

MENTALITATEA ÎNVIŢĂTORULUI

O NOUĂ PSIHOLOGIE A SUCCESULUI

Carol S.
Dweck



CUPRINS

Introducere	7
Capitolul 1	
Două mentalități	11
Capitolul 2	
Mentalitățile, privite în profunzime	27
Capitolul 3	
Adevărul despre înzestrare și randament	82
Capitolul 4	
Sport: mentalitatea învingătorului	120
Capitolul 5	
Afaceri: mentalitatea și leadershipul	159
Capitolul 6	
Relații: mentalitatea și dragostea	212
Capitolul 7	
Părinți, profesori și antrenori: cum se formează mentalitatea?	253

Capitolul 8

Schimbarea mentalității: atelier de lucru 309

Note 357

Lecturi recomandate 377

CAPITOLUL 1

Două mentalități

PE VREMEA CÂND eram tânără cercetătoare¹, mi s-a întâmplat ceva ce mi-a schimbat viața complet. Eram obsedată să înțeleg cum reușesc oamenii să facă față eșecurilor, așa că m-am decis să aflu mai multe despre acest lucru observându-i pe elevii mei în timp ce se confruntau cu probleme dificile. Așadar, i-am dus pe copii, pe rând, într-o sală de clasă, i-am făcut să se relaxeze și apoi le-am dat câteva puzzle-uri pe mână. Primele au fost destul de simple, dar următoarele, din ce în ce mai grele. Școlarii mormăiau, transpirau și trudeau, iar eu le observam strategiile și încercam să-mi dau seama ce gândeau și ce simțeau. Mă așteptam la diferențe mari între ei cu privire la modul de a face față dificultăților, dar am observat ceva la care nu m-aș fi așteptat niciodată.

De fapt, am fost uimită de reacțiile a doi copii de 10 ani. Preocupat de un puzzle greu, un băiat și-a tras scaunul, și-a frecat mâinile între ele, a plescăit din buze și a strigat: „Ce-mi plac provocările!“ Un alt băiat, transpirând din greu deasupra puzzle-ului, și-a ridicat privirea, cu o expresie

de satisfacție pe chip, și a rostit ferm: „Știi, speram să ne învețe ceva!”

„Ce e cu copiii ăștia?“, mă întrebam în sinea mea. Am fost întotdeauna de părere că ori facem față eșecului, ori nu. Nu m-am gândit vreodată să existe cineva căruia să-i placă eșecul. Sau elevii mei erau extraterestri, sau plănuiau ceva...

Fiecare om are un model, are pe cineva care-i luminează drumul într-un moment critic. Elevii au devenit modelele mele. Cu siguranță, știau ceva ce eu nu știam, dar îmi doream să aflu — mentalitatea ce transformă eșecul într-o binecuvântare.

Ce știau ei? Știau că însușirile umane, precum facultățile intelectuale, pot fi cultivate prin strădanie. Și exact asta făceau, își dezvoltau inteligența. Dincolo de faptul că nu erau descurajați de eșec, ei nici măcar nu concepeau să nu reușească. Credeau că învață.

Eu, pe de altă parte, credeam că însușirile umane sunt bătute în cuie. Sau ești deștept, sau nu ești, iar eșecul arată că nu ești. Simplu! Dacă poți să garantezi succesul și să eviți eșecul (cu orice preț), ești deștept. Eforturile, greșelile, perseverența nu au nicio legătură cu aceste lucruri.

Lumea se întreabă de multă vreme dacă însușirile omului pot fi cultivate sau sunt bătute în cuie. Dezbaterea despre importanța convingerilor noastre e mai nouă: care sunt consecințele argumentului că inteligența sau personalitatea poate fi dezvoltată, spre deosebire de însușirile nemodificabile, adânc înrădăcinate în noi? Hai să aruncăm mai întâi o privire asupra vechii și înverșunatei dezbateri cu

privire la natura umană și apoi să revenim la problema relevanței convingerilor.

De ce sunt oamenii diferiți?

Încă din vremuri de mult apuse, oamenii au gândit, au acționat și s-au hrănit diferit.² Era de așteptat să se întrebe cineva la un moment dat de ce există aceste deosebiri între noi — de ce unii oameni sunt mai deștepți și mai cinstiți decât alții — și dacă există ceva specific care ne diferențiază mereu. Specialiștii s-au împărțit în două tabere. Unii au susținut că diferențele sunt preponderent fizice, fiind inevitabile și nemodificabile. De-a lungul timpului, așa-zisele diferențe fizice au fost date de deformări ale craniului (frenologie), de mărimea și forma craniului (craniologie) și, mai nou, de gene.

Alții au fost de partea semnificativelor diferențe date de trecutul oamenilor, experiențe, educație și mod de învățare. Poate te surprinde să afli³ că un mare susținător al acestei teorii a fost Alfred Binet, inventatorul primului test de inteligență. Rolul acestui test n-a fost, oare, să centralizeze inteligența înnăscută a copiilor? Nu. Binet, un francez stabilit cu munca în Paris la începutul secolului XX, a creat acest test pentru a vedea care copii nu se descurcau bine în școlile din Paris, *cu scopul elaborării de noi programe educaționale prin care aceștia să fie readuși pe calea cea bună*. Fără a nega diferențele individuale ale intelctelor copiilor, el credea că educația și practica ar putea produce schimbări fundamentale la nivel de inteligență. Iată un citat dintr-una din cărțile sale importante, *Modern Ideas About Children*, în care Binet vorbește pe scurt

despre munca sa cu sute de copii care prezentau dificultăți de învățare:

„Câțiva filozofi moderni [...] ⁴ susțin că inteligența unui individ este de neschimbat, deci nu poate fi modificată. Trebuie să protestăm, să ne opunem acestui pesimism impardonabil... Prin practică, antrenament și, mai presus de toate, prin metodică, putem să ne stimulăm capacitatea de atenție, memoria, gândirea și să devenim literalmente mai inteligenți decât înainte.“

Cine are dreptate? Astăzi, majoritatea specialiștilor sunt de acord că problema nu se pune în termeni de „sau“: natură *sau* educație, gene *sau* mediu. Imediat după naștere, între cele două se creează un permanent du-te-vino. De fapt, așa cum a spus Gilbert Gottlieb⁵, un eminent neurolog, genele și mediul cooperează pe măsură ce ne dezvoltăm și, mai mult, genele au nevoie de informații din mediu, pentru a funcționa cum trebuie.

În același timp, cercetătorii au constatat următorul lucru: capacitatea oamenilor de a învăța și a-și antrena creierul în timpul vieții este mai mare decât și-au imaginat vreodată. Bineînțeles, fiecare persoană are o înzestrare genetică unică. Oamenii se nasc cu temperamente și aptitudini diferite, dar e clar că lucrurile care-i poartă mai departe, în viață, sunt experiența, practica și strădania. Robert Sternberg⁶, specializat în inteligența umană, scrie că factorul decisiv în competența oamenilor „nu e vreo abilitate înăscută, ci implicarea“. Or, așa cum a afirmat și predecesorul său, Binet, nu întotdeauna cei care la început sunt cei mai deștepți rămân la fel până la sfârșit.

Ce implicații au aceste lucruri pentru tine? Cele două mentalități

Una sunt perorațiile savanților pe teme științifice și alta e să înțelegi cum se aplică punctele lor de vedere în cazul tău. Pe parcursul celor 20 de ani în care mi-am elaborat cercetarea, am arătat că *păreră pe care o ai despre tine* îți influențează puternic viața. În funcție de aceasta, devii sau nu așa cum îți dorești ori te dedici sau nu lucrurilor pe care le prețuiești. Cum așa? Cum este posibil ca o simplă părere să-ți transforme gândirea și, drept urmare, viața?

Convingerea că abilitățile tale sunt bătute în cuie — *mentalitatea rigidă* — te face dornic să ți le demonstrezi în permanență. Dacă inteligența, personalitatea și moralitatea ta sunt determinate, atunci nu-ți rămâne decât să dovedești că le ai din plin. Efectiv, nu se poate să lași să se întrevadă sau să se simtă că ai avea vreun deficit în privința acestor aspecte fundamentale.

Unora dintre noi această mentalitate le este inoculată încă de la vârste fragede. Mică fiind, eu îmi doream să fiu isteată, însă doamna Wilson, profesoara mea din clasa a VI-a, mi-a inoculat mentalitatea rigidă. Spre deosebire de Alfred Binet, ea credea că rezultatul testului de inteligență al unui om spunea totul despre el. Eram așezați în bănci în ordinea IQ-urilor noastre și doar elevii cu cel mai mare IQ aveau voie să poarte drapelul, să scuture bureții de cretă sau să-i ducă un bilet directorului. În afară de durerile de stomac pe care ni le provoca zilnic prin atitudinea ei sentențioasă, această profesoară ne inocula gândul că fiecare elev din clasă avea un țel al lui, istovitor — să pară deștept, și nicidecum prost. Cine-și mai dorea să

„O carte bună îți inspiră încredere și te face să-i urmezi sfaturile. Această cercetare despre mentalitate s-a dovedit extrem de valoroasă în viața mea, făcându-mă să-mi schimb atitudinea față de provocări, care, cu timpul, devin din ce în ce mai complexe. Această carte îți poate schimba viața, la fel cum mi-a schimbat-o și mie!“

Robert J. Sternberg

Profesor de psihologie, Universitatea Yale

„O carte serioasă și utilă. E interesant că autoarea susține că rigiditatea mentală nu e de niciun folos, nici măcar în plan personal, și că poți oricând să-ți schimbi mentalitatea.“

Publishers Weekly

„Ce idee splendidă, frumos și pertinent exprimată... O carte extraordinară!“

Ned Hallowell

Autor de bestselleruri

155

CĂRȚI CHEIE

CURTEA  VECHЕ

Pentru a comanda online sau pentru lista completă a titlurilor publicate la Curtea Veche, vizitează www.curteaveche.ro

începi să afli

ISBN 978-606-588-340-6



9 786065 883406