

КЕРОЛ ДВЕК

# MINDSET

**ЗМІНІТЬ СПОСІБ МИСЛЕННЯ  
І РОЗКРИЙТЕ СВІЙ ПОТЕНЦІАЛ**

*Переклала з англійської  
Юлія Кузьменко*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2024

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

УДК 316.644:17.024.4](02.062)

Д23

**Двек Керол**

Д23 MINDSET. Змініть спосіб мислення і розкрийте свій потенціал / пер. з англ. Юлія Кузьменко. — К. : Наш Формат, 2024. — 304 с.  
ISBN 978-617-7513-57-4 (паперове видання)  
ISBN 978-617-7513-58-1 (електронне видання)

Всесвітньо відома психологиня Стенфордського університету Керол Двек за роки своєї наукової діяльності відкрила простий, але досить потужний феномен: психологічні установки є насправді дієвими. Успішність у навчанні й роботі, спортивні досягнення, мистецький хист та й взагалі будь-яка сфера людського життя може змінюватися залежно від того, що саме ми думаємо про наші можливості й таланти. Наші вміння не є сталими, і лише старанність та наполеглива праця здатні привести до реальних досягнень.

УДК 316.644:17.024.4](02.062)

Перекладено за виданням: Carol S. Dweck. *Mindset. The New Psychology of Success* (New York: Ballantine Books, 2008; ISBN 978-0-345-47232-8).

This translation published by arrangement with Random House, a division of Penguin Random House LLC.

ISBN 978-617-7513-57-4 (паперове видання)  
ISBN 978-617-7513-58-1 (електронне видання)

Усі права застережено. All rights reserved  
© 2006 by Carol S. Dweck, Ph.D.  
© Кузьменко Ю., пер. з англ., 2017  
© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання,  
оригінал-макет, 2017

# ЗМІСТ

|                                                                                                                                                                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Вступ</i> .....                                                                                                                                                                                                                                  | 7   |
| <i>Розділ 1 · Способи мислення</i> .....                                                                                                                                                                                                            | 10  |
| Чому люди різні? · Навіщо це вам? Два способи мислення ·<br>Два способи мислення — два погляди на світ · У чому<br>новизна? · Самоаналіз: хто вміє адекватно оцінювати власні<br>можливості й межі · Майбутня користь · Попрацюймо<br>над мисленням |     |
| <i>Розділ 2 · Таємниці мислення</i> .....                                                                                                                                                                                                           | 22  |
| Що треба для успіху: навчання чи самоствердження? · Інше<br>мислення — інше ставлення до провалів · Інше мислення —<br>інше ставлення до зусиль · Запитання й відповіді · Попрацюймо<br>над мисленням                                               |     |
| <i>Розділ 3 · Уся правда про здібності та здобутки</i> .....                                                                                                                                                                                        | 66  |
| Мислення та шкільна успішність · Мистецькі здібності —<br>обдарування чи напруження? · Небезпечні наслідки<br>похвали й позитивних ярликів · Негативні ярлики:<br>як це працює? · Попрацюймо над мисленням                                          |     |
| <i>Розділ 4 · Спорт: мислення чемпіона</i> .....                                                                                                                                                                                                    | 94  |
| Обдаровані «від природи» · «Характер» · Що таке успіх? ·<br>Що таке провал? · Успіх під контролем · Що означає бути<br>зіркою? · Мислення як на долоні · Попрацюймо над мисленням                                                                   |     |
| <i>Розділ 5 · Бізнес: мислення й лідерство</i> .....                                                                                                                                                                                                | 122 |
| ENRON й орієнтація на таланти · Компанії, що зростають ·<br>Мислення й управлінські рішення · Лідерство й фіксований                                                                                                                                |     |

спосіб мислення · Як керують лідери з фіксованим способом мислення? · Як керують лідери зі способом мислення, націленим на зростання? · Менеджерські групи · Групове мислення й мислення в категорії «ми» · Перехвалене покоління взялося до роботи · Майстрами переговорів народжуються чи стають? · Корпоративні тренінги: менеджерами народжуються чи стають? · Лідерами народжуються чи стають? · Мислення корпорацій · Попрацюймо над мисленням

## **Розділ 6 · Стосунки: мислення (чи його відсутність) у коханні і дружбі ..... 164**

Стосунки бувають різними · Як кохають різні способи мислення · Партнер мій — ворог мій · Змагання: хто крутіший? · Робота над собою у стосунках · Дружба · Сором'язливість · Кривдники й жертви: ще раз про помсту · Попрацюймо над мисленням

## **Розділ 7 · Батьки, викладачі і тренери: звідки береться мислення? ..... 195**

Батьки (і викладачі): вказівки після успіхів і провалів · Викладачі (і батьки): як стати першокласним учителем (або батьком/матір'ю)? · Тренери: мислення, що веде до перемог · Фальшива націленість на зростання · Наша спадщина · Попрацюймо над мисленням

## **Розділ 8 · Зміна мислення ..... 245**

Сутність змін · Лекції про мислення · Майстеркласи з мислення · «Мозкологія» · Більше про зміни · Як випустити у своє життя спосіб мислення, націлений на зростання · Люди, які не хочуть змінюватися · Як змінити мислення дитини · Мислення й сила волі · Як не змарнувати омріяних змін · Подорож до способу мислення, націленого на зростання (справжнього) · Ваш шлях

*Рекомендована література* ..... 289

*Примітки* ..... 291

## Вступ

**О**дного разу причепилися до мене студенти, щоб я написала книжку. Вони хотіли, аби наша робота полегшувала людям життя. Ідею книжки я виношувала давно, але після того випадку поставила її в пріоритет.

Мої дослідження охоплюють напрям у психології, що вивчає силу людських переконань. Усвідомлені чи неусвідомлені, переконання суттєво впливають на те, чого ми прагнемо. Від них залежить, чи вдається нам досягти бажаного. Цей напрям також розглядає, як може зміна переконань — навіть найпростіших — відіграти визначальну роль у житті людини.

Прочитавши цю книжку, ви дізнаєтеся, що одне судження (предмет наших досліджень) задає тон майже всьому життю людини. Ба більше, просочується в кожнісіньку сферу існування. Те, що ви сприймаєте як власну особистість, переважно проростає з відповідного «мислення». Насамперед саме воно заважає реалізувати потенціал.

У ваших руках перша книжка, що торкається питання способу мислення й пояснює, як користатися з нього в житті. Несподівано для себе ви відкриєте очі на власні здобутки — у науці, мистецтві, спорті, бізнесі, а також на втрачені можливості. Навчіться розуміти дітей, коханих, керівників, друзів. Зрозумієте, як реалізувати ваш потенціал і потенціал ваших дітей.

Мені дуже приємно поділитися з вами знахідками багаторічної праці. У кожному розділі, окрім відомостей про учасників досліджень, містяться історії, на які я натрапляла у ЗМІ,

або розповіді з мого життя. Тому ви побачите способи мислення в дії. У більшості випадків імена й особисті дані я змінювала — для анонімності; подекуди розповідала про одну людину, поєднуючи ілюстративні історії кількох. Чимало розмов довелося відтворювати з пам'яті — і я намагалася робити це якомога точніше.

Після кожного розділу, а також наприкінці книжки я розповідаю, як застосувати засвоєні уроки на практиці — визначити спосіб мислення, що скеровує ваше життя; зрозуміти, як це відбувається, і, якщо треба, змінити мислення. Про граматику в моїй книжці: я знаю й люблю граматичні правила, але не завжди дотримуюся їх. Починаю речення зі сполучників «і» та «але», закінчую прийменниками (що в англійській неприпустимо) і подекуди використовую множину замість однини. Річ у тім, що я намагалася писати спонтанно й невимушено. Сподіваюся, акуратисти мені пробачать.

Хочу подякувати всім, хто допомагав мені проводити дослідження й писати книжку. Дослідницька робота приносила мені невимовне задоволення саме завдяки студентам. Маю надію, що вони навчилися від мене не менше, ніж я від них. Хотілося б також подякувати установам, які надали підтримку в наших дослідженнях: Фонду Вільяма Гранта, Національному науковому фонду США (NSF), Міністерству освіти США, Національному інституту психічного здоров'я США, Національному інституту дитячого здоров'я і розвитку людини США, Фондам Спенсера та Рейкса.

Редакційна команда Random House активно підтримувала й підбадьорювала мене: Вебстер Юнс, Деніел Менакер, Том Перрі і, звісно ж, мої редакторки Керолайн Саттон і Дженніфер Герші. Без вашого захоплення ідеєю книжки та чудових пропозицій нічого б не вийшло. Дякую прекрасному агентові Джайлсу Андерсонові, а ще Гейді Грант — за те, що нас познайомила.

Дякую всім, хто долучився до роботи над книжкою цінними порадами та рекомендаціями, а також усім, хто відповідав на мої запитання. Особлива подяка Поллі Шулман, Річарду

Двеку й Меріанн Пешкін — за детальні та вдумливі коментарі. Нарешті, дякую моєму чоловікові Девіду — його любов та ентузіазм створюють інший вимір у моєму житті, а його підтримка цього проєкту була просто неоціненною.

Працюючи над книжкою, я досліджувала аспекти зростання, і зрештою це сприяло особистому зростанню. Отож бажаю й вам таких результатів.

## СПОСОБИ МИСЛЕННЯ

**Н**а початку дослідницької кар'єри зі мною трапився випадок<sup>1</sup>, що вплинув на всю мою подальшу діяльність. Понад усе я хотіла зрозуміти, як люди дають собі раду з провалами. І вирішила це з'ясувати, дослідивши різні підходи учнів до складних задач. Я по одному заводила дітей до класу, зручно всаджувала, а тоді давала кілька ломиголовок. Перші були досить простими, а потім завдання ставали складнішими. Я уважно спостерігала за стратегіями учнів, які сопіли й пихтіли над задачками, і намагалася розібратися, що вони думають і відчувають. Я очікувала, що діти по-різному даватимуть собі раду з труднощами, але несподівано відкрила ще дещо.

Працюючи над складними ломиголовками, один 10-річний хлопчик підсунувся ближче до столу, потер руки, прицмокнув і вигукнув: «Класна задачка!». А інший, пітніючи над ломиголовками, задоволено підвів очі й серйозно промовив: «Знаєте, я *сподівався*, що зможу чогось навчитися!».

Як це так? — розгубилася я. Мені завжди здавалося: люди або дають собі раду з провалами, або ні. Ніколи не думала, що комусь провали подобаються. До мене завітали прибульці чи ці діти володіють цінним умінням?

Кожна людина має модель для наслідування — когось, хто у вирішальний момент скеровує її на життєвому шляху. Моїми моделями стали ті діти. Очевидно, вони володіли якимись неосязними для мене знаннями. Тож я постановила собі розібратися зі способом мислення, що дає змогу перетворювати провал на здобуток.

Що ж такого знали ті малі? Вони усвідомлювали, що інтелектуальні навички можна розвинути за допомогою зусиль. Цим і займалися — докладали зусиль і ставали розумнішими. Діти не тільки не засмутилися через провал; вони навіть не сприймали те складне випробування як провал. Для них це була нагода навчитися.

Натомість я вважала людські якості закарбованими й незмінними. Усе просто: ти або розумний, або ні, і, якщо ні, провал це підтвердить. Якщо тобі вдається домагатися успіхів та уникати провалів (за будь-яку ціну), ти лишаєшся розумним. Труднощам, огріхам і наполегливості тут не місце.

Людство давно міркує, чи можна розвинути потрібні якості. Але варто ще порушити питання про те, яку роль відіграють ваші переконання. Яких результатів досягають люди, переконані, що розум або особистість можна розвивати, на відміну від тих, хто вважає їх фіксованими та глибоко вкоріненими? Розгляньмо спершу стару як світ дискусію про людське єство, а тоді повернімося до теми переконань і їхньої ролі в нашому житті.

### **Чому люди різні?**

З давніх-давен люди по-різному думали, по-різному поводитися та були по-різному успішними. Звісно, рано чи пізно мусили постати запитання: чому люди відрізняються одне від одного? Чому цей розумніший, а той чесніший? Чи лишаються вони незмінно різними і з якої причини? Думки експертів розділилися. Дехто наполягав на фізичних чинниках — а отже, на тому, що розбіжностей не уникнути й не змінити. Змінювалися епохи, і вчені досліджували нібито надзвичайно важливі фізичні особливості<sup>2</sup>: будову черепа (френологія), його форму та розмір (краніологія), а нині — гени (генетика).

Дехто наголошував на таких визначальних чинниках, як походження, досвід, виховання або методи навчання. Хай як дивно, завзятим поборником цієї ідеї був Альфред Біне<sup>3</sup> — автор системи IQ тестів. Мабуть, ви гадали, що IQ тест з'явився як підсумкова

перевірка незмінного рівня інтелекту дітей? А от і ні. На початку ХХ століття француз Біне розробив тест, щоб виявити в державних школах Парижа дітей, які не можуть впоратися з навчанням. Відповідно до результатів планувалося підготувати нові освітні програми, які допоможуть таким дітям «підтягнутися». Не заперечуючи індивідуальних особливостей інтелектуального розвитку, Біне вважав, що освіта і практика можуть суттєво вплинути на рівень інтелекту. Розгляньмо цитату з його фундаментальної книжки «Сучасні ідеї про дітей» (Modern Ideas About Children)<sup>4</sup>, де він підсумовує результати роботи із сотнями дітей, яким погано давалося навчання:

Деякі сучасні філософи... стверджують, що інтелект людини — незмінна величина, яку неможливо збільшити. Не можна закривати очі на жорстокий песимізм... Практика, навчання та, найголовніше, систематичність дають змогу покращити увагу, пам'ять, мислення й фактично розумнішати.

Хто ж має рацію? Нині більшість експертів погоджується, що єдиної правильної відповіді немає. Природа чи виховання? Гени чи оточення? Такий підхід — хибний. Усе своє життя, ще від зачаття, людина балансує між двома вимірами. Як зауважив визначний нейробіолог Гілберт Готтліб, коли формується особистість, гени не лише взаємодіють з оточенням, але й неодмінно *потребують* постійного впливу середовища<sup>5</sup>.

Водночас вчені дослідили, що люди мають більше можливостей для безперервного навчання та розвитку мозку, ніж вони могли подумати. Звісно, кожна людина має унікальні спадкові обдарування. Індивіди починають життєвий шлях із різними темпераментами й талантами, та, очевидно, подальший розвиток залежить від досвіду, навчання й особистих старань. Роберт Штернберг — сучасний гуру в дослідженнях інтелекту — писав, що спроможність людини набувати навички і знання залежить «не від наперед визначених здібностей, а від цілеспрямованих зусиль»<sup>6</sup>. Його попередник Біне зазначав: люди, які починають як найрозумніші, зрештою не завжди стають найрозумнішими.

## НАВІЩО ЦЕ ВАМ?

### ДВА СПОСОБИ МИСЛЕННЯ

Одна справа — слухати просторікування вчених; зовсім інша — розуміти, як застосовувати концепції в реальному житті. Моя 20-річна дослідницька практика засвідчила, що *прийняті нами погляди* сильно впливають на наше життя. Визначають, чи вдається нам стати тими, ким хочеться, і досягти успіху у важливих для нас сферах. Як це можливо? Чому якісь уявлення здатні трансформувати нашу психіку і, як наслідок, життя?

Віра в закарбовані вміння й таланти, тобто *фіксоване мислення*, спонукає до постійного самоствердження. Маючи певний інтелект, особисті чесноти й моральні якості, людина змушена безперервно доводити їхній рівень. Якщо ж ви почуваєтеся неповноцінним за цими базовими характеристиками (або так вас сприймають люди) — це нікуди не годиться.

Багатьох із нас навчили такого мислення в дитинстві. Малою я була зациклена на тому, що потрібно бути розумною, але справжнє фіксоване мислення прищепила мені вчителька місис Вілсон у шостому класі. На відміну від Альфреда Біне, вона була переконана, що рівень IQ може розповісти про людину все. Нас розсаджували в класі за рівнем IQ. Лише учням, які показали найкращі результати на тестах, довіряли почесні місії: нести прапор, струшувати крейду з ганчірки для дошки або передавати записки директорів. Суворі методи місис Вілсон спричиняли щонайменше регулярні скарги на «болі в животі» від учнів і формували в нашому класі відповідний спосіб мислення. Усі мали одну мету: здобути репутацію кмітливого, а не пустоголового учня. Яке могло бути задоволення від навчального процесу, коли кожний тест і кожен виклик до дошки означав, що на карту поставлено все твоє існування?

Я зустрічала стількох людей, одержимих самоствердженням, — у школі, на роботі, у стосунках! Будь-яка ситуація змушує їх доводити рівень інтелекту, особистих чеснот чи то силу характеру. Кожну ситуацію оцінюють: *успіх чи провал? Як до мене ставляться — як до розумника чи як до тупака? Приймуть мене чи виженуть? Хто я — переможець чи лузер?*

Але ж наше суспільство справді цінує розум, особисті чесноти й сильний характер! Що ж тоді поганого в розвитку таких якостей? Усе правильно, але...

Існує й інший спосіб мислення: ці якості — не просто карти, які вам дісталися і з якими змушені жити, намагаючись переконати себе та інших, що у ваших руках флеш-рояль, хоч там лише пара десятків. Відповідно до іншого способу мислення стартовий набір карт — відправний пункт розвитку. Людина, яка *вірить у зростання*, переконана, що важливі особисті якості можна розвинути, доклавши зусиль. Люди можуть кардинально відрізнятись, народжуватись з різними талантами, здібностями, захопленнями й темпераментом, але всі здатні змінитися й удосконалитися завдяки старанням і досвіду.

Невже люди з таким підходом упевнені, що кожен може стати ким завгодно, що будь-хто, озброївшись відповідною мотивацією або освітою, стане Айнштайном чи Бетховеном? Ні, але вони вірять, що ніхто не знає справжнього потенціалу людини (і дізнатися не може); що неможливо передбачити, чого можна досягти через роки завзяття, праці й навчання.

Ви знали, що Дарвіна й Толстого в дитинстві вважали посередніми; що один із найвизначніших гравців у гольф Бен Гоган був напрочуд незграбною й недоладною дитиною; що фотограф Сінді Шерман, яка фігурує майже в кожному переліку видатних митців ХХ століття, *провалила* свій перший курс із фотографії; і що дивовижній американській актрисі Джеральдін Пейдж спершу порадили змінити ремесло за браком хисту?

Тепер ви розумієте, що віра в розвиток омріяних якостей породжує потяг до навчання. Навіщо постійно доводити власну цінність, марнуючи час, який можна присвятити вдосконаленню? Навіщо приховувати вади, якщо можна боротися з ними? Навіщо шукати друзів чи партнера, які підвищують вашу самооцінку, якщо насправді вам потрібні ті, хто спонукатиме до саморозвитку? Навіщо обирати випробувані шляхи, втрачаючи можливості набути досвід, який змусить докладати зусиль? Готовність до праці й уміння не відступати, особливо якщо не все складається, лежить в основі способу мислення, націленого

на зростання. Таке мислення допомагає людям розвиватися і в найскладніші періоди життя.

## **ДВА СПОСОБИ МИСЛЕННЯ — ДВА ПОГЛЯДИ НА СВІТ?**

Розберімося, як саме працюють способи мислення. Спробуйте якомога виразніше уявити себе студентом, у якого видався напрочуд невдалий день.

На занятті з важливого й цікавого для вас курсу викладач роздав екзаменаційні роботи за першу половину курсу — і ви отримали С+ (задовільно, за американською системою оцінювання). Ви дуже розчаровані. Увечері, збираючись додому, знаходите на лобовому склі штрафний талон за неналежне паркування. Ви страшенно пригнічені й телефонуєте найкращому другу (подрузі), щоб побідкатися, а той (та) від вас відмахується.

Які думки у вас виникли б? Як би ви почувалися? Що зробили б? На ці запитання люди з фіксованим способом мислення відповідали таке: «Я почувався б покинутим», «Я невдаха», «Я ідіот», «Я лузер», «Я почувався б нікчемою й недотепою — таких нездар годі шукати», «Я відстій». Отже, невдалий день стає для них безпосередньою оцінкою вправності та значущості.

Ось як вони описували власне життя: «Моє життя — жалюгідне», «Яке життя? Хіба це життя?», «Комусь там нагорі я не до вподоби», «Світ наступає на мене», «Хтось замислив мене знищити», «Ніхто мене не любить, усі мене ненавидять», «Життя несправедливе, і всі зусилля марні»; «Життя — лайно, а я дурень. Зі мною ніколи не трапляється нічого хорошого», «Я геть безталанний».

Пригадаймо: хтось помер? Сталася катастрофа? Чи це була просто погана оцінка, штрафний талон і невдала телефонна розмова?

Може, у дослідженні брали участь люди з низькою самооцінкою чи затяті песимісти? Та ні. Коли все складалося добре, вони

почувалися впевненими в собі й життєрадісними, а ще кмітливими та привабливими — точнісінько, як люди, чиє мислення націлене на зростання.

На запитання «Що ви зробили б?» ці учасники відповідали: «Більше не марнував би стільки часу й зусиль на жодне заняття» (тобто не хочу, щоб мене знову хтось оцінював); «Я нічого не зробив би»; «Валявся б у ліжку»; «Напився б»; «З'їв би щось»; «Нагиркав би на першого-ліпшого»; «Схрумав би шоколадку»; «Надувся б і пішов слухати музику»; «Посидів би вдома в туалеті»; «Нарвався б на бійку»; «Поплакав би»; «Розбив би щось»; «А що тут удієш?».

*А що тут удієш?!* Знаєте, вигадуючи ситуацію, я навмисне задала оцінку C+, а не F (незадовільно). Іспит за половину курсу, а не річний. Штрафний талон за паркування, а не побита машина. Від людини «відмахнулися», а не покинули чи зрадили. Нічого трагічного чи непоправного не сталося. Однак фіксований спосіб мислення нав'язав учасникам відчуття повного провалу й безпорадності.

Коли я звернулася з тими самими запитаннями до людей зі способом мислення, націленим на зростання, у них виникли такі думки: треба справді взятися за навчання; буду уважніше паркуватися; мабуть, у мого друга теж видався поганий день; C+ — сигнал, що треба вчитися старанніше, та попереду ще пів семестру, встигну підтягнутися.

Решта відповідала в тому самому дусі — напрям думок ви зрозуміли.

Що вони зробили б? Діяли б чітко.

«Я вирішив би, що до наступного тесту треба серйозно взятися за цей курс (або інакше підійти до вивчення матеріалу). Сплатив би штраф і, спілкуючись наступного разу, з'ясував би непорозуміння з найкращим другом».

«Я розібрався б з помилками в екзаменаційній роботі, постановив би собі покращити результати, сплатив би штраф, зателефонував подрузі й пояснив би, що вчора був трохи засмучений».

«Завзятіше працював би до наступного тестування, поговорив би з викладачем; надалі уважніше паркувався б чи, може,

оскаржив би штраф; ну і спробував би розібратися, що не так з моїм другом».

Хай яким способом мислення ви керувалися б, усе одно будете засмучені. Хто не засмутився б? Погана оцінка, різкість приятеля чи коханого — усе це не привід для веселощів. Ніхто з моїх респондентів не стрибав від радості. Одначе люди зі способом мислення, націленим на зростання, не вішали на себе ярликів і не заламували рук. Вони смутнішали, але були готові до ризиків, викликів і роботи над помилками.

### **У чому новизна?**

Загалом ідея зовсім не нова. Багато приказок закликають ризикувати й бути наполегливими: «Доки не спробуєш, не дізнаєшся»; «За один раз не зітнеш дерева враз» або «Рим не за один день побудували» (до речі, ви знали, що італійці теж так кажуть?). Новизна в тому, що, виявляється, люди з фіксованим способом мислення не згодні з цим. Для них працюють інші правила: «Хто не ризикує, той нічого не втрачає»; «Не вийшло один раз — не вийде ніколи»; «Якщо Рим не за один день побудували, не судилося йому бути». Отже, ризики й зусилля можуть вивести на поверхню слабкості й показати, що завдання вам не до снаги. Іноді просто в голові не вкладається, наскільки люди з фіксованим способом мислення не вірять у зусилля.

Ще одне відкриття: уявлення людей про ризики й зусилля проростають зі способу мислення. І це не просто деякі люди розуміють роль викликів і зусиль — наші дослідження засвідчили, що це вміння безпосередньо пов'язане зі способом мислення, націленим на зростання. Навчаючи способу мислення, що визнає перспективи розвитку, ми ніяк не можемо оминати теми викликів і зусиль. Так само це не просто деякі люди не люблять складних завдань і праці. Якщо тимчасово «заразити» когось фіксованим способом мислення, зацикленим на незмінних людських якостях, «хворий» відразу почне боятися викликів і буде недооцінювати зусилля.

На полицях книгарень часто трапляються книжки з манливими назвами на зразок «Десять таємниць найуспішніших людей світу». У них справді знайдеться чимало корисних підказок. Та зазвичай вони пропонують перелік не пов'язаних між собою орієнтирів: «Більше ризикуй!» або «Повір у себе!». Вам лишається захоплюватися людьми, здатними на таке, але як узгодити всі поради, як вам досягти подібного у власному житті? Дарма що ви надихнулися на кілька днів — таємниці найуспішніших людей світу лишаються нерозгаданими!

Натомість, розібравшись із двома способами мислення, ви збагнете, що з чого випливає. Ви зрозумієте, як віра в закарбовані якості створює ланцюг переконань і вчинків та як віра у розвиток умінь створює зовсім інший ланцюг і відкриває людині новий, зовсім відмінний шлях. Психологи називають відповідний ефект *aha!*-моментом. Навчаючи й спрямовуючи людей на зростання, я переконалася в дієвості нового способу мислення. До того ж я постійно отримую листи від вдячних читачів.

У листах люди зізнаються: «Читаючи вашу статтю, я не могла стримати вигуків: “Це все про мене, все про мене!”». Вони розуміють, що все взаємопов'язане: «Ваша стаття просто приголомшлива. Мені здалося, що я розгадав головну таємницю Всесвіту!». Вони відчують, як перелаштовується спосіб мислення: «Я пережив якусь власну революцію — чудове відчуття, мушу сказати». Їм удається застосовувати новий підхід на практиці, змінюючи своє життя й життя інших: «Ваші поради допомогли мені переінакшити роботу з дітьми й подивитися на освіту іншими очима» або «Думаю, ви маєте знати, що ваші видатні дослідження вплинули на життя сотень студентів — у плані особистого розвитку та практичних результатів».

### **САМОАНАЛІЗ: ХТО ВМІЄ АДЕКВАТНО ОЦІНЮВАТИ ВЛАСНІ МОЖЛИВОСТІ Й МЕЖІ**

Може, люди зі способом мислення, націленим на зростання, і не вважають себе Айнштайнами чи Бетховенами, та чи схильні вони переоцінювати власні можливості й хапатися за те, що їм

не до снаги? Дослідження свідчать, що люди взагалі не спроможні належно оцінювати власні можливості<sup>8</sup>. Якось ми з колегами замислили перевірити, хто має до цього найбільшу схильність<sup>9</sup>. Як очікувалося, учасники дослідження переважно недооцінювали власні здібності та результати, яких самі ж досягали. *Прикметно, що помилялися здебільшого учасники з фіксованим способом мислення.* Відповіді людей зі способом мислення, націленим на зростання, виявилися напрочуд точними.

Та це й не дивно, коли трохи поміркувати. Якщо ви вірите у власний саморозвиток так само, як і люди, націлені на зростання, тоді ви готові прийняти правдиву — нехай і невтішну — інформацію про ваші теперішні можливості. До того ж, якщо ви прагнете навчатися — так само, як ці люди, вам належить об'єктивно оцінити свої нинішні можливості, адже це сприятиме плідним результатам. Водночас, якщо сприймати будь-який випадок як добру чи погану новину про ваші дорогоцінні здібності (як це роблять люди з фіксованим способом мислення), викривлень не уникнути. Деякі результати перебільшують, інші применшують, і врешті-решт людина з подивом виявляє, що зовсім не знає себе.

Говард Гарднер у книжці «Видатні уми» (Extraordinary Minds) дійшов висновку, що здібні люди наділені «особливим талантом — визначати власні сильні та слабкі сторони»<sup>10</sup>. Судячи з усього, люди зі способом мислення, націленим на зростання, теж мають такий талант.

## МАЙБУТНЯ КОРИСТЬ

Ще один особливий талант виняткових людей — обертати життєві невдачі на майбутні успіхи. Дослідники творчих здібностей погоджуються з цим. Більшість учасників опитування, проведеного серед 143 фахівців, зробила спільний висновок, що такий хист — головна передумова творчих здобутків<sup>11</sup>. Ішлося про наполегливість і життестійкість, сформовані завдяки націленому на зростання мисленню.

У вас може постати запитання: *як одне судження зумовлює тільки всього — любов до викликів, віру в зусилля, стійкість до життєвих*

*негараздів і кращі (більш творчі!) успіхи?* Із наступних розділів ви дізнаєтеся, чому так відбувається: як способи мислення визначають, чого люди прагнуть і що вважають успіхом; як змінюється сприйняття провалу, його значення й наслідки; як люди вчаться інакше ставитися до зусиль. Ви зрозумієте, як спрацьовують різні способи мислення в навчанні, спорті, на роботі й у стосунках. Розберетеся з власним життям: звідки «ноги ростуть» і як змінитися.

## ПОПРАЦЮЙМО НАД МИСЛЕННЯМ

Який спосіб мислення маєте ви?<sup>12</sup> Розгляньте запропоновані тези про інтелект. Прочитайте кожну й подумайте, чи згодні ви з нею:

1. Інтелект — основна характеристика людини, змінити яку фактично неможливо.
2. Можна вивчати щось нове, але рівня інтелекту не змінити.
3. Хай який інтелект людина мала б, вона здатна вдосконалюватися.
4. Людина завжди може істотно змінити рівень інтелекту.

Тези 1 і 2 відображають фіксований спосіб мислення. Тези 3 і 4 — мислення, націлене на зростання. З якими тезами ви більше погоджуєтеся? Можливо, у вас змішаний спосіб мислення, але більшість людей таки схиляється до якогось одного.

Мабуть, ви маєте судження й стосовно інших умінь. Замініть у тезах слово «інтелект» на «артистичні здібності», «хист до спорту» або «ділову спритність». Що виходить?

Теорію можна застосовувати не тільки до умінь, а й до особистих якостей. Розгляньте наступні тези про особистість і характер. Подумайте, чи з кожною ви згодні.

1. Я така людина — нічого не вдієш.
2. Хай яка людина, завжди можна суттєво змінитися.
3. Можна щось робити інакше, але основних рис характеру не змінити.
4. Завжди можна змінити основні особисті риси.

Цього разу тези 1 і 3 відображають фіксований спосіб мислення, а тези 2 і 4 — мислення, націлене на зростання. З якими ви більше погоджуєтесь?

Отримали інший результат, ніж у тесті про інтелект? Трапляється й так. Ваш спосіб мислення про інтелект спрацьовує у випадках, коли треба використовувати розумові здібності.

Спосіб мислення про характер спрацьовує у випадках, коли важливу роль відіграють особисті якості — наскільки ви надійна, готова до поступок, турботлива або товариська людина. Фіксоване мислення змушує хвилюватися про те, що подумують про вас інші; мислення, націлене на зростання, — про те, як удосконалитися.

Поміркуйте про різні способи мислення за такими підказками:

- Маєте знайомих, зациклених на фіксованому способі мислення? Пригадайте, як хтось із них самостверджується й болісно реагує на свої ляпи й хиби. Чи доводилося вам дивуватися таким людям? (Чи, може, ви така людина?) Тепер ви розумієте, у чому річ.
- Маєте знайомих, які застосовують спосіб мислення, націлений на зростання, — тобто вірять, що особисті якості можна розвивати? Пригадайте, як хтось із них реагує на перешкоди, як докладає зусиль. Що вам хотілося б змінити в собі або над чим попрацювати?
- Тепер уявіть, що ви замислили вивчити нову мову й записалися на курси. Після кількох занять викладач викликає вас і ставить запитання, на які треба відповідати перед усією групою.

Розгляньте цю ситуацію з погляду фіксованого способу мислення. Перевіряють ваші здібності. Ви відчуваєте на собі численні погляди? Ви шукаєте схвалення в очах викладача? Ви напружені? Ваше ego наїжачилося. Які ще думки й відчуття у вас виникають?

А тепер уявіть себе людиною зі способом мислення, націленим на зростання. Ви тільки починаєте вчити мову — інакше чого б вам записуватися на курси. Ви прийшли вчитися. Викладач — людина, яка веде вас до мети. Жодної напруженості, ви розслабляєтеся й відчуваєте, що готові сприймати нові знання.

Висновок: ви можете змінити своє мислення.