



BetterMinds.cz

Carol Dweck

Nastavení mysli: Nová psychologie úspěchu

Co se v knize dozvíte? Autorka Carol Dweck Vám objasní, jakým způsobem Vaše přemýšlení ovlivňuje Vaše volby a tím také Váš potenciál k úspěchu.

Carol Dweck je profesorka psychologie na Stanfordské univerzitě, jejíž prozatím největší přínos vědě je teorie nastavení mysli, způsobů přemýšlení a popis jejich dopadu na životy lidí. Tato teorie je populárně naučnou formou shrnuta v této knize.

Na následujících stránkách se dozvíte:

- Kolik existuje nastavení mysli a způsobů přemýšlení
- Jestli se toto nastavení dá změnit
- Jaký vliv mají způsoby přemýšlení na Vaše schopnosti
- Jaký vliv mají na Vaši kariéru
- Jaký vliv má na partnerské vztahy a výchovu dětí

Jak je možné, že někteří žáci reagují na složité hádanky s nadšením a jiní jsou jimi znechuceni? Jaktože se někteří lidé dokáží vyrovnat s neúspěchem a jiní nikoliv? Proč jedny neúspěch motivuje a druhé demotivuje?

Protože zatímco pro jedny je neúspěch jedním ze způsobů, kterými se učí, pro druhé je to katastrofa, která ilustruje jejich neschopnost.

Způsoby přemýšlení

Bylo zjištěno, že **existují dva způsoby přemýšlení. Fixní a růstové. Lidé s fixním myšlením si myslí, že jsou jejich schopnosti pevně dané.** To vytváří potřebu znovu a znovu dokazovat své kvality a každá situace je hodnocena: vyhrál jsem, nebo prohrál? Uspěl jsem, nebo jsem neuspěl? Budu vypadat chytře, nebo hloupě?

Růstové myšlení je na druhou stranu založeno na víře, že Vaše vlastnosti mohou být zlepšeny skrze Vaši snahu a trénink. Charakteristickým znakem je pro něj to, že se snažíte ještě více i přesto (nebo právě proto), že věci nejdou podle plánu.

Paradox myšlení

Máme mnoho přísloví, která vyzdvihují důležitost riskování, snahy a trpělivosti: Kdo nic nezkusí, nic nezkazí. Pokud neuspěješ, nevzdávej se a zkus to znovu. Ani Řím nevybudovali za den. Je s podivem, že lidé s fixním myšlením s nimi nesouhlasí. Pro ně zní spíše takto: Když nic nezkusím, nevadí, alespoň nic nezkazím. Pokud neuspěješ, nejspíš na to nemáš. Pokud nevybudovali Řím za den, možná neměl být. Lidé s fixním myšlením na rozdíl od lidí s růstovým myšlením nevěří ve snahu, protože ta odkrývá nedostatky. Tím, že začnete vidět rozdíl mezi těmito dvěma pohledy na svět, si také více začnete všimnout toho, jak rozdílná nastavení mysli vedou k rozdílným činům a k rozdílnému přístupu, a tím pádem i k různým výsledkům.

Způsoby přemýšlení a sebehodnocení

Výzkum ukázal, že lidé jsou většinou přímo hrozní v hodnocení svých schopností. Není ale žádná náhoda, že většina z těch, kteří se v sebehodnocení pletou, mají fixní myšlení. Lidé s růstovým myšlením byli naopak velice přesní. Když se nad tím zamyslíte, dává to smysl. Pokud si myslíte, že se dokážete zlepšovat, jste více otevřeni informacím, které popisují, jak na tom jste, i když nejsou zrovna pozitivní, a tak o úrovni Vašich schopností máte velice slušný přehled. Pokud si na druhou stranu nemyslíte, že se můžete zlepšovat, pak se uzavíráte do světa, ve kterém se snažíte

vypadat lépe, než tomu ve skutečnosti je. Tím se nevyhnete zkreslování informací, abyste před okolím vypadali lépe než tomu ve skutečnosti je, a nakonec tyto informace začnete zkreslovat i sami před sebou.

Způsob přemýšlení a výzvy

Lidé s růstovým myšlením nejen, že hledají výzvy. Oni díky nim vzkvétají.

Čím větší výzva, tím větší snaha. **Kdy vzkvétají lidé s fixním myšlením?**

Když jsou věci bezpečně v jejich dosahu. Pokud je něco příliš náročné, a oni se tak necítí dostatečně chytrí a talentovaní, ztrácejí zájem.

Lidem s fixním myšlením ale nestačí uspět, nebo vypadat před ostatními dobře. Oni chtějí vypadat bezchybně a bezchybně prakticky okamžitě. To samé navíc vyžadují i od svého okolí. Často si vybírají jednodušší úkoly namísto těch složitějších, které by je někam posunuly. Proč? Aby pořád vypadali jako ti talentovaní. Velký neúspěch se pro ně může stát celoživotním traumatem, protože jim jejich způsob myšlení nedává žádné efektivní nástroje ani návod, jak se s ním vypořádat. Pokud neúspěch znamená, že je člověk neschopný a nemá potenciál, kam se chcete odrážet? Nejčastějším způsobem, který lidé s fixním myšlením používají, jsou výmluvy. Tím, že se zřeknete odpovědnosti za vlastní chyby a za výsledek, se ale také zříkáte možnosti se z vlastních chyb poučit. Lidé s růstovým myšlením naopak vědí, že lidé potřebují čas k tomu, aby se rozvinul jejich potenciál, a tak nehodnotí sebe ani ostatní na základě neúspěchu a namísto toho si vybírají složitější úkoly, kterým mohou čelit, vypořádat se s nimi, a ze kterých se něco mohou naučit.

Dá se způsob přemýšlení změnit? Rozhodně dá. Není to samozřejmě vůbec snadné, ale už tím, že si uvědomíte, že máte v určitých situacích fixní myšlení, jste udělali první krok ke změně. Jakmile začnete vyhledávat výzvy namísto dobrého umístění, máte vyhráno.

Způsob přemýšlení a význam snahy

Tím, že změníte Váš způsob myšlení, vkročíte do úplně nového světa. Proč?

Způsob myšlení mění význam snahy. Ve fixním myšlení je snaha něco špatného, protože pokud se musíte snažit, pak v tom nemůžete být dobří a nemůžete být bezchybní. To pomyšlení ale lidé s fixním myšlením nesnesou. Pokud jsou totiž považováni za nadané, chytré, nebo dokonce génie, pak mají hodně co ztratit tím, že by ukázali, že jim něco nejde okamžitě a perfektně. V jejich světě totiž, pokud jste génius, není těžké dosahovat

úspěchů a **nic pro ně není více zdrcující, než říct: Opravdu hodně jsem se snažil, ale nedokázal jsem to. Lidé s růstovým myšlením jsou ale přesvědčeni o něčem jiném. O tom, že také géniové musejí tvrdě pracovat.** Možná budou oceňovat Vaše přirozené nadání, ale rozhodně budou uznávat především Vaši snahu, protože bez ohledu na Vaše schopnosti je právě snaha tím, co přeměňuje schopnosti do úspěchů. Proč je snaha tak hrůzu nahánějící? Ze dvou důvodů. Jedním z nich je to, že by ji géniové neměli potřebovat. Pokud ji potřebujete, nejspíš nebudete tak dobří. Druhým důvodem je pak to, že Vás obere o veškeré Vaše výmluvy. Bez snahy vždy můžete říct: "Kdybych chtěl, mohl bych [doplňte si sami]. Jakmile se o to ale pokusíte, už to říkat nemůžete, protože Vaše výsledky budou hovořit jasně. Buď jste uspěli, nebo neuspěli.

Způsob myšlení a motivace

Lidé s fixním myšlením se chtějí dostat na vrchol za každou cenu, aby dokázali svou cenu a pokud dosáhnou úspěchu, většinou netrvá dlouho. Fixní myšlení totiž brání změně a vývoji. Je proto docela ironické, že mnoho lidí s růstovým myšlením se ani neplánuje dostat na vrchol ve svém oboru, ale přesto se stanou úspěšnými a úspěch je pro ně "jen" vedlejším produktem toho, že dělají něco, co je baví.

Způsob přemýšlení a sebedůvěra

Není možné, že jsou lidé s fixním myšlením jen méně sebevědomí, a tak nedokáží snést upřímnou zpětnou vazbu? Byť se tato možnost nabízí, výzkumy ukázaly, že tomu tak není. Lidé s fixním myšlením jsou stejně sebevědomí jako lidé s růstovým myšlením- tedy minimálně předtím, než se věci začnou komplikovat. Jakmile se tak stane, jejich sebedůvěra je začne velice rychle opouštět. Naopak pokud máte růstové myšlení, ne vždy sebedůvěru potřebujete. Pokud si uvědomujete, že musíte trénovat a vyvinout úsilí proto, abyste se zlepšili, můžete se začít pouštět do věcí, ve kterých nejste sebejistí právě proto, že víte o mezerách ve Vašich schopnostech, které chcete praxí a tréninkem dohnat.

Způsob myšlení u studentů

Studenti s fixním myšlením tvrdí, že jedním z jejich hlavních cílů ve škole je, kromě toho, aby vypadali chytře, vynaložit co nejméně úsilí. Studenti s růstovým myšlením na druhou stranu zkoušejí, co je baví, snaží se toho co nejvíce naučit a zjistit, co by chtěli v budoucnu dělat. Rozdíl je také v tom, že studenti s růstovým myšlením přebírají zodpovědnost za svůj proces učení,

kdežto studenti s fixním myšlením by pro dobrou známku udělali prakticky cokoli kromě toho, aby se probírané učivo opravdu naučili. Fixní myšlení limituje úspěchy, protože považuje snahu za něco podřadného, a tím vede k ne tak efektivním způsobům, kterými tito lidé přistupují k problémům.

Jak můžete ve studentech probudit touhu učit se a pomoci jim naplnit svůj potenciál?

Když studenti dostali přiměřeně náročné úkoly z IQ testu, většina z nich si vedla dobře, a když skončili, byli pochváleni. Jedna polovina za jejich schopnosti, druhá za jejich snahu a tvrdou práci. **Chvála za schopnosti, narozdíl od chvály za snahu, studenty posunula do fixního myšlení, a když si mohli vybrat, jestli si vyberou stejně náročný úkol, nebo náročnější, ze kterého by se mohli něco naučit, vybrali si ten stejně náročný. Nechtěli ukázat svou nedokonalost a zpochybnit svůj talent.** Poté dostali list papíru, na který měli napsat své myšlenky ohledně úkolů, které dostali a skóre, kterého dosáhli. 40% ze studentů, kteří byli chváleni za snahu, o svém skóre lhali. Je velice alarmující, že z obyčejných dětí můžete udělat lháře jen tím, že jim řeknete, že jsou chytré.

Nálepky a stereotypy

Nikdo neví o stereotypech a nálepkách více než členové skupin, jichž se týkají. Afroameričané jsou považováni za méně inteligentní, ženám zase údajně nejde matematika a věda. Je ale možné, že ani sami členové menšin nevědí, jak velký vliv na ně tyto poznámky mají. Bylo například zjištěno, že už jen to, že musíte během testu zaškrtnout Vaše pohlaví nebo rasu, může způsobit zhoršení výsledků, kterých dosáhnete. Stereotypy a nálepky působí více na lidi s fixním myšlením. Pokud totiž dostanou pozitivní nálepku, bojí se, že o ni přijdou, pokud negativní, pak zase mají strach, že si ji zaslouží. Lidé s růstovým myšlením pak tyto věci ovlivňují nesrovnatelně méně. Nevěří totiž na věčnou podřazenost, a pokud nejsou dostatečně dobří, vědí, že na sobě musejí zapracovat. Zároveň také vědí, co stereotypy, předsudky a nálepky jsou- pohled někoho jiného na ně, a tak se tím nenechají rozhodit.

Způsob přemýšlení a sport

Možná si myslíte, že sport, kde je přínos snahy a tréninku vidět snad nejvíce, bude oprostěn od oceňování vrozeného talentu. Bohužel tomu tak ale není. Lidstvo má totiž sklony k tomu vyzdvihovat vrozený talent nad získanou schopnost ve všech oblastech lidského konání. Raději totiž máme šampiony,

kteří jsou odjakživa perfektní- takřka superhrdinové- namísto relativně obyčejných lidí, kteří se svou pílí dopracovali k úspěchu. Tyto druhé máme rádi jen ve filmech.

Většina úspěšných sportovců říká, že vyhrát trofej je těžké, ale obhájit ji je ještě mnohem náročnější. Proč tomu tak je? Protože k jejímu získání potřebujete schopnosti, ale proto, abyste ji získali podruhé, potřebujete nejen tyto schopnosti, ale také charakter. Jako vítěz si můžete začít myslet, že není problém prostě přepnout a vyhrát bez přípravy. Právě charakter vícenásobných vítězů zajišťuje to, že budou pokračovat v úmorné přípravě bez ohledu na předchozí úspěchy. Charakter také pomáhá, když věci nejdou tak, jak by měly. Je to schopnost najít uvnitř sebe sílu, která člověku pomůže v kritické situaci.

Talent a přirozené nadání jsou dvousečné zbraně. Sice Vám mohou dát náskok a mohou Vám umožnit dostat se na vyšší úroveň než ostatní, ale pokud s nadáním člověk neumí dobře pracovat, pak se může stát prokletím. Sportovci se můžou stát rukojmími fixního myšlení a nenaučí se zavčas tvrdé práci a vyrovnání se s překážkami. Fixní myšlení naopak netouží po ničem jiném než po potvrzení vlastního talentu a spoléhá se na to, že Vás Váš talent povede od začátku do konce namísto toho, abyste se snažili cíleně zlepšovat své schopnosti a udržovali si motivaci. Pokud se vám nepodaří uspět, následuje pokrčení rameny a řečnická otázka: „Co se dalo dělat?“ A pokud byste se snad začali pít po opravdových důvodech neúspěchu, přichází obviňování a výmluvy.

Způsob přemýšlení a management

Co vlastně dělí úspěšné firmy od těch neúspěšných? Je pravda, že roli hraje mnoho faktorů, jeden byl ale u všech naprosto klíčový. Byl to leader, který vedl společnost k úspěchu. Nebyli to ale supertalentovaní leadři, ze kterých by sršelo ego a oni museli být za každou cenu středem pozornosti. Byli to sebekritičtí lidé, kteří se neustále ptali na správné otázky a měli odvahu se postavit čelem i těm nejbrutálnějším odpovědím, dokázali se podívat do očí neúspěchu a zároveň si udržovali víru, že nakonec všechno dobře dopadne.

Leadři, kteří mají fixní myšlení, žijí ve světě, kde jsou jedni nadřazeni druhým a potřebují to dávat neustále najevo. Namísto toho, aby vybudovali skvělý tým lidí, mají za to, že géniové nepotřebují skvělé týmy. Potřebují jen malé pomocníky, kteří jim pomohou uskutečnit jejich skvělé

nápady. Tím, že se cítí lepší než ostatní, mohou začít věřit, že potřeby a pocity níže postavených lidí mohou být ignorovány. Občas se stanou obětí lidé, kteří v očích leadra nemají potřebné schopnosti nebo talent. Většinou jsou to ale ti nejschopnější lidé v týmu, protože to jsou ti, kteří pro leadra představují největší riziko. Navíc v momentě, kdy se leader stane manipulativním a šikanujícím, uvrhne do fixního myšlení celý tým. Namísto toho, aby se všichni včetně firmy posouvali dále, každý má pouze strach z toho, že bude hodnocen a souzen leadrem.

Při pokusu mezi manažerskými skupinami s fixním a růstovým myšlením, které vedly imaginární firmu, se naplno projevily rozdíly mezi skupinami. Skupiny s růstovým myšlením se postupem času čím dál více zlepšovaly oproti skupinám s fixním myšlením.

Ještě zajímavější ale bylo to, jak skupiny fungovaly. Ty s růstovým myšlením byly více nakloněny k tomu, aby si členové říkali své názory upřímně a otevřeně vyjadřovaly neshody při různých manažerských rozhodnutích, záleželo na názoru každého člena a každý se takto učil. Ve skupinách s fixním myšlením, kde se zajímali spíše o to, kdo je jak chytrý, hloupý, nebo jak budou skupinou přijaty jejich vlastní návrhy, se produktivní diskuze vůbec neodehrávaly, ale měly sklon ke groupthinku. Co to je groupthink? Je to způsob myšlení skupiny, kdy všichni okamžitě a automaticky souhlasí, aniž by měl kdokoli jakoukoli kritickou připomínku. Většinou vzniká ze dvou důvodů. Buď je celá skupina přesvědčena o své genialitě a nadřazenosti, a tak v ní panuje přesvědčení, že neexistuje nic jako špatné rozhodnutí, nebo je v ní trestán jakýkoliv nesouhlas s leadrem, a tak se raději všichni podvolí.

Způsob přemýšlení a vztahy

Lidé s fixním myšlením si myslí, že se všechny problémy ve vztahu vyřeší samy díky tomu, že se vzájemně milují. Něco jako v šípkové Růžence nebo v Popelce. To je nejspíš důvod, proč většina vztahů "vyšumí"- protože si lidé myslí, že být zamilovaný znamená nemuset udělat nic navíc. Lidé s růstovým myšlením naopak vědí, že je potřeba na vztahu pracovat a dokáží se povznést nad obviňování, porozumět problému a vyřešit ho.

Lidé s fixním myšlením si také myslí, že by s partnerem měli mít úplně stejný pohled na svět. Pokud se ale v průběhu času objeví rozdíly, zažívají pocit ohrožení, protože rozdílný pohled s sebou nese potenciální problémy a problémy jsou pro lidi s fixním myšlením ukazatelem hlubokých vad. Nastupuje obviňování a vyčítání a na povrch se dostává jejich hněv a

znechucení. V jednu chvíli je partner světlem jejich života, ve druhé chvíli je v podstatě nepřítel a v tu chvíli existují pouze dvě možnosti: kvůli problémům mohou začít vinit buď sebe, nebo partnera. Hádejte, co je jednodušší. To vše se postupem času nabaluje jako sněhová koule a následuje konec vztahu. Stejně tak, jako se problémům nevyhnete u velkých úspěchů, se jim nevyhnete ani ve vztazích. **Lidé s fixním myšlením mají také problémy odpouštět.** V jejich pohledu na svět totiž funguje začarovaný kruh: Někdo za ten problém může, je potřeba najít viníka a když dojde na odpuštění, mají pocit, že tím, že viníkovi odpustí, sami musejí přijmout větší podíl viny.

Způsob přemýšlení a výchova

Pokud jsou děti chváleny špatným způsobem, tak nejen že začnou preferovat fixní myšlení, ale také se budou velice obtížně zařazovat do pracovního života. Problémy můžeme vidět ve svém okolí. Namísto ročních bonusů jsou čtvrtletní nebo dokonce měsíční. Namísto zaměstnance měsíce máme zaměstnance dne. Pracovníci potřebují neustálé ujišťování o svých kvalitách a nesnesou jakoukoliv kritiku. Firmy si najímají konzultanty, aby zjistily, jak tyto lidi motivovat, čímž dále prohlubují tento problém. **Proč prostě nezměnit typ chvály, který tito lidé dostávají a tím v nich probudit růstové myšlení, motivaci, touhu se zlepšovat, učit a vybírat si náročnější úkoly? Protože mnoho manažerů má fixní myšlení a nevěří v to, že se člověk může změnit.** Hledají v podřízených pouze existující talent a podle toho soudí, jestli jsou kompetentní nebo ne. Většinou se nesnaží o to, aby se podřízení vyvíjeli, a pokud udělají pokrok, v mnoha případech si toho ani nevšimnou a jejich názor na ně zůstávají stejné. **Pro manažery s růstovým myšlením je talent pouze počáteční bod, který je třeba dále rozvíjet.** Snaží se o rozvoj podřízených i sebe, mají tendenci své podřízené koučovat a jsou oceňují, když dostanou konstruktivní zpětnou vazbu.

Mnoho rodičů si myslí, že když děti soudí a trestají, že je učí. Co ale učí? To, že když se znelíbí vůli rodičů, budou souzeny a potrestány. Neučí ale děti, jak se vypořádat s problémy a jak mohou samy přijít s etickým, zralým a správným rozhodnutím.

Je správné dětem nastavovat cíle? Rozhodně to správné je, ale ne kvůli tomu, aby dítě za každou cenu odpovídalo představě rodiče a oni jej mohli napasovat do formy talentovaného a úspěšného dítěte. Cíle pomáhají

sledovat pokrok dítěte a měly by se nastavovat přiměřeně tomu, aby se dítě učilo a vyvíjelo optimální rychlostí a způsobem.

Způsob přemýšlení a interní monolog

Ať už si to uvědomujete nebo ne, uvnitř Vaší hlavy běží neustále monolog, který Vás informuje o dění kolem Vás. Nastavení Vaší mysli pak tento monolog moderuje a dává mu význam. Fixní myšlení Vás nutí soudit sebe i okolí. Jsem skvělý, jsem nula, jsou lepší než já. Výzkum ukázal, že lidé s fixním myšlením hodnotí každou informaci, která se k nim dostane. Lidé s růstovým myšlením se snaží každou informaci využít proaktivně a konstruktivně k tomu, aby se něco naučili nebo dozvěděli.

Způsob přemýšlení a zlozvyky

Jaký vliv má nastavení mysli na to, když chce člověk skončit s kouřením nebo třeba zhubnout pár kilo? Lidé s fixním myšlením si prostě řeknou, že buď vůli mají nebo nemají, aniž by podnikli potřebné kroky k tomu, aby jejich snažení bylo opravdu úspěšné. Většinou pak končí v ještě horším stavu, než začali, protože se obviňují a kompenzují si svou nedokonalost.

Závěr:

- Existují dva hlavní druhy myšlení: fixní a růstové myšlení
- Fixní myšlení je orientováno na talent, nadání a přirozené vlastnosti a lidé, kteří takto přemýšlejí, chtějí úspěchů dosahovat automaticky, bez námahy a snahy
- Růstové myšlení je orientováno na proces, snahu, píli a zpětnou vazbu. Lidé, kteří takto přemýšlejí jsou orientováni především na proces a výsledky pro ně nejsou v krátkodobém horizontu až tak důležité
- Změnit způsob přemýšlení v ostatních lze už jen tím, jakým způsobem je pochválíte. Chvalte především za snahu, píli, vytrvalost a přístup. To jestli dosáhnete vysoké úrovně v jakékoliv činnosti totiž nezáleží zas tak moc na Vašem talentu nebo vrozených vlastnostech, ale na Vašem odhodlání se ke změně zavázat k úspěchu.
- Pamatujte si: I když je nejhůře, vždy můžete udělat růstový krok, který vám pomůže se zlepšit. **Kdyby růstové myšlení mělo mantru, zněla by nejspíš takto: Ať se propadnu, jestli tu budu jenom sedět a litovat se.**

Pokud se Vám souhrn líbil, můžete podobný dostávat každý měsíc.

Stačí se zaregistrovat na [BetterMinds.cz](https://www.betterminds.cz).