi mers niciodată prost. Un consultant extern îi tot întreba pe cei de la Enron: "Unde credeți că sunteți vulnerabili?". Nimeni nu i-a răspuns. Nimeni nu a înțeles întrebarea. "Am ajuns în punctul", a spus un director executiv de top, "în care credeam că suntem la adăpost de gloanțe".

Alfred P. Sloan, fostul director executiv al General Motors, prezintă un contrast frumos. El conducea un grup de factori de decizie politică la nivel înalt care păreau să fi ajuns la un consens. "Domnilor", a spus el, "înțeleg că suntem cu toții complet de acord cu privire la decizia de aici. Atunci propun să amânăm discuțiile suplimentare pe această temă până la următoarea noastră întâlnire pentru a ne da timp să dezvoltăm dezacordul și poate să obținem o oarecare înțelegere a despre ce este vorba în această decizie."

Herodot, care scria în secolul al V-lea î.Hr., a relatat că vechii persani foloseau o versiune a tehnicilor lui Sloan pentru a preveni gândirea de grup. Ori de câte ori un grup ajungea la o decizie în timp ce era treaz, mai târziu o reconsidera în stare de ebrietate.



Gândirea de grup poate apărea și atunci când un lider cu mentalitate fixă pedepsește disidența. Este posibil ca oamenii să nu înceteze să gândească critic, dar să nu mai vorbească. Iacocca a încercat să reducă la tăcere (sau să scape de) persoanele care îi criticaau ideile și deciziile. El a spus că noile mașini mai rotunde arătau ca niște cartofi zburători și asta a fost tot. Nimănui nu i s-a permis să fie de altă părere, în timp ce Chrysler și mașinile sale pătrate pierdeau din ce în ce mai mult din cota de piață.

David Packard, pe de altă parte, i-a dat o medalie unui angajat pentru că l-a sfidat. Cofondatorul Hewlett-Packard povestește această întâmplare. Cu ani în urmă, într-un laborator Hewlett-Packard, i s-a spus unui tânăr inginer să renunțe la lucrul la un monitor de afișaj pe care îl dezvolta. Ca răspuns, acesta a plecat "în vacanță", făcând un tur al Californiei și vizitând potențiali clienți pentru a le arăta monitorul și a le măsura interesul. Clienții l-au apreciat, el a continuat să lucreze la el, iar apoi și-a convins cumva managerul să îl pună în producție. Compania a vândut mai mult de șaptesprezece mii de monitoare și a obținut venituri din vânzări de treizeci și cinci de milioane de dolari. Mai târziu, la o întâlnire a inginerilor Hewlett-Packard, Packard i-a acordat tânărului o medalie "pentru dispreț și sfidare extraordinară, dincolo de îndatoririle normale ale inginerilor".

Există atât de multe moduri în care mentalitatea fixă creează gândirea de grup. Liderii sunt văzuți ca niște zei care nu greșesc niciodată. Un grup se investește cu talente și puteri speciale. Liderii, pentru a-și întări ego-ul, suprimă disidența. Sau lucrătorii, căutând validarea din partea liderilor, se aliniază în spatele lor. De aceea, este esențial să avem o mentalitate de creștere atunci când se iau decizii importante. Așa cum a arătat Robert Wood în studiul său, o mentalitate de creștere - eliberându-i pe oameni de iluziile sau de poverile unei abilități fixe - duce la o discuție completă și deschisă a informațiilor și la o mai bună luare a deciziilor.

**GENERAȚIA LĂUDATĂ AJUNGE PE PIAȚA FORȚEI DE MUNCĂ**

Vom avea o problemă în a găsi lideri în viitor? Nu poți să iei o revistă sau să dai drumul la radio fără să auzi despre problema laudei la locul de muncă. Am fi putut să o vedem venind.

Am vorbit despre toți părinții bine intenționați care au încercat să crească stima de sine a copiilor lor spunându-le cât de inteligenți și talentați sunt. Și am vorbit despre toate efectele negative ale acestui tip de laudă. Ei bine, acești copii ai laudelor au intrat acum în câmpul muncii și, cu siguranță, mulți dintre ei nu pot funcționa fără să primească un autocolant pentru fiecare mișcare a lor. În loc de bonusuri anuale, unele companii oferă bonusuri trimestriale sau chiar lunare. În loc de angajatul lunii, este vorba de angajatul zilei. Companiile apelează la consultanți care să le învețe cum să răsplătească cel mai bine această generație prea lăudată. Avem acum o forță de muncă plină de oameni care au nevoie de reasigurări constante și care nu suportă criticile. Nu este o rețetă pentru succesul în afaceri, unde asumarea provocărilor, manifestarea perseverenței, precum și recunoașterea și corectarea greșelilor sunt esențiale.

De ce perpetuează întreprinderile această problemă? De ce continuă aceleași practici eronate ale părinților care îi laudau prea mult și plătesc bani consultanților pentru a le arăta cum să facă acest lucru? Poate că trebuie să facem un pas înapoi de la această problemă și să luăm o altă perspectivă.

Dacă tipurile greșite de laudă îi conduc pe copii pe calea îndreptăririi, a dependenței și a fragilității, poate că tipurile corecte de laudă îi pot conduce pe calea muncii și a unei mai mari îndemânări. Am arătat în cercetările noastre că, cu tipurile corecte de feedback, chiar și adulții pot fi motivați să aleagă sarcini provocatoare și să își confrunte greșelile.

Cum ar arăta sau cum ar suna acest feedback la locul de muncă? În loc de a le oferi angajaților un premiu pentru cea mai inteligentă idee sau laude pentru o performanță strălucită, aceștia ar fi lăudați pentru că au avut inițiativă, pentru că au dus la bun sfârșit o sarcină dificilă, pentru că s-au străduit și au învățat ceva nou, pentru că nu s-au

lăsat descurajați de un eșec sau pentru că au fost deschiși la critici și au acționat în consecință. Poate că ar putea fi o laudă pentru că nu are nevoie de laude constante!

Printr-un simț distorsionat al modului de a-și iubi copiii, mulți părinți din anii '90 (și, din păcate, mulți părinți din anii '00) au renunțat la responsabilitatea lor. Deși corporațiile nu au de obicei rolul de a prelua de unde au lăsat părinții, de data aceasta ar putea fi nevoie să o facă. Dacă întreprinderile nu joacă un rol în dezvoltarea unei forțe de muncă mai mature și mai preocupate de creștere, de unde vor veni liderii viitorului?

## NEGOCIATORII SE NASC SAU SE FAC?

Unul dintre lucrurile cheie la care un om de afaceri de succes trebuie să se priceapă este negocierea. De fapt, este greu de imaginat cum ar putea prospera o afacere fără negociatori calificați la cârmă.

Laura Kray și Michael Haselhuhn au demonstrat că mentalitatea are un impact important asupra succesului în negocieri. Într-un studiu, ei au învățat oamenii fie o mentalitate fixă, fie una de creștere în ceea ce privește abilitățile de negociere. Jumătate dintre participanți au citit un articol intitulat "Capacitatea de negociere, ca și tencuiala, este destul de stabilă în timp". Cealaltă jumătate a citit unul intitulat "Capacitatea de negociere este schimbătoare și poate fi dezvoltată". Pentru a vă da o idee despre articole, articolul despre mentalitatea de creștere începea prin a spune: "În timp ce înainte se credea că negocierea era o abilitate fixă cu care oamenii se nășteau sau nu, experții în domeniu cred acum că negocierea este o abilitate dinamică care poate fi cultivată și dezvoltată de-a lungul vieții."

Participanții au fost apoi rugați să aleagă tipul de sarcină de negociere pe care o doreau. Ei puteau alege una care să le arate abilitățile de negociere, deși nu aveau să învețe nimic nou. Sau puteau să aleagă una în care puteau face greșeli și să se încurce, dar în care ar fi învățat unele abilități de negociere utile. Aproape jumătate (47%) dintre persoanele cărora li s-a predat mentalitatea fixă cu privire la abilitățile de negociere au ales sarcina care pur și simplu le arăta abilitățile, dar numai 12% dintre cei cărora li s-a

predat mentalitatea de creștere au avut grijă să urmeze această sarcină de etalare. Acest lucru înseamnă că 88% dintre persoanele care au învățat o mentalitate de creștere au vrut să se apuce de sarcina care le-ar fi îmbunătățit abilitățile de negociere.

În următorul studiu, Kray și Haselhuhn au monitorizat oamenii în timp ce se angajau în negocieri. Din nou, jumătate dintre persoane au primit o mentalitate fixă cu privire la abilitățile de negociere, iar cealaltă jumătate a primit o mentalitate de creștere. Persoanele, câte două la rând, s-au angajat într-o negociere de angajare. În fiecare pereche, o persoană era candidatul la un loc de muncă, iar cealaltă era recrutorul, și au negociat asupra a opt aspecte, inclusiv salariul, timpul de concediu și beneficiile. La finalul negocierii, cei cu mentalitatea de creștere au fost câștigătorii clari, obținând rezultate de aproape două ori mai bune decât cei cu mentalitatea fixă. Persoanele care învățaseră mentalitatea de creștere au perseverat prin punctele dificile și impasuri pentru a obține rezultate mai favorabile.

În trei studii finale, cercetătorii au analizat studenții MBA înscriși la un curs de negociere. Aici au măsurat mentalitățile pe care studenții MBA le aveau deja, întrebându-i cât de mult erau de acord cu afirmațiile privind mentalitatea fixă ("Tipul de negociator care este cineva este foarte de bază și nu poate fi schimbat foarte mult", "Negociatorii buni se nasc așa") și cu afirmațiile privind mentalitatea de creștere ("Toți oamenii își pot schimba chiar și cele mai de bază calități de negociere", "În negocieri, experiența este un mare profesor"). La fel ca înainte, au constatat că, cu cât elevul avea o mentalitate de creștere, cu atât se descurca mai bine la sarcina de negociere.

Dar, oare, o mentalitate de creștere îi face pe oameni buni doar la a se descurca în felul lor? Deseori, negocierile necesită ca oamenii să înțeleagă și să încerce să servească și interesele celeilalte persoane. În mod ideal, la finalul unei negocieri, ambele părți consideră că nevoile lor au fost satisfăcute. Într-un studiu cu o sarcină de negociere mai dificilă, cei cu o mentalitate de creștere au

reușit să depășească eșecurile inițiale prin construirea unui acord care să răspundă intereselor de bază ale ambelor părți. Așadar, nu numai că cei care au o mentalitate de creștere obțin rezultate mai profitabile pentru ei înșiși, dar, mai important, ei vin și cu soluții mai creative care conferă beneficii tuturor.

În cele din urmă, o mentalitate de creștere a promovat o mai bună învățare. Acei studenți MBA care au adoptat o mentalitate de creștere în prima zi a cursului de negociere au obținut note finale mai mari la curs câteva săptămâni mai târziu. Această notă s-a bazat pe performanțele obținute la temele scrise, în cadrul discuțiilor din clasă și în timpul prezentărilor din clasă și a reflectat o înțelegere mai profundă a teoriei și practicii negocierii.

## FORMAREA ÎN CADRUL ÎNTREPRINDERILOR: MANAGERII SE NASC SAU SE FAC?

Milioane de dolari și mii de ore sunt cheltuite în fiecare an pentru a-i învăța pe lideri și manageri cum să își antreneze angajații și să le ofere un feedback eficient. Cu toate acestea, o mare parte din această formare este inefficientă, iar mulți lideri și manageri rămân antrenori slabi. Să fie oare din cauză că acest lucru nu poate fi antrenat? Nu, nu acesta este motivul. Cercetările aruncă lumină asupra motivelor pentru care formarea corporatistă eșuează adesea.

Studiile realizate de Peter Heslin, Don VandeWalle și Gary Latham arată că mulți manageri nu cred în schimbarea personală. Acești manageri cu mentalitate fixă caută pur și simplu talentele existente - ei îi judecă pe angajați ca fiind competenți sau incompetenți la început și asta e tot. Ei fac relativ puțină pregătire pentru dezvoltare, iar atunci când angajații se îmbunătățesc, este posibil să nu îi observe, rămânând blocați în impresia lor inițială. Mai mult decât atât (la fel ca managerii de la Enron), este mult mai puțin probabil ca aceștia să caute sau să accepte feedback critic din partea angajaților lor. De ce să vă deranjați să îi pregătiți pe angajați dacă aceștia nu se pot schimba și de ce să primiți feedback de la ei dacă nu vă puteți schimba?

Managerii cu o mentalitate de creștere consideră că este bine să ai talent, dar acesta este doar punctul de plecare. Acești manageri sunt mai dedicați dezvoltării angajaților lor, dar și a lor. Oferă mult mai mult coaching de dezvoltare, observă îmbunătățirea performanțelor angajaților și salută criticile din partea angajaților lor.

Cel mai interesant este că mentalitatea de creștere poate fi învățată de manageri. Heslin și colegii săi au desfășurat un scurt atelier de lucru bazat pe principii psihologice bine stabilite. (Apropo, cu câteva modificări, acesta ar putea fi folosit la fel de ușor pentru a promova o mentalitate de creștere la profesori sau antrenori). Atelierul începe cu un videoclip și un articol științific despre modul în care creierul se schimbă odată cu învățarea. Ca și în cazul atelierului nostru "Brainology" (descriș în capitolul 8), este întotdeauna convingător pentru oameni să înțeleagă cât de dinamic este creierul și cum se schimbă odată cu învățarea. Articolul continuă să vorbească despre modul în care schimbarea este posibilă pe tot parcursul vieții și despre cum oamenii își pot dezvolta abilitățile la majoritatea sarcinilor cu ajutorul coaching-ului și al practicii. Deși managerii, desigur, doresc să găsească persoana potrivită pentru un post, nu întotdeauna apare exact persoana potrivită. Cu toate acestea, formarea și experiența pot adesea să scoată în evidență și să dezvolte calitățile necesare pentru o performanță de succes.

În cadrul atelierului, managerii parcurg apoi o serie de exerciții în care: a) se gândesc de ce este important să înțeleagă că oamenii își pot dezvolta abilitățile, b) se gândesc la domenii în care au avut cândva abilități scăzute, dar acum au performanțe bune, c) îi scriu unui protejat cu probleme despre cum pot fi dezvoltate abilitățile sale și d) își amintesc momente în care au văzut oameni care au învățat să facă lucruri pe care nu credeau că le pot face. În fiecare caz, ei reflectă asupra motivelor și a modului în care are loc schimbarea.

După atelier, a avut loc o schimbare rapidă în ceea ce privește ușurința cu care managerii participanți au detectat îmbunătățiri în performanța angajaților, în ceea ce privește disponibilitatea de a pregăti un angajat cu performanțe slabe, precum și în ceea ce

privește cantitatea și calitatea sugestiilor de pregătire. Mai mult, aceste schimbări au persistat pe parcursul perioadei de șase săptămâni în care au fost urmărite.

Ce înseamnă acest lucru? În primul rând, înseamnă că cel mai bun lucru pe care îl putem face nu este pur și simplu să angajăm cei mai talentați manageri pe care îi putem găsi și să le dăm drumul, ci să căutăm manageri care să aibă, de asemenea, o mentalitate de creștere: o pasiune pentru predare și învățare, o deschidere pentru a da și a primi feedback și o capacitate de a înfrunta și de a depăși obstacolele.

Aceasta înseamnă, de asemenea, că trebuie să pregătim liderii, managerii și angajații să creadă în creștere, pe lângă faptul că trebuie să îi pregătim în ceea ce privește comunicarea eficientă și mentoratul. Într-adevăr, un atelier de lucru despre mentalitatea de creștere ar putea fi un prim pas bun în orice program de formare important.

În cele din urmă, aceasta înseamnă crearea unui mediu de creștere în care oamenii pot prospera. Acest lucru implică:

- Prezentarea competențelor ca fiind de învățat
- Transmiterea faptului că organizația apreciază învățarea și perseverența, nu doar geniul sau talentul gata făcut
- Oferirea de feedback într-un mod care promovează învățarea și succesul viitor
- Prezentarea managerilor ca resurse pentru învățare

Fără o credință în dezvoltarea umană, multe programe de formare profesională devin exerciții cu valoare limitată. Cu o credință în dezvoltare, astfel de programe dau sens termenului "resurse umane" și devin un mijloc de exploatare a unui potențial enorm.

**LIDERII SE NASC SAU SE FAC?**

Când Warren Bennis a intervievat mari lideri, "toți au fost de acord că liderii sunt făcuți, nu născuți, și că sunt făcuți mai mult de ei înșiși decât prin mijloace externe". Bennis a fost de acord: "Eu cred... că toată lumea, indiferent

de vârstă și vârstă...

circumstanță, este capabilă de autotransformare." Nu că toată lumea va deveni un lider. Din păcate, majoritatea managerilor și chiar a directorilor executivi devin șefi, nu lideri. Ei exercită puterea în loc să se transforme pe ei înșiși, pe lucrătorii lor și organizația lor.

De ce se întâmplă acest lucru? John Zenger și Joseph Folkman subliniază faptul că majoritatea oamenilor, atunci când devin manageri, intră într-o perioadă de mare învățare. Aceștia beneficiază de o mulțime de cursuri de formare și de pregătire, sunt deschiși la idei și se gândesc îndelung la modul în care trebuie să își facă treaba. Aceștia caută să se dezvolte. Dar, odată ce au învățat elementele de bază, încetează să mai încerce să se îmbunătățească. Poate li se pare că este prea mare deranjul sau poate că nu văd unde îi va duce îmbunătățirea. Ei se mulțumesc să-și facă treaba, în loc să se transforme în lideri.

Sau, după cum susține Morgan McCall, multe organizații cred în talentul natural și nu caută oameni cu potențial de dezvoltare. Aceste organizații nu numai că ratează o mare rezervă de posibili lideri, dar credința lor în talentul natural ar putea, de fapt, să îi strivească chiar pe cei pe care îi consideră naturali, transformându-i în persoane arogante, care nu învață și se apără. Lecția este: Creați o organizație care să prețuiască dezvoltarea abilităților -și urmăriți cum apar liderii.

## MENTALITĂȚI ORGANIZAȚIONALE

Când am vorbit despre Lou Gerstner și Anne Mulcahy, am văzut ce fel de companie au vrut să creeze - și au creat. Acestea erau companii care au îmbrățișat dezvoltarea tuturor angajaților și nu



venerarea unei mâini de "genii" unși. Acest lucru a ridicat o întrebare.

Este clar că liderul unei organizații poate avea o mentalitate fixă sau de creștere, dar poate o organizație ca întreg să aibă o mentalitate? Poate avea o convingere omniprezentă că talentul este doar fix sau, în schimb, o convingere omniprezentă că talentul poate și ar trebui să fie dezvoltat la toți angajații? Și, dacă da, ce impact va avea acest lucru asupra organizației și a angajaților săi? Pentru a afla, am studiat un grup de mari corporații format din companii din Fortune 500 și Fortune 1000.

O organizație ar putea avea o mentalitate fixă, care transmite că angajații fie "au", fie nu: Am numit acest lucru o "cultură a geniului". Sau ar putea avea mai degrabă o mentalitate de creștere, care să transmită ideea că oamenii pot crește și se pot îmbunătăți cu efort, strategii bune și o bună îndrumare: Am numit-o "cultura dezvoltării".

Pentru a determina modul de gândire al unei companii, am întrebat un eșantion divers de angajați din fiecare organizație în ce măsură sunt de acord cu afirmații precum acestea: Când vine vorba de a avea succes, această companie pare să creadă că oamenii au o anumită cantitate de talent și că nu pot face prea multe pentru a-l schimba (mentalitate fixă). Această companie apreciază inteligența naturală și talentul în afaceri mai mult decât orice alte caracteristici (de asemenea, mentalitate fixă). Această companie apreciază cu adevărat dezvoltarea personală și creșterea angajaților săi (mentalitate de creștere).

Am compilat apoi răspunsurile și acestea au dezvăluit un lucru important: a existat un consens puternic în cadrul fiecărei companii cu privire la faptul că societatea avea convingeri și valori cu mentalitate fixă sau de creștere. Acum eram pregătiți să examinăm impactul mentalității companiei asupra încrederii angajaților în companie, asupra sentimentului lor de împuternicire și angajament și asupra nivelului de colaborare, inovare și comportament etic adoptat în cadrul organizației.

Ceea ce am găsit a fost fascinant. Oamenii care lucrează în organizații cu mentalitate de creștere au mult mai multă încredere în compania lor și un sentiment mult mai mare de împuternicire, de proprietate și de angajament. De exemplu, atunci când angajații au fost rugați să evalueze afirmații precum "Oamenii sunt demni de încredere în această organizație", cei din companiile cu mentalitate de creștere au exprimat un acord mult mai mare. În aceeași ordine de idei, angajații din companiile cu mentalitate de creștere au raportat, de asemenea, că sunt mult mai dedicați companiei lor și mai dispuși să facă eforturi suplimentare pentru aceasta: "Simt un puternic sentiment de proprietate și angajament față de viitorul acestei companii." Cu toate acestea, cei care lucrau în companii cu mentalitate fixă și-au exprimat un interes mai mare în a-și părăsi compania pentru o alta.

Este bine că angajații din organizațiile cu mentalitate de creștere se simt încrezători și implicați, dar cum rămâne cu agilitatea și inovația? Acesta este un lucru de care organizațiile ar trebui să se preocupe foarte mult în zilele noastre și de care se preocupă foarte mult. Poate că o companie trebuie să sacrifice o parte din confort și loialitate pentru a fi în avangardă. Poate că încrederea în talentul fix motivează inovația.

Nu pare să fie așa.

Angajații din companiile cu mentalitate de creștere sunt cei care spun că organizația lor sprijină asumarea de riscuri (rezonabile), inovarea și creativitatea. De exemplu, aceștia au fost mult mai mult de acord cu afirmații de genul acesta: "Această companie susține cu adevărat asumarea de riscuri și mă va sprijini chiar dacă eșuez" și "Oamenii sunt încurajați să fie inovatori în această companie - creativitatea este binevenită".

Angajații din companiile cu mentalitate fixă nu numai că spun că este mai puțin probabil ca firmele lor să îi sprijine în asumarea de riscuri și inovație, dar sunt, de asemenea, mult mai predispuși să fie de acord cu faptul că organizațiile lor sunt pline de comportamente necruțătoare sau lipsite de etică: "În această companie se trișează

foarte mult, se iau scurtături și se taie colțuri" sau "În această companie, oamenii ascund adesea informații și păstrează secrete". Are mult sens când te gândești la asta. Atunci când organizațiile pun preț pe talentul natural, atunci toată lumea vrea să fie superstarul, toată lumea vrea să strălucească mai mult decât ceilalți, iar oamenii pot fi mai predispuși să trișeze sau să taie colțuri pentru a face acest lucru. Lucrul în echipă poate să se prăbușească.

Așadar, angajații din companiile cu mentalitate de creștere au o părere mai pozitivă despre organizațiile lor, dar este această admirație reciprocă? Da, este. Supervizorii din companiile cu mentalitate de creștere au avut opinii semnificativ mai pozitive despre angajații lor - și despre dimensiunile de care ar trebui să le pese companiilor. Supervizorii din companiile cu mentalitate de creștere și-au evaluat angajații ca fiind mai colaborativi și mai dedicați învățării și dezvoltării. Și ca fiind mai inovatori. Și ca având un potențial de management mult mai mare. Toate acestea sunt lucruri care fac ca o companie să fie mai agilă și să aibă mai multe șanse de a rămâne în avangardă.

Îmi place această ultimă descoperire: Supervizorii din companiile cu mentalitate de creștere au considerat că membrii echipei lor au un potențial de management mult mai mare decât supervizorii din companiile cu mentalitate fixă. Aceștia vedeau viitori lideri în devenire. Îmi place ironia. Se presupune că societățile cu mentalitate fixă au căutat talentul, l-au angajat și l-au recompensat - dar acum se uitau în jur și spuneau: "Unde este talentul?". Talentul nu era înfloritor.

Constatările noastre ne spun că este posibil să se integreze o mentalitate fixă sau de creștere în structura unei organizații pentru a crea o cultură a geniului sau o cultură a dezvoltării. Toată lumea știe că modelele de afaceri din trecut nu mai sunt valabile și că întreprinderile moderne trebuie să se reinventeze în mod constant pentru a rămâne în viață. Care credeți că sunt companiile care au mai multe șanse de a prospera în lumea de astăzi?

Dezvoltă-ți mentalitatea

■ Sunteți într-un loc de muncă cu mentalitate fixă sau cu mentalitate de creștere? Aveți impresia că oamenii vă judecă sau vă ajută să vă dezvoltați? Poate că ați putea încerca să faceți din acest loc un loc cu o mentalitate de creștere, începând cu dumneavoastră. Există modalități prin care ați putea fi mai puțin defensiv în ceea ce privește greșelile dumneavoastră? Ați putea profita mai mult de feedback-ul pe care îl primiți? Există modalități prin care puteți crea mai multe experiențe de învățare pentru dumneavoastră?

■ Cum te porți cu ceilalți la locul de muncă? Sunteți un șef cu mentalitate fixă, concentrat pe puterea dumneavoastră mai mult decât pe bunăstarea angajaților dumneavoastră? Vă reafirmați vreodată statutul prin înjosirea celorlalți? Încercați vreodată să-i rețineți pe angajații cu performanțe înalte pentru că vă amenință?

Luați în considerare modalități de a vă ajuta angajații să se dezvolte la locul de muncă: Ucenicie? Ateliere de lucru? Sesiuni de coaching? Gândiți-vă cum puteți începe să vă considerați și să vă tratați angajații ca pe niște colaboratori, ca pe o echipă. Faceți o listă de strategii și încercați-le. Faceți acest lucru chiar dacă vă considerați deja un șef cu mentalitate de creștere. Un sprijin bine plasat și un feedback care promovează creșterea nu strică niciodată.

■ Dacă conduceți o companie, priviți-o din perspectiva unei mentalități. Are nevoie să faceți un Lou Gerstner pentru ea? Gândiți-vă serios la modul în care puteți eradica elitismul și crea o cultură a autoexaminării, a comunicării deschise și a muncii în echipă. Citiți excelenta carte a lui Gerstner *Who Says Elephants Can't Dance?* pentru a vedea cum se face acest lucru.

■ Este locul de muncă înființat pentru a promova gândirea de grup? Dacă da, întregul proces decizional are probleme. Creați modalități de a încuraja opiniile alternative și critica constructivă. Desemnați

DeepL

**Subscribe to DeepL Pro to translate larger documents Visit [www.DeepL.com/pro](http://www.DeepL.com/pro) for more information.**

## Capitolul 6

### RELĂȚII: MENTALITĂȚI ÎN DRAGOSTE (SAU NU)

Ce era aia cu faptul că drumul dragostei adevărate nu e niciodată lin? Ei bine, nici cursul spre dragostea adevărată nu este atât de lin. Acest drum este adesea presărat cu dezamăgiri și frânturi de inimă. Unii oameni lasă ca aceste experiențe să-i marcheze și să-i împiedice să formeze relații satisfăcătoare în viitor. Alții sunt capabili să se vindece și să meargă mai departe. Ce îi separă pe aceștia? Pentru a afla, am recrutat mai mult de o sută de persoane și le-am cerut să ne povestească despre o respingere teribilă.

Când am ajuns prima dată la New York, m-am simțit incredibil de singură. Nu cunoșteam pe nimeni și simțeam că locul meu nu este aici. După aproximativ un an de suferință, l-am întâlnit pe Jack. Este aproape un eufemism să spun că ne-am potrivit instantaneu, am simțit că ne cunoșteam dintotdeauna. Nu a trecut mult timp până când am început să locuim împreună și să facem totul împreună. Am crezut că îmi voi petrece întreaga viață cu el, iar el a spus că simte la fel. Au trecut doi ani foarte fericiți. Apoi, într-o zi, am venit acasă și am găsit un bilet. Spunea că trebuie să plece, să nu încerci să-l găsești. Nici măcar nu l-a semnat cu dragoste. Nu am mai auzit niciodată de el. Câteodată, când sună telefonul, mă mai gândesc că poate e el.

Am auzit o variantă a acestei povești la nesfârșit. Oameni cu ambele mentalități au spus povești de genul acesta. Aproape toată lumea, la un moment dat, a fost îndrăgostită și a fost rănită. Ceea ce a fost

diferit - și a fost foarte diferit - a fost modul în care au abordat situația.

După ce și-au spus poveștile, le-am adresat întrebări suplimentare: Ce a însemnat acest lucru pentru dumneavoastră? Cum ați reacționat? Ce sperați?

Când oamenii aveau o mentalitate fixă, se simțeau judecați și etichetați de respingere. Etichetați permanent. Era ca și cum un verdict fusese pronunțat și însemnat pe fruntea lor: de neiubit! Și au ripostat.

Pentru că mentalitatea fixă nu le oferă nicio rețetă pentru a-și vindeca rana, tot ce puteau face era să spere să rănească persoana care le-a provocat-o. Lydia, femeia din povestea de mai sus, ne-a spus că a avut sentimente de amărăciune intense și de durată: "M-aș fi răzbunat pe el, l-aș fi rănit în orice fel aș fi putut dacă aș fi avut ocazia. O merită".

De fapt, pentru persoanele cu mentalitate fixă, obiectivul lor numărul unu a fost clar și răspicat. Răzbunarea. După cum a spus un bărbat: "Mi-a luat valoarea cu ea când a plecat. Nu trece o zi fără să mă gândesc cum să o fac să plătească". În timpul studiului, am întrebat-o pe una dintre prietenele mele cu mentalitate fixă despre divorțul ei. Nu voi uita niciodată ce a spus. "Dacă ar trebui să aleg între a fi eu fericită și el să fie nefericit, cu siguranță aș vrea ca el să fie nefericit."

Trebuie să fi fost o persoană cu mentalitate fixă cea care a inventat expresia "Răzbunarea este dulce" - ideea că odată cu răzbunarea vine și răscumpărarea ta - pentru că oamenii cu mentalitate de creștere nu prea gustă acest lucru. Poveștile pe care le-au spus au fost la fel de sfâșietoare, dar reacțiile lor nu ar fi putut fi mai diferite.

Pentru ei, a fost vorba de a înțelege, de a ierta și de a merge mai departe. Deși erau adesea profund răniți de ceea ce se întâmplase, doreau să învețe din ceea ce s-a întâmplat: "Acea relație și modul în care s-a încheiat m-au învățat cu adevărat importanța comunicării. Obişnuiam să cred că dragostea învinge totul, dar acum știu că are

nevoie de mult ajutor." Același bărbat a continuat spunând: "Am învățat ceva și despre cine este potrivit pentru mine. Cred că fiecare relație te învață mai multe despre cine este potrivit pentru tine".

Există o expresie franceză: "Tout comprendre c'est tout pardonner." A înțelege totul înseamnă a ierta totul. Desigur, această expresie poate fi dusă prea departe, dar este un bun punct de plecare. Pentru persoanele cu mentalitatea de creștere, obiectivul numărul unu era iertarea. După cum a spus o femeie: "Nu sunt o sfântă, dar am știut, pentru liniștea mea, că trebuie să iert și să uit. El m-a rănit, dar mă aștepta o viață întreagă și să fiu blestemată dacă aveam de gând să o trăiesc în trecut. Într-o zi am spus pur și simplu: "Mult noroc pentru el și mult noroc pentru mine". "

Datorită mentalității lor de creștere, ei nu s-au simțit marcați permanent. Din acest motiv, au încercat să învețe ceva util despre ei înșiși și despre relații, ceva ce ar putea folosi pentru a avea o experiență mai bună în viitor. Și au știut cum să meargă mai departe și să îmbrățișeze acel viitor.

Verișoara mea Cathy întruchipează mentalitatea de creștere. Cu câțiva ani în urmă, după douăzeci și trei de ani de căsnicie, soțul ei a părăsit-o. Apoi, ca să adauge un plus de jignire, a avut un accident și s-a rănit la picior. Stătea acolo, singură acasă, într-o sâmbătă seara, când și-a spus: "Să fiu blestemată dacă am de gând să stau aici și să-mi plâng de milă!". (Poate că această frază ar trebui să fie mantra mentalității de creștere.) A ieșit la un dans (cu picior cu tot) unde și-a întâlnit viitorul soț.

Familia Contos a făcut tot ce era posibil. Nicole Contos, în rochia ei de mireasă rafinată, a sosit la biserică într-un Rolls-Royce. Arhiepiscopul se afla înăuntru, așteptând să officieze ceremonia, iar sute de prieteni și rude din întreaga lume erau prezenți. Totul a fost perfect până când cavalerul de onoare s-a dus la Nicole și i-a dat vestea. Mirele nu va veni. Vă puteți imagina șocul, durerea?

Familia, gândindu-se la sutele de invitați, a decis să continue cu recepția și cina. Apoi, adunându-se în jurul lui Nicole, au întrebat-o

ce vrea să facă. Într-un act de mare curaj, ea s-a îmbrăcat într-o rochie neagră mică, a mers la petrecere și a dansat singură pe melodia "I Will Survive". Nu a fost dansul pe care îl anticipase, dar a fost unul care a transformat-o într-o icoană a curajului în presa națională a doua zi. Nicole a fost ca jucătorul de fotbal care a alergat în direcția greșită. Aici a avut loc un eveniment care ar fi putut să o definească și să o diminueze. În schimb, a fost unul care a mărit-o.

Este interesant. Nicole a vorbit în repetate rânduri despre durerea și trauma de a fi lăsată baltă la nunta ei, dar nu a folosit niciodată cuvântul umilită. Dacă s-ar fi judecat, dacă s-ar fi simțit defectă și nedemnă - umilită - ar fi fugit și s-ar fi ascuns. În schimb, durerea ei curată și bună a făcut-o capabilă să se înconjoare de dragostea prietenilor și rudelor sale și să înceapă procesul de vindecare.

Apropo, ce se întâmplase cu mirele? După cum s-a dovedit, acesta plecase în luna de miere, zburând singur spre Tahiti. Ce s-a întâmplat cu Nicole? Câțiva ani mai târziu, în aceeași rochie de mireasă și în aceeași biserică, s-a căsătorit cu un tip grozav. A fost speriată? Nu, spune ea: "Știam că el va fi acolo".

Când te gândești la modul în care respingerea rănește și inflamează persoanele cu mentalitate fixă, nu va fi o surpriză faptul că copiii cu mentalitate fixă sunt cei care reacționează la batjocură și intimidare cu gânduri de răzbunare violentă. Voi reveni asupra acestui aspect mai târziu.

## RELAȚIILE SUNT DIFERITE

În studiul său asupra oamenilor talentați, Benjamin Bloom a inclus pianiști concertiști, sculptori, înotători olimpici, jucători de tenis, matematicieni și neurologi cercetători. Dar nu și oameni talentați în relațiile interpersonale. El a plănuit să. La urma urmei, există atât de multe profesii în care abilitățile interpersonale joacă un rol cheie - profesori, psihologi, administratori, diplomați. Dar, oricât de mult ar fi încercat Bloom, nu a putut găsi nicio modalitate convenită de măsurare a abilităților sociale.



Uneori nici măcar nu suntem siguri că este o abilitate. Atunci când vedem oameni cu abilități interpersonale remarcabile, nu ne gândim cu adevărat la ei ca fiind înzestrați. Ne gândim la ei ca la niște oameni cool sau fermecători. Când vedem o relație matrimonială excelentă, nu spunem că acești oameni sunt niște creatori de relații geniale. Spunem că sunt oameni buni. Sau că au chimie. Ce înseamnă asta?

Înseamnă că, în calitate de societate, nu înțelegem abilitățile de relaționare. Cu toate acestea, totul este în joc în relațiile oamenilor. Poate de aceea, Inteligența emoțională a lui Daniel Goleman a atins o coardă atât de sensibilă. Acesta a spus: Există abilități socio-emoționale și vă pot spune care sunt acestea.

Mentalitățile adaugă o altă dimensiune. Ele ne ajută să înțelegem și mai bine de ce oamenii nu învață adesea competențele de care au nevoie sau nu folosesc competențele pe care le au. De ce oamenii se aruncă cu atâta speranță în noi relații, doar pentru a se submina. De ce dragostea se transformă adesea într-un câmp de luptă în care măcelul este uluitor. Și, cel mai important, ne ajută să înțelegem de ce unii oameni sunt capabili să construiască relații durabile și satisfăcătoare.

## MENTALITĂȚI CARE SE ÎNDRĂGOSTESC

Până acum, a avea o mentalitate fixă a însemnat să crezi că trăsăturile tale personale sunt fixe. Dar în relații, mai intră în scenă încă două lucruri - partenerul tău și relația în sine. Acum puteți avea o mentalitate fixă cu privire la trei lucruri. Poți crede că calitățile tale sunt fixe, calitățile partenerului tău sunt fixe și calitățile relației sunt fixe - că aceasta este în mod inerent bună sau rea, că este menită să fie sau nu este menită să fie. Acum, toate aceste lucruri pot fi judecate.

Mentalitatea de creștere spune că toate aceste lucruri pot fi dezvoltate. Toți - tu, partenerul tău și relația - sunteți capabili de creștere și schimbare.

În mentalitatea fixă, idealul este o compatibilitate instantanee, perfectă și perpetuă. Așa cum a fost menit să fie. Ca și cum ai pleca în apus. Ca și cum "au trăit fericiți până la adânci bătrâneți". Mulți oameni vor să simtă că relația lor este specială și nu doar o întâmplare. Acest lucru pare în regulă. Deci, care este problema cu mentalitatea fixă? Există două.

1. Dacă trebuie să muncești pentru asta, înseamnă că nu a fost menit să fie

Una dintre probleme este că persoanele cu mentalitate fixă se așteaptă ca tot ce este bun să se întâmple automat. Nu este vorba că partenerii vor lucra pentru a se ajuta reciproc să-și rezolve problemele sau să dobândească abilități. Ci că acest lucru se va întâmpla în mod magic prin dragostea lor, cam așa cum s-a întâmplat cu Frumoasa din Pădurea Adormită, a cărei comă a fost vindecată de sărutul prințului ei, sau cu Cenușăreasa, a cărei viață mizerabilă a fost transformată brusc de prințul ei.

Prietenii lui Charlene i-au povestit despre Max, noul muzician din oraș. Venise să cânte la violoncel cu orchestra simfonică. În seara următoare, Charlene și prietenele ei au mers să vadă spectacolul orchestrei, iar când s-au dus în culise după aceea, Max a luat-o de mână pe Charlene și i-a spus: "Data viitoare, să fie mai lung". Ea a fost cucerită de aerul lui intens și romantic, iar el a fost cucerit de felul ei fermecător de a fi și de aspectul ei exotic. Pe măsură ce ieșeau în oraș, intensitatea creștea. Păreau să se înțeleagă profund unul pe celălalt. Le plăceau aceleași lucruri - mâncarea, analizarea oamenilor, călătoriile. Amândoi se gândeau: Unde ai fost toată viața mea?

Cu timpul, însă, Max a devenit capricios. De fapt, așa era el. Doar că nu se vedea la început. Când era într-o dispoziție proastă, voia să fie lăsat în pace. Charlene voia să vorbească despre ceea ce îl deranja, dar asta îl irita. "Lasă-mă în pace", insista el, din ce în ce mai apăsător. Charlene, însă, se simțea exclusă.

În plus, stările lui de spirit nu se întâmplau întotdeauna în momente convenabile. Uneori, cuplul era programat să iasă în oraș. Uneori plănuiseră o cină specială, singuri. Ori el nu voia să o facă, ori ea îi suporta tăcerea mohorâtă pe tot parcursul serii. Dacă încerca să facă o conversație ușoară, el era dezamăgit de ea: "Credeam că mă înțelegi".

Prietenii, văzând cât de mult țineau unul la celălalt, i-au îndemnat să lucreze la această problemă. Dar amândoi simțeau, cu mare tristețe, că dacă relația ar fi fost cea potrivită, nu ar fi trebuit să muncească atât de mult. Dacă ar fi fost relația corectă, ar fi fost pur și simplu capabili să înțeleagă și să onoreze nevoile celuilalt. Așa că s-au îndepărtat și, în cele din urmă, s-au despărțit.

În mentalitatea de creștere, este posibil să existe încă acea combustie inițială incitantă, dar oamenii din această mentalitate nu se așteaptă la magie. Ei cred că o relație bună și de durată vine din efort și din rezolvarea diferențelor inevitabile.

Dar cei care au o mentalitate fixă nu cred asta. Vă amintiți de ideea mentalității fixe conform căreia dacă ai abilități, nu ar trebui să muncești din greu? Aceasta este aceeași convingere aplicată la relații: Dacă sunteți compatibili, totul ar trebui să vină de la sine.

Fiecare expert în relații nu este de acord cu acest lucru.

Aaron Beck, renumitul psihiatru, spune că una dintre cele mai distructive convingeri pentru o relație este: "Dacă trebuie să muncim pentru asta, înseamnă că ceva este în neregulă cu relația noastră".

John Gottman, unul dintre cei mai importanți cercetători în domeniul relațiilor: "Fiecare căsnicie necesită un efort pentru a o menține pe drumul cel bun; există o tensiune constantă ... între forțele care te țin împreună și cele care te pot despărți".

La fel ca și în cazul realizărilor personale, această convingere - că succesul nu ar trebui să necesite efort - îi privează pe oameni de ceea ce au nevoie pentru ca relația lor să prospere. Probabil că

acesta este motivul pentru care atât de multe relații se împotmolesc - pentru că oamenii cred că a fi îndrăgostit înseamnă să nu trebuiască să faci niciodată nimic solicitant.

## CITIREA MINȚII

O parte din convingerea că efortul este redus este ideea că cuplurile ar trebui să fie capabile să își citească gândurile unul altuia: Suntem ca unul singur. Partenerul meu ar trebui să știe ce gândesc, ce simt și de ce am nevoie, iar eu ar trebui să știu ce gândește, ce simte și de ce are nevoie partenerul meu. Dar acest lucru este imposibil. Citirea minții în loc de comunicare se întoarce inevitabil împotriva noastră.

Elayne Savage, cunoscut psiholog de familie, îi descrie pe Tom și Lucy. După trei luni împreună, Tom a informat-o pe Lucy că există un dezechilibru în relația lor. Lucy, citindu-i gândurile, a decis că Tom s-a referit la faptul că el era mai puțin implicat în relație decât ea. Ea s-a simțit descurajată. Ar trebui să rupă relația înainte ca el să o facă? Cu toate acestea, după o ședință de terapie, Lucy și-a făcut curaj să afle ce voia să spună. S-a dovedit că Tom folosea un termen muzical pentru a exprima dorința sa de a pune la punct relația și de a o trece la nivelul următor.

Aproape că am căzut în aceeași capcană. Eu și soțul meu ne cunoscusem cu câteva luni înainte și totul părea să meargă bine. Apoi, într-o seară, în timp ce stăteam împreună, mi-a spus: "Am nevoie de mai mult spațiu". Totul s-a golit. Nu-mi venea să cred ce auzeam. Oare mă înșelasem complet în privința relației? În cele din urmă, mi-am adunat curajul. "Ce vrei să spui?" Am întrebat. El a spus: "Vreau să te muți ca să am mai mult loc". Mă bucur că am întrebat.

## SĂ FIM DE ACORD ASUPRA TUTUROR LUCRURILOR

Este ciudat să crezi în citirea gândurilor. Dar are sens atunci când realizezi că multe persoane cu o mentalitate fixă cred că un cuplu ar trebui să împărtășească toate opiniile celuilalt.

Dacă da, atunci nu aveți nevoie de comunicare; puteți presupune că partenerul dvs. vede lucrurile așa cum le vedeți dvs.

Raymond Knee și colegii săi au pus cupluri să vină și să discute opiniile lor despre relația lor. Cei cu mentalitate fixă se simțeau amenințați și ostili după ce vorbeau chiar și despre discrepanțe minore în modul în care ei și partenerul lor își vedeau relația. Chiar și o discrepanță minoră le amenința convingerea că împărtășeau toate punctele de vedere ale celuilalt.

Este imposibil ca un cuplu să împărtășească toate presupunerile și așteptările celuilalt. Unul poate presupune că soția va înceta să mai lucreze și va fi sprijinită; celălalt, că va fi un susținător egal. Unul poate presupune că vor avea o casă în suburbii, celălalt că vor avea un cuib de dragoste boem.

Michael și Robin tocmai terminaseră facultatea și urmau să se căsătorească. El era genul de bărbat boem și iubăreț. Își imagina că, după ce se vor căsători, se vor bucura împreună de viața tânără și la modă din Greenwich Village. Așa că, atunci când a găsit apartamentul ideal, s-a gândit că ea va fi încântată. Când ea l-a văzut, a înnebunit. Locuise toată viața ei în apartamente mici și mizerabile, și iată că totul se repeta. Oamenii căsătoriți trebuiau să locuiască în case frumoase, cu mașini noi parcate afară. S-au simțit amândoi trădați, iar de aici încolo nu a fost mai bine.

Cuplurile pot crede, în mod eronat, că sunt de acord cu drepturile și îndatoririle fiecăruia. Completați spațiul gol:

"În calitate de soț, am dreptul să...\_\_

iar soția mea are datoria de a."

"În calitate de soție, am dreptul de a \_\_, iar soțul meu are datoria de a."

Puține lucruri îi pot înfuria mai tare pe parteneri decât faptul că le sunt încălcate drepturile. Și puține lucruri pot face un partener mai

furios decât faptul că celălalt se simte îndreptățit să primească ceva ce nu credeți că i se cuvine.

John Gottman raportează: "Am intervievat bărbați proaspăt căsătoriți care mi-au spus cu mândrie: 'Nu voi spăla vasele, în niciun caz. Asta e treaba unei femei'. Doi ani mai târziu, aceiași bărbați mă întreabă: 'De ce nu mai facem sex eu și soția mea?'. "

Acum, un cuplu poate fi de acord cu rolurile tradiționale. Asta depinde de ei. Dar asta este diferit de a le asuma ca pe un drept.

Când Janet (analist financiar) și Phil (agent imobiliar) s-au cunoscut, el tocmai își luase un apartament nou și se gândea să organizeze o petrecere de inaugurare a casei, o cină pentru câțiva prieteni. Când Janet a spus: "Hai s-o facem", el a fost încântat. Accentul ei era pus pe "s", pe "noi". Totuși, pentru că era cea mai experimentată bucătăreasă și cea care dădea petrecerile, ea a făcut cea mai mare parte a pregătirii, și a făcut-o cu plăcere. A fost încântată să vadă cât de fericit era el să organizeze acest eveniment. Problema a început după ce au sosit invitații. Phil s-a dus pur și simplu la petrecere. S-a comportat ca un invitat. Ca și cum ar fi trebuit să continue să facă toată munca. Ea s-a înfuriat.

Lucrul matur ar fi fost să-l ia deoparte pentru a avea o discuție. În schimb, ea a decis să-i dea o lecție. A mers și ea la petrecere. Din fericire, îndreptățirea și represaliile nu au devenit un model în relația lor. Comunicarea da. Pe viitor, lucrurile au fost discutate, nu asumate.

O relație fără efort este o relație sortită eșecului, nu o relație grozavă. Este nevoie de muncă pentru a comunica cu acuratețe și este nevoie de muncă pentru a expune și a rezolva speranțele și convingerile conflictuale. Asta nu înseamnă că nu există "au trăit fericiți până la adânci bătrâneți", ci mai degrabă "au muncit fericiți până la adânci bătrâneți".

## 2. Problemele indică defecte de caracter

A doua mare dificultate a mentalității fixe este credința că problemele sunt un semn al unor defecte adânc înrădăcinate. Dar, așa cum nu există realizări mărețe fără eșecuri, nu există relații mărețe fără conflicte și probleme pe parcurs.

Atunci când oamenii cu o mentalitate fixă vorbesc despre conflictele lor, ei atribuie vina. Uneori se învinovățesc pe ei înșiși, dar adesea își învinovățesc partenerul. Și atribuie vina unei trăsături - un defect de caracter. Dar nu se termină aici. Atunci când oamenii dau vina pe personalitatea partenerului lor pentru problemă, ei simt furie și dezgust față de acesta.

Și continuă: Deoarece problema provine din trăsături fixe, nu poate fi rezolvată.

Așadar, odată ce persoanele cu mentalitate fixă văd defecte la partenerii lor, devin disprețuitoare față de aceștia și nemulțumite de întreaga relație. (Pe de altă parte, persoanele cu mentalitatea de creștere pot vedea imperfecțiunile partenerilor lor și totuși consideră că au o relație bună).

Uneori, persoanele cu mentalitate fixă se orbește la problemele partenerului sau ale relației pentru a nu fi nevoite să meargă pe această cale.

Toată lumea credea că Yvonne flirta cu el. Ea primea telefoane misterioase. Întârzia adesea să vină să ia copiii. "Noptile ei în oraș cu fetele" s-au dublat. Minte ei era adesea în altă parte. Soțul ei, Charlie, a spus că ea trecea doar printr-o fază. "Toate femeile trec prin astfel de momente", a insistat el. "Nu înseamnă că are un bărbat".

Cel mai bun prieten al lui Charlie l-a îndemnat să se intereseze de acest lucru. Dar Charlie a simțit că dacă se va confrunța cu realitatea - și aceasta era negativă - lumea lui se va prăbuși. În mentalitatea fixă, ar fi trebuit să se confrunte cu ideea că fie

(1) femeia pe care o iubea era o persoană rea, (2) el era o persoană rea și a îndepărtat-o sau (3) relația lor era rea și ireparabilă.

Nu a putut să se descurce cu niciuna dintre ele. Nu i-a trecut prin cap că existau probleme care puteau fi rezolvate, că ea îi transmitea un mesaj pe care voia neapărat să-l audă: "Nu mă lua de bună. Am nevoie de mai multă atenție.

O mentalitate de creștere nu înseamnă că el ar confrunța-o neapărat, dar ar confrunța situația. S-ar gândi la ceea ce a fost greșit. Poate că ar explora problema cu un consilier. Ar lua o decizie în cunoștință de cauză cu privire la ce să facă în continuare. Dacă ar exista probleme de rezolvat, cel puțin ar exista o șansă.

## FIECARE E UN RATAT

Prietenele Penelopei stăteau acasă și se plâneau că nu există bărbați buni. Penelope a ieșit și i-a găsit. De fiecare dată, ea găsea un tip grozav și se îndrăgostea de el. "El este alesul", le spunea prietenelor ei în timp ce începea să citească revistele de mirese și practic scria anunțul pentru ziarul local. Ele o credeau, pentru că el a fost întotdeauna un tip cu multe avantaje.

Dar apoi se întâmpla ceva. Pentru unul dintre ei s-a terminat când i-a luat un cadou de prost gust de ziua lui. Altul puneă ketchup în mâncare și uneori purta pantofi albi. Un altul avea obiceiuri electronice proaste: Eticheta telefonului mobil era proastă și se uita prea mult la televizor. Și aceasta este doar o listă parțială.

Presupunând că trăsăturile au fost fixate, Penelope va decide că nu poate trăi cu aceste defecte. Dar cele mai multe dintre acestea nu erau probleme de caracter profunde sau grave care să nu poată fi rezolvate cu puțină comunicare.

Soțul meu și cu mine eram împreună de aproape un an și, pe măsură ce se apropia ziua mea de naștere, am trimis un mesaj clar: "Nu sunt mercenar, dar îmi place un cadou bun." El a spus: "Nu



contează gândul?". I-am răspuns: "Asta spun oamenii când nu vor să se gândească la asta.

"O dată pe an", am continuat, "fiecare dintre noi are ziua lui. Te iubesc și intenționez să depun timp și efort pentru a alege un cadou pentru tine. Aș vrea ca și tu să faci același lucru pentru mine." Nu m-a dezamăgit niciodată.

Penelope a presupus că undeva, undeva, există cineva care este deja perfect. Expertul în relații Daniel Wile spune că alegerea unui partener înseamnă alegerea unui set de probleme. Nu există candidați fără probleme. Șmecheria este să ne recunoaștem reciproc limitele și să pornim de acolo.

## ZBOARĂ GREȘELILE

Brenda și Jack au fost clienți ai lui Daniel Wile, iar el povestește acest lucru. Brenda s-a întors acasă de la serviciu și i-a spus lui Jack o poveste lungă și detaliată, fără nici un sens aparent. Jack era plictisit până la lacrimi, dar a încercat să o ascundă pentru a fi politicos. Cu toate acestea, Brenda îi simțea adevăratele sentimente, așa că, în speranța de a fi mai amuzantă, s-a lansat într-o altă poveste interminabilă, tot despre un proiect de la serviciu. Jack era gata să explodeze. Amândoi aruncau mental trăsături în dreapta și în stânga. După spusele lui Wile, amândoi gândeau: Brenda e plictisitoare, Jack e egoist, iar relația noastră nu e bună.

De fapt, amândoi au avut intenții bune. Brenda se temea să spună deschis că în acea zi a făcut o treabă excelentă la birou. Nu voia să fie lăudăroasă. Așa că, în schimb, a vorbit despre micile detalii ale proiectului ei. Jack nu voia să fie nepolitic, așa că, în loc să-i pună Brendei întrebări sau să-și exprime nedumerirea, s-a încordat și a așteptat ca povestea ei să se termine.

Jack a simțit nevoia să spună: "Știi, dragă, când intri în atâtea detalii, nu mai înțeleg ce vrei să spui și mă simt frustrat. De ce nu-mi spui de ce ești entuziasmată de acest proiect? Chiar mi-ar plăcea să aud asta". A

fost o problemă de comunicare, nu o problemă de personalitate sau de caracter. Cu toate acestea, în mentalitatea fixă, vina a venit repede și cu furie.

Apropo, îmi plac aceste povești. Când eram copil, Ladies' Home Journal obișnuia să aibă în fiecare număr un articol intitulat "Poate fi salvată această căsnicie?". De obicei, răspunsul era da. M-am înfruptat din acele povești, fascinată de toate modurile în care o căsnicie putea merge prost și și mai fascinată de modul în care putea fi reparată.

Povestea lui Ted și Karen, spusă de Aaron Beck, este o poveste despre cum doi oameni cu mentalitate fixă au trecut de la trăsături bune la trăsături rele în ochii celuilalt.

Când Ted și Karen s-au întâlnit, se atrăgeau deopotrivă. Karen emana spontaneitate și lejeritate. Ted, un tip serios, cu greutatea lumii pe umeri, a simțit că prezența ei lipsită de griji i-a transformat viața. "Tot ceea ce spune și face ea este fermecător", a spus el. La rândul său, Ted reprezenta "figura paternă" de tip rock pe care ea nu o avusese niciodată. Era exact genul de tip stabil și de încredere care îi putea oferi un sentiment de siguranță.

Dar, câțiva ani mai târziu, Ted a văzut-o pe Karen ca pe o persoană iresponsabilă. "Ea nu ia niciodată nimic în serios... Nu mă pot baza pe ea." Iar Karen îl vedea pe Ted ca pe un tiran care o judeca, disecându-i fiecare mișcare.

În cele din urmă, această căsnicie a fost salvată - doar pentru că cei doi soți au învățat să-și răspundă unul altuia nu cu etichete de furie, ci cu acțiuni utile. Într-o zi, când Karen era copleșită de muncă, Ted a venit acasă și a găsit casa dezordonată. Era furios și a vrut să o certe, dar, bazându-se pe ceea ce învățase de la Beck, și-a spus în schimb: "Care este lucrul matur pe care trebuie să-l fac?". Și-a răspuns la propria întrebare, începând să facă ordine. Îi oferea lui Karen mai degrabă sprijin decât judecată.

**POATE FI SALVATĂ ACEASTĂCĂSĂTORIE?**

Aaron Beck le spune cuplurilor în consiliere să nu se gândească niciodată la aceste gânduri de mentalitate fixă: Partenerul meu este incapabil să se schimbe. Nimic nu poate îmbunătăți relația noastră. Aceste idei, spune el, sunt aproape întotdeauna greșite.

Uneori este greu să nu te gândești la astfel de lucruri, ca în cazul lui Bill și Hillary Clinton. Pe când era președinte, Clinton a mințit națiunea și pe soția sa în legătură cu relația sa cu Monica Lewinsky. Hillary i-a luat apărarea: "Soțul meu poate că are defectele lui, dar nu m-a mințit niciodată".

Adevărul a ieșit la iveală, așa cum are obiceiul să se întâmple, mai ales când este ajutat de un procuror special. Hillary, trădată și furioasă, trebuia acum să decidă dacă Bill era un soț permanent rău și nedemn de încredere sau un om care avea nevoie de mult ajutor.

Acesta este un moment bun pentru a aduce în discuție un aspect important: convingerea că partenerii au potențialul de a se schimba nu trebuie confundată cu convingerea că partenerul se va schimba. Partenerul trebuie să dorească să se schimbe, să se angajeze să se schimbe și să întreprindă acțiuni concrete în vederea schimbării.

Soții Clinton au intrat în consiliere, petrecând o zi întreagă pe săptămână timp de un an în acest proces. Prin consiliere, Bill a ajuns să înțeleagă cum, fiind copilul unor părinți alcoolici, a învățat să ducă o viață dublă. Pe de o parte, învățase să își asume responsabilități excesive de la o vârstă fragedă - de exemplu, pe când era copil, interzicându-i cu severitate tatălui său vitreg să o lovească pe mama sa. Pe de altă parte, a avut o altă parte a vieții sale în care a luat puțin

responsabilitate, în care făcea să creadă că totul este în regulă, indiferent de ceea ce se întâmpla. Așa a putut să apară la televizor și să jure cu toată seriozitatea că nu a fost implicat cu Lewinsky. El se afla în acel spațiu al lipsei de responsabilitate și al negării înalte.

Oamenii o îndemneau pe Hillary să îl ierte. Într-o seară, Stevie Wonder a sunat la Casa Albă pentru a întreba dacă poate veni la

noi. El scrisese un cântec pentru ea despre puterea iertării și i l-a cântat în acea seară. Cu toate acestea, Hillary nu ar fi putut ierta o persoană pe care o vedea ca pe un mincinos și un trișor. Putea să ierte doar un om despre care credea că se lupta cu seriozitate cu problemele sale și încerca să se dezvolte.

## PARTENERUL CA INAMIC

Cu o mentalitate fixă, într-o clipă partenerul tău este lumina vieții tale, iar în următoarea este adversarul tău. De ce ar vrea oamenii să transforme persoana iubită într-un dușman?

Atunci când eșuezi în alte sarcini, este greu să dai vina pe altcineva. Dar atunci când ceva nu merge bine într-o relație, este ușor să dai vina pe altcineva. De fapt, în mentalitatea fixă aveți un set limitat de opțiuni. Una dintre ele este să dai vina pe propriile calități permanente. Și una este să dai vina pe cele ale partenerului tău. Puteți vedea cât de tentant este să aruncați vina asupra celuilalt.

Ca o moștenire a mentalității mele fixe, încă mai am un impuls irezistibil de a mă apăra și de a atribui vina atunci când ceva nu merge bine într-o relație. "Nu e vina mea!" Pentru a face față acestui obicei prost, eu și soțul meu am inventat o a treia parte, un om imaginar pe nume Maurice. Ori de câte ori încep să dau vina pe cine de vină, îl invocăm pe bietul Maurice și îi dăm vina pe el.

Îți amintești cât de greu le este oamenilor cu mentalitate fixă să ierte? O parte din aceasta este că se simt marcați de o respingere sau de o despărțire. Dar o altă parte este că, dacă îl iartă pe partener, dacă îl văd ca pe o persoană decentă, atunci trebuie să își asume ei înșiși o mai mare parte din vină: Dacă partenerul meu este o persoană bună, atunci eu trebuie să fiu o persoană rea. Eu trebuie să fiu persoana care a fost de vină.

Același lucru se poate întâmpla și cu părinții. Dacă aveți o relație problematică cu un părinte, a cui este vina? Dacă părinții tăi nu te-au iubit îndeajuns, au fost părinți răi sau tu nu erai de iubit? Acestea

sunt întrebările urâte care ne bântuie în cadrul unei mentalități fixe. Există o cale de ieșire?

Am avut exact această dilemă. Mama mea nu mă iubea. În cea mai mare parte a vieții mele am făcut față acestui lucru dând vina pe ea și simțindu-mă amărât. Dar nu mai eram mulțumit doar să mă protejez. Îmi doream o relație de iubire cu mama mea. Cu toate acestea, ultimul lucru pe care voiam să fiu era unul dintre acei copii care cerșeau aprobarea unui părinte care nu o dădea. Apoi mi-am dat seama de ceva. Am controlat jumătate din relație, jumătatea mea. Puteam să am jumătatea mea de relație. Cel puțin puteam fi fiica iubitoare care îmi doream să fiu. Într-un fel, nu conta ce făcea ea. Aș fi fost în continuare în fața locului în care mă aflam.

Cum a ieșit? Am experimentat un sentiment extraordinar de creștere, renunțând la amărăciunea mea și făcând un pas înainte pentru a avea această relație. Restul nu este cu adevărat relevant, deoarece nu căutam validare, dar o să vă spun oricum. S-a întâmplat ceva neașteptat. Trei ani mai târziu, mama mea mi-a spus: "Dacă cineva mi-ar fi spus că nu-mi iubesc copiii, m-aș fi simțit insultată. Dar acum îmi dau seama că era adevărat. Nu știu dacă a fost din cauză că părinții mei nu ne-au iubit sau pentru că eram prea implicată în mine sau pentru că nu știam ce este dragostea. Dar acum știu ce este."

Din acel moment și până la moartea ei, douăzeci și cinci de ani mai târziu, am devenit din ce în ce mai apropiați. Oricât de vioi era fiecare dintre noi, în prezența celuilalt am prins și mai multă viață. Odată, cu câțiva ani în urmă, după ce a suferit un atac cerebral, medicii m-au avertizat că nu mai poate vorbi și că s-ar putea să nu mai vorbească niciodată. Am intrat în camera ei, s-a uitat la mine și mi-a spus: "Carol, îmi place costumul tău".

Ce mi-a permis să fac primul pas, să aleg creșterea și să risc respingerea? În mentalitatea fixă, aveam nevoie de vina și amărăciunea mea. Mă făcea să mă simt mai îndreptățită, mai puternică și mai întreagă decât să cred că eu eram de vină.

Mentalitatea de creștere mi-a permis să renunț la vină și să merg mai departe. Mentalitatea de creștere mi-a oferit o mamă.

Îmi amintesc că atunci când eram copii și făceam o prostie, cum ar fi să scăpăm cornetul de înghețată pe picior, ne întorceam la prietenul nostru și spuneam: "Uite ce m-ai făcut să fac". Poate că vina te face să te simți mai puțin prost, dar tot ai un pantof plin de înghețată - și un prieten care este în defensivă. Într-o relație, mentalitatea de creștere vă permite să vă ridicați deasupra învinuirii, să înțelegeți problema și să încercați să o rezolvați - împreună.

### COMPETIȚIE: CINE ESTE CEL MAI BUN?

În mentalitatea fixă, în care trebuie să-ți dovedești mereu competența, este ușor să intri în competiție cu partenerul tău. Cine este mai deștept, mai talentat, mai simpatic?

Susan avea un iubit care se temea că ea va fi în centrul atenției, iar el va fi cel care o va însoți. Dacă ea ar fi fost cineva, el nu ar fi fost nimeni. Dar Martin era departe de a fi nimeni. Avea mult succes, ba chiar era venerat în domeniul său. Era chipeș și foarte apreciat, de asemenea. Așa că, la început, Susan a refuzat totul. Apoi au participat împreună la o conferință. Ajunseseră separat și, la check-in, Susan a stat de vorbă cu personalul prietenos al hotelului din hol. În acea seară, când cuplul a intrat în hol, întregul personal a salutat-o cu căldură. Martin a mârâit. Apoi, au luat un taxi pentru a merge la cină. Spre finalul cursei, șoferul a început să-i cânte laudele: "Ar fi bine să te ții de ea. Da, domnule, este una bună". Martin a tresărit. Întregul weekend a continuat în acest mod, iar când au ajuns acasă de la conferință, relația lor era foarte tensionată.

Martin nu a fost competitiv în mod activ. Nu a încercat să o întrecă pe Susan, ci doar a deplâns popularitatea aparent mai mare a acesteia. Dar unii parteneri își aruncă pălăria direct în ring.

Cynthia, un om de știință, era uimitoare în aproape tot ceea ce făcea - atât de mult încât își lăsa partenerii în urmă. Asta ar fi fost în regulă dacă nu s-ar fi aventurat mereu pe teritoriul lor. S-a căsătorit cu un

actor, iar apoi a început să scrie piese de teatru și să joace în ele superbabil. Ea a spus că încerca doar să îi împărtășească viața și interesele, dar hobby-ul ei part-time i-a eclipsat cariera. A simțit că trebuie să evadeze din relație pentru a se regăsi. Apoi, s-a căsătorit cu un muzician care era un bucătar excelent și, în scurt timp, a început să gădilă fildeșurile și să inventeze rețete incredibile. Din nou, soțul deprimat a fugit în cele din urmă. Cynthia nu le-a lăsat partenerilor ei niciun loc pentru propria identitate; ea trebuia să-i egaleze sau să-i depășească în fiecare abilitate cu care ajungeau.

Există multe modalități bune de a ne sprijini partenerii sau de a ne arăta interesul pentru viața lor. Acesta nu este unul dintre ele.

## DEZVOLTAREA ÎN RELAȚII

Atunci când oamenii se angajează într-o relație, întâlnesc un partener care este diferit de ei și nu au învățat cum să facă față diferențelor. Într-o relație bună, oamenii își dezvoltă aceste abilități și, pe măsură ce o fac, ambii parteneri cresc și relația se aprofundează. Dar pentru ca acest lucru să se întâmple, oamenii trebuie să simtă că sunt de aceeași parte.

Laura a fost norocoasă. Putea fi egocentrică și defensivă. Putea să țipe și să se îmbufneze. Dar James nu a luat-o niciodată personal și a simțit întotdeauna că ea era acolo pentru el atunci când avea nevoie de ea. Așa că, atunci când ea își ieșea din fire, el o calma și o făcea să discute cu el. Cu timpul, ea a învățat să sară peste țipete și bosumflare.

Pe măsură ce s-a creat o atmosferă de încredere, au devenit extrem de interesați de dezvoltarea celuilalt. James înființa o corporație, iar Laura a petrecut ore întregi cu el discutând despre planurile sale și despre unele dintre problemele pe care le întâmpina. Laura visase dintotdeauna să scrie cărți pentru copii. James a determinat-o să-și expună ideile și să scrie o primă schiță. El a îndemnat-o să contacteze pe cineva pe care îl cunoșteau și care era ilustrator. În contextul acestei relații, fiecare partener îl ajuta pe celălalt să facă

lucrurile pe care dorea să le facă și să devină persoana pe care dorea să fie.

Nu cu mult timp în urmă, vorbeam cu o prietenă despre părerea pe care unii oameni o au despre creșterea copiilor - că părinții nu fac prea multă diferență. Explicând acest punct de vedere, ea l-a comparat cu o relație de căsătorie: "Este ca și cum am fi parteneri într-o căsătorie. Fiecare vine în relație complet format și nu te aștepti să influențezi cine este partenerul".

"O, nu", am răspuns eu. "Pentru mine, scopul căsătoriei este să încurajezi dezvoltarea partenerului tău și ca el să o încurajeze pe a ta".

Prin asta nu mă refeream la un fel de My Fair Lady, în care încerci o transformare extremă a partenerilor, care apoi simt că nu sunt suficient de buni așa cum sunt. Mă refer la a-i ajuta pe parteneri, în cadrul relației, să-și atingă propriile obiective și să-și realizeze propriul potențial. Aceasta este mentalitatea de creștere în acțiune.

## PRIETENIE

Prietenii, ca și parteneriatele, sunt locuri în care avem șansa de a ne îmbunătăți reciproc dezvoltarea și de a ne valida reciproc. Ambele sunt importante. Prietenii își pot oferi unul altuia înțelepciunea și curajul de a lua decizii care să favorizeze creșterea, iar prietenii se pot reasigura reciproc de calitățile lor frumoase. În ciuda pericolelor de a lăuda trăsăturile, există momente în care avem nevoie de reasigurare în ceea ce ne privește: "Spune-mi că nu sunt o persoană rea pentru că m-am despărțit de prietenul meu". "Spune-mi că nu sunt proastă, chiar dacă am picat la examen".

De fapt, aceste ocazii ne oferă o șansă de a oferi sprijin și de a transmite un mesaj de creștere: "Ai dat relației respective tot ce ai avut timp de trei ani, iar el nu a făcut niciun efort pentru a îmbunătăți lucrurile. Cred că ai dreptate să mergi mai departe". Sau "Ce s-a întâmplat la acel examen? Ai înțeles materia? Ai studiat suficient? Crezi că ai nevoie de un meditator? Hai să vorbim despre asta".



Dar, ca în toate relațiile, nevoia oamenilor de a-și dovedi valoarea poate înclina balanța în direcția greșită. Sheri Levy a realizat un studiu care nu se referea la prietenie, dar care face o observație importantă și relevantă.

Levy a măsurat stima de sine a băieților adolescenți și apoi i-a întrebat cât de mult credeau în stereotipurile negative despre fete. De exemplu, cât de mult credeau ei că fetele sunt mai slabe la matematică sau că fetele sunt mai puțin raționale decât băieții? Apoi le-a măsurat din nou stima de sine.

Băieții care credeau în mentalitatea fixă au arătat o creștere a stimei de sine atunci când au aprobat stereotipurile. Gândul că fetele sunt mai proaste și mai împrăștiate i-a făcut să se simtă mai bine în pielea lor. (Băieții cu mentalitatea de creștere au fost mai puțin predispuși să fie de acord cu stereotipurile, dar chiar și atunci când au făcut-o, acest lucru nu le-a dat o creștere a ego-ului).

Această mentalitate poate să se amestece în relațiile de prietenie. Cu cât ești mai jos, cu atât mai bine mi se pare că este ideea.

Într-o zi, vorbeam cu un prieten drag și înțelept. Eram nedumerită de ce suportă comportamentul unora dintre prietenii ei. De fapt, eram nedumerită de ce avea chiar și acești prieteni. Una dintre ele se purta adesea iresponsabil; alta flirta fără rușine cu soțul ei. Răspunsul ei a fost că toată lumea are virtuți și defecte și că, într-adevăr, dacă ai căuta doar oameni perfecți, cercul tău social ar fi sărăcit. Totuși, exista un lucru pe care nu-l suporta: oamenii care o făceau să se simtă prost în pielea ei.

Îi cunoaștem cu toții pe acești oameni. Pot fi geniali, fermecători și amuzanți, dar după ce ai stat cu ei, te simți diminuat. Poate vă întrebați: "Oare îmi fac un număr?". Dar de multe ori sunt ei, încercând să se construiască pe ei înșiși prin stabilirea superiorității lor și a inferiorității tale. Ar putea fi prin faptul că vă denigrează în mod activ sau prin modul neglijent în care vă tratează. Oricum ar fi, sunteți un vehicul pentru (și o victimă a) confirmării valorii lor.

Am fost la petrecerea de cincizeci de ani a unei prietene, iar sora ei a ținut un discurs, se presupune că în onoarea ei. Sora ei a vorbit despre apetitul sexual insașiabil al prietenei mele și despre cât de norocoasă a fost că a găsit un bărbat mai tânăr cu care să se căsătorească și care să poată face față. "Totul în glumă bună", a avut grijă de aspectul, creierul și abilitățile de mamă ale prietenei mele. După acest omagiu, mi-am amintit brusc de zicala "Cu astfel de prieteni, nu ai nevoie de dușmani".

Este greu să realizezi când prietenii nu-ți doresc binele. Într-o noapte am avut cel mai frumos vis. Cineva, o persoană pe care o cunoșteam bine, a intrat în casa mea și mi-a luat, unul câte unul, toate bunurile mele de preț. În vis puteam vedea ce se întâmpla, dar nu puteam vedea cine era. La un moment dat, l-am rugat pe intrus: "Nu poți să o lași pe asta, te rog, înseamnă mult pentru mine?". Dar persoana a continuat să ia tot ce avea valoare. A doua zi dimineață mi-am dat seama cine era și ce însemna. În ultimul an, un prieten apropiat apelase în mod constant la mine pentru a-l ajuta cu munca sa. L-am obligat. Era foarte stresat și, la început, am fost bucuros să îmi folosesc toate abilitățile pe care le aveam în beneficiul lui. Dar era nesfârșit, nu era reciproc și, pe deasupra, m-a pedepsit pentru asta: "Să nu crezi că ai putea face vreodată o muncă atât de bună. Poți să mă ajuți să îmi șlefuiesc munca, dar nu ai putea fi niciodată atât de creativă". Avea nevoie să mă reducă pentru a nu se simți unul în minus. Visul meu mi-a spus că era timpul să trag linie.

Mi-e teamă că, în mentalitatea fixă, am fost și eu un vinovat. Nu cred că am pus oamenii la pământ, dar când ai nevoie de validare, te folosești de oameni pentru asta. Odată, când eram student absolvent, luam trenul spre New York și am stat lângă un om de afaceri foarte drăguț. După părerea mea, am stat de vorbă în mod plăcut pe parcursul călătoriei de o oră și jumătate, dar la sfârșit mi-a spus: "Îți mulțumesc că mi-ai povestit despre tine". M-a impresionat cu adevărat. El era validatorul de vise - chipeș, inteligent, de succes. Și pentru asta îl folosisem. Nu arătasem niciun interes față de el ca persoană, ci doar față de el ca oglindă a excelenței mele. Din fericire

pentru mine, ceea ce mi-a reflectat el a fost o lecție mult mai valoroasă.

Înțelepciunea convențională spune că știi cine îți sunt prietenii în momentele de nevoie. Și, bineînțeles, acest punct de vedere are merite. Cine îți va fi alături zi de zi atunci când ai probleme? Cu toate acestea, uneori, o întrebare și mai dificilă este: La cine poți apela atunci când se întâmplă lucruri bune? Atunci când îți găsești un partener minunat. Când primești o ofertă de muncă sau o promovare excelentă. Când copilul tău se descurcă bine. Cine s-ar bucura să audă acest lucru?

Eșecurile și nenorocirile tale nu amenință stima de sine a altora. Din punct de vedere egoist, este ușor să fii înțelegător cu cineva aflat în nevoie. Atuurile și succesele tale sunt cele care reprezintă probleme pentru persoanele care își trag stima de sine din superioritate.

## SHYNESS

Într-un fel, timiditatea este reversul a ceea ce am vorbit. Am analizat persoanele care se folosesc de alții pentru a se înălța. Persoanele timide se tem că ceilalți îi vor doborî. Adesea se tem că vor fi judecați sau stânjeniți în situații sociale.

Timiditatea îi poate împiedica pe oameni să-și facă prieteni și să dezvolte relații. Atunci când se află cu persoane noi, persoanele timide raportează că se simt anxioase, că le bate inima, se înroșesc, evită contactul vizual și pot încerca să pună capăt interacțiunii cât mai curând posibil. Sub toate acestea, persoanele timide pot fi minunate și interesante, dar adesea nu pot arăta acest lucru cu cineva nou. Și ei știu asta.

Ce ne poate învăța mentalitatea despre timiditate? Jennifer Beer a studiat sute de oameni pentru a afla. Ea a măsurat mentalitatea oamenilor, le-a evaluat timiditatea și apoi i-a adus împreună, câte doi, pentru a obține

cunoscut. Totul a fost filmat, iar mai târziu, evaluatori instruiți au vizionat filmul și au evaluat interacțiunile.

Beer a descoperit, în primul rând, că persoanele cu mentalitate fixă sunt mai predispuse să fie timide. Acest lucru are sens. Mentalitatea fixă te face să fii preocupat de judecată, iar acest lucru te poate face mai conștient de tine însuși și mai anxios. Dar existau o mulțime de persoane timide cu ambele mentalități, iar când i-a analizat mai atent, a descoperit ceva și mai interesant.

Timiditatea a dăunat interacțiunilor sociale ale persoanelor cu mentalitate fixă, dar nu a dăunat relațiilor sociale ale persoanelor cu mentalitate de creștere. Evaluările observatorilor au arătat că, deși atât persoanele timide cu mentalitate fixă, cât și cele cu mentalitate de creștere au părut foarte nervoase în primele cinci minute ale interacțiunii, după aceea persoanele timide cu mentalitate de creștere au dat dovadă de abilități sociale mai mari, au fost mai simpatice și au creat o interacțiune mai plăcută. De fapt, au început să arate exact ca persoanele care nu sunt timide.

Acest lucru s-a întâmplat din motive întemeiate. În primul rând, persoanele timide și cu spirit de creștere au privit situațiile sociale ca pe niște provocări. Chiar dacă se simțeau neliniștiți, ei au salutat în mod activ șansa de a cunoaște pe cineva nou. În schimb, persoanele timide fixe au vrut să evite să întâlnească pe cineva care ar putea fi mai abil din punct de vedere social decât ele. Ei au spus că erau mai îngrijorați de posibilitatea de a face greșeli. Așadar, persoanele cu mentalitate fixă și cele cu mentalitate de creștere au înfruntat situația cu atitudini diferite. Una a îmbrățișat provocarea, iar cealaltă s-a temut de risc.

Înarmați cu aceste atitudini diferite, persoanele timide cu mentalitate de creștere s-au simțit mai puțin timide și mai puțin nervoase pe măsură ce interacțiunea a continuat, dar persoanele timide cu mentalitate fixă au continuat să fie nervoase și au continuat să facă lucruri mai ciudate din punct de vedere social, cum ar fi evitarea contactului vizual sau încercarea de a evita să vorbească.

Puteți vedea cum aceste modele diferite ar afecta faptul de a vă face prieteni. Persoanele timide cu mentalitate de creștere își controlează timiditatea. Ies în oraș și întâlnesc oameni noi și, după ce nervii lor se liniștesc, relațiile lor decurg normal. Timiditatea nu îi tiranizează.

Dar pentru persoanele cu mentalitate fixă, timiditatea preia controlul. Aceasta îi ține departe de situațiile sociale cu oameni noi, iar atunci când sunt în ele, nu pot lăsa garda jos și nu pot renunța la temerile lor.

Scott Wetzler, terapeut și profesor de psihiatrie, face un portret al clientului său, George, o imagine a unei persoane timide cu mentalitate fixă. George era incredibil de timid, mai ales cu femeile. Era atât de dornic să pară cool, spiritual și încrezător - și atât de îngrijorat că va părea prea dornic și inept - încât îngheța și se purta rece. Când atractiva lui colegă de serviciu Jean a început să flirteze cu el, a devenit atât de agitat încât a început să o evite. Apoi, într-o zi, ea l-a abordat într-o cafenea din apropiere și i-a sugerat drăguț să o invite să i se alăture. Când nu s-a putut gândi la un răspuns inteligent pentru a o impresiona, el i-a răspuns: "Nu contează pentru mine dacă stai jos sau nu".

George, ce făceai? Încearca să se protejeze de respingere - încercând să nu pară prea interesat. Și încerca să pună capăt acestei situații jenante. Într-un mod ciudat, a reușit. Cu siguranță nu părea prea interesat, iar interacțiunea s-a încheiat curând, Jean plecând de acolo foarte repede. Era la fel ca oamenii din studiul lui Jennifer Beer, controlat de teama sa de judecata socială și împiedicat să intre în contact. Wetzler l-a ajutat încet-încet pe George să treacă peste concentrarea sa exclusivă asupra faptului de a fi judecat. Jean, a ajuns să vadă, nu voia să îl judece și să îl umilească, ci încerca să îl cunoască. Odată cu schimbarea accentului de la a fi judecat la a dezvolta o relație, George a reușit în cele din urmă să îi ofere reciprocitate. În ciuda anxietății sale, s-a apropiat de Jean, și-a cerut scuze pentru comportamentul său nepoliticos și a invitat-o la masă. Ea a acceptat. Mai mult, ea nu era nici pe departe la fel de critică, așa cum se temea.

## BĂTĂUȘI ȘI VICTIME: RĂZBUNAREA REVIZUITĂ

Ne întoarcem la respingere, pentru că nu doar în relațiile amoroase oamenii se confruntă cu respingeri teribile. Se întâmplă în fiecare zi în școli. Începând din școala primară, unii copii sunt victime. Sunt ridiculizați, chinuiți și bătuți, nu pentru ceva ce au făcut rău. Poate fi pentru personalitatea lor mai timidă, pentru felul în care arată, pentru trecutul lor sau pentru cât de deștepți sunt (uneori nu sunt suficient de deștepți; alteori sunt prea deștepți). Poate fi o întâmplare zilnică care face viața un coșmar și introduce ani de depresie și furie.

Pentru a înrăutăți situația, școlile nu fac nimic în această privință. Acest lucru se datorează faptului că, de cele mai multe ori, se face de parte de ochii profesorilor sau pentru că este făcută de elevii favoriți ai școlii, cum ar fi sportivii. În acest caz, poate fi vorba de

victimele, nu bătăușii, care sunt considerați a fi copiii problemă sau inadaptați.

Ca societate, până de curând, am acordat puțină atenție. Apoi au apărut împușcăturile din școli. La Columbine, cea mai cunoscută, ambii băieți fuseseră hărțuiți fără milă ani de zile. O colegă victimă a hărțuirii descrie ceea ce au îndurat în liceul lor.

Pe coridoare, sportivii împingeau copiii în dulapuri și le spuneau nume umilitoare în timp ce toată lumea râdea de spectacol. La masa de prânz, sportivii arunca pe podea tăvile cu mâncare ale victimelor lor, le făceau să se împiedice sau le aruncau cu mâncare. În timp ce victimele mâncau, acestea erau împinse pe masă din spate. Apoi, în vestiare, înainte de ora de sport, bătăușii îi băteau pe copii pentru că profesorii nu erau prin preajmă.

Cine sunt bătăușii?

Hărțuirea înseamnă să judeci. Este vorba despre a stabili cine este mai demn sau mai important. Copiii mai puternici îi judecă pe cei mai puțin puternici. Îi judecă ca fiind ființe umane mai puțin valoroase și le dau peste nas în fiecare zi. Și este clar ce obțin bătăușii din asta.

La fel ca băieții din studiul lui Sheri Levy, ei primesc o creștere a stimei de sine. Nu că bătașii au o stimă de sine scăzută, dar judecarea și înjosirea celorlalți le poate oferi o creștere a stimei de sine. Bătașii câștigă, de asemenea, statut social din acțiunile lor. Ceilalți îi pot admira și îi pot judeca ca fiind cool, puternici sau amuzanți. Sau se pot teme de ei. Oricum ar fi, ei și-au îmbunătățit statutul.

Există o mare doză de gândire cu mentalitate fixă la bătași: Unii oameni sunt superiori și alții sunt inferiori. Iar bătașii sunt judecătorii. Eric Harris, unul dintre atacatorii de la Columbine, a fost ținta lor perfectă. Avea o malformație toracică, era scund, era pasionat de calculatoare și era un străin, nu era din Colorado. L-au judecat fără milă.

### Victimele și răzbunarea

Mentalitatea fixă poate juca, de asemenea, un rol în modul în care victima reacționează la bullying. Atunci când oamenii se simt profund judecați de o respingere, impulsul lor este să se simtă prost în legătură cu ei înșiși și să se dezlănțuie cu amărăciune. Ei au fost reduși cu cruzime și doresc să reducă la rândul lor. În studiile noastre, am văzut oameni perfect normali - copii și adulți - care răspund la respingere cu fantezii violente de răzbunare.

Adulți foarte bine educați și funcționali, după ce ne povestesc despre o respingere sau o trădare gravă, spun și vor să spună: "Îl voiam mort" sau "Aș fi putut cu ușurință să o strâng de gât".

Când auzim despre acte de violență în școli, ne gândim de obicei că doar copiii răi din familii rele ar putea lua problema în propriile mâini. Dar este uimitor cât de repede se gândesc copiii obișnuiți, obișnuiți, cu o mentalitate fixă, la răzbunări violente.

Le-am dat elevilor de clasă a opta din una dintre școlile noastre preferate un scenariu despre bullying pentru a-l citi. Le-am cerut să-și imagineze că li se întâmplă lor.

Este un nou an școlar și lucrurile par să meargă destul de bine. Dintr-o dată, niște copii populari încep să te tachineze și să te jignească. La început, nu te gândești la asta - se mai întâmplă. Dar continuă. În fiecare zi te urmăresc, te batjocoresc, râd de ceea ce porți, râd de cum arăți, îți spun că ești un ratat - în fața tuturor. În fiecare zi.

Apoi i-am rugat să scrie despre ce ar gândi și ce ar face sau ar vrea să facă.

În primul rând, elevii cu mentalitate fixă au luat incidentul mai personal. Ei au spus: "Aș crede că sunt un nimeni și că nimeni nu mă place". Sau "Aș crede că sunt prost, ciudat și neadaptat".

Apoi au vrut să se răzbune violent, spunând că vor exploda de furie pe ei, le vor sparge fața sau îi vor călca cu mașina. Ei au fost foarte de acord cu afirmația: "Scopul meu numărul unu ar fi să mă răzbun."

Ei fuseseră judecați și voiau să fie judecați la rândul lor. Asta au făcut Eric Harris și Dylan Klebold, atacatorii de la Columbine. Au judecat la rândul lor. Timp de câteva ore lungi și teribile, au decis cine va trăi și cine va muri.

În studiul nostru, elevii cu mentalitate de creștere nu au fost atât de predispuși să vadă hărțuirea ca pe o reflectare a ceea ce erau. În schimb, ei au văzut-o ca pe o problemă psihologică a agresorilor, o modalitate prin care aceștia să obțină un statut sau să-și încarce stima de sine: "M-aș gândi că motivul pentru care mă deranjează este probabil că are probleme acasă sau la școală cu notele." Sau "Trebuie să aibă o viață - nu doar să se simtă bine dacă mă face să mă simt rău".

Planul lor a fost adesea conceput pentru a-i educa pe bătauși: "Aș vorbi cu adevărat cu ei. Le-aș pune întrebări (de ce spun toate aceste lucruri și de ce îmi fac toate astea)." Sau "Aș confrunta persoana și aș discuta problema; aș simți că aș încerca să îi ajut să vadă că nu sunt amuzanți."



Elevii cu mentalitate de creștere au fost, de asemenea, foarte de acord că: "Aș vrea să îi iert în cele din urmă" și "Obiectivul meu numărul unu ar fi să îi ajut să devină oameni mai buni". Este

îndoielnic dacă ar reuși să reformeze personal sau să educe bătaușii hotărâți. Cu toate acestea, aceștia sunt cu siguranță primii pași mai constructivi decât să-i calce în picioare.

Brooks Brown, coleg de clasă cu Eric Harris și Dylan Klebold, a fost hărțuit din clasa a treia încoace. A suferit enorm, dar nu a căutat răzbunare. El a respins mentalitatea fixă și dreptul oamenilor de a-i judeca pe ceilalți, ca în "Eu sunt jucător de fotbal și, prin urmare, sunt mai bun decât tine". Sau "Sunt un jucător de baschet ..... tocilari patetici ca tine nu sunt la nivelul meu".

Mai mult decât atât, a adoptat în mod activ o mentalitate de creștere. În propriile sale cuvinte, "Oamenii au potențialul de a se schimba". Poate chiar și Eric Harris, liderul mai deprimat și mai ostil al împușcăturilor. Brown avusese o dispută foarte serioasă cu Eric Harris cu câțiva ani înainte, dar în ultimul lor an de liceu, Brown a oferit un armistițiu. "I-am spus că m-am schimbat foarte mult din acel an ... și că speram să simtă același lucru despre el însuși". Brooks a continuat spunând că, dacă va constata că Eric nu s-a schimbat, se poate retrage oricând. "Cu toate acestea, dacă s-a maturizat, de ce să nu-i dăm șansa de a o dovedi?".

Brooks nu a renunțat. El încă vrea să schimbe oamenii. Vrea să trezească lumea la problema hărțuirii și vrea să ajungă la victime și să le facă să renunțe la fanteziile lor violente. Așa că a lucrat pentru regizorul Michael Moore la filmul *Bowling for Columbine* și a înființat un site web inovator unde copiii hărțuiți pot comunica între ei și pot învăța că răspunsul nu este să ucidă. "Este să-ți folosești mintea și să îmbunătățești lucrurile."

Brooks, ca și mine, nu îi vede pe trăgători ca pe niște oameni care sunt o lume aparte față de ceilalți. Prietenul său, Dylan Klebold, spune el, a fost cândva un copil obișnuit dintr-o familie bună, cu părinți iubitori și implicați. De fapt, el avertizează: "Putem sta

deoparte și să-i numim pe trăgători "monștri bolnavi, complet diferiți de noi" . . . Sau putem accepta faptul că există mai mulți Eric și Dylans acolo, care sunt încet-încet conduși ... pe aceeași cale".

Chiar dacă o victimă nu are o mentalitate fixă la început, hărțuirea prelungită o poate insufla. Mai ales dacă ceilalți stau deoparte și nu fac nimic, sau chiar se alătură. Victimele spun că, atunci când sunt batjocorite și înjosite și nimeni nu le ia apărarea, încep să creadă că o merită. Încep să se judece pe ei înșiși și să creadă că sunt inferiori.

Bătăușii judecă. Victimele acceptă. Uneori rămâne în interior și poate duce la depresie și sinucidere. Uneori explodează în violență.

Ce se poate face?

De obicei, copiii singuri nu îi pot opri pe bătăuși, mai ales atunci când aceștia atrag un grup de susținători. Dar școala poate - prin schimbarea mentalității școlare.

Culturile școlare promovează adesea, sau cel puțin acceptă, mentalitatea fixă. Acceptă faptul că unii copii se simt superiori celorlalți și se simt îndreptățiți să se ia de ei. De asemenea, consideră că unii copii sunt inadaptați pe care nu pot face mare lucru pentru a-i ajuta.

Dar unele școli au reușit să reducă dramatic numărul de cazuri de hărțuire prin combaterea atmosferei de judecată și crearea unei atmosfere de colaborare și autodepășire. Stan Davis, terapeut, consilier școlar și consultant, a dezvoltat un program anti-bullying care funcționează. Bazându-se pe munca lui Dan Olweus, un cercetător din Norvegia, programul lui Davis îi ajută pe agresori să se schimbe, sprijină victimele și îi împuternicește pe spectatorii care trec prin zonă să vină în ajutorul victimei. În câțiva ani, în școala sa, hărțuirea fizică a scăzut cu 93%, iar tachinările au scăzut cu 53%.

Darla, elevă în clasa a treia, era supraponderală, stângace și "plângăcioasă". Era o țintă atât de bună încât jumătate din clasă o hărțuia, lovind-o și jignind-o zilnic - și câștigând astfel aprobarea

celorlalți. Câțiva ani mai târziu, datorită programului lui Davis, hărțuirea a încetat. Darla învățase abilități sociale mai bune și chiar avea prieteni. Apoi, Darla a mers la școala gimnazială și, după un an, s-a întors pentru a raporta ce se întâmplase. Colegii ei de clasă din școala primară o văzuseră. Au ajutat-o să își facă prieteni și au protejat-o de noii ei colegi atunci când au vrut să o hărțuiască.

De asemenea, Davis reușește să-i schimbe pe bătauși. De fapt, unii dintre copiii care s-au grăbit să o sprijine pe Darla în gimnaziu erau aceiași care o agresaseră mai devreme. Ceea ce face Davis este următorul lucru. În primul rând, în timp ce aplică o disciplină consecventă, el nu îl judecă pe bătauș ca persoană. Nici o critică nu este îndreptată spre trăsături. În schimb, el îi face să se simtă plăcuți și bineveniți la școală în fiecare zi.

Apoi laudă fiecare pas în direcția bună. Dar, din nou, el nu laudă persoana, ci elogiind efortul acesteia. "Am observat că te-ai ținut departe de certuri. Asta îmi spune că lucrezi pentru a te înțelege cu oamenii." Puteți vedea că Davis îi conduce pe elevi direct către mentalitatea de creștere. El îi ajută să vadă acțiunile lor ca parte a unui efort de îmbunătățire. Chiar dacă schimbarea nu a fost intenționată din partea bătaușilor, aceștia pot încerca acum să o facă.

Stan Davis a încorporat în programul său munca noastră despre laudă, critică și mentalități, și a funcționat. Aceasta este o scrisoare pe care am primit-o de la el.

Dragă Dr. Dweck:

Cercetarea dumneavoastră a schimbat radical modul în care lucrez cu studenții. Văd deja rezultate pozitive în urma utilizării diferite a limbajului pe care îl folosesc pentru a le oferi feedback tinerilor. Anul viitor, întreaga noastră școală se va lansa într-o inițiativă pentru a crește motivația elevilor pe baza feedback-ului [de creștere].

Al

dumneavo astră, Stan

Davis

Haim Ginott, renumitul psiholog pentru copii, arată, de asemenea, cum pot profesorii să îi îndepărteze pe cei care îi agresează de la judecată și să îi îndrepte spre îmbunătățire și compasiune. Iată o scrisoare a unei învățătoare către un bățuș de opt ani din clasa ei. Observați că ea nu insinuează că este o persoană rea și își arată respectul făcând referire la conducerea lui, folosind cuvinte mari și cerându-i sfatul.

Dragă Jay,

Mama lui Andy mi-a spus că fiul ei a fost făcut foarte nefericit în acest an. Înjurăturile și ostracizarea l-au lăsat trist și singur. Mă simt îngrijorată de această situație. Experiența dvs. ca lider în clasa dvs. vă face o persoană la care aș putea apela pentru sfaturi. Apreciez capacitatea dumneavoastră de a simpatiza cu cei care suferă. Te rog să-mi scrii sugestiile tale despre cum îl putem ajuta pe Andy.

Cu

sinceritate, profesorul

dumneavoas tră.

Într-un articol din New York Times despre hărțuire, Eric Harris și Dylan Klebold sunt numiți "doi adolescenți inadaptați". Este adevărat. Ei nu se potriveau. Dar nu auzi niciodată că bătașii sunt numiți inadaptați. Pentru că nu erau. Ei se potriveau perfect. De fapt, ei au definit și condus cultura școlii.

Ideea că unii oameni au dreptul de a-i brutaliza pe alții nu este una sănătoasă. Stan Davis subliniază că, în calitate de societate, am respins ideea că oamenii au dreptul să brutalizeze negrii și să hărțuiască femeile. De ce acceptăm ideea că oamenii au dreptul de a ne brutaliza copiii?

Făcând acest lucru, îi insultăm și pe agresori. Le spunem că nu credem că sunt capabili de mai mult și ratăm șansa de a-i ajuta să devină mai mult.

### Dezvoltă-ți mentalitatea

■ După o respingere, vă simțiți judecat, amărât și răzbunător? Sau vă simțiți rănit, dar cu speranța de a ierta, de a învăța și de a merge mai departe? Gândiți-vă la cea mai gravă respingere pe care ați avut-o vreodată. Intrați în contact cu toate sentimentele și vedeți dacă o puteți privi dintr-o mentalitate de creștere. Ce ați învățat din ea? Te-a învățat ceva despre ceea ce vrei și ce nu vrei în viața ta? Te-a învățat lucruri pozitive care ți-au fost utile în relațiile ulterioare? Poți să ierți acea persoană și să-i urezi succes? Poți să renunți la amărăciune?

■ Imaginează-ți relația ta de dragoste ideală. Implică o compatibilitate perfectă - fără dezacorduri, fără compromisuri, fără muncă grea? Vă rog să vă mai gândiți o dată. În fiecare relație apar probleme. Încercați să le vedeți dintr-o mentalitate de creștere: Problemele pot fi un vehicul pentru a dezvolta o mai mare înțelegere și intimitate. Permiteți-i partenerului dvs. să își expună diferențele, ascultați cu atenție și discutați-le cu răbdare și atenție. S-ar putea să fiți surprins de apropierea pe care o creează acest lucru.

■ Ești un blamator ca mine? Nu este bine pentru o relație să dai vina pe partenerul tău pentru tot ce se întâmplă. Creați-vă propriul Maurice și dați vina pe el în schimb. Mai bine încă, lucrează pentru a te vindeca de nevoia de a da vina pe tine. T receți dincolo de a vă gândi tot timpul la vină și la blamare. Gândește-te că și eu încerc să fac asta.

■ Ești timid? Atunci aveți nevoie de o mentalitate de creștere. Chiar dacă nu vă vindecă timiditatea, vă va ajuta să nu vă strice interacțiunile sociale. Data viitoare când vă aventurați într-o situație socială, gândiți-vă la aceste

lucruri: cum că abilitățile sociale sunt lucruri pe care le puteți îmbunătăți și cum că interacțiunile sociale sunt pentru învățare și plăcere, nu pentru judecată. Continuați să exersați acest lucru.

## Capitolul 7

# PĂRINȚI, PROFESORI ȘI ANTRENORI: DE UNDE VIN MENTALITĂȚILE?

Niciun părinte nu se gândește: "Mă întreb ce pot face astăzi pentru a-mi submina copiii, pentru a le submina efortul, pentru a-i îndepărta de învățare și pentru a le limita realizările". Bineînțeles că nu. Ei se gândesc: "Aș face orice, aș da orice, pentru ca copiii mei să aibă succes". Cu toate acestea, multe dintre lucrurile pe care le fac au efect de bumerang. Judecățile lor ajutătoare, lecțiile lor, tehnicile lor de motivare trimit adesea un mesaj greșit.

De fapt, fiecare cuvânt și fiecare acțiune pot transmite un mesaj. Le spune copiilor - sau elevilor, sau sportivilor - cum să gândească despre ei înșiși. Poate fi un mesaj de mentalitate fixă care spune: Tu ai trăsături permanente și eu le judec. Sau poate fi un mesaj de creștere a mentalității care spune: "Ai niște trăsături permanente și te judec: Ești o persoană în curs de dezvoltare și mă angajez să te dezvolt.

Este remarcabil cât de sensibili sunt copiii la aceste mesaje și cât de preocupați sunt de ele. Haim Ginott, înțeleptul în materie de educație a copiilor din anii '50 până în anii '70, povestește acest lucru. Bruce, în vârstă de cinci ani, a mers cu mama sa la noua grădiniță. Când au ajuns, Bruce s-a uitat la tablourile de pe perete și a întrebat: "Cine a făcut tablourile astea urâte?". Mama lui s-a grăbit să-l corecteze: "Nu este frumos să numești tablouri urâte când sunt atât de frumoase". Dar învățătoarea lui știa exact la ce se referea. "Aici", a spus ea, "nu trebuie să pictezi tablouri frumoase. Poți picta tablouri răutăcioase dacă ai chef". Bruce i-a aruncat un zâmbet larg. Ea îi răspunsese la adevărata lui întrebare: Ce se întâmplă cu un băiat care nu pictează bine?

Apoi, Bruce a văzut o mașină de pompieri stricăță. A ridicat-o și a întrebat pe un ton justițiar: "Cine a stricat mașina asta de pompieri?". Din nou, mama lui s-a grăbit să intervină: "Ce importanță are pentru tine cine a stricat-o? Tu nu cunoști pe nimeni de aici". Dar profesorul a înțeles. "Jucăriile sunt pentru joacă", i-a spus ea. "Uneori se strică. Se mai întâmplă." Din nou, întrebarea lui a primit răspuns: Ce se întâmplă cu băieții care sparg jucării?

Bruce i-a făcut cu mâna mamei sale și a plecat să înceapă prima zi de grădiniță. Acesta nu era un loc în care urma să fie judecat și etichetat.

Știți, nu ne depășim niciodată sensibilitatea la aceste mesaje. Cu câțiva ani în urmă, eu și soțul meu am petrecut două săptămâni în Provence, în sudul Franței. Toată lumea a fost minunată cu noi - foarte amabilă și foarte generoasă. Dar în ultima zi, am mers cu mașina în Italia pentru a lua prânzul. Când am ajuns acolo și am găsit un mic restaurant de familie, au început să-mi curgă lacrimi pe față. M-am simțit atât de hrănită. I-am spus lui David: "Știi, în Franța, când sunt drăguți cu tine, te simți ca și cum ai fi trecut un test. Dar în Italia, nu există niciun test".

Părinții și profesorii care transmit mesaje cu mentalitate fixă sunt ca Franța, iar părinții și profesorii care transmit mesaje cu mentalitate de creștere sunt ca Italia.

Să începem cu mesajele pe care părinții le trimit copiilor lor - dar, știți, sunt și mesaje pe care profesorii le pot trimite elevilor lor sau antrenorii le pot trimite sportivilor lor.

## PĂRINȚII (ȘI PROFESORII): MESAJE DESPRE SUCCES ȘI EȘEC

### Mesaje despre succes

Ascultați mesajele din următoarele exemple: "Ai

învățat asta atât de repede! Ești atât de inteligent!"

"Uită-te la acest desen. Martha, este următorul Picasso sau ce?"

"Ești atât de genial, încât ai luat un 10 fără să înveți!"

Dacă sunteți ca majoritatea părinților, le auziți ca pe niște mesaje de susținere și de creștere a stimei. Dar ascultați mai atent. Vedeți dacă puteți auzi un alt mesaj. Este cel pe care îl aud copiii:

Dacă nu învăț ceva repede, nu sunt deștept.

Nu ar trebui să încerc să desenez ceva greu, altfel vor vedea că nu sunt un Picasso. Mai bine mă las de învățat, altfel nu vor crede că sunt genial.

De unde știu eu asta? Vă amintiți capitolul 3, când mă gândeam la toate laudele pe care părinții le făceau copiilor lor în speranța de a încuraja încrederea și reușita? Ești atât de deștept. Ești atât de talentat. Ești un atlet înnăscut. Și m-am gândit, stai puțin. Nu cumva copiii cu mentalitate fixă - copiii vulnerabili - sunt obsedați de asta? Nu cumva faptul că insistăm asupra inteligenței sau talentului nu i-ar face pe copii - pe toți copiii - și mai obsedați de asta?

De aceea ne-am propus să studiem acest lucru. După șapte experimente cu sute de copii, am avut unele dintre cele mai clare rezultate pe care le-am văzut vreodată: Lăudarea inteligenței copiilor dăunează motivației și performanțelor lor.



Cum se poate așa ceva? Nu le place copiilor să fie lăudați?

Da, copiii iubesc laudele. Și, în special, le place să fie lăudați pentru inteligența și talentul lor. Aceasta le dă într-adevăr un impuls, o strălucire specială - dar numai pentru moment. În momentul în care întâmpină o piedică, încrederea lor se duce pe fereastră și motivația lor atinge fundul sacului. Dacă succesul înseamnă că sunt deștepți, atunci eșecul înseamnă că sunt proști. Aceasta este mentalitatea fixă.

Iată vocea unei mame care a văzut efectele laudelor bine intenționate la adresa inteligenței:

Vreau să vă împărtășesc experiența mea reală. Sunt mama unui elev foarte inteligent de clasa a cincea. Obține în mod constant scoruri în percentilul 99 la testele școlare standardizate la matematică, limbă și științe, dar a avut unele probleme foarte reale de "valoare de sine". Soțul meu, care este, de asemenea, o persoană inteligentă, a simțit că părinții lui nu au apreciat niciodată intelectul și a supracompensat cu fiul nostru încercând să-l laude pentru că "este inteligent". În ultimii ani, am suspectat că acest lucru a cauzat o problemă, deoarece fiul meu, deși excelează cu ușurință la școală, este reticent în a se ocupa de lucrări sau proiecte mai dificile (exact așa cum arată studiile dumneavoastră), deoarece atunci ar crede că nu este inteligent. El își proiectează o părere exagerată despre abilitățile sale și pretinde că poate avea performanțe mai bune decât alții (atât din punct de vedere intelectual, cât și în activități fizice), dar nu va încerca astfel de activități, pentru că, desigur, în cazul unui eșec ar fi distrus.

Și iată vocea unuia dintre studenții mei de la Columbia reflectând asupra istoriei sale:

Îmi amintesc că eram adesea lăudat mai degrabă pentru inteligența mea decât pentru eforturile mele și, încet, dar sigur, am dezvoltat o aversiune față de provocările dificile. Cel mai surprinzător este faptul că acest lucru s-a extins dincolo de provocările academice și chiar de cele sportive și la provocările emoționale. Aceasta a fost cea mai

mare dizabilitate de învățare a mea - această tendință de a vedea performanța ca pe o reflecție a caracterului și, dacă nu puteam realiza ceva imediat, să evit acea sarcină sau să o tratez cu dispreț.

Știu, pare aproape imposibil să rezisti la acest tip de laudă. Vrem ca cei dragi să știe că îi prețuim și că le apreciem succesele. Chiar și eu am căzut în această capcană.

Într-o zi am venit acasă și soțul meu, David, a rezolvat o problemă foarte dificilă la care ne gândeam de ceva vreme. Înainte de a mă putea opri, am scăpat din gură: "Ești genial!" Inutil să mai spun că am fost îngrozită de ceea ce făcusem și, în timp ce privirea de groază mi se răspândea pe față, el s-a grăbit să mă liniștească. "Știu că ai vrut să spui asta în cel mai "maturizant mod". Că am căutat strategii, am continuat, am încercat tot felul de soluții și, în cele din urmă, am reușit să mă descurc."

"Da", am spus, zâmbind dulce, "exact asta am vrut să spun".

Părinții cred că le pot oferi copiilor încredere permanentă - ca pe un cadou - lăudându-le creierul și talentul. Acest lucru nu funcționează și, de fapt, are efectul opus. Îi face pe copii să se îndoiască de ei înșiși de îndată ce ceva este greu sau ceva merge prost. Dacă părinții vor să le ofere copiilor lor un cadou, cel mai bun lucru pe care îl pot face este să îi învețe pe copii să iubească provocările, să fie intrigati de greșeli, să se bucure de efort, să caute noi strategii și să continue să învețe. În acest fel, copiii lor nu trebuie să fie sclavi laudelor. Ei vor avea o modalitate pe tot parcursul vieții de a-și construi și repara propria încredere.

## TRIMITEREA DE MESAJE DESPRE PROCES ȘI CREȘTERE

Deci, care este alternativa la laudarea talentului sau a inteligenței? Asigurările lui David ne dau un indiciu. Unul dintre studenții mei ne spune mai multe:

Am mers acasă în acest weekend și am găsit-o pe sora mea de 12 ani extaziată de școală. Am întrebat-o de ce era atât de încântată și

mi-a spus: "Am luat 102 la testul de studii sociale!". Am auzit-o repetând această frază de încă vreo cinci ori în acel weekend. În acel moment am decis să aplic ceea ce am învățat în clasă la această situație din viața reală. În loc să-i laud inteligența sau nota, i-am pus întrebări care au făcut-o să reflecteze asupra efortului depus în studiu și asupra modului în care s-a îmbunătățit față de anul precedent. Anul trecut, notele ei au scăzut din ce în ce mai mult pe măsură ce avansa anul, așa că am considerat că era important să intervin și să o îndrum în direcția corectă la începutul acestui an.

Înseamnă asta că nu ne putem lăuda copiii cu entuziasm atunci când fac ceva mareț? Ar trebui să încercăm să ne stăpânim admirația față de succesele lor? Nu, deloc. Înseamnă doar că ar trebui să ne ținem departe de o anumită un fel de laudă - lauda care le judecă inteligența sau talentul. Sau laude care implică faptul că suntem mândri de ei pentru inteligența sau talentul lor, mai degrabă decât pentru munca depusă.

Îi putem aprecia oricât de mult dorim pentru procesul orientat spre creștere - ceea ce au realizat prin practică, studiu, perseverență și strategii bune. Și îi putem întreba despre munca lor într-un mod care să recunoască și să arate interes față de eforturile și alegerile lor.

"Ai studiat cu adevărat pentru test și îmbunătățirea ta se vede. Ai recitat materialul de mai multe ori, l-ai subliniat și te-ai testat pe tine însuși. Chiar a funcționat!" "Îmi place

modul în care ai încercat tot felul de strategii la acea problemă de matematică până când ai reușit în cele din urmă să o rezolvi. Te-ai gândit la o mulțime de moduri diferite de a o face și ai găsit-o pe cea care a funcționat!"

"Îmi place că te-ai apucat de acel proiect provocator pentru ora de științe. Va fi nevoie de multă muncă - cercetarea, proiectarea aparatului, cumpărarea pieselor și construirea lui. Băiete, vei învăța o mulțime de lucruri minunate."

"Știu că școala obișnuia să fie ușoară pentru tine și că te simțeai mereu ca un copil deștept. Dar adevărul este că nu-ți foloseai creierul la maxim. Sunt foarte încântată de modul în care te străduiești acum și te străduiești să înveți lucruri dificile."

"Acea temă a fost atât de lungă și de implicată. Chiar admir modul în care te-ai concentrat și ai terminat-

o." "Această imagine are atât de multe culori frumoase. Spune-mi despre ele."

"Te-ai gândit atât de mult la acest eseu. Mă face să-l înțeleg pe Shakespeare într-un mod nou."

"Pasiunea pe care ai pus-o în acea piesă de pian îmi dă un adevărat sentiment de bucurie. Cum te simți când o

cânti?" Ce spuneți despre un elev care a muncit din greu și nu s-a descurcat bine?

"Mi-a plăcut efortul pe care l-ai depus, dar hai să mai lucrăm împreună și să ne dăm seama ce anume nu înțelegi."

"Cu toții avem curbe de învățare diferite. S-ar putea să vă ia mai mult timp să vă prindeți și să vă simțiți confortabil cu acest material, dar dacă veți continua așa, veți reuși."

"Fiecare învață într-un mod diferit. Haideți să continuăm să încercăm să găsim modul care funcționează pentru voi."

(Acest lucru poate fi deosebit de important pentru copiii cu dificultăți de învățare. Adesea, pentru ei nu efortul pur și simplu ceea ce funcționează, ci găsirea strategiei potrivite).

Am fost încântat să aflu recent că Haim Ginott, prin munca sa de o viață cu copiii, a ajuns la aceeași concluzie. "Lauda ar trebui să se ocupe, nu de attributele personalității copilului, ci de eforturile și realizările sale."

Uneori, oamenii sunt atenți să folosească laudele orientate spre creștere cu copiii lor, dar apoi le strică prin modul în care vorbesc despre alții. Am auzit părinți spunând în fața copiilor lor: "El este doar un ratat înnăscut", "Ea este un geniu înnăscut" sau "Ea este un creier de mazăre". Atunci când copiii își aud părinții cum emit judecăți fixe la adresa celorlalți, aceasta comunică o mentalitate fixă. Iar ei trebuie să se întrebe: Sunt eu următorul?

Acest avertisment este valabil și pentru profesori! În cadrul unui studiu, le-am predat elevilor o lecție de matematică condimentată cu puțină istorie a matematicii, și anume, povești despre mari matematicieni. Pentru jumătate dintre elevi, am vorbit despre matematicieni ca despre niște genii care au venit cu ușurință cu descoperirile lor matematice. Numai acest lucru i-a propulsat pe elevi într-o mentalitate fixă. A transmis mesajul: Există unii oameni care se nasc deștepți în matematică și totul este ușor pentru ei. Apoi, există restul dintre voi. Pentru cealaltă jumătate a elevilor, am vorbit despre matematicieni ca fiind oameni care au devenit pasionați de matematică și au ajuns să facă descoperiri mărețe. Acest lucru i-a adus pe elevi într-o mentalitate de creștere. Mesajul a fost următorul: Abilitățile și realizările vin prin angajament și efort. Este uimitor cum copiii adulmecă aceste mesaje din remarcile noastre inocente.

Încă un lucru despre laude. Atunci când le spunem copiilor: "Uau, ai făcut asta atât de repede!" sau "Uite, nu ai făcut nicio greșeală!", ce mesaj transmitem? Le spunem că ceea ce prețuim noi sunt viteza și perfecțiunea. Viteza și perfecțiunea sunt inamicii învățării dificile: "Dacă tu crezi că sunt deștept atunci când sunt rapid și perfect, mai bine nu mă apuc de nimic dificil." Așadar, ce ar trebui să spunem atunci când copiii finalizează o sarcină - să spunem, probleme de matematică - rapid și perfect? Ar trebui să le refuzăm laudele pe care le-au câștigat? Da. Când se întâmplă acest lucru, eu spun: "Hopa. Cred că a fost prea ușor. Îmi cer scuze că v-am făcut să pierdeți timpul. Haideți să facem ceva din care puteți învăța cu adevărat!".

## LINIȘTIREA COPIILOR

Cum faci un copil să se simtă în siguranță înainte de un test sau de o performanță? Se aplică același principiu. Reasigurarea copiilor cu privire la inteligența sau talentul lor are efecte negative. Nu vor face decât să se teamă și mai mult să arate o deficiență.

Kristina era o elevă de liceu foarte inteligentă care, spre rușinea ei, se descurca groaznic la teste. Întotdeauna studia, cunoștea întotdeauna materia, dar de fiecare dată când venea vorba de test, era atât de agitată încât mintea îi era goală. Notele ei au avut de suferit. Și-a dezamăgit profesorii. Și-a dezamăgit părinții. Iar situația avea să se înrăutățească pe măsură ce se confrunta cu testele College Board, pe care școlile pe care dorea să le frecventeze le apreciau atât de mult.

În noaptea dinaintea fiecărui test, părinții ei, văzând cât de tulburată era, încercau să-i dea încredere. "Uite, tu știi cât de inteligentă ești și noi știm cât de inteligentă ești. Te-ai descurcat de minune. Acum, nu-ți mai

face griji". Au fost atât de susținători pe cât știau să fie, dar ridicau miza și mai mult. Ce ar fi putut spune în schimb?

"Trebuie să fie un lucru teribil să simți că toată lumea te evaluează și că nu poți arăta ceea ce știi. Vrem să știți că nu vă evaluăm. Ne pasă de învățarea ta și știm că ai învățat ceea ce trebuie. Suntem mândri că v-ați ținut de ele și ați continuat să învățați."

### Mesaje despre eșec

Lăudarea succesului ar trebui să fie cea mai mică problemă a noastră, nu-i așa? Eșecul pare a fi o chestiune mult mai delicată. Copiii se pot simți deja descurajați și vulnerabili. Să ne acordăm din nou, de data aceasta la mesajele pe care părinții le pot transmite în momentele de eșec.

Elizabeth, în vârstă de nouă ani, era în drum spre prima ei întâlnire de gimnastică. Îngrijită, flexibilă și energică, era potrivită pentru gimnastică și îi plăcea la nebunie. Bineînțeles, era puțin emoționată în legătură cu competiția, dar era bună la gimnastică și se simțea încrezătoare că se va descurca bine. Se gândise chiar și la locul perfect din camera ei pentru a agăța panglica pe care o va câștiga.

În prima probă, exercițiile la sol, Elizabeth a fost prima. Deși a făcut o treabă bună, punctajul s-a schimbat după primele fete și a pierdut. Elizabeth s-a descurcat bine și în celelalte probe, dar nu suficient de bine pentru a câștiga. La sfârșitul serii, nu primise nicio panglică și era devastată.

Ce ați face dacă ați fi părinții lui Elizabeth?

1. Spune-i lui Elizabeth că ai crezut că este cea mai bună.
2. Spuneți-i că a fost jefuită de o panglică care îi aparținea de drept.
3. Asigurați-o că gimnastica nu este atât de importantă.
4. Spuneți-i că are capacitatea necesară și că va câștiga cu siguranță data viitoare.
5. Spune-i că nu merita să câștige.

Există un mesaj puternic în societatea noastră cu privire la modul în care se poate crește stima de sine a copiilor, iar o parte importantă a acestui mesaj este: Protejați-i de eșec! Deși acest lucru poate ajuta la rezolvarea problemei imediate a dezamăgirii unui copil, poate fi dăunător pe termen lung. De ce?

Să analizăm cele cinci reacții posibile din punctul de vedere al mentalității - și să ascultăm mesajele:

Prima (ai crezut că ea este cea mai bună) este practic nesinceră. Nu a fost cea mai bună - tu știi asta, iar ea o știe și ea. Acest lucru nu îi

oferă nicio rețetă pentru a-și reveni sau pentru a se îmbunătăți.

A doua (a fost jefuită) aruncă vina pe alții, când, de fapt, problema a fost în mare parte legată de prestația ei, nu de juriu. Vreți ca ea să crească dând vina pe alții pentru deficiențele ei? A treia

(liniștiți-o că gimnastica nu contează cu adevărat) o învață să devalorizeze ceva dacă nu se descurcă bine imediat. Este acesta cu adevărat mesajul pe care doriți să îl transmiteți?

Cel de-al patrulea (ea are abilitatea) poate fi cel mai periculos mesaj dintre toate. Oare abilitatea te duce automat acolo unde vrei să ajungi? Dacă Elizabeth nu a câștigat această competiție, de ce ar trebui să o câștige pe următoarea?

Ultima variantă (să-i spui că nu merita să câștige) pare a fi o opțiune dură în aceste circumstanțe. Și bineînțeles că nu ai spune-o chiar așa. Dar cam asta este ceea ce i-a spus tatăl ei, care are o minte de creștere.

Iată ce a spus de fapt: "Elizabeth, știu cum te simți. Este atât de dezamăgitor să ai speranțe mari și să dai tot ce ai mai bun, dar să nu câștigi. Dar știi, încă nu ai câștigat cu adevărat. Au fost multe fete acolo care sunt în gimnastică de mai mult timp decât tine și care au muncit mult mai mult decât tine. Dacă asta este ceva ce îți dorești cu adevărat, atunci este ceva pentru care va trebui să muncești cu adevărat."

De asemenea, i-a spus lui Elizabeth că dacă vrea să facă gimnastică doar pentru distracție, este foarte bine. Dar dacă dorea să exceleze în competiții, era nevoie de mai mult.

Elizabeth a ținut cont de acest lucru, petrecând mult mai mult timp repetând și perfecționându-și exercițiile, în special cele în care era mai slabă. La următoarea întâlnire, au participat optzeci de fete din toată regiunea. Elizabeth a câștigat cinci panglici pentru probele individuale și a fost campioana generală a competiției, ducând acasă



un trofeu uriaș. Până acum, camera ei este atât de plină de premii, încât abia se văd pereții.

În esență, tatăl ei nu numai că i-a spus adevărul, dar a și învățat-o cum să învețe din eșecuri și să facă tot ce este necesar pentru a reuși în viitor. El a simpatizat profund cu dezamăgirea ei, dar nu i-a dat un impuls fals care nu ar fi dus decât la o nouă dezamăgire.

M-am întâlnit cu mulți antrenori și mă întreabă: "Ce s-a întâmplat cu sportivii antrenabili? Unde au dispărut?" Mulți dintre antrenori se plâng că, atunci când le dau feedback corectiv sportivilor lor, aceștia se plâng că le este subminată încrederea. Uneori, sportivii dau telefon acasă și se plâng părinților lor. Se pare că aceștia își doresc antrenori care să le spună pur și simplu cât de talentați sunt și să lase lucrurile așa cum sunt.

Antrenorii spun că, pe vremuri, după un meci de liga mică sau un meci de fotbal pentru copii, părinții obișnuiau să revadă și să analizeze jocul în drum spre casă și să dea sfaturi utile (de proces). Acum, pe drumul spre casă, spun ei, părinții aruncă vina pe antrenori și arbitri pentru performanța slabă a copilului sau pentru înfrângerea echipei. Ei nu vor să dăuneze încrederii copilului, dând vina pe el.

Dar, la fel ca în exemplul lui Elizabeth de mai sus, copiii au nevoie de un feedback onest și constructiv. Dacă copiii sunt "protejați" de acesta, nu vor învăța bine. Ei vor resimți sfaturile, pregătirea și feedback-ul ca fiind negative și subminatoare. Refuzarea criticii constructive nu ajută încrederea copiilor; le dăunează viitorului lor.

## CRITICA CONSTRUCTIVĂ: MAI MULTE DESPRE MESAJELE DE EȘEC

Auzim mereu termenul de critică constructivă. Dar oare nu crede toată lumea că criticile pe care le face copiilor săi sunt constructive? De ce ar da-o dacă nu ar crede că este utilă? Și totuși, multe dintre ele nu sunt deloc utile. Este plină de judecăți despre copil. Constructivă înseamnă să ajuti copilul să repare ceva, să construiască un produs mai bun sau să facă o treabă mai bună.

Billy și-a făcut temele în grabă, sărind peste câteva întrebări și răspunzând la celelalte într-un mod scurt și neglijent. Tatăl său a dat în cap. "Astea sunt temele tale pentru acasă? Nu poți să le faci niciodată cum trebuie? Ori ești prost, ori ești iresponsabil. Care dintre ele este?" Reacția a reușit să pună la îndoială inteligența și caracterul fiului său în același timp și să sugereze că defectele erau permanente.

Cum și-ar fi putut tatăl să-și exprime frustrarea și dezamăgirea fără a asasina atributele fiului său? Iată câteva modalități. "Fiule, mă supără

foarte tare când nu faci o treabă completă. Când crezi că vei putea termina asta?"

"Fiule, este ceva ce nu ai înțeles din temă? Vrei să trec în revistă cu tine?"

"Fiule, mă simt trist când văd că pierzi o șansă de a învăța. Poți să te gândești la un mod de a face acest lucru care te-ar ajuta să înveți mai mult?"

"Fiule, asta pare a fi o temă foarte plictisitoare. Ai simpatia mea. Poți să te gândești la o modalitate de a o face mai interesantă?" sau "Să încercăm să ne gândim la o modalitate de a diminua durerea și de a face totuși o treabă bună. Aveți vreo idee?"

"Fiule, îți amintești că ți-am spus că lucrurile plictisitoare ne ajută să învățăm să ne concentrăm? Aceasta este o adevărată provocare. Asta chiar îți va solicita toate abilitățile de concentrare. Să vedem dacă te poți concentra pe toată durata acestei sarcini!" Uneori, copiii se vor judeca și se vor eticheta singuri. Ginott povestește despre Philip, în vârstă de paisprezece ani, care lucra la un proiect cu tatăl său și care a vărsat din greșeală cuie pe toată podeaua. S-a uitat cu vinovăție la tatăl său și a spus

Philip: Doamne, ce neîndemânatic sunt.

Tată: Nu asta spunem când se varsă cuiele.

Philip: Ce spui?

Tată: Spuneți, cuiele s-au vărsat - le adun eu!

PHILIP: Așa, pur și

simplu? Tată: Exact

așa. PHILIP:

Mulțumesc, tată.

Copiii învață mesaje

Copiii cu mentalitate fixă ne spun că primesc constant mesaje de judecată din partea părinților lor. Ei spun că au impresia că trăsăturile lor sunt măsurate tot timpul.

I-am întrebat: "Să presupunem că părinții tăi se oferă să te ajute cu temele de la școală. De ce ar face acest

lucru?" Ei au răspuns: "Adevăratul motiv este că au vrut să vadă cât de deștept sunt la temele la care lucrez."

Am întrebat: "Să presupunem că părinții tăi sunt fericiți că ai luat o notă bună. De ce ar fi așa?"

Ei au spus: "Erau bucuroși să vadă că sunt un copil deștept."

Am întrebat: "Să presupunem că părinții tăi au discutat cu tine despre performanțele tale atunci când ai avut rezultate slabe la ceva la școală. De

ce ar face acest lucru?" Ei au răspuns: "S-ar putea să fi fost îngrijorați că nu sunt unul dintre copiii deștepți" și "Ei cred că notele proaste ar

putea însemna că nu sunt deștept".

Deci, de fiecare dată când se întâmplă ceva, acești copii aud un mesaj de judecată.

Poate că toți copiii cred că părinții lor îi judecă. Nu asta fac părinții - îi cicălesc și îi judecă? Nu asta gândesc elevii care au o mentalitate de creștere. Ei cred că părinții lor încearcă doar să încurajeze învățarea și bunele obiceiuri de studiu. Iată ce spun ei despre motivele părinților lor:

Î: Să presupunem că părinții tăi se oferă să te ajute cu temele de la școală. De ce ar face acest lucru?

R: Au vrut să se asigure că am învățat cât mai mult din temele școlare.

Î: Să presupunem că părinții tăi sunt fericiți că ai luat o notă bună.

R: Sunt fericiți pentru că o notă bună înseamnă că m-am ținut de treabă.

Î: Să presupunem că părinții tăi au discutat cu tine despre performanțele tale atunci când ai avut rezultate slabe la ceva la școală.

R: Au vrut să mă învețe cum să învăț să învăț mai bine în viitor.

Chiar și atunci când era vorba despre comportamentul sau relațiile lor, copiii cu mentalitate fixă se simțeau judecați, dar cei cu mentalitate de creștere se simțeau ajutați.

Î: Imaginează-ți că părinții tăi s-au supărat atunci când nu ai făcut ceea ce ți-au cerut să faci. De ce s-ar comporta astfel?

COPILUL FIXED-MINDSET: Erau îngrijorați că aș putea fi un copil rău.

COPILUL CU MĂSURI DE CREȘTERE: Au vrut să mă ajute să învăț cum să o fac mai bine data viitoare.

Toți copiii se comportă greșit. Cercetările arată că un copil normal se comportă greșit la fiecare trei minute. Devine aceasta un prilej de judecată a caracterului lor sau un prilej de învățare?

Î: Imaginează-ți că părinții tăi erau nemulțumiți când nu împărțeai cu alți copii. De ce ar fi fost ei așa?

COPILUL FIXED-MINDSET: Au crezut că asta le arată ce fel de persoană sunt.

COPILUL CU MĂSURI DE CREȘTERE: Au vrut să mă ajute să învăț să mă înțeleg mai bine cu alți copii.

Copiii învață aceste lecții de timpuriu. Copiii încă de la vârste fragede preiau aceste mesaje de la părinții lor, învățând că greșelile lor sunt demne de judecată și pedeapsă. Sau învață că greșelile lor sunt un prilej pentru sugestii și învățături.

Iată un băiat de grădiniță pe care nu-l vom uita niciodată. Îl veți auzi jucând roluri cu diferite mesaje de la cei doi părinți ai săi. Iată care este situația: A scris niște numere la școală, acestea conțineau o eroare, iar acum ne spune cum ar reacționa părinții lui.

MAMA: Bună. De ce ești tristă?

BĂIAT: I-am dat profesoarei mele niște numere și am sărit peste numărul 8 și acum sunt trist.

Mama: Ei bine, există un lucru care te poate înveseli.

BĂIAT: Ce?

MAMA: Dacă îi spui cu adevărat profesoarei tale că ai făcut tot ce ai putut, ea nu se va supăra pe tine. [Nu suntem supărați, nu-i așa?

Tată: Oh, da, suntem! Fiule, mai bine te-ai duce direct în camera ta.

Aș vrea să vă pot spune că a ascultat mesajul mamei sale, orientat spre creștere. Dar, în studiul nostru, părea să asculte de mesajul de judecată al tatălui său, înjosindu-se pentru greșelile sale și neavând niciun plan bun pentru a le repara. Cu toate acestea, cel puțin avea mesajul de efort al mamei sale, pe care ar putea, să sperăm, să-l folosească în viitor.

Părinții încep să interpreteze și să reacționeze la comportamentul copilului lor încă din primul minut. O proaspătă mamă încearcă să își alăpteze copilul. Bebelușul plânge și nu vrea să fie alăptat. Sau sugerează de câteva ori, renunță și începe să țipe. Este copilul încăpățânat? Este copilul deficitar? La urma urmei, nu este alăptarea un reflex înnăscut? Nu se presupune că bebelușii ar trebui să fie "naturali" la alăptare? Ce este în neregulă cu bebelușul meu?

O proaspătă mamă aflată în această situație mi-a spus: "La început am fost foarte frustrată. Apoi mi-am amintit de munca dumneavoastră. I-am tot spus copilului meu: 'Amândoi învățăm cum să facem asta. Știu că ți-e foame. Știu că este frustrant, dar învățăm'. Acest mod de gândire m-a ajutat să rămân calmă și să o îndrum până când a funcționat. De asemenea, m-a ajutat să îmi înțeleg mai bine copilul, astfel încât să știu cum să o învăț și alte lucruri."

Nu judecați. Învățați. Este un proces de învățare.

## COPIII TRANSMIT MESAJELE

Un alt mod prin care știm că copiii învață aceste mesaje este faptul că putem vedea cum le transmit mai departe. Chiar și copiii mici sunt pregătiți să transmită mai departe înțelepciunea pe care au învățat-o. I-am întrebat pe copiii de clasa a doua: "Ce sfat i-ați da unui copil din clasa voastră care are probleme la matematică?" Iată sfatul unui copil cu mentalitatea de creștere:

Renunți des? Te gândești pentru un minut și apoi te oprești? Dacă da, ar trebui să vă gândiți mult timp - poate două minute - și dacă nu

reușiți să vă dați seama, ar trebui să citiți din nou problema. Dacă nu reușești să o rezolvi, ar trebui să ridici mâna și să întrebi profesorul.

Nu-i așa că e cel mai tare? Sfaturile primite de la copiii cu mentalitate fixă nu au fost nici pe departe la fel de utile. Deoarece nu există o rețetă pentru succes în mentalitatea fixă, sfaturile lor au avut tendința de a fi scurte și dulci. "Îmi pare rău" a fost sfatul unui copil care și-a prezentat condoleanțele.

Chiar și bebelușii pot transmite mesajele pe care le-au primit. Mary Main și Carol George au studiat copii abuzați, care fuseseră judecați și pedepsiți de părinți pentru că plângeau sau făceau scandal. Adesea, părinții abuzivi nu înțeleg că plânsul copiilor este un semnal al nevoilor lor sau că bebelușii nu se pot opri din plâns la comandă. În schimb, ei îl judecă pe copil ca fiind neascultător, voluntar sau rău pentru că plânge.

Main și George i-au urmărit pe copiii abuzați (care aveau între unu și trei ani) în grădinița lor, observând cum reacționau atunci când alți copii se aflau în dificultate și plângeau. Copiii abuzați deveneau adesea furioși pe copiii aflați în dificultate, iar unii chiar încercau să îi agreseze. Aceștia primiseră mesajul că copiii care plâng trebuie judecați și pedepsiți.

Adesea credem că moștenirea abuzului se transmite altora doar atunci când victimele abuzului devin părinți. Dar acest studiu uimitor arată că copiii învață lecțiile de timpuriu și acționează în consecință. Apropos, cum au reacționat copiii care nu au fost abuzați la colegul lor aflat în dificultate? Au arătat compasiune. Mulți s-au dus la copilul care plângea pentru a vedea ce s-a întâmplat și pentru a vedea dacă îl pot ajuta.

## DISCIPLINA NU ESTE ÎNVĂȚĂTURĂ?

Mulți părinți cred că, atunci când judecă și pedepsesc, dau o lecție, ca în "Te voi învăța o lecție pe care nu o vei uita niciodată". Dar ce învață ei? Își învață copiii că, dacă se opun regulilor sau valorilor

părinților, vor fi judecați și pedepsiți. Ei nu își învață copiii cum să se gândească la probleme și să ajungă singuri la decizii etice și mature.

Și sunt șanse mari să nu-și învețe copiii că canalele de comunicare sunt deschise.

Alyssa, în vârstă de 16 ani, a venit la mama ei și i-a spus că ea și prietenele ei vor să încerce alcoolul. Ar putea să le invite la o "petrecere de cocktail"? La prima vedere, acest lucru ar putea părea scandalos. Dar iată ce a vrut să spună Alyssa. Ea și prietenele ei mergeau la petreceri unde era disponibil alcool, dar nu voiau să încerce într-un cadru în care nu se simțeau în siguranță și în control. De asemenea, nu voiau să conducă acasă după ce au băut. Au vrut să încerce într-un cadru supravegheat, cu permisiunea părinților lor, unde aceștia puteau veni să le ia după aceea.

Nu contează dacă părinții lui Alyssa au spus da sau nu. Ei au avut o discuție completă a problemelor implicate. Au avut o discuție mult mai instructivă decât ceea ce ar fi urmat în urma unei respingeri indignate, furioase și pline de judecăți.

Nu este vorba de faptul că părinții cu spirit de creștere își răsfăță și își cocoloșesc copiii. Nici vorbă de așa ceva. Ei stabilesc standarde înalte, dar îi învață pe copii cum să le atingă. Spun nu, dar este un nu corect, atent și respectuos. Data viitoare când vă aflați în situația de a disciplina, întrebați-vă: "Care este mesajul pe care îl transmit aici?": Te voi judeca și te voi pedepsi? Sau te voi ajuta să gândești și să înveți?

## MENTALITATEA POATE FI O CHESTIUNE DE VIAȚĂ ȘI DE MOARTE

Bineînțeles că părinții vor ce este mai bun pentru copiii lor, dar uneori părinții își pun copiii în pericol. În calitate de director al studiilor de licență pentru departamentul meu de la Columbia, am văzut o mulțime de studenți cu probleme. Iată povestea unui copil grozav care era cât pe ce să nu reușească.



Sandy a apărut în biroul meu de la Columbia cu o săptămână înainte de absolvire. Voia să-și schimbe specializarea în psihologie. Aceasta este practic o cerere nebunească, dar i-am simțit disperarea și i-am ascultat cu atenție povestea.

Când m-am uitat peste dosarul ei, era plin de note de 10 și F. Ce se întâmpla?

Sandy fusese pregătită de părinții ei să meargă la Harvard. Din cauza mentalității lor fixe, singurul scop al educației lui Sandy era să își dovedească valoarea și competența (și poate și pe a lor) prin admiterea la Harvard. A merge acolo ar însemna că era cu adevărat inteligentă. Pentru ei, nu era vorba de învățare. Nu era vorba despre urmărirea dragostei ei pentru știință. Nu era vorba nici măcar de a aduce o contribuție importantă. Era vorba de etichetă. Dar ea nu a fost acceptată. Și a căzut într-o depresie care a chinuit-o de atunci. Uneori reușea să lucreze eficient (notele de 10), dar alteori nu reușea (notele F).

Știam că, dacă nu o ajut, nu va absolvi, iar dacă nu va absolvi, nu va putea să-și înfrunte părinții. Și dacă nu putea să-și înfrunte părinții, nu știam ce se va întâmpla. În mod legitim, am reușit să

o ajut pe Sandy să absolve, dar nu asta este ideea. Este o adevărată tragedie să iei un copil strălucit și minunat ca Sandy și să o strivești cu greutatea acestor etichete.

Sper că aceste povești îi vor învăța pe părinți să "dorească ce este mai bun" pentru copiii lor în mod corect - încurajându-le interesele, dezvoltarea și învățarea.

## DORINDU-ȚI CE E MAI BUN ÎN CEL MAI RĂU MOD

Să ne uităm mai atent la mesajul părinților lui Sandy: Nu ne interesează cine ești, ce te interesează și ce poți deveni. Nu ne pasă de învățare. Te vom iubi și respecta doar dacă mergi la Harvard.

Părinții lui Mark au simțit același lucru. Mark a fost un elev excepțional la matematică și, la terminarea gimnaziului, era încântat de ideea de a merge la liceul Stuyvesant, un liceu special din New York, cu un program de matematică și științe foarte bun. Acolo, urma să studieze matematica cu cei mai buni profesori și să vorbească despre matematică cu cei mai avansați elevi din oraș. Stuyvesant avea, de asemenea, un program care i-ar fi permis să urmeze cursurile de matematică de la Columbia imediat ce ar fi fost pregătit.

Dar, în ultimul moment, părinții lui nu l-au lăsat să plece. Auziseră că era greu să intri la Harvard de la Stuyvesant. Așa că l-au obligat să meargă la un alt liceu. Nu a contat că nu

ar fi putut să își urmărească interesele sau să își dezvolte și talentele. Un singur lucru conta, și începea cu un H.

"TE IUBIM - ÎN CONDIȚIILE NOASTRE"

Nu doar că te judec. Te judec și te voi iubi doar dacă reușești - în condițiile mele.

Am studiat copii cu vârste cuprinse între șase ani și vârsta universitară. Cei cu mentalitate fixă simt că părinții lor nu îi vor iubi și respecta decât dacă îndeplinesc aspirațiile părinților lor pentru ei. Studenții de la facultate spun: "Deseori am impresia că părinții mei nu mă vor prețui dacă nu am succesul pe care și l-ar dori".

Sau: "Părinții mei spun că pot fi orice îmi place, dar în adâncul sufletului simt că nu mă vor aproba dacă nu urmez o profesie pe care ei o admiră."

Tatăl lui John McEnroe era așa. Era critic - totul era alb-negru și totul era alb-negru - și a pus presiune. "Părinții mei m-au împins.....Tatăl meu a fost cel care a fost în principal. Părea să trăiască

pentru creșterea mea

cariera de junior mic....Îmi amintesc că i-am spus tatălui meu că nu-mi plăcea. Îl întrebam: "Trebuie să vii la fiecare meci? Trebuie să vii la acest antrenament? Nu poți să-ți iei o pauză?" "".

McEnroe i-a adus tatălui său succesul pe care acesta îl dorea, dar McEnroe nu s-a bucurat nicio clipă de el. El spune că s-a bucurat de consecințele succesului său - să fie în vârf, de adulație și de bani. Cu toate acestea, el spune: "Mulți sportivi par să iubească cu adevărat să practice sportul lor. Nu cred că am simțit vreodată așa ceva în tenis".

Cred că i-a plăcut la început, pentru că vorbește despre faptul că la început era fascinat de toate modurile diferite în care puteai lovi mingea și crea lovituri noi. Dar nu am mai auzit niciodată despre acest tip de fascinație. Domnul McEnroe a văzut că băiatul său era bun la tenis și a început presiunea, judecata și dragostea care depindeau de succesul fiului său.

Tatăl lui Tiger Woods prezintă un contrast. Nu există nicio îndoială că acest tip este ambițios. De asemenea, el își vede fiul ca pe o persoană aleasă, cu un destin dat de Dumnezeu, dar a încurajat dragostea lui Tiger pentru golf și l-a crescut pe Tiger să se concentreze pe creștere și învățare. "Dacă Tiger ar fi vrut să fie instalator, nu m-ar fi deranjat, atâta timp cât era un instalator pe cînste. Scopul era ca el să fie o persoană bună. Este o persoană grozavă". Tiger spune în schimb: "Părinții mei au fost cea mai mare influență din viața mea. M-au învățat să dau din mine, din timpul meu, din talentul meu și, mai presus de toate, din dragostea mea". Acest lucru arată că poți avea părinți superimplicați care să încurajeze totuși propria creștere a copilului, în loc să o înlocuiască cu propriile presiuni și judecăți.

Dorothy DeLay, faimoasa profesoară de vioară, a întâlnit tot timpul părinți care puneau presiune. Părinți cărora le păsa mai mult de talent, imagine și etichete decât de învățarea pe termen lung a copilului.

Un set de părinți și-a adus băiatul de opt ani să se joace cu DeLay. În ciuda avertismentelor ei, l-au pus să memoreze concertul de vioară de Beethoven. Era perfect la note, dar cânta ca un robot speriat.

De fapt, îi ruinaseră interpretarea pentru a se potrivi cu ideea lor de talent, ca în "Copilul meu de opt ani poate cânta concertul pentru vioară de Beethoven. Ce poate face al tău?".

DeLay a petrecut nenumărate ore cu o mamă care insista că era timpul ca fiul ei să fie angajat de o agenție de talente de lux. Dar oare a urmat sfatul lui DeLay? Nu. De ceva vreme, DeLay o avertizase că fiul ei nu avea un repertoriu suficient de mare. Totuși, în loc să țină cont de sfatul expertului și să încurajeze dezvoltarea fiului ei, mama a refuzat să creadă că cineva ar putea refuza un talent ca al lui dintr-un motiv atât de neînsemnat.

În contrast puternic era mama lui Yura Lee. Doamna Lee stătea întotdeauna liniștită în timpul lecției lui Yura, fără tensiunea și fără să ia notițe cu frenezie, așa cum făceau ceilalți părinți. Zâmbea, se legăna în ritmul muzicii, se bucura de ea însăși. Drept urmare, Yura nu a dezvoltat anxietățile și nesiguranța pe care le au copiii cu părinți prea implicați și critici. Spune Yura: "Sunt întotdeauna fericită când mă joc".

## IDEALE

Nu este firesc ca părinții să stabilească obiective și să aibă idealuri pentru copiii lor? Da, dar unele idealuri sunt utile, iar altele nu. I-am rugat pe studenții de la facultate să descrie idealul lor de student de succes. Și i-am rugat să ne spună cum cred ei că se ridică la înălțimea aceluia ideal.

Elevii cu mentalitate fixă au descris idealuri care nu pot fi atinse. Îl aveai sau nu-l aveai. "Studentul ideal de

succes este cel care vine cu un talent înnăscut."

"Genial, cu o condiție fizică bună și bun la sport      Au ajuns acolo pe baza abilităților naturale."

Credeau că se ridică la înălțimea idealului lor? În general, nu. În schimb, au spus că aceste idealuri le-au perturbat gândirea, i-au făcut să amâne, să-i facă să renunțe și să-i facă să fie stresați. Erau demoralizați de idealul la care nu puteau spera să ajungă niciodată.

Elevii cu mentalitatea de creștere au descris idealuri ca acestea:

"Un student de succes este cel al cărui obiectiv principal este să își extindă cunoștințele și modalitățile de gândire și de investigare a lumii. Ei nu văd notele ca pe un scop în sine, ci ca pe un mijloc de a continua să crească."

Sau: "Elevul ideal prețuiește cunoașterea de dragul ei, precum și pentru utilizările sale instrumentale. El sau ea speră să aducă o contribuție la societate în general."

Au fost asemănătoare cu idealul lor? Lucrau pentru el. "Cât de asemănător pot fi - e nevoie de efort." Sau: "Mulți ani am crezut că notele/testele sunt cele mai importante, dar încerc să trec dincolo de asta." Idealurile lor erau o sursă de inspirație pentru ei.

Atunci când părinții le oferă copiilor lor un ideal de mentalitate fixă, le cer să se încadreze în tiparul copilului genial și talentat sau să fie considerat nedemn. Nu există loc de eroare. Și nu există loc pentru individualitatea copiilor - interesele lor, ciudățeniile lor, dorințele și valorile lor. Abia pot număra momentele în care părinții cu mentalitate fixă și-au răsucit mâinile și mi-au spus cum copiii lor se răzvrătesc sau abandonează școala.

Haim Ginott îl descrie pe Nicholas, în vârstă de șaptesprezece ani:

În mintea tatălui meu există o imagine a fiului ideal. Când îl compară cu mine, este profund dezamăgit. Eu nu mă ridic la înălțimea visului tatălui meu. Încă din fragedă copilărie, i-am simțit dezamăgirea. A încercat să o ascundă, dar a ieșit la iveală într-o sută de moduri mici

- în tonul său, în cuvintele sale, în tăcerea sa. S-a străduit din răsuputeri să mă facă o copie fidelă a viselor sale. Când nu a reușit, a renunțat la mine. Dar a lăsat o cicatrice adâncă, un sentiment permanent de eșec.

Atunci când părinții își ajută copiii să își construiască idealuri de creștere, le oferă ceva pentru care pot tinde. De asemenea, le oferă copiilor lor spațiu de creștere, spațiu pentru a deveni ființe umane depline care își vor aduce contribuția la societate într-un mod care îi entuziasmează. Rareori am auzit un părinte cu mentalitate de creștere spunând: "Sunt dezamăgit de copilul meu". În schimb, cu un zâmbet radiant, ei spun: "Sunt uimit de persoana incredibilă pe care a devenit copilul meu".

Tot ceea ce am spus despre părinți se aplică și profesorilor. Dar profesorii au preocupări suplimentare. Ei se confruntă cu clase mari de elevi cu abilități diferite, la a căror învățare anterioară nu au avut niciun amestec. Care este cel mai bun mod de a-i educa pe acești elevi?

## PROFESORI (ȘI PĂRINȚI): CE FACE UN PROFESOR (SAU UN PĂRINTE) BUN?

Mulți educatori cred că reducerea standardelor le va oferi elevilor experiențe de succes, le va spori stima de sine și le va crește performanțele. Aceasta provine din aceeași filozofie ca și supraevaluarea inteligenței elevilor. Ei bine, acest lucru nu funcționează. Scăderea standardelor duce doar la elevi slab educați care se simt îndreptățiți la o muncă ușoară și la laude generoase.

Timp de treizeci și cinci de ani, Sheila Schwartz a predat profesorilor aspiranți de limba engleză. Ea a încercat să stabilească standarde înalte, mai ales că aceștia urmau să transmită cunoștințele lor unor generații de copii. Dar aceștia au devenit indignați. "O elevă, a cărei scriere era plină de greșeli gramaticale și de greșeli de ortografie", povestește ea, "a mărșăluit în biroul meu cu soțul ei din West Point - într-o uniformă de gală, cu pieptul acoperit de panglici - pentru că

sentimentele ei fuseseră rănite de insistența mea asupra ortografiei corecte."

Un alt elev a fost rugat să rezume tema romanului "Să ucizi o pasăre cântătoare" (To Kill a Mockingbird), romanul lui Harper Lee despre un avocat din sudul țării care luptă împotriva prejudecăților și care apără (fără succes) un bărbat de culoare acuzat de crimă. Elevul a insistat că tema era că "toți oamenii sunt în esență drăguți". Când Schwartz a pus la îndoială această concluzie, eleva a părăsit cursul și a raportat-o decanului. Schwartz a fost muștrată pentru că avea standarde prea înalte. De ce, se întreabă Schwartz, ar trebui ca standardele scăzute ale acestor viitori profesori să fie onorate mai presus de nevoile copiilor pe care îi vor învăța într-o zi?

Pe de altă parte, simpla creștere a standardelor în școlile noastre, fără a le oferi elevilor mijloacele de a le atinge, este o rețetă pentru dezastru. Aceasta nu face decât să-i împingă pe elevii slab pregătiți sau slab motivați spre eșec și să părăsească școala.

Există o modalitate de a stabili standarde înalte și de a-i face pe elevi să le atingă?

În capitolul 3, am văzut în lucrarea lui Falko Rheinberg că profesorii care au o mentalitate de creștere au adus mulți elevi cu performanțe scăzute în categoria celor cu performanțe ridicate. Am văzut în predarea cu mentalitate de creștere a lui Jaime Escalante că elevii de liceu din cartierele sărace puteau învăța calculul universitar, iar în predarea cu mentalitate de creștere a lui Marva Collins că elevii de școală primară din cartierele sărace puteau citi Shakespeare. În acest capitol, vom vedea mai multe. Vom vedea cum predarea orientată spre creștere dezlănțuie mințile copiilor.

Mă voi concentra asupra a trei profesori extraordinari, doi care au lucrat cu elevi considerați "dezavantajați" și unul care a lucrat cu elevi considerați supertalentați. Ce au în comun acești mari profesori?

Marii profesori

Marii profesori cred în creșterea intelectului și a talentului și sunt fascinați de procesul de învățare.

Marva Collins i-a învățat pe copiii din Chicago care fuseseră judecați și abandonați. Pentru mulți dintre ei, clasa ei a fost ultima oprire. Un băiat intrase și ieșise din treisprezece școli în patru ani. Unul înjunghiasse copii cu creioanele și fusese dat afară dintr-un centru de sănătate mintală. Un copil de opt ani scotea lama din ascuțitoarea de creioane și tăia hainele, pălăriile, mănușile și eșarfele colegilor săi. Un copil se referea la sinucidere în aproape fiecare propoziție. Unul a lovit un alt elev cu un ciocan în prima zi de școală. Acești copii nu învățaseră mare lucru la școală, dar toată lumea știa că era vina lor. Toată lumea în afară de Collins.

Când 60 Minutes a realizat un reportaj despre clasa lui Collins, Morley Safer a încercat din răspuțeri să convingă un copil să spună că nu-i place școala. "Este atât de greu aici. Nu există pauză. Nu există sală de sport. Te muncesc toată ziua. Ai doar patruzeci de minute pentru prânz. De ce vă place? E prea greu." Dar elevul a răspuns: "De aceea îmi place, pentru că îți face creierul mai mare".

Scriitorul Zay Smith, de la Chicago Sun-Times, i-a luat un interviu unuia dintre copii: "Facem lucruri dificile aici. Îți umpli creierul".

În timp ce Collins își amintește cum a început, ea spune: "Întotdeauna am fost fascinată de învățare, de procesul de descoperire a ceva nou, și a fost interesant să particip la descoperirile făcute de studenții mei...". În prima zi de școală, ea le-a promis întotdeauna elevilor ei - tuturor elevilor - că vor învăța. Ea a încheiat un contract cu ei.

"Știu că cei mai mulți dintre voi nu știu să vă scrieți numele. Nu cunoașteți alfabetul, nu știți să citiți, nu cunoașteți omonimele sau cum se silabisează. Vă promit că veți ști. Niciunul dintre voi nu a eșuat vreodată. Poate că școala v-a dat greș. Ei bine, la revedere eșecului, copii. Bine ați venit la succes. Veți citi cărți grele aici și veți înțelege ceea ce citiți. Veți scrie în fiecare zi, dar trebuie să mă ajutați să vă ajut. Dacă mă ajutați



nu dați nimic, nu așteptați nimic. Succesul nu vine la tine, tu trebuie să vii la el."

Bucuria pe care o simțea în ceea ce privește învățarea elevilor ei era enormă. Pe măsură ce aceștia se transformau din copii care veneau cu "fețe împietrite și ochi sticloși" în copii care începeau să debordeze de entuziasm, ea le-a spus: "Nu știu ce a plănuit Sfântul Petru pentru mine, dar voi, copii, îmi oferiți raiul meu pe pământ".

Rafe Esquith predă la Los Angeles elevilor de clasa a doua din zonele sărace afectate de criminalitate. Mulți locuiesc cu persoane care au probleme cu drogurile, alcoolul și probleme emoționale. În fiecare zi, el le spune elevilor săi că nu este mai deștept decât ei - doar mai experimentat. El îi face să vadă în mod constant cât de mult au crescut din punct de vedere intelectual - cum sarcinile care erau cândva dificile au devenit mai ușoare datorită practicii și disciplinei lor.

Spre deosebire de școala lui Collins sau de școala lui Esquith, la Școala de muzică Juilliard sunt acceptați doar cei mai talentați studenți din lume. Ai crede că ideea ar fi: "Sunteți cu toții talentați, acum să trecem la învățat". Dar, dacă este ceva, ideea de talent și geniu se profilează și mai mult acolo. De fapt, mulți profesori i-au eliminat mental pe elevii cu care nu aveau de gând să se deranjeze. Cu excepția lui Dorothy DeLay, minunata profesoară de vioară a lui Itzhak Perlman, Midori și Sarah Chang.

Soțul lui DeLay a tachinat-o mereu în legătură cu credința ei din "vestul mijlociu" că totul este posibil. "Aici este o prerie pustie - hai să construim un oraș". Tocmai de aceea îi plăcea să predea. Pentru ea, predarea însemna să privească cum crește ceva în fața ochilor ei. Iar provocarea era să-și dea seama cum să facă să se întâmple asta. Dacă elevii nu cântau în ton, era pentru că nu învățaseră cum.

Mentorul și colegul ei de catedră de la Juilliard, Ivan Galamian, spunea: "Oh, nu are ureche. Nu-ți pierde timpul". Dar ea ar fi insistat să experimenteze diferite moduri de a schimba acest lucru. (Cum aș putea să fac asta?) Și de obicei găsea o cale. Pe măsură ce din ce

În ce mai mulți studenți doreau să facă parte din această mentalitate și pe măsură ce ea își "pierdea" din ce în ce mai mult timp cu aceste eforturi, Galamian a încercat să îl determine pe președintele Juilliard să o concedieze.

Este interesant. Atât DeLay, cât și Galamian prețuiau talentul, dar Galamian credea că talentul este înăscut, iar DeLay credea că este o calitate care poate fi dobândită. "Cred că este prea ușor pentru un profesor să spună: "Oh, acest copil nu s-a născut cu el, așa că nu-mi voi pierde timpul". Prea mulți profesori își ascund propria lipsă de abilitate în spatele acestei afirmații."

DeLay a dat totul pentru fiecare dintre elevii ei. Itzhak Perlman i-a fost elev, la fel ca și soția sa, Toby, care spune că foarte puțini profesori ajung să aibă măcar o fracțiune dintr-un Itzhak Perlman într-o viață. "Ea a primit totul, dar nu cred că i-a dat mai mult decât mi-a dat mie și cred că eu sunt doar unul dintre foarte mulți astfel de oameni." Odată, DeLay a fost întrebat, despre un alt elev, de ce a acordat atât de mult timp unui elev care

a arătat atât de puțin promițător. "Cred că are ceva special Este în persoana ei. Există un fel de demnitate." Dacă DeLay ar reuși să o facă să o pună în interpretarea ei, acea elevă ar fi o violonistă deosebită.

Standarde înalte și o atmosferă încurajatoare

Marii profesori stabilesc standarde înalte pentru toți elevii lor, nu doar pentru cei care au deja rezultate. Marva Collins a stabilit standarde extrem de înalte, încă de la început. A introdus cuvinte și concepte care, la început, erau mult peste ceea ce elevii ei puteau înțelege. Cu toate acestea, ea a stabilit încă din prima zi o atmosferă de afecțiune și preocupare autentică, așa cum le-a promis elevilor că vor produce: "O să vă iubesc Te iubesc deja, și

O să te iubesc chiar și atunci când nu te vei iubi pe tine însuși", i-a spus ea băiatului care nu voia să încerce.

Trebuie oare profesorii să îi iubească pe toți elevii lor? Nu, dar trebuie să le pese de fiecare elev în parte.

Profesorii cu mentalitate fixă creează o atmosferă de judecată. Acești profesori se uită la performanțele de început ale elevilor și decid cine este deștept și cine este prost. Apoi renunță la cei "proști". "Ei nu sunt responsabilitatea mea."

Acești profesori nu cred în îmbunătățire, așa că nu încearcă să o creeze. Amintiți-vă de profesorii cu mentalitate fixă din capitolul 3 care au spus:

"Conform experienței mele, realizările elevilor rămân constante pe parcursul unui an." "În calitate de

profesor, nu am nicio influență asupra capacității intelectuale a elevilor."

Acesta este modul în care funcționează stereotipurile. Stereotipurile le spun profesorilor ce grupuri sunt inteligente și ce grupuri nu sunt. Astfel, profesorii cu mentalitate fixă știu la ce elevi să renunțe înainte de a-i cunoaște.

Mai multe despre standarde înalte și o atmosferă educativă

Atunci când Benjamin Bloom a studiat 120 de pianiști, sculptori, înotători, jucători de tenis, matematicieni și neurologi de cercetare de talie mondială, a descoperit ceva fascinant. Pentru cei mai mulți dintre ei, primii lor profesori au fost incredibil de calzi și de primitivi. Nu că ar fi stabilit standarde scăzute. Nicidecum, ci au creat o atmosferă de încredere, nu de judecată. Era: "Te voi învăța", nu "Îți voi judeca talentul".

Când te uiți la ceea ce au cerut Collins și Esquith de la studenții lor - toți studenții lor - este aproape șocant. Când Collins și-a extins școala pentru a include copii mici, a cerut ca fiecare copil de patru ani care începea în septembrie să citească până la Crăciun. Și toți au reușit. Copiii de trei și patru ani foloseau o carte de vocabular

intitulată Vocabular pentru elevii de liceu. Cei de șapte ani citeau The Wall Street Journal. Pentru copiii mai mari, o discuție despre Republica lui Platon a dus la discuții despre Democrația în America a lui de Tocqueville, Ferma animalelor a lui Orwell, Machiavelli și consiliul municipal din Chicago. Lista ei de lecturi pentru copiii din clasele terminale a inclus The Complete Plays of Anton Cehov, Physics Through Experiment și The Canterbury Tales. Oh, și întotdeauna Shakespeare. Chiar și băieții care se scobeau în dinți cu briceagul, spune ea, îl iubeau pe Shakespeare și cereau mereu mai mult.

Cu toate acestea, Collins a menținut o atmosferă extrem de hrănitoare. Una foarte strictă și disciplinată, dar plină de iubire. Dându-și seama că elevii ei proveneau de la profesori care făceau carieră spunându-le ce este în neregulă cu ei, ea le-a făcut cunoscut rapid angajamentul ei total față de ei ca elevi și ca oameni.

Esquith deplânge scăderea standardelor. Recent, ne spune el, școala sa a sărbătorit scoruri la citire care au fost cu douăzeci de puncte sub media națională. De ce? Pentru că au fost cu un punct sau două mai mari decât în anul precedent. "Poate că este important să căutăm partea bună și să fim optimiști", spune el, "dar iluzia nu este răspunsul. Cei care sărbătoresc eșecul nu vor fi prin preajmă pentru a-i ajuta pe elevii de astăzi să sărbătorească locurile de muncă în care își vor ocupa locurile de muncă de tip "flipping burgeri".... Cineva trebuie să le spună copiilor dacă au rămas în urmă și să stabilească un plan de atac pentru a-i ajuta să recupereze".

Toți elevii săi de clasa a cincea stăpânesc o listă de lecturi care include "Oameni și șoareci", "Native Son", "Bury My Heart at Wounded Knee", "The Joy Luck Club", "The Diary of Anne Frank", "To Kill a Mockingbird" și "A Separate Peace". Fiecare dintre elevii săi de clasa a șasea trece un examen final de algebră care i-ar face pe majoritatea elevilor de clasa a opta și a noua să plângă. Dar, din nou, toate acestea sunt realizate într-o atmosferă de afecțiune și angajament personal profund față de fiecare elev. "Provocare și

cultivare" descrie și abordarea lui DeLay. Unul dintre foștii ei elevi o exprimă astfel: "Aceasta este o parte din geniul domnișoarei DeLay - să pună oamenii în starea de spirit în care pot da tot ce au mai bun....

Foarte puțini profesori te pot duce la potențialul tău maxim. Domnișoara DeLay are acest dar. Ea te provoacă în același timp în care simți că ești hrănit."

Muncăgrea și iar muncăgrea

Dar sunt provocarea și dragostea suficiente? Nu chiar. Toți marii profesori îi învață pe elevi cum să atingă standardele înalte. Collins și Esquith nu le-au dat elevilor lor o listă de lecturi și nu le-au urat "bon voyage". Elevii lui Collins au citit și au discutat în clasă fiecare rând din Macbeth. Esquith a petrecut ore întregi planificând ce capitole vor citi în clasă. "Știu ce copil va face față provocării celor mai dificile paragrafe și planific cu atenție un pasaj pentru tânărul timid ... care își va începe călătoria de bun cititor. Nimic nu este lăsat la voia întâmplării Este nevoie de o energie enormă, dar să te afli într-o sală cu minți tinere care atârnă de fiecare cuvânt dintr-o carte clasică și

să cerșească mai mult dacă mă opresc face ca toată planificarea să merite."

Ce îi învață pe elevi pe traseu? Să iubească învățarea. În cele din urmă să învețe și să gândească pentru ei înșiși. Și să muncească din greu la elementele fundamentale. Clasa lui Esquith se întâlnea adesea înainte de școală, după școală și în vacanța școlară pentru a stăpâni elementele fundamentale ale limbii engleze și ale matematicii, mai ales pe măsură ce munca devenea mai grea. Motto-ul său: "Nu există scurtături". Collins se face ecoul acestei idei atunci când îi spune clasei sale: "Nu există magie aici. Doamna Collins nu este o făcătoare de minuni. Eu nu merg pe apă, nu despart marea. Pur și simplu iubesc copiii și muncesc mai mult decât mulți alții, și la fel veți face și voi."

DeLay se aștepta la multe de la studenții săi, dar și ea i-a îndrumat până acolo. Majoritatea studenților sunt intimidați de ideea de talent, iar acest lucru îi menține într-o mentalitate fixă. Dar DeLay a demistificat talentul. Un student era sigur că nu poate cânta o piesă la fel de repede ca Itzhak Perlman. Așa că nu l-a lăsat să vadă metronomul până când nu a reușit. "Știu cu siguranță că, dacă ar fi avut în mână acel metronom, pe măsură ce se apropia de acel număr, și-ar fi spus: "Nu voi putea niciodată să fac asta la fel de repede ca Itzhak Perlman" și s-ar fi oprit."

Un alt elev a fost intimidat de sunetul frumos produs de violoniștii talentați. "Lucram la sunetul meu și am cântat o notă, iar domnișoara DeLay m-a oprit și mi-a spus: "Ăsta este un sunet frumos". " Ea a explicat apoi cum fiecare notă trebuie să aibă un început, un mijloc și un sfârșit frumos, care să ducă la următoarea notă. Iar el s-a gândit: "Uau! Dacă pot să fac asta acolo, pot să o fac peste tot". Dintr-o dată, sunetul frumos al lui Perlman a căpătat sens și nu era doar un concept copleșitor.

Atunci când elevii nu știu cum să facă ceva și alții știu, diferența pare de netrecut. Unii educatori încearcă să-i liniștească pe elevi că sunt bine așa cum sunt. Profesorii cu spirit de creștere le spun elevilor adevărul și apoi le oferă instrumentele necesare pentru a reduce decalajul. Așa cum i-a spus Marva Collins unui băiat care făcea pe clovnul în clasă: "Ești în clasa a șasea și scorul tău la citire este 1,1. Eu nu îți ascund notele într-un dosar. Ți le spun pentru ca tu să știi ce ai de făcut. Acum, zilele tale de clovnerie s-au terminat". Apoi s-au apucat de treabă.

Studenții cărora nu le pasă

Cum rămâne cu elevii care nu vor să muncească, care nu vor să învețe? Iată o versiune prescurtată a unei interacțiuni dintre Collins și Gary, un elev care refuza să lucreze, își rupea temele și nu participa la ore. Collins încearcă să îl convingă să meargă la tablă pentru a rezolva niște probleme:

COLLINS: Dragă, ce ai de gând să faci? Îți vei folosi viața sau o vei arunca?

Gary: Nu voi face nicio treabă.

COLLINS: Nu am de gând să renunț la tine. Nu am de gând să te las să renunți la tine însuși. Dacă stai acolo sprijinit de acest perete toată ziua, vei sfârși prin a te sprijini de ceva sau de cineva toată viața ta. Și toată strălucirea aceea îmbuteliată în tine se va irosi.

În acel moment, Gary a fost de acord să meargă la consiliu, dar apoi a refuzat să abordeze lucrările de acolo. După un timp, Collins a spus:

"Dacă nu vrei să participi, du-te la telefon și spune-i mamei tale: "Mamă, în această școală trebuie să învățăm, iar doamna Collins spune că nu pot să mă prostesc, așa că te rog să vii să mă iei în brațe". "

Gary a început să scrie. În cele din urmă, Gary a devenit un participant entuziast și un scriitor pasionat. Mai târziu, în acel an, clasa discuta despre Macbeth și despre modul în care gândirea sa greșită l-a condus la comiterea unei crime. "Este cam cum spune Socrate, nu-i așa, domnișoară Collins?". a intervenit Gary. "Macbeth ar fi trebuit să știe că "O gândire dreaptă duce la o viață dreaptă". " Pentru o temă de clasă, el a scris: "Somnus, zeu al somnului, te rugăm să ne trezești. În timp ce noi dormim, ignoranța pune stăpânire pe lume, ia-ți vraja de pe noi. Nu mai avem mult până când ignoranța va da o lovitură de stat în lume."

Când profesorii îi judecă, elevii îi vor sabota pe profesori prin faptul că nu vor încerca. Dar atunci când elevii înțeleg că școala este pentru ei - o modalitate de a-și dezvolta mintea - ei nu insistă să se saboteze singuri.

În munca mea, am văzut tipi duri vărsând lacrimi când și-au dat seama că pot deveni mai inteligenți. Este obișnuit ca elevii să se

închidă la școală și să adopte un aer de indiferență, dar facem o greșeală dacă credem că vreunui elev încetează să îi mai pese.

Profesori cu spirit de creștere: Cine sunt acești oameni?

Cum pot fi profesorii cu spirit de creștere atât de altruist, dedicând ore nesfârșite celor mai slabi elevi? Sunt doar niște sfinți? Este rezonabil să ne așteptăm ca toată lumea să devină un sfânt? Răspunsul este că nu sunt în întregime altruiste. Ei iubesc să învețe. Iar predarea este un mod minunat de a învăța. Despre oameni și despre cum funcționează. Despre ceea ce predai. Despre tine însuși. Și despre viață.

Profesorii cu mentalitate fixă se consideră adesea produse finite. Rolul lor este pur și simplu de a transmite cunoștințele lor. Dar asta nu devine plictisitor an de an? Să stai în fața unei alte mulțimi de fețe și să transmiți. Asta da, e greu.

Seymour Sarason mi-a fost profesor când eram la școala de absolvenți. A fost un educator minunat și ne-a spus întotdeauna să punem la îndoială presupunerile. "Există o presupunere", spunea el, "că școlile sunt pentru învățarea elevilor. Ei bine, de ce nu sunt la fel de mult pentru învățarea profesorilor?". Nu am uitat niciodată asta. În toate activitățile mele de predare, mă gândesc la ceea ce mi se pare fascinant și la ceea ce mi-ar plăcea să învăț mai mult. Mă folosesc de predare pentru a mă dezvolta, iar asta mă face, chiar și după atâția ani, un profesor proaspăt și dornic de afirmare.

Unul dintre primii mentori ai Marvei Collins a învățat-o același lucru - că, mai presus de toate, un profesor bun este cel care continuă să învețe împreună cu elevii. Și le-a spus asta studenților ei încă de la început: "Uneori nu-mi plac prea mult ceilalți adulți pentru că ei cred că știu totul. Eu nu știu totul. Pot să învăț tot timpul".

S-a spus că Dorothy DeLay a fost o profesoară extraordinară pentru că nu era interesată să predea. Era interesată să învețe.



Așadar, marii profesori se nasc sau se fac? Poate fi oricine un Collins, Esquith sau DeLay? Totul începe cu o mentalitate de creștere - despre tine însuși și despre copii. Nu este vorba doar de a susține ideea că toți copiii pot învăța, ci de o dorință profundă de a ajunge și de a aprinde mintea fiecărui copil. Michael Lewis, în The New York Times, povestește despre un antrenor care a făcut acest lucru pentru el. "Aveam un nou gust pentru munca suplimentară.....  
.....și nu mi-a luat mult timp să-mi dau

seama cum

mult mai bună ar putea fi viața mea dacă aș aplica acest nou zel dobândit pe un teren de baseball la restul vieții. A fost ca și cum acest antrenor de baseball ar fi băgat mâna în mine, ar fi găsit un întrerupător ruginit pe care scria "Porniți-l înainte de a încerca să îl folosiți" și l-ar fi apăsat."

Antrenorii sunt și ei profesori, dar succesele și eșecurile elevilor lor se desfășoară în fața mulțimilor, sunt publicate în ziare și sunt consemnate în cărțile de istorie. Slujbele lor se bazează pe producerea de învingători. Să analizăm îndeaproape trei antrenori legendari pentru a le vedea mentalitățile în acțiune.

## ANTRENORI: CÂȘTIGÂND PRIN MENTALITATE

Toți cei care mă cunosc bine râd când spun că cineva este complicat. "Ce părere ai despre așa și așa?" "Oh, e complicat." De obicei, nu este un compliment. Înseamnă că așa și așa poate fi capabil de un mare farmec, căldură și generozitate, dar există un curent subteran de ego care poate erupe în orice moment. Nu știi niciodată cu adevărat când poți avea încredere în el.

Mentalitatea fixă îi face pe oameni complicați. Îi face să fie îngrijorați de trăsăturile lor fixe și creează nevoia de a le documenta, uneori pe cheltuiala ta. Și îi face să judece.

## Antrenorul cu mentalitate fixă în acțiune

Bobby Knight, celebrul și controversatul antrenor de baschet universitar, este complicat. El poate fi incredibil de bun. Odată, a renunțat la o oportunitate importantă și profitabilă de a fi comentator sportiv, pentru că un fost jucător de-al său a avut un accident grav. Knight s-a grăbit să-i fie alături și l-a ajutat să treacă peste această încercare.

Putea fi extrem de amabil. După ce echipa de baschet pe care a antrenat-o a câștigat medalia de aur la Jocurile Olimpice, a insistat ca echipa să-i aducă un omagiu în primul rând antrenorului Henry Iba. Iba nu primise niciodată respectul convenit pentru realizările sale olimpice și, în orice mod ar fi putut, Knight a vrut să compenseze acest lucru. El a pus echipa să-l poarte pe antrenorul Iba pe umeri în jurul sălii.

Knight a ținut foarte mult la dosarele academice ale jucătorilor săi. El dorea ca aceștia să primească o educație și avea o regulă fermă împotriva absenței de la cursuri sau de la sesiunile de meditații.

Dar putea fi și crud, iar această cruzime provenea din mentalitatea fixă. John Feinstein, autorul cărții *Season on the Brink*, o carte despre Knight și echipa sa, ne spune: "Knight era incapabil să accepte eșecul. Fiecare înfrângere era personală; echipa lui pierdea, o echipă pe care el o selectase și o antrenase. Eșecul la orice nivel aproape că l-a distrus, mai ales eșecul în antrenorat, pentru că antrenoratul era cel care îi dădea

identitatea, îl făcea special, îl stabilea

îl despart." O pierdere l-a transformat într-un eșec, i-a știrbit identitatea. Așa că atunci când era antrenorul tău - când victoriile și înfrângerile tale îl măsurau - era nemilos și judeca fără milă. Înjosirea sa față de jucătorii care îl dezamăgeau era, sperăm, fără pereche.

În Daryl Thomas, spune Feinstein, "Knight a văzut un jucător cu un potențial uriaș. Thomas avea ceea ce antrenorii numesc un "corp de un milion de dolari". " Era mare și puternic, dar și rapid. Putea arunca mingea cu mâna stângă sau cu mâna dreaptă. Knight nu putea trăi cu gândul că Thomas și corpul său de un milion de dolari nu aduceau succes echipei:

"Știi ce ești Daryl? Ești cea mai proastă păsărică pe care am văzut-o vreodată jucând baschet la școala asta. Cea mai proastă păsărică din toate timpurile. Ai mai multe abilități decât 95% din jucătorii pe care i-am avut aici, dar...

Ești un fătălău din creștetul capului până la tălpi. O pizdă absolută. Aceasta este evaluarea mea despre tine după trei ani." Pentru a face o

remarcă similară, Knight a pus odată un Tampax în dulapul unui jucător.

Thomas era un tip sensibil. Un antrenor secund îi dăduse acest sfat: "Când te face nemernic, nu-l asculta. Dar când începe să-ți spună de ce ești un nemernic, ascultă. În acest fel, vei deveni mai bun. Thomas nu a putut urma acest sfat. A auzit totul și, după tiradă, a cedat chiar acolo, pe terenul de baschet.

Toporul judecății s-a abătut asupra jucătorilor care au avut îndrăzneala de a pierde un meci. De multe ori, Knight nu-i lăsa pe cei vinovați să se întoarcă acasă cu restul echipei. Nu mai erau demni de un tratament respectuos. Odată, după ce echipa sa a ajuns în semifinalele unui turneu național (dar nu la turneul național), a fost întrebat de un intervievator ce îi plăcea cel mai mult la echipă. "Ceea ce îmi place cel mai mult la această echipă în acest moment", a răspuns Knight, "este faptul că trebuie să o mai văd jucând doar o singură dată".

Unii jucători ar putea suporta mai bine decât alții. Steve Alford, care a ajuns să aibă o carieră profesionistă, venise la Indiana cu obiective clare în minte și a reușit să mențină o concentrare puternică pe

creștere în mare parte din timp. El a fost capabil să audă și să folosească înțelepciunea lui Knight și, în cea mai mare parte, să ignore părțile obscene sau înjositoare ale tiradelor. Dar chiar și el descrie modul în care echipa s-a prăbușit sub jugul judecăților lui Knight și cum el însuși a devenit atât de nefericit din punct de vedere personal în anumite momente încât și-a pierdut entuziasmul pentru acest sport.

"Atmosfera era otrăvită.... Când jucam bine, rămâneam mereu optimist, indiferent cât de mult țipa antrenorul.... Dar acum, negativismul lui, care se adăuga la cel al meu, mă îneca.

și tata erau îngrijorați. Vedeau că îmi pierd dragostea pentru joc."

## SFÂNTUL GRAAL: FĂRĂ GREȘELI

Alford spune: "Sfântul Graal al antrenorului a fost jocul fără greșeli". Uh-oh. Știm ce mentalitate face ca greșelile să fie intolerabile. Și exploziile lui Knight au fost legendare. A fost momentul în care a aruncat scaunul peste teren. A fost momentul în care și-a smuls jucătorul de pe teren de tricou. A fost momentul în care și-a apucat jucătorul de gât. De multe ori a încercat să-și justifice comportamentul spunând că întărea echipa, pregătindu-i să joace sub presiune. Dar adevărul este că nu s-a putut controla. A fost scaunul un exercițiu didactic? A fost educativ?

El și-a motivat jucătorii nu prin respect pentru ei, ci prin intimidare - prin frică. Se temeau de judecățile și exploziile sale. A funcționat?

Uneori "funcționa". A avut trei echipe campioane. În "sezonul pe muchie de cuțit" descris de John Feinstein, echipa nu avea dimensiuni, experiență sau rapiditate, dar era o echipă care se lupta. Au câștigat douăzeci și unu de meciuri, grație marilor cunoștințe de baschet și abilităților de antrenor ale lui Knight.

Dar alteori, nu a funcționat. Jucătorii individuali sau echipa în ansamblu au cedat. În sezonul aflat pe muchie de cuțit, s-au prăbușit la finalul sezonului. Și în anul precedent, echipa se prăbușise sub

presiunea lui Knight. De-a lungul anilor, unii jucători au scăpat transferându-se la alte școli, încălcând regulile (cum ar fi chiulind de la cursuri sau sărind peste ședințele de meditații) sau plecând mai devreme la profesioniști, precum Isiah Thomas. Într-un tur al lumii, jucătorii stăteau deseori în jurul valorii de fantezie despre unde ar fi trebuit să meargă la școală, dacă nu ar fi făcut greșeala de a alege Indiana.

Nu că Knight ar avea o mentalitate fixă în ceea ce privește capacitatea jucătorilor săi. El credea cu tărie în capacitatea lor de a se dezvolta. Dar a avut o mentalitate fixă în ceea ce privește propria persoană și capacitatea sa de antrenor. Echipa era produsul său, iar ei trebuiau să-i dovedească abilitățile de fiecare dată. Nu aveau voie să piardă meciuri, să facă greșeli sau să-l pună la îndoială în vreun fel, pentru că asta s-ar fi reflectat asupra competenței sale. Nici nu părea să își analizeze strategiile de motivare atunci când acestea nu funcționau. Poate că Daryl Thomas avea nevoie de un alt tip de stimulent în afară de ridicol sau umilință.

Ce trebuie să facem din acest om complicat ca mentor pentru tinerii jucători? Cea mai mare vedetă a sa, Isiah Thomas, își exprimă ambivalența profundă față de Knight. "Știți că au fost momente în care, dacă aș fi avut o armă, cred că l-aș fi împușcat. Și au fost alte momente în care am vrut să îl iau în brațe, să îl îmbrățișez și să îi spun că îl iubesc."

Nu m-aș considera un succes fără rezerve dacă cel mai bun elev al meu s-ar fi gândit să mă împuște.

Antrenorul de creștere a mentalității în acțiune

## UN ANTRENOR PENTRU TOATE ANOTIMPURILE

Antrenorul John Wooden a realizat unul dintre cele mai mari recorduri de campionat din sport. El a condus echipa de baschet UCLA la campionatul NCAA în 1964, 1965, 1967, 1968, 1968, 1969, 1970, 1970, 1971, 1972, 1972, 1973 și 1975. Au existat sezoane în

care echipa sa a fost neînvinsă, iar odată a avut o serie de optzeci și opt de victorii consecutive. Toate acestea le știam într-un fel.

Ceea ce nu știam era că, atunci când Wooden a ajuns la UCLA, era departe de a fi o dinastie a baschetului. De fapt, el nu a vrut să lucreze deloc la UCLA. A vrut să meargă la Minnesota. S-a aranjat ca Minnesota să-l sune la ora șase într-o anumită seară pentru a-i spune dacă a obținut postul. I-a spus celor de la UCLA să îl sune la ora șapte. Nimeni nu a sunat la șase, la șase și jumătate sau chiar la șase și patruzeci și cinci, așa că atunci când UCLA a sunat la șapte, el a spus da. Imediat ce a închis telefonul, a primit apelul de la Minnesota. O furtună a dat peste cap liniile telefonice și a împiedicat ca apelul de la ora șase cu oferta de muncă să ajungă la destinație.

UCLA a avut facilități extrem de inadecvate. În primii șaisprezece ani, Wooden a ținut antrenamentele într-o sală de sport aglomerată, întunecată și slab ventilată, cunoscută sub numele de B.O. Barn (B.O. Barn) din cauza efectului atmosferic al trupurilor transpirate. În aceeași sală de sport, în paralel cu antrenamentele de baschet se desfășurau adesea meciuri de lupte, antrenamente de gimnastică, sărituri la trambulină și antrenamente pentru majorete.

De asemenea, nu era loc pentru jocuri. În primii câțiva ani, au fost nevoiți să folosească B.O. Barn, iar apoi, timp de încă paisprezece ani, au fost nevoiți să călătorească prin regiune împrumutând săli de sport de la școli și orașe.

Apoi au fost jucătorii. Când i-a supus la primul antrenament, a fost distrus. Erau atât de răi încât, dacă ar fi avut o cale onorabilă de a renunța la slujbă, ar fi făcut-o. Presa alesese (în mod perspicace) ca echipa sa să termine pe ultimul loc în divizia lor, dar Wooden s-a apucat de treabă, iar această echipă de râsul lumii nu a terminat pe ultimul loc. A câștigat titlul diviziei, cu douăzeci și două de victorii și șapte înfrângeri în acest sezon. În anul următor, au mers în play-off-ul NCAA.

Ce le-a dat? Le-a oferit o pregătire constantă în ceea ce privește abilitățile de bază, le-a oferit condiționare și le-a oferit mentalitate.

## SFÂNTUL GRAAL: PREGĂTIRE DEPLINĂ ȘI EFORT DEPLIN

Lemnul nu era complicat. Era înțelept și interesant, dar nu era complicat. Era doar un tip cu o mentalitate de creștere directă, care trăia după această regulă: "Trebuie să te străduiești în fiecare zi să devii un pic mai bun. Aplicându-te la sarcina de a deveni un pic mai bun în fiecare zi, pe parcursul unei perioade de timp, vei deveni mult mai bun."

El nu a cerut jocuri fără greșeli. Nu a cerut ca jucătorii săi să nu piardă niciodată. A cerut o pregătire și un efort total din partea lor. "Am câștigat? Dacă am pierdut? Acestea sunt întrebări greșite. Întrebarea corectă este: M-am străduit cât am putut de mult?" În caz afirmativ, el spune: "S-ar putea să fii depășit, dar nu vei pierde niciodată".

Nu era un îngăduitor. El nu tolera mersul în coastă. Dacă jucătorii se lăsau de izbeliște în timpul antrenamentelor, el stingea luminile și pleca: "Domnilor, antrenamentul s-a terminat." Pierduseră ocazia de a deveni mai buni în acea zi.

## TRATAMENT EGAL

La fel ca DeLay, Wooden a acordat timp și atenție egală tuturor jucătorilor săi, indiferent de abilitățile lor inițiale. Aceștia, la rândul lor, au dat totul și au înflorit. Iată-l pe Wooden vorbind despre doi jucători noi când au sosit la UCLA: "M-am uitat la fiecare dintre ei pentru a vedea ce are și apoi mi-am spus: "O, Doamne, dacă poate aduce o contribuție reală, o contribuție de joc, la echipa noastră, atunci înseamnă că suntem destul de jalnici". Cu toate acestea, ceea ce nu am putut vedea a fost ceea ce aveau acești oameni în interior". Amândoi au dat cam tot ce puteau da și amândoi au devenit titulari, unul dintre ei fiind centrul titular al unei echipe care a câștigat campionatul național.

A respectat toți jucătorii în mod egal. Știți cum se retrag numerele unor jucători după ce aceștia se retrag, în semn de omagiu pentru măreția lor? Niciun număr de jucător nu a fost retras cât timp

Wooden a fost antrenor, deși a avut unii dintre cei mai mari jucători din toate timpurile, precum Kareem Abdul-Jabbar și Bill Walton. Mai târziu, când numerele lor au fost retrase, el a fost împotriva. "Alți băieți care au jucat în echipa noastră au purtat și ei acele numere. Unii dintre acei alți jucători mi-au dat aproape tot ceea ce aveau Tricoul și numărul de pe el nu aparțin niciodată unui singur jucător, indiferent cât de mare sau cât de mare "vedetă" este acel jucător anume. Este împotriva întregii conceptul de echipă."

Stai puțin. El se ocupa cu câștigarea jocurilor. Nu trebuie să mergi pe mâna jucătorilor talentați și să dai mai puțin celor din linia a doua? Ei bine, el nu a jucat cu toți jucătorii în mod egal, dar a dat la toți jucătorii în mod egal. De exemplu, când a recrutat un alt jucător în același an cu Bill Walton, i-a spus că va juca foarte puțin în meciurile actuale din cauza lui Walton. Dar i-a promis: "Până la absolvire vei obține un contract profesionist. Vei fi atât de bun". În al treilea an, jucătorul îi dădea lui Bill Walton tot ce putea face la antrenamente. Iar când a devenit profesionist, a fost numit începătorul anului în liga sa.

## PREGĂTIREA JUCĂTORILOR PENTRU VIAȚĂ

A fost Wooden un geniu, un magician capabil să transforme jucători mediocri în campioni? De fapt, el recunoaște că, în ceea ce privește tacticile și strategiile de baschet, era destul de mediocru. La ce era cu adevărat bun era să își analizeze și să își motiveze jucătorii. Cu aceste abilități a reușit să-și ajute jucătorii să-și împlinească potențialul, nu doar în baschet, ci și în viață - un lucru pe care îl considera chiar mai satisfăcător decât câștigarea meciurilor.

Au funcționat metodele lui Wooden? În afară de cele zece titluri de campion, avem mărturiile jucătorilor săi, dintre care niciunul nu face referire la arme de foc.

Bill Walton, membru al Hall of Famer: "Desigur, adevărata competiție pentru care ne pregătea era viața. Ne-a învățat valorile și caracteristicile care ne puteau face nu doar jucători buni, ci și oameni buni."



Denny Crum, antrenor de succes: "Nu-mi pot imagina ce ar fi fost viața mea dacă antrenorul Wooden nu ar fi fost lumina mea călăuzitoare. Pe măsură ce trec anii, îl apreciez din ce în ce mai mult și nu pot decât să mă rog să pot avea jumătate din influența pe care el a avut-o asupra tinerilor pe care îi antrenez."

Kareem Abdul-Jabbar, membru al Hall of Famer: "Înțelepciunea antrenorului Wooden a avut o influență profundă asupra mea ca atlet, dar și mai mare asupra mea ca om. El este responsabil, în parte, pentru persoana care sunt astăzi."

Ascultați această poveste.

A fost momentul victoriei. UCLA tocmai câștigase primul său campionat național. Dar antrenorul Wooden era îngrijorat în privința lui Fred Slaughter, un jucător care fusese titular în toate meciurile și care avusese un an strălucit până la acest meci final, de campionat. Jocul nu decursese bine și, pe măsură ce se înrăutățea din ce în ce mai mult, Wooden a simțit că trebuie făcută o schimbare. Așa că l-a scos pe Fred. Jucătorul care l-a înlocuit a făcut o treabă excelentă, iar Wooden l-a lăsat în teren până când meciul a fost practic câștigat.

Victoria a fost un moment de vârf. Nu numai că tocmai câștigaseră primul lor titlu NCAA, învingându-l pe Duke, dar terminaseră sezonul cu treizeci de victorii și zero înfrângeri. Cu toate acestea, îngrijorarea lui Wooden pentru Fred i-a atenuat euforia. Când Wooden a părăsit conferința de presă și s-a dus să-l găsească pe Fred, a deschis ușa vestiarului. Fred îl aștepta. "Domnule antrenor, vreau să știți că vă înțeleg. A trebuit să-l lași pe Doug acolo.

pentru că el a jucat atât de bine, iar eu nu. Am vrut să joc în cel mai rău mod, dar înțeleg, iar dacă cineva spune că am fost supărat, nu este adevărat. Dezamăgit, da, dar supărat, nu. Și m-am bucurat foarte mult pentru Doug".

"Există antrenori", spune Wooden, "care au câștigat campionate cu o abordare de dictator, printre care Vince Lombardi și Bobby Knight.

Eu aveam o filozofie diferită Pentru mine, preocupare, compasiune, și considerația au fost întotdeauna priorități de cel mai înalt nivel."

Citiți din nou povestea lui Fred Slaughter și spuneți-mi dacă, în aceleași circumstanțe, antrenorul Knight s-ar fi grăbit să îl consoleze pe Daryl Thomas. Și i-ar fi permis Knight lui Thomas să se aplece pentru a-și regăsi mândria, demnitatea și generozitatea în momentul său de dezamăgire?

Care este dușmanul: succesul sau eșecul?

Pat Summitt a fost antrenora echipei de baschet feminin din Tennessee, Lady Vols. Ea le-a antrenat pe acestea la opt campionate naționale. Ea nu a intrat în joc cu atitudinea filosofică a lui Wooden, ci a avut la început o poziție mai apropiată de cea a lui Knight. De fiecare dată când echipa pierdea, ea nu putea să renunțe la ea. A continuat să o trăiască, bătând-o până la moarte și torturându-se pe ea și echipa cu ea. Apoi a trecut la o relație de dragoste-ură cu înfrângerea. Din punct de vedere emoțional, încă o făcea să se simtă rău. Dar îi plăcea ceea ce făcea. Îi obliga pe toți, jucători și antrenori, să dezvolte un joc mai complet. Succesul devenise dușmanul.

Wooden numește acest lucru "infectarea" cu succes. Pat Riley, fostul antrenor al echipei campioane Los Angeles Lakers, o numește "boala mea" - să crezi că tu ești succesul și să renunți la disciplina și munca care te-au adus acolo. Summitt a explicat: "Succesul te adoarme. Îi face pe cei mai ambițioși dintre noi să se complacă și să fie neglijenți". În timp ce Summitt vorbea, Tennessee câștigase cinci campionate NCAA, dar numai o singură dată când era favorită la victorie. "În toate celelalte ocazii, am fost supărați. Am pierdut nu mai puțin de patru sau cinci titluri pe care se preconiza că le vom câștiga".

După campionatul din 1996, echipa s-a complăcut. Jucătorii mai vechi erau campionii naționali, iar noii jucători se așteptau să fie măturați de victorie doar prin simpla lor prezență la Tennessee. A fost un dezastru. Au început să piardă și să piardă rău. Pe 15

decembrie, au fost zdrobiți de Stanford pe teren propriu. Câteva meciuri mai târziu, au fost zdrobiți din nou. Acum aveau cinci înfrângeri și toată lumea renunțase la ei. Antrenorul Carolinei de Nord, cu intenția de a o liniști pe Summitt, i-a spus: "Ei bine, rezistă până la anul". HBO venise în Tennessee pentru a filma un documentar, dar acum producătorii căutau o altă echipă. Chiar și asistenții ei se gândeau că nu vor ajunge în play-off-ul campionatului din martie.

Astfel, înainte de următorul meci, Summitt s-a întâlnit cu echipa timp de cinci ore. În acea seară, au jucat cu Old Dominion, echipa de pe locul doi în clasament din țară. Pentru prima dată în acel sezon, au dat totul. Dar au pierdut din nou. A fost devastator. Investiseră, se dăduseră peste cap și tot au pierdut. Unii plângeau atât de tare, încât nu puteau să vorbească, nici măcar să respire. "Ridicați-vă capul", le-a spus Summitt. "Dacă depuneți un efort ca acesta tot timpul, dacă luptați așa, vă spun, vă promit, vom fi acolo în martie". Două luni mai târziu erau campioane naționale.

Concluzia? Feriți-vă de succes. Acesta vă poate arunca într-o mentalitate fixă: "Am câștigat pentru că am talent. Prin urmare, voi continua să câștig". Succesul poate infecta o echipă sau poate infecta un individ. Alex Rodriguez, starul de baseball, nu a fost infectat de succes. "Nu rămâi niciodată la fel", spune el. "Ori mergi într-o direcție, ori în cealaltă".

## FALSĂ MENTALITATE DE CREȘTERE

Am văzut mulți părinți, profesori și antrenori aplicând conceptele mentalității de creștere în cele mai spectaculoase moduri, cu rezultate minunate. Folosind principiile mindset, multe școli și echipe sportive au ajuns în top - au fost recunoscute pentru cultura lor remarcabilă de învățare (și de lucru în echipă) și pentru realizările lor excepționale. Inutil să mai spun că acest lucru a fost extrem de satisfăcător.

Apoi, în urmă cu câțiva ani, colega mea din Australia, Susan Mackie, mi-a spus că asistă la o epidemie de "falsă mentalitate de creștere".

Nu știam despre ce vorbește. De fapt, am fost puțin iritat. Nu este o mentalitate de creștere o idee destul de simplă și directă? De ce ar avea cineva o falsă mentalitate de creștere dacă ar putea avea una reală?

Dar ea a plantat sămânța și, în timp ce-mi vedeam de treabă, mi-am dat seama curând la ce se referea. Unii părinți, profesori și antrenori înțelegeau într-adevăr greșit ideile de mentalitate. Imediat am devenit hotărât să le înțeleg neînțelegerile și să aflu cum să le corectez. Așadar, haideți să analizăm mai îndeaproape 1) ce este și ce nu este o mentalitate de creștere, 2) cum să o obținem și 3) cum să o transmitem altora.

Ce este și ce nu este o mentalitate de creștere

O mentalitate de creștere înseamnă să crezi că oamenii își pot dezvolta abilitățile. Este atât de simplu. Poate avea multe repercusiuni, dar despre asta este vorba în esența sa. Cu toate acestea, mulți oameni îi proiectează un înțeles diferit.

Neînțelegerea #1. Mulți oameni iau ceea ce le place la ei înșiși și o numesc "mentalitate de creștere". Dacă sunt deschiși la minte sau flexibili, ei spun că au o mentalitate de creștere. Aud adesea oameni care o numesc "mentalitate deschisă". Dar există o diferență între a fi flexibil sau deschis la minte și a fi dedicat creșterii talentelor. Iar dacă oamenii se îndepărtează de sensul real al unei mentalități de creștere, se îndepărtează de beneficiile acesteia. Ei se pot lăuda cu propriile calități minunate, dar s-ar putea să nu facă niciodată munca grea de cultivare a propriilor abilități sau a abilităților copiilor sau elevilor lor.

Neînțelegerea nr. 2. Mulți oameni cred că o mentalitate de creștere se referă doar la efort, în special la laudarea efortului. Am vorbit mai devreme despre modul în care laudarea procesului în care se angajează copiii -munca lor asiduă, strategiile, concentrarea, perseverența - poate favoriza o mentalitate de creștere. În acest fel, copiii învață că procesul în care se angajează aduce progres și

învățare și că învățarea lor nu decurge pur și simplu, ca prin magie, dintr-o abilitate înnăscută.

Primul lucru important de reținut aici este că procesul include mai mult decât un simplu efort. Cu siguranță, dorim ca copiii să aprecieze roadele muncii asidue. Dar vrem, de asemenea, să înțeleagă importanța de a încerca noi strategii atunci când cea pe care o folosesc nu funcționează. (Nu vrem ca ei să încerce mai mult cu aceeași strategie inefficientă.) Și vrem ca ei să ceară ajutor sau contribuții de la alții atunci când este nevoie. Acesta este procesul pe care dorim să îl aprecieze: munca asiduă, încercarea de noi strategii și solicitarea de informații de la alții.

O altă capcană este lăudarea unui efort (sau a oricărei părți a procesului) care nu există. De mai multe ori, părinții mi-au spus: "Eu laud efortul copilului meu, dar nu funcționează". Eu întreb imediat: "Copilul tău chiar s-a străduit?". "Ei bine, nu prea", vine răspunsul plin de sfială. Nu ar trebui să credem niciodată că lăudarea unui proces care nu există va aduce rezultate bune.

Dar o problemă care mă îngrijorează și mai mult este faptul că unii profesori și antrenori folosesc laudele pentru efort ca pe un premiu de consolare atunci când copiii nu învață. Dacă un elev s-a străduit din greu și a făcut progrese mici sau nu a făcut niciun progres, putem, bineînțeles, să-i apreciem efortul, dar nu ar trebui să ne mulțumim niciodată cu un efort care nu aduce beneficii suplimentare. Trebuie să ne dăm seama de ce acel efort nu este eficient și să ghidăm copiii spre alte strategii și resurse care îi pot ajuta să reia învățarea.

Recent, cineva m-a întrebat: "Ce te ține treaz noaptea?". Iar eu am răspuns: "Este teama că acest concept de mentalitate va fi folosit pentru a-i face pe copii să se simtă bine atunci când nu învață - la fel ca mișcarea eșuată a stimei de sine." Mentalitatea de creștere este menită să-i ajute pe copii să învețe, nu să ascundă faptul că nu învață.

În cele din urmă, când oamenii își dau seama că sunt persoana care se ocupă de mentalitate, spun adesea: "Oh, da! Lăudați procesul, nu rezultatul, nu-i așa?". Ei bine, nu chiar. Aceasta este o concepție greșită atât de comună. În toate cercetările noastre despre laudă, într-adevăr lăudăm procesul, dar îl legăm de rezultat, adică de învățarea, progresul sau realizările copiilor. Copiii trebuie să înțeleagă că implicarea în acel proces i-a ajutat să învețe.

Nu cu mult timp în urmă, o mamă mi-a spus cât de frustrant era faptul că nu i se permitea să își laude fiica atunci când aceasta făcea ceva minunat - că putea să o laude doar atunci când se chinuia. Nu! Nu!

Nu! Bineînțeles că puteți aprecia realizările minunate ale copiilor dumneavoastră, dar apoi legați aceste realizări de procesul în care s-au implicat. Și nu

uitați, nu trebuie să îi lăudăm mereu. Întrebarea despre procesul copilului și simpla manifestare a interesului față de acesta merge foarte

departe.

Neînțelegerea nr. 3. O mentalitate de creștere este egală cu a le spune copiilor că pot face orice. De multe ori am auzit educatori spunând: "Întotdeauna am avut o mentalitate de creștere. Întotdeauna le spun elevilor mei: "Puteți face orice!". " Puțini oameni cred în potențialul copiilor la fel de mult ca mine sau tânjesc să vadă toți copiii împlinindu-și enorma promisiune. Dar acest lucru nu se întâmplă spunându-le pur și simplu: "Poți face orice". Se întâmplă ajutându-i să dobândească abilitățile și să găsească resursele necesare pentru a progresa spre atingerea obiectivelor lor. În caz contrar, este o reasigurare goală. Ea pune responsabilitatea în întregime pe seama elevului și îl poate face să se simtă ca un eșec dacă nu își atinge obiectivele.

Un ultim cuvânt despre faptul că elevul trebuie să fie responsabil. Mi s-a frânt inima când am aflat că unii educatori și antrenori îi

Învinovăteau pe copii pentru că au o mentalitate fixă - îi muștrau sau îi criticau pentru că nu prezentau calități de creștere. Observați că acești adulți se absolveau de responsabilitate, nu doar pentru predarea unei mentalități de creștere, ci și pentru învățarea copilului: "Nu pot să îl învăț pe acest copil. El are o mentalitate fixă". Să fim total clari aici. Noi, în calitate de educatori, trebuie să ne luăm în serios responsabilitatea de a crea medii prietenoase cu mentalitatea de creștere - în care copiii să se simtă în siguranță față de judecată, în care să înțeleagă că noi credem în potențialul lor de a se dezvolta și în care să știe că suntem total dedicați colaborării cu ei în ceea ce privește învățarea lor. Scopul nostru este de a-i ajuta pe copii să se dezvolte, nu de a găsi motive pentru care nu se pot dezvolta.

Cum obții o (adevărată) mentalitate de creștere?

Nu se obține o mentalitate de creștere prin proclamare. Te îndrepti spre ea prin intermediul unei călătorii.

Pe măsură ce mentalitatea de creștere a câștigat popularitate și a devenit modul "corect" de a gândi în anumite domenii, tot mai mulți oameni au pretins că o au. Este oarecum logic. Nu ne dorim cu toții să ne vedem ca pe niște oameni iluminați care îi ajută pe copii să-și realizeze potențialul? Un educator renumit mi-a spus că a devenit incorect din punct de vedere politic pentru educatori să vorbească despre (și poate chiar să se gândească la) a avea o mentalitate fixă în orice domeniu. Iar un director mi-a spus că, recent, îi dădea câteva sugestii ușoare unei profesoare când aceasta s-a uitat la el indignată și a spus: "Insinuați că am o mentalitate fixă?".

Deși, pentru simplificare, am vorbit ca și cum unii oameni au o mentalitate de creștere și alții au o mentalitate fixă, în realitate toți suntem un amestec din cele două. Nu are rost să negăm acest lucru. Uneori ne aflăm într-o mentalitate și alteori în cealaltă. Sarcina noastră devine atunci să înțelegem ce ne declanșează mentalitatea fixă. Care sunt evenimentele sau situațiile care ne duc într-un loc în care simțim că abilitățile noastre (sau ale altora) sunt fixe? Care sunt evenimentele sau situațiile care ne duc într-un loc al judecății, mai degrabă decât într-un loc al dezvoltării?

Ce se întâmplă atunci când apare "persona" noastră cu mentalitate fixă - personajul interior care ne avertizează să evităm provocările și ne bate când eșuăm în ceva? Cum ne face să ne simțim acea persoană? Ce ne face să gândim și cum ne face să acționăm? Cum ne afectează aceste gânduri, sentimente și acțiuni pe noi și pe cei din jurul nostru? Și, cel mai important, ce putem face în timp pentru a împiedica această persoană să interfereze cu dezvoltarea noastră și a copiilor noștri? Cum putem convinge acea persoană cu mentalitate fixă să se alăture obiectivelor care decurg din mentalitatea noastră de creștere?

Voi aborda aceste întrebări în ultimul capitol, când vom examina procesul de schimbare personală. Ceea ce voi sublinia aici este faptul că este o călătorie lungă, care necesită angajament și perseverență. Dar, odată ce recunoaștem că toți avem mentalități fixe recurente, putem vorbi deschis unii cu alții. Putem vorbi despre personalitățile noastre cu mentalitate fixă, când apar, cum ne afectează și cum învățăm să le facem față. Și, pe măsură ce o facem, ne vom da seama că avem o mulțime de tovarăși de drum în călătoria noastră.

Cum se transmite o mentalitate de creștere?

S-ar putea crede că, odată ce adulții au adoptat mai mult o mentalitate de creștere, ar transmite automat acest lucru copiilor. Pur și simplu ar transpira din cuvintele și faptele lor. Asta am crezut, dar nu este ceea ce am descoperit. Mulți adulți nu își transmit mentalitatea de creștere. Cum este posibil acest lucru?

În primul rând, să ne uităm la constatări. Într-o serie de studii, noi și cercetătorii am analizat mentalitățile părinților și ale copiilor lor. În fiecare caz, mulți părinți aveau o mentalitate de creștere, dar nu o transmiteau neapărat copiilor lor. În alte studii, cercetătorii au analizat mentalitatea profesorilor și a elevilor lor. În fiecare caz, mulți profesori aveau o mentalitate de creștere, dar nu o transmiteau neapărat elevilor lor. Se întâmpla altceva.



Desigur, este posibil ca unii dintre acești părinți sau profesori să fi avut o falsă mentalitate de creștere. Dar, dincolo de asta, am descoperit ceva fascinant. Mentalitățile adulților se află în capul lor și nu sunt direct vizibile pentru copii. Acțiunile evidente ale adulților vorbesc mult mai tare, iar copiii sesizează acest lucru. Din nefericire, aceste acțiuni adesea nu se aliniază cu mentalitățile de creștere din capul adulților. Așadar, care sunt acțiunile care transmit diferitele mentalități?

În primul rând, fără surpriză, este vorba de laude. Laudele părinților modelează mentalitatea copiilor lor. Este interesant că acest lucru nu se aliniază neapărat cu mentalitatea părinților. Chiar și părinții care au o mentalitate de creștere se pot trezi laudând abilitățile copilului lor - și neglijând să se concentreze asupra procesului de învățare al copilului lor. Poate fi greu să te scuturi de ideea că dacă le spui copiilor că sunt deștepți le va crește încrederea în ei.

În al doilea rând, este vorba de modul în care adulții răspund la greșelile sau eșecurile copiilor. Atunci când un copil are un eșec și părintele reacționează cu anxietate sau cu îngrijorare cu privire la capacitatea copilului, acest lucru favorizează mai mult o mentalitate fixă la copil. Părintele poate încerca să treacă cu vederea eșecul copilului, dar simplul fapt de a face acest lucru poate transmite faptul că eșecul este o problemă. Așadar, deși părinții pot avea o mentalitate de creștere, ei pot totuși să manifeste îngrijorare cu privire la încrederea sau moralul copilului lor atunci când acesta se împiedică.

Părinții care răspund cu interes la eșecurile copiilor lor și le tratează ca pe niște oportunități de învățare sunt cei care le transmit copiilor lor o mentalitate de creștere. Acești părinți consideră că eșecurile sunt lucruri bune care ar trebui îmbrățișate și că acestea ar trebui folosite ca o platformă de învățare. Aceștia abordează direct eșecul și vorbesc cu copiii lor despre următorii pași pentru învățare.

Cu alte cuvinte, în fiecare zi, părinții își învață copiii dacă greșelile, obstacolele și eșecurile sunt lucruri rele sau bune. Părinții care le

tratează ca pe niște lucruri bune au mai multe șanse să le transmită copiilor lor o mentalitate de creștere.

În al treilea rând, transmiterea unei mentalități de creștere se referă la faptul că profesorii predau pentru a înțelege sau pur și simplu le cer elevilor să memoreze fapte, reguli și proceduri. Cercetările arată că, atunci când profesorii se preocupă de o înțelegere mai profundă și lucrează cu elevii pentru a o obține, atunci elevii sunt mai predispuși să creadă că abilitățile lor pot fi dezvoltate. Un studiu a constatat că, atunci când profesorii de matematică au predat pentru înțelegere conceptuală, au oferit feedback care a aprofundat înțelegerea elevilor și apoi au permis elevilor să își revizuiască munca (pentru a experimenta și a arăta înțelegerea lor mai profundă), elevii lor au evoluat către o mentalitate de creștere în matematică. Acești elevi credeau că își pot dezvolta abilitățile matematice de bază.

Pe de altă parte, atunci când profesorii considerau matematica ca fiind doar un set de reguli și proceduri de memorat, aceștia puteau sublinia importanța efortului sau a persistenței, dar elevii nu simțeau că abilitățile lor cresc și nu aveau tendința de a se îndrepta către o mentalitate de creștere. Apropos, mulți dintre acești profesori au folosit cuvintele "mentalitate de creștere" în clasele lor, dar metodele lor de predare - acțiunile lor - nu au încurajat această mentalitate de creștere la elevii lor.

Alte studii oferă o imagine similară. Într-un studiu, elevii de liceu au vorbit despre profesorii lor de matematică. Unii dintre ei au spus că, atunci când erau blocați, profesorul lor stătea cu ei și le spunea lucruri de genul acesta: "Arată-mi ce ai făcut, hai să încercăm să înțelegem cum gândești și apoi să ne gândim ce ar trebui să încerci în continuare". Elevii care au fost tratați astfel - ca și cum înțelegerea era de o importanță capitală și putea fi obținută cu sprijinul profesorului - se îndreptau spre o mentalitate de creștere la matematică.

Cu toate acestea, în această eră a testelor cu miză mare, o mare parte a predării pune accentul pe memorarea faptelor, regulilor și

procedurilor pentru a "asigura" că elevii vor avea rezultate bune la testele foarte importante. După cum am văzut, acest lucru poate promova o mentalitate mai fixă și poate, în mod ironic, poate submina performanța elevilor la aceste teste. Nimic nu se compară cu învățarea aprofundată pentru a asigura rezultate bune.

Din păcate, în această atmosferă, mulți elevi ajung să asimileze învățarea cu memorarea. Aud de la mulți cercetători și educatori că elevii din tot spectrul economic devin din ce în ce mai incapabili să înțeleagă diferența dintre memorarea faptelor, regulilor și procedurilor și înțelegerea reală a conceptelor care stau la baza materialului. În afară de veștile proaste pentru mentalitatea de creștere, acest lucru are, de asemenea, implicații îngrijorătoare pentru

națiunii noastre. Marile contribuții la societate se nasc din curiozitate și înțelegere profundă. Dacă elevii nu mai recunosc și nu mai apreciază învățarea profundă, de unde vor veni marile contribuții ale viitorului?

Inițial, am fost surprinși să constatăm că mulți adulți cu mentalitate de creștere nu o transmiteau mai departe. Cu toate acestea, morala acestei povești este că părinții, profesorii și antrenorii transmit o mentalitate de creștere nu prin faptul că au o credință așezată în capul lor, ci prin faptul că întruchipează o mentalitate de creștere în faptele lor: modul în care laudă (transmițând procesele care duc la învățare), modul în care tratează eșecurile (ca oportunități de învățare) și modul în care se concentrează pe aprofundarea înțelegerii (ca scop al învățării).

## LEGEA NOASTRĂ

În calitate de părinți, profesori și antrenori, ne sunt încredințate viețile oamenilor. Aceștia sunt responsabilitatea noastră și moștenirea noastră. Știm acum că mentalitatea de creștere are un rol-cheie în a ne ajuta să ne îndeplinim misiunea și în a ne ajuta

să își împlinească potențialul.

## Dezvoltă-ți mentalitatea

- Fiecare cuvânt și fiecare acțiune de la părinte la copil transmite un mesaj. Măine, ascultați ce le spuneți copiilor voștri și fiți atenți la mesajele pe care le transmiteți. Sunt mesaje care spun: Ai trăsături permanente și eu le judec? Sau sunt mesaje care spun: Ești o persoană în dezvoltare și sunt interesat de dezvoltarea ta ?

- Cum folosești lauda? Nu uitați că lăudarea inteligenței sau a talentului copiilor, oricât de tentantă ar fi, transmite un mesaj de

mentalitate fixă. Le face încrederea și motivația mai fragile. În schimb, încercați să vă concentrați asupra

procese pe care le-au folosit - strategiile, efortul sau alegerile lor. Exersați folosirea laudelor legate de procese în interacțiunile cu copiii dumneavoastră.

- Priviți-vă și ascultați-vă cu atenție atunci când copilul dumneavoastră greșește. Amintiți-vă că critica constructivă este un feedback care îl ajută pe copil să înțeleagă cum să repare ceva. Nu este un feedback care etichetează sau pur și simplu îl scuza pe copil. La sfârșitul fiecărei zile, notați criticile constructive (și laudele de proces) pe care le-ați dat copiilor dumneavoastră.

- Părinții stabilesc adesea obiective pe care copiii lor le pot atinge. Amintiți-vă că a avea talent înăscut nu este un obiectiv. Extinderea abilităților și a cunoștințelor este. Acordați o atenție deosebită obiectivelor pe care le stabiliți pentru copiii dumneavoastră.

- Dacă sunteți profesor, nu uitați că scăderea standardelor nu crește stima de sine a elevilor. Dar nici creșterea standardelor fără a le oferi elevilor modalități de a le atinge. Mentalitatea de creștere vă oferă o modalitate de a stabili standarde înalte și de a-i face pe elevi să le atingă. Încercați să prezentați subiectele într-un cadru de creștere și să le oferiți elevilor feedback de proces. Cred că vă va plăcea ce se întâmplă.

- Vă gândiți la elevii dumneavoastră mai lenți ca la niște copii care nu vor putea niciodată să învețe bine? Se consideră ei înșiși ca fiind permanent proști? În schimb, încercați să vă dați seama ce nu înțeleg și ce strategii de învățare nu au. Amintiți-vă că marii profesori cred în creșterea talentului și a intelectului și sunt fascinați de procesul de învățare.

- Sunteți un antrenor cu mentalitate fixă? Te gândești în primul rând la palmaresul și la reputația ta? Sunteți intolerant față de

greșeli? Încercați să vă motivați jucătorii prin judecată? S-ar putea ca asta să fie ceea ce îi reține pe sportivii dumneavoastră.

## Capitolul 8

# SCHIMBAREA MENTALITĂȚILOR

Mentalitatea de creștere se bazează pe credința în schimbare, iar partea cea mai satisfăcătoare a muncii mele este să văd cum se schimbă oamenii. Nimic nu este mai bun decât să vezi cum oamenii își găsesc drumul către lucrurile pe care le apreciază. Acest capitol este despre copii și adulți care și-au găsit calea spre utilizarea abilităților lor. Și despre modul în care noi toți putem face acest lucru.

## NATURA SCHIMBĂRII

Eram în mijlocul clasei întâi când familia mea s-a mutat. Dintr-o dată m-am trezit într-o școală nouă. Totul era necunoscut - profesorul, elevii și munca. Munca era ceea ce mă îngrozea. Noua clasă era cu mult înaintea celei vechi, sau cel puțin așa mi se părea mie. Scriau scrisori pe care eu nu învățasem încă să le scriu. Și exista o modalitate de a face totul pe care toată lumea părea să o știe, în afară de mine. Așa că atunci când învățătoarea a spus: "Clasă, puneți-vă numele pe hârtie în locul potrivit", nu aveam nicio idee la ce se referea.

Așa că am plâns. În fiecare zi apăreau lucruri pe care nu știam cum să le fac. De fiecare dată, mă simțeam pierdută și copleșită. De ce nu i-am spus pur și simplu profesoarei: "Doamnă Kahn, nu am învățat asta încă. Puteți să-mi arătați cum?"

Altă dată, când eram mică, părinții mei mi-au dat bani să merg la film cu un adult și un grup de copii. În timp ce dădeam colțul spre locul de întâlnire, m-am uitat în josul blocului și i-am văzut pe toți plecând. Dar în loc să alerg după ei și să strig: "Așteptați-mă!" am rămas încremenit, strângând monedele în mână și privindu-i cum se îndepărtează în depărtare.

De ce nu am încercat să-i opresc sau să-i ajung din urmă? De ce am acceptat înfrângerea înainte de a încerca câteva tactici simple? Știu că în visele mele am realizat adesea fapte magice sau supraomenești în fața pericolului. Am chiar și o fotografie cu mine însumi în pelerina mea de Superman pe care mi-am făcut-o singur. De ce, în viața reală, nu puteam să fac un lucru obișnuit, cum ar fi să cer ajutor sau să strig la oameni să aștepte?

În munca mea, văd o mulțime de copii mici ca acesta - copii strălucitori, aparent plini de resurse, dar care sunt paralizați de eșecuri. În unele dintre studiile noastre, ei trebuie doar să întreprindă cea mai simplă acțiune pentru a face lucrurile mai bune. Dar ei nu o fac. Aceștia sunt copiii mici cu mentalitate fixă. Atunci când lucrurile merg prost, ei se simt neputincioși și incapabili.

Chiar și acum, când ceva nu merge bine sau când ceva promițător pare să se îndepărteze, am încă un sentiment trecător de neputință. Înseamnă asta că nu m-am schimbat?

Nu, înseamnă că schimbarea nu este ca o operație chirurgicală. Chiar și atunci când vă schimbați, vechile convingeri nu sunt pur și simplu îndepărtate ca un șold sau un genunchi uzat și înlocuite cu altele mai bune. În schimb, noile convingeri își iau locul alături de cele vechi și, pe măsură ce devin mai puternice, îți oferă un mod diferit de a gândi, simți și acționa.

Convingerile sunt cheia fericirii (și a mizeriei)

În anii '60, psihiatrul Aaron Beck lucra cu clienții săi când și-a dat seama brusc că problemele lor erau cauzate de convingerile lor. Chiar înainte ca aceștia să simtă un val de anxietate sau depresie, ceva le trecea rapid prin minte. Putea fi: "Dr. Beck crede că sunt incompetent." Sau "Această terapie nu va funcționa niciodată. Nu mă voi simți niciodată mai bine". Aceste tipuri de convingeri le provocau sentimente negative nu numai în timpul ședinței de terapie, ci și în viața lor.

Nu erau convingeri de care oamenii erau de obicei conștienți. Cu toate acestea, Beck a descoperit că îi poate învăța pe oameni să le acorde atenție și să le audă. Și apoi a descoperit că îi poate învăța cum să lucreze cu aceste convingeri și să le schimbe.

Așa a luat naștere terapia cognitivă, una dintre cele mai eficiente terapii dezvoltate vreodată.

Fie că sunt sau nu conștienți de acest lucru, toți oamenii țin o evidență permanentă a ceea ce li se întâmplă, a ceea ce înseamnă și a ceea ce ar trebui să facă. Cu alte cuvinte, mintea noastră monitorizează și interpretează în mod constant. Acesta este doar modul în care rămânem pe drumul cel bun. Dar, uneori, procesul de interpretare merge prost. Unii oameni pun interpretări mai extreme pe lucrurile care se întâmplă - și apoi reacționează cu sentimente exagerate de anxietate, depresie sau furie. Sau de superioritate.

Mentalitățile merg mai departe

Mentalitățile încadrează contul de execuție care are loc în capul oamenilor. Ele ghidează întregul proces de interpretare. Mentalitatea fixă creează un monolog intern care se concentrează pe judecată: "Asta înseamnă că sunt un ratat". "Asta înseamnă că sunt o persoană mai bună decât ei". "Asta înseamnă că sunt un soț rău". "Asta înseamnă că partenerul meu este egoist".

În mai multe studii, am analizat modul în care persoanele cu o mentalitate fixă au tratat informațiile pe care le primeau. Am constatat că aceștia puneau o evaluare foarte puternică pe fiecare informație în parte. Ceva bun ducea la o etichetă pozitivă foarte puternică, iar ceva rău ducea la o etichetă negativă foarte puternică.

Persoanele cu o mentalitate de creștere monitorizează, de asemenea, în mod constant ceea ce se întâmplă, dar monologul lor intern nu se referă la judecarea lor și a celorlalți în acest fel. Cu siguranță sunt sensibile la informațiile pozitive și negative, dar sunt atente la implicațiile acestora pentru învățare și acțiuni constructive:



Ce pot să învăț din asta? Cum mă pot îmbunătăți? Cum îmi pot ajuta partenerul să facă acest lucru mai bine?

Acum, terapia cognitivă îi învață pe oameni să își stăpânească judecățile extreme și să le facă mai rezonabile. De exemplu, să presupunem că Alana are rezultate slabe la un test și trage concluzia: "Sunt proastă". Terapia cognitivă ar învăța-o să analizeze mai atent faptele, întrebând-o: Care sunt dovezile în favoarea și în defavoarea concluziei tale? Alana ar putea, după ce este stimulată, să vină cu o listă lungă de moduri în care a fost competentă în trecut și ar putea apoi să mărturisească: "Cred că nu sunt atât de incompetentă pe cât credeam".

De asemenea, ea poate fi încurajată să se gândească la alte motive pentru care a avut rezultate slabe la test decât prostia, iar acestea îi pot tempera și mai mult judecata negativă. Alana este apoi învățată cum să facă acest lucru pentru ea însăși, astfel încât, atunci când se judecă negativ în viitor, să poată respinge judecata și să se simtă mai bine.

În acest fel, terapia cognitivă îi ajută pe oameni să facă judecăți mai realiste și mai optimiste. Dar nu îi scoate din mentalitatea fixă și din lumea judecății acesteia. Nu se confruntă cu ipoteza de bază - ideea că trăsăturile sunt fixe - care îi determină să se măsoare în mod constant. Cu alte cuvinte, nu îi escortează să iasă din cadrul judecății și să intre în cel al creșterii.

Acest capitol se referă la schimbarea monologului intern, de la unul de judecată la unul orientat spre creștere.

## PRELEGERI DE MENTALITATE

Simpla învățare despre mentalitatea de creștere poate provoca o schimbare majoră în modul în care oamenii se gândesc la ei înșiși și la viața lor.

Așa că, în fiecare an, în cadrul cursului meu de licență, predau despre aceste mentalități - nu numai pentru că fac parte din tematica

cursului, ci și pentru că știu la ce presiune sunt supuși acești studenți. În fiecare an, studenții îmi descriu modul în care aceste idei i-au schimbat în toate domeniile vieții lor.

Aici este Maggie, scriitoarea aspirantă:

Am recunoscut că, atunci când vine vorba de eforturi artistice sau creative, am internalizat o mentalitate fixă. Credeam că oamenii sunt în mod inerent artistici sau creativi și că nu te poți îmbunătăți prin efort. Acest lucru mi-a afectat în mod direct viața, deoarece mi-am dorit întotdeauna să fiu scriitor, dar mi-a fost teamă să urmez cursuri de scriere sau să împărtășesc cu alții scrierile mele creative. Acest lucru este direct legat de mentalitatea mea, deoarece orice critică negativă ar însemna că nu sunt un scriitor în mod inerent. Mi-a fost prea frică să mă expun la posibilitatea că s-ar putea să nu fiu un "talent înnăscut".

Acum, după ce v-am ascultat prelegerile, am decis să mă înscriu la un curs de scriere creativă în semestrul următor. Și simt că am ajuns să înțeleg cu adevărat ce mă împiedica să urmez un interes care a fost mult timp visul meu secret. Chiar simt că aceste informații mi-au dat putere!

monologul intern al lui Maggie obișnuia să spună: Nu o face. Nu lua un curs de scriere. Nu-ți împărtăși scrisul cu alții. Nu merită riscul. Visul tău ar putea fi distrus. Protejează-l.

Acum scrie: Du-te pentru ea. Fă-o să se întâmple. Dezvoltă-ți abilitățile. Urmează-ți visul.

Și iată-l pe Jason, atletul:

În calitate de student sportiv la Columbia, am avut în exclusivitate mentalitatea fixă. Câștigarea era totul, iar învățarea nu intra în discuție. Cu toate acestea, după ce v-am ascultat prelegerile, mi-am dat seama că aceasta nu este o mentalitate bună. M-am străduit să învăț în timp ce concurez, în condițiile în care mi-am dat seama că,

dacă mă pot îmbunătăți continuu, chiar și în meciuri, voi deveni un atlet mult mai bun.

Monologul intern al lui Jason obișnuia să fie: Câștigă. Câștigă. Trebuie să câștigi. Să-ți demonstrezi. Totul depinde de asta.

Acum este: Observă. Învață. Îmbunătățește. Deveniți un atlet mai bun.

Și, în sfârșit, iată-l pe Tony, geniul în recuperare:

În liceu am reușit să iau note maxime cu un minim de studiu și somn. Am ajuns să cred că așa va fi întotdeauna, deoarece eram înzestrat în mod natural cu o înțelegere și o memorie superioare. Cu toate acestea, după aproximativ un an de privare de somn, înțelegerea și memoria mea au început să nu mai fie atât de superioare. Când talentele mele naturale, de care ajunseseam să depind aproape în întregime pentru stima mea de sine (spre deosebire de capacitatea mea de concentrare, de determinare sau de capacitatea mea de a munci din greu), au fost puse sub semnul întrebării, am trecut printr-o criză personală care a durat până acum câteva săptămâni, când ați discutat în clasă despre diferitele mentalități. Înțelegerea faptului că multe dintre problemele mele erau rezultatul preocupării mele de a dovedi că sunt "deștept" și de a evita eșecurile m-a ajutat cu adevărat să ies din tiparul autodistructiv în care trăiam.

Monologul intern al lui Tony a trecut de la: Sunt înzestrat în mod natural. Nu am nevoie să studiez. Nu am nevoie să dorm. Sunt superior.

Către: Uh-oh, îmi pierd cumpătul. Nu mai înțeleg nimic, nu-mi mai amintesc nimic. Ce mai sunt eu acum?

Către: Nu-ți face atâtea griji pentru a fi inteligent. Nu vă faceți atâtea griji pentru a evita eșecurile. Asta devine autodistructiv. Să începem să învățăm și să dormim și să ne continuăm viața.

Bineînțeles, acești oameni vor avea parte de eșecuri și dezamăgiri, iar menținerea mentalității de creștere nu va fi întotdeauna ușoară.

Dar simplul fapt de a o cunoaște le-a oferit un alt mod de a fi. În loc să fie ținută captivi de o fantezie intimidantă despre Marele Scriitor, Marele Atlet sau Marele Geniu, mentalitatea de creștere le-a dat curaj să își îmbrățișeze propriile obiective și vise. Și, mai important, le-a oferit o modalitate de a se strădui să le transforme în realitate.

## UN ATELIER DE MENTALITATE

Adolescența, după cum am văzut, este o perioadă în care hoardele de copii se îndreaptă spre școală. Aproape că poți auzi debandada în timp ce încearcă să se îndepărteze cât mai mult posibil de învățătură. Aceasta este o perioadă în care elevii se confruntă cu unele dintre cele mai mari provocări din viața lor tânără și o perioadă în care se autoevaluează puternic, adesea cu o mentalitate fixă. Tocmai copiii cu mentalitate fixă intră în panică și fug să se pună la adăpost, dând dovadă de o motivație și de note în picaj.

În ultimii ani, am dezvoltat un atelier pentru acești studenți. Acesta îi învață ce înseamnă mentalitatea de creștere și cum să o aplice în activitatea lor școlară. Iată o parte din ceea ce li se spune:

Mulți oameni consideră creierul ca fiind un mister. Ei nu știu prea multe despre inteligență și despre modul în care funcționează. Atunci când se gândesc la ce este inteligența, mulți oameni cred că o persoană se naște fie deșteaptă, fie medie, fie proastă - și rămâne așa toată viața. Dar noile cercetări arată că creierul este mai mult ca un mușchi - se schimbă și devine mai puternic atunci când îl folosești. Iar oamenii de știință au reușit să demonstreze exact cum crește și se întărește creierul atunci când înveți.

Vom descrie apoi modul în care creierul formează noi conexiuni și "crește" atunci când oamenii exersează și învață lucruri noi.

Atunci când învățați lucruri noi, aceste mici conexiuni din creier se înmulțesc și devin mai puternice. Cu cât vă provocați mai mult mintea să învețe, cu atât mai mult cresc celulele creierului dumneavoastră. Apoi, lucruri care altădată vi se păreau foarte dificile sau chiar imposibile - cum ar fi să vorbiți o limbă străină sau să faceți

algebră - par să devină ușoare. Rezultatul este un creier mai puternic și mai inteligent.

Continuăm să subliniem că nimeni nu râde de bebeluși și spune cât de proști sunt pentru că nu pot vorbi. Pur și simplu nu au învățat încă. Le arătăm elevilor imagini cu modul în care densitatea conexiunilor cerebrale se schimbă în primii ani de viață, pe măsură ce bebelușii sunt atenți, își studiază lumea și învață cum să facă anumite lucruri.

De-a lungul unei serii de sesiuni, prin activități și discuții, elevii sunt învățați abilități de studiu și li se arată cum să aplice lecțiile de creștere a gândirii de creștere în studiul și în munca lor școlară.

Elevilor le place să învețe despre creier, iar discuțiile sunt foarte animate. Dar și mai satisfăcătoare sunt comentariile pe care elevii le fac despre ei înșiși. Să revenim asupra lui Jimmy, elevul întors cu picioarele pe pământ din capitolul

3. În primul nostru atelier, am fost uimiți să-l auzim spunând cu lacrimi în ochi: "Vreți să spuneți că nu trebuie să fiu prost?"

S-ar putea crede că acești elevi sunt stingheri, dar eu am văzut că nu încetează niciodată să le pese. Nimeni nu se obișnuiește să se simtă prost. Atelierul nostru i-a spus lui Jimmy: "Ești stăpân pe mintea ta. O poți ajuta să se dezvolte folosindu-o în mod corect". Și, pe măsură ce atelierul a progresat, iată ce a spus profesorul lui Jimmy despre el:

Jimmy, care nu depune niciodată un efort suplimentar și adesea nu predă temele la timp, a stat treaz până târziu și a lucrat ore întregi pentru a termina o temă mai devreme, astfel încât să o pot revizui și să-i dau șansa de a o revizui. A obținut un B+ la această temă (până atunci primise C și mai puțin).

De altfel, profesorii nu încercau doar să fie drăguți cu noi, spunându-ne ceea ce voiam să auzim. Profesorii nu știau cine era în atelierul

nostru de creștere a mentalității. Acest lucru se întâmpla pentru că aveam și un alt atelier.

Acest atelier s-a întâlnit de la fel de multe ori și i-a învățat și mai multe tehnici de studiu. Iar studenții au primit la fel de multă atenție personală din partea tutorilor care îi sprijină. Dar nu au învățat despre mentalitatea de creștere și cum să o aplice.

Profesorii nu au știut care dintre elevii lor au participat la fiecare atelier, dar totuși l-au ales pe Jimmy și pe mulți dintre elevii participanți la atelierul de dezvoltare a mentalității pentru a ne spune că au observat schimbări reale în motivația lor de a învăța și de a se perfecționa.

În ultima vreme am observat că unii elevi au o mai mare apreciere pentru îmbunătățire.... R. a avut performanțe sub standardele A învățat să aprecieze îmbunătățirea de la notele sale de 52, 46 și 49

la notele sale de 67 și 71.....A apreciat creșterea sa în ceea ce privește învățarea matematicii.

M. era cu mult sub nivelul clasei. În ultimele câteva săptămâni, a cerut în mod voluntar ajutor suplimentar din partea mea în timpul pauzei de prânz pentru a-și îmbunătăți performanțele la teste. Notele ei s-au îmbunătățit drastic, de la o notă de trecere la 84 la cel mai recent examen.

Schimbările pozitive în motivație și comportament sunt vizibile la K. și J. Aceștia au început să muncească din greu în mod constant.

Mai mulți elevi au participat în mod voluntar la sesiuni de meditații între colegi în timpul pauzei de masă sau după orele de curs. Elevii, cum ar fi N. și S., erau în trecere atunci când au solicitat ajutorul suplimentar și au fost motivați de perspectiva unei îmbunătățiri evidente.

Am fost nerăbdători să vedem dacă atelierul a afectat notele studenților, așa că, cu permisiunea lor, am analizat notele finale ale

studentilor la sfârșitul semestrului. Ne-am uitat în special la notele la matematică, deoarece acestea reflectau învățarea reală a unor concepte noi și dificile.

Înainte de ateliere, notele la matematică ale elevilor au fost foarte slabe. Dar, după aceea, iată că elevii care au participat la atelierul de creștere a mentalității au înregistrat un salt în notele lor. Acum, în mod clar, aveau rezultate mai bune decât elevii care participaseră la celălalt atelier.

Atelierul de lucru "growth-mindset" - cu o durată de doar opt sesiuni - a avut un impact real. Această singură ajustare a convingerilor studentilor a părut să le elibereze puterea creierului și să-i inspire să muncească și să obțină rezultate. Bineînțeles, ei se aflau într-o școală în care profesorii au fost receptivi la revărsarea lor de motivație și au fost dispuși să depună eforturi suplimentare pentru a-i ajuta să învețe. Chiar și așa, aceste constatări arată puterea schimbării mentalităților.

Elevii din celălalt atelier nu s-au îmbunătățit. În ciuda celor opt sesiuni de formare în materie de abilități de studiu și a altor lucruri bune, nu au înregistrat niciun progres. Pentru că nu au fost învățați să gândească diferit despre mintea lor, nu au fost motivați să pună în practică abilitățile dobândite.

Atelierul despre mentalitate i-a pus pe elevi în fruntea creierului lor. Eliberat din menghina mentalității fixe, Jimmy și alții ca el își pot folosi acum mintea mai liber și mai deplin.

## BRAINOLOGIE

Problema cu atelierul a fost că a necesitat un personal numeros pentru a fi organizat. Acest lucru nu ar fi fost fezabil pe scară largă. În plus, profesorii nu erau implicați direct. Aceștia ar putea fi un factor important pentru a ajuta la menținerea câștigurilor elevilor. Așa că am decis să punem atelierul nostru pe module interactive pe calculator și să rugăm profesorii să își ghideze clasele prin module.

Cu sfatul experților în educație, al experților media și al experților în domeniul creierului, am dezvoltat programul "Brainology"™. Acesta prezintă figuri animate, Chris și Dahlia - elevi de clasa a șaptea care sunt cool, dar au probleme cu temele de la școală. Dahlia are probleme cu spaniola, iar Chris cu matematica. Ei vizitează laboratorul doctorului Cerebrus, un om de știință puțin nebun, care îi învață totul despre creier și despre îngrijirea și hrănirea acestuia. El îi învață ce trebuie să facă pentru a obține performanțe maxime din partea creierului (cum ar fi să doarmă suficient, să mănânce ceea ce trebuie și să folosească strategii bune de studiu) și îi învață cum crește creierul pe măsură ce învață. Programul, pe tot parcursul, le arată elevilor cum Chris și Dahlia aplică aceste lecții în activitatea lor școlară. Părțile interactive le permit elevilor să facă experimente pe creier, să vadă videoclipuri cu elevi reali cu problemele și strategiile lor de studiu, să recomande planuri de studiu pentru Chris și Dahlia și să țină un jurnal al propriilor probleme și planuri de studiu.

Iată câțiva dintre elevii de clasa a șaptea scriind despre cum i-a schimbat acest program:

După Brainology, acum am o nouă perspectivă asupra lucrurilor. Acum, atitudinea mea față de materiile la care am probleme [este că] mă străduiesc mai mult să studiez și să stăpânesc abilitățile Mi-am folosit

timpul cu mai multă înțelepciune, studiind în fiecare

zi și revizuirea notițelor pe care le-am luat în ziua respectivă. Mă bucur foarte mult că m-am alăturat acestui program, deoarece mi-a sporit cunoștințele

despre creier. Mi-am schimbat părerea despre modul în care funcționează creierul și fac lucrurile diferit. mă voi strădui mai mult pentru că știu că, cu cât te

străduiești mai mult, cu atât creierul tău funcționează mai bine. Tot ce pot să spun este că Brainology mi-a schimbat notele. Călătorie plăcută!



Programul Brainology m-a făcut să-mi schimb modul în care lucrez, studiez și exersiez pentru lucrările școlare, acum că știu cum funcționează creierul meu și ce se întâmplă când învăț. Vă mulțumim că ne faceți să învățăm mai mult și ne ajutați să ne dezvoltăm creierul! Îmi imaginez de fapt neuronii mei crescând mai mari pe măsură ce fac mai multe conexiuni.

Profesorii ne-au povestit că elevii care altădată erau reticenți, acum vorbesc despre Brainology. De exemplu, au fost învățați că, atunci când studiau bine și învățau ceva, transferau acel lucru din memoria temporară (memoria de lucru) la o stocare mai permanentă (memoria pe termen lung). Acum își spuneau unul altuia: "Va trebui să pun asta în memoria pe termen lung." "Îmi pare rău, chestia aia nu se află în memoria mea pe termen lung". "Cred că îmi foloseam doar memoria de lucru".

Profesorii au spus că elevii s-au oferit, de asemenea, să exerseze, să studieze, să ia notițe sau să fie mai atenți pentru a se asigura că se vor realiza conexiuni neuronale. După

cum a spus un elev: "Da, programul de [B]rainologie a ajutat foarte mult". De fiecare dată când mă gândeam să nu fac treabă, îmi aminteam că neuronii mei ar putea crește dacă aș face treaba."

S-au schimbat și profesorii. Nu numai că au spus lucruri minunate despre cum au beneficiat elevii lor, dar au spus, de asemenea, lucruri minunate despre cunoștințele pe care le-au dobândit ei înșiși. În special, au spus că Brainologia a fost esențială pentru înțelegere:

"Că toți elevii pot învăța, chiar și cei care se luptă cu matematica și cu autocontrolul." "Că trebuie să am mai multă

răbdare, deoarece învățarea necesită mult timp și practică." "Cum funcționează creierul Fiecare elev învață

diferit. Brainology m-a ajutat să predau pentru diferite stiluri de învățare."

Atelierul nostru s-a adresat copiilor din douăzeci de școli. Unii copii au recunoscut că au fost sceptici la început: "Credeam că este doar timp liber și un desen animat bun, dar am început să ascult și am început să fac ceea ce mi-au spus să fac." În cele din urmă, aproape toți copiii au raportat beneficii semnificative.

## MAI MULTE DESPRE SCHIMBARE

Este schimbarea ușoară sau dificilă? Până acum pare ușoară. Simpla învățare despre mentalitatea de creștere poate mobiliza uneori oamenii pentru a face față provocărilor și a persevera.

Zilele trecute, unul dintre foștii mei absolvenți mi-a spus o poveste. Dar mai întâi câteva detalii. În domeniul meu, atunci când trimiți o lucrare de cercetare spre publicare, acea lucrare reprezintă adesea ani de muncă. Câteva luni mai târziu, primești recenzii: zece sau cam așa ceva pagini de critică - cu un singur spațiu. Dacă editorul consideră în continuare că lucrarea are potențial, vei fi invitat să o revizuiști și să o retrimiți, cu condiția să poți aborda fiecare critică.

Studenta mea mi-a amintit de momentul în care și-a trimis lucrarea de licență la cea mai importantă revistă din domeniul nostru. Când a primit recenzii, a fost devastată. Fusesse judecată - lucrarea era greșită și, prin extensie, la fel și ea. Timpul a trecut, dar ea nu s-a putut hotărî să se apropie din nou de recenzii sau să lucreze la lucrare.

Apoi i-am spus să își schimbe mentalitatea. "Uite", i-am spus, "nu este vorba despre tine. Asta este treaba lor. Treaba lor este să găsească orice defect posibil. Treaba ta este să înveți din critica lor și să-ți îmbunătățești lucrarea". În câteva ore și-a revizuit lucrarea, care a fost acceptată cu căldură. Ea îmi spune: "Nu m-am mai simțit niciodată judecată. Niciodată. De fiecare dată când primesc acea critică, îmi spun: "Oh, asta e treaba lor", iar eu mă apuc imediat de treaba mea."

Dar schimbarea este, de asemenea, dificilă.

Atunci când oamenii se agață de o mentalitate fixă, de cele mai multe ori au un motiv. La un moment dat, în viața lor, a servit unui scop bun pentru ei. Le-a spus cine erau sau cine voiau să fie (un copil inteligent și talentat) și le-a spus cum să fie așa (să aibă performanțe bune). În acest fel, a oferit o formulă pentru stima de sine și o cale spre dragoste și respect din partea celorlalți.

Ideea că sunt demni și că vor fi iubiți este crucială pentru copii și - dacă un copil nu este sigur de faptul că este apreciat sau iubit - mentalitatea fixă pare să ofere o cale simplă și directă de a obține acest lucru.

Psihologii Karen Horney și Carl Rogers, care au lucrat la mijlocul anilor 1900, au propus teorii ale dezvoltării emoționale a copiilor. Aceștia credeau că atunci când copiii mici se simt nesiguri în legătură cu acceptarea de către părinții lor, ei experimentează o mare anxietate. Ei se simt pierduți și singuri într-o lume complicată. Deoarece au doar câțiva ani, nu pot pur și simplu să-și respingă părinții și să spună: "Cred că o să merg singur". Ei trebuie să găsească o modalitate de a se simți în siguranță și de a-și cuceri părinții.

Atât Horney, cât și Rogers au propus că copiii fac acest lucru creând sau imaginându-și alte "eu-uri", pe care părinții lor le-ar putea plăcea mai mult. Aceste noi "eu-uri" sunt ceea ce ei cred că părinții caută și ceea ce le poate aduce acceptarea părinților.

Adesea, acești pași sunt adaptări bune la situația familială din acel moment, aducând copilului siguranță și speranță.

Problema este că acest nou sine - acest sine atot-competent, puternic, bun, pe care încearcă acum să fie - este probabil să fie un sine cu mentalitate fixă. În timp, trăsăturile fixe pot ajunge să reprezinte sentimentul persoanei despre cine este, iar validarea acestor trăsături poate ajunge să fie principala sursă a stimei de sine.

Schimbarea mentalității le cere oamenilor să renunțe la acest lucru. După cum vă puteți imagina, nu este ușor să renunți pur și simplu la ceva care s-a simțit ca fiind "sinele" tău timp de mulți ani și care ți-a oferit calea spre stima de sine. Și, mai ales, nu este ușor să îl înlocuiești cu o mentalitate care îți spune să accepți toate lucrurile care s-au simțit amenințătoare: provocări, lupte, critici, eșecuri.

Când am schimbat mentalitatea mea fixă cu una de creștere, am fost foarte conștient de cât de neliniștit mă simțeam. De exemplu, v-am povestit cum, în calitate de persoană cu mentalitate fixă, țineam evidența în fiecare zi a tuturor succeselor mele. La sfârșitul unei zile bune, puteam să mă uit la rezultate (cifrele mari la "contorul" meu de inteligență, la "contorul" meu de personalitate și așa mai departe) și mă simțeam bine în pielea mea. Dar, pe măsură ce am adoptat o mentalitate de creștere și am încetat să mai țin evidența, în unele nopți încă îmi verificam contoarele mentale și le găseam la zero. Mă făcea să mă simt nesigur să nu-mi pot contabiliza victoriile.

Chiar mai rău, din moment ce îmi asumam mai multe riscuri, puteam să mă uit în urmă la ziua respectivă și să văd toate greșelile și eșecurile. Și să mă simt mizerabil.

În plus, nu este ca și cum mentalitatea fixă ar vrea să plece cu grație. Dacă mentalitatea fixă v-a controlat monologul intern, vă poate spune lucruri destul de puternice atunci când vede acele contoare la zero: "Ești un nimic." Te poate face să vrei să te grăbești imediat și să aduni niște cifre mari. Mentalitatea fixă ți-a oferit cândva un refugiu tocmai de acest sentiment și ți-l oferă din nou.

Nu-l lua.

Apoi, există îngrijorarea că nu vei mai fi tu însuți. Se poate simți ca și cum mentalitatea fixă ți-ar fi dat ambiția, avantajul, individualitatea. Poate că vă temeți că veți deveni o roțiță fadă în roată, la fel ca toți ceilalți. Obișnuit.

Dar deschiderea către creștere te face să fii mai mult tu însuți, nu mai puțin tu însuți. Oamenii de știință, artiștii, sportivii și directorii

executivi orientați spre creștere pe care i-am analizat erau departe de a fi umanoizi care se limitau la a face ceea ce trebuie. Erau oameni în plină floare a individualității și a potenței lor.

## DESCHIDEREA CĂTRE CREȘTERE

Restul cărții este destul de mult despre tine. Mai întâi sunt câteva exerciții de mentalitate în care vă cer să vă aventurați cu mine într-o serie de dileme. În fiecare caz, veți vedea mai întâi reacțiile de mentalitate fixă, iar apoi veți lucra până la o soluție de mentalitate de creștere.

Prima dilemă. Imaginați-vă că ați aplicat la școala de absolvenți. Ați aplicat la un singur loc pentru că era școala pe care v-ați pus inima. Și erai încrezător că vei fi acceptat, deoarece mulți oameni considerau că munca ta în domeniul tău este originală și interesantă. Dar ați fost respins.

Reacția de mentalitate fixă. La început îți spui că a fost extrem de competitiv, așa că nu se reflectă cu adevărat asupra ta. Probabil că au avut mai mulți candidați de primă mână decât au putut accepta. Apoi, vocea din capul tău începe să intervină. Îți spune că te păcălești singur, raționalizând. Îți spune că, pentru comisia de admitere, munca ta a fost mediocră. După un timp, îți spui că probabil este adevărat. Probabil că munca ta este obișnuită, banală, iar ei au văzut asta. Ei erau experți. Verdictul a fost dat și nu ești demn.

Cu puțin efort, te convingi să revii la prima concluzie, rezonabilă și mai măgulitoare, și te simți mai bine. În mentalitatea fixă (și în majoritatea terapiilor cognitive), acesta este sfârșitul. Ți-ai recăpătat stima de sine, așa că treaba este terminată. Dar în mentalitatea de creștere, acesta este doar primul pas. Tot ce ai făcut este să vorbești cu tine însuși. Acum vine partea de învățare și de autoperfecționare.

Pasul mentalității de creștere. Gândiți-vă la obiectivul dvs. și gândiți-vă la ceea ce ați putea face pentru a vă menține pe drumul cel bun

spre atingerea acestuia. Ce măsuri ați putea lua pentru a vă ajuta să reușiți? Ce informații ați putea aduna?

Ei bine, poate că data viitoare ai putea aplica la mai multe școli. Sau poate că, între timp, ați putea să adunați mai multe informații despre ceea ce înseamnă o aplicație bună: Ce caută ei? Ce experiențe apreciază ei? Ați putea căuta aceste experiențe înainte de următoarea aplicație.

Pentru că este o poveste adevărată, știu ce demers a făcut solicitantul respins. I s-au dat câteva sfaturi puternice de creștere a mentalității și, câteva zile mai târziu, a sunat la școală. Când a dat de persoana relevantă și ia spus situația, aceasta i-a spus: "Nu vreau să contest decizia dumneavoastră. Vreau doar să știu, dacă mă voi decide să mă înscriu din nou în viitor, cum îmi pot îmbunătăți candidatura. V-aș fi foarte recunoscătoare dacă mi-ați putea oferi un feedback în acest sens."

Nimeni nu respinge o cerere sinceră de feedback util. Câteva zile mai târziu, el a sunat-o din nou și i-a oferit admiterea. Într-adevăr, fusese la limită și, după ce și-a reconsiderat cererea, departamentul a decis că mai putea primi încă o persoană în acel an. În plus, le-a plăcut inițiativa ei.

Ea a căutat informații care să-i permită să învețe din experiență și să se îmbunătățească în viitor. În acest caz, s-a dovedit că nu a fost nevoie să își îmbunătățească cererea. Ea a putut să se arunce direct în învățare în noul ei program de studii postuniversitare.

Planuri pe care le veți realiza și planuri pe care nu le veți realiza

Partea esențială a reacției candidatei noastre a fost că a sunat la școală pentru a obține mai multe informații. Nu a fost ușor. În fiecare zi, oamenii plănuiesc să facă lucruri dificile, dar nu le fac. Se gândesc: "O voi face mâine" și își jură că vor merge până la capăt a doua zi. Cercetările lui Peter Gollwitzer și ale colegilor săi arată că jurămintele, chiar și cele intense, sunt adesea inutile. A doua zi vine și a doua zi pleacă.

Ceea ce funcționează este elaborarea unui plan clar și concret: "Mâine, în timpul pauzei mele, îmi voi lua o ceașcă de ceai, voi închide ușa biroului meu și voi suna la școala de absolvenți." Sau, într-un alt caz: "Nu știu ce să fac: "Miercuri dimineață, imediat după ce mă trezesc și mă spăl pe dinți, mă voi așeza la birou și voi începe să scriu raportul." Sau: "În seara asta, imediat după ce voi spăla vasele de la cină, mă voi așeza cu soția mea în sufragerie și voi purta acea discuție. Îi voi spune: "Dragă, aș vrea să vorbim despre ceva ce cred că ne va face mai fericiți". "

Gândiți-vă la ceva ce trebuie să faceți, la ceva ce vreți să învățați sau la o problemă cu care trebuie să vă confrunțați. Despre ce este vorba? Acum faceți un plan concret. Când vă veți duce la îndeplinire planul? Unde îl veți face? Cum îl veți face? Gândește-te la asta în detalii vii.

Aceste planuri concrete - planuri pe care le puteți vizualiza - despre când, unde și cum veți face ceva duc la un nivel foarte ridicat de urmărire, ceea ce, desigur, sporește șansele de succes. Așadar, ideea nu este doar să faceți un plan de creștere, ci și să vizualizați, într-un mod concret, cum îl veți realiza.

Se simte rău, dar face bine

Să ne întoarcem cu câteva paragrafe în urmă, la momentul în care ai fost respins de școala de absolvenți. Să presupunem că încercarea dumneavoastră de a vă simți mai bine a eșuat. Ai fi putut totuși să faci pasul de creștere mentală. Vă puteți simți nefericit și totuși să căutați informații care să vă ajute să vă îmbunătățiți.

Uneori, după ce am un eșec, trec prin procesul de a vorbi cu mine însumi despre ce înseamnă și cum intenționez să fac față. Totul pare în regulă - până când mă gândesc la asta. În somn, am vis după vis despre pierdere, eșec sau respingere, în funcție de ceea ce s-a întâmplat. Odată, când am suferit o pierdere, m-am dus la culcare și am avut următoarele vise: Mi-a căzut părul, mi-au căzut dinții, am avut un copil și a murit, și așa mai departe. Altă dată, când m-am simțit respinsă, visele mele au generat nenumărate experiențe de

respingere - reale și imagine. În fiecare caz, incidentul a declanșat o temă, iar imaginația mea prea activă a adunat toate variantele temei pentru a mi le pune în față. Când m-am trezit, mă simțeam ca și cum aș fi trecut prin toate războaiele.

Ar fi frumos ca acest lucru să nu se întâmple, dar este irelevant. Poate că ar fi mai ușor să mă mobilizez pentru acțiune dacă m-aș simți mai bine, dar nu contează. Planul este planul. Vă amintiți de elevii deprimați cu mentalitatea de creștere? Cu cât se simțeau mai rău, cu atât mai mult făceau lucrul constructiv. Cu cât se simțeau mai puțin dornici, cu atât mai mult se obligau să facă acest lucru.

Cel mai important lucru este să elaborezi un plan concret, orientat spre creștere, și să te ții de el.

### Alegerea numărului unu în Draft

Ultima dilemă părea dificilă, dar, practic, a fost rezolvată printr-un telefon. Acum imaginați-vă că sunteți un fundaș promițător. De fapt, ești câștigătorul trofeului Heisman, cel mai mare premiu al fotbalului universitar. Ești prima alegere din draftul celor de la Philadelphia Eagles, echipa pentru care ai visat întotdeauna să joci. Deci, care este dilema?

A doua dilemă. Presiunea este copleșitoare. Îți dorești cu ardoare timp de joc în meciuri, dar de fiecare dată când te bagă într-un meci pentru a te testa, devii anxios și îți pierzi concentrarea. Întotdeauna ai fost calm sub presiune, dar aici sunt profesioniștii. Acum tot ce vezi sunt niște tipi uriași care vin spre tine - două sute de kilograme de tipi uriași care vor să te facă bucăți. Băieți uriași care se mișcă mai repede decât ai crezut vreodată că e posibil. Te simți încolțit... neajutorat.

Reacția de mentalitate fixă. Te chinui cu ideea că un fundaș este un lider și că tu nu ești un lider. Cum ai putea vreodată să inspire încrederea coechipierilor tăi când nu poți să te aduni pentru a arunca o pasă bună sau pentru a face o cursă de câțiva metri? Pentru a



Înrăutăți lucrurile, jurnaliștii sportivi continuă să întrebe: "Ce s-a întâmplat cu băiatul minune?".

Pentru a minimiza umilința, începi să te ții de unul singur și, pentru a evita prezentatorii de sport, disperi în vestiar imediat după meci. Uau. Este aceasta o rețetă pentru succes? Ce măsuri ai putea lua

pentru a îmbunătăți lucrurile? Gândiți-vă la resursele pe care le aveți la dispoziție și la modul în care le-ați putea folosi. Dar, mai întâi, schimbați-vă mentalitatea.

Pasul mentalității de creștere. În această etapă, vă spuneți că trecerea la profesioniști este un pas uriaș, un pas care necesită multă adaptare și multă învățare. Sunt multe lucruri pe care nu ai cum să le știi încă și despre care ar fi bine să începi să te informezi.

Încerci să petreci mai mult timp cu fundașii veterani, să le pui întrebări și să te uiți la casete cu ei. În loc să vă ascundeți nesiguranța, vorbiți despre cât de diferit este față de facultate. Ei, la rândul lor, îți spun că exact așa s-au simțit și ei. De fapt, îți împărtășesc poveștile lor umiltoare.

Îi întrebați ce au făcut pentru a depăși dificultățile inițiale și vă învață tehnicile lor mentale și fizice. Pe măsură ce începi să te simți mai integrat în echipă, îți dai seama că faci parte dintr-o organizație care vrea să te ajute să te dezvolți, nu să te judece și să te deprecieze. În loc să te îngrijorezi că au plătit prea mult pentru talentul tău, începi să le dai banii pe care îi merită pentru munca incredibil de grea și spiritul de echipă.

## OAMENI CARE NU VOR SĂ SE SCHIMBE

Drepturi: Lumea îți este datoare

Mulți oameni cu mentalitate fixă cred că lumea trebuie să se schimbe, nu ei. Ei se simt îndreptățiți la ceva mai bun - o slujbă, o casă sau un soț mai bun. Lumea ar trebui să le recunoască calitățile

speciale și să-i trateze în consecință. Să trecem la următoarea dilemă și să ne imaginăm că vă aflați în această situație.

Următoarea dilemă. "Iată-mă aici", vă gândiți, "în această slujbă de nivel inferior. Este înjositor. Cu talentul meu, nu ar trebui să lucrez așa. Ar trebui să fiu acolo sus, cu băieții mari, bucurându-mă de viața bună." Șeful tău crede că ai o atitudine proastă. Când are nevoie de cineva care să preia mai multe responsabilități, nu apelează la tine. Când este timpul să acorde promovări, nu te include.

Reacția de mentalitate fixă. "Se simte amenințată de mine", spuneți cu amărăciune. Mentalitatea dvs. fixă vă spune că, datorită a ceea ce sunteți, ar trebui să fiți propulsat automat la nivelurile superioare ale afacerii. În mintea ta, oamenii ar trebui să îți vadă talentele și să te recompenseze. Când nu o fac, nu este corect. De ce ar trebui să vă schimbați? Îți dorești doar ceea ce ți se cuvine.

Dar, dacă vă puneți într-o stare de spirit de creștere, care sunt unele moduri noi în care ați putea gândi și unele măsuri pe care le-ați putea lua? De exemplu, care sunt unele moduri noi în care ați putea să vă gândiți la efort?

Despre învățare? Și cum ați putea acționa pe baza acestei noi gândiri în activitatea dumneavoastră?

Ei bine, ai putea să te gândești să muncești mai mult și să fii mai util oamenilor de la serviciu. Ai putea să-ți folosești timpul pentru a învăța mai multe despre afacerea în care lucrezi, în loc să te plângi de statutul tău inferior. Să vedem cum ar putea arăta acest lucru.

Pasul mentalității de creștere. Dar, mai întâi, să fim clari. Pentru multă vreme, este înfricoșător să te gândești să renunți la ideea de a fi superior. O ființă umană obișnuită, obișnuită, banală, nu este ceea ce vrei să fii. Cum ai putea să te simți bine în pielea ta dacă nu ești mai valoros decât oamenii pe care îi privești de sus?

Începi să iei în considerare ideea că unii oameni ies în evidență datorită angajamentului și efortului lor. Încetul cu încetul, încercați să depuneți mai mult efort și să vedeți dacă obțineți mai multe dintre recompensele pe care le-ați dorit. Așa este.

Deși poți accepta încet-încet ideea că efortul ar putea fi necesar, tot nu poți accepta că nu este o garanție. Este destul de indignant să trebuiască să muncești, dar să muncești și să nu-ți iasă așa cum îți dorești - asta chiar nu este corect. Asta înseamnă că ai putea să muncești din greu și altcineva tot ar putea obține promovarea. Este scandalos.

Este mult timp până când începi să te bucuri să depui efort și mult timp până când începi să gândești în termeni de învățare. În loc să vezi timpul petrecut la baza scării corporative ca pe o insultă, încet-încet, vezi că poți învăța multe la bază, care te-ar putea ajuta foarte mult în ascensiunea ta spre vârf. Învățarea elementelor de bază ale companiei ar putea să vă ofere mai târziu un mare avantaj. Toți directorii noștri executivi de top cu mentalitate de creștere își cunoșteau companiile de sus în jos, pe dos și cu susul în jos.

În loc să vedeți discuțiile cu colegii dvs. ca pe un timp petrecut pentru a obține ceea ce doriți, începeți să înțelegeți ideea de a construi relații sau chiar de a vă ajuta colegii să se dezvolte în moduri pe care le apreciază. Acest lucru poate deveni o nouă sursă de satisfacție. Ați putea spune că ați călcat pe urmele lui Bill Murray și a experienței sale din Groundhog Day.

Pe măsură ce devii o persoană mai orientată spre dezvoltare, ești uimit de modul în care oamenii încep să te ajute, să te susțină. Ei nu mai par a fi adversari care vor să vă refuze ceea ce meritați. Sunt din ce în ce mai des colaboratori spre un scop comun. Este interesant, ai început prin a dori să schimbi comportamentul altor oameni - și ai reușit.

În cele din urmă, mulți oameni cu mentalitate fixă înțeleg că mantia lor de specializare a fost de fapt o armură pe care și-au construit-o pentru a se simți în siguranță, puternici și demni. Deși este posibil ca

aceasta să-i fi protejat la început, mai târziu le-a constrâns creșterea, i-a trimis în bătălii autodistructive și i-a izolat de relații satisfăcătoare și reciproce.

Negarea: Viața mea este perfectă

Oamenii cu o mentalitate fixă fug adesea de problemele lor. Dacă viața lor este defectuoasă, atunci ei sunt defectuoși. Este mai ușor să faci să crezi că totul este în regulă. Încercați această dilemă.

Dilema. Se pare că ai totul. Aveți o carieră împlinită, o căsnicie iubitoare, copii minunați și prieteni devotați. Dar unul dintre aceste lucruri nu este adevărat. Fără să știți, căsnicia dvs. se încheie. Nu că nu au existat semne, dar ai ales să le interpretezi greșit. Îți îndeplineai ideea ta despre "rolul bărbatului" sau despre "rolul femeii" și nu ai putut auzi dorința partenerului tău de a comunica mai mult și de a împărtăși mai mult din viața voastră. În momentul în care te-ai trezit și ai observat, era prea târziu. Soțul/soția dvs. s-a dezangajat emoțional din relație.

Reacția de mentalitate fixă. Întotdeauna ți-a părut rău pentru cei divorțați, pentru cei abandonați. Iar acum ești unul dintre ei. Îți pierzi orice sentiment de valoare. Partenerul tău, care te cunoștea îndeaproape, nu te mai vrea.

Luni de zile, nu mai ai chef să continui, convins fiind că până și copiilor tăi le-ar fi mai bine fără tine. Vă ia ceva timp să ajungeți în punctul în care vă simțiți cât de cât util sau competent. Sau plin de speranță. Acum vine partea cea mai grea, pentru că, chiar dacă acum te simți puțin mai bine în pielea ta, ești încă în mentalitatea fixă. Te angajezi într-o viață întreagă de judecată. Cu tot ce se întâmplă de bine, vocea ta interioară spune: Poate că sunt bine până la urmă. Dar cu tot ce se întâmplă rău, vocea spune: "Soțul meu a avut dreptate". Fiecare persoană nouă pe care o întâlnești este și ea judecată - ca un potențial trădător.

Cum ai putea să-ți regândești căsnicia, pe tine însuși și viața ta din perspectiva unei mentalități de creștere? De ce ți-a fost teamă să îți

ascuți soțul/soția? Ce ați fi putut face? Ce ar trebui să faceți acum?

Pasul mentalității de creștere. În primul rând, nu este vorba de faptul că mariajul, pe care îl considerați ca fiind în mod inherent bun, s-a dovedit brusc a fi fost numai rău sau întotdeauna rău. A fost un lucru în evoluție care a încetat să se dezvolte din lipsă de hrană. Trebuie să te gândești la modul în care atât tu, cât și soțul tău ați contribuit la acest lucru și, mai ales, la motivul pentru care nu ați fost capabili să auziți cererea pentru o mai mare apropiere și împărtășire.

Pe măsură ce cercetați, vă dați seama că, în mentalitatea dvs. fixă, ați văzut cererea partenerului dvs. ca pe o critică la adresa dvs. pe care nu ați vrut să o auziți. Vă dați seama, de asemenea, că, la un anumit nivel, vă era teamă că nu sunteți capabil de intimitate pe care partenerul dvs. o solicita. Așa că, în loc să explorați aceste probleme cu soțul/soția dumneavoastră, ați plecat urechea la ele, sperând că vor dispărea.

Atunci când o relație se strică, acestea sunt aspectele pe care trebuie să le explorăm în profunzime, nu pentru a ne judeca pentru ceea ce nu a mers bine, ci pentru a ne depăși temerile și pentru a învăța abilitățile de comunicare de care vom avea nevoie pentru a construi și menține relații mai bune în viitor. În cele din urmă, o mentalitate de creștere le permite oamenilor să ducă mai departe nu judecăți și amărăciune, ci o nouă înțelegere și noi abilități.

Încearcă cineva din viața ta să-ți spună ceva ce tu refuzi să auzi? Intră în mentalitatea de creștere și ascultă din nou.

## SCHIMBAREA MENTALITĂȚII COPILULUI TĂU

Mulți dintre copiii noștri, cea mai prețioasă resursă a noastră, sunt blocați într-o mentalitate fixă. Puteți să le oferiți un atelier personal de Brainology. Să analizăm câteva modalități de a face acest lucru.

Mentalitatea fixă precocă

Majoritatea copiilor care adoptă o mentalitate fixă nu devin credincioși cu adevărat pasionați decât mai târziu în copilărie. Dar unii copii o adoptă mult mai devreme.

Dilema. Imaginați-vă că fiul dumneavoastră se întoarce într-o zi de la școală și vă spune: "Unii copii sunt deștepți, iar alții sunt proști. Au un creier mai prost". Sunteți îngrozit. "Cine ți-a spus asta?", îl întrebați, pregătindu-vă să vă plângeți la școală. "Mi-am dat seama singur", spune el cu mândrie. A văzut că unii copii puteau să citească și să scrie literele și să adune o mulțime de numere, iar alții nu. Și-a tras concluzia. Și s-a ținut de ea.

Fiul dvs. este precoc în toate aspectele mentalității fixe, iar în curând această mentalitate va fi în plină floare. El dezvoltă o aversiune față de efort - vrea ca creierul său inteligent să facă lucrurile rapid pentru el. Și de multe ori o face.

Când se apucă foarte repede de șah, soția dumneavoastră, cu gândul de a-l inspira, închiriază filmul "Searching for Bobby Fischer", un film despre un tânăr campion de șah. Ceea ce fiul dvs. învață din film este că poți pierde și să nu mai fii campion. Așa că se retrage. "Sunt campion la șah", anunță el tuturor. Un campion care nu vrea să joace.

Pentru că acum înțelege ce înseamnă să piardă, ia măsuri suplimentare pentru a o evita. Începe să trișeze la Candy Land, Chutes and Ladders și la alte jocuri.

Vorbește adesea despre toate lucrurile pe care el le poate face și pe care alți copii nu le pot face. Atunci când dumneavoastră și soțul dumneavoastră îi spuneți că ceilalți copii nu sunt proști, doar că nu au exersat la fel de mult ca el, el refuză să creadă acest lucru. El urmărește cu atenție lucrurile la școală și apoi vine acasă și raportează: "Chiar și atunci când profesorul ne arată ceva nou, eu pot să fac mai bine decât ei. Nu trebuie să exersez".

Acest băiat investește în creierul său - nu pentru a-l face să crească, ci pentru a-i cânta laudele. I-ați spus deja că este vorba despre

practică și învățare, nu despre inteligență și prostie, dar el nu crede asta. Ce altceva puteți face? Care sunt alte modalități prin care puteți transmite mesajul?

Pasul mentalității de creștere. Decideți că, în loc să încercați să-l convingeți să renunțe la mentalitatea fixă, trebuie să trăiți mentalitatea de creștere. În fiecare seară, la masă, tu și partenerul tău structurați discuția în jurul mentalității de creștere, întrebând fiecare copil (și unul pe celălalt): "Ce ai învățat astăzi?" "Ce greșeală ai făcut care te-a învățat ceva?". "La ce te-ai străduit astăzi?" Mergeți în jurul mesei cu fiecare întrebare, discutând cu entuziasm despre efortul vostru și al celorlalți, despre strategiile, eșecurile și învățarea voastră.

Vorbești despre abilitățile pe care le ai astăzi și pe care nu le aveai ieri, datorită antrenamentului pe care l-ai făcut. Dramatizați greșelile pe care le-ați făcut și care dețineau cheia soluției, spunând-o ca pe o poveste misterioasă. Descrieți cu plăcere lucrurile cu care vă luptați și la care faceți progrese. În curând, copiii abia așteaptă în fiecare seară să își spună poveștile. "O, Doamne", spuneți cu uimire, "cu siguranță ați devenit mai deștepti astăzi!".

Când fiul tău cu mentalitate fixă spune povești despre cum face lucrurile mai bine decât alți copii, toată lumea spune: "Da, dar ce ai învățat?". Când vorbește despre cât de ușor este totul pentru el la școală, toți spuneți: "Ce păcat. Tu nu înveți. Poți să găsești ceva mai greu de făcut ca să înveți mai mult?". Când se laudă că este un campion, îi spuneți: "Campionii sunt cei care muncesc cel mai mult. Poți deveni un campion. Măine spune-mi ceva ce ai făcut pentru a deveni un campion". Săracul copil, e o conspirație. Pe termen lung, nu are nicio șansă.

Când își face temele și le numește ușoare sau plictisitoare, învățați-l să găsească modalități de a le face mai distractive și mai provocatoare. Dacă trebuie să scrie cuvinte, cum ar fi băiat, îl întrebați: "Câte cuvinte îți vin în minte care rimează cu băiat? Scrie-le pe hârtie separată și mai târziu putem încerca să facem o propoziție care să conțină toate cuvintele". Când își termină temele,

jucați acest joc: "Băiatul a aruncat jucăria în sosul de soia". "Fata cu cercul [bucula] a mâncat o pirl [perlă]." În cele din urmă, el începe să vină cu propriile sale modalități de a-și face temele mai provocatoare.

Și nu este vorba doar de școală sau de sport. Îi încurajați pe copii să vorbească despre modul în care au învățat să-și facă prieteni sau despre modul în care învață să-i înțeleagă și să-i ajute pe ceilalți. Vreți să le comunicați că nu vă interesează doar faptele de inteligență sau de iscusință fizică.

Pentru o lungă perioadă de timp, fiul dumneavoastră rămâne atras de mentalitatea fixă. Îi place ideea că el este în mod inerent un caz special închis. Nu-i place ideea că trebuie să muncească în fiecare zi pentru un mic câștig în materie de abilități sau cunoștințe. Vedeta nu ar trebui să fie atât de obositoare. Cu toate acestea, pe măsură ce sistemul de valori din familie se îndreaptă spre o mentalitate de creștere, el vrea să fie un jucător. Așa că, la început, vorbește (se plânge), apoi face ceea ce trebuie (se eschivează). În cele din urmă, mergând până la capăt, el devine câinele de pază al mentalității. Când cineva din familie alunecă în gândirea cu mentalitate fixă, el se bucură să îl prindă. "Ai grijă ce-ți dorești", îi spui în glumă soțului tău.

Mentalitatea fixă este atât de tentantă. Pare să le promită copiilor o viață întreagă de valoare, succes și admirație doar pentru că stau acolo și sunt ceea ce sunt. De aceea, poate fi nevoie de multă muncă pentru a face ca mentalitatea de creștere să înflorească acolo unde mentalitatea fixă a prins rădăcini.

## Ef fort Gone Awry

Uneori, problema cu un copil nu este un efort prea mic. Este prea mult. Și pentru o cauză greșită. Am auzit cu toții despre școlarii care stau treji până după miezul nopții în fiecare seară și învață. Sau de copii care sunt trimiși la meditari pentru a-și putea depăși colegii de clasă. Acești copii muncesc din greu, dar de obicei nu au o mentalitate de creștere. Ei nu sunt concentrați pe dragostea de a învăța. De obicei, ei încearcă să le demonstreze părinților lor.



Și, în unele cazuri, părinților le poate plăcea ceea ce rezultă din acest efort ridicat: notele, premiile, admiterea la școli de top. Haideți să vedem cum v-ați descurca în acest caz.

Dilema. Ești mândru de fiica ta. Este cea mai bună din clasa ei și aduce acasă numai note de 10. Este flautista care studiază cu cel mai bun profesor din țară. Și sunteți încrezător că va intra la cel mai bun liceu privat din oraș. Dar în fiecare dimineață, înainte de școală, o doare stomacul, iar în unele zile vomită. O hrăniți cu o dietă din ce în ce mai fadă pentru a-i calma stomacul sensibil, dar nu ajută. Nu te gândești niciodată că e o epavă nervoasă.

Când fiica dumneavoastră este diagnosticată cu ulcer, ar trebui să fie un semnal de alarmă, dar dumneavoastră și soțul dumneavoastră rămâneți adormiți. Continuați să o vedeți ca pe o problemă gastrointestinală. Cu toate acestea, medicul insistă să consultați un consilier familial. El vă spune că este o parte obligatorie a tratamentului fiicei dumneavoastră și vă înmânează o carte cu numele și numărul consilierului.

Reacțiile cu mentalitate fixă. Consilierul vă spune să o lăsați mai moale cu fiica dumneavoastră: Spuneți-i că este în regulă să nu muncească atât de mult. Asigurați-vă că doarme mai mult. Așa că tu, urmând întocmai instrucțiunile, te asiguri că se culcă până la ora zece în fiecare seară. Dar acest lucru nu face decât să înrăutățească lucrurile. Ea are acum mai puțin timp pentru a realiza toate lucrurile care se așteaptă de la ea.

În ciuda a ceea ce a spus consilierul, nu vă trece prin cap că ar putea dori ca fiica dumneavoastră să rămână în urma altor elevi. Sau să fie mai puțin pricepută la flaut. Sau să riște să nu intre la liceul de top. Cum ar putea fi asta un lucru bun pentru ea?

Consilierul își dă seama că are o sarcină importantă. Primul ei obiectiv este să vă facă să conștientizați mai bine gravitatea problemei. Al doilea obiectiv este să vă facă să vă înțelegeți rolul pe care îl aveți în această problemă. Dumneavoastră și soțul/soția trebuie să vedeți că nevoia dumneavoastră de perfecțiune este cea

care a dus la problemă. Fiica dumneavoastră nu s-ar fi dat peste cap dacă nu i-ar fi fost teamă să nu piardă aprobarea dumneavoastră. Al treilea obiectiv este să elaborați un plan concret pe care să-l puteți urma cu toții.

Te poți gândi la câteva lucruri concrete care pot fi făcute pentru a o ajuta pe fiica ta să intre într-o mentalitate de creștere, astfel încât să se relaxeze și să obțină ceva plăcere din viața ei?

Pasul mentalității de creștere. Planul sugerat de consilier i-ar permite fiicei dvs. să înceapă să se bucure de lucrurile pe care le face. Lecțiile de flaut sunt puse în așteptare. Fiicei dvs. i se spune că poate exersa cât de mult sau cât de puțin dorește pentru plăcerea pură a muzicii și nimic altceva.

Ea trebuie să studieze materialele școlare pentru a învăța din ele, nu pentru a înghesui tot ce este posibil în capul ei. Consilierul o trimite la un meditator care o învață cum să studieze pentru a înțelege. De asemenea, tutorele discută materia cu ea într-un mod care o face interesantă și plăcută. Studiarea are acum un nou sens. Nu mai este vorba de a obține cea mai mare notă pentru a le dovedi părinților ei inteligența și valoarea. Este vorba de a învăța lucruri și de a se gândi la ele în moduri interesante.

Profesorii fiicei dumneavoastră sunt implicați pentru a o sprijini în reorientarea ei spre creștere. Aceștia sunt rugați să vorbească cu ea despre (și să o laude pentru) procesul ei de învățare, mai degrabă decât despre cum s-a descurcat la teste. ("Văd că înțelegi cu adevărat cum să folosești metaforele în scrisul tău." "Văd că ai fost cu adevărat implicată în proiectul tău despre incași. Când l-am citit, m-am simțit ca și cum aș fi fost în Peru antic"). Sunteți învățat să vorbiți cu ea și în acest fel.

În cele din urmă, consilierul vă recomandă insistent ca fiica dvs. să meargă la un liceu mai puțin presant decât cel pe care l-ați ales. Există și alte școli bune care se concentrează mai mult pe învățare și mai puțin pe note și rezultate la teste. Luați-o pe fiica dvs. și petreceți timp în fiecare dintre școli. Apoi, ea discută cu

dumneavoastră și cu consilierul despre care dintre ele a fost cea mai încântată și în care s-a simțit cel mai bine.

Încet-încet, înveți să îți separi nevoile și dorințele tale de ale ei. Poate că tu aveai nevoie de o fiică care să fie numărul unu în toate, dar fiica ta avea nevoie de altceva: acceptarea din partea părinților și libertatea de a crește. Pe măsură ce renunțați, fiica dvs. devine mult mai sincer implicată în lucrurile pe care le face. Le face pentru interes și pentru a învăța și le face foarte bine, într-adevăr.

Încearcă copilul dumneavoastră să vă spună ceva ce nu vreți să auziți? Știi reclama care întreabă: "Știi unde este copilul tău acum?". Dacă nu puteți auzi ceea ce copilul dumneavoastră încearcă să vă spună - în cuvinte sau în acțiuni - atunci nu știți unde se află copilul dumneavoastră. Intrați în mentalitatea de creștere și ascultați mai mult.

## MENTALITATE ȘI VOINȚĂ

Uneori nu vrem să ne schimbăm prea mult. Vrem doar să putem da jos câteva kilograme și să le menținem. Sau să ne lăsăm de fumat. Sau să ne controlăm furia.

Unii oameni se gândesc la acest lucru într-o manieră de mentalitate fixă. Dacă ești puternic și ai voință, poți reuși. Dar dacă ești slab și nu ai voință, nu poți. Persoanele care gândesc în acest fel pot hotărî cu fermitate să facă ceva, dar nu vor lua nicio măsură specială pentru a se asigura că reușesc. Aceștia sunt oamenii care sfârșesc prin a spune: "Să renunți este ușor. Am făcut-o de o sută de ori".

Este exact ca în cazul studenților de la chimie despre care am vorbit mai devreme. Cei cu gândire fixă: "Dacă am abilități, mă voi descurca bine; dacă nu am, nu mă voi descurca." Drept urmare, nu au folosit strategii sofisticate pentru a se ajuta pe ei înșiși. Pur și simplu au studiat într-un mod serios, dar superficial, și au sperat că va fi bine.

Atunci când oamenii cu o mentalitate fixă eșuează în testul lor - în chimie, dietă, fumat sau furie - ei se învinovătesc. Ei sunt incompetenți, slabi sau oameni răi. De unde pleci de aici?

Prietenul meu, Nathan, avea să participe la cea de-a 25-a reuniune de liceu și, când s-a gândit că fosta lui prietenă va fi acolo, a decis să își piardă burta. Fusesse chipeș și în formă în liceu și nu voia să apară ca un bărbat gras de vârstă mijlocie.

Nathan își bătuse mereu joc de femei și de dietele lor. De ce atâta tam-tam? Ai nevoie doar de un pic de autocontrol. Pentru a slăbi, a decis să mănânce doar o parte din ceea ce avea în farfurie. Dar de fiecare dată când se apuca de masă, mâncarea din farfurie dispărea. "Am dat-o în bară!", spunea el, simțindu-se un ratat și comandând desertul - fie pentru a pecetlui eșecul, fie pentru a-și ridica starea de spirit.

Aș spune: "Nathan, nu merge. Ai nevoie de un sistem mai bun. De ce nu pui o parte din mâncare deoparte la început sau nu pui restaurantul să o împacheteze pentru a o lua acasă? De ce să nu-ți umpli farfuria cu legume în plus, ca să pară că e mai multă mâncare? Sunt o mulțime de lucruri pe care le puteți face." La care el ar răspunde: "Nu, trebuie să fiu puternic".

Nathan a sfârșit prin a urma una dintre acele diete lichide, a slăbit pentru reuniune și a pus la loc mai mult decât a pierdut după aceea. Nu eram sigură cum acest lucru înseamnă să fii puternic și cum folosirea unor strategii simple înseamnă să fii slab.

Data viitoare când încerci să ții o dietă, gândește-te la Nathan și amintește-ți că voința nu este doar un lucru pe care îl ai sau nu îl ai. Voința are nevoie de ajutor. Voi reveni asupra acestui punct.

## Mânia

Controlul furiei este un alt aspect care reprezintă o problemă pentru mulți oameni. Ceva le stârnește temperamentul și încep să își piardă controlul gurii sau chiar mai rău. Și aici, oamenii pot jura că data

viitoare vor fi altfel. Controlul furiei este o problemă importantă între parteneri și între părinți și copii, nu numai pentru că partenerii și copiii fac lucruri care ne înfurie, ci și pentru că putem crede că avem un drept mai mare de a ne da drumul atunci când o fac ei. Încercați-o pe aceasta.

Dilema. Imaginați-vă că sunteți o persoană drăguță și grijulie - așa cum probabil sunteți - de obicei. Îți iubești soțul/soția și te simți norocos că îl ai ca partener. Dar când încalcă una dintre regulile tale, cum ar fi să lași gunoiul să se reverse înainte de a-l duce afară, te simți trădat personal și începi să critici. Se începe cu "Ți-am spus de o mie de ori", apoi se trece la "Nu faci niciodată nimic cum trebuie". Când tot nu par să se rușineze cum se cuvine, te înflăcărezi, insultându-le inteligența ("Poate că nu ești suficient de deștept ca să-ți amintești de gunoi") și caracterul ("Dacă nu ai fi atât de iresponsabil, nu ai . . ."). "Dacă ți-ar păsa de altcineva în afară de tine, ai . . ."). Fierbând de furie, aduci apoi tot ce-ți trece prin cap pentru a-ți susține cazul: "Nici tatăl meu nu a avut niciodată încredere în tine" sau "Șeful tău a avut dreptate când a spus că ești limitat". Soțul/soția dumneavoastră trebuie să părăsească incinta pentru a ieși din raza de acțiune a furiei dumneavoastră în creștere.

Reacția de mentalitate fixă. Te simți îndreptățit de furia ta pentru o vreme, dar apoi îți dai seama că ai mers prea departe. Vă amintiți brusc toate modurile în care soțul/soția dvs. este un partener care vă sprijină și vă simțiți intens vinovat. Apoi vă convingeți din nou că și dumneavoastră sunteți o persoană bună, care doar a greșit - a pierdut-o - temporar. "Chiar mi-am învățat lecția", vă gândiți. "Nu voi mai face asta niciodată".

Dar, crezând că poți pur și simplu să păstrezi acea persoană bună în prim-plan în viitor, nu te gândești la strategii pe care le-ai putea folosi data viitoare pentru a preveni o criză. De aceea, următoarea dată este o copie fidelă a celei de dinainte.

Mentalitatea de creștere și autocontrolul

Unii oameni se gândesc să slăbească sau să-și controleze furia într-un mod de creștere mentală. Ei își dau seama că, pentru a reuși, vor trebui să învețe și să practice strategii care funcționează pentru ei.

Este ca în cazul studenților de la chimie cu mentalitate de creștere. Aceștia au folosit tehnici de studiu mai bune, și-au planificat cu atenție timpul de studiu și și-au menținut motivația. Cu alte cuvinte, au folosit toate strategiile posibile pentru a se asigura că reușesc.

La fel ca ei, oamenii care au o mentalitate de creștere nu se limitează la a lua rezoluții de Anul Nou și așteaptă să vadă dacă le respectă. Ei înțeleg că, pentru a ține o dietă, trebuie să planifice. S-ar putea să aibă nevoie să țină deserturile departe de casă. Sau să se gândească din timp la ce să comande la restaurant. Sau să își programeze o răsfăț o dată pe săptămână. Sau să se gândească să facă mai multe exerciții fizice.

Ei se gândesc în mod activ la întreținere. Ce obiceiuri trebuie să dezvolte pentru a continua câștigurile pe care le-au obținut?

Apoi, mai sunt și eșecurile. Ei știu că vor exista și piedici. Așa că, în loc să se învinovățească, se întreabă: "Ce pot învăța din asta? Ce voi face data viitoare când voi fi în această situație?". Este un proces de învățare

-nu o luptă între tine cel rău și tine cel bun.

În acest ultim episod, ce ai fi putut face cu furia ta? În primul rând, gândiți-vă de ce v-ați enervat atât de tare. Este posibil să te fi simțit devalorizat și lipsit de respect atunci când soțul tău a evitat sarcinile sau a încălcat regulile tale - ca și cum ți-ar fi spus: "Nu ești important. Nevoile tale sunt triviale. Nu pot fi deranjat".

Prima reacție a fost să le reamintești cu furie de datoria lor. Dar pe urmă a fost replica ta, un fel de "Bine, șefule, dacă te crezi atât de important, încearcă asta pentru a te convinge". Soțul/soția

ta, în loc să te liniștească în privința importanței tale, pur și simplu s-a pregătit pentru asalt. Între timp, tu ai luat tăcerea ca pe o dovadă că se simțea superior, iar asta ți-a alimentat escaladarea.

Ce se poate face? Câteva lucruri. În primul rând, soții nu vă pot citi gândurile, așa că, atunci când apare o situație care vă provoacă furie, trebuie să le spuneți cu subiect și predicat cum vă simțiți. "Nu știu sigur de ce, dar când faci asta, mă face să mă simt neimportant. Ca și cum nu te deranjezi să faci lucruri care contează pentru mine."

Aceștia, la rândul lor, vă pot asigura că le pasă de ceea ce simțiți și vor încerca să fie mai atenți. ("Glumiți?", veți spune. "Soțul meu nu ar face niciodată așa ceva". Ei bine, puteți să o cereți direct, așa cum am făcut eu uneori: "Te rog spune-mi că îți pasă de cum mă simt și că vei încerca să fii mai vigilent.").

Când simți că-ți pierzi cumpătul, poți învăța să ieși din cameră și să-ți notezi cele mai urâte gânduri, urmate de ceea ce probabil se întâmplă cu adevărat ("Ea nu înțelege că acest lucru este important pentru mine", "El nu știe ce să facă atunci când încep să suflu"). Când vă simțiți suficient de calm, puteți reveni la situație.

De asemenea, puteți învăța să slăbiți unele reguli, acum că fiecare dintre ele nu mai este un test al respectului partenerului dumneavoastră față de dumneavoastră. Cu timpul, s-ar putea chiar să căpătați un simț al umorului în privința lor. De exemplu, dacă soțul/soția dvs. lasă niște șosete în sufragerie sau pune lucrurile greșite în coșul de reciclare, ați putea să arătați spre obiectele incriminate și să întrebați cu severitate: "Ce înseamnă asta?". S-ar putea chiar să râdeți copios.

Atunci când oamenii renunță la gândirea bun-rău, puternic-rău, puternic-rău, care rezultă din mentalitatea fixă, ei sunt mai capabili să învețe strategii utile care îi ajută să se controleze pe sine. Fiecare abatere nu înseamnă că este o fatalitate. Este ca orice altceva în mentalitatea de creștere. Este un memento că ești o ființă umană neterminată și un indiciu despre cum să o faci mai bine data viitoare.

## MENTȚINEREA SCHIMBĂRII

Indiferent dacă oamenii își schimbă mentalitatea pentru a-și promova cariera, pentru a se vindeca după o pierdere, pentru a-și ajuta copiii să se dezvolte, pentru a pierde în greutate sau pentru a-și controla furia, schimbarea trebuie menținută. Este uimitor - odată ce o problemă se ameliorează, oamenii încetează adesea să mai facă ceea ce a cauzat această îmbunătățire. Odată ce vă simțiți mai bine, încetați să vă mai luați medicamentele.

Dar schimbarea nu funcționează în acest fel. Când ai slăbit, problema nu dispare. Sau când copilul tău începe să iubească să învețe, problema nu este rezolvată pentru totdeauna. Sau când tu și partenerul tău începeți să comunicați mai bine, nu se termină cu asta. Aceste schimbări trebuie susținute, altfel pot dispărea mai repede decât au apărut.

Poate că acesta este motivul pentru care Alcoolicii Anonimi le spun oamenilor că vor fi întotdeauna alcoolici - pentru ca ei să nu se complacă și să nu mai facă ceea ce trebuie să facă pentru a rămâne abștinenți. Este un mod de a spune: "Vei fi mereu vulnerabil".

De aceea, schimbarea de mentalitate nu înseamnă să înveți câteva trucuri. De fapt, dacă cineva rămâne în interiorul unei mentalități fixe și folosește strategiile de creștere, se poate întoarce împotriva sa.

Wes, un tată cu o mentalitate fixă, era la capătul puterilor. În fiecare seară venea acasă epuizat de la serviciu, iar fiul său, Mickey, refuza să coopereze. Wes dorea liniște, dar Mickey era gălăgios. Wes îl avertiza, dar Mickey continua ceea ce făcea. Wes îl găsea încăpățânat, indisciplinat și nerespectuos față de drepturile lui Wes ca tată. Întreaga scenă se dezintegra într-un meci de strigăte și Mickey sfârșea prin a fi pedepsit.

În cele din urmă, simțind că nu mai are nimic de pierdut, Wes a încercat unele dintre strategiile orientate spre creștere. A arătat respect pentru eforturile lui Mickey și i-a lăudat strategiile atunci



când a fost empatic sau util. Schimbarea comportamentului lui Mickey a fost dramatică.

Dar imediat ce a avut loc schimbarea, Wes a încetat să mai folosească strategiile. Avea ceea ce își dorea și se aștepta ca acest lucru să continue. Când nu a fost așa, a devenit și mai furios și mai punitiv decât înainte. Mickey arătase că poate să se comporte, iar acum refuza să o facă.

Același lucru se întâmplă adesea cu cuplurile cu mentalitate fixă care încep să comunice mai bine. Marlene și Scott au fost ceea ce eu și soțul meu numim Bickersons. Tot ce făceau era să se certe: "De ce nu strângi niciodată după tine?". "Aș face-o dacă nu ai fi așa o cicălitoare." "N-ar trebui să te cicălesc dacă ai face ceea ce trebuie să faci." "Cine te-a pus pe tine să judeci ce ar trebui să fac?"

Cu ajutorul consilierii, Marlene și Scott au încetat să mai sară pe aspectele negative. Din ce în ce mai mult, au început să recompenseze lucrurile grijulii pe care le făcea partenerul lor și eforturile depuse de acesta. Iubirea și tandrețea pe care le credeau moarte au revenit. Dar odată ce a revenit, au revenit. În mentalitatea fixă, lucrurile nu ar trebui să necesite un asemenea efort. Oamenii buni ar trebui pur și simplu să acționeze bine și relațiile bune ar trebui să se desfășoare într-un mod bun.

Când certurile s-au reluat, au fost mai aprinse ca niciodată, deoarece reflectau toate speranțele lor dezamăgite.

Schimbarea de mentalitate nu înseamnă să iei câteva indicații ici și colo. Este vorba de a vedea lucrurile într-un mod nou. Atunci când oamenii - cupluri, antrenori și sportivi, manageri și muncitori, părinți și copii, profesori și elevi - trec la o mentalitate de creștere, ei trec de la un cadru de a judeca și a fi judecați la un cadru de a învăța și a ajuta să înveți. Angajamentul lor este de a crește, iar creșterea necesită mult timp, efort și

reciprocitate

sprijin pentru a realiza și menține.

## CĂLĂTORIA CĂTRE O (ADEVĂRATĂ) MENTALITATE DE CREȘTERE

În capitolul 7, am vorbit despre "falsa mentalitate de creștere". Dacă vă amintiți, colega mea Susan Mackie se întâlnea cu persoane care pretindeau că au o mentalitate de creștere, dar care, la o examinare mai atentă, nu aveau. Odată alertată, am început să văd pretutindeni falsa mentalitate de creștere și am înțeles de ce se întâmpla acest lucru. Toată lumea vrea să pară luminată, în cunoștință de cauză. Poate că, în calitate de părinte, educator, antrenor sau profesionist în afaceri, a avea o mentalitate de creștere era de așteptat sau admirat.

Sau poate că a fost vina mea. Am făcut eu să pară prea ușoară trecerea la o mentalitate de creștere, astfel încât oamenii să nu-și dea seama că este nevoie de o călătorie? Sau poate că oamenii nu au știut cum să facă această călătorie. Așa că haideți să vorbim mai mult despre această călătorie.

### Călătoria: Pasul 1

Veți fi surprinși să mă auziți spunând asta. Primul pas este să-ți accepți mentalitatea fixă. Să recunoaștem, cu toții avem o parte din ea. Suntem cu toții un amestec de mentalitate de creștere și mentalitate fixă și trebuie să recunoaștem asta. Nu este o recunoaștere rușinoasă. Este mai degrabă un fel de "Bine ați venit în rasa umană". Dar, chiar dacă trebuie să acceptăm că o anumită mentalitate fixă sălășluiește în noi, nu trebuie să acceptăm cât de des apare și cât de multe ravagii poate face atunci când o face.

### Călătoria: Pasul 2

Al doilea pas este să deveniți conștient de factorii declanșatori ai mentalității fixe. Când vine acasă "persona" cu mentalitate fixă?

■ Ar putea fi atunci când vă gândiți să vă asumați o provocare nouă și importantă. Personajul tău cu mentalitate fixă ar putea să apară și să șoptească: "Poate că nu ai ceea ce trebuie și toată lumea va afla".

■ Ar putea fi atunci când te lupți cu ceva și te lovești mereu de fundături. Persoana ta cu mentalitate fixă ar putea să zboare și să-ți ofere sfaturi: "Renunță. Nu face decât să te facă să te simți frustrat și rușinat. Fă ceva mai ușor".

■ Dar atunci când simți că ai eșuat decisiv? Ți-ai pierdut locul de muncă. Ai pierdut o relație dragă. Ai dat-o în bară într-un mod foarte grav. Este o persoană rară cea care nu are un episod de mentalitate fixă. Și știm cu toții foarte bine ce ne spune această mentalitate fixă: "Nu ești persoana care ai crezut că ești - și nu vei fi niciodată."

■ Ce se întâmplă când întâlnești pe cineva care este mult mai bun decât tine chiar în domeniul cu care te mândrești? Ce îți spune vocea aia cu mentalitate fixă? Îți spune că nu vei fi niciodată la fel de bun? Te face să urăști puțin acea persoană?

■ Cum rămâne cu mentalitatea noastră fixă față de ceilalți? Dacă suntem educatori, ce se întâmplă după un test cu miză mare? Judecăm cine este deștept și cine nu este? Dacă suntem manageri, ce se întâmplă în timpul și după un proiect important? Judecăm talentul angajaților noștri? Dacă suntem părinți, ne presăm copiii să demonstreze că sunt mai deștepți decât ceilalți și îi facem să se simtă judecați pe baza notelor și a rezultatelor obținute la teste?

Gândiți-vă la asta. Care este un moment recent în care ați fost declanșat într-o mentalitate fixă? Ce s-a întâmplat pentru a vă convoca persoana cu mentalitate fixă? Ce ți-a șoptit la ureche și cum te-a făcut să te simți? Când i-am rugat pe oameni să-mi spună când apare, de obicei, persoana lor cu mentalitate fixă, iată ce au răspuns:

"Când sunt sub presiune, apare persoana mea cu mentalitate fixă. El îmi umple capul cu zgomot și mă împiedică să fiu atent la munca pe care o am de făcut. Atunci am impresia că nu pot realiza nimic. Sentimentele de anxietate și tristețe îl atrag, de asemenea,. El încearcă să mă slăbească atunci când mă simt deja deprimat. Face comentarii de genul 'Nu ai capacitatea de a înțelege concepte dificile. Ți-ai atins limita'. " (Apropo, aceasta a fost o femeie care se gândea la persoana ei cu mentalitate fixă ca la un bărbat).

"Ori de câte ori îmi demonstrez lenea prin amânare, ori de câte ori am un dezacord cu cineva, ori de câte ori sunt prea timid ca să vorbesc cu cineva la o petrecere, apare persoana mea cu mentalitate fixă.....El povestește

"Eșecul tău nu te definește. Bineînțeles, el strigă cuvântul 'eșec' și șoptește restul."

"Ori de câte ori nu reușesc să mă ridic la înălțimea imaginii pe care ea - personajul meu cu mentalitate fixă - a creat-o pentru mine, mă face să mă simt stresată, defensivă și demotivată. Ea nu îmi permite să îmi asum riscuri care ar putea afecta reputația noastră de persoană de succes. Ea nu mă lasă să vorbesc deschis de teamă să nu greșesc. Ea mă forțează să par o persoană care poate înțelege și face totul fără efort."

"Când avem un termen limită de lucru și echipa mea este sub presiune, persoana mea cu mentalitate fixă stă la judecată. În loc să-mi împluternicesc echipa, devin un perfecționist hărțuitor - nimeni nu o face cum trebuie, nimeni nu lucrează suficient de repede. Unde sunt toate acele idei revoluționare? Nu vom reuși niciodată. Ca urmare, de multe ori preiau eu însumi controlul și fac o mare parte din muncă. Inutil să mai spun că acest lucru nu face minuni pentru moralul echipei." (Vom auzi mai multe de la acest șef de echipă și de la unul dintre membrii echipei sale în câteva momente).

Pe măsură ce vă înțelegeți factorii declanșatori și vă cunoașteți persoana, nu o judecați. Doar observați-o.

### Călătoria: Pasul 3

Acum, dați un nume personajului vostru cu mentalitate fixă.

M-ați auzit bine.

Am urmărit-o pe Susan Mackie lucrând cu directori financiari care au dat nume personajelor lor cu mentalitate fixă. Vorbeau despre ceea ce le declanșează personalitățile, iar cel mai important tip a spus: "Când suntem în criză, apare Duane. Mă face să fiu supercritic cu toată lumea, iar eu devin autoritar și exigent, în loc să fiu de ajutor." Un membru feminin al echipei a răspuns rapid: "Da, și când apare Duane al tău, Ianni al meu iese în evidență. Ianni este tipul macho care mă face să mă simt incompetentă. Așa că Duane al tău îl scoate la iveală pe Ianni al meu, iar eu devin fricos și neliniștit, ceea ce îl înfurie pe Duane." Și așa a continuat această conversație uimitoare. Acești profesioniști sofisticati au vorbit despre momentele în care personajul lor numit a ieșit la iveală, cum îi făcea să se simtă și să acționeze și cum îi afecta pe cei din jur. Apropo, odată ce au reușit să înțeleagă factorii declanșatori și persoanele celorlalți, au putut să-și ducă interacțiunile la un alt nivel, iar moralul în această unitate a crescut cu pași repezi.

În fiecare toamnă predau un seminar pentru boboci - șaisprezece studenți nou-nouți de la Stanford, foarte nerăbdători și foarte nervoși. În fiecare săptămână le dau o temă diferită pentru o lucrare scurtă: Găsiți ceva important la voi înșivă pe care ați vrea să-l schimbați și faceți primul pas. Fă ceva scandalos growth mindset în slujba a ceea ce ai vrea să schimbi. Proiectează-te douăzeci și cinci de ani în viitor și scrie-mi o scrisoare despre

unde te afli în viața ta și toate luptele, dezamăgirile, greutățile și eșecurile pe care le-ai întâlnit pe parcurs.

Anul acesta am încercat una nouă. În trecut, am dat o lucrare în care le ceream elevilor să reflecteze asupra mentalității lor și întotdeauna câțiva dintre ei au pretins că au o mentalitate de creștere totală și de lungă durată. Dar anul acesta le-am cerut să își identifice factorii

declanșatori ai mentalității fixe și să dea un nume persoanei lor cu mentalitate fixă. A fost fascinant. Nici un elev nu a susținut că nu are declanșatori sau persona. Toți au fost capabili să scrie elocvent (și dureros) despre persoana lor cu mentalitate fixă, despre declanșatorii și impactul acesteia.

"Faceți cunoștință cu Gertrude, personajul meu viclean, histrionic, cu mentalitate fixă și orgolios. Ea se strecoară în subconștientul meu și mă subminează. Numele Gertrude înseamnă "suliță puternică", ceea ce reflectă insistența ei asupra unei forțe naturale, de neclintit. Ea detestă munca grea, locul doi și imperfecțiunile. Orice miros de eșec sau imperfecțiune poate declanșa intrarea lui Gertrude. Trei secunde mai lent la o cursă de înot? Nicio șansă de a intra în echipa universitară. Nu ai desenat un autoportret la fel de bun ca o altă fată din clasa mea? Arta nu e genul tău. N-am putut folosi atâtea cuvinte mari ca sora mea mai mare? Nu vei fi niciodată la fel de deșteaptă ca ea. Gertrude m-a convins că eșecul este definitiv. O singură greșeală îmi poate răpi viitorul succes".

"Aproape ca o căsătorie, știu că Sugardaddy va fi alături de mine la bine și la rău, la boală și la sănătate, pe viață și pe moarte. El iese la iveală atunci când ies din zona mea de confort, când sunt criticată sau când experimentez un eșec, ceea ce mă face să devin defensivă, să mă iau de alții sau să stagnez. Sugardaddy își găsește liniștea în faptul că nu iese niciodată din zona lui de confort, dar opiniile lui intră din ce în ce mai mult în conflict cu ale mele, pe măsură ce liniile sale rigide de conduită încearcă să mă țină cantonat în lumea lui de stagnare."

"Eșecul, în special eșecul public, este principalul meu declanșator de mentalitate fixă. Atunci iese la iveală Henrietta. Ea este bunica mea critică, iar în mentalitatea fixă îmi amintesc de ea mai mult decât aș vrea să recunosc. Personajul meu Henrietta se grăbește să dea vina pe alții pentru a-și păstra ego-ul. Ea respinge eșecul în loc să îl îmbrățișeze și mă face să mă îngrijorez că, dacă cineva mă vede vreodată eșuând, mă va considera un ratat."

"Personajul meu cu mentalitate fixă este Z, imaginea în oglindă a primei mele inițiale, S. Z apare atunci când am cea mai mică nevoie de ea, cum ar fi după o încercare eșuată, o respingere sau o oportunitate ratată. Întotdeauna am fost un scriitor pasionat - editorul buletinului informativ al liceului meu și autorul unui roman acum publicat. Așa că, atunci când a apărut șansa de a face parte din The Stanford Daily [ziarul școlii], am fost încântată să mă înscriu. Am lucrat foarte mult la eseurile pentru aplicație și am considerat că au fost bine scrise. Astfel, când m-am trezit în bătaile tunătoare de la 7 dimineața, într-o vineri dimineață, și am auzit strigătele "Stanford Daily", inima mea a sărit fericită. Când colega mea de cameră a deschis ușa, reprezentanții ziarului au strigat: "Bine ați venit la Stanford Daily". Pentru ea. În timp ce se întâmpla acest lucru, Z țipa și el, dar era 'Stupid, stupid, stupid'. Cum poți să crezi că ești capabilă să intri în The Daily?". Z a fost deosebit de feroce mai ales că colega mea de cameră a petrecut exact o jumătate de oră la eseurile ei și chiar mi-a cerut idei pentru ele". (P.S. Pentru o temă ulterioară - aceea de a face ceva "scandalos de growth mindset" - am contactat de fapt The Stanford Daily pentru a vedea dacă au nevoie de noi scriitori. Au găsit, iar ea a primit postul! Încă sunt încântată de curajul ei în fața durerosului refuz).

"Orice lucru care declanșează îndoiala de sine declanșează mentalitatea mea fixă, care declanșează și mai multă îndoială de sine. Am decis să îl numesc pe tipul meu cu îndoieli Dale Denton, personajul lui Seth Rogen din Pineapple Express. Imaginându-mi mentalitatea mea fixă ca pe un tip leneș și neîndemânatic care stă într-un colț al creierului meu mă ajută să lupt împotriva lui. Dale produce un flux constant de afirmații care provoacă îndoieli. Șoaptele de "Și dacă nu vei putea repeta niciodată acel succes?" se strecoară în spatele fiecărui rezultat de succes. Iar atunci când un efort virează în direcția greșită, Dale este întotdeauna prezent pentru a ajuta îndoiala să înflorească."

Luați-vă un moment pentru a vă gândi cu atenție la propria persoană cu mentalitate fixă. Îi veți da numele unei persoane din viața dumneavoastră? Un personaj dintr-o carte sau dintr-un film? Îi veți

da un al doilea prenume - este o parte din dumneavoastră, dar nu este partea principală a dumneavoastră? Sau poate îi veți da un nume care nu vă place, pentru a vă reaminti că nu este persoana pe care doriți să o fiți.

#### Călătoria: Pasul 4

Ești în contact cu factorii declanșatori și ești extrem de conștient de mentalitatea ta fixă și de ceea ce aceasta îți face. Are un nume. Ce se întâmplă acum? Educați-o. Luați-o în călătorie cu voi.

Cu cât deveniți mai conștienți de factorii declanșatori ai mentalității voastre fixe, cu atât mai mult puteți fi mai atenți la sosirea persoanei voastre. Dacă sunteți pe punctul de a ieși din zona de confort, fiți gata să o întâmpinați atunci când aceasta apare și vă avertizează să vă opriți. Mulțumește-i pentru contribuția sa, dar apoi spune-i de ce vrei să faci acest pas și roagă-l să vină cu tine: "Uite, știu că s-ar putea să nu funcționeze, dar chiar aș vrea să încerc. Pot conta pe tine să ai răbdare cu mine?".

Atunci când întâmpinați un eșec, sunt șanse excelente ca acesta să apară din nou. Nu-l reprimăți și nu-l interziceți. Lăsați-o să-și facă treaba. Lăsați-l să-și facă cântecul și dansul, iar când se liniștește puțin, vorbiți cu el despre cum intenționați să învățați din acest eșec și să mergeți mai departe: "Da, da, este posibil să nu mă pricep atât de bine la asta (încă), dar cred că am o idee despre ce trebuie să fac în continuare. Hai să încercăm".

Atunci când ești sub presiune și te temi că echipa ta te va dezamăgi, spune-le că Duane este în plină floare și întreabă-i ce au nevoie de la tine pentru a face cea mai bună treabă. Încearcă să înțelegi și să respecti unde se află și ce gândesc și încearcă să-i susții și să-i ghidezi. Continuați să vorbiți cu Duane pentru ca el să se calmeze - și apoi să vă ajute să le dați o șansă și să contribuiți la procesul echipei.

Amintiți-vă că persoana voastră cu mentalitate fixă s-a născut pentru a vă proteja și a vă menține în siguranță. Dar a dezvoltat niște



modalități foarte limitative de a face acest lucru. Așa că educați-o în noile moduri în care vă poate sprijini în ceea ce privește mentalitatea de creștere: în acceptarea provocărilor și menținerea lor, în revenirea după eșecuri și în a-i ajuta și sprijini pe alții să crească. Înțelegeți punctul de vedere al persoanei, dar învățați-o încet-încet un alt mod de gândire și luați-o cu dvs. în călătoria dvs. către o mentalitate de creștere.

Înțelegerea faptului că toată lumea are o personalitate cu mentalitate fixă ne poate oferi mai multă compasiune față de oameni. Ne permite să le înțelegem dificultățile. Am menționat într-un capitol anterior cât de supărat am fost când am aflat că unii educatori îi mustrau pe copii pentru că acționau în moduri de gândire fixă. Ar arăta spre graficul de mentalitate din fața sălii și le spunea copiilor să se modeleze.

Comparați acest lucru cu următorul profesor. Pe parcursul unei perioade de timp, această profesoară și-a pus clasa de școală primară să vorbească despre factorii declanșatori ai mentalității fixe și apoi să dea un nume personajelor lor. Unul dintre băieți nu a vrut să o facă, ceea ce se potrivea foarte bine cu o mare parte din comportamentul său. Erau multe lucruri pe care nu le făcea, indiferent cât de mult îl încuraja cu blândețe învățătoarea. Săptămâni întregi a rămas mut, în timp ce toți ceilalți elevi din clasă vorbeau și desenau despre micile lor personaje cu mentalitate fixă - Sally cea speriată, Larry cel leneș, Andy cel neliniștit sau Hannah cea neajutorată. Dar profesoara l-a lăsat să știe că era acolo pentru el ori de câte ori era pregătit, iar într-o zi, din senin, a spus: "Lăsându-l pe Dan". "Ce?", a întrebat profesoara. "Îl las pe Dan", a repetat el. "De fiecare dată când fac ceva, o fac greșit. Nu pot să fac nimic cum trebuie. De aceea toată lumea se leapădă de mine." Ori de câte ori încerca să-și facă temele, se părea că Dumping Dan țipa la el atât de tare încât nu mai putea continua. Profesorul s-a grăbit să-i fie alături și a lucrat cu el și cu Dumping Dan, astfel încât, în cele din urmă, Dan s-a lăsat, i-a dat pace și i-a permis să lucreze. După aceea, creșterea lui a fost extraordinară.

Câți elevi sau angajați sunt considerați incompetenți, încăpățânați sau sfidători atunci când pur și simplu nu știu cum să funcționeze bine în condițiile actuale? Cât de des îi amenințăm, îi pedepsim sau îi excludem pe acești oameni, în loc să îi ajutăm să se descurce sau să le găsim condițiile în care pot prospera?

Fiecare dintre noi are o călătorie de parcurs.

- Începe prin a accepta faptul că toți avem ambele mentalități.
- Apoi învățăm să recunoaștem ce ne declanșează mentalitatea fixă. Eșecurile? Criticile? Termenele limită? Dezacorduri?
- Și ajungem să înțelegem ce se întâmplă cu noi atunci când "persona" noastră cu mentalitate fixă este declanșată. Cine este această persoană? Care este numele ei? Ce ne face să gândim, să simțim și să facem? Cum îi afectează pe cei din jurul nostru?
- Important este că putem învăța treptat să rămânem într-un loc de creștere mentală în ciuda declanșatorilor, pe măsură ce ne educăm persoana și o invităm să ni se alăture în călătoria noastră de creștere mentală.
- În mod ideal, vom afla din ce în ce mai multe despre cum îi putem ajuta și pe alții în călătoria lor.

## SĂ ÎNVEȚE ȘI SĂ AJUTE SĂ ÎNVEȚE

Să spunem că ți-ai numit și îmblânzit persoana cu mentalitate fixă. Este grozav, dar vă rog să nu credeți că ați terminat călătoria. Pentru ca mentalitatea de creștere să dea roade, trebuie să continuați să vă stabiliți obiective -obiective de creștere. Fiecare zi vă prezintă modalități de a crește și de a-i ajuta pe cei la care țineți să crească. Cum vă puteți aminti să căutați aceste șanse?

În primul rând, faceți o copie a acestui rezumat grafic al celor două mentalități, creat de minunatul Nigel Holmes, și lipiți-l pe oglinda

dumneavoastră. În fiecare dimineață, folosiți-o pentru a vă reaminti de diferențele dintre mentalitatea fixă și cea de creștere. Apoi, în timp ce contemplați ziua care vă așteaptă, încercați să vă puneți aceste întrebări. Dacă aveți loc pe oglinda dumneavoastră, copiați-le și lipiți-le și acolo.

Care sunt oportunitățile de învățare și de creștere astăzi? Pentru mine însumi? Pentru oamenii din jurul meu?

Pe măsură ce vă gândiți la oportunități, formați un plan și întrebați:

Când, unde și cum îmi voi începe planul?

Când, unde și cum se concretizează planul. Cum vă cere să vă gândiți la toate modalitățile de a da viață planului dumneavoastră și de a-l face să funcționeze.

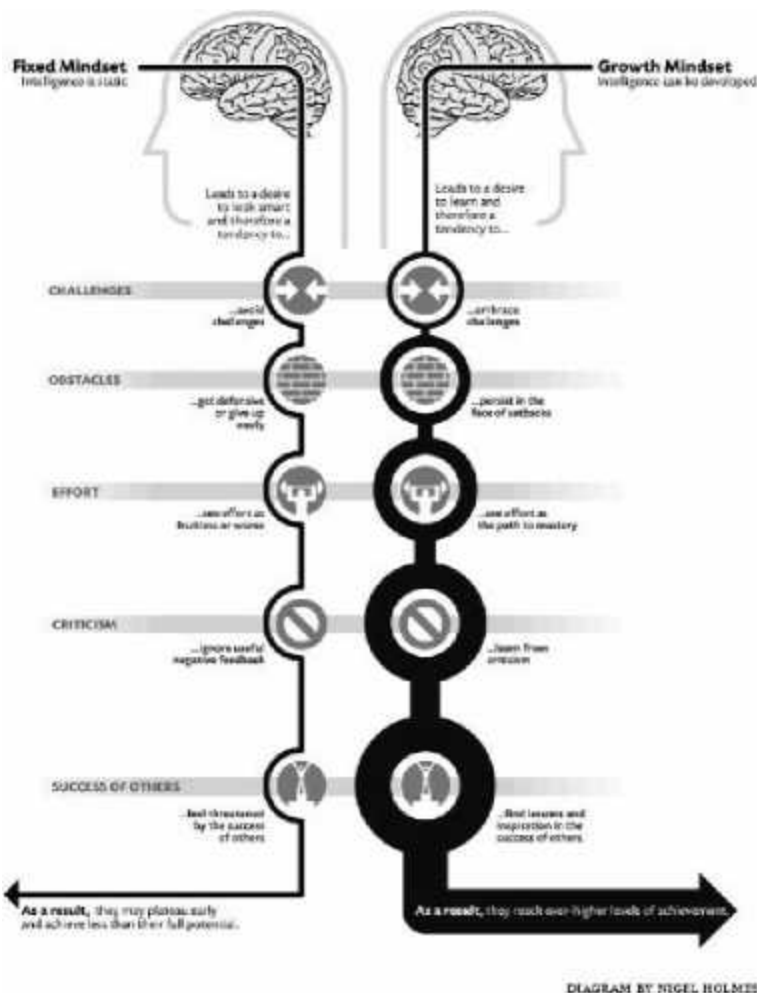
Pe măsură ce întâmpinați obstacolele și piedicile inevitabile, elaborați un nou plan și puneți-vă din nou întrebarea:

Când, unde și cum voi pune în aplicare noul meu plan?

Indiferent cât de rău te simți, discută cu persoana ta cu mentalitate fixă și apoi fă-o!

Iar când reușești, nu uita să te întrebi:

Ce trebuie să fac pentru a menține și a continua creșterea



Nu uitați, așa cum a spus cu înțelepciune Alex Rodriguez, jucătorul de baseball: "Ori mergi într-o direcție, ori în cealaltă." Ai putea la fel de bine să fii tu cel care decide direcția.

## DRUMUL ÎNAINTE

Schimbarea poate fi dificilă, dar nu am auzit niciodată pe cineva spunând că nu merită. Poate că doar raționalizează, așa cum spun oamenii care au trecut printr-o inițiere dureroasă că a meritat. Dar oamenii care s-au schimbat vă pot spune cum li s-a îmbunătățit viața. Îți pot povesti despre lucrurile pe care le au acum și pe care nu le-ar fi avut și despre felul în care se simt acum și pe care nu le-ar fi simțit.

Oare schimbarea către o mentalitate de creștere mi-a rezolvat toate problemele? Nu. Dar știu că am o viață diferită datorită acestui lucru - una mai bogată. Și că sunt o persoană mai vie, mai curajoasă și mai deschisă din această cauză.

Tu trebuie să decizi dacă schimbarea este potrivită pentru tine acum. Poate că este, poate că nu este. Dar, în orice caz, păstrați mentalitatea de creștere în gândurile dumneavoastră. Apoi, atunci când vă veți lovi de obstacole, puteți apela la ea. Ea va fi întotdeauna acolo pentru tine, arătându-ți o cale spre viitor.

# NOTĂ

## CAPITOLUL 1. MENTALITĂȚILE

3 Când eram un tânăr cercetător: Această cercetare a fost realizată împreună cu Dick Reppucci și Carol Diener.

4 De-a lungul timpului, aceste presupuse diferențe fizice: A se vedea lucrarea lui Steven J. Gould, *The Mismeasure of Man* (New York: Norton, 1981) pentru o istorie a modului în care oamenii au încercat să explice diferențele umane în termeni de

caracteristici fizice înnăscute.

4 S-ar putea să vă surprindă să aflați: Alfred Binet (Suzanne Heisler, trad.), *Modern Ideas About Children* (Menlo Park, CA: Suzanne Heisler, 1975) (lucrarea originală, 1911). A se vedea, de asemenea, și: Binet: "Binet, un copil, un copil, un copil, un copil: Robert S. Siegler, "The Other Alfred Binet", *Developmental Psychology* 28 (1992), 179-190; Rene Zazzo, "Alfred Binet", *Prospects: The Quarterly Review of Comparative Education* 23 (1993), 101-112.

5 "Câțiva filosofi moderni": Binet, *Idei moderne*, 105-107.

5 De fapt, așa cum a spus 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". În Andrew Elliot și Carol S. Dweck (eds.), *The Handbook of Competence and Motivation* (The Handbook of Competence and Motivation) (New York: Guilford Press, 2005).

7 O perspectivă de la două mentalități: Această cercetare a fost realizată împreună cu Wenjie Zhao și Claudia Mueller.

11 De fapt, studiile arată că: A se vedea lucrarea excelentă a lui David Dunning.

11 Recent, ne-am propus să vedem: Această cercetare a fost realizată împreună cu Joyce Ehrlinger.

11 Howard Gardner: Howard Gardner, *Extraordinary Minds* (New York: Basic Books, 1997).

12 Într-un sondaj efectuat în rândul a 143 de cercetători în domeniul creativității: Robert J. Sternberg (ed.), *Handbook of Creativity* (New York: Cambridge University Press, 1999).

12 Ce mentalitate aveți?: Aceste măsuri au fost elaborate împreună cu Sheri Levy, Valanne MacGyvers, C. Y. Chiu și Ying-yi Hong.

## CAPITOLUL 2. ÎN INTERIORUL MENTALITĂȚILOR

16 Benjamin Barber, un eminent teoretician politic: Carole Hyatt și Linda Gottlieb, *When Smart People Fail* (New York: Penguin Books, 1987/1993), 232.

16 Le-am oferit copiilor de patru ani posibilitatea de a alege: Această cercetare a fost realizată împreună cu Charlene Hebert și a fost urmată de lucrări cu Pat Smiley, Gail Heyman și Kathy Cain.

17 O fată din clasa a șaptea a rezumat totul: Mulțumim lui Nancy Kim pentru acest citat.

17 Altul este să lași baltă o oportunitate: Această lucrare a fost realizată împreună cu Ying-yi Hong, C. Y. Chiu, Derek Lin și Wendy Wan.

18 Undele cerebrale: Această cercetare este realizată împreună cu Jennifer Mangels și Catherine Good și este susținută de un grant din partea Departamentului de Educație.

18 Nu este vorba doar de sarcini intelectuale: Această cercetare a fost realizată împreună cu Stephanie Morris și Melissa Kamins.

20 Lee Iacocca a avut un caz grav: Doron Levin, Behind the Wheel at Chrysler: The Iacocca Legacy (New York: Harcourt Brace, 1995).

20 Darwin Smith, privind înapoi: Raportat în Jim Collins, Good to Great: Why Some Companies Make the Leap .... and Others Don't (New York: HarperCollins, 2001), 20.

20 Albert Dunlap, care se autoproclamă cu mentalitate fixă: Albert Dunlap cu 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, 6 iulie 1998.

20 Lou Gerstner, un adept declarat al gândirii de creștere: Lou Gerstner, Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround (New York: HarperCollins, 2002).

21 "Toată viața mea am jucat": Mia Hamm cu 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 era o fată dolofană și neatlatică: Judy Battista, "A Tiny Female Pioneer for Olympic Wrestling", The New York Times, 16 mai 2004.

22 În 1995, Christopher Reeve, actorul: Christopher Reeve, Nimic nu este imposibil: Reflections on a New Life (New York: Random House, 2002).



22 Am văzut cum s-a întâmplat: Această lucrare a fost făcută cu Heidi Grant.

23 Am văzut același lucru la elevii mai tineri: Această lucrare a fost realizată cu Claudia Mueller.

23 Marina Semyonova, o mare dansatoare rusă: Margaret Henry, "Passion and Will, Undimmed by 80 Years of Ballet", The New York Times, 10 ianuarie 1999.

24 When Do You Feel Smart: Această activitate a fost realizată cu Elaine Elliott și mai târziu cu Valanne MacGyvers.

25 "Am fost vedete": Stephen Glass, The Fabulist (New York: Simon & Schuster, 2003). Aceasta este o relatare clipă cu clipă, pe care Glass a publicat-o sub forma unui roman.

26 Pentru a afla, am arătat: Această lucrare a fost realizată împreună cu Jeremy Stone.

27 Atât de comună este credința: Raportat în Steve Young, Great Failures of the Extremely Successful (Los Angeles: Tallfellow Press, 2002).

27 "Morton", i-a spus Kennedy: Ibidem, 47.

28 Persoanele cu mentalitate de creștere știu: Acest sondaj a fost realizat împreună cu Catherine Good și Aneeta Rattan.

29 Există o altă cale: Charles C. Manz, The Power of Failure (San Francisco: Berrett-Koehler, 2002), 38.

29 Jack Welch, celebrul CEO: Jack Welch cu John A. Byrne, Jack: Straight from the Gut (New York: Warner Books, 2001).

31 John McEnroe avea o mentalitate fixă: John McEnroe cu James Kaplan, You Cannot Be Serious (New York: Berkley, 2002).

31 McEnroe a folosit rumeguș: Ibidem, 159.

31 El continuă să spună: Ibidem, 160.

31 "Totul a fost despre tine": Ibidem, 158.

32 "Am fost șocat": Din Janet Lowe, Michael Jordan Speaks: Lessons from the World's Greatest Champion (New York: John Wiley, 1999), 95.

32 Tom Wolfe, în The Right Stuff: Tom Wolfe, The Right Stuff (New York: Bantam, 1980), 31. Citat și în Morgan W. McCall, High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders (Boston: Harvard Business School Press, 1998), 5.

32 "Nu există așa ceva": Chuck Yeager și Leo Janos, Yeager (New York: Bantam, 1985), 406. Citat și în McCall, High Flyers, 17.

33 După cum se arată într-un articol din New York Times: Amy Waldman, "Why Nobody Likes a Loser", The New York Times, 21 august 1999.

33 "Eu aș fi fost altfel": Clifton Brown, "Out of a Bunker, and Out of a Funk, Els Takes the Open", The New York Times, 22 iulie 2002.

33 În fiecare an, în luna aprilie, atunci când plicurile slabe: Amy Dickinson, "Skinny Envelopes", Time, 3 aprilie 2000. (Mulțumesc lui Nellie Sabin pentru că mi-a atras atenția asupra acestui articol).

33 Jim Marshall, fost jucător defensiv: Young, Great Failures of the Extremely Successful, 7-11.

34 Bernard Loiseau a fost unul dintre cei mai buni: Elaine Ganley, "Top Chef's Death Shocks France, Sparks Condemnation of Powerful Food Critics", Associated Press, 25 februarie 2003.

35 Într-un studiu, elevii din clasa a șaptea: Această lucrare a fost realizată împreună cu Lisa Sorich Blackwell și Kali

Trzesniewski.

36 Studenții de la facultate, după ce au avut rezultate slabe: Această lucrare a fost realizată împreună cu David Nussbaum.

36 Jim Collins spune: Collins, Good to Great, 80.

36 Nu a fost niciodată vina lui: McEnroe, nu poți fi serios.

37 John Wooden, legendarul: John Wooden cu Steve Jamison, Wooden: A Lifetime of Observations and Reflections On and Off the Court (Lincolnwood, IL: Contemporary Books, 1997), 55.

37 Când Enron, gigantul energetic: Bethany McLean și 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, CEO-ul cu spirit de creștere: Welch, Jack Welch, 224.

37 În calitate de psiholog și educator: Activitatea descrisă a fost realizată împreună cu Allison Baer și Heidi Grant.

41 Malcolm Gladwell: Prezentat în cadrul unui discurs invitat la reuniunea anuală a Asociației Americane de Psihologie, Chicago, august 2002.

41 Un raport al cercetătorilor: "Raport al Comitetului de conducere pentru Inițiativa femeilor de la Universitatea Duke", august 2003.

41 Americanii nu sunt singurii: Jack Smith, "În camerele de greutate din Paris, există un nou parfum șic: Sweat", The New York Times, 21 iunie 2004.

41 Seabiscuit: Laura Hillenbrand, Seabiscuit: An American Legend (New York: Random House, 2001).

41 La fel de emoționantă este și povestea paralelă: Laura Hillenbrand, "A Sudden Illness", The New Yorker, 7 iulie 2003.

42 Nadja Salerno-Sonnenberg și-a făcut debutul la vioară: 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 "Eram obișnuit cu succesul": Salerno-Sonnenberg, Nadja, 49.

42 "Tot ceea ce am trăit": Ibidem, 50.

42 Apoi, într-o zi: Ibidem.

44 Erau puține femei americane: Hyatt și Gottlieb, When Smart People Fail, 25-27.

44 "Nu prea înțeleg": Ibidem, 27.

44 "M-am gândit adesea": Ibidem, 25.

44 Billie Jean King spune: Billie Jean King cu Kim Chapin, Billie Jean (New York: Harper & Row, 1974).

48 Un avocat a petrecut șapte ani: Hyatt și Gottlieb, When Smart People Fail, 224.

50 Se poate schimba totul despre oameni?: Martin Seligman a scris o carte foarte interesantă pe această temă: Ce poți schimba And What You Can't Can't (New York: Fawcett, 1993).

51 Joseph Martocchio a efectuat un studiu: 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 Același lucru s-a întâmplat cu studenții din Berkeley: Richard Robins și 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.

51 Michelle Wie este o jucătoare de golf adolescentă: Clifton Brown, "An Education with Hard Courses", *The New York Times*, 13 ianuarie 2004.

52 "Cred că am învățat că pot": Clifton Brown, "Wie își arată puterea, dar putterul ei a dezamăgit-o", *The New York Times*, 16 ianuarie 2004.

### CAPITOLUL 3. ADEVĂRUL DESPRE CAPACITATE ȘI REALIZĂRI

55 Edison nu a fost un singuratic: Paul Israel, *Edison: A Life of Invention* (New York: John Wiley & Sons, 1998).

56 Totuși, capodopera lui Darwin: Howard E. Gruber, *Darwin despre om: A Psychological Study of Scientific Creativity*, 2nd ed. (Chicago: University of Chicago Press, 1981); Charles Darwin, *Autobiografia* (Michael Neve și Sharon Messenger, eds.) (New York: Penguin Books, 1903/2002).

56 Mozart a muncit: Robert W. Weisberg, "Creativitate și cunoaștere". În Robert J. Sternberg (ed.), *Handbook of Creativity* (New York: Cambridge University Press, 1999).

57 Înapoi pe pământ, am măsurat: Această lucrare a fost realizată în colaborare cu Lisa Sorich Blackwell și Kali Trzesniewski. Îi mulțumim, de asemenea, lui Nancy Kim pentru că a colectat citate de la elevi.

58 George Danzig a fost student absolvent: Povestit de George Danzig în Cynthia Kersey, *Unstoppable* (Naperville, IL: Sourcebooks, 1998).

58 John Holt, marele educator: John Holt, *How Children Fail* (New York: Addison Wesley, 1964/1982), 14.

60 Tranziția la facultate: Această lucrare a fost realizată împreună cu Heidi Grant.

62 În cartea sa *Gifted Children*: Ellen Winner, *Gifted Children: Myths and Realities* (New York: Basic Books, 1996).

62 Mama lui Michael raportează: Ibidem, 21.

64 Garfield High School: Jay Matthews, *Escalante: The Best Teacher in America* (New York: Henry Holt, 1998).

64 Marva Collins: Marva Collins și Civia Tamarkin, *Marva Collins'Way: Returning to Excellence in Education* (Los Angeles: Jeremy Tarcher, 1982/1990).

65 A văzut copii de patru ani: Ibidem, 160.

65 Ca și copiii de trei și patru ani: 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).

65 Bloom concluzionează: Ibidem, 4.

66 Falko Rheinberg, un cercetător din Germania: Falko Rheinberg, *Leistungsbewertung und Lernmotivation* [Evaluarea realizărilor și motivația de a învăța] (Gottingen: Hogrefe, 1980), 87, 116. Prezentat, de asemenea, la conferința Asociației Americane de Cercetare Educațională, Seattle, aprilie 2001.

67 "Haide, piersicuță": Collins și Tamarkin, *Marva Collins'Way*, 19.

68 Pe pagina alăturată se află imaginile înainte și după: 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*, 31 ianuarie 1999.

70 Twyla Tharp: *The Creative Habit* (New York: Simon & Schuster, 2003).

70 "Nu există genii "naturale"": Ibidem, 7.

71 Pericolul laudei: Această lucrare a fost realizată împreună cu Claudia Mueller și cu Melissa Kamins.

71 Adam Guettel a fost chemat: Jesse Green, "A Complicated Gift", *The New York Times Magazine*, 6 iulie 2003.

75 Cercetare realizată de Claude Steele și Joshua Aronson: Claude M. Steele și Joshua Aronson, "Stereotype Threat and the Intellectual Test Performance of African-Americans", *Journal of Personality and Social Psychology* 68 (1995), 797-811.

76 Am întrebat studenții afro-americani: Această cercetare a fost realizată împreună cu Bonita London.

77 Pentru a afla cum se întâmplă acest lucru: Această lucrare a fost realizată împreună cu Catherine Good și Aneeta Rattan și a fost susținută de un grant de la National Science Foundation. A se vedea, de asemenea, minunata cercetare a lui Gregory Walton (de exemplu, Gregory M. Walton și Geoffrey L. Cohen, "A Question of Belonging: Race, Social Fit, and Achievement", *Journal of Personality and Social Psychology* 92 [2007], 82-96).

78 Multe femei au o problemă nu numai cu: Acest lucru a fost studiat de Tomi-Ann Roberts și Susan Nolen-Hoeksema.

79 Când am observat în școala primară: Această cercetare a fost realizată împreună cu William Davidson, Sharon Nelson și Bradley Enna.

79 Frances Conley: Frances K. Conley, *Walking Out on the Boys* (New York: Farrar, Straus & Giroux, 1999).

79 "Este o miere?", se întreabă ea: Ibidem, 65.

79 Julie Lynch, o tehnician în devenire: Michael J. Ybarra, "De ce nu vor femeile să scrie cod?". Sky, decembrie 1999.

80 Familia Polgar: Carlin Flora, "The Grandmaster Experiment", *Psychology Today*, august 2005.

#### CAPITOLUL 4. SPORT: MENTALITATEA UNUI CAMPION

82 Dupăcum ne spune Michael Lewis: Michael Lewis, *Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game* (New York: Norton, 2003).

82 "Nu a fost pur și simplu": Ibidem, 9.

82 Dupăcum spunea un cercetaș: Ibidem, 48.

83 "Nu avea conceptul de eșec": Ibidem, 46.

83 Beane continuă: "Am început să înțeleg": Ibidem, 47.

84 Muhammad Ali nu a reușit aceste măsurători: Felix Dennis și Don Atyeo, *Muhammad Ali: The Glory Years* (New York: Hyperion, 2003).

84 Și-a tras trunchiul înapoi: Ibidem, 14.

84 Nu numai că l-a studiat pe Liston: Ibidem, 92.

85 Ali a spus: "Liston trebuia să creadă": Ibidem, 96.

85 Plutește ca un fluture: Ibidem, 74.



85 "El era un paradox": Ibidem, 14.

85 Michael Jordan: Janet Lowe, Michael Jordan Speaks: Lessons from the World's Greatest Champion (New York: John Wiley, 1999).

86 Mama lui spune: Ibidem, 7.

86 Fostul antrenor secund al lui Bulls, John Bach: Ibidem, 29.

86 Pentru Iordania, succesul provine: Ibidem, 35.

86 Nici Babe nu era un talent înăscut: Robert W. Creamer, Babe: The Legend Comes to Life (New York: Penguin Books, 1974/1983).

87 Robert Creamer, biograful său: Ibidem, 301.

87 "El ar putea experimenta la placa": Ibidem, 109.

87 Și totuși, ne agățăm cu tărie: Stephen J. Gould, Triumph and Tragedy in Mudville: A Lifelong Passion for Baseball (New York: Norton, 2003).

87 Ce zici de Wilma Rudolph: Tom Biracree, Wilma Rudolph (New York: Chelsea House, 1988).

88 După carieră incredibilă, a spus: Ibidem, 107.

88 Ce zici de Jackie Joyner-Kersey: Jackie Joyner-Kersey cu Sonja Steptoe, A Kind of Grace (New York: Warner Books, 1997).

88 "Este ceva în a mă vedea pe mine însumi îmbunătățindu-mă": Ibidem, 60.

88 Știați că: Clifton Brown, "On Golf: It's Not It's How for Tiger, It's Just by How Much", The New York Times, 25 iulie 2000.

89 Wills a fost un jucător de baseball entuziast: Cynthia Kersey, Unstoppable (Naperville, IL: Sourcebooks, 1998).

89 Și-a anunțat cu mândrie prietenii: Ibidem, 152.

89 La șapte și jumătate: Ibidem, 153.

90 Acest lucru m-a lovit cu adevărat: Buster Olney, "Speedy Feet, but an Even Quicker Thinker," The New York Times, 1 februarie 2002.

91 Bruce Jenner (acum Caitlyn Jenner): Mike McGovern și Susan Shelly, The Quotable Athlete (New York: McGraw-Hill, 2000), 113.

92 Nu câștigaseră nici un campionat mondial: Gould, Triumf și tragedie în Mudville.

92 În calitate de scriitor la New York Times: Jack Curry, "After Melee, Spin Control Takes Over," The New York Times, 13 octombrie 2003.

92 Chiar și scriitorii din Boston au fost îngroziți: Dan Shaughnessy, "It Is Time for Martinez to Grow Up", The New York Times, 13 octombrie 2003. (În timpul acestei serii, coloanele scriitorilor sportivi din Globe au apărut în Times și invers).

94 Să o luăm de la început: William Rhoden, "Momentous Victory, Most Notably Achieved", The New York Times, 10 iulie 2000.

94 "Just keep pumping your arms": Kersee, A Kind of Grace, 280.

95 "Forța pentru a șasea săritură": Ibidem, 298.

95 Dar, dupăcum ne spune Billie Jean King: King, Billie Jean, 236.

96 La meci: Ibidem, 78.

96 Jackie Joyner-Kersee a avut o revelație: Joyner-Kersee, A Kind of Grace, 63.

96 Adesea numită cea mai bună jucătoare de fotbal: Mia Hamm cu Aaron Heifetz, *Go for the Goal: A Champion's Guide to Winning in Soccer and in Life* (New York: HarperCollins, 1999), 31.

96 "Este", a spus Hamm: *Ibidem*, 36.

96 Apropo, Hamm a crezut: *Ibidem*, 3.

96 Jack Nicklaus, celebrul jucător de golf: Tom Callahan, *În căutarea lui Tiger: A Journey Through Gold with Tiger Woods* (New York: Crown, 2003), 24.

96 John Wooden: John Wooden cu Jack Tobin, *They Call Me Coach* (Waco, TX: Word Books, 1972), 63-65.

97 "Cred în capacitatea de a crede": John Wooden cu Steve Jamison, *Wooden* (Lincoln wood, IL: Contemporary Books, 1997), 99.

97 Stuart Biddle și colegii săi: "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. A se vedea, de asemenea, 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.

98 Constatărea nr. 1: Această constatare provine din cercetarea lui Biddle și a colegilor săi.

98 "Pentru mine, bucuria atletismului": Joyner-Kersee, *A Kind of Grace*, 60.

98 De fapt, spune el: Lemn, Lemn, 53.

99 După turneul Masters '98: Dave Anderson, "Fără regrete pentru Woods", The New York Times, 4 aprilie 1998.

99 Sau după un British Open: Callahan, În căutarea lui Tiger, 219.

99 Tiger este un om extrem de ambițios: Ibidem, 220.

99 Mia Hamm ne spune: Hamm, Go for the Goal, 201.

99 "Au văzut că iubim cu adevărat": Ibidem, 243.

99 "A fost odată": John McEnroe cu James Kaplan, You Cannot Be Serious (New York: Berkley, 2002), 10.

99 "Unii oameni nu vor să repete": Ibidem, 155.

99 Constatarea nr. 2: Ommundsen, "Implicit Theories of Ability", 141-157.

99 "Nu poți pleca": Lowe, Michael Jordan Speaks, 99.

100 Michael Jordan și-a îmbrățișat eșecurile: Ibidem, 107.

100 Iată cum Kareem Abdul-Jabbar: Wooden, Wooden, Wooden, 100.

100 De exemplu, a sperat cu disperare: McEnroe, You Cannot Be Serious, 112.

100 "Doamne, dacă pierd în fața lui Patrick": Ibidem, 259.

100 Iată cum l-a motivat eșecul: Ibidem, 119.

100 În 1981, McEnroe a cumpărat: Ibidem, 274.

100 Iată cum l-a motivat eșecul pe Sergio Garcia: Callahan, In Search of Tiger, 164, 169.

101 Constatarea nr. 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.

101 Cum se face că abilitatea lui Michael Jordan: Lowe, Michael Jordan Speaks, 177.

101 Butch Harmon, renumitul antrenor: Callahan, În căutarea lui Tiger, 75.

101 Având în vedere acest lucru, tatăl lui Tiger: Ibidem, 237.

101 "Îmi cunosc jocul": Ibidem, 219.

102 "Îmi place să lucrez la fotografii": Ibidem, 300.

102 "Are 12 ani": Ibidem, 23.

102 Mark O'Meara, partenerul de golf al lui Woods: Ibidem, 25.

102 De exemplu, când nu a făcut-o: McEnroe, You Cannot Be Serious, 166.

102 De fapt, mai degrabă decât sălupte: Ibidem, 29.

102 A dorit să fie altcineva: Ibidem, 207.

102 "Sistemul m-a lăsat să scap": Ibidem, 190.

103 "În societatea noastră": Lowe, Michael Jordan Speaks, 37.

103 Antrenorul John Wooden susține: Wooden, Wooden, Wooden, 113.

103 "Eu cred, de exemplu": Ibidem, 78.

104 Când este întrebat înainte de un meci: Charlie Nobles, "Johnson Is Gone, So Bucs, Move On," The New York Times, 20 noiembrie 2003; Dave Anderson, "Regarding Johnson, Jets Should Just Say No," The New York Times, 21 noiembrie 2003.

104 "Sunt un jucător de echipă, dar": Anderson, "În ceea ce-l privește pe Johnson."

104 Când Nyad și-a pus la cale planul: Kersey, Unstoppable, 212.

105 Iciss Tillis este un colegiu: Viv Bernstein, "The Picture Doesn't Tell the Story", The New York Times, 24 ianuarie 2004.

106 Este Candace Parker, de 1,80 metri: Ira Berkow, "Stardom Awaits a Prodigy and Assist Goes to Her Father", The New York Times, 20 ianuarie 2004.

## CAPITOLUL 5. AFACERI: MENTALITATE ȘI LEADERSHIP

108 Potrivit lui Malcolm Gladwell: Malcolm Gladwell, "The Talent Myth", The New Yorker, 22 iulie 2002.

109 Amintiți-văde studiul în care am luat interviuri: Acel studiu a fost realizat cu Ying-yi Hong, C. Y. Chiu, Derek Lin și Wendy Wan.

109 Și nu uitați cum îi punem pe studenți: Această cercetare a fost realizată împreună cu Claudia Mueller.

109 Jim Collins și-a propus să descopere: Jim Collins, Good to Great: Why Some Companies Make the Leap .... and Others Don't (New York: HarperCollins, 2001).

110 "Mi se spunea procurorul": Ibidem, 75.

111 Robert Wood și Albert Bandura: Robert Wood și Albert Bandura, "Impact of Conceptions of Ability on Self-Regulatory

Mechanisms and Complex Decision Making", Journal of Personality and Social Psychology 56 (1989), 407-415.

112 După cum spune Collins: Collins, Good to Great, 26.

113 Spune Collins: Kroger, de la bun la mare: Ibidem, 65-69.

113 Potrivit lui James Surowiecki: James Surowiecki, "Blame Iacocca: How the Former Chrysler CEO Caused the Corporate Scandals", Slate, 24 iulie 2002.

114 Warren Bennis, guru al leadership-ului: Warren Bennis, On Becoming a Leader (Cambridge, MA: Perseus Publishing, 1989/2003), xxix.

114 Iacocca nu era așa: Lee Iacocca cu William Novak, Iacocca: An Autobiography (New York: Bantam Books, 1984).

114 Mai mult, "Dacă Henric ar fi rege": Ibidem, 101.

114 "Am fost protejatul special al Majestății Sale": Ibidem, 83.

114 "Cu toții ... am dus o viață bună": Ibidem, 101.

115 "M-am agățat mereu de această idee": Ibidem, 144.

115 S-a întrebat dacă Henry Ford: Doron P. Levin, Behind the Wheel at Chrysler: The Iacocca Legacy (New York: Harcourt Brace, 1995), 31.

115 "Nu vă dați seama ce favoare": Ibidem, 231.

115 Doar câțiva ani mai târziu: Iacocca, Iacocca, xvii.

115 În scurt timp, însă: Levin, Behind the Wheel at Chrysler.

116 Într-un editorial: Ibidem, 312.

116 Deci, într-o licitație: "Iacocca, Spurned in Return Attempts, Lashes Out", USA Today, 19 martie 2002.

117 Albert Dunlap a salvat companii muribunde: Albert J. Dunlap cu Bob Andelman, Mean Business: How I Save Bad Companies and Make Good Companies Great (New York: Fireside/Simon & Schuster, 1996).

117 "Am câștigat-o?": Ibidem, 21.

117 "Dacă ești în afaceri": Ibidem, 199.

117 O femeie s-a ridicat în picioare și a întrebat: Ibidem, 62.

118 "Making my way in the world": Ibidem, 107-108.

118 "Cel mai ridicol termen": Ibidem, 196.

118 "În cele din urmă, m-am plictisit": Ibidem, 26.

118 Apoi, în 1996: John A. Byrne, "How Al Dunlap Self-Destructed", Business Week, 6 iulie 1998.

119 Ken Lay, fondatorul companiei: Bethany McLean și Peter Elkind, The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron (New York: Penguin Group, 2003).

119 Kinder a fost, de asemenea, singura persoană: Ibidem, 92.

119 Chiar ca Lay: Ibidem, 89.

120 "Ron nu pricepe": Ibidem, 69.

120 "Ei bine, este atât de evident": Ibidem, 233.

120 Dupăcum raportează McLean și Elkind: Ibidem, 40.

120 A spus Amanda Martin, un director executiv al Enron: Ibidem, 121.



121 de genii rezidente aproape doborâte: Alec Klein, *Stealing Time: Steve Case, Jerry Levin, and the Collapse of AOL Time Warner* (New York: Simon & Schuster, 2003).

122 Vorbind despre directorii AOL: Ibidem, 171.

122 În rolul lui Morgan McCall: Morgan W. McCall, *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), xiii. McCall analizează, de asemenea, efectele pe care le are asupra culturii corporative credința în talentul natural în locul potențialului de dezvoltare. "Mesajul din High Flyers", spune el, "este că abilitatea de a conduce poate fi învățată, că crearea unui context care să sprijine dezvoltarea talentelor poate deveni o sursă de avantaj competitiv și că dezvoltarea liderilor este în sine o responsabilitate de conducere", xii.

123 Harvey Hornstein, un expert: Harvey A. Hornstein, *Brutal Bosses and Their Prey* (New York: Riverhead Books, 1996), 49.

123 Hornstein îl descrie pe Paul Kazarian: Ibidem, 10.

123 Un inginer de la o aeronavăimportantă: Ibidem, 54.

124 În *Good to Great*, Collins notează: Collins, *Good to Great*, 72.

124 Potrivit lui Collins și Porras: James C. Collins și Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: Harper Collins, 1994/2002), 165.

124 Ray Macdonald de la Burroughs: Ibidem, 166.

124 Același lucru s-a întâmplat și la Texas: Ibid.

124 Andrew Carnegie a spus odată: John C. Maxwell, *Developing the Leaders Around You* (Nashville, TN: Thomas Nelson, 1995), 15.

125 Warren Bennis a spus: Bennis, On Becoming a Leader, 19.

125 Când Jack Welch a preluat conducerea: "Supraevaluat: Why Jack Welch Isn't God", The New Republic, 11 iunie 2001. Chiar și acest articol, care explică de ce Welch nu ar trebui privit ca o figură dumnezeiască, detaliază realizările sale remarcabile.

125 Revista Fortune l-a numit pe Welch: Ibid.

126 Dar pentru mine este și mai impresionant: Steve Bennett, "The Boss: Put It in Writing Please", The New York Times, 9 mai 2004.

126 În schimb, este "Urăsc să fiu nevoit": Jack Welch cu John A. Byrne, Jack: Straight from the Gut (New York: Warner Books, 2001), ix.

126 Sau "[Acești oameni] mi-au umplut călătoria": Ibidem, 439.

126 În 1971, Welch a fost luat în considerare: Ibidem, 42.

127 Într-o zi, tânărul "Dr." Welch: Ibidem, 36.

127 "Experiența Kidder nu m-a părăsit niciodată": Ibidem, 228-229.

127 Ceea ce a învățat a fost următorul lucru: Ibidem, 384.

127 Când Welch era un tânăr inginer: Ibidem, 27.

128 "În cele din urmă am învățat": Ibidem, 54.

128 Într-o seară, Welch s-a adresat: Ibidem, 97-98.

128 În fața a cinci sute de manageri: Ibidem, 189.

129 "Ca urmare, liderii au fost încurajați": Ibidem, 186.

129 "Îi ești dator Americii": Louis V. Gerstner, Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround (New York:

HarperCollins, 2002), 16.

129 Șase zile după ce a sosit: Ibidem, 78.

130 Le-a dedicat cartea sa: Ibidem, v.

130 "Ierarhia înseamnă foarte puțin pentru mine": Ibidem, 24.

131 "[Acțiunile IBM] nu au făcut nimic": Ibidem, 57.

131 Aceasta a fost Xerox Anne Mulcahy: Betsy Morris, "The Accidental CEO", Fortune, 23 iunie 2003.

131 Fortune l-a numit pe Mulcahy "cea mai tare redresare": "Most Powerful Women in Business 2004", Fortune, 18 octombrie 2004.

131 De exemplu, după cum a declarat scriitoarea Betsy: Morris, "The Accidental CEO".

131 A fost dură: Ibidem.

132 După ce a muncit din greu: Ibidem.

132 Dar un an mai târziu a știut: Ibid.

133 Femeile ocupă acum mai multe poziții cheie: "Cele mai puternice femei din mediul de afaceri în 2004".

133 De fapt, revista Fortune a numit-o pe Meg: Eryn Brown, "Cum poate un Dot-Com să fie atât de fierbinte?". Fortune, 21 ianuarie 2002; Patricia Sellers, "eBay's Secret", Fortune, 18 octombrie 2004.

133 Cercetătorul Robert Wood și colegii săi: Robert E. Wood, Katherine Williams Phillips și Carmen Tabernero, "Implicit Theories of Ability, Processing Dynamics and Performance in Decision-Making Groups", Australian Graduate School of Management, Sydney, Australia.

134 La începutul anilor '70, Irving Janis: Irving Janis, Groupthink, 2nd ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1972/1982).

135 "Totul se rupsese bine pentru el": Ibidem, 35.

135 Schlesinger a mai spus: "A avut un senior": Ibidem, 38.

135 Pentru a preveni acest lucru: Collins, Good to Great, 71.

135 Un consultant extern a tot întrebat Enron: McLean și Elkind, The Smartest Guys in the Room, 241.

135 "Am ajuns la subiect": Ibidem, 230.

135 Alfred P. Sloan, fostul director general: Janis, Groupthink, 71.  
Din Peter F. Drucker, The Effective Executive (New York: Harper & Row, 1966).

135 Herodot, scriind: Janis, Groupthink, 71.

136 A spus că mașinile noi, mai rotunde: Levin, Behind the Wheel, 102-103.

136 David Packard, pe de altăparte: David Packard, The HP Way: How Bill Hewlett and I Built Our Company (New York: HarperCollins, 1995).

136 Nu poți să iei o revistă: Jean M. Twenge, Generation Me: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled- and More Miserable Than Ever Before (New York: Free Press, 2007).

138 Laura Kray și Michael Haselhuhn au arătat: Laura Kray și Michael Haselhuhn, "Implicit Theories of Negotiating Ability and Performance: Longitudinal and Experimental Evidence". Journal of Personality and Social Psychology 93 (2007), 49-64.

139 Studii de Peter Heslin: Peter Heslin, Gary Latham și Don VandeWalle, "The Effect of Implicit Person Theory on Performance

Appraisals", Journal of Applied Psychology, 90 (2005), 842-56; Peter Heslin, Don VandeWalle și Gary Latham, "Keen to Help? Managers' IPT and Their Subsequent Employee Coaching", Personnel Psychology 59 (2006), 871-902.

141 Când Warren Bennis a acordat un interviu: Bennis, On Becoming a Leader, xxix.

141 Bennis a fost de acord: "Eu cred": Ibidem, xxxii.

142 John Zenger și Joseph Folkman: John H. Zenger și Joseph Folkman, The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders (New York: McGraw-Hill, 2002).

142 Sau, dupăcum susține Morgan McCall: McCall, High Flyers.

142 Pentru a afla, am studiat un grup: Această lucrare a fost realizată împreună cu Mary Murphy, Jenny Chatman și Laura Kray, în colaborare cu Senn Delaney, o companie Heidrick & Struggles.

## CAPITOLUL 6. RELAȚII: MENTALITĂȚI ÎN DRAGOSTE (SAU NU)

147 Ce le separă?: Această lucrare a fost realizată împreună cu Israela Silberman.

149 Familia Contos: Prezentată în emisiunea Weddings Gone Wild, ABC, 14 iunie 2004.

150 În studiul său asupra persoanelor înzestrate: Benjamin S. Bloom, Developing Talent in Young People (New York: Ballantine Books, 1985).

150 Poate că de aceea Daniel Goleman's: Daniel Goleman, Inteligența emoțională: Why It Can Matter More than IQ (New York: Bantam, 1995).

152 Aaron Beck, renumitul psihiatru: Aaron T. Beck, Love Is Never Enough (New York: Harper & Row, 1988), 202.

153 Spune John Gottman: John Gottman cu Nan Silver, *Why Marriages Succeed or Fail* (New York: Fireside/Simon & Schuster, 1994), 69.

153 Elayne Savage, cunoscut psiholog de familie: Elayne Savage, *Don't Take It Personally: The Art of Dealing with Rejection* (Oakland, CA: New Harbinger, 1997).

154 Raymond Knee și colegii săi: C. Raymond Knee, "Implicit Theories of Relationships: Assessment and Prediction of Romantic Relationship Initiation, Coping, and Longevity", *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (1998), 360- 370.

155 John Gottman raportează: Gottman, *Why Marriages Succeed or Fail*, 155.

155 Și atribuie vina unei trăsături: Acest lucru a fost studiat de Raymond Knee, iar eu am constatat acest lucru în munca mea cu Lara Kammrath. (A se vedea, de asemenea, lucrarea lui Frank Fincham).

156 Deci, o dată cu persoanele cu mentalitate fixă: Ideea că o mentalitate fixă poate submina relațiile se regăsește, de asemenea, în lucrările lui Roy Eidelson și Norman Epstein, precum și ale lui Susan Hendrick și Clyde Hendrick. Ideea criticii - atacarea personalității sau a caracterului partenerului - care duce la dispreț este explorată în lucrarea lui John Gottman.

157 Brenda și Jack erau clienți: Daniel B. Wile, *După luna de miere: How Conflict Can Improve Your Relationship* (New York: John Wiley & Sons, 1988).

158 Povestea lui Ted și Karen: Beck, *Love Is Never Enough*.

158 "Tot ceea ce spune și face": Ibidem, 36.

158 "Ea nu ia niciodată nimic în serios": Ibidem.

158 "Care este lucrul matur": Ibidem, 246.

159 Aaron Beck spune cuplurilor: Ibidem, 199.

159 Hillary i-a luat apărarea: Hillary Rodham Clinton, *Living History* (New York: Simon & Schuster, 2003), 465.

159 Prin consiliere, Bill a ajuns săînțeleagă: Bill Clinton, *My Life* (New York: Knopf, 2004); Bill Clinton la *The Charlie Rose Show*, 23 iunie 2004.

159 Într-o seară, Stevie Wonder: H. R. Clinton, *Istorie vie*.

166 Jennifer Beer a studiat sute de persoane: Jennifer S. Beer, "Implicit Self-Theories of Shyness", *Journal of Personality & Social Psychology* 83 (2002), 1009-1024. A se vedea, de asemenea, lucrarea excelentă a lui Phil Zimbardo despre timiditate.

167 Scott Wetzler, terapeut și profesor: Scott Wetzler, *Is It You or Is It Me? Why Couples Play the Blame Game* (New York: HarperCollins, 1998).

167 "Nu contează pentru mine": Ibidem, 134.

168 La Columbine, cel mai notoriu: Brooks Brown și Rob Merritt, *No Easy Answers: The Truth Behind Death at Columbine* (New York: Lantern Books, 2002).

169 Când oamenii se simt profund judecați: A se vedea cercetarea recentă a lui David Yeager și a colegilor săi (de exemplu, D. S. Yeager, K. H. Trzesniewski, K. Tirri, P. Nokelainen și C. S. Dweck, "Adolescents' Implicit Theories Predict Desire for Vengeance After Remembered and Hypothetical Peer Conflicts: Correlational and Experimental Evidence", *Developmental Psychology* 47 [2011], 1090-1107, și D. S. Yeager, K. Trzesniewski și C. S. Dweck, "An Implicit Theories of Personality Intervention Reduces Adolescent

Aggression in Response to Victimization and Exclusion", Child Development 84 [2012], 970-988).

171 Brooks Brown, un coleg de clasă: Brooks Brown și Rob Merritt, No Easy Answers.

171 El a respins mentalitatea fixă: Ibidem, 47.

171 În propriile sale cuvinte: Ibidem, 107.

171 "Este vorba de a-ți folosi mintea": Ibidem, 263.

171 "Putem să stăm deoparte": Ibidem, 21.

172 Stan Davis, un terapeut: Stan Davis, Școli în care toată lumea are ce căuta: Practical Strategies for Reducing Bullying (Wayne, ME: Stop Bullying Now, 2003). A se vedea, de asemenea, Dan Olweus, Bullying at School (Bullying at School) (Malden, MA: Blackwell, 1993).

173 "Am observat că ați fost": Ibidem, 34.

173 Haim Ginott, renumitul psiholog pentru copii: Haim G. Ginott, Teacher and Child (New York: Macmillan, 1972), 167.

174 Într-un articol din New York Times: Jane Gross, "Hot Topic at Summer Camps: Ending the Rule of the Bullies", The New York Times, 28 iunie 2004.

## CAPITOLUL 7. PĂRINȚI, PROFESORI ȘI ANTRENORI: DE UNDE VIN MENTALITĂȚILE?

176 Haim Ginott, înțeleptul în materie de educație a copiilor: Haim G. Ginott, Between Parent & Child (New York: Avon Books, 1956), 22-24.

178 Amintiți-vă capitolul 3: Această lucrare a fost realizată împreună cu Claudia Mueller și Melissa Kamins.



186 Ginott vorbește despre Philip: Haim G. Ginott, *Between Parent & Teenager* (New York: Macmillan, 1969), 88.

187 Copiii învață mesaje: Această cercetare a fost realizată împreună cu Chauncy Lennon și Eva Pomerantz.

188 Iată un băiat de grădiniță: Asta e din munca cu Gail Heyman și Kathy Cain: Gail D. Heyman, Carol S. Dweck și Kathleen Cain, "Young Children's Vulnerability to Self-Blame and Helplessness", *Child Development* 63 (1992), 401-415.

189 Am întrebat copiii de clasa a doua: Această cercetare a fost realizată cu Gail Heyman: Gail D. Heyman și Carol S. Dweck, "Children's Thinking About Traits: Implications for Judgments of the Self and Others", *Child Development* 64 (1998), 391-403.

190 Mary Main și Carol George: Mary Main și Carol George, "Responses of Abused and Disadvantaged Toddlers to Distress in the Day Care Setting", *Developmental Psychology* 21 (1985), 407-412.

193 "Părinții mei m-au împins": John McEnroe cu James Kaplan, *You Cannot Be Serious* (New York: Berkley, 2002), 31.

193 Cu toate acestea, el spune: "Mulți sportivi": Ibidem, 30.

194 "Dacă Tiger ar fi vrut să fie": Tom Callahan, *În căutarea lui Tiger: A Journey Through Gold with Tiger Woods* (New York: Crown, 2003), 213.

194 spune în schimb Tiger: Tiger Woods, *How I Play Golf* (New York: Warner Books, 2001), 302.

194 Dorothy DeLay, celebra profesoară de vioară: Barbara L. Sand, *Geniu didactic: Dorothy DeLay and the Making of a Musician* (Portland, OR: Amadeus Press, 2000).

194 Un set de părinți: Ibidem, 79.

194 DeLay a petrecut nenumărate ore: Ibidem, 144.

194 Spune Yura: "Sunt mereu fericită": Ibidem, 153.

194 Le-am cerut studenților să descrie: Această lucrare a fost realizată împreună cu Bonita London.

195 Haim Ginott îl descrie pe Nicholas: Ginott, *Between Parent & Teenager*, 132.

196 Timp de treizeci și cinci de ani, Sheila Schwartz a predat: Sheila Schwartz, "Teaching's Unlettered Future", *The New York Times*, 6 august 1998.

197 Marva Collins i-a învățat pe copiii din Chicago: Marva Collins și 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).

198 Când 60 Minutes a făcut un reportaj: Collins, Copii "obișnuiți", 43-44.

198 Chicago Sun-Times, scriitorul Zay Smith: Collins și Tamarkin, *Marva Collins'Way*, 160.

198 În timp ce Collins privește înapoi: Ibidem, 47.

198 "Știu că cei mai mulți dintre voi nu pot": Ibidem, 21-22.

198 Pe măsură ce se transformau din copii: Ibidem, 68.

198 Rafe Esquith predă la Los Angeles: Rafe Esquith, *There Are No Shortcuts* (New York: Pantheon, 2003).

199 Soțul lui DeLay o tachina mereu: Sand, *Teaching Genius*, 23.

199 Mentorul și colegul ei de catedră: Ibidem, 54.

199 "Cred că este prea ușor": Ibidem, 70.

199 Itzhak Perlman i-a fost elev: Ibidem, 201.

199 "Cred că are ceva special": Ibidem, 85.

200 Totuși, ea a stabilit încă din prima zi: Collins și Tamarkin, Marva Collins'Way, 19.

200 Când Benjamin Bloom a studiat 120: Benjamin S. Bloom, Developing Talent in Young People (New York: Ballantine Books, 1985).

201 Când Collins și-a extins școala: Collins, Copii "obișnuiți".

201 Esquith deplânge scăderea standardelor: Esquith, There Are No Shortcuts, 53.

201 "Asta face parte din doamna DeLay": Sand, Geniu didactic, 219.

202 "Știu ce copil se va descurca": Esquith, There Are No Shortcuts, 40.

202 Collins împărtășește această idee: Collins și Tamarkin, Marva Collins'Way, 21.

202 Un elev era sigur că nu poate: Sand, Teaching Genius, 64.

202 Un alt elev a fost intimidat: Ibidem, 114.

203 Așa cum i-a spus Marva Collins unui băiat: Collins și Tamarkin, Marva Collins'Way, 208.

203 Iată o versiune prescurtată: Ibidem, 85-88.

204 "Este cam cum spune Socrate": Ibidem, 159.

204 Pentru o lucrare de clasă, a scris: Ibidem, 165.

205 Și i-a anunțat pe elevii ei: Ibidem, 87.

205 Michael Lewis, în The New York Times: Michael Lewis, "Coach Fitz's Management Theory", The New York Times Magazine, 28 martie 2004.

206 Bobby Knight, celebrul și controversatul: Bob Knight cu Bob Hammel, Knight: My Story (New York: St. Martin's Press, 2002); Steve Alford cu John Garrity, Playing for Knight (New York: Fireside/Simon & Schuster, 1989); John Feinstein, Un sezon pe muchie de cuțit: A Year with Bobby Knight and the Indiana Hoosiers (New York: Fireside/Simon & Schuster, 1987).

206 John Feinstein, autorul cărții Season: Feinstein, Season on the Brink, 3.

206 În Daryl Thomas, Feinstein spune: Ibidem, 3-4.

207 "Știi ce ești Daryl?": Ibidem, 7.

207 Un antrenor secund îi dăduse acest sfat: Ibidem, 4.

207 "Ce îmi place cel mai mult la această echipă": Ibidem, 25.

207 Steve Alford, care a continuat: Alford, Playing for Knight, 101.

207 "Atmosfera era otrăvită": Ibidem, 169.

208 Spune Alford, "Sfântul Graal al antrenorului": Ibidem, 63.

208 În "sezonul pe muchie de cuțit": Feinstein, Season on the Brink, xi.

209 "Știi că au fost momente": Ibidem, 8-9.

209 Antrenorul John Wooden a produs: John Wooden cu Jack Tobin, They Call Me Coach (Waco, TX: Word Books, 1972); John Wooden cu Steve Jamison, Wooden: A Lifetime of Observations and

Reflections On and Off the Court (Lincolnwood, IL: Contemporary Books, 1997).

210 "Trebuie să te aplici": Wooden, Wooden, Wooden, 11.

210 "Am câștigat? Am pierdut?": Ibidem, 56.

210 Dacăda, el spune: Ibidem, 55.

210 Dacăjucătorii erau în coastă: Ibidem, 119.

211 "M-am uitat la fiecare dintre ele": Ibidem, 95.

211 "Alți băieți care au jucat": Ibidem, 67.

211 Dar el i-a promis: Ibidem, 141-142.

212 Bill Walton, membru al Hall of Famer: Ibidem, ix.

212 Denny Crum, antrenor de succes: Ibidem, xii.

212 Kareem Abdul-Jabbar, membru al Hall of Famer: Ibidem, xiii.

212 A fost momentul victoriei: Wooden, They Call Me Coach, 9-10.

212 "Există antrenori acolo": Wooden, Wooden, Wooden, 117.

213 Pat Summitt a fost antrenor: Pat Summitt cu Sally Jenkins, Reach for the Summit (New York: Broadway Books, 1998).

213 Wooden numește acest lucru "infectare": Wooden, Wooden.

213 Pat Riley, fost antrenor: Pat Riley, The Winner Within (New York: Putnam, 1993).

213 Summitt explică: "Succesul te adoarme": Summitt, Reach for the Summit, 237.

213 Antrenorul din Carolina de Nord: Ibidem, 5.

214 "Ridicați capul": Ibidem, 6.

214 "Nu rămâi niciodată la fel": Tyler Kepner, "The Complete Package: Why A-Rod Is the Best in Business, Even While Learning a New Position", The New York Times, 4 aprilie 2004.

219 În primul rând, este vorba de laude: E. A. Gunderson, S. J. Gripshover, C. Romero, C. S. Dweck, S. Goldin-Meadow și 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.

219 În al doilea rând, este modul în care reacționează adulții: K. Haimovitz și C. S. 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).

219 În al treilea rând, transmiterea unei mentalități de creștere: K. L. Sun, There's No Limit: Mathematics Teaching for a Growth Mindset (teză de doctorat; Stanford, CA: Stanford University, 2015).

220 Alte studii pictează: S. H. Yang, K. Haimovitz, C. Wright, M. Murphy și D. S. Yeager, Transmitting Organizational Theories of Intelligence Is Easier Done Than Said: Evidence from a Multi-level Analysis at Ten High Schools (manuscris nepublicat, University of Texas at Austin, 2016).

## CAPITOLUL 8. SCHIMBAREA MENTALITĂȚILOR

224 În anii 1960, psihiatrul Aaron Beck: Aaron T. Beck, "Gândirea și depresia: 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). (Aproximativ în aceeași perioadă, terapeutul Albert Ellis descoperea un lucru

similar: faptul că convingerile sunt cheia pentru ceea ce simt oamenii).

225 În mai multe studii, am cercetat: Această lucrare a fost realizată împreună cu Ying-yi Hong, C. Y. Chiu și Russell Sacks.

226 Ea nu se confruntă cu cele de bază: Totuși, vezi Jeffrey E. Young și Janet Klosko, *Reinventing Your Life* (New York: Plume/Penguin, 1994). Deși Young și Klosko lucrează în tradiția terapiei cognitive, o ipoteză de bază a abordării lor și pe care

îi învață pe clienții lor este aceea că oamenii se pot schimba în moduri foarte elementare.

228 Un atelier de mentalitate: Acest atelier a fost dezvoltat împreună cu Lisa Sorich Blackwell cu ajutorul unor granturi de la Fundația William T. Grant și Fundația Spencer: L. S. Blackwell, C. S. Dweck și K. Trzesniewski, *Implicit Theories of Intelligence Predict Achievement Across an Adolescent Transition: A Longitudinal Study and an Intervention*, 2003. Aș dori, de asemenea, să recunosc și alți psihologi care și-au dezvoltat propriile ateliere pentru elevi bazate pe mentalitatea de creștere: Jeff Howard, fondator al Efficacy Institute, și Joshua Aronson, Catherine Good și Michael Inzlicht de la New York University și Columbia University.

229 "Mulți oameni se gândesc la creier": Acest text a fost scris pentru atelier de Lisa Sorich Blackwell.

231 Brainology: Programul computerizat Brainology a fost dezvoltat, de asemenea, împreună cu Lisa Sorich Blackwell, cu o subvenție din partea Fundației William T. Grant.

234 Psihologii Karen Horney și Carl Rogers: Karen Horney, *Nevroza și creșterea umană: 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).

238 Cercetare de Peter Gollwitzer: Peter M. Gollwitzer, "Intenții de implementare: Strong Effects of Simple Plans", American Psychologist 54 (1999), 493-503.

249 Mentalitatea și voința: Cercetez această problemă împreună cu Abigail Scholer, Eran Magen și James Gross.

249 Unii oameni se gândesc la asta: A se vedea cercetarea recentă a Veronika Job și a colegilor (de exemplu, V. Job, G. M. Walton, K. Bernecker și C. S. Dweck, "Implicit Theories About Willpower Predict Self-Regulation and Grades in Everyday Life", Journal of Personality and Social Psychology 108 [2015], 637-647).

256 Când am întrebat oamenii: Unele dintre aceste exemple și exemplele ulterioare sunt editate sau parafrazate pentru a fi mai scurte și mai clare (și pentru a păstra anonimatul persoanelor).

## **CĂRȚI RECOMANDATE**

Beck, Aaron T. Love Is Never Enough. New York: Harper & Row, 1988.

- --. Prizonieri ai urii. New York: HarperCollins, 1999.

Beck, Judith S. Terapie cognitivă. New York: Guilford Press, 1995.

Bennis, Warren. Despre cum să devii un lider. Cambridge, MA: Perseus Publishing, 1989/2003.

Binet, Alfred (Suzanne Heisler, trad.). Idei moderne despre copii. Menlo Park, CA: Suzanne Heisler, 1975 (lucrarea originală, 1909).

Bloom, Benjamin S. Dezvoltarea talentului la tineri. 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 și Civia Tamarkin. Marva Collins'Way: Întoarcerea la excelență în educație. Los Angeles: Jeremy Tarcher, 1982/1990.  
Csikszentmihalyi,

Mihaly. Flow: The Psychology of Optimal Experience (Fluxul: Psihologia experienței optime). New York: Harper & Row, 1990.

Davis, Stan. Școli în care toată lumea are ce căuta: Strategii practice pentru reducerea hărțuirii. Wayne, ME: Stop Bullying Now, 2003.

Edwards, Betty. Noul desen pe partea dreaptă a creierului. New York: Tarcher/Putnam, 1979/1999.

Ellis, Albert. Rațiune și emoție în psihoterapie. Secaucus, NJ: Citadel, 1962. Ginott,

Haim G. Între părinte și copil. New York: Avon Books, 1956.

- --. Între părinți și adolescenți. New York: Macmillan, 1969.

- --. Profesorul și copilul. New York: Macmillan, 1972.

Goleman, Daniel. Inteligența emoțională: De ce poate conta mai mult decât IQ-ul. New York: Bantam, 1995.

Gottman, John, cu 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. Cum eșuează copiii. New York: Addison Wesley, 1964/1982.

Hyatt, Carole și Linda Gottlieb. Când oamenii inteligenți eșuează. New York: Penguin Books, 1987/1993.

Janis, Irving. Groupthink, 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin, 1972/1982.

Lewis, Michael. Antrenor: Lecții despre jocul vieții. New York: Norton, 2005.

- --. Moneyball: Artă de a câștiga un joc incorect. New York: Norton, 2003.

McCall, Morgan W. High Flyers: Dezvoltarea următoarei generații de lideri. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

McLean, Bethany și Peter Elkind. Cei mai deștepți băieți din cameră: Ascensiunea uimitoare și căderea scandalosă a Enron. New York: Penguin Group, 2003. Olweus, Dan. Bullying at School. Malden, MA: Blackwell, 1993.

Reeve, Christopher. Nimic nu este imposibil: Reflecții despre o nouă viață. New York: Random House, 2002.

Sand, Barbara L. Geniu didactic: Dorothy DeLay și formarea unui muzician. 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. Ești tu sau sunt eu? Why Couples Play the Blame Game. New York: HarperCollins, 1998.

Wooden, John, cu Steve Jamison. Wooden: O viață întreagă de observații și reflecții pe teren și în afara lui. Lincolnwood, IL: Contemporary Books, 1997.

## **INDEX**

## A

Compania A&P, 113

Abdul-Jabbar, Kareem, 100, 103, 211, 212

abilitate. A se vedea și inteligență

și realizări, 54-79, 82-90, 216

și schimbarea, capacitatea de a, 15-16, 50-51, 223-36

copii-minune, 42, 62-63

și copiii, 62-67, 150

îngrijorare cu privire la, 13, 16-18, 58-59, 71, 134, 226-28

și Darwin, 56, 57, 63

și diferențele dintre oameni, 4-5 și

Edison, 55-56

și efortul, 39-43, 58-59

și realizări excepționale, 55-56, 62-63, 65-66, 80, 82-88, 246-48

și mentalități fixe/creștere, 6-7, 12, 15-16, 24-29, 57-58, 60-70, 80, 82-90, 215-17, 218, 219, 220, 256

și geniul, 55-56, 65-66, 70-71

și copiii supradotați, 62-63, 150

și procesele de învățare, 24-27, 60-62

niveluri și probleme de urmărire, 66

și sindromul de efort scăzut, 42-43, 58-59

și Mozart, 56, 57, 63, 70

și etichete negative, 74-80

și potențial, 27-29, 67-71

lauda și etichetele pozitive, 71-74, 80, 109, 177-80

și abilitățile socio-emoționale, 150-51

și sportul, 82-90

întinderea, 14, 21-22, 24, 97

și talentul, 65-66, 67-71, 82-90

acțiuni și transmiterea mentalităților de creștere, 219, 220, 221

adolescenți. A se vedea elevi de gimnaziu

Alford, Steve, 207

Ali, Muhammad, 84-85

Amadeus (film), 70

Amahl și vizitatorii nopții (film TV), 72

Campionatul Ligii Americane, 92, 93

furie, 250-52

programe anti-bullying, 172-74

anxietate. A se vedea

depresie/anxietate Compania

AOLTime Warner, 114, 121

Aronson, Joshua, 75

Ash, Mary Kay, 133

industria auto, 20

## B

Bach, John, 86

dansatori de balet, 23-24

Bandura, Albert, 111

Bandura, Mary, 15

Bărbier, Benjamin, 16

Invazia din Golful Porcilor,

134-35 Beane, Billy, 82-83,

98

Beck, Aaron, 153, 158-69, 224-25

Bere, Jennifer, 166, 168

credințe

despre schimbare, capacitatea

de a, 223-26 și fericire/mizerie,

224-25

despre inteligență, 4-6, 12, 17-18, 26-27, 57-59, 66, 228-34, 244-45

despre calitățile personale, 4, 6, 13, 151

despre relații, 18-19, 151-58

despre abilitățile sportive, 82, 89-90, 98

Bennett, Steve, 126

Bennis, Warren, 114, 125, 141

Bernstein, Viv, 105

Biddle, Stuart, 97-98

Binet, Alfred, 4-5, 65 vina

și mentalitățile de creștere, 217

și numirea mentalităților fixe persona, 259

și relațiile, 155-61

Bloom, Benjamin, 65-66, 150, 200

Bogues, Muggsy, 84

cărți, recomandate, 287-88

Boston Globe, The, 91, 92 Bowling

for Columbine (film), 171

Brainology, 34, 140, 231-33

Brown, Brooks, 171

Șefi brutali (Hornstein), 123 Bucy,

Fred, 124

Built to Last (Collins și Porras), 124

bullying

și relațiile, 150, 168-74

și studenții, 172-74

Burns, Ursula, 131

afaceri și conducere. A se vedea, de asemenea, anumiți lideri de afaceri, de exemplu, Iacocca, Lee

Compania A&P, 113

Compania AOLTime Warner, 121 și

vina/excusa, 116, 117

și șefii brutali, 123-24, 128-29

și boala "CEO", 20-21, 117 Chase

Manhattan Bank, 124

și colaborarea/lucrătorii în echipă, 143, 144

și clienți, 130

și orgolii, 110, 112, 113-14, 115-17, 119, 120, 121, 125, 126, 129, 135

și elitism, 128-30, 145-46

și dezvoltarea angajaților, 126, 132, 136, 142-45

Compania Enron, 37, 108-9, 119-21, 135

și drepturi, 121-22

și eșecurile, 20-21, 109, 110, 113, 121-22

și mentalitățile fixe, 20-21, 37, 109-13, 114-24, 133-34, 135, 142-45, 255-57

și urmărirea afacerilor și deciziilor, 120, 130 General

Electric, 29, 37, 125-29

Compania General Motors, 135 și procesele de grup, 133-42 și groupthink, 134-36, 145-46

și mentalitatea de creștere, 20-21, 37, 109-13, 124-33, 134, 142-45

Compania Hewlett-Packard, 136

IBM, 20-21, 125, 129-31

Compania Intuit, 126

Compania Kroger, 113

și învățarea, 109, 110, 111, 126-27, 131, 134, 136-37, 144

și crearea de lideri, 141-42, 144

NASA, 29

și deschiderea față de feedback, 110, 111, 113, 116, 117, 118, 120, 121, 126-28, 129-30, 134-36, 142, 145-46 și mentalități organizaționale, 142-45

chestionar, 145-46

Compania Scott Paper, 20, 117-18

și studiul studenților în afaceri, 111-12



Compania Sunbeam-Oster, 118-19, 123

și talentul, 108-9, 142, 143, 255-56

și jucătorii de echipă, 129, 130

și tenacitate cu compasiune, 131-33

Compania Xerox, 125

## C

Calvin și Hobbes (bandă desenată), 40

industria auto, 20

Carnegie, Andrew, 124

Cartwright, Bill, 103, 104

Case, Steve, 121

Boala "CEO", 20-21, 117

Cezanne, Paul, 28

campioni. Vedeți campionii din sport se schimbă

convingeri despre, 223-26

și programul Brainology, 231-34 la

copii, 176-205, 244-48

și refuzul, 242-44

și mentalități fixe, 14, 46-47, 50-51, 234-64

și mentalitățile de creștere, 14, 46-47, 50-51, 234

64 și menținerea schimbărilor, 252-64

și prelegeri despre

mentalitate, 226-28 și atelierul de mentalitate, 228-31 natura, 223-26

caracter, 91-98, 150, 155-60

Chase Manhattan Bank, 124

Chevalier, Pierre, 40

Chicago Sun-Times, The, 65, 198

copii-minune, 42, 62-63

copii. Vezi și elevi

și abilități/realizări, 62-63

și convingerile despre inteligență, 26-27, 57-58, 244-45

copii-minune, 42, 62-63

și realizări excepționale, 62-63, 246-48

și mentalități fixe, 16-17, 24, 26-27, 57-58, 234, 244-45, 261

copii supradotați, 42, 62-63

și mentalitatea de creștere, 16-17, 24, 57-58, 215-21, 245-46, 261

și etichete, 71-74

și învățarea, 16-17, 21, 24, 57-58, 64-66, 245-46

mentalitatea fixă/crescătoare a părinților, 32-33, 176-77, 183-90, 191-96, 221, 246-47

laude pentru, 215-16

și reasigurarea de către părinți, 181-82

și dezvoltarea social-emoțională, 235

mentalitatea fixă/crescătoare a profesorilor, 28-29, 63-67, 196-205, 221

și mentalitatea copiilor mici, 189-90

Churchill, Winston, 135

Circuit City, 110

Clemens, Roger, 92-93

Clinton, Bill, 129, 159

Clinton, Hillary, 159

antrenori. A se vedea și campioni

sportivi și efort, 210

și eșecul, 205-7, 213-14

și falsele mentalități de creștere,

214 și mentalitățile fixe, 205-8, 217,

222 și mentalitățile de creștere, 208-22 Knight, Bobby, 206-8, 212

13, 230 și valorile vieții, 211-12

și jocurile fără greșeli, 208-9, 222

și motivarea jucătorilor, 208-9, 210-12, 222 și

pregătirea pentru meciuri, 210

întrebări pentru, 222

Riley, Pat, 213

și succesul, pericolul lui, 213-14

Summitt, Pat, 106, 213-14

și moștenirea lor, 221

și tratamentul jucătorilor, 205-7, 210-12

Wooden, John, 37, 96-97, 103, 206-12

Cobb, Ty, 87

terapie cognitivă, 225-26

colaborare, 143, 144, 217, 256-57, 260

studenți universitari

credința în perfecțiunea fără efort,

41 și încrederea, 51 și depresia, 37-39

și mentalități fixe/creștere, 22-23, 51, 60-62 și

clasele de engleză din Hong Kong, 17-18,

109 și procesele de învățare, 60-62

studenți la medicină, 22-23, 60-61

Collins, Jim, 36, 109-11, 112-13, 124, 133, 135

Collins, Marva

și atitudinile studenților, 203-4 și

eșecul, 197-98

și predarea mentalității de creștere, 66-67, 196

97 și munca grea, 202

și inteligența elevilor, 64-65 și

învățarea, 197-98

și atmosfera de cultivare, 201 și

standarde, 199-200

Culoarea purpurie (film), 105

Școala Columbine, 168-71

angajament, 143, 218

concurență și relații, 161-62 încredere,

51-52, 112, 127, 219, 221

Conley, Frances, 79

Contos, Nicole, 149

Cooke, Janet, 25

formare corporatistă, 139-41

Creamer, Robert, 87

Obiceiul creativ (Tharp), 70

creativitate, 11-12, 143-44

critică, 19, 23-24, 127, 134-36, 183-87, 217, 234, 262

Crum, Denny, 212

cultura de dezvoltare, 142, 144. A se vedea, de asemenea,  
mentalitatea de creștere cultura geniului, 142, 144. A se

vedea și mentalitate fixă Cunningham, Glenn, 84

D

dansatori, balet, 23-24

Danzig, George, 58

Darwin, Charles, 7, 56, 63

Davis, Stan, 172-74

DeLay, Dorothy

și mentalitatea de creștere,

205 și munca grea, 202-3

și talentul studenților de la

Juilliard, 199 și atmosfera de

cultivare, 201-2

și idealurile părinților pentru copii, 193

94 și teama de eșec a elevilor, 42-43 negarea și capacitatea de a se  
schimba, 242

44 depresie/anxietate, 37-39, 54, 219, 256

probleme de dezvoltare

dezvoltarea mentalităților, 176

91 și falsele mentalități de

creștere, 218

auto-dezvoltare, 162-63, 236-44, 249-64

dezvoltarea social-emoțională, 234-36

dietă, 247-48

disciplină și părinți, 190-91

Downey, Morton Jr., 27

Desenul pe partea dreaptă a creierului (Edwards), 68

Dunlap, Albert, 20, 117-19

Dykstra, Lenny, 83

E

Edison, Thomas, 55-56

educația, de persoană cu mentalitate fixă, 260-62

Edwards, Betty, 68 efort

despre, 39-44, 47-48

și antrenori, 210

și Darwin, Charles, 56 și

Edison, Thomas, 55-56 și

Faulk, Marshall, 90

și teama de eșec, 42-43, 54, 58-59

și mentalități fixe, 10, 39-43, 49, 58-59

și mentalitatea de creștere, 9-10, 41-42, 44, 48-49, 53, 59, 184, 215-16, 220

și ideea de perfecțiune fără efort la femei, 41 și

Jenner, Bruce, 91

și Jordan, Michael, 40, 85-86

și Joyner-Kersey, Jackie, 88

și sindromul efortului scăzut, 42-43, 58-59, 178-79, 227-28

și Mozart, 56

și mesajele părinților/profesorilor/antrenorilor, 180-82, 183-85, 188, 210, 221

laude pentru, 215-16

și Rudolph, Wilma, 88 și

Ruth, Babe, 87

și succesul, 44, 47-48, 53

și Tharp, Twyla, 70

și Woods, Tiger, 89

elevi din școlile primare, 3-4, 26-27, 64-66, 172. A se vedea și elevi



Elkind, Peter, 119, 120

Els, Ernie, 33

dezvoltarea emoțională, 235

Inteligența emoțională (Goleman), 150 angajați, 136-37, 142-45, 255-57 împuternicire, 143, 256-57

Compania Enron, 37, 108-9, 119-21, 135, 140

îndreptățire și mentalități fixe, 121-22, 240-41

Escalante, Jaime, 64

Esquith, Rafe, 198, 200-202

comportament etic, 143, 144

Ewing, Patrick, 103-4

F

eșec

și Beane, Billy, 82

și directorii generali, 115, 118, 120, 121

și antrenori, 213-14

și Collins, Marva, 197-99

și critica constructivă, 183-86 și

DeLay, Dorothy, 42-43

și efortul, puterea de, 42-43, 54

frica de, 42-43, 54, 58-59, 72, 226-27, 243

și mentalități fixe, 8-9, 15-16, 32-39, 53, 57, 72, 82, 92, 99-101, 147-48, 218, 239, 249, 255, 256, 258-59, 262

și mentalitățile de creștere, 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

și Jordan, Michael, 85-86, 99-100 și

McEnroe, John, 100

și mentalități, 3-4, 15, 32-39, 53, 99-101

mesajele părinților despre, 183-89

și relații, 43, 147-50

și stima de sine, 33, 35-37

și campionii sportivi, 99-101

mesajele profesorilor despre, 63

67

mentalități false de creștere, 214-21

și cum să obținem adevărate mentalități de

creștere, 217-18 și transmiterea

mentalităților de creștere, 218-21 și lauda,

215-16, 219, 221

prevalența, 254

și ce sunt mentalitățile de creștere, 215

17 Faulk, Marshall, 90

Feinstein, John, Sezonul pe marginea

prăpastiei, 206-8 mentalități fixe

și abilități/realizări, 15-16, 24-29, 47, 57, 61, 67, 256

și furia, 250-51

și dansatorii de balet, 23-24

și vina/excusa, 35-37, 95, 116, 217, 241, 259

și undele cerebrale, 18

probleme de afaceri și de conducere, 20-21, 37, 109-13, 114-24, 142-45, 255-57

și boala "CEO", 20-21, 117

și schimbarea, capacitatea de a, 46-47, 50-51, 226, 234-36

și copiii, 16-17, 24, 26-27, 234-35, 244-45, 261

și antrenori, 205-8

și colaborare, 143, 256-57

și studenții universitari, 22-23, 51, 60-62

și angajament, 143

și preocuparea pentru abilități, 13, 16-18, 58-59, 71, 134, 226-28

și încrederea, 51-52

și creativitatea, 143, 144

ca cultură a geniului, 142, 144

și depresia, 37-39, 54, 191-92 și

diferite abilități, 47

educația, 260-62

și efortul, 10, 39-43, 58-59, 227-28

și elevii din școlile primare, 3-4, 27

îmbrățișarea, 254-55

și împuternicire, 143

și dreptul de a avea drepturi, 121-22, 240-41

și comportamentul etic, 143, 144

și realizări excepționale, 62-63, 246-48

și eșecul, 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

și falsele mentalități de creștere,

217-18 și notele, 57, 61

și procesele de grup, 133-42

și clasele de engleză din Hong Kong, 17

18 și sinele imaginat, 235-36

și interesul/plăcerea, 22-24, 72, 193

și călătoria către o adevărată mentalitate de creștere, 254-62

și judecățile, 26-29, 147-48, 186-88, 192-94, 199-200, 225-26, 235, 256-57, 262

și elevii de gimnaziu, 57-60, 169-70 și

etichetele, 75-77

și lideri, 112-24

și învățarea, 16-18, 24-25, 53, 60-62, 109, 111-12, 226-27

și problemele de viață și de moarte, 34,

191-92 și potențialul de management,

144

amestecul de mentalități de creștere și, 217-18, 254-55,

262 și mentalitatea organizațională, 142-45

și părinții, 176-77, 187-90, 192-95, 246-47, 256

și perfecțiunea, 24, 26, 53, 256-57, 258

persona lui, 218, 256, 257-62

și alegerea personală, 49-50

și calitățile personale, 45-46

și studenții la medicină, 22-23

chestionar, 12-14

și relațiile, 18-19, 147-48, 151, 242-43

și răzbunarea, 148, 168-72

și Seabiscuit, 41-42

și stima de sine, 31, 32, 36-37, 227, 234-37, 255

și autocunoaștere, 11

și campionii sportivi, 21-22, 31, 36-37, 82-83, 98, 105-7, 227

și studenții, 3-4, 22-23, 51, 57-62, 169-71, 194, 257-59

și succesul, 15-17, 20, 29, 37, 98-99, 118-19, 120, 234-35, 239-40, 258

și talentul, 31, 49, 82-83, 142, 143

și profesorii, 64-65, 66-67, 205-7, 255, 261

și teste, 26-27, 28-29

declanșatori pentru, 255-57, 258, 259, 260, 261, 262

și încredere, 143

și voința, 243-44

și ateliere, 228-31

Flutie, Doug, 84

iertare și relații, 148-49, 159-60, 175

Fortune, 125-26, 131, 142

## G

Galamian, Ivan, 199

Garcia, Sergio, 100-101

Gardner, Howard, Minți extraordinare, 11

Liceul Garfield, 63-64

GaultMillau, 34

Compania General Electric, 29, 37, 125-29

Compania General Motors, 135

George, Carol, 190

Gerstner, Lou, 20-21, 125, 129-31, 132-33, 142, 145

Copii înzestrați (Câștigător), 62

Ginott, Haim, 173, 176, 181, 195

Gladwell, Malcolm, 40, 90, 108, 109

Glass, Stephen, 25

Goleman, Daniel, 150

Gollwitzer, Peter, 238

De la bun la grozav (Collins), 36, 110, 124

Gottlieb, Gilbert, 5

Gottman, John, 153, 155

Gould, Stephen Jay, 87

Graham, Katharine, 133

Gray, Pete, 84

Ziua cârțiței (film), 45-46

processe de grup și probleme de afaceri și de conducere, 133-42

gândire de grup, 134-36

mentalități de creștere. A se vedea, de asemenea, mentalități de creștere false

și abilități/realizări, 15-16, 21-22, 24-29, 57, 61, 67, 70-71, 86, 88, 109-11, 215-17, 218, 219, 220, 220, 228-31

și acțiuni, 220, 221

și dansatorii de balet, 23-24

și credințele, 6-7, 9, 10-12

beneficii ale, 260-61

și undele cerebrale, 18

probleme de afaceri și leadership, 20-21, 37, 109-13, 124-33, 142

45 și boala "CEO", 20-21

și schimbarea, capacitatea de a, 46-47, 50-51, 226-34, 249

caracteristici ale, 215

și copiii, 16, 17, 24, 189, 214-21, 245-46, 261

și antrenorii, 205-6, 209-14, 216, 217, 221

și colaborarea, 143, 144, 217, 260

și studenții universitari, 22-23, 51, 60-62

și Collins, Marva, 66-67, 196-97

și angajament, 143

și planurile concrete, 238

39 și încrederea, 51-52, 219

și creativitatea, 11-12, 143-44

ca cultură a dezvoltării, 142, 144 și



DeLay, Dorothy, 205

și depresia, 37-38, 54

și depresie/anxietate, 219

și efortul, 9-10, 41-42, 44, 48-49, 53, 59, 215-16, 220, 241, 245

și elevii din școlile primare, 3-4, 26-27, 64-65

și înputernicire, 143

și comportamentul etic, 143, 144

și eșecul, 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

și note, 57, 61

și procesele de grup, 133-34

și cursuri de engleză în Hong Kong, 17

18 cum se obține adevărul, 217-18

și interes/plăcere, 23, 61, 72, 98, 102

și Jordan, Michael, 85-86, 119

călătoria spre adevăr, 217-18, 254-62

și elevii de gimnaziu, 56-60, 71-74, 170-71

și etichete, 75-77

și liderii, 109-11, 124-33, 141-46

și învățarea, 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

și potențialul de gestionare, 144

și semnificația succesului, 16-18, 20, 29, 48-49, 98-99, 234-35, 240

și piloții militari, 32

și "prelegeri de mentalitate", 226-28

neînțelegeri despre, 215-17

amestecul de mentalități fixe și, 217-18, 254-55, 262

și mentalitatea organizațională, 142-45

și părinții, 176-77, 180-81, 187-89, 196, 218, 219, 221, 247

trecerea la, 218-21

și perfecțiunea, 24, 53

și alegerea personală, 49-50

și puterea efortului, 41-42, 53

și studenții la medicină, 22-23

chestionar, 12-14

și relațiile, 18-19, 80, 148-50, 152, 241-43

și Seabiscuit, 41-42

și autocontrol, 251-52

și stima de sine, 36, 37, 216

și autocunoaștere, 11

și automotivare, 61, 102

și retrocedările, 219, 221, 260

și campionii sportivi, 21-22, 32, 33-34, 83-85, 98, 106-7, 227

și succesul, 15-17, 21-22, 48-49, 98-99, 101-2, 240

și supraveghetori, 144

și talentul, 7, 56, 62-63, 65-66, 68-70, 83-88, 141-42, 143, 199, 215

și profesorii, 64-65, 66-67, 196-97, 204-6, 216, 217, 218, 219-20, 221, 261-62

și încredere, 143

ce sunt, 215-17

și ateliere de lucru, 223-25

Guettel, Adam, 71, 72

Ghidul Michelin, 34

H

Hamm, Mia, 21, 96, 98, 99

Harmon, Butch, 101

Harris, Eric, 169-71, 174

Haselhuhn, Michael, 137

Herodot, 135

Heslin, Peter, 139-40

Compania Hewlett-Packard, 136

Zboruri înalte (McCall), 122

elevi de liceu, 63-64, 74, 109. Vezi și elevi Hillenbrand,

Laura, Seabiscuit, 41-42

Hingis, Martina, 97

Hogan, Ben, 84, 97

Holmes, Nigel, 262-63

Horney, Karen, 234-35

Hornstein, Harvey, Șefii brutali, 123

I

Iacocca, Lee, 20, 113-17, 122, 123

IBM, 20-21, 125, 129-31

inovare. A se vedea

inteligență creativă. A se

vedea și abilitate

convingeri despre, 4-6, 12, 17-18, 26-27, 57-59, 66, 228-34, 244-45

și creierul, 5, 229

Programul Brainology, 140, 231-33, 244

și copiii, 5, 26-27, 59, 229-30, 244-45 și

Collins, Marva, 64-65

laude pentru, 71-74, 109, 178-80

și studenții, 26-27, 59, 63-65, 198-99, 227-30

Compania Intuit, 126

Testul IQ, 4-5, 6, 71, 73

Israel, Paul, 56

J

Janis, Irving, 134

Jenner, Bruce, 91

Jett, Joseph, 37

Johnson, Keyshawn, 104

Iordania, Michael și faptul de a fi un

star, 103 și eșecul, 99-100

și mentalitatea de

creștere, 119 și puterea

efortului, 40 și stima de

sine, 32

și asumarea succesului, 101 și

talentul, 85-86

Joyner-Kersee, Jackie, 88, 94-95, 96, 98 judecăți/evaluări și

schimbare, capacitatea de, 234

și mentalități fixe, 26-29, 176-77, 185-88, 192-94, 199, 225-26, 245, 256-57, 262

și părinții, 176-77, 187-88, 192-94 Școala

Juilliard, 187-88

elevi de gimnaziu, 57-60, 71-74, 169-71. A se vedea și elevi

K

Kazarian, Paul, 123

Kennedy, John F., 135

Kennedy, Joseph P., 27

Kinder, Rich, 119

King, Billie Jean, 95-96

Klebold, Dylan, 170-71

Genunchi, Raymond, 154

Knight, Bobby, 206-8, 213

Kray, Laura, 138

Compania Kroger, 113

L

etichete

și abilități/realizări, 74-80 și

mentalități fixe/creștere, 75-77

etichete negative, 74-80

laude și etichete pozitive, 71-74, 80, 81, 109

și stereotipurile, 75, 77-78

și studenții, 71-74, 80, 109

și femei, 74-75, 77-80

Latham, Gary, 139

Lay, Kenneth, 119-20, 122

învățare

și abilități/realizări, 24-27, 57-58, 60-62

și dansatorii de balet, 23-24

și undele cerebrale, 18

probleme de afaceri și leadership,

144 și boala "CEO", 20-21, 117

și copiii, 16-17, 21, 24, 245-46

și studenții de la facultate, 22-23,

60-62 și Collins, Marva, 197-98

adânc, 220

și falsele mentalități de creștere, 214, 215, 216, 219, 220, 221

și mentalitățile fixe, 16-17, 24-25, 53, 57-58, 60-62, 109, 111-12, 226-28

scopul, 221

și mentalitatea de creștere, 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

și clasele de engleză din Hong Kong, 17

18 și memorare, 219-20

non-învățători vs. cursanți, 16

18 oportunități pentru, 219, 221

și perfecțiune, 24

și potențial, 27-29, 65

și studenții la medicină, 22-23, 60-62

de la retrocedări, 219, 221, 260

și studenți, 60-62

prelegeri, mentalitate, 226-28

Lee, Harper, Să ucizi o pasăre cântătoare,

201 Lee, Yura, 194

moștenirea părinților, profesorilor și antrenorilor,

221 Levin, Jerry, 121, 123

Levy, Sheri, 164, 169

Lewis, Michael, 82-83, 205

probleme de viață și de moarte și mentalități fixe, 34, 191

92 Liston, Sonny, 84

Loiseau, Bernard, 34, 37

sindromul efortului scăzut, 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

manageri. A se vedea

supraveghetori Marshall,

Jim, 33-34

Martinez, Pedro, 91, 92, 93

Martocchio, Joseph, 51

McCall, Morgan, 122-23, 142

McEnroe, John și încrederea, 51

și eșecul, 99, 100

și idealurile părinților pentru copii, 192

93 și stima de sine, 31, 36-37

și succesul, 98, 102-3

McLean, Bethany, 119, 120

memorare, 219-20

Midori, 40 de ani

citirea minții și relațiile, 153

mentalități. Vezi și mentalități false de creștere; mentalități fixe; mentalități de creștere; mentalități organizaționale

neînțelegeri despre, 214

amestec de, 217-18, 254-55, 262

Miranda, Patricia, 21-22

Idei moderne despre copii (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

numirea, a mentalităților fixe persona,

257-62 NASA, 29

Campionatul NCAA, 209, 212, 213

negociere, 137-39

Noua Republică, 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

deschidere de spirit, 215

mentalități organizaționale, 142-45

și colaborare, 143

și angajament, 143

și împuternicirea, 143 și

comportamentul etic, 143

și mentalitatea fixă, 142

45

și mentalitatea de creștere,

142-45 și inovația, 143-44

și supraveghetori, 144

și încredere, 143

Originea speciilor (Darwin), 56

P

Packard, David, 136

Page, Geraldine, 7

Pals, Jennifer, 51 de

părinți

și critica constructivă, 185-89 și

disciplina, 184-85

și eșecul, mesaje despre, 67, 183-89

și falsele mentalități de creștere, 214, 218, 219, 221

și mentalitățile fixe, 176-77, 187-90, 192-95, 221, 246-47, 256

și mentalitățile de creștere, 176-77, 187-89, 193-96, 218, 219, 221, 247

și idealuri pentru copii, 193-95, 221

și hotărâri judecătorești, 176-77, 187-88, 192-94

și moșteniri, 221

și lauda, 177-82, 219, 221

și procesul, mesaje despre, 180-82 și

punerea în pericol a copiilor, 191-94

chestionar, 221-22

și liniștirea copiilor, 182-83

și succesul, mesaje despre, 177-83

Parker, Candace, 106-7

Pawelski, Eddie, 96-97

perfecțiune

și mentalități fixe/creștere, 24, 26, 256-57, 258

ideea de fără efort, 41

persona, mentalități fixe, 218, 256, 257-62

dezvoltare personală, 162-63

calități personale și mentalități fixe, 13, 45-46, 151

Turneul PGA, 51, 96

Picasso, Pablo, 40

piloți, militari, 32

Pineapple Express (Rogen), 259

Polgar, Judith, 80

Polgar, Susan, 80

Pollock, Jackson, Jackson,

70-71 Porras, James C., 124

potențial, 7, 27-29, 65, 71, 142, 144, 216-17

puterea efortului. A se

vedea lauda efortului

ca premiu de consolare, 216

și falsele mentalități de creștere, 215-16, 219, 221

și etichetele pozitive, 71-74, 109, 177-80, 221

și forța de muncă, 136-37

studentii de la medicină și mentalități fixe/creștere, 22-23

Procter & Gamble, 36

## R

rasă și etichete, 75

Reeve, Christopher, 21

relații. A se vedea și schimbare

și programe anti-bullying, 172-74 și

presupuneri despre partener, 154-55

și credința în fericirea automată, 151-53 și

credințele despre probleme, 19, 155-57, 175

și vina, 155-61, 175

și hărțuirea, 150, 168-72

și concurența, 161-62, 164-66

și efortul, 43, 151-53 și

teama de efort, 43

și mentalitățile fixe, 18-19, 147-48, 151, 158, 174-75, 242-43

și iertarea, 148-49, 159-61, 171, 174-75

și prietenii, 163-64

și mentalitatea de creștere, 18-19, 80, 148-50, 152, 174-75, 241-42, 243

și citirea gândurilor, 153, 252

și partenerul ca dușman, 160-61

și acordul perfect, 154-55, 174 și

dezvoltarea personală, 161-62

chestionar, 173-74

și respingerea, 147-50, 168-69, 174, 242-44

și răzbunarea, 148, 168-72

și autodezvoltarea, 162-63

și stima de sine, 163-66, 169

și timiditatea, 166-68, 175

și abilitățile socio-emoționale, 150-51

și succesul, 153

și victimele bătașilor, 150, 168-72 resurse

și mentalități fixe/creștere, 47-48 răzbunare,

148, 168-72

Rheinberg, Falko, 66, 197

Rhoden, William, 94

Lucruri bune, The (Wolfe),

32 Riley, Pat, 213 asumarea de riscuri. A se

vedea creativitate Robins,

Richard, 51

Rockefeller, David, 124

Rodriguez, Alex, 104, 214, 264

Rogen, Seth, 259

Rogers, Carl 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

școli. Vezi și elevi; profesori Școala

Columbine, 168-71

elevii din școala primară, 3-4, 26-27, 64-65, 172 și

falsele mentalități de creștere, 214

Liceul Garfield, 63-64 elevi

de liceu, 63-64 Școala



Juilliard, 198-99

elevi de gimnaziu, 57-60, 71-74, 169-71

și standarde, 196-97

Schwartz, Sheila, 196-97

Compania Scott Paper, 20, 117-18

Seabiscuit (cal de curse), 41-42

Sezonul pe muchie de cuțit (Feinstein), 206-8 autocontrol și  
mentalități de creștere fixă, 249-52 stima de sine

și eșecul, 33, 35-37

și mentalitățile fixe, 31, 32, 36-37, 234-37, 255

și mentalitatea de creștere, 36,

37, 216 și Jordan, Michael, 32

și McEnroe, John, 31, 36-37

și relații, 163-66

mișcarea de stimă de sine,

30 autocunoaștere și

mentalități, 11 Semyonova,

Marina, 23-24, 29

retrocedări, 219, 221, 260

Shaughnessy, Dan, 92

Ciobanul, Mark, 124

Sherman, Cindy, 7

timiditate și relații, 166-68 Singh,

Vijay, 52

60 Minutes (emisiune TV), 197

Skilling, Jeffrey, 37, 120

Ardezie, 113

Slaughter, Fred, 212-13

Sloan, Alfred P., 135

Cei mai deștepți băieți din cameră (McLean și Elkind), 119

Smith, Darwin, 20

Smith, Zay, 65, 198

abilități socio-emoționale, 150-51

Sony Open, 51

campioni sportivi. A se vedea și antrenori; anumiți sportivi, de exemplu, Jordan, Michael.

și a fi o vedetă, 103-5

și caracterul, 91-98

și încrederea, 51-52

și efortul, 85-89, 90, 91, 98-99, 100

și eșecul, 99-101, 239-40 și

falsele mentalități de creștere,

214

și mentalități fixe, 21-22, 31, 36-37, 82-83, 98, 105-7, 227

și mentalitatea de creștere, 21-22, 33-34, 83-85, 98, 106-7,

227 și jocurile fără greșeli, 208-9

și capacitatea naturală, 83-89, 91

Campionatul NCAA, 209

și idealurile părinților pentru copii, 192

94 Turneul PGA, 51, 96

chestionar, 98, 107 și

Sony Open, 51 și IQ-

ul sportiv, 89-90

și succesul, 94-96, 98-99, 101-3, 227

și talentul, 82-88, 107 și

jucătorii de echipă, 103

5

Echipa de baschet UCLA, 209

Campioni mondiali (câștigători ai World Series), 92-94

Springsteen, Bruce, 117, 119

Stand and Deliver (film), 64

standarde, 196-97, 199-201, 221

The Stanford Daily, 259

Steele, Claude, 75

stereotipuri și etichete, 75, 77-78

Sternberg, Robert, 5

Stewart, Martha, 133

Strawberry, Darryl, 97

de studenți

și abilități/realizări, 63-66

atitudini, 203-4

credința în perfecțiunea fără

efort, 41 vina pe, 217

probleme de intimidare, 170-74

și schimbarea, capacitatea de,

230-31 Școala Columbine, 168

71

și încredere, 51

și depresia, 37-39

școala elementară, 3-4, 26-27, 64-65

și mentalitățile fixe, 3-4, 22-23, 51, 57-62, 169-70, 194, 217, 257-59

și mentalitatea de creștere, 3-4, 22-23, 51, 57-62, 169-70, 194-97, 216-17, 218, 260-62

elevi de liceu, 63-64, 74

și clasele de engleză din Hong Kong, 17-18,

109 și inteligența, 59, 63-65, 198-99, 227-30

și procesele de învățare, 60-62

și sindromul efortului scăzut, 42, 58

59 și atelierul mindset, 228-31

laude și etichete pozitive, 71-74, 80, 109

studenți la medicină, 22-23

la risc, 191-92, 197-98

succese

și antrenori, 213-14

și efortul, puterea, 44, 53

și mentalități fixe, 15-17, 20, 29, 37, 98-99, 118-19, 120, 235-36, 239-40, 258

și mentalitățile de creștere, 15-17, 21-22, 48-49, 98-99, 101-2,

240 și Jordan, Michael, 101

și McEnroe, John, 102-3

mesajele părinților despre, 177

83 și relațiile, 153

și campioni sportivi, 98-99, 101-3

preluarea responsabilității, 61, 101-3, 124-33

Summitt, Pat, 106, 213-14

Compania Sunbeam-Oster, 118-19, 123

supraveghetori, 144, 255-57

Surowiecki, James, 113

## T

talent

și abilități/realizări, 7, 11, 65-66, 67-71, 82-90

și arta, 67-71

probleme de afaceri și de conducere, 108-9, 142, 143, 255-56

și mentalități fixe, 31, 49, 82-83, 108-9, 142, 143, 199-200, 255-56

și mentalitatea de creștere, 65-66, 67-71, 83-88, 143, 199, 202-3,

215 și Jordan, Michael, 85-86

și muzica, 199, 202-3

și mentalitățile organizaționale, 142, 143

laude pentru, 71-74

și sportul, 82-90

profesori. Vezi și Collins, Marva; DeLay, Dorothy și

atitudinile elevilor, 203-4

Escalante, Jaime, 64

Esquith, Rafe, 198, 200-201, 205

și eșecul, mesaje despre, 67

și falsele mentalități de creștere, 214, 216, 217, 218, 219-20, 221

și mentalități fixe, 6, 64-65, 66-67, 198, 204-5, 217, 221-22, 255, 261

și mentalitatea de creștere, 28-29, 64-65, 66-67, 196-99, 204-6, 216, 217, 218, 219-20, 221-22, 261-62

și munca grea, 201-2

și atelierul de lucru despre mentalitate, 230-31, 233

și atmosferă hrănitoare, 199-201, 261-62

chestionar, 221-22

Semyonova, Marina, 23-24

și standarde în școli, 196-97, 199-201, 221

și talentul, 67-71, 199, 202-3 și

moștenirea lor, 221

și elevii demotivați, 203-4, 261-62 teste

și falsele mentalități de creștere, 220

și mentalități fixe, 26-27, 28-29, 255, 256

IQ, 4-5, 6, 71, 73

și profesori, 28-29

Tharp, Twyla, 70

Thomas, Daryl, 206-7, 209, 213

Thomas, Isaiah, 209

Tillis, Iciss, 105-6

Time (revistă), 132

Să ucizi o pasăre cântătoare (Lee), 196-97

mentalitatea copiilor mici, 189-90

Tolstoi, Leo, 7

Torres, Jose, 84-85

declanșatori, mentalități fixe, 255-57, 258, 259, 260, 261, 262

încredere, 143

Tyson, Mike, 97

Echipa de baschet UCLA, 209-11

Universitatea din Hong Kong, cursuri de engleză, 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

Cine spune că elefanții nu pot dansa? (Gerstner),

145 Wie, Michelle, 51-52



Wile, Daniel, 157

voință și mentalități de creștere fixă, 249-52

Wills, Maury, 89

Winfrey, Oprah, 133

Winner, Ellen, 62

Wolfe, Tom Wolfe, The Right Stuff,

The, 32 femei

și afaceri/liderat, 133

și ideea de perfecțiune fără efort, 41

și etichete, 74-75, 77-78

și rezultatele la matematică/științe, 78

79 și evaluările altora, 78-79

Femeile, femeile (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

Campionii mondiali (câștigători ai Seriei Mondiale), 92-94

Wortman, Paul, 60

Wurtzel, Alan, 110-11

X

Compania Xerox, 125, 131-33

Y

Yeager, Chuck, 32

TH E

**IM PR**

**V EM E NT**

ZO N E

Căutați inspirație pentru viață?

The Improvement done are de toate, de la consultanță de specialitate despre cum să avansați în carieră și să vă stimulați afacerile, până la îmbunătățirea relațiilor, revitalizarea sănătății și dezvoltarea minții.

Oricare ar fi obiectivele dumneavoastră, accesați acum site-ul nostru.

1 N S9I RAIION O N'H E LOVE

ooo

INS°RAtOhDIRECTO "OURtBOX