

ROBERT J. STERNBERG

Această carte îți poate schimba viața, la fel cum mi-a schimbat-o și mie!

---

NED HALLOWELL

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

---

PUBLISHERS WEEKLY

O carte serioasă și utilă. Poți oricând să-ți schimbi mentalitatea!

---

# carol s. dweck

# mindset

---



CURTEA VECHÉ  
PUBLISHING



COLECȚIA  
CĂRȚI CHEIE

---

# 155

# 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 cercetătoare<sup>1</sup>, 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.<sup>2</sup> 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 aflu<sup>3</sup> 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 [...] <sup>4</sup> 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 Gottlieb<sup>5</sup>, 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 Sternberg<sup>6</sup>, 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



învețe, cine se mai bucura de acest lucru, de vreme ce, de fiecare dată când ne asculta sau ne dădea lucrare de control, miza eram chiar noi?

Am întâlnit foarte multe persoane preocupate de acest unic scop istovitor de a-și dovedi capacitățile — în clasă, în carieră și în relații. Indiferent de situație, ele se simt presate să-și confirme inteligența, personalitatea sau caracterul. Oamenii de acest gen fac o evaluare în fiecare situație: voi reuși sau voi da greș? Voi părea deștept sau prost? Mă vor aproba sau nu? Mă voi simți ca un învingător sau ca un învins?

Dar oare societatea noastră nu apreciază tocmai inteligența, personalitatea și caracterul? Nu este normal să vrei să le dovedești? Ba da, dar...

Mai există o mentalitate potrivit căreia trăsăturile nu sunt asemenea unei mâini de cărți care ți-a fost servită și cu care trebuie să trăiești vrând-nevrând, străduindu-te întotdeauna să te convingi pe tine și pe alții că ai o chintă roială când, de fapt, în sinea ta ți-e teamă să n-ai decât o pereche de decari. Este vorba de *mentalitatea flexibilă*, care susține posibilitatea ca, prin efort, să ne dezvoltăm însușirile fundamentale. Deși oamenii sunt eminentamente diferiți — în ceea ce ține de abilități și talente înnăscute, de interese sau temperamente —, oricine se poate schimba și evolua, prin strădanie și cunoaștere.

Oare persoanele cu mentalitate flexibilă cred că oricine poate ajunge oricum, că orice om, dacă e bine motivat și are o educație corespunzătoare, poate ajunge ca Einstein sau Beethoven? Nu, ele cred, în schimb, că potențialul adevărat al unui om este necunoscut (și de necunoscut),

că e imposibil de prevăzut ce va realiza el peste ani prin implicare, trudă și pregătire.

Știi că, în copilărie, Darwin și Tolstoi au fost mediocri? Că Ben Hogan, unul dintre cei mai mari jucători de golf din toate timpurile, era neîndemânatic și nu reușea deloc să-și coordoneze mișcărilor, mic fiind? Că fotografa Cindy Sherman, care a figurat efectiv în toate topurile cu cei mai importanți artiști din secolul XX, a *picat* primul examen de fotografie? Că Geraldine Page, o renumită actriță americană, a fost sfătuită să renunțe la actorie, pe motiv că nu avea talent?

Când ești convins de faptul că însușirile la care ții pot fi dezvoltate, ești mai motivat să înveți. De ce să-ți irosești timpul demonstrând la nesfârșit cât de capabil ești, când ai putea să devii mai bun? De ce să-ți ascunzi defectele, în loc să le corectezi? De ce să cauți să ai doar prieteni și parteneri care să-ți gâdile orgoliul, în loc să ai unii care să te facă să evoluezi? Și de ce să te preocupi doar de ce e validat și testat, și nu de lucruri care să te pună la încercare? Dorința de a-ți depăși limitele în permanență, chiar și atunci când (sau mai ales atunci când) nu-ți merge bine, este esențială pentru mentalitatea flexibilă. Aceasta este mentalitatea care-i face pe oameni să fie înfloritori până și în cele mai grele momente din viața lor.

## **O privire generală asupra celor două mentalități<sup>7</sup>**

Pentru a înțelege cu adevărat cum funcționează cele două mentalități, imaginează-ți, cum poți tu mai bine, că ești tânăr și ai o zi cu adevărat proastă:

Într-o zi, mergi la un curs foarte important pentru tine, care-ți place cu adevărat. Profesorul spune notele la examenul parțial. Tu ai luat 6. Ești foarte dezamăgit. Seara, în drum spre casă, mai constăți și că ai primit o amendă pentru că ai parcat necorespunzător. Fiind din cale-afară de mâhnit, îți suni cel mai bun prieten pentru a-ți spune oful, dar el încearcă să te expedieze.

Ce-ai gândi? Ce-ai simți? Ce-ai face?

Iată ce mi-au răspuns oamenii cu mentalitate rigidă când le-am prezentat această situație: „M-aș simți respins“, „M-aș simți ca un ratat“, „Sunt un idiot“, „Nu sunt bun de nimic“, „M-aș simți inutil și prost, aș simți că oricine e mai bun decât mine“ sau: „Mi-aș zice că sunt jalnic.“ Cu alte cuvinte, cele întâmplare ar fi, după ei, o dovadă directă a incompetenței și a lipsei lor de valoare.

Iată și ce cred ei despre viețile lor: „Viața mea e demnă de toată mila“, „Viața mea e egală cu zero“, „Dumnezeu mă urăște“, „Toată lumea e împotriva mea“, „Nu merit să trăiesc“, „Nimeni nu mă iubește, toată lumea mă urăște“, „Viața e nedreaptă și toate eforturile mele sunt zadarnice“, „Viața e urâtă, sunt prost și nu mi se întâmplă niciodată nimic bun“ sau: „Sunt cea mai ghinionistă persoană de pe Pământ.“

Scuze, dar parcă nu era vorba de moarte și de distrugere, ci doar despre o notă mică, o amendă și o convorbire prin telefon care nu și-a atins scopul.

Să fie vorba doar de niște oameni neîncrezători în forțele lor? Să fie ei niște pesimiști convinși? Nu. Când nu se confruntă cu eșecuri, oamenii de acest gen se simt la fel

de valoroși, optimiști, inteligenți și atrăgători ca și cei cu mentalitate flexibilă.

Ce-ar face în situația dată? „Aș renunța să mai fac vreodată ceva bun“ (ca să nu mai trebuiască să fie evaluat niciodată de nimeni), „Mi-aș plânge de milă“, „Aș zace în pat“, „M-aș îmbăta“, „Aș încerca să mănânc ceva“, „Mi-aș vărsa nervii pe cineva, dacă aș avea pe cine“, „Aș mânca puțină ciocolată“, „Aș sta supărat și aș asculta muzică“, „M-aș ascunde în șifonier“, „M-aș lua la bătaie cu cineva“, „Aș plânge“, „Aș da cu ceva de pământ“ și: „Ce-aș putea să mai fac?!“

*Ce-aș putea să mai fac?! Știi, când am creat situația de mai sus, am ales în mod intenționat nota 6, și nu 4. Era un examen parțial, nu final. Am menționat o amendă, nu un accident de mașină. Prietenul a „încercat“ să te expedieze, nu a sistat discuția din start. Nu s-a întâmplat nimic catastrofal sau ireversibil. Și totuși, din acest material brut mentalitatea rigidă a creat sentimentul de eșec total și neputință.*

Iată ce au răspuns persoanele cu mentalitate flexibilă când le-am prezentat aceeași situație:

„Trebuie să mă străduiesc mai mult la cursuri, să fiu mai atent când parchez mașina și să mă gândesc dacă nu cumva și prietenul meu a avut o zi proastă.“

„Dacă am luat 6 înseamnă că trebuie să învăț mai mult. Mai e până la sfârșitul semestrului, așa că am șanse să-mi măresc nota.“

*Gândește-te la inteligența, talentele și personalitatea ta. Le simți ca pe niște aspecte rigide, de neschimbat? Sau ești de părere că ți le poți dezvolta în timp?*

*Oamenii cu mentalitate rigidă cred că însușirile lor fundamentale sunt un dat, că inteligența și talentele lor nu pot fi schimbate. Oamenii cu mentalitate flexibilă, pe de altă parte, sunt de părere că-și pot dezvolta calitățile prin strădanie și dăruire.*

*Carol S. Dweck discută pe larg despre influențele celor două tipuri de mentalitate în toate aspectele vieții, de la afaceri la dragoste. Și susține că poți oricând să-ți schimbi gândirea din rigidă în flexibilă, trecând, așadar, în tabăra oamenilor de succes.*



COLECȚIA CĂRȚI CHEIE

CURTEA  VECHE

[www.curteaveche.ro](http://www.curteaveche.ro)

ISBN 978-606-588-957-6



9 786065 889576