

Aktualizované a rozšířené vydání

NASTAVENÍ MYSLI

Carol Dwecková

Světový i český
BESTSELLER



**Nová psychologie úspěchu
aneb naučte se využít svůj potenciál**

Překlad originálu Mindset: The New Psychology of Success

Jan Melvil
publishing

NASTAVENÍ MYSLI

Nová psychologie úspěchu aneb naučte se využít svůj potenciál

Carol Dwecková

Copyright © 2006, 2016 by Carol S. Dweck, Ph.D. All rights reserved.
This translation published by arrangement with Random House,
a division of Random House LLC.

Podle anglického originálu *Mindset: The New Psychology of Success* vydalo v edici *Žádná velká věda* nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2017. Žádná část této knihy nesmí být nijak použita či reprodukována bez písemného svolení, s výjimkou případů krátkých citací jako součásti kritických článků a recenzí.

Překlad Jan Melvil, Kateřina Ešnerová
Odpovědná redaktorka Vendula Kůrková
Redakční spolupráce Tomáš Baránek, Gabriela Otteová, Vít Šebor
Sazba a grafická úprava David Dvořák
Jazyková korektura Vilém Kmuníček
Obálka Tomáš Štoviček

Tisk a vazba PBtisk, a. s., Příbram
Vydání druhé, aktualizované
Jan Melvil Publishing, 2017
melvil.cz
mitvsehotovo.cz

Chyby a připomínky: melvil.cz/erratum
Pochvaly a recenze: melvil.cz/kniha-nastaveni-mysli nebo libisemi@melvil.cz
Diskutujte o knize s hashtagem #nastavenimysli

Vyšla také elektronicky i jako audiokniha.

ISBN 978-80-7555-032-3

OBSAH

Úvod	9
1 / NASTAVENÍ MYSLI	11
Proč jsou lidé různí?	12
Co to všechno znamená pro vás? Dvojí nastavení mysli	14
Dvojí nastavení mysli	16
Takže co je na tom nového?	18
Pochopení sebe sama: kdo přesně zná své přednosti a svá omezení?	19
Co se nabízí	20
2 / PODSTATA NASTAVENÍ MYSLI	24
Je podstatou úspěchu učení, nebo dokazování vlastní chytrosti?	25
Nastavení mysli mění význam selhání	41
Nastavení mysli mění význam úsilí	48
Otázky a odpovědi	54
3 / PRAVDA O SCHOPNOSTECH A ÚSPĚCHU	64
Nastavení mysli a školní výsledky	66
Jsou umělecké schopnosti nadání?	76
Nebezpečí chvály a pozitivních nálepek	80
Negativní nálepky, a jak fungují	84

4 / SPORT: NASTAVENÍ MYSLI VÍTĚZŮ	92
Pojem přirozený talent	94
Charakter	101
Co je úspěch?	109
Co je neúspěch?	110
Převzetí odpovědnosti za úspěch	111
Co znamená být hvězdou?	114
Naslouchání nastavení mysli	116
5 / BYZNYS: NASTAVENÍ MYSLI A SCHOPNOST VĚST	120
Enron a talentové nastavení mysli	120
Organizace, které rostou	122
Studie nastavení mysli a manažerského rozhodování	123
Schopnost vést a fixní myšlení	124
Lídři s fixním nastavením mysli v akci	127
Lídři s růstovým nastavením mysli v akci	138
Studie skupinových procesů	147
Skupinové versus společné myšlení	148
Na pracovní trh vstupuje chválená generace	151
Je člověk vyjednávačem od narození, nebo se jím stává?	152
Firemní vzdělávání: je člověk manažerem od narození, nebo se jím stává?	154
Je člověk lídrem od narození, nebo se jím stává?	156
6 / VZTAHY: KDYŽ MYŠLENÍ (NE)POTKÁVÁ LÁSKU	162
Vztahy jsou různé	165
Nastavení mysli zamilovaných	166
Čtení myšlenek	168
Shoda na všem	169
Všichni jsou nýmandi	172
Chyby má každý	173
Je možné <i>toto</i> manželství zachránit?	174
Partner jako nepřítel	175
Soutěž: kdo je nejlepší?	177

Vývoj ve vztazích	178
Přátelství	179
Ostych	182
Tyrani a oběti: pomsta v jiné podobě	184
7 / RODIČE, UČITELÉ A TRENÉŘI: ODKUD SE BEROU	
NASTAVENÍ MYSLI?	192
Rodiče (a učitelé): poselství o úspěchu a neúspěchu	194
Poselství o procesu a růstu	196
Ujišťování dětí	199
Konstruktivní kritika: ještě k poselstvím o neúspěchu	202
Děti poselství předávají dál	206
Není disciplína formou učení?	207
Nastavení mysli může být otázkou života a smrti	208
Chtít to nejlepší tím nejhorsším způsobem	209
„Máme tě rádi – za našich podmínek“	209
Ideály	211
Učitelé (a rodiče): jak být skvělý učitel (nebo rodič)?	213
Trenéři: vítězství prostřednictvím myšlení	222
Svatý grál: žádné chyby	224
Trenér do nepohody	226
Svatý grál: maximální příprava a maximální úsilí	227
Rovné zacházení	227
Příprava hráčů na život	228
Falešné růstové nastavení mysli	231
Co růstové nastavení mysli je a co není	232
Jak dosáhnout (skutečného) růstového nastavení mysli?	235
Jak předat růstové nastavení mysli ostatním?	236
Naše dědictví	239
8 / ZMĚNA NASTAVENÍ MYSLI	
Podstata změny	241
Lekce myšlení	244
Seminář nastavení mysli	247

Mozkologie	250
Ještě něco o změně	252
Jak se otevřít růstu	255
Lidé, kteří se změnit nechtějí	259
Změna nastavení mysli u dítěte	262
Nastavení mysli a silná vůle	267
Jak ve změně vytrvat	271
Cesta ke (skutečnému) růstovému nastavení mysli	273
Cesta k růstovému nastavení mysli – 1. krok	273
Cesta k růstovému nastavení mysli – 2. krok	274
Cesta k růstovému nastavení mysli – 3. krok	276
Cesta k růstovému nastavení mysli – 4. krok	279
Učit se a po máhat v učení	282
Cesta před námi	284
Poznámky	285
Doporučené knihy	305
Rejstřík	307
O autorce	320

ÚVOD

Jednoho dne za mnou mí studenti přišli s návrhem, abych se konečně zastavila a napsala tuto knihu. Přáli si, aby z mého výzkumu mohli těžit i jiní lidé a zlepšit tak své životy. Vlastně jsem to chtěla udělat už dávno, ovšem až nyní se kniha stala prioritou číslo jedna.

Moje práce se hlásí k tradičnímu psychologickému východisku, které poukazuje na sílu lidského přesvědčení. Ať už si svých přesvědčení jsme, či nejsme vědomi, silně ovlivňují to, co chceme, a zda to nakonec doopravdy získáme. V rámci tohoto východiska lze také ukázat, jak velký dopad může mít změna i těch nejprostších přesvědčení.

V této knize se dozvíte, jak jednoduché přesvědčení o vás samotných (které jsme odhalili během našeho výzkumu) řídí velkou část vašeho života – vlastně prostupuje *každou* jeho část. Z tohoto „nastavení mysli“ pak vychází velká část toho, co považujete za svou osobnost – a také velká část toho, co vám brání využít vlastní potenciál.

Žádná kniha však doposud toto nastavení mysli nevysvětlila a neukázala, jak je využít. Rázem pochopíte velké osobnosti (vědy a umění, sportu i podnikání) i ty, kteří jimi mohli být. Porozumíte svému partnerovi, svému šéfovi, přátelům a dětem. Poznáte, jak svůj potenciál – a potenciál svých dětí – uvolnit.

Je mi ctí, že se s vámi o své poznatky mohu podělit. Kromě vyprávění o účastnících výzkumu obsahuje každá kapitola příběhy

převzaté z titulních stránek novin i z mého vlastního života a zkušeností, takže uvidíte nastavení mysli v praxi. (Ve většině případů jsem jména a osobní údaje změnila z důvodu zachování anonymity, v některých případech jsem příběhy několika lidí zhustila do jednoho, abych věc jasněji vysvětlila. Řadu rozhovorů jsem rekonstruovala z paměti a přepsala je, jak nejlépe jsem uměla.)

Na konci každé kapitoly a v celé poslední kapitole vám ukážu, jak se ze všech situací poučit – jak rozpoznat nastavení mysli řídící váš život, jak pochopit jeho fungování a jak je změnit.

Malá poznámka k použitému jazyku a gramatice. Umím ji a mám ji ráda, ale v této knize jsem se jí vždy neřídila. Udělala jsem to kvůli neformálnosti a bezprostřednosti a doufám, že mi puntičkáři odpustí.

Ráda bych využila příležitosti a poděkovala všem, kdo můj výzkum a vznik této knihy umožnili. Díky studentům mi vědecká kariéra přináší jen radost. Snad se ode mě něco naučili, stejně jako já jsem se něco dozvěděla od nich. Chtěla bych také poděkovat organizacím podporujícím náš výzkum: William T. Grant Foundation a National Science Foundation, Ministerstvu školství Spojených států, Národnímu institutu duševního zdraví, Národnímu institutu dětského zdraví a lidského rozvoje, nadaci Spencer Foundation a nadaci Raikes Foundation.

Lidé z nakladatelství Random House byli ten nejpodnětnější tým, jaký jsem si mohla přát: Webster Younce, Daniel Menaker, Tom Perry a především Caroline Suttonová a Jennifer Hersheyová, moje redaktorky. Vaše nadšení z knihy a skvělé návrhy pro mě hodně znamenaly. Děkuji svému vynikajícímu agentovi Gilesi Andersonovi a Heidi Grantové za to, že mě s ním spojila.

Děkuji všem, kdo mi poskytli informace a zpětnou vazbu, ale zejména děkuji za obsáhlé a podnětné připomínky Polly Shulmanové, Richardu Dweckovi a Maryann Peshkinové. Na závěr děkuji svému muži Davidovi za lásku a nadšení, jež mému životu dávají další rozměr. Jeho podpora během tohoto projektu byla výjimečná.

Moje práce se zabývá růstem a umožnila mi podpořit můj vlastní růst. Věřím, že stejně poslouží i vám.



NASTAVENÍ MYSLI

Když jsem ještě jako mladá vědkyně začínala, stalo se něco, co změnilo můj život. Byla jsem posedlá touhou pochopit, jak se lidé vyrovnávají s neúspěchy, a rozhodla jsem se proto sledovat žáky, jak zápasí s náročnými problémy. Vzala jsem děti vždy po jednom do třídy, snažila se, aby se cítily dobře, a nechala je řešit několik hádanek. První byly poměrně jednoduché, ovšem ty další už byly těžké. Zatímco žáci brblali, potili se a mořili s úkoly, pozorovala jsem jejich strategie a zjišťovala, co si myslí a jak se cítí. Očekávala jsem rozdíly ve způsobech, jak se jednotliví žáci s problémy vypořádají, byla jsem však svědkem něco nečekaného.

Jeden desetiletý chlapec si přitáhl židli, zamnul ruce, mlaskl a vykřikl: „Miluju výzvy!“ Další chlapec potíci se nad hádankami se spokojeným výrazem vzhlédl a vážným hlasem pronesl: „Víte, *doufal jsem*, že to bude poučné!“ Nedařilo se jim, a přesto si nezoufali.

Co se to s nimi stalo? říkala jsem si. Vždycky jsem si myslela, že s neúspěchem se buď vyrovnáte, nebo ne. Nikdy mě nenapadlo, že by někdo mohl neúspěch milovat. Byly to mimozemšťani, nebo tyto děti objevily něco úžasného?

Každý má svůj vzor, někoho, kdo mu v kritickém okamžiku života ukáže cestu. Tyto děti byly mým vzorem. Zjevně věděly něco, co já ne, a byla jsem odhodlaná na to přijít – pochopit nastavení mysli, které dokáže neúspěch proměnit v dar.

Co věděly? Věděly, že lidské vlastnosti, například intelektuální dovednosti, lze rozvíjet díky úsilí. A právě to dělaly – stávaly se chytřejšími. Nejen že je neúspěch neodradil, je ani nenapadlo, že se jim nedaří. Myslely si, že se něco učí.

Já jsem byla naopak přesvědčená, že lidské vlastnosti jsou jednou provždy dané. Člověk je buď chytrý, nebo ne, a neúspěch znamená, že chytrý není – jednoduché. Umíte-li dosahovat úspěchů a vyhýbat se neúspěchům za každou cenu, můžete chytrými zůstat. Úsilí, omyly a vytrvalost do mé představy prostě nezapadaly.

Otázka, zda je možné lidské vlastnosti kultivovat, nebo jsou jednou provždy dané, je stará a názory lidí se různí. Nová otázka je, co pro vás zastávání jednoho či druhého názoru znamená: jaké jsou důsledky víry, že svou inteligenci či osobnost můžete rozvíjet, ve srovnání s důsledky přesvědčení, že jde o dané, hluboce zakořeněné vlastnosti? Podívejme se nejprve na letitou a vášnivou debatu o lidské přirozenosti a pak se vraťme k otázce, co tyto názory znamenají pro vás.

PROČ JSOU LIDÉ RŮZNÍ?

Lidé se od sebe už odedávna lišili způsobem myšlení, jednání a také se každému z nich jinak dařilo. Dalo se čekat, že někdo přijde s otázkou, proč jsou lidé různí – proč jsou někteří chytřejší nebo morálnější – a zda existuje nějaký rys, který je pro tyto vlastnosti trvale předurčuje. Na obou stranách názorové barikády stály řady odborníků. Někteří tvrdili, že tyto vlastnosti mají silný fyzický základ, a proto jsou nevyhnutelné a neměnné. V průběhu věku k domněle rozlišujícím fyzickým rysům patřily výstupky na lebce (podle frenologie) nebo velikost a tvar lebky (podle kraniologie) a dnes se k nim řadí geny.

Jiní poukazovali na velké individuální rozdíly v původu, zkušenostech, vzdělávání nebo způsobech učení. Možná vás překvapí, že velkým zastáncem tohoto pohledu byl Alfred Binet, autor testu IQ. Neměl test IQ vyjadřovat právě danou a neměnnou dětskou inteligenci? Vlastně ne. Francouz Binet působící na počátku dvacátého století v Paříži jej navrhl pro vyhledávání dětí, jimž nesvědčily pařížské veřejné školy, *za účelem vytvoření nových vzdělávacích programů, které by tyto děti znovu vrátily do hry*. Binet sice nepopíral jednotlivé rozdíly v intelektu dětí, věřil ale, že vzděláváním a praxí lze inteligenci zásadně změnit. Následuje citát z jedné z jeho významných knih, *Modern Ideas About Children* (Moderní představy o dětech), v níž shrnuje svou práci se stovkami dětí s poruchami učení:

Několik moderních filozofů (...) tvrdí, že inteligence jednotlivce je daná a nelze ji zvýšit. Proti tomuto brutálnímu pesimismu musíme protestovat a reagovat na něj. (...) Praxí, vzděláváním a především metodičností můžeme zlepšit svou pozornost, paměť i úsudek, a stát se tak inteligentnějšími, než jsme byli předtím.

Kdo má pravdu? Dnes se většina odborníků shodne na tom, že nelze odpovědět stylem „buď to, nebo ono“. Nejde o přírodu, *nebo* výchovu; geny, *nebo* prostředí. Obojí se již od okamžiku početí navzájem ovlivňuje. Geny a prostředí nejenže během našeho vývoje spolupracují, geny dokonce (podle předního neurologa Gilberta Gottlieba) ke správnému fungování vyžadují informace z daného prostředí.

Vědci zároveň zjišťují, že lidé mají větší kapacitu pro celoživotní učení a rozvoj mozku, než si kdy mysleli. Každý člověk má samozřejmě jedinečnou genetickou výbavu. Zpočátku mohou mít lidé různé povahy a schopnosti, ukazuje se však, že postupně je ovlivňuje zkušenost, vzdělávání a osobní úsilí. Robert Sternberg, současný guru v oblasti inteligence, píše, že hlavním faktorem ovlivňujícím dosažení jisté odbornosti „není nějaká předem

daná schopnost, ale cílevědomá aktivita“. Neboli, jak zjistil už jeho předchůdce Binet, nakonec nebývají nejchytřejší ti, kdo byli nejchytřejší na začátku.

CO TO VŠECHNO ZNAMENÁ PRO VÁS? DVOJÍ NASTAVENÍ MYSLI

Jedna věc jsou vědátoři chrlící své názory na vědecké problémy, druhá věc je pochopit, jak se tyto názory týkají vašeho života. Můj výzkum již dvacet let dokazuje, že *přesvědčení, které si osvojíte*, silně ovlivňuje způsob vašeho života. Může rozhodnout, zda se stanete tím, kým chcete být, a zda dosáhnete toho, na čem vám záleží. Jak se to stane? Jak může mít prosté přesvědčení sílu změnit vaši mentalitu a následně i život?

Víra, že vaše vlastnosti jsou jednou provždy dané – *fixní nastavení mysli* –, vede k naléhavé potřebě neustále si něco dokazovat. Máte-li dánu jen určitou inteligenci, určitou osobnost a určitý morální profil, pak byste se měli hodně otáčet při dokazování, že je toho všeho právě akorát. Budete-li mít pocit, že v těchto základních charakteristikách zaostáváte, nedopadne to dobře.

Někteří z nás byli k tomuto nastavení mysli vychováni od útlého věku. Už jako dítě jsem se soustředila na to, abych byla chytrá, fixní nastavení mysli mi totiž vtiskla už paní Wilsonová, moje učitelka v šesté třídě. Na rozdíl od Alfreda Bineta se domnívala, že IQ vypovídá o lidech vše. Ve třídě nás rozesadila podle hodnoty našeho IQ a jen žákům s nejvyšším IQ věřila natolik, aby mohli nosit vlajku, ždímat houbu nebo zapisovat vzkazy pro pana ředitele. Kromě toho, že nás kvůli jejímu kritickému přístupu každý den bolelo břicho, jsme se naučili nastavení mysli vedoucímu všechny ve třídě k jedinému cíli – vypadat chytré a nepůsobit hloupě. Koho by zajímalo nebo bavilo učení, když bylo u každého testu nebo vyvolání k tabuli v sázce celé naše bytí?

Lidí kladoucích si ten náročný cíl, osvědčit se – ve třídě, v kariéře a ve vztazích – jsem viděla mnoho. Každá situace vyžaduje

potvrzení jejich inteligence, osobnosti nebo charakteru. Každá situace se hodnotí: *Uspěji, nebo ne? Budu vypadat chytře, nebo hloupě? Přijmou mě, nebo mě odmítnou? Budu se cítit jako vítěz, nebo jako poražený?*

Neoceňuje snad naše společnost inteligenci, osobnost a charakter? Není normální tyto vlastnosti chtít? Ano, ale...

Existuje ještě jedno nastavení myslí, podle něhož tyto vlastnosti nejsou jednoduše karty, které vám rozdali a s nimiž musíte hrát a neustále se snažit přesvědčit sebe i ostatní, že máte královskou postupku, i když se ve skutečnosti obáváte, že jsou to jen dvě desítky. Podle tohoto způsobu myšlení jsou rozdané karty jen výchozím bodem pro váš rozvoj. Růstové nastavení myslí totiž vychází z přesvědčení, že své základní vlastnosti můžete vlastním úsilím kultivovat. Přestože se lidé mohou všemožně lišit (svými výchozími talenty a schopnostmi, zájmy nebo temperamenty), každý se může díky úsilí a zkušenostem změnit.

Věří lidé s tímto nastavením myslí, že kdokoli dokáže cokoli? Že každý se správnou motivací či vzděláním se může stát Einsteinem nebo Beethovenem? Ne, jsou však přesvědčeni, že skutečný potenciál člověka je neznámý (a nepoznatelný) a že nelze předvídat, co můžete po letech zaujetí, dřiny a tréninku dokázat.

Věděli jste, že Darwin a Tolstoj byli považováni za obyčejné děti? Že Ben Hogan, jeden z nejlepších hráčů golfu všech dob, byl jako dítě naprosto nekoordinovaný a neohrabaný? Že fotografa Cindy Shermanová, jež se umísťuje prakticky na všech seznamech nejvýznamnějších umělců dvacátého století, svůj první kurz fotografie *nedokončila*? Že Geraldine Pageové, jedné z největších amerických hereček, radili, aby hraní nechala pro nedostatek talentu?

To dokazuje, jak může přesvědčení, že vzácné vlastnosti lze rozvíjet, podnítit nadšení k učení. Proč ztrácet čas neustálým dokazováním toho, jak jste skvělí, když můžete být ještě lepší? Proč skrývat nedostatky, místo abyste je překonávali? Proč hledat přátele či partnery, kteří budou jen podpírat vaše sebevědomí, namísto takových, kteří vás budou vybízet k rozvíjení se? A proč hledat jen ověřené postupy, a nikoli zkušenosti, jež vás přinutí využít své

schopnosti? Vášněn využívat vlastní schopnosti a vytrvalost i tehdy (nebo především tehdy), když to nejde, je charakteristickým rysem růstového nastavení mysli. Právě to umožňuje lidem prospívat i v nejproblematičtějších obdobích života.

DVOJÍ NASTAVENÍ MYSLI

Chcete-li lépe pochopit, jak tato různá nastavení mysli fungují, co nejživěji si představte, že jste mladí a máte opravdu špatný den:

Jdete na hodinu, která je pro vás opravdu důležitá a kam chodíte rádi. Profesor třídy vrátí čtvrtletní písemky. Dostanete 3+. Jste hodně zklamaní. Večer cestou domů zjistíte, že jste dostali pokutu za parkování. Skutečně frustrovaní zavoláte nejlepšímu kamarádovi, abyste si mu postěžovali, ale tak trochu vás odbude.

Co byste si mysleli? Jak byste se cítili? Co byste udělali?

Když jsem se zeptala lidí s fixním nastavením mysli, řekli: „Cítila bych se odmítnutá.“ „Jsem naprostý nýmand.“ „Jsem idiot.“ „Jsem smolařka.“ „Cítil bych se bezcenně a hloupě, všichni jsou lepší než já.“ „Jsem nula.“ Jinými slovy by to, co se stalo, chápali jako přímý důkaz svých schopností a své hodnoty.

O svém životě by si mysleli tohle: „Můj život je tristní.“ „Nemám žádný život.“ „Někdo nahoře mě nemá rád.“ „Svět se proti mně spikl.“ „Někdo se mě snaží zničit.“ „Nikdo mě nemiluje, všichni mě nenávidí.“ „Život není fér a všechny snahy jsou k ničemu.“ „Život stojí za houby. Jsem pitomec. Mě nikdy nic dobrého nepotká.“ „Jsem největší smolařka na světě.“

Nezlobte se na mě, ale umřel snad někdo nebo se něco nenávratně zničilo, nebo jde jen o známku, pokutu a nevydařený telefonát?

Jsou to pouze lidi s nízkou sebeúctou? Nebo hráči s kartami pesimistů? Ne. Když se nemusejí vyrovnávat s neúspěchem, cítí

se stejně cenní a optimističtí jako lidé s růstovým nastavením mysli.

Jak by se tedy se situací vyrovnali lidé s fixním myšlením? „Už bych se nesnažil věnovat tolik času a úsilí tomu, abych uspěl.“ (Jinými slovy, nikomu bych nedovolil, aby mě zase hodnotil.) „Nedělala bych nic.“ „Zůstal bych v posteli.“ „Opila bych se.“ „Najedl bych se.“ „Kdybych mohla, na někoho bych zaječela.“ „Dala bych si čokoládu.“ „Poslouchala bych hudbu a trucovala.“ „Zavřel bych se do komory.“ „S někým bych se pohádala.“ „Brečel bych.“ „Něco bych rozbila.“ „Co se dá dělat?“

Co se dá dělat! Když jsem tuto historku psala, záměrně jsem použila známku 3+, a ne pětku. A šlo o čtvrtletí, ne o konec pololetí. Byla tam pokuta za parkování, ne autonehoda. A dotyčného odbyli, ne definitivně odmítli. Nestalo se nic katastrofálního ani nevratného. Přesto z toho fixní myšlení dokázalo vytvořit pocit naprostého selhání a paralýzy.

Když jsem stejný příběh předložila lidem s růstovým myšlením, napadaly je následující věci:

„Musím se víc snažit v hodině, dávat pozor při parkování a zajímat se, proč měl kamarád špatný den.“

„Známka 3+ znamená, že se musím v hodině o dost víc snažit, ale na zlepšení mám ještě zbytek pololetí.“

I ostatní odpovědi zněly podobně, ale asi už máte představu. A jak by se s tou situací vyrovnali? Přímou.

„Nejdřív bych si řekl, že se na další písemku budu víc učit (nebo se budu učit jinak), zaplatil bych pokutu a s nejlepším kamarádem bych to vyřešil při nejbližší příležitosti.“

„Podívala bych se, co jsem měla v testu špatně, a předsevzala si, že se zlepším, zaplatila bych pokutu a kamarádce bych zavolala, že jsem ten den byla našťavaná.“

„Na další písemku bych se pilně učil, promluvil bych si s učitelem, při parkování bych byl opatrnější nebo proti pokutě protestoval, a zjistil bych, co se kamarádovi stalo.“

Člověk nemusí mít jedno nebo druhé nastavení mysli, aby se našťaval. Koho by to taky nenašťvalo? Špatná známka nebo

odmítnutí kamarádem či milovanou osobou – to nejsou veselé události. Nikdo z nich neskáče radostí. Přesto se lidé s růstovým nastavením nepřestávali snažit a nevzdávali to. I když byli zdeptaní, byli připraveni riskovat, čelit výzvám a dále na nich pracovat.

TAKŽE CO JE NA TOM NOVÉHO?

Je to tak novátorská myšlenka? Existuje spousta rčení o významu riskování a síle vytrvalosti, třeba „Kdo nic neriskuje, nic nezíská“ nebo „Když neuspěješ napoprvé, zkus to znovu“ nebo „Ani Řím nebyl postaven za den“. (Mimochodem, potěšilo mě, že stejné rčení mají i Italové.) Lidé s fixním nastavením myslí by s tím nesouhlasili. Podle nich „Kdo neriskuje, nic neztratí“, „Když neuspěješ napoprvé, nejspíš na to nemáš“ a „Pokud Řím nebyl postaven za den, nejspíš neměl existovat“. Jinými slovy riskování a úsilí jsou schopné odhalit vaše nedostatky a ukázat, že jste úkolu nemohli dostat. Je překvapivé vidět, jak moc lidé s fixním myšlením v úsilí nevěří.

Nové je také to, že představy lidí o riskování a úsilí vycházejí ze základního nastavení jejich mysli. Neplatí, že význam překonávání sebe sama a důležitost úsilí si uvědomí náhodou. Náš výzkum ukázal, že tento postoj z růstového nastavení jejich mysli *přímo vychází*. Když lidi naučíme růstovému myšlení zaměřenému na rozvoj, tyto názory na výzvy a úsilí přijdou samy. Podobně neplatí, že někteří lidé nemají rádi výzvy a úsilí také jen náhodou. Když lidi (dočasně) naučíme fixnímu myšlení zaměřenému na jednu dané rysy, z výzev rychle dostanou strach a úsilí pro ně ztratí na hodnotě.

V regálech knihkupectví často vidíme natěsnané knihy s názvy jako *Deset tajemství nejúspěšnějších lidí na světě*, a tyto knihy skutečně mohou obsahovat mnoho užitečných tipů. Obvykle však jde jen o seznam nesouvisejících vodítek, například „Víc riskujte!“ nebo „Věřte si!“. Po jejich přečtení budete obdivovat ty, kdo to dokážou, nebude vám ale jasné, jak to dělají ani jak tohoto stavu také dosáhnout. Na několik dní vás ti nejúspěšnější lidé na světě sice inspirují, svá tajemství si ale stále nechávají pro sebe.

Pochopíte-li ale fixní a růstové nastavení mysli, začnete lépe rozumět tomu, jak jedno vede k druhému – jak přesvědčení o danosti a neměnnosti vašich vlastností vede k řadě myšlenek a kroků a jak víra v možnost kultivace vlastností vede k řadě jiných myšlenek a kroků, jež vás zavedou úplně jinam. Psychologové tomu říkají *aha* efekt. Pozorovala jsem ho nejen v rámci svého výzkumu, kde lidi učíme novému nastavení mysli, ale dostávám také dopisy od těch, kteří četli mou práci.

Poznávají se v ní: „Když jsem četl váš článek, pořád dokola jsem si říkal: ‚Tohle jsem já, tohle jsem já!‘“ Vidí souvislosti: „Váš článek mi vzal úplně dech. Měla jsem pocit, že jsem objevila tajemství vesmíru!“ Mají pocit, že se mění nastavení jejich mysli: „Rozhodně vám mohu oznámit, že v mé vlastní mysli probíhá jakási revoluce, což je vzrušující pocit.“ Toto nové myšlení přitom umí využít pro sebe i pro ostatní: „Vaše práce mi umožnila změnit práci s dětmi a dívat se na vzdělávání jinýma očima.“ Nebo: „Jen jsem vám chtěla napsat, jaký dopad – v osobní i praktické rovině – měl váš vynikající výzkum na stovky studentů.“

POCHOPENÍ SEBE SAMA: KDO PŘESNĚ ZNÁ SVÉ PŘEDNOSTI A SVÁ OMEZENÍ?

Lidé s růstovým nastavením mysli se možná nepovažují za Einsteina nebo Beethovena, není ale pravděpodobnější, že budou mít přemrštěnou představu o svých schopnostech a budou usilovat o věci, kterých nejsou schopní? Studie ukazují, že lidé své schopnosti skutečně odhadují velice špatně. Nedávno jsme se rozhodli zjistit, kdo tak činí s největší pravděpodobností. Ano, objevili jsme lidi, kteří svůj výkon a své schopnosti odhadovali špatně. *Byli to ovšem lidé s fixním nastavením mysli, kteří se více mýlili.* Lidé s růstovým nastavením byli úžasně přesní.

Když se nad tím zamyslíte, dává to smysl. Domníváte-li se jako lidé s růstovým nastavením mysli, že se můžete rozvíjet, přesně

informace o vašich současných schopnostech vás zajímají, i když mohou být nelichotivé. Jste-li navíc také zaměřeni na učení, přesné informace o svých současných schopnostech *potřebujete*, abyste se mohli efektivně učit. Pokud však o svých drahocenných vlastnostech dostáváte jen dobré nebo špatné zprávy – jak už to u lidí s fixním nastavením mysli bývá – do hry téměř nevyhnutelně vstupuje zkreslení. Některé výsledky zveličíte, jiné si omluvíte, a než řeknete švec, vůbec se neznáte.

Howard Gardner ve své knize *Extraordinary Minds* (Výjimečné osobnosti) dospěl k závěru, že výjimeční jedinci mají „zvláštní talent k odhalení vlastních silných a slabých stránek“. Je zajímavé, že právě tento talent mají lidé s růstovým nastavením mysli.

CO SE NABÍZÍ

Zdá se také, že výjimeční lidé mají zvláštní talent proměnit životní nezdary v budoucí úspěchy. Shodují se na tom odborníci zkoumající kreativitu. V jednom průzkumu se 143 těchto výzkumných pracovníků do velké míry shodlo na základní složce tvůrčího úspěchu. Byl jí právě ten typ vytrvalosti a odolnosti, kterou produkuje růstové nastavení mysli.

Možná se znovu ptáte: *Jak tomu všemu – zálibě ve výzvách, víře v úsilí, odolnosti tváří v tvář překážkám a většímu (kreativnějšímu!) úspěchu – může vůbec člověk věřit?* V následujících kapitolách se dočtete, jak k tomu dochází: jak nastavení mysli mění to, o co lidé usilují a co vnímají jako úspěch. Jak mění definici, význam a dopad selhání. A jak mění nejhlubší smysl úsilí. Poznáte, jak se tato nastavení mysli projevují ve škole, ve sportu, na pracovišti a ve vztazích. Uvidíte, odkud se berou a jak je lze změnit.

Rozvíjejte nastavení své mysli

Jaké je nastavení vaší mysli? Posuďte následující čtyři výroky týkající se inteligence. Přečtěte si je a rozhodněte, zda s nimi spíše souhlasíte, nebo nesouhlasíte.

1. Vaše inteligence je zásadní rys, který nelze moc měnit.
2. Můžete se naučit nové věci, svou inteligenci ovšem ve skutečnosti změnit nemůžete.
3. Bez ohledu na to, jakou máte inteligenci, můžete ji vždy trochu změnit.
4. Vždy můžete z velké části změnit svou inteligenci.

Výroky 1 a 2 se poji s fixním nastavením mysli. Věty 3 a 4 odrážejí růstové nastavení. Se kterým nastavením mysli se ztotožňujete víc? Můžete být někde mezi, většina lidí se ovšem kloní buď k jednomu, nebo k druhému.

Jistá přesvědčení chováte i ohledně dalších svých schopností. Pojem „inteligence“ můžete nahradit slovy „umělecké nadání“, „sportovní talent“ nebo „obchodní dovednosti“. Zkuste to.

A netýká se to jen vašich schopností, ale i osobních vlastností. Podívejte se na následující výroky o osobnosti a charakteru a rozhodněte, zda s nimi spíše souhlasíte, nebo nesouhlasíte.

1. Jste určitý typ člověka, a na tom opravdu moc nezměníte.
2. Nezáleží na tom, jaký typ člověka jste, můžete se kdykoli podstatně změnit.
3. Můžete dělat věci jinak, ale důležité části své osobnosti ve skutečnosti změnit nemůžete.

4. Klíčové vlastnosti svého osobnostního typu můžete kdykoli změnit.

V tomto případě se fixního nastavení mysli týkají výroky 1 a 3 a výroky 2 a 4 odrážejí nastavení růstové. Se kterým jste souhlasili víc?

Lišilo se to od výsledku nastavení mysli z hlediska inteligence? Je to možné. Vaše „inteligentní nastavení mysli“ vstupuje do hry, vyžaduje-li situace duševní schopnosti.

„Osobnostní nastavení mysli“ potom přichází na řadu, zahrnuje-li situace vlastnosti člověka – například to, jak jste spolehliví, ochotní, starostliví nebo sociálně zdatní. Je-li nastavení vaší mysli fixní, zajímá vás, jak budete posuzováni; je-li růstové, zajímá vás zlepšení.

Zde je několik dalších způsobů, jak o nastavení mysli přemýšlet:

- Představte si někoho ze svých známých, komu je vlastní fixní nastavení mysli. Zamyslete se nad tím, jak se vždy snaží dokázat své schopnosti a jak je citlivý na to, aby měl vždy pravdu a nikdy nedělal chyby. Napadlo vás někdy, proč je takový? (Jste takový vy?) Teď můžete pochopit proč.
- Představte si někoho ze svých známých, jehož mysl je nastavena růstově – někoho, kdo chápe, že důležité vlastnosti lze kultivovat. Zamyslete se nad tím, jak čelí překážkám. Přemýšlejte o tom, s jakým nasazením pracuje. Jak byste se chtěli změnit nebo překonat vy?
- A teď si představte, že jste se rozhodli naučit se nový jazyk a přihlásili jste se do kurzu. Po několika hodinách vás lektor vyvolá před třídu a začne vám klást jednu otázku za druhou.

Vžijte se do fixního nastavení mysli. Vaše schopnosti jsou v sázce. Cítíte na sobě všechny ty oči? Vidíte na lektorově obličeji, jak vás hodnotí? Představte si to napětí, to, jak vaše ego zuří a váhá. Co ještě si myslíte a co cítíte?

A teď se vžijte do růstového nastavení. Jste začátečník – proto jste tady. Máte se něco naučit. Lektor je zdrojem těchto vědomostí. Představte si, jak vás napětí opouští a mysl se otevírá.

Poselství zní: nastavení své mysli můžete změnit.



PODSTATA NASTAVENÍ MYSLI

V mládí jsem chtěla chodit s princem. S hodně pěkným a hodně úspěšným. A mocným. Chtěla jsem úchvatné povolání, ale nic moc těžkého ani riskantního. To všechno mělo potvrzovat to, kým jsem byla.

Trvalo mnoho let, než jsem byla spokojená. Mám skvělého chlapa, ale dalo to práci. Mám skvělou kariéru, jenže je to neustálá výzva. Nic nebylo snadné. Proč jsem tedy spokojená? Změnila jsem nastavení své mysli.

Změnila jsem ho kvůli práci. Jednou jsme se s mou doktorandkou Mary Bandurovou snažily pochopit, proč někteří studenti tolik usilují o prokázání svých schopností, zatímco jiní se umějí uvolnit a učit se. Uvědomily jsme si, že schopnosti jsou *dvojitě*: danou schopnost je třeba dokazovat a proměnlivou lze rozvíjet učením.

Tak se zrodila teorie nastavení mysli. Okamžitě jsem věděla, které nastavení mi je vlastní. Uvědomila jsem si, proč jsem měla vždy obavy z chyb a neúspěchů. A poprvé jsem pochopila, že mám na výběr.

Když přijmete nějaké nastavení mysli, vstupujete do nového světa. V jednom světě – ve světě neměnných vlastností – získáváte úspěch dokazováním toho, jak jste chytří a talentovaní. Sebepotvrzováním. V druhém světě – ve světě proměnlivých kvalit – jde o to, abyste se překonali a naučili se něco nového. Rozvíjeli se.

V jednom světě je podstatou neúspěchu nezdar. Špatná známka. Prohra v turnaji. Vyhozov z práce. Odmítnutí. Nezdar znamená, že nejste chytří ani talentovaní. V druhém světě neúspěch spočívá v tom, že nerostete. Nedosahujete věcí, kterých si ceníte. Znamená to, že nevyužíváte svůj potenciál.

V jednom světě je úsilí vnímáno jako špatné. Stejně jako nezdar znamená, že nejste chytří ani talentovaní. Jinak byste se snažit nemuseli. V druhém světě jste chytří nebo talentovaní *právě proto*, že se snažíte.

Máte na výběr. Nastavení mysli jsou jen přesvědčení. Tato přesvědčení jsou sice mocná, ale odvíjejí se od vašeho myšlení a to můžete změnit. Při čtení proto přemýšlejte o tom, kam byste chtěli dospět a které nastavení mysli vás tam dovede.

JE PODSTATOU ÚSPĚCHU UČENÍ, NEBO DOKAZOVÁNÍ VLASTNÍ CHYTROSTI?

Významný politolog Benjamin Barber kdysi řekl: „Nepoměřuji lidi jejich slabými či světlými stránkami, úspěchy či neúspěchy... *Rozděluji je na učenlivé a nepoučitelné.*“

Jak se proboha někdo stane nepoučitelným? Všichni se rodí s intenzivní snahou se učit. Nemluvnata své dovednosti zlepšují každý den. A nejen obyčejné dovednosti, ale i ty nejobtížnější životní úkoly: učí se například chodit a mluvit. Nikdy si neřeknou, že je to příliš těžké nebo to nestojí za námahu. Malé děti se nebojí dělat chyby ani se ztrapnit. Chodí, spadnou, vstanou. Prostě se sunou kupředu.

Co by toto překotné učení mohlo zastavit? Fixní nastavení mysli. Jakmile se děti naučí samy sebe hodnotit, některé dostanou

z výzev strach. Bojí se, že nebudou chytré. Studovala jsem tisíce lidí, počínaje předškoláky, a vyrazilo mi dech, kolik z nich odmítá příležitosti se učit.

Dali jsme čtyřletým dětem na výběr: mohly opětovně složit snadnou skládačku, nebo se mohly pokusit o nějakou těžší. I v tak útlém věku děti s fixním nastavením mysli (ty, které věřily v nepružnost svých vlastností) zůstaly u jistoty. Děti, které se narodily chytré, „nedělají chyby“, říkaly.

Dětem s růstovým nastavením mysli (těm, které věřily, že chytřejším se můžete stát) přišla ta volba zvláštní. *Proč se vůbec ptáte, paní? Proč by chtěl někdo skládat pořád tu samou skládačku dokola?* Vybíraly si stále těžší skládačky. „Hrozně moc na to chci přijít!“ vykřikla jedna holčička.

Děti s fixním myšlením tedy chtějí mít jistotu, že uspějí. Chytří lidé by měli uspět vždy. Pro děti s růstovým myšlením je však podstatou úspěchu snaha se zlepšit. Jde jim o to, aby se chytrými staly.

Jedna žákyně sedmé třídy to shrnula: „Myslím, že inteligence je něco, o co se musí usilovat, co nedostanete jen tak... Většina dětí se nepřihlásí, nejsou-li si jisté svou odpovědí. Já ruku obvykle zvednu, protože spletu-li se, moji chybu opraví. Nebo se přihlásím a zeptám se: ‚Jak by se to dalo vyřešit?‘ nebo ‚Tohle nechápu. Můžete mi pomoci?‘ Už jen tím zvyšuju svou inteligenci.“

Víc než skládačky

Jedna věc je nechat si ujít skládačku. Nechat si ujít příležitost důležitou pro vaši budoucnost je už jiná věc. Abychom to prozkoumali, využili jsme neobvyklou situaci univerzity v Hongkongu. Na této univerzitě se vše odehrává v angličtině – vyučování je v angličtině, učebnice jsou v angličtině i zkoušky jsou v angličtině. Někteří studenti, kteří na univerzitu nastoupí, však plynně anglicky nemluví, logicky by s tím tedy měli rychle něco dělat.

Při zápisu do prvního ročníku jsme věděli, kterým studentům angličtina nejde. Položili jsme jim klíčovou otázku: Pokud

by fakulta nabídla kurz pro studenty, kteří potřebují zlepšit své znalosti angličtiny, chodili byste na něj?

Zkoumali jsme také nastavení jejich mysli. Zeptali jsme se jich, nakolik souhlasí s výroky tohoto typu: „Máte určitou inteligenci a nemůžete ji moc změnit.“ Lidé, kteří s podobnými výroky souhlasí, mají fixní nastavení mysli.

Lidé s růstovým nastavením mysli souhlasí spíše s výrokem: „Vždy můžete podstatně změnit míru své inteligence.“

Později jsme sledovali, kdo by s kurzem angličtiny souhlasil. Studenti s růstovým myšlením mu řekli poměrně jednoznačně ano. Ti s fixním myšlením o něj velký zájem neměli.

Studenti s růstovým nastavením mysli se v přesvědčení, že podstatou úspěchu je učení, chopili šance. Ti s fixním myšlením však nechtěli své nedostatky odhalit. Pro to, aby se cítili chytře v krátkodobém horizontu, byli ochotni ohrozit svou akademickou kariéru.

Tak se lidé s fixním nastavením mysli stávají nepoučitelnými.

Mozkové vlny vyprávějí příběh

Rozdíl je patrný i v mozkových vlnách. Do naší laboratoře na Kolumbijské univerzitě, která zkoumá mozkové vlny, jsme pozvali lidi obou typů myšlení. Zatímco odpovídali na několik těžkých otázek a dostávali zpětnou vazbu, sledovali jsme, co jejich mozkové vlny prozrazují o jejich zájmu a pozornosti.

Lidé s fixním myšlením měli zájem jen tehdy, když se zpětná vazba týkala jejich schopností. Jejich mozkové vlny svědčily o velké pozornosti v okamžicích, kdy jim byla sdělována správnost či nesprávnost jejich odpovědí.

Když jim však byly poskytnuty informace, které by jim pomohly v učení, nejevili žádný zájem. I když odpovídali špatně, neměli zájem dozvědět se, jak zní správná odpověď.

Velkou pozornost informacím umožňujícím rozšíření znalosti věnovali jen lidé s růstovým myšlením. Jen pro ně bylo učení prioritou.

Co je vaší prioritou?

Pokud byste si měli vybrat, co byste zvolili? Velký úspěch a sebe-potvrzení, nebo hodně výzev?

Podobná rozhodnutí nejsou lidé nuceni činit jen v případě intelektuálních úkolů. Musí se rozhodovat i v otázkách vztahů: chtějí vztahy posilující jejich vlastní ego, nebo vztahy vybízející je k růstu? Položili jsme středoškolákům otázku, kdo je jejich ideální partner, a výsledek byl následující.

Mladí lidé s fixním nastavením mysli říkali, že:

Ideální partner by je obdivoval.

Připadali by si s ním dokonalí.

Zbožňoval by je.

Jinými slovy, dokonalý partner by ctil jejich dané vlastnosti. Můj muž údajně takové pocity dřív míval, chtěl být bohem náboženství jedné osoby (své partnerky). Naštěstí se té myšlenky zbavil dřív, než mě potkal.

Studenti s růstovým nastavením mysli toužili po jiném typu partnera. Říkali, že:

Ideální partner by viděl jejich chyby a pomáhal by jim něco s nimi udělat.

Chtěl by, aby byli lepším člověkem.

Povzbuzoval by je, aby se učili novým věcem.

Pochopitelně nechtěli někoho, kdo by se po nich vozil nebo snižoval jejich sebevědomí, ale někoho, kdo by přispěl k jejich rozvoji. Nepředpokládali, že už jsou zcela rozvinutými, bezchybnými bytostmi, které se nemají co učit.

Ptáte se, *co když se dají dohromady dva lidé s různým nastavením?* Jedna žena s růstovým nastavením mysli o svém manželství s mužem s nastavením fixním prohlásila:

Hned po svatbě jsem si začala uvědomovat, že jsem udělala velkou chybu. Pokaždé, když jsem řekla něco jako: „Proč nezkusíme chodit víc ven?“ nebo „Chtěla bych, aby ses před důležitými rozhodnutími se mnou radil,“ byl z toho

zdrčený. A místo abychom si promluvili o problému, který jsem nadnesla, musela jsem celou hodinu napravovat škody, aby se zase cítil dobře. Navíc pak běžel k telefonu zavolat matce, jež ho neustále zahrnovala obdivem, který zřejmě potřeboval. Oba jsme byli mladí a v manželství nezkušení. Chtěla jsem jen komunikovat.

Manželova představa o úspěšném vztahu – tedy o naprostém, nekritickém přijetí – neodpovídala představě jeho ženy. A její představa o úspěšném vztahu – v němž se čelí problémům – neodpovídala představě manžela. Růst jednoho byl noční můrou druhého.

Nemoc ředitelů

Mluvíme-li o vládnutí z piedestalu a o touze být vnímán jako dokonalý, asi vás nepřekvapí, že se jí často říká „nemoc ředitelů“. Trpěl jí Lee Iacocca. Po počátečním úspěchu v roli ředitele Chrysler Motors svým fixním myšlením začal nápadně připomínat čtyřleté děti. Uváděl na trh stále stejné modely aut, jen s kosmetickými změnami. Bohužel už je nikdo nechtěl.

Japonské automobilky mezitím vzhled i způsob řízení aut zcela přehodnotily. A víme, jak to dopadlo. Japonské vozy trh rychle ovládly.

Ředitelé stojí před touto volbou pořád. Mají čelit svým nedostatkům, nebo vytvořit svět, ve kterém žádné nedostatky nemají? Lee Iacocca si vybral to druhé. Obklopil se obdivovateli, kritiky vykázal – a rychle ztratil kontakt s vývojem svého odvětví. Stal se nepoučitelným.

Nemoc ředitelů ovšem nedostane každý. Mnoho velkých lídrů svým nedostatkům pravidelně čelí. Když Darwin Smith vzpomínal na své mimořádné působení ve společnosti Kimberly-Clark, prohlásil: „Nikdy jsem se nepřestal snažit, abych byl pro tu práci kompetentní.“ Tito lidé se, stejně jako hongkongští studenti s rústovým nastavením mysli, nikdy nepřestanou učit.

Ředitelé čelí ještě jednomu dilematu. Mohou zvolit krátkodobé strategie, které podpoří cenu akcií společnosti a díky nimž budou vypadat jako hrdinové. Nebo mohou pracovat na dlouhodobém zlepšení – a položením základu pro dlouhodobé zdraví a růst společnosti riskovat nesouhlas na Wall Street.

Firmu Sunbeam měl vytáhnout z úpadku Albert Dunlap, který se netajil svým fixním nastavením mysli. Zvolil krátkodobou strategii, aby ho Wall Street vnímala jako hrdinu. Cena akcií sice stoupala, jenže společnost se rozpadla.

Loua Gerstnera, zapřísláhlého stoupence růstového myšlení, povolali, aby zachránil IBM. Když se pustil do tohoto nelehkého úkolu a reorganizoval kulturu a politiku společnosti, ceny akcií stagnovaly a burziáni z Wall Street se ušklíbili. Podle nich selhal. Za několik let však byla IBM opět na špičce svého odvětví.

Překonávání sama sebe

Lidé s růstovým nastavením mysli výzvy nejen hledají, ale dokonce se v nich vyžívají. Čím je výzva větší, tím více se snaží. A nikde to není lépe vidět než ve světě sportu, kde můžete sledovat, jak se lidi snaží a rostou.

Mia Hammová, největší hvězda ženského fotbalu své doby, to říká na rovinu: „Celý život jsem hrála s těmi lepšími, tedy se staršími, většími, obratnějšími, zkušenějšími hráči – zkrátka lepšími než já.“ Nejdřív hrála se starším bratrem. V deseti letech se stala členkou týmu jedenáctiletých chlapců. Pak se dostala do nejlepšího vysokoškolského týmu ve Spojených státech. „Každý den jsem se snažila hrát na jejich úrovni... a zlepšovala jsem se rychleji, než jsem si kdy uměla představit.“

Patricia Mirandová byla kulaťoučká, nesportovní středoškolačka, která chtěla zápasit. Po výprasku na zíněnce jí řekli: „Jsi k ničemu.“ Nejdřív brečela, ale pak si řekla: „Tak takhle to nenechám... Musím dál cvičit a zjistit, jestli ze mě udělá zápasnici úsilí, soustředění, víra a trénink.“ Kde se v ní to odhodlání vzalo?

Patricii vychovávali ve světě bez jakýchkoli problémů. Když jí však zemřela máma ve čtyřiceti na aneurysma, desetiletá Patricia přišla s vlastní zásadou. „Když ležíte na smrtelné posteli, jednou z nejlepších věcí, kterou můžete říct, zní: ‚Zkusila jsem svoje možnosti.‘ Tento pocit naléhavosti se dostavil, když máma umřela. Děláte-li celý život jen to, co je snadné, měli byste se stydět.“ Zápas tedy pro ni představoval výzvu, kterou byla připravena přijmout.

Její snaha se vyplatila. Ve čtyřiaadvaceti to byla Patricia, kdo se smál poslední. Probojovala se ve své hmotnostní skupině do olympijské reprezentace Spojených států a z Atén se vrátila s bronzovou medailí. A co dál? Právnická fakulta na Yaleově univerzitě. Lidé ji nabádali, aby se držela toho, v čem už k nejlepším patří, ovšem Patricia měla pocit, že je mnohem víc vzrušující začít znovu od píky a zjistit, kam to dotáhne tentokrát.

Cesta za hranice možného

Lidé s růstovým nastavením mysli se někdy překonají natolik, že dokážou nemožné. Herec Christopher Reeve roku 1995 spadl z koně. Zlomil si páteř, přerušil si spojení míchy s mozkem a od krku dolů zcela ochrnul. Lékařské vědě to mohlo být jen *lito*. *Ať se s tím vyrovná.*

Reeve se však pustil do náročného cvičebního programu zahrnujícího pohyb všech částí ochrnutého těla za pomoci elektrické stimulace. Proč by se *nemohl* znovu naučit pohybovat? Proč by jeho mozek nemohl znovu vydávat příkazy, které by jeho tělo poslouchalo? Lékaři ho varovali, že svůj stav popírá a že ho čeká zklamání. Toto už mnohokrát zažili a pro jeho vyrovnání se se situací to nebylo dobré znamení. Jenže co jiného měl Reeve se svým časem dělat? Měl snad lepší projekt?

Za pět let se znovu začal pohybovat. Nejprve hýbal rukama, pak pažemi, potom nohama a nakonec trupem. Nebyl sice ani zdaleka vyléčený, snímky mozku ale ukázaly, že znovu vysílá signály, na které tělo reaguje. Reeve své schopnosti nejen překonal, ale naprosto změnil to, jak věda uvažuje o nervovém systému a jeho

potenciálu k uzdravování. Tím otevřel zcela novou perspektivu pro výzkum a lidem s poraněním míchy přinesl novou naději.

Potěšení z jistoty

Je zřejmé, že lidem s růstovým nastavením mysli překonávání sebe sama prospívá. Co prospívá lidem s fixním myšlením? Když jsou věci bezpečně na dosah. Pokud jsou příliš náročné – když si nepřipadají chytří ani talentovaní – ztrácejí zájem.

Ověřila jsem si to při sledování studentů nultého ročníku medicíny během prvního semestru chemie. Pro řadu z nich je kariéra lékaře vrcholem životního směřování. A tento předmět rozhodne, kdo se jím stane. Je pěkně těžký. Průměrná známka u každé zkoušky je *dobrá*, a to i v případě studentů, kteří málokdy dostali horší známku než výbornou.

Většina studentů se na začátku o chemii docela zajímala. Během semestru se však něco stalo. Studenti s fixním nastavením mysli si zájem udrželi, *jen když se jim dařilo*. U studentů, kterým předmět připadal obtížný, došlo k velkému poklesu zájmu i radosti z učení. Nepotvrzoval jejich inteligenci, a proto je nemohl bavit.

„Čím je to těžší,“ prohlásil jeden student, „tím víc se musím nutit, abych si tu knížku přečetl a naučil se na zkoušky. Předtím jsem byl z chemie nadšený, ale když na ni myslím teď, je mi z toho špatně od žaludku.“

Studenti s růstovým nastavením mysli naopak i nadále vykazovali stejnou úroveň zájmu, ačkoli zjistili, že je studium velmi náročné: „Je to pro mě mnohem těžší, než jsem si myslela, ale tohle chci dělat, takže jsem ještě odhodlanější. Motivuje mě, říkají-li mi, že něco dělat nemůžu.“ Výzva a zájem šly ruku v ruce.

Totéž jsme pozorovali u mladších žáků. Pátákům jsme dali neobvyklé hádanky, které se všem moc líbily. Ovšem v případě těch těžších došlo u dětí s fixním nastavením mysli k velkému poklesu radosti. Rozmyslely si i to, že by si nějaké vzaly domů za účelem procvičování. „To je dobrý, můžete si je nechat. Už je mám,“ zalhalo jedno z nich. Ve skutečnosti se nemohly dočkat, až budou pryč.

Totěž platilo i pro děti patřící k nejlepším řešitelům. „Talent na hádanky“ poklesu zájmu nezabránil.

Děti s růstovým nastavením mysli se naopak od těžkých problémů nemohly odtrhnout. Nejvíce si je oblíbily a chtěly si je odnést domů. „Můžete mi napsat, jak se jmenují, ať mi máma může koupit další, když tyhle dojdou?“ požádal nás jeden ze žáků.

Nedávno jsem se zájmem četla o Marině Semjonové, velké ruské tanečnici a pedagožce, která vymyslela nový způsob výběru studentů. Byl to chytrý test nastavení mysli. Jak řekla její bývalá studentka: „Studenti musejí nejprve přežít zkušební dobu, kdy sleduje jejich reakce na chválu a opravování. Ti, kteří na výtky reagují nejlépe, považuje za hodné studia.“

Jinými slovy odděluje studenty, které zajímá to, co je snadné (co už zvládli), od těch, které zajímá to, co je těžké.

Nikdy nezapomenu, když jsem si poprvé řekla: „Toto je těžké. Baví mě to.“ V tu chvíli jsem věděla, že se mění nastavení mé mysli.

*Kdy si připadáte chytří: když jste bez chyby,
nebo když se učíte?*

Situace se ovšem komplikuje, protože podle fixního nastavení mysli nestačí jen uspět. Nestačí jen vypadat inteligentně a talentovaně. Musíte být téměř bezchybní. A musíte být bezchybní hned.

Zeptali jsme se žáků, od školáků po středoškoláky, kdy si připadají chytří. Rozdílly byly překvapující. Ti s fixním nastavením mysli říkali:

„Když nedělám chyby.“

„Když něco rychle dokončím a je to perfektní.“

„Když je pro mě něco snadné, ale ostatní to nedokážou.“

Důležité je být dokonalý právě teď. Žáci s růstovým myšlením však odpovídali jinak: „Když je to moc těžké a já se hodně snažím, a zvládnou tak něco, co mi předtím nešlo.“

Nebo: „[Když] na něčem pracuju dlouho a začnu přicházet, jak na to.“

Podle nich nejde o okamžitou dokonalost. Jde o to, něco se časem naučit: čelit výzvě a udělat pokrok.

Máte-li schopnosti, proč byste se měli učit?

Lidé s fixním nastavením mysli ve skutečnosti očekávají, že se schopnosti objeví samy od sebe dřív, než nějaké učení vůbec začne. Koneckonců, když na to máte, tak na to máte, a když ne, tak ne. Setkávám se s tím neustále.

Moje katedra na Kolumbijské univerzitě přijímala každý rok ze všech přihlášených z celého světa šest nových doktorandů. Všichni měli úžasné výsledky testů, téměř dokonalé známky a nadšená doporučení od renomovaných akademiků. Navíc se o ně ucházely ty nejlepší vysoké školy.

Některým stačil den, aby si začali připadat jako naprostí podvodníci. Ještě včera byli esa, a dnes jsou neschopní. Co se stane? Podívají se na dlouhý seznam publikací naší fakulty: „Panebože, to nezvládnou.“ Podívají se na pokročilé studenty, kteří odevzdávají články pro publikace a píšou grantové žádosti: „Panebože, to nezvládnou.“ Umějí skládat zkoušky a dostávat jedničky, ale jak na *tohle*, nevědí – zatím. Na ono *zatím* zapomínají.

Nemá je to snad naučit škola? Jsou tu, aby se tyto věci naučili, ne protože už všechno umějí.

Zajímalo by mě, jestli se toto stalo i Janet Cookeové a Stephenu Glassovi, mladým reportérům, kteří se náhle proslavili – smyšlenými články. Janet Cookeová získala Pulitzerovu cenu za články pro *Washington Post* o osmiletém drogově závislém chlapci. Chlapec neexistoval a cenu jí později vzali. Stephen Glass byl šikovný kluk z časopisu *The New Republic*, který měl údajně příběhy a zdroje, o jakých novináři jen sní. Zdroje neexistovaly a příběhy nebyly pravdivé.

Museli být Janet Cookeová a Stephen Glass dokonalí ihned? Měli pocit, že přiznají-li neznalost, zdiskreditují se před kolegy? Měli pocit, že by měli být jako velcí reportéři dřív, než se povtívě

naučili, jak na to? „Byli jsme hvězdy – předčasné hvězdy,“ napsal Stephen Glass, „a to bylo to hlavní.“ Veřejnost je vnímá jako podvodníky – a oni skutečně podváděli. Já v nich vidím nadané (zoufalé) mladé lidi, kteří podlehli tlakům fixního nastavení mysli.

V 60. letech se říkalo: „Něčím se stát je lepší než tím být.“ Fixní nastavení mysli lidem onen luxus něčím se stát neumožňuje, musí tím už být.

Výsledky testu platí jednou provždy

Podívejme se blíže na důvod, proč je pro fixní nastavení mysli tak zásadní být dokonalý hned teď. Je to proto, že jeden test – či jedno hodnocení – může nastavit vaši hodnotu jednou provždy.

Loretta přijela do Spojených států se svou rodinou před dvaceti lety, když jí bylo pět let. Za několik dní ji matka vzala do nové školy, kde jí okamžitě dali test. Než se nadála, ocitla se v mateřské škole – a *nebyla to elitní předškolní příprava*.

Přesto se do přípravy Loretta časem dostala a s tamní skupinou žáků zůstala až do konce střední školy. Za tu dobu posbírala řadu akademických cen. A přece nikdy neměla pocit, že by zapadala.

Byla přesvědčená, že její dané schopnosti diagnostikoval už první test, podle kterého do přípravy nepatřila. Nevadilo, že jí bylo pět let a právě zažila radikální přestěhování do nové země a že v přípravce zrovna nemuselo být místo. Možná ve škole rozhodli, že jí méně náročná třída přechod usnadní. Je mnoho způsobů, jak pochopit, co se stalo a co to znamená. Ona si bohužel vybrala ten špatný. Ve světě fixního nastavení mysli totiž neexistuje způsob, jak se do elitní přípravy dostat *vlastní zásluhou*. Pokud by někdo skutečně patřil k nejlepším, v testu by zazářil, a vzali by ho hned.

Je Loretta vzácný případ, nebo jde o běžnější nastavení mysli, než si uvědomujeme?

Abychom to zjistili, žákům páté třídy jsme ukázali zavřenou lepenkovou krabici a sdělili jim, že obsahuje test zkoumající důležitou studijní schopnost. Nic víc jsme jim neřekli. Pak jsme se jich na test vyptávali. Nejprve jsme se chtěli ujistit, že náš popis přijali,

a zeptali jsme se: Nakolik tento test zkoumá důležitou studijní schopnost? Všichni nám to bez výhrad uvěřili.

Dále jsme se zeptali: Myslíte, že tento test měří, *jak jste chytří?* A myslíte si, že měří, *jak budete chytří, až vyrostete?*

Žáci s růstovým nastavením mysli nám věřili, že test sice zkoumá důležitou schopnost, ovšem nemysleli si, že měří jejich *inteligenci*. A rozhodně se nedomnívali, že jim řekne, jak budou chytří, až vyrostou. Jeden z nich prohlásil: „V žádném případě! Takový test neexistuje.“

Žáci s fixním nastavením mysli ovšem věřili nejen tomu, že test může zkoumat důležitou schopnost. Věřili také (a stejně silně), že může změřit jejich stávající i budoucí inteligenci.

Jednomu testu přiznali moc změřit jednou provždy jejich nejzákladnější inteligenci. Dovolili mu, aby je definoval. Proto je pro ně každý úspěch tak důležitý.

Jiný pohled na potenciál

To nás přivádí k myšlence „potenciálu“ a k otázce, zda nám testy nebo odborníci mohou říct, jaký máme potenciál, čeho jsme schopní a jaká bude naše budoucnost. Fixní nastavení mysli na ni odpovídá, že ano. Danou schopnost lze ihned jednoduše změřit a projektovat do budoucna. Stačí dát test nebo se zeptat odborníka. Nepotřebujete žádnou křišťálovou kouli.

Přesvědčení o možnosti potenciál rozpoznat ihned je tak běžné, že Joseph P. Kennedy mohl Mortonůmu Downeymu ml. „s jistotou“ říct, že se neprosadí. A co vlastně Downey, později slavný televizní moderátor a autor, udělal? Vzal si do nočního klubu červené ponožky a hnědé boty.

„Mortone,“ řekl mu Kennedy, „v životě jsem nepotkal nikoho úspěšného, kdo by nosil červené ponožky a hnědé boty. Něco vám povím, mladíku: sice vyčníváte, ovšem ne tak, aby vás někdy lidi obdivovali.“

O řadě uznávaných osobností naší doby si odborníci mysleli, že nemají žádnou budoucnost. Jackson Pollock, Marcel Proust,

Elvis Presley, Ray Charles, Lucille Ballová i Charles Darwin měli údajně malý potenciál pro obory, které si zvolili. V některých případech opravdu hned na začátku nevyčnívali z davu.

Ale neznamená snad potenciál právě schopnost postupně *rozvíjet* své dovednosti vlastním úsilím? O to přece jde. Jak můžeme vědět, kam člověk po určitém úsilí a po určité době dospěje? Kdo ví, možná měli odborníci v případě Jacksona, Marcela, Elvise, Raye, Lucille a Charlese pravdu – pokud šlo o jejich schopnosti v té době. Možná ještě nebyli těmi, jimiž se měli stát.

Jednou jsem šla na výstavu raných obrazů Paula Cézanna v Londýně. Cestou jsem přemítala o tom, kým Cézanne byl a jaké byly jeho obrazy, než se stal malířem, jak ho známe dnes. Byla jsem hodně zvědavá, protože Cézanne patří k mým oblíbeným výtvarníkům a byl tím, kdo připravil půdu pro velkou část moderního umění. Zjistila jsem tohle: některé ty obrazy byly dost špatné. Byly to přehnané, někdy až násilné výjevy s amatérsky namalovanými lidmi. Třebaže tam bylo několik obrazů předznamenávajících pozdější Cézannovo dílo, hodně z nich takových zdaleka nebylo. Chybělo snad ranému Cézannovi nadání? Nebo nějakou dobu trvalo, než se z Cézanna stal Cézanne?

Lidé s růstovým nastavením mysli vědí, že rozvinutí potenciálu vyžaduje jistý čas. Nedávno jsem dostala rozzlobený dopis od učitele účastnického se jednoho z našich průzkumů. Průzkum líčí hypotetickou studentku Jennifer, která u zkoušky z matematiky uspěla na 65 %, a následně zjišťuje u učitelů, jak by s takovou studentkou jednali.

Učitelé s fixním nastavením mysli na naše otázky odpovídali s nadšením. Měli pocit, že znalost výsledků Jennifer jim umožňují pochopit, kdo je a co dokáže. Byli samé doporučení. Pan Riordan oproti tomu zuřil. Napsal nám toto:

Všem zainteresovaným osobám:

Po vyplnění části vašeho nedávného dotazníku pro pedagogy vás musím požádat, abyste mé výsledky ze studie

vyloučili. Mám pocit, že samotná studie je vědecky nespolehlivá...

Test bohužel vychází z chybné premisy a učitele žádá, aby o daném studentovi vyslovovali domněnky jen na základě čísla na jedné stránce... Výkon nelze hodnotit na základě jednoho výsledku. Ani sklon přímky nelze určit na základě jednoho bodu, protože žádná přímka neexistuje. Jediný bod v čase nesvědčí o trendech, zlepšeních, nedostatku úsilí ani o matematických schopnostech...

S pozdravem,
Michael D. Riordan

Kritika pana Riordana mě potěšila a naprosto jsem s ní souhlasila. Z hodnocení vycházejícího z jednoho bodu v čase lze jen málo pochopit něčí schopnosti, natož jeho potenciál uspět v budoucnosti.

Bylo znepokojivé, kolik učitelů si myslelo opak, a o to právě v naší studii šlo.

Právě představa, že jedním hodnocením lze člověka zhodnotit navždy, vyvolává u lidí s fixním myšlením pocit naléhavosti. Proto musí uspět dokonale a okamžitě. Kdo si může dovolit ten luxus, a snažit se růst, když je všechno v sázce už teď?

Existuje jiný způsob, jak posuzovat potenciál? V NASA si mysleli, že ano. Při výběrových řízeních na astronauty odmítali ty, kteří měli za sebou jen úspěchy, a místo nich vybírali lidi, kteří zažili nějaké neúspěchy a vzpamatovali se z nich. Jack Welch, oslavovaný generální ředitel General Electric, vybíral řídící pracovníky podle „rozjezdové dráhy“, tedy podle jejich schopnosti růst. A nezapomeňme na Marinu Semjonovou, slavnou učitelku baletu vybírající studenty, jež motivovala kritika. Ti všichni odmítali představu jednou daných schopností a vybírali podle nastavení mysli.