

# Turinys

7 Įžanga

## 1. Mąstysena | 11

- 12 Kodėl žmonės yra skirtingi?
- 14 Ką visa tai reiškia jums? Dvi skirtingos mąstysenos
- 16 Dviejų mąstysenų požiūriai
- 18 Kuo tai nauja?
- 20 Savivoka: kas mato išsamų savo privalumų ir trūkumų vaizdą?
- 21 Kas jūsų laukia

## 2. Mąstysenos viduje | 24

- 25 Sėkmė: jūsų žinių ar sumanumo įrodymas?
- 44 Mąstysena keičia nesėkmės prasmę
- 51 Mąstysena keičia pastangų prasmę
- 58 Klausimai ir atsakymai

## 3. Visa tiesa apie gabumus ir laimėjimus | 69

- 71 Mąstysena ir mokyklos pasiekimai
- 82 Ar meniniai gabumai yra dovana?
- 86 Pagyrų ir teigiamų vertinimų pavojai
- 90 Neigiami įvertinimai ir jų veikimo principas

## 4. Sportas: nugalėtojo mąstysena | 99

- 101 Įgimto talento idėja
- 109 Valia
- 118 Kas yra sėkmė?
- 119 Kas yra nesėkmė?
- 121 Imkite sėkmę į savo rankas
- 123 Ką reiškia būti žvaigžde?
- 126 Išgirskite, ką sako mąstysena

## 5. Verslas: mąstysena ir lyderystė | 130

- 130 „Enron“ ir talento mąstysena
- 132 Įmonės, kurios auga
- 133 Mąstysenos ir vadybos sprendimų tyrimas

- 134 Lyderystė ir nekintanti mąstysena
- 137 Kaip dirba nekintančios mąstysenos lyderiai
- 149 Kaip dirba augimo mąstysenos lyderiai
- 160 Grupinių procesų tyrimas
- 161 Grupinis ir individualus mąstymas
- 164 Pagirtoji karta kimba į darbą
- 165 Derybininkais gimstama ar tampama?
- 167 Įmonių mokymai: vadybininkais gimstama ar tampama?
- 169 Lyderiais gimstama ar tampama?
- 170 Organizacinės mąstysenos

## **6. Santykiai: įsimylėjusiųjų (arba ne) mąstysena | 175**

- 178 Santykių būna įvairių
- 179 Įsimylėjusiųjų mąstysena
- 189 Partneris – priešas
- 191 Varžybos: kas geriausias?
- 192 Augimas palaikant santykius
- 193 Draugystė
- 196 Drovumas
- 198 Skriaudėjai ir jų aukos: keršto troškimas

## **7. Tėvai, mokytojai ir treneriai:**

### **iš kur ateina mąstysena? | 207**

- 209 Tėvai (ir mokytojai): pranešimai apie sėkmę ir nesėkmę
- 230 Mokytojai (ir tėvai): kaip tampama puikiais mokytojais (ar tėvais)?
- 240 Treneriai: pergalė per mąstyseną
- 250 Netikra augimo mąstysena
- 258 Ką paliekame po savęs

## **8. Keičiant mąstyseną | 260**

- 260 Pokyčių prigimtis
- 263 Paskaitos apie mąstyseną
- 266 Seminaras apie mąstyseną
- 269 Smegenologija
- 272 Dar apie pokyčius
- 274 Atsiverkite pokyčiams
- 279 Žmonės, kurie nenori keistis
- 283 Keičiant vaiko mąstyseną
- 289 Mąstysena ir valios jėga
- 293 Išlaikykite pokyčius
- 303 Mokykitės ir padėkite išmolti
- 305 Jūsų kelias
  
- 307 *Pastabos*
- 327 *Rekomenduojamos knygos*
- 329 *Rodyklė*

## Ižanga

Kartą studentai pasisodino mane ir liepė parašyti šią knygą. Jie norėjo, kad žmonės pasinaudotų mūsų atliktu darbu ir taip pagerintų savo gyvenimą. Knygą ketinau rašyti jau seniai, ir galiausiai tai tapo man svarbiausiu dalyku.

Šis darbas yra psichologinės tradicijos, atskleidžiančios žmonių įsitikinimų galią, dalis. Tai gali būti įsitikinimai, apie kuriuos mes žinome arba nežinome, tačiau bet kuriuo atveju jie smarkiai veikia mūsų norus ir tai, ar mums pasiseks juos įgyvendinti. Ši tradicija taip pat rodo, kaip žmonių įsitikinimų – net pačių paprasčiausių – pokyčiai gali turėti didžiulę įtaką.

Knygoje sužinosite, kaip jums būdingas įsitikinimas gali valdyti vos ne visą jūsų gyvenimą. Tiesą sakant, jis prasiskverbia į *bet kurią* jūsų gyvenimo dalį. Dauguma to, ką laikote savo asmenybe, iš tiesų kyla iš šios „mąstysenos“. Nemažai dalykų, kurie gali jums neleisti pasiekti savo potencialo, yra susiję su mąstysena.

Jokia knyga dar nėra paaikškinusi šios mąstysenos ar parodžiusi žmonėms, kaip ją panaudoti savo gyvenime. Jūs susipažinsite su garsiausiais mokslo, meno, sporto, verslo žmonėmis ir tais, kurie galėjo, bet tokie netapo. Jūs suprasite savo partnerį, vadovą, draugus ir vaikus. Išmoksite išlaisvinti savo ir vaikų potencialą.

Man didžiulė garbė pasidalyti su jumis savo atradimais. Be tirtų žmonių pasakojimų, kiekvieną skyrių papildžiau istorijomis tiesiai

iš antraštinių laikraščių puslapių ar iš savo pačios gyvenimo ir parties, kad galėtumėte suprasti, kaip mąstysena veikia. (Daug kur vardai ir asmeninė informacija pakeista siekiant išsaugoti anonimiškumą, o kai kada žmonių istorijos pateikiamos kaip viena sutelkta mintis. Nemažai pokalbių atkurti iš atminties – juos stengiausi perduoti kuo tiksliau.)

Kiekvieno skyriaus pabaigoje ir paskutiniame skyriuje pateikiami įvairūs būdai, kaip pritaikyti tai, ką išmokote, kad galėtumėte atpažinti jūsų gyvenimą kontroliuojančią mąstyseną, suprasti, kaip ji veikia, ir, jei pageidaujate, ją pakeisti.

Pastabėlė dėl gramatikos. Ją suprantu ir pripažįstu, tačiau šioje knygoje ne visada jos paisau. Pradedu sakinius jungtukais *ir* bei *bet*. Vartoju prielinksnius sakinio pabaigoje. Renkuosi daugiskaitos įvardį *jie*, kai reikia vienaskaitos *jis* arba *ji*. Visa tai darau, nes rašau neoficialiai ir greitosiomis, todėl tikiuosi, kad kalbos pedantai man atleis.

Noriu pasinaudoti proga ir padėkoti visiems, kurie padėjo, kad mano tyrimai ir ši knyga išvystų dienos šviesą. Studentai mano tiriamąjį darbą pavertė vienu malonumu; tikiuosi, mes daug ko išmokome vieni iš kitų. Taip pat norėčiau padėkoti mūsų tyrimus rėmusioms organizacijoms: Viljamo T. Grant'o fondui, Nacionaliniam mokslo fondui, Švietimo departamentui, Nacionaliniam psichinės sveikatos institutui, Nacionaliniam vaiko sveikatos ir žmogaus raidos institutui ir Spenserio fondui.

Labiausiai mane drąsino „Random House“ leidyklos darbuotojai Vebsteris Jauncas (Webster Younce), Danielis Menakeris (Daniel Menaker), Tomas Peris (Tom Perry) ir ypač redaktorė Kerolain Saton (Caroline Sutton). Jų nekantravimas perskaityti mano knygą ir puikūs patarimai padarė didžiulę įtaką. Dėkoju ir nuostabiam agentui Džailsui Andersonui (Giles Anderson), taip pat Haidi Grant (Heidi Grant) už tai, kad mane su juo supažindino.

Esu dėkinga visiems žmonėms už jų indėlį ir grįžtamąjį ryšį, ypač Poli Šulman (Polly Shulman), Ričardui Dvekui (Richard Dweck) ir

Marianai Peškin (Maryann Peshkin) už išsamius ir įžvalgius pastebėjimus. Galiausiai dėkoju savo vyrui Deividui už jo meilę ir entuziazmą, suteikiantį mano gyvenimui naują užmojų. Rašant knygą jo parama buvo labai didelė.

Mano darbo ašis yra augimas. Darbas padėjo tobulėti man pačiai, noriu ir jums palinkėti to paties.



1 skyrius

## Mąstysena

Kai buvau dar jauna, tik pradedanti tyrinėtoja, nutiko tai, kas pakeitė mano gyvenimą. Troškau suprasti, kaip žmonės susidoroja su nesėkmėmis, ir nusprendžiau apie tai sužinoti daugiau, stebėdama sunkius uždavinius sprendžiančius mokinius. Į laisvą klasę atsivedžiau kelis mokyklos vaikus, liepiau patogiai įsitaisyti ir uždaviau keletą sunkių klausimų. Pirmosios užduotys buvo paprastos, vėliau jos vis sudėtingėjo. Kol mokiniai plušėdami niurnėjo ir prakaitavo, stebėjau jų veiksmus ir mėginau suprasti, ką jie galvoja ir jaučia. Tikėjau pamatyti vaikų gebėjimo dorotis su sunkumais skirtumą, bet išvydau tai, ko visiškai nesitikėjau.

Susidūręs su sunkia užduotimi vienas dešimtmetis berniukas prisitraukė kėdę arčiau, patrynė delnus, sučepsėjo ir sušuko: „Dievinu iššūkius!“ Kitas vaikas, kamuodamasis prie šių užduočių, pažvelgė į mane nutaisęs malonumo kupiną išraišką ir įtaigiai pasakė: „Žinai, aš *tikėjau*si, kad tai bus naudinga!“

*Kas jiems ne taip?* – susimąsčiau. Visada galvojau, kad su nesėkmėmis arba susidorojama, arba ne. Niekada nemaniau, kad kam nors *patinka* klysti. Gal tie vaikai ateiviai? O gal jie prieš mane susimokė?

Visi žmonės turi sektingą pavyzdį – žmogų, kuris pakreipė jus tinkama linkme, kai jiems žūt būt to reikėjo. Šie mokiniai man tapo

pavyzdžiu. Jie akivaizdžiai žinojo tai, ko nežinojau aš, ir buvau pasiryžusi tuos dalykus išsiaiškinti – suprasti, koks mąstymo modelis gali nesėkmę paversti dovana.

Ką jie žinojo? Jie žinojo tai, kad žmogaus savybės, pavyzdžiui, protiniai gebėjimai, gali būti ugdomos pastangomis. Jie tai ir darė. Mokiniai lavėjo, nesibaidė nesėkmių ir nemanė, kad jiems nesiseka. Vaikai žinojo, kad taip jie mokosi.

O aš, priešingai, maniau, kad žmogiškos savybės nekinta. Esi protingas arba ne, tavo nesėkmės reiškia, kad vis dėlto nesi toks. Papras-ta, ar ne? Jei sugebi pagauti sėkmę ir (bet kuria kaina) išvengi ne-sėkmės, esi protingas. Sunkumai, nuklydimai, net atkaklumas nėra viso to dalis.

Jau seniai klausiamo, ar žmogiškos savybės gali būti tobulinamos, ar vis dėlto jos nekinta. Tačiau šių įsitikinimų reikšmė žmogui yra naujas dalykas – kokių pasekmių sulaukiame, mąstydami, kad inte-lyktas ar asmenybė yra tai, ką galima tobulinti, o ne nekintami, giliai įsišakniję bruožai? Pirmiausia aptarkime labai seną ir ypač diskutuo-tiną klausimą dėl žmogaus prigimties, o tada grįžkime prie klausi-mo, ką šie įsitikinimai reiškia jums.

## **Kodėl žmonės yra skirtingi?**

Nuo pat pasaulio pradžios visi žmonės skirtingai mąstė, elgėsi ir gy-veno. Žinoma, kyla klausimas, kodėl žmonės skiriasi tarpusavyje – kai kurie jų yra protingesni ar dorovingesni – ir ar egzistuoja tai, dėl ko jie negali pasikeisti. Yra palaikančių abi ginčo puses. Vieni sako, kad šių skirtumų pagrindas yra labiau fizinis, todėl tokie skirtumai neišvengiami ir nepakeičiami. Ilgai šiems tariamiems fiziniams skir-tumams buvo priskiriami kaukolės iškilimai (frenologija), dydis ir forma (kraniologija), o šiandien – genai.

Kiti nurodo didžiulius žmonių išsilavinimo, patirties, mokymo ar mokymosi skirtumus. Nustebsite, tačiau didelis šio požiūrio ša-



lininkas buvo Alfredas Biné (Alfred Binet), intelekto koeficiento (IK) testo išradėjas. Argi intelekto koeficiento testas nebuvo skirtas nekintamam vaikų intelektui įvertinti? Tiesą sakant, ne. Prancūzų tautybės Biné, dvidešimtojo amžiaus pradžioje dirbęs Paryžiuje, sukūrė šį testą, kad būtų galima atpažinti vaikus, kuriems nesisekė Paryžiaus valstybinėse mokyklose, ir siekė, *kad naujos lavinimo programos padėtų jiems sugrįžti į savo vėžes*. Neneigdamas individualių vaikų intelekto skirtumų, jis tikėjo, kad švietimas ir mokymasis gali lemti esminius intelekto pokyčius. Toliau pateikiu citatą iš vieno didesnių jo darbų „Šių laikų mintys apie vaikus“ (*Modern Ideas About Children*); šioje knygoje Biné apžvelgia savo patirtį su daugybe vaikų, turinčių mokymosi sunkumų:

Keli šiuolaikiniai filosofai <...> teigia, kad individo protas yra nekintantis dydis, kurio negalima pakeisti. Mes turime priešintis ir reaguoti į šį brutalų pesimizmą <...> Praktika, mokymasis ir, svarbiausia, metodika gali padėti mums pagerinti dėmesingumą, atmintį bei nuovoką ir leidžia mums tapti protingesniems – tiesiogine šio žodžio prasme.

Taigi kas teisus? Dauguma šių dienų ekspertų sutinka, kad negali būti tik taip arba anaip, t. y. prigimtis *arba* įprotis, genai *arba* aplinka. Nuo pat tada, kai atsirado šios koncepcijos, tarp jų vyksta nuolatinė kova. Iš tiesų, kaip teigė iškilus neurologijos mokslininkas Gilbertas Gotlybas (Gilbert Gottlieb), genai ir aplinka mums vystantis ne tik bendradarbiauja, bet genams *reikia* aplinkos poveikio, kad jie tinkamai veiktų.

Mokslininkai taip pat suprato, kad žmonės turi didesnes nei anksčiau galimybes mokytis ir tobulėti visą gyvenimą. Savaiame suprantama, kiekvieno žmogaus genetiniai įgūdžiai yra unikalūs. Nors asmenys išsiskiria skirtingu temperamentu ir gabumais, yra aišku, kad patirtis, mokymasis ir asmeninės pastangos padeda suformuoti

visa kita. Šių laikų proto guru Robertas Sternbergas (Robert Sternberg) rašo, kad klausimo, ar žmonės taps išprusę, veiksnyis „yra ne koks nors nekintamas pirminis gebėjimas, o tikslinga veikla“. Arba, kaip teigė jo pirmtakas Binė, žmonės, kurie yra protingiausi vaikystėje, ne visada tokie lieka senatvėje.

## **Ką visa tai reiškia jums? Dvi skirtingos mąstysenos**

Postringauti mokslo klausimais yra viena ir visai kas kita – suprasti, kaip tai pritaikyti sau. Per dvidešimt tyrimų metų išsiaiškinau, kad *jūsų pasirinktas požiūris* iš esmės veikia gyvenimą. Jis gali nulemti, ar tapsite tokiu žmogumi, kokiu norite būti, ir ar sugebėsite iki galo padaryti tai, kas jums svarbiausia. Kaip tai nutinka? Kaip paprastas įsitikinimas gali paveikti jūsų psichologiją ir visą jūsų gyvenimą?

Tikėjimas, kad jūsų savybės nekinta, t. y. *nekintanti mąstysena*, sukuria nenumaldomą norą nuolat įrodyti savo vertę. Jei turite šiek tiek proto, suformuotą asmenybę ir laikotės tam tikros etikos, tada visi turėtų pamatyti, kad viso to turite pakankamai. Jums paprasčiausiai negalima atrodyti ar jaustis taip, tarsi šioms pagrindinėms savybėms ko nors stigtų.

Kai kurie mūsų to mokomi nuo mažų dienų. Net vaikystėje siekiau tapti kuo protingesnė, bet tvirtą požiūrį man suformavo ponias Wilson, šeštos klasės auklėtoja. Priešingai nei Binė, ji manė, kad intelekto koeficientas pasako apie žmogų viską, ką apie jį reikia žinoti. Klasėse mus susodindavo pagal intelekto koeficientą, ir tik aukščiausiu IK pasižymintys mokiniai galėjo per renginius nešti vėliavą, plauti kempines ar nunešti raštelį direktoriui. Be kasdienio galvos skausmo, kurį sukeldavo savo griežtomis nuostatomis, mūsų mokytoja formavo požiūrį, pagal kurį visi klasėje siekė tik vieno viską nustelbiančio tikslo – atrodyk protingas, jokiū būdu ne kvailas. Kam

rūpėjo mokymasis ir kas apskritai galėjo mėgautis procesu, kai visa mūsų egzistencija kabuoja ant plauko kaskart, kai ji duodavo testą ar pakviesdavo prie lentos?

Mačiau daug žmonių, kurie troško įrodyti savo vertę klasėje, siekdami karjeros ar tobulindami asmeninius santykius. Kiekviena situacija meta iššūkį intelektui, asmenybei ar charakteriui. Kiekvienoje situacijoje galima klausti: *Man pavyks ar ne? Pasirodysiu protingas ar kvailas? Mane priims ar atstums? Jausiuosi kaip nugalėtojas ar pralaimėtojas?*

Bet argi mūsų visuomenėje nėra vertinamas intelektas, asmenybė ir charakteris? Ar nėra normalu trokšti šių savybių? Taip, bet...

Pagal kitą požiūrį, šios savybės nėra tik jūsų gautos kortos, su kuriomis teks gyventi, nuolat bandant įtikinti save ir kitus, kad rankoje turite vienos rūšies kortas, o paslapčia jaudinatės, kad iš tiesų turite tik porą dešimtakių. Vadovaujantis šiuo požiūriu, gautos kortos yra tik jūsų ugdymosi pradžia. Ši *augimo mąstysena* paremta įsitikinimu, kad pagrindines savybes galite ugdyti savo pastangomis. Nors žmonės skiriasi visu kuo – įgimtais talentais ir gebėjimais, pomėgiais ar temperamentu, kiekvienas gali pasikeisti ir augti atkakliai to siekdamas ir per patyrimą.

Ar tokios mąstysenos žmonės galvoja, kad galima tapti bet kuo? Kad bet kuris asmuo, turintis tinkamą motyvaciją ar išsimokslinimą, gali pasidaryti Einšteinu ar Bethovenu? Ne, bet jie suvokia, kad tikrosios žmogaus galimybės yra nežinomos (ir nesužinomos), kad neįmanoma numatyti to, ką galima pasiekti sunkiai ir atsidavus dirbant ir kartojant.

Ar žinote, kad Darvinas ir Tolstojus buvo laikomi paprastais vaikais, neturinčiais jokių išskirtinių gebėjimų? Benas Hoganas (Ben Hogan), vienas geriausių visų laikų golfo žaidėjų, vaikystėje neturėjo koordinacijos ir buvo negrakštus. Fotografė Sindi Šerman (Cindy Sherman), patenkanti turbūt į visus svarbiausius dvidešimtojo amžiaus menininkų sąrašus, *susikirto* per pirmąjį fotografijos kursą.

Žeraldinai Peidž (Geraldine Page), vienai geriausių visų laikų aktorių, buvo patarta nutraukti veiklą dėl talento stokos.

Matote, kaip įsitikinimas, kad jums svarbios savybės gali būti išugdytos, sukuria troškimą mokytis. Kam švaistyti laiką mėginant įrodyti, koks puikus esate, kai galima iš tiesų tobulėti? Kam slėpti trūkumus, kai galima jų atsikratyti? Kodėl nesusiradus partnerio ar draugų, kurie ne tik sustiprina jūsų savigarbą, bet ir skatina jus tobulėti? Kam ieškoti to, kas visų išbandyta, kai galite atrasti naujų ir lavinančių potyrių? Troškimas niekada nesiliauti tobulėti, net (ir ypač) jei sekasi prastai, yra svarbiausias augimo mąstysenos požymis. Ši mąstysena leidžia žmonėms gyventi geriau net pačiais sunkiausiais gyvenimo etapais.

## Dviejų mąstysenų požiūriai

Kad geriau suprastumėte, kaip veikia dvi mąstysenos, įsivaizduokite, kad esate jaunas žmogus, kuriam šiandien nepasisekė:

Ateinate į jums labai svarbią ir įdomią paskaitą. Profesorius kaip tik gražina vidurio semestro atsiskaitymo darbus. Jūs gavote C su plusu\*; esate labai nusivylęs. Tą vakarą grįždamas namo pamatote, kad gavote baudą už ne vietoje pastatytą automobilį. Labai susinervinęs paskambinate geriausiam draugui, kad pasidalytumėte bėdomis, tačiau jam nelabai rūpi.

Ką galvotumėte? Kaip jaustumėtės? Ką darytumėte?

---

\* JAV naudojamoje vertinimų sistemoje A yra didžiausias įvertinimas, F – mažiausias; prie raidžių gali būti pridėdami plusai arba minusai. Taigi C su plusu yra maždaug 7 (*čia ir toliau – vert. past.*).