

Sigal Barsade, kiekviename mačiusiai potencialą, atminti

TURINYS

Prologas. Kaip išauginti rožes iš betono?	11
--	----

I. Charakterio įgūdžiai	33
--------------------------------	----

Tobulėti tobulėjant

1. Žmonės, kurie renkasi diskomfortą	39
---	----

Priimti nepakenčiamą mokymosi nepatogumą

2. Žmogiškosios kempinės	61
---------------------------------	----

Gebėjimo įsisavinti ir prisitaikyti ugdymas

3. Imperfekcionistai	83
-----------------------------	----

Atrasti aukso vidurį tarp ydingo ir nepriekaištingo

II. Motyvacijos konstrukcijos	107
--------------------------------------	-----

Pastoliai kliūtims įveikti

4. Pertvarkyti kasdienį darbą	111
--------------------------------------	-----

Įlieti aistros į praktiką

5. Išsivaduoti iš sąstingio	133
------------------------------------	-----

Aplinkkelis į pažangą

6. Kai nepaklūstama gravitacijai	161
---	-----

Menas skraidyti savo jėgomis

III. Galimybių sistemos _____ 187

Atidaryti duris ir langus

7. Kiekvienas vaikas pasiekia sėkmę _____ 191

*Kurti mokyklas, kurios išryškintų geriausias
mokinių savybes*

8. Aukso kasyba _____ 219

Atskleisti kolektyvinį intelektą komandose

9. Neapdirbti deimantai _____ 245

*Atrasti nešlifuotų brangakmenių per pokalbius
dėl darbo ar priėmimo į koledžą*

Epilogas. Eiti iki galo _____ 275

Veiksmai pokyčiui _____ 285

Padėka _____ 295

Pastabos _____ 299

Iliustracijų šaltiniai _____ 350

PASLÉPTAS POTENCIALAS

Prologas

Kaip išauginti rožes iš betono?

Ar tu girdėjai apie rožę,
kuri išaugo iš betono?
Įrodė ji, kad gamtos dėsniai klysta,
nes ėmė vaikščioti, nors neturėjo kojų.
Gali nustebti, bet įsitvėrusi svajonių
išmoko ji kvėpuoti grynu oru.

„ROŽĖ, IŠAUGUSI IŠ BETONO“,
TUPACAS SHAKURAS

Vėšų 1991 metų pavasario savaitgalį viename viešbutyje šalia Detroito susirinko protingiausias Amerikos jaunimas. Kol mokiniai susirado jiems skirtas vietas, salėje netilo klegesys. Kai buvo įjungti laikrodžiai, visi nuščiuvo. Girdėjosi tik *spragt, spragt, spragt*. Visų akys buvo išmeigtos į juodų ir baltų kvadratėlių eiles. Vyko Nacionalinis mokinių šachmatų čempionatas (*National Junior High Chess Championships*).

Pastaraisiais metais šiame turnyre dominavo prabangių privačių ir specializuotų valstybinių mokyklų komandos. Joms pakako išteklių įtraukti šachmatus į mokymo programą. Šachmatų čempionė, tris kartus iš eilės laimėjusi nacionalinį titulą, buvo elitinė Daltono vidurinė mokykla Niujorke.

Šioje mokykloje buvo sukurtas olimpinių treniruočių centro atitikmuo šachmatų srityje. Kiekvienas darželinukas pusmetį mokėsi žaisti šachmatais, o kiekvienas pirmokas į šį žaidimą gilinosi visus metus. Talentingiausi mokiniai prieš pamokas ir po jų turėjo galimybę lankyti užsiėmimus pas vieną geriausių šalies šachmatų mokytojų. Daltono mokyklos pasididžiavimu tapo vunderkindas Joshas Waitzkinas – jo gyvenimo istorija vos po poros metų įkvėpė populiarus filmo „Bobo Fišerio beieškant“ (*Searching for Bobby Fischer*) kūrėjus. Nors šiais metais čempionate nedalyvavo nei Joshas, nei kita šachmatų žvaigždė, Daltono komanda buvo nepaprastai stipri.

„Raging Rooks“ niekas nelaike rimtais varžovais. Jie buvo nužvelgti, kai nervingai įėjo į viešbutį. Šie vaikinai mažai ką turėjo bendro su savo turtingais baltaodžiais priešininkais. „Raging Rooks“ buvo vargšų spalvotųjų mokinių grupė: šeši juodaodžiai, vienas lotynoamerikietis ir vienas azijietiškos kilmės amerikietis. Jie gyveno narkotikų, smurto ir nusikaltimų siaubiamuose rajonuose. Dauguma jų augo nepilnose šeimose, auklėjami vienišų motinų, tetų ar senelių, gaunančių pajamų mažiau, negu kainuoja mokslas Daltono mokykloje.

„Raging Rooks“ buvo aštuntokai ir devintokai iš „JHS 43“, valstybinės vidurinės mokyklos Harleme. Priešingai negu jų priešininkai iš Daltono mokyklos, jie neturėjo dešimtmečio treniruočių ar ilgametės varžybos patirties. Keli iš jų žaisti išmoko tik šeštoje klasėje. Komandos kapitonas Kasaunas Henry'is žaisti šachmatais pradėjo sulaukęs dvylikos metų ir treniravosi parke, žaisdamas su narkotikų prekeiviu.

Nacionalinėse varžybose komandos galėjo pasilikti aukščiausius savo rezultatus ir atmesti kitus. Didelė Daltono komanda

galėjo atmesti net iki šešių laimėtų taškų. Tačiau „Raging Rooks“ komanda vos surinko pakankamai žaidėjų, kad galėtų dalyvauti. Jiems buvo svarbus kiekvienas rezultatas – atsarginio varianto nebuvo. Visi turėjo pasiekti aukščiausią savo lygį, kad atsivertų bent menka sėkmės galimybė.

„Raging Rooks“ startavo puikiai. Iš pradžių jų silpniausias žaidėjas nugalėjo varžovą, kurio reitingas buvo šimtu taškų didesnis. Likę komandos nariai taip pat susitelkė ir laimėjo prieš daug labiau patyrusius priešininkus. Pusfinalyje iš 63 varžybos dalyvavusių komandų „Raging Rooks“ užėmė trečiąją vietą.

Nepaisant patirties stokos, jie turėjo slaptą ginklą. Jų treneris buvo jaunas šachmatų meistras Maurice'as Ashley'is. Trečiąją dešimtį įpusėjęs imigrantas iš Jamaikos Maurice'as turėjo tikslą sugriauti stereotipą, neva tamsesnės odos vaikai nėra protingi. Iš patirties jis žinojo, kad talentai pasiskirsto tolygiai, bet galimybės, deja, – ne. Jis matė potencialą ten, kur kiti jo nepastebėdavo. Maurice'as siekė išauginti rožes iš betono.

Tačiau priešpaskutiniame nacionalinių varžybų rate jis pamatė, kaip jo komanda pradeda klupti. Įgijęs persvarą Kasau-nas padarė apmaudžią klaidą ir vos ne vos pasiekė lygiąsias. Kitas žaidėjas buvo per plauką nuo pergalės, bet, praradęs valdovę, pralaimėjo. Jis pravirko ir išbėgo iš salės. Viena partija prasidėjo taip prastai, kad Maurice'as ir pats išėjo iš žaidimų salės. Buvo per skaudu į tai žiūrėti. Rato pabaigoje „Raging Rooks“ iš trečiosios vietos nukrito į penktąją.

Maurice'as berniukams priminė, kad jie gali kontroliuoti tik savo sprendimus, bet ne rezultatus. Norėdami atsigrębti, „Raging Rooks“ turėtų laimėti keturias paskutines partijas ir melstis, kad stipriausios komandos pralaimėtų. Tačiau, kad ir kas nutiktų, dabar jie jau buvo vieni iš geriausiųjų šalyje.

Jiems neberekėjo laimėti turnyro, kad užkariautų žmonių širdis. Jie jau pranoko visus lūkesčius.

Šachmatai garsėja kaip genijų žaidimas. Geriausi jauni žaidėjai dažnai būna vunderkindai, puikiai gebantys įsiminti sekas, greitai analizuoti scenarijus ir numatyti daugybę žingsnių į priekį. Norint suburti šachmatų čempionų komandą geriausia pasekti Daltono mokyklos pavyzdžiu: atrinkti būrį nepaprastai gabių vaikų ir intensyviai juos treniruoti nuo ankstyvo amžiaus.

Maurice'as pasielgė priešingai. Jis pradėjo treniruoti grupę vidurinės mokyklos mokinių, kurie parodė susidomėjimą ir turėjo laisvo laiko. Vienas jų buvo klasės peštukas. Dauguma – B lygio mokiniai. Jie nebuvo atrinkti dėl ypatingų gabumų. „Mūsų komandoje nebuvo nė vienos žvaigždės“, – prisimena Maurice'as.

Vis dėlto paskutiniajame rate „Raging Rooks“ sugebėjo išlaikyti savo pozicijas. Du žaidėjai laimėjo išpūdingas partijas, o Kasaunas kovėsi su daug aukštesnio reitingo varžovu. Net jei jam netikėtai pavyktų pasiekti pergalę, komanda žinojo, kad to gali neužtekti. Pirmoji šio rato kova buvo pasibaigusi lygiosiomis.

Po kelių minučių Maurice'as išgirdo šūksnius koridoriaus gale: „Pone Ashley'i, pone Ashley'i!“ Po ilgos endšpilio kovos Kasaunas sugebėjo įveikti stipriausią Daltono žaidėją. Visų nuostabai, pirmaujančios komandos suklupo, ir „Raging Rooks“ atsivėrė galimybė pasiekti lygų rezultatą su varžovais bei pasidalyti pirmąją vietą. Žaidėjai puolė ploti, glėbesčiuotis ir džiaugsmingai šūkčioti. „Mes laimėjome! Mes laimėjome!“

Vos per porą metų vargšų vaikai iš Harlemo įveikė kelią nuo naujokų iki nacionalinių čempionų. Tačiau labiausiai nustebino ne tai, kad autsaideriai laimėjo, bet kodėl jie laimėjo.

Jų išsiugdyti įgūdžiai nulėmė ne tik šachmatų sporto titulus. Ilgainiui jie jiems atneš kur kas daugiau.

Kiekvienas žmogus turi paslėptą potencialą. Ši knyga – apie tai, kaip jį atskleisti. Plačiai paplitęs įsitikinimas, kad didžiais dažniausiai gimstama, o ne tampama. Tai mus skatina žavėtis gabiais mokiniais mokyklose, talentingais atletais sporte, vunderkindais muzikoje. Tačiau nebūtina gimti vunderkindais, kad nuveiktume didžių dalykų. Mano tikslas – parodyti, kaip *visi* galime pakilti ir pasiekti didingesnius dalykus.

Esu organizacinis psichologas, todėl didžiąją savo karjeros dalį tyrinėjau mūsų pažangą skatinančius veiksmus. Tai, ką išsiaiškinau, gali nesutapti su kai kuriomis pagrindinėms jūsų prielaidomis apie kiekvieno iš mūsų potencialą.

Vienoje svarbioje studijoje psichologai tyrinėjo išskirtinių talentų – muzikantų, menininkų, mokslininkų ir sportininkų – šaknis. Jie išsamiai išklausinėjo 120 Guggenheimo premiją pelnusių skulptorių, tarptautinio pripažinimo sulaukusių koncertuojančių pianistų, apdovanojimus gavusių matematikų, neurologijos srities novatorių, olimpinį plaukikų ir pasaulinio lygio teniso žaidėjų. Taip pat kalbėjosi su jų tėvais, mokytojais ir treneriais. Tyrėjus nustebino tai, kad talentu nuo pat vaikystės spindėjo tik nedidelė dalis šių daug pasiekusių žmonių.

Nė vieno iš būsimų skulptorių pradinių klasių dailės mokytojai nebuvo pripažinę kaip turinčių ypatingų gebėjimų. Keli pianistai laimėjo didelius konkursus dar nesulaukę devynerių, tačiau dauguma kitų atrodė gabūs tik palyginus juos su jų broliais ar kaimynais. Nors dažnas matematikas ir neurologas mokykloje mokėsi gerai, jie neišsiskyrė iš kitų stiprių klases

mokinių. Beveik nė vienas plaukikas nepradėjo anksti mušti rekordų. Dauguma vaikystėje yra laimėję vietines varžybas, bet ne regioninius ar nacionalinius čempionatus. Nemažai tenisininkų pralaimėdavo pirmus turnyrų etapus ir prireikė ne vienų metų, kol jie tapo stipriausi vietinių turnyrų žaidėjai. Jei treneriai juos ir pastebėdavo, tai ne dėl išskirtinių gebėjimų, o dėl išskirtinės motyvacijos. Toji motyvacija nebuvo įgimta. Dažniausiai ją įkvėpdavo treneris ar mokytojas, mokymą paversdavęs smagiu užsiėmimu. Tyrimui vadovaujantis psichologas padarė išvadą: „Ką gali išmokti koks nors žmogus pasaulyje, tą gali išmokti *beveik* kiekvienas žmogus, *jei* jam suteikiamos tinkamos... mokymosi sąlygos.“

Naujausi tyrimai pabrėžia mokymosi sąlygų svarbą. Norint gerai įsisavinti naują matematikos, gamtos mokslų ar užsienio kalbos temą, paprastai reikia septynių ar aštuonių praktinių užsiėmimų. Taip mokoma daugybė mokinių ir studentų – nuo pradinės mokyklos iki universiteto.

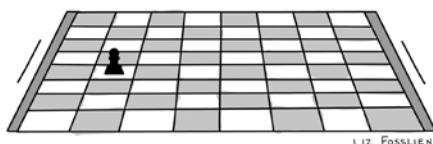
Žinoma, buvo tokių mokinių, kurie pasiekdavo puikius rezultatus ir turėję mažiau praktinių užsiėmimų. Tačiau jie mokėsi ne greičiau. Jie tobulėjo tokiu pačiu tempu, kaip ir kiti. Jie skyrėsi nuo kitų tuo, kad į pirmąją praktinę užsiėmimą atėjo turėdami daugiau pradininių žinių. Kai kuriems mokiniams padėjo anksčiau įsisavinta, su tema susijusi medžiaga. Kitus prieš tai buvo pamokę tėvai arba jie patys jau buvo tuo pasidomėję. Dažnai tai, ką laikome įgimtų gebėjimų skirtumais, tėra galimybių ir motyvacijos skirtumai.

Vertindami potencialą darome esminę klaidą – sutelkiame dėmesį į akivaizdžius gebėjimus. Pasaulis yra apsėstas idėjos apie įgimtus talentus, todėl manome, kad daugiausia potencialo turi tie, kurie iškart išsiskiria. Vis dėlto pradiniai daug

pasiekusių žmonių gebėjimai būna labai skirtingų lygių. Jei žmonės vertinsime tik pagal tai, ką jie sugeba padaryti pirmąją dieną, jų potencialas liks nepastebėtas.

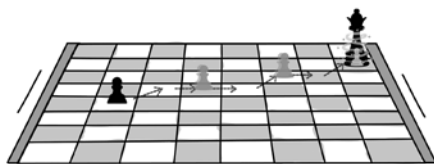
Remiantis tik žiniomis apie žmogaus kelio pradžią, negalima nustatyti, kur jis nukeliaus. Tinkamos galimybės ir motyvacija mokytis kiekvienam gali padėti išsiugdyti gebėjimus pasiekti daugiau. Potencialas – tai ne kelio pradžia, bet nueitas kelias. Turime mažiau dėmesio skirti pradžiai ir daugiau – nueitam keliui.

SVARBU NE KELIO PRADŽIA



LIZ FOSSLIEN

BET NUEITAS KELIAS



Kiekvienam anksti išgarsėjusiam Mozartui tenka daug Bacho tipo žmonių, o šie kyla lėtai ir pražysta vėlai. Jie negimsta su neregėtomis supergaliomis. Daugumos jų talentas yra išugdytas ir savarankiškai išlavintas. Toli pažengę žmonės retai būna gamtos išdaigos. Dažniausiai jie yra ugdymo išdaigos.

Nepaisydami ugdymo įtakos patiriame skaudžių pasekmių. Neįvertiname, kiek toli galima nueiti ir kiek įvairių talentų galima išugdyti. Dėl to apribojame save ir aplinkinius žmones. Įsikimbame į siauras komforto zonas ir praleidžiame platesnes galimybes. Nepastebime kitų žmonių perspektyvų ir užtrenkiame duris galimybėms. Atimame iš pasaulio didingus dalykus.

Peržengdami savo stiprybių ribas mes atskleidžiame savo potencialą ir pasiekiamo geriausius rezultatus. Tačiau pažanga – tai ne tik priemonė siekti tobulumo. Pats tobulėjimas yra vertingas pasiekimas. Noriu paaiškinti, kaip galime tobulėti tobulėdami.

Ši knyga – ne apie ambicijas, o apie troškimą augti ir tobulėti. Pasak filosofės Agnės Callard, ambicijos susijusios su tuo, ką norime pasiekti. Troškimas augti ir tobulėti susijęs su asmenybe, kuria tikimės tapti. Kalbame ne apie tai, kiek pinigų uždirbame, kiek aukštų titulų pelnome ar apdovanojimų gauname. Šie statuso simboliai prastai atspindi pažangą. Svarbu ne tai, kaip sunkiai dirbame, o kiek paaugame. Augimui reikia ne vien mąstysenos. Augimas prasideda nuo tam tikrų įgūdžių, kurių dažniausiai nepastebime.

REIKALINGA MEDŽIAGA

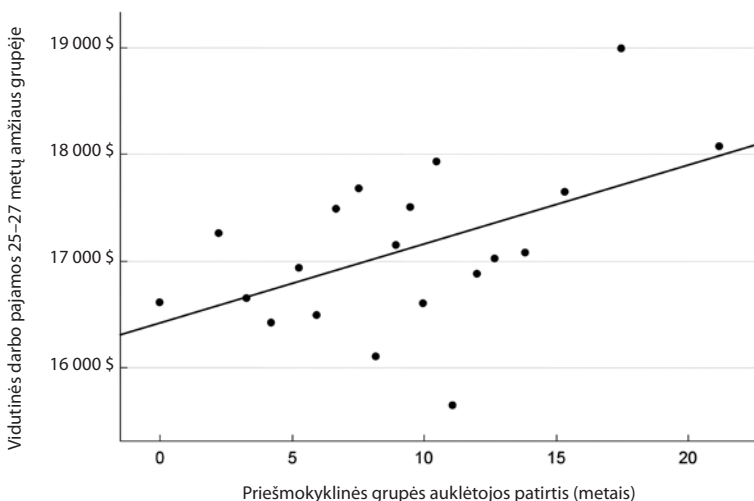
Devintojo dešimtmečio pabaigoje, maždaug tuo pačiu metu, kai Harleme „Raging Rooks“ mokėsi žaisti šachmatais, Teneisio valstijoje buvo pradėtas drąsus eksperimentas. 79 mokyklose (daugelyje jų mokėsi vaikai iš mažas pajamas gaunančių šeimų) daugiau nei 11 000 vaikų – nuo priešmokyklinukų iki trečiųjų – buvo atsitiktine tvarka paskirstyti į skirtingas grupes

(klases). Pradinis tikslas – išsiaiškinti, ar mažesnės grupės (klasės) pagerina mokymosi rezultatus. Tačiau ekonomistas Rajas Chetty'is suprato, kad gautais duomenimis galima pasinaudoti ir analizuojant kitų grupės (klasės) ypatumų įtaką rezultatams, kadangi vaikai ir mokytojai buvo paskirstyti į grupes (klases) atsitiktine tvarka.

„MacArthur“ stipendijos laureatas Chetty'is – vienas įtakingiausių ekonomistų pasaulyje. Jo tyrimai rodo, kad pažangumas nuo įgimtų talentų priklauso mažiau, negu daugelis galvoja.

Tenesio valstijoje vykusio eksperimento rezultatai buvo pribloškiantys. Chetty'is sugebėjo prognozuoti būsimą vaikų sėkmę, remdamasis vien tuo, kas juos ugdė darželio priešmokyklinėje grupėje. Tie eksperimento dalyviai, kuriems atsitiktinai teko labiau patyrusios darželio auklėtojos, sulaukė 25 metų amžiaus uždirbo žymiai daugiau negu jų bendraamžiai.

Patyrusi priešmokyklinės grupės auklėtoja lemia didesnes suaugusiųjų pajamas



Chetty'is su kolegomis apskaičiavo, kad nepatyrusią priešmokyklinės grupės mokytoją pakeitus patyrusia, kiekvieno vaiko, sulaukusio dvidešimties metų amžiaus, metinės pajamos padidėtų daugiau nei 1 000 JAV dolerių. Didesnę negu vidutinę darbo patirtį turinti darželio mokytoja 20-ies priešmokyklinukų grupės būsimas gyvenimo pajamas gali padidinti 320 000 JAV dolerių*.

Priešmokyklinis ugdymas yra svarbus daugeliu aspektų, tačiau visai nesitikėjau, kad darželio mokytojos taip pastebimai paveikia savo auklėtinių atlyginimus, gaunamus po dviejų dešimtmečių. Dauguma suaugusiųjų vargiai pamena tuos laikus, kai jiems buvo penkeri metai. Kodėl darželio mokytojos įtaka juntama taip ilgai?

Intuicija sako, kad geri mokytojai padeda mokiniams ugdyti pažintinius gebėjimus. Ankstyvasis ugdymas suteikia tvirtą pagrindą skaičių ir žodžių supratimui. Iš tiesų, vaikai ugdomi labiau patyrusių darželio auklėtojų priešmokyklinių metų pabaigoje pasiekia geresnių matematikos ir skaitymo testų rezultatų. Tačiau per kelerius ateinančius metus bendraamžiai juos pasiveja.

* Kito tyrimo, kuriame dalyvavo daugiau negu milijonas vaikų, metu Chetty'is ir jo kolegos nustatė, kad patyrę mokytojai itin prisideda prie metinių savo mokinių testų rezultatų pagerėjimo. Mokinių, kuriuos nuo trečios iki aštuntos klasės moko geri mokytojai, tikimybė įstoti į aukštąją mokyklą, uždirbti daugiau pinigų ir daugiau sutaupyti pensijai labai padidėja. Kai geras mokytojas palieka mokyklą, kitais metais tos klasės mokiniams sekasi prasčiau ir jų tikimybė patekti į koledžą sumažėja. Mokytojų profesiniai privalumai ypač svarbūs mergaičių ateities sėkmei, iš dalies dėl to, kad mažina paauglių nėštumo tikimybę. Jei mokytojas, kurio mokinių pasiekimai yra prasčiausi (vos 5 proc.), būtų pakeistas vidutinio lygio mokytoju, klasės gyvenimo pajamos padidėtų 1,4 milijono JAV dolerių. Jei jums kada nors prireiks įrodymo, kad mokytojams mokama per mažai, šis skaičius gali būti pakankamas argumentas.

Tyrinėdama, kokius gebėjimus mokiniai atsineša iš darželio į suaugusiųjų gyvenimą, Chetty'io komanda rado kitą galimą paaiškinimą. Ketvirtoje ir aštuntoje klasėje mokytojai mokinius vertina pagal kitas savybes. Štai pavyzdys:

- *Iniciatyvumas*. Ar dažnai mokiniai imasi iniciatyvos ir užduoda klausimus, patys siūlo atsakymus, ieško informacijos knygos ir bendrauja su mokytoju, norėdami mokytis ne tik per pamokas?
- *Prosocialumas*. Ar gerai sutaria ir bendradarbiauja su bendramžiais?
- *Drausmingumas*. Ar veiksmingai sutelkia dėmesį ir atsispiria impulsui sutrikdyti pamoką?
- *Ryžtingumas*. Ar nuolat imasi sudėtingų užduočių, atlieka daugiau negu užduota ir atkakliai siekia įveikti kliūtis?

Vaikus, kuriuos priešmokyklinėje grupėje mokė labiau patyrusios darželio auklėtojos, ketvirtoje klasėje mokytojai geriau vertino pagal visas šias keturias savybes. Aštuntoje klasėje mokytojai juos šiuo požiūriu taip pat vertino geriau. Gebėjimai būti iniciatyviems, prosocialiems, drausmingiems ir ryžtingiems mokiniams išliko ilgiau ir galų gale pasirodė esantys stipresni už ankstyvuosius matematikos ir skaitymo gebėjimus. Kai Chetty'is ir jo kolegos, remdamiesi ketvirtos klasės elgesio įvertinimais, prognozavo suaugusiųjų pajamas, šių elgesio savybių įvertinimai buvo 2,4 karto svarbesni už standartinių matematikos ir skaitymo testų rezultatus.