

Tartalom

Bevezetés	9
első fejezet: Szemléletmódok	13
Miért különböznek az emberek?	15
Mit is jelent mindez az egyén szempontjából?	
A kétféle szemléletmód	17
A kétféle szemléletmód nézőpontjai	20
De mi ebben az újdonság?	22
Önismeret: ki van tisztában saját gyengeségeivel és erősségeivel?	25
Mi vár ránk?	26
Fejlesszük szemléletmódunkat!	27
második fejezet: Siker és kudarc	30
A siker a tanulásról vagy a bizonyításról szól?	32
A szemléletmód a kudarc jelentését is megváltoztatja	55
A szemléletmód megváltoztathatja az erőfeszítés jelentését	65

Kérdések és válaszok	72
Fejlesszük szemléletmódunkat!	84
harmadik fejezet: Tehetség és teljesítmény:	
mi az igazság?	86
Szemléletmód és iskolai eredmény	88
A művészi tehetség adottság?	103
A dicséret és a pozitív címke veszélye	107
A negatív címkék működése	112
Fejlesszük szemléletmódunkat!	121
negyedik fejezet: Sport: a bajnok szemléletmódja	123
Elképzelés a született tehetségről	125
„Szilárd jellem”	135
Mit jelent a siker?	146
Mit jelent a bukás?	148
Tegyük magunkat sikeressé!	150
Mit jelent sztárnak lenni?	153
Figyeljük meg mások szemléletmódját!	157
Fejlesszük szemléletmódunkat!	160
ötödik fejezet: Üzleti élet: szemléletmód és vezetés	161
Az Enron és a tehetség szemlélet	161
Fejlődő szervezetek	163
A szemléletmód és a vezetői döntések vizsgálata	165
Vezetés és a rögzült szemléletmód	166
Rögzült szemléletű vezetők munka közben	170
Akcióban a fejlődési szemléletmód	186
Csoportfolyamatok vizsgálata	199
Csoportgondolkodás vagy együtt gondolkodás?	201
A sokat dicsért generáció a munkaerőpiacon	204
A tárgyalókészség velünk született vagy tanulható?	206

Vállalati képzés: a középvezetői készségek velünk születettek vagy tanulhatók?	208
A felső vezetői készség velünk született vagy tanulható?	211
Fejlesszük szemléletmódunkat!	213
hatodik fejezet: Párkapcsolat: szemléletmód és szerelem	215
A kapcsolatok sokfélesége	219
Szerelem és szemléletmód	220
A partner mint ellenség	233
Versenyhelyzetben: ki a jobb?	236
Fejlődés a kapcsolatok révén	237
Barátság	239
Félénkség	242
Bántalmazók és áldozatok: a bosszú másodszor	246
Fejlesszük szemléletmódunkat!	255
hetedik fejezet: Szülők, tanárok és edzők:	
honnan ered a szemlélet?	257
Szülők (és tanárok): üzenetek sikerről és kudarcról	259
Pedagógusok (és szülők): mitől lesz valakiből kiváló tanár (vagy szülő)?	285
Edzők: a szemléletmód elég a győzelemhez?	300
Örökségünk	312
Fejlesszük szemléletmódunkat!	313
nyolcadik fejezet: Szemléletváltás	316
A változás természete	316
Előadások a szemléletmódokról	321
Szemléletmód-workshop	324
Brainology	328

Még több szó a változásról	331
Az első lépés	335
Aki nem hajlandó változni	341
Hogyan változtassuk meg gyermekünk szemléletmódját?	346
Szemlélet és akaratérő	353
A változás fenntartása	359
Az előttünk álló utazás	363
Ajánlott irodalom	365
A szerzőről	368
Jegyzetek	369
Név- és tárgymutató	391

Bevezetés

Diákjaim egy napon elém álltak, és határozottan arra kértek, hogy írjam meg ezt a könyvet. Úgy gondolták, hogy minél többen ismerik meg munkánk eredményét, annál többen élhetnek boldogabb és sikeresebb életet. Bennem is régóta motoszkált már az írás gondolata, de ettől a naptól vált elsődleges feladattá az életemben.

Munkám abban a pszichológiai hagyományban gyökerezik, amely az emberi hiedelmeket* vizsgálja. Tudatos és tudattalan hiedelmeink alapvetően meghatározzák, mit akarunk elérni, és azt is, hogy valóban elérjük-e. Ez a pszichológiai felfogás abból indul ki, hogy az egyén hiedelmeinek megváltoztatása – legyen szó akár

* Míg a hétköznapi nyelvben inkább a babonát értjük alatta, a szociálpszichológiában a hiedelem (*belief*) olyan, a világra vonatkozó általános elképzelést vagy alapelvet jelent, amelyet következetesen igaznak vélünk, így hétköznapi helyzetekben meghatározza viselkedésünket és viszonyainkat.
(*A Lektor*)

a legegyszerűbbekről – mélyreható változásokat eredményezhet az életében.

E könyv bemutatja, hogy a kutatásaink során felismert, önmagunkkal kapcsolatos egyszerű hiedelmeink hogyan veszik át az irányítást életünk nagy része – sőt, igazság szerint *minden egyes* területe felett. Tulajdonképpen személyiségünkről alkotott képünk is jórészt ebből a szemléletmódból fakad, sőt az is sokszor ide vezethető vissza, hogy nem tudjuk kibontakoztatni a bennünk rejlő lehetőségeket.

Ez idáig azonban még senki sem fejtette ki ennek a szemléletmódnak a lényegét, ahogy azt sem, miként fordíthatnánk hasznunkra a mindennapi életben. E könyv elolvasása során azonban rádöbbenhetünk, mitől váltak naggyá egyes emberek a tudományok, a művészetek és a sport terén, vagy éppen az üzleti életben, mások pedig miért nem tudták beteljesíteni álmaikat. Megérthetjük majd haverjainkat, főnökeinket, barátainkat és gyermekeinket. Megtudhatjuk, hogyan bontakoztathatjuk ki a bennünk és a gyermekeinkben rejlő lehetőségeket.

Nagy megtiszteltetés számomra, hogy megoszthatom munkám eredményét. A kutatásaimban részt vevők történetei mellett az egyes fejezetekben számos olyan, újságokból összeollózott sztorit és saját életemből származó eseményt írok le, amelyek a különböző szemléletmódok gyakorlati működését példázzák. (A neveket és a személyes adatokat általában megváltoztattam, és a könnyebb érthetőség kedvéért néhol több szereplő történetét összeolvasztottam. Nem egy esetben csupán az emlékeimre hagyatkozhattam, de megtettem minden tőlem telhetőt, hogy pontosan felidézzem a beszélgetések során elhangzottakat.)

A fejezetek végén és a teljes utolsó fejezetben módszereket mutatok arra, hogyan alkalmazhatók az olvasottak hétköznapi életünk során. Megmutatom, miképpen azonosíthatjuk az életünket

irányító szemléletmódot, hogyan érthetjük meg működését, és hogyan változtathatjuk meg, ha szükségét érezzük.

Szeretném megragadni az alkalmat, hogy köszönetet mondjak mindazoknak, akik támogattak a kutatásban, illetve az írásban. Diákjaim lelkesedése a közös munka minden pillanatát örömtelivé tette. Remélem, hogy legalább annyit tanultak ezalatt, mint amennyit én tanulhattam tőlük. Hálámat szeretném kifejezni a munkámat támogató szervezeteknek is: William T. Grant Alapítvány (William T. Grant Foundation), Nemzeti Tudományos Alap (National Science Foundation), Oktatási Minisztérium (Department of Education), Nemzeti Mentálhigiénés Intézet (National Institute of Mental Health), Nemzeti Gyermekegészségügyi és Fejlődéstan Intézet (National Institute of Child Health and Human Development) és Spencer Alapítvány (Spencer Foundation).

A Random House munkatársainál lelkesítőbb csapatot nem is kívánhattam volna. Köszönettel tartozom Webster Younce-nak, Daniel Menakernek, Tom Perrynek és mindenekelőtt szerkesztőmnek, Caroline Suttonnak. Bátorításuk és nagyszerű javasolataik nélkül ez a könyv nem készülhetett volna el. Ugyancsak szeretnék köszönetet mondani csodálatos ügynökömnek, Giles Andersonnak, valamint Heidi Grantnek, aki bemutatott neki.

Köszönöm mindenkinek, aki megosztotta tapasztalatait és véleményét, de különösen hálás vagyok Polly Shulmannek, Richard Dwecknek és Maryann Peshkinnek hasznos megjegyzéseikért. Végül pedig szeretnék köszönetet mondani férjemnek, Davidnek mindazért a szeretetért és lelkesedésért, amellyel gazdagabbá teszi az életem. El sem tudom mondani, milyen sokat jelentett, hogy munkám során mindvégig támogatott.

Munkám a növekedésről és a fejlődésről szól, és nagyban hozzájárult saját fejlődésemhez is. Bízom abban, hogy mindezt olvasóim is átélhetik.

első fejezet

Szemléletmódok

Fiatal kutató koromban, még a pályám elején történt valami, ami örökre megváltoztatta az életemet. Szinte megszállottan próbáltam választ kapni arra a kérdésre, hogyan kezelik az emberek a kudarcot. Úgy gondoltam, a legjobb módszer az lesz, ha különösen nehéz feladatokkal küzdő diákokat tanulmányozok. Ezért egyesével behívtam néhány gyereket az iskola egyik termébe, majd miután kényelmesen elhelyezkedtek, átadtam nekik a megoldandó feladatokat.¹ Az elsők könnyűek voltak, majd egyre nehezebbek következtek. A diákok nyögtek, izzadtak és szenvedtek, én pedig figyeltem, milyen stratégiát alkalmaznak, mit gondolnak és éreznek. Amikor már igazán nehéz feladatok kerültek sorra, volt, amit csak többszöri nekifutásra vagy egyáltalán nem tudtak megoldani. Számítottam rá, hogy különbözőképpen viszonyulnak majd a nehézségekhez, de olyasmit tapasztaltam, amire álomban sem gondoltam volna.

Az egyik tízéves srác például közelebb húzta a székét, összedörzsölte a kezét, csettintett a nyelvével, majd lelkesen felkiáltott: „Imádom a kihívásokat!” Egy másik, miután a feladatok alaposan

megizzasztották, elégedetten rám nézett, és határozottan azt mondta: „Tudja, *őszintén* reméltem, hogy tanulhatok majd valamit a feladatokból.”

Mi a baj velük? – töprengtem. Mindig is úgy gondoltam, hogy az emberek vagy fel tudják dolgozni a kudarcot, vagy nem. De soha eszembe sem jutott, hogy van olyasvalaki, aki *örül* a kudarcnak! Ezek a gyerekek vagy a Marsról jöttek, vagy valamiféle különleges tudás birtokában vannak.

Mindenkinek van példaképe: valaki, aki az élet kulcsfontosságú pillanataiban irányt mutat. Én őket választottam példaképül. Nem volt kétséges, hogy tudnak valamit, amit én nem, és eltökéltem, hogy rájövök, mi lehet az – hogy megértem, milyen szemléletmód teheti pozitívvá a kudarcot.

Hogy mit tudtak ezek a gyerekek? Azt mindenképpen, hogy az emberi tulajdonságok, többek között az intellektuális képességek, kemény munkával fejleszthetők. És ők éppen ezt tették – okosodtak. A balsiker miatt nem éreztek csalódást, sőt a történeteket nem is tekintették kudarcnak – úgy gondolták, tanultak általa!

Én ezzel szemben egész életemben megváltoztathatatlan dolgoknak hittem az emberi tulajdonságokat. Az ember lehet okos vagy ostoba, de ha kudarcot vall, akkor csak az utóbbiak táborába tartozhat. Ennyire egyszerű. Ha sikeres, és elkerüli a kudarcokat (bármilyen áron), akkor okos marad. A megküzdés, a hibázás és a kitartás egész egyszerűen nem fért bele a képbe.

Régi és sokat vitatott kérdés, hogy az emberi tulajdonságok vajon fejleszthetőek, vagy inkább afféle megváltoztathatatlan, kőbe vésett jegyek. Az azonban, hogy milyen sokat jelent ez a hiedelem az egyes ember számára, viszonylag új felvetés. Milyen következményekkel jár, ha intelligenciánkat és személyiségünket fejleszthetőnek tartjuk, illetve ha rögzült és mélyen gyökerező sajátosságokként tekintünk rájuk? Lássuk hát először is ezt az emberi természetről szóló, ősidők óta zajló vitát, majd térjünk

vissza az alapvető kérdésre: mit is jelent, ha az egyik vagy a másik álláspontot képviseljük?

Miért különböznek az emberek?

Az emberek kezdettől fogva különbözőképpen gondolkodnak, viselkednek és boldogulnak. Elkerülhetetlenül felmerült tehát a kérdés: vajon miért különbözünk egymástól? Egyesek miért okosabbak, vagy éppen erkölcsösebbek; és hogy változtathatunk-e ezen? Mindkét tábor szakértők egész seregét sorakoztatta fel. Akadtak, akik azt állították, hogy a különbségek eltérő fizikai jegyekből fakadnak, vagyis elkerülhetetlenek és megváltoztathatatlanok. Az egyes korszakokban különböző testi jellemzőkkel magyarázták a különbözőséget: többek között koponyadudorokkal (frenológia), a koponya méretével és alakjával (kraniológia), ma pedig a génekkel.²

Mások az emberek háttere, tapasztalatai, iskolázottsága vagy tanulási módszerei közötti eltérésekből indultak ki. Talán meglepő, de e nézet egyik legjelesebb képviselője az IQ-teszt atyjaként ismert Alfred Binet volt.³ Furcsa, hiszen ha valami, akkor az IQ-teszt éppen arra szolgál, hogy megmutassa a gyerekek soha nem változó intelligenciahányadosát. Vagy nem? Nem bizony! A francia származású Binet, aki a 20. század elején Párizsban dolgozott, azért alkotta meg a tesztet, hogy segítségével kiszűrhesse azokat a gyerekeket, akiknél a párizsi közoktatás nem érhetne el a kívánt eredményt, méghozzá azzal a céllal, *hogy új oktatási programok segítségével fel lehessen zárkóztatni őket.* Amellett, hogy soha nem tagadta a gyermekek szellemi képességei között fennálló egyéni különbségeket, hitt abban, hogy a tanulás és a gyakorlás alapvető változásokat eredményezhet az intelligencia terén. Álljon itt egy részlet egyik legfontosabb művéből, *Az iskolásgyermek*

lélektanából (Les idées modernes sur les enfants), amelyben több száz, tanulási nehézségekkel küzdő gyermekkel kapcsolatos megfigyelését összegzi:

Némely újabb filozófusok, úgy látszik, morális támogatást nyújtanak ezeknek a sajnálatos ítéleteknek, azt állítva, hogy az egyén értelme fix mennyiség, ami nem növekedhet. Kénytelenek vagyunk tiltakozni, és szót emelni e durva pesszimizmus ellen [...]. Gyakorlattal, beleszokással és kivált módszerrel sikerül az embernek növelnie figyelmét, emlékezetét, ítéletét, és szó szerint értelmesebbé válnia, mint azelőtt.⁴

Kinek van igaza? Manapság a legtöbb szakértő egyetért abban, hogy a probléma ennél jóval összetettebb. Nem a természet *vagy* a nevelés, nem a gének *vagy* a környezet adja meg a választ. A két oldal a fogantatástól kezdve állandó kölcsönhatásban áll. Sőt, ahogy az ismert neurológus, Gilbert Gottlieb megfogalmazta: a gének és a környezet fejlődésünk során nem pusztán *együttműködnek* egymással; génjeink helyes működéséhez elengedhetetlenek a környezeti hatások.⁵

Ugyanakkor a tudósok mind szélesebb körben kezdik felismerni, hogy sokkal nagyobb mértékben vagyunk képesek egész életünk során fejleszteni elménket és tanulni, mint ahogy korábban sejtettük. Genetikai állományunk természetesen egyedi. Temperamentumunk és adottságaink is eltérnek, ám a tapasztalás, a gyakorlás és az egyéni erőfeszítések jelentősen befolyásolják, milyen utat járunk be. Robert Sternberg, napjaink egyik legelismertebb intelligencia-szakértője szerint a megfelelő tudás megszerzéséhez szükséges legfontosabb tényező „nem valamiféle rögzült adottság, hanem az elszánt akarat”⁶. Vagy ahogyan előfutára, Binet felismerte: a végén nem feltétlenül azok lesznek a legokosabbak, akik a legokosabbakként indultak.

Mit is jelent mindez az egyén szempontjából? A kétféle szemléletmód

A szakértők számtalan tudományos fórumon kifejtetik véleményüket, de számunkra ennél sokkal fontosabb, hogyan alkalmazhatjuk eredményeiket hétköznapi életünkben. Az elmúlt húsz évben végzett kutatásaim során arra a következtetésre jutottam, hogy az *önmagunkkal kapcsolatos szemléletünk* egész életünket alapvetően meghatározza, így például azt is, hogy sikerül-e olyan emberré válnunk, amilyenné szeretnénk, és hogy elérjük-e azokat a célokat, amelyeket fontosaknak tartunk. De hogyan is zajlik mindez? Miként lehetséges, hogy egyetlen hiedelem képes megváltoztatni lelki működésünket, így pedig egész életünket?

A meggyőződés, hogy az emberi tulajdonságok megváltoztathatatlanok – vagyis a *rögzült szemléletmód* –, állandó önigazolásra késztet. Ha valaki csupán bizonyos mértékű intelligenciával, egy bizonyos személyiséggel és erkölcsi érzékkel rendelkezik, akkor kénytelen bizonygatni, hogy mindez elegendő. Egyszerűen kínosnak éreznénk, ha úgy tünne, hogy a fenti alapvető jellemzők bármelyikének terén hiányosságaink vannak.

Sokunkat kora gyermekkorunk óta erre a szemléletmódra nevelnek. Így volt ez velem is: már kiskoromban arra törekedtem, hogy minél okosabbnak tűnjek, a rögzült szemléletmódot azonban elsősorban hatodikos tanárnom, Mrs. Wilson plántálta belém. Alfred Binet-vel ellentétben Mrs. Wilson azt hitte, a gyerekek egész személyisége megismerhető az IQ-teszten szerzett pontszámaik révén. A teremben pontjaink alapján rangsorolva ültetett bennünket, és csak a legmagasabb intelligenciahányaddal rendelkezőket tekintette elég megbízhatóknak ahhoz, hogy tartsák a zászlót, kimossák a szivacsot, vagy éppen üzenetet vigyenek

az igazgatói irodába. Amellett, hogy előítéletes magatartásával elérte, hogy nap mint nap gyomorgörccsel indultunk iskolába, olyan környezetet teremtett, amelyben az osztály minden egyes tanulójának egyetlen cél lebegett a szeme előtt: okosnak tűnni. Kit érdekelt vagy ki élvezte volna a tanulást, amikor minden dolgozat és felelés alkalmával lényünk egésze forgott kockán?

Rengeteg olyan emberrel találkoztam, akinek abból állt az élete, hogy bizonyítson – az osztályban, a munkahelyén vagy éppen a párkapcsolatában. Számukra minden helyzet újabb lehetőséget jelentett intelligenciájuk, személyiségük vagy éppen jellemük igazolására. Minden szituációt vizsgának tekintettek: *Sikerül vagy kudarcot vallok? Okosnak látnak majd vagy ostobának? Elfogadnak vagy elutasítanak? Győztesnek vagy vesztesnek érzem majd magam?*

De vajon nem éppen társadalmunk tulajdonít ekkora jelentőséget az intelligenciának, a személyiségnek és a jellemnek? Nem az tehát a normális, hogy e három területen a lehető legjobbak próbálunk lenni? Dehogynem, csakhogynem...

A másik szemléletmód szerint ezek a tulajdonságok nem egyszerűen leosztott kártyák, amelyekkel kénytelenek vagyunk játszani. Nem kell tehát folyton arról győzködnünk magunkat és másokat, hogy kezünkben az aduász, miközben titkon értékeltenebb lapjaink miatt aggódunk. E szemléletmód szerint a kapott lapjaink csupán a kiindulópontot jelentik ahhoz, ahová fejlődhetünk. A *fejlődési szemléletmód* alapja az a meggyőződés, hogy az ember alapvető tulajdonságai kellő erőfeszítéssel egytől egyig fejleszthetők. Annak ellenére, hogy az emberek nagyon sok tekintetben különbözhetnek egymástól – adottságaik, érdeklődési körük, temperamentumuk szerint – igyekezet és gyakorlás révén mindannyian képesek vagyunk fejlődni.

Vajon abból, aki ezzel a szemléletmóddal rendelkezik, bármi lehet, és ha elég keményen tanul, illetve elég motivált, akár

újabb Einsteinné vagy Beethovenné válhat? Természetesen nem. Abban viszont szilárdan hisznek, hogy az emberben ismeretlen (és kiismerhetetlen) lehetőségek rejlenek, és hogy nem láthatjuk előre, hová juthatunk el hosszú évek szenvedélyének, erőfeszítésének és gyakorlásának eredményeképpen.

Csak kevesen tudják, hogy Darwint és Tolsztojt teljesen átlagos gyerekek tartották. Hogy Ben Hogan, minden idők egyik legkiemelkedőbb golfjátékosa gyermekkorában mozgáskoordinációs problémákkal küzdött, és mozgása a legkevésbé sem volt elegáns. A 20. század egyik legjelentősebb művészeinek tartott Cindy Sherman első fotókurzusa végén *megbukott*. A nagyszerű színésznőnek, Geraldine Page-nek pályája elején azt tanácsolták, próbálkozzon inkább valami mással.

Most már talán érthetőbb, miért hozza meg a kedvünket a tanuláshoz az a meggyőződés, amely szerint az emberek által legfontosabbnak tartott tulajdonságok fejleszthetők. Miért is kellene tehát arra vesztegetnünk az időnket, hogy nap mint nap, újra és újra bebizonyítsuk, mennyire jók vagyunk valamiben, amikor azzal is foglalkozhatnánk, hogy valóban jobbak legyünk? Miért próbálnánk leplezni gyengeségeinket, ahelyett hogy felülemelkednénk rajtuk? Miért keresnénk olyan barátokat és társakat, akik csupán az önérzetünket legyezgetik, ahelyett hogy olyanokat találjunk, akik nap mint nap fejlődésre biztatnak bennünket? És miért választanánk a kitaposott ösvényt az ismeretlen út helyett, amelyen valóban új tapasztalatokra tehetünk szert? A fejlődési szemlélet azt jelenti, hogy a nehézségek ellenére is (sőt nehéz helyzetben még inkább) eltökélten igyekszünk növekedni és fejlődni. Ezzel a szemléletmóddal akár a legnehezebb időszakokban is gyarapodhatunk.