

ΑΝΑΞΕ  
τον ζόφο που  
ΣΚΕΠΤΕΣΑΙ

ΓΙΑ ΝΑ ΠΕΤΥΧΕΙΣ  
ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΟΠΙΚΗ  
ΚΑΙ ΣΤΗΝ  
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ  
ΣΟΥ 2014

ΚΑΡΟΝ  
ΝΤΟΥΕΚ

ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ  
ΑΠΟ 1,8  
ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ  
ΑΝΤΙΤΥΠΑ



---

Θεματική κατηγορία: Αυτοβελτίωση

---

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΥ: MINDSET

Από τις Εκδόσεις Ballantine Books, Νέα Υόρκη 2016

ΤΙΤΛΟΣ ΒΙΒΛΙΟΥ: **Άλλαξε τον τρόπο που σκέφτεσαι**

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: Carol S. Dweck, Ph. D.

ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ: Αθανασία Ζιωγάκη

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ – ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΚΕΙΜΕΝΟΥ: Φίλια Μπουγιούκου

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΞΩΦΥΛΛΟΥ: Δημήτρης Χαροκόπος

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΕΛΙΔΟΠΟΙΗΣΗ: Μερσίνια Λαδοπούλου

© Carol S. Dweck, Ph. D. 2006, 2016

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

© ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε., Αθήνα 2019

Πρώτη έκδοση: Φεβρουάριος 2019

Έντυπη έκδοση ISBN 978-618-01-2894-9

Ηλεκτρονική έκδοση ISBN 978-618-01-2895-6

***Τυπώθηκε στην Ευρωπαϊκή Ένωση, σε χαρτί ελεύθερο χημικών ουσιών, προερχόμενο αποκλειστικά και μόνο από δάση που καλλιεργούνται για την παραγωγή χαρτιού.***

Το παρόν έργο πνευματικής ιδιοκτησίας προστατεύεται κατά τις διατάξεις του Ελληνικού Νόμου (Ν. 2121/1993 όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα) και τις διεθνείς συμβάσεις περί πνευματικής ιδιοκτησίας. Απαγορεύεται απολύτως η άνευ γραπτής αδείας του εκδότη κατά οποιονδήποτε τρόπο ή μέσο αντιγραφή, φωτοανατύπωση και εν γένει αναπαραγωγή, διανομή, εκμίσθωση ή δανεισμός, μετάφραση, διασκευή, αναμετάδοση, παρουσίαση στο κοινό σε οποιαδήποτε μορφή (ηλεκτρονική, μηχανική ή άλλη) και η εν γένει εκμετάλλευση του συνόλου ή μέρους του έργου.

**ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε.**

Έδρα: Τατοΐου 121, 144 52 Μεταμόρφωση

Βιβλιοπωλείο: Εμμ. Μπενάκη 13-15, 106 78 Αθήνα

Τηλ.: 2102804800 • fax: 2102819550 • e-mail: info@psychogios.gr

**www.psychogios.gr • <http://blog.psychogios.gr>**

**PSYCHOGIOS PUBLICATIONS S.A.**

Head Office: 121, Tatoiou Str., 144 52 Metamorfossi, Greece

Bookstore: 13-15, Emm. Benaki Str., 106 78 Athens, Greece

Tel.: 2102804800 • fax: 2102819550 • e-mail: info@psychogios.gr

**www.psychogios.gr • <http://blog.psychogios.gr>**



Μετάφραση: Αθανασία Ζιωγάκη



# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<i>Εισαγωγικό σημείωμα</i> .....	11
<b>1. ΤΡΟΠΟΙ ΣΚΕΨΗΣ   15</b>	
<i>Γιατί διαφέρουν οι άνθρωποι; .....</i>	17
<i>Τι σημαίνουν όλα αυτά για σένα; Οι δύο τρόποι σκέψης.....</i>	19
<i>Η οπτική των δύο τρόπων σκέψης .....</i>	22
<i>Ποια είναι λοιπόν τα νέα δεδομένα; .....</i>	25
<i>Η αυτογνωσία: Ποιος έχει την ακριβέστερη αντίληψη των προσόντων του και των περιορισμών του; .....</i>	27
<i>Τι έπεται λοιπόν;.....</i>	28
<b>2. Η ΛΟΓΙΚΗ ΠΙΣΩ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΔΥΟ ΤΡΟΠΟΥΣ ΣΚΕΨΗΣ   33</b>	
<i>Επιτυχία είναι η μάθηση – Η η απόδειξη ότι είσαι έξυπνος;.....</i>	34
<i>Ο τρόπος σκέψης αλλάζει το νόημα της αποτυχίας.....</i>	59
<i>Ο τρόπος σκέψης αλλάζει το νόημα της προσπάθειας.....</i>	69
<i>Ερωτήσεις και απαντήσεις .....</i>	77
<b>3. Η ΑΛΗΘΕΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΓΙΑ ΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΑ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ   92</b>	
<i>Ο τρόπος σκέψης και τα επιτεύγματα στο σχολείο .....</i>	94
<i>Είναι χάρισμα η καλλιτεχνική κλίση;.....</i>	110
<i>Ο κίνδυνος του επαίνου και των θετικών χαρακτηρισμών .....</i>	115
<i>Οι αρνητικές ταμπέλες και πώς επιδρούν .....</i>	121
<b>4. ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ: Ο ΤΡΟΠΟΣ ΣΚΕΨΗΣ ΤΟΥ ΠΡΩΤΑΘΛΗΤΗ   133</b>	
<i>Η έννοια του φυσικού ταλέντου .....</i>	135

«Ο χαρακτήρας».....	146
Τι είναι η επιτυχία;.....	157
Τι είναι η αποτυχία;.....	159
Παίρνοντας την επιτυχία στα χέρια σας.....	161
Τι σημαίνει να είσαι αστέρι;.....	165
Ακούγοντας τον τρόπο σκέψης των αθλητών.....	168

## **5. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ: Ο ΤΡΟΠΟΣ ΣΚΕΨΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΗΓΕΤΙΚΕΣ**

### **ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ | 173**

<i>Η Εντροπ και το κυνήγι του ταλέντου</i> .....	173
<i>Οι επιχειρήσεις που αναπτύσσονται</i> .....	175
<i>Μια μελέτη του τρόπου σκέψης και της λήψης αποφάσεων των διευθυντικών στελεχών</i> .....	177
<i>Η ηγεσία και το παγιωμένο σκεπτικό</i> .....	179
<i>Ηγέτες με το παγιωμένο σκεπτικό εν δράσει</i> .....	182
<i>Ηγέτες με το σκεπτικό της ανάπτυξης εν δράσει</i> .....	199
<i>Μια μελέτη πάνω στην ομαδική εργασία</i> .....	213
<i>Η συναινετική ομαδική σκέψη σε σύγκριση με την ομαδική σκέψη</i> .....	214
<i>Η γενιά των επαίνων μπαίνει στον χώρο εργασίας</i> .....	217
<i>Οι καλοί διαπραγματευτές γεννιούνται ή γίνονται;</i> .....	219
<i>Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού: Οι διευθυντές γεννιούνται ή γίνονται;</i> .....	222
<i>Οι ηγέτες γεννιούνται ή γίνονται;</i> .....	226
<i>Το σκεπτικό των εταιρειών</i> .....	227

## **6. ΣΧΕΣΕΙΣ: ΤΟ ΣΚΕΠΤΙΚΟ ΤΟΥ ΕΡΩΤΑ (Ή ΤΗΣ ΑΠΟΡΡΙΨΗΣ) | 233**

<i>Οι σχέσεις διαφέρουν μεταξύ τους</i> .....	237
<i>Πώς ερωτεύονται οι άνθρωποι ανάλογα με το σκεπτικό τους</i> .....	239
<i>Βλέποντας τον σύντροφο ως εχθρό</i> .....	252
<i>Ανταγωνισμός: Ποιος είναι ο καλύτερος;</i> .....	255
<i>Ωριμάζοντας μέσα σε μια σχέση</i> .....	257

<i>Η φιλία.....</i>	258
<i>Η συστολή.....</i>	262
<i>Εκφοβιστές και θύματα: Μια νέα θεώρηση της εκδίκησης.....</i>	265

## **7. ΓΟΝΕΙΣ, ΔΑΣΚΑΛΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΠΟΝΗΤΕΣ: ΑΠΟ ΠΟΥ ΠΗΓΑΖΕΙ Ο**

### **ΤΡΟΠΟΣ ΣΚΕΨΗΣ ΤΟΥΣ; | 277**

<i>Γονείς (και δάσκαλοι): Μηνύματα σχετικά με την επιτυχία και την αποτυχία.....</i>	279
<i>Δάσκαλοι (και γονείς): Ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός εξαιρετικού δασκάλου (ή γονιού);.....</i>	307
<i>Προπονητές: Κατακτώντας τη νίκη με τον τρόπο σκέψης.....</i>	321
<i>Το λανθασμένο σκεπτικό της ανάπτυξης.....</i>	334
<i>Η δική σας κληρονομιά.....</i>	344

## **8. ΑΛΛΑΖΟΝΤΑΣ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΠΟΥ ΣΚΕΦΤΕΣΤΕ | 346**

<i>Η φύση της αλλαγής.....</i>	346
<i>Διαλέξεις πάνω στον τρόπο σκέψης.....</i>	351
<i>Ένα εργαστήριο που διδάσκει το σκεπτικό της ανάπτυξης.....</i>	354
<i>Μελέτη του εγκεφάλου.....</i>	359
<i>Περαιτέρω ανάλυση της έννοιας της αλλαγής.....</i>	363
<i>Πώς να γίνετε δεκτικοί στο σκεπτικό της ανάπτυξης.....</i>	366
<i>Οι άνθρωποι που δε θέλουν να αλλάξουν.....</i>	373
<i>Αλλάζοντας το σκεπτικό του παιδιού σας.....</i>	378
<i>Ο τρόπος σκέψης και η δύναμη της θέλησης.....</i>	386
<i>Πώς να διατηρήσετε την αλλαγή.....</i>	392
<i>Η πορεία προς την (αληθινή) ανάπτυξη.....</i>	394
<i>Μάθετε και βοηθήστε και τους άλλους να μάθουν.....</i>	406
<i>Ο δρόμος που ανοίγεται μπροστά σας.....</i>	408
<i>Σημειώσεις.....</i>	409
<i>Προτεινόμενη βιβλιογραφία.....</i>	437
<i>Ευρετήριο.....</i>	439

## ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

**Μ**ια μέρα οι φοιτητές μου με έβαλαν κάτω και μου ζήτησαν να γράψω αυτό το βιβλίο. Εκείνο που ήθελαν ήταν να μπορέσουν οι άνθρωποι να χρησιμοποιήσουν την έρευνα που κάναμε μαζί, ώστε να γίνει η ζωή τους καλύτερη. Ήταν κάτι που ήθελα από καιρό να κάνω και τελικά έγινε η πρώτη μου προτεραιότητα.

Η εργασία μου αποτελεί κομμάτι μιας παράδοσης στον τομέα της Ψυχολογίας που στοχεύει να αναδείξει τη δύναμη των ανθρώπινων πεποιθήσεων. Αυτές οι πεποιθήσεις, κάποτε συνειδητές και κάποτε ασυνείδητες, επιδρούν άμεσα σε όσα επιθυμούμε και στο αν θα πετύχουμε να τα αποκτήσουμε. Αυτή, λοιπόν, η παράδοση καταδεικνύει με ποιον τρόπο η αλλαγή των ανθρώπινων πεποιθήσεων –ακόμα και των πιο απλών– μπορεί να επιδράσει ριζικά στον άνθρωπο.

Σε αυτό το βιβλίο θα μάθετε πώς μια απλή γνώμη που έχετε για τον εαυτό σας –την οποία έχουμε εντοπίσει στην έρευνά μας– καθοδηγεί το μεγαλύτερο μέρος της ζωής σας. Για την ακρίβεια, διαποτίζει κάθε πτυχή της ζωής σας. Η άποψη που έχετε για την προσωπικότητά σας πηγάζει ως επί το πλείστον από το συγκεκριμένο «σκεπτικό». Επίσης, σχεδόν όλα αυτά που σας εμποδίζουν να αξιοποιήσετε τις δυνατότητές σας πηγάζουν από το ίδιο σκεπτικό.

Κανένα βιβλίο έως τώρα δεν ανέλυσε αυτό το σκεπτικό, ώστε να δείξει στους ανθρώπους πώς να το χρησιμοποιήσουν στη ζωή τους. Θα κατανοήσετε ξαφνικά ό,τι είναι σπουδαίο –στην

επιστήμη και στην τέχνη, στον αθλητισμό και στις επιχειρήσεις – και όσα θα μπορούσατε να είχατε πετύχει. Θα κατανοήσετε τον σύντροφο, τον προϊστάμενο, τους φίλους και τα παιδιά σας. Θα δείτε πώς μπορείτε να απελευθερώσετε τις δικές σας δυνάμεις – και των παιδιών σας.

Το θεωρώ προνόμιο ότι μπορώ να μοιραστώ μαζί σας αυτά που ανακάλυψα. Πέρα από την αναφορά σε ανθρώπους που συμμετείχαν στην έρευνά μου, έχω προσθέσει σε κάθε κεφάλαιο ιστορίες που άντλησα από τίτλους εφημερίδων, καθώς επίσης και ιστορίες βασισμένες στη δική μου ζωή και εμπειρία, έτσι ώστε να περιγράψω τα διαφορετικά σκεπτικά στην πράξη. (Στις περισσότερες περιπτώσεις άλλαξα τα ονόματα και τις προσωπικές πληροφορίες, ώστε να διασφαλιστεί η ανωνυμία. Σε κάποιες περιπτώσεις ωστόσο, έχω συνοψίσει ένα σύνολο περιστατικών σε ένα, με σκοπό να γίνω πιο σαφής. Ένα μεγάλο μέρος αυτής της αντικατάστασης των προσωπικών δεδομένων πηγάζει από τη φαντασία μου και έγινε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.)

Στο τέλος κάθε κεφαλαίου και κατά τη συγγραφή ολόκληρου του τελευταίου κεφαλαίου, υποδεικνύω τρόπους εφαρμογής των παραδειγμάτων – τον τρόπο δηλαδή να αναγνωρίσετε το σκεπτικό που σας καθοδηγεί στη ζωή σας, να κατανοήσετε πώς λειτουργεί αυτό το σκεπτικό και να το αλλάξετε, εάν το επιθυμείτε.

Ακόμα μία υποσημείωση σχετικά με αυτή τη νέα έκδοση: Σε κάποια από τα κεφάλαια θεώρησα σημαντικό να ενσωματώσω νέες πληροφορίες. Έτσι, πρόσθεσα τα αποτελέσματα της νέας μας μελέτης πάνω στο ζήτημα του πώς λειτουργούν οι εταιρείες στο Κεφάλαιο 5 (Επιχειρήσεις). Πράγματι, μια ολόκληρη εταιρεία μπορεί να έχει έναν συγκεκριμένο τρόπο σκέψης! Πρόσθεσα επίσης ένα καινούργιο κομμάτι στο υποκεφάλαιο «Το λανθασμένο σκεπτικό της ανάπτυξης» στο Κεφάλαιο 7 (Γονείς, δάσκαλοι και



προπονητές), έχοντας πληροφορηθεί πόσο δημιουργικά ερμήνευαν και εφαρμόζαν οι άνθρωποι το σκεπτικό της ανατροφής, όχι όμως πάντα με ακρίβεια. Τέλος, πρόσθεσα το υποκεφάλαιο «Η πορεία προς την (αληθινή) ανάπτυξη» στο Κεφάλαιο 8 (Αλλάζοντας τον τρόπο που σκέφτεστε), διότι πολλοί άνθρωποι μου ζήτησαν περισσότερες πληροφορίες για το πώς μπορούν να φτάσουν στην αληθινή ανάπτυξη. Ελπίζω αυτές οι προσθήκες να φανούν χρήσιμες.

Θα ήθελα να αδράξω αυτή την ευκαιρία για να ευχαριστήσω όλους τους ανθρώπους που κατέστησαν δυνατή αυτή την έρευνα, καθώς και αυτό το βιβλίο. Οι φοιτητές μου μετέτρεψαν την ερευνητική μου καριέρα σε πραγματική απόλαυση. Ελπίζω να έχουν μάθει από μένα τόσα όσα έμαθα κι εγώ από αυτούς. Θα ήθελα, επίσης, να ευχαριστήσω τους οργανισμούς που στήριξαν την έρευνά μας: το Ίδρυμα Γουίλιαμ Τ. Γκραντ, το Εθνικό Ίδρυμα Επιστημών, το Υπουργείο Παιδείας, το Εθνικό Ινστιτούτο Ψυχικής Υγείας, το Εθνικό Ινστιτούτο Υγείας του Παιδιού και Ανάπτυξης του Ανθρώπου, το Ίδρυμα Spencer και το Ίδρυμα Ρικς.

Οι εργαζόμενοι στις εκδόσεις Random House υπήρξαν η πιο υποστηρικτική ομάδα που θα ευχόμουν να έχω: Webster Younce, Daniel Menaker, Tom Perry και κυρίως η Caroline Sutton και η Jennifer Hershey, οι επιμελητές αυτής της έκδοσης. Ο ενθουσιασμός σας για το βιβλίο μου και οι πολύτιμες υποδείξεις σας έκαναν τη διαφορά. Θα ήθελα να ευχαριστήσω την εξαιρετική ατζέντισσά μου, Giles Anderson, καθώς και τη Heidi Grant, που με έφερε σε επαφή μαζί της.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους ανθρώπους, όσους μου έδωσαν συμβουλές και έκαναν χρήσιμες παρατηρήσεις, αλλά ιδιαίτερος ευχαριστώ την Polly Shulman, τον Richard Dweck και τη Maryann Peshkin για τον εκτεταμένο και οξυδερκή σχολιασμό τους. Τέλος, ευχαριστώ τον σύζυγό μου, David, για την

αγάπη και τον ενθουσιασμό του, που δίνουν στη ζωή μου μια διαφορετική διάσταση. Η στήριξή του σε όλη τη διάρκεια της εργασίας μου ήταν απίστευτη.

Η εργασία μου εστιάζει στην προσωπική εξέλιξη και τροφοδότησε και τη δική μου προσωπική εξέλιξη. Αυτό που εύχομαι είναι να συμβεί το ίδιο και με εσάς.

## ΤΡΟΠΟΙ ΣΚΕΨΗΣ

Όταν ήμουν ακόμη νέα ερευνήτρια,<sup>1</sup> μόλις στο ξεκίνημα, συνέβη κάτι το οποίο μου άλλαξε τη ζωή. Λαχταρούσα να καταλάβω πώς διαχειρίζονται οι άνθρωποι την αποτυχία και αποφάσισα να το μελετήσω παρακολουθώντας τον τρόπο με τον οποίο οι μαθητές αντεπεξέρχονται στα δύσκολα προβλήματα. Έτσι, λοιπόν, πήγαινα ένα ένα τα παιδιά σε μια αίθουσα του σχολείου τους, φρόντιζα να νιώσουν άνετα και κατόπιν τους έδινα να λύσουν μια σειρά από γρίφους. Οι πρώτοι γρίφοι ήταν αρκετά εύκολοι, αλλά οι επόμενοι ήταν δύσκολοι. Καθώς οι μαθητές δυσανασχετούσαν, ιδρώναν και κόπιαζαν, παρακολουθούσα τις στρατηγικές που χρησιμοποιούσαν και βολιδοσκοπούσα τις σκέψεις και τα συναισθήματά τους. Το περίμενα πως θα υπήρχαν διαφορές ανάμεσα στα παιδιά σε σχέση με τον τρόπο που αντιμετώπιζαν τη δυσκολία, αλλά είδα κάτι που δεν περίμενα ποτέ.

Αντιμετωπίζοντας τους δύσκολους γρίφους, ένα δεκάχρονο αγόρι τράβηξε την καρέκλα του, έτριψε τα χέρια του, πλατάγισε τα χείλη του και φώναξε δυνατά: «Λατρεύω τις προκλήσεις!» Ένα άλλο αγόρι, καθώς μοχθούσε με τους συγκεκριμένους γρίφους, σήκωσε το βλέμμα με μια έκφραση ικανοποίησης και είπε με ύφος αυθεντίας: «Ξέρεις, ήλπιζα ότι αυτό το τεστ θα μου έδινε χρήσιμες πληροφορίες!»

*Μα τι τρέχει με αυτά τα παιδιά; αναρωτήθηκα. Πάντα πίστευα ότι είτε μπορείς να διαχειριστείς την αποτυχία είτε δεν μπορείς.*

Ποτέ δε σκέφτηκα ότι κάποιος θα μπορούσε να αγαπήσει την αποτυχία. Μήπως τα παιδιά ήταν εξωγήινα ή μήπως γνώριζαν κάτι πολύ σημαντικό;

Όλοι έχουν κάποιον για πρότυπο, κάποιον που τους έδειξε τι να κάνουν σε μια κρίσιμη στιγμή της ζωής τους. Αυτά τα παιδιά ήταν τα δικά μου πρότυπα. Προφανώς γνώριζαν κάτι που εγώ αγνοούσα, και ήμουν αποφασισμένη να το ανακαλύψω – να καταλάβω το σκεπτικό που μπορεί να μετατρέψει μια αποτυχία σε δώρο.

Τι ήξεραν λοιπόν; Ήξεραν πως τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά, όπως οι διανοητικές δεξιότητες, μπορούν να καλλιεργηθούν. Και αυτό ακριβώς έκαναν – γίνονταν πιο έξυπνοι. Όχι μόνο δεν τους αποθάρρυνε η αποτυχία, αλλά δεν την έβλεπαν καν σαν αποτυχία. Την έβλεπαν σαν γνώση.

Εγώ, από την άλλη μεριά, πίστευα ότι τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά είναι χαραγμένα σε πέτρα. Ή είσαι έξυπνος ή δεν είσαι, και η αποτυχία σημαίνει ότι δεν είσαι. Ήταν τόσο απλό. Αν μπορείς να διασφαλίσεις την επιτυχία και να αποφύγεις την αποτυχία (με κάθε τρόπο), μπορείς να παραμείνεις έξυπνος. Οι αγώνες, τα λάθη και η επιμονή δεν αποτελούσαν μέρος του όλου ζητήματος.

Το αν τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά είναι κάτι που μπορεί να καλλιεργηθεί ή κάτι που προϋπάρχει είναι ένα παλιό ζήτημα. Η σημασία που έχουν για σένα αυτές οι απόψεις είναι ένα νέο ζήτημα. Ποιες είναι οι συνέπειες της πεποίθησης ότι η ευφυΐα ή η προσωπικότητα είναι κάτι το οποίο μπορείς να αναπτύξεις και όχι ένα προκαθορισμένο, βαθιά ριζωμένο, χαρακτηριστικό; Ας ρίξουμε πρώτα μια ματιά στην παλιά, σκληρή αντιπαράθεση σχετικά με την ανθρώπινη φύση και ας επιστρέψουμε κατόπιν στο ερώτημα της σημασίας που έχουν για σένα αυτές οι πεποιθήσεις.

## ΓΙΑΤΙ ΔΙΑΦΕΡΟΥΝ ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ;

Από αρχαιοτάτων χρόνων οι άνθρωποι σκέφτονταν διαφορετικά, ενεργούσαν διαφορετικά και πορεύονταν με διαφορετικό τρόπο ο ένας από τον άλλο. Ήταν βέβαιο ότι κάποιος θα έθετε το ζήτημα γιατί οι άνθρωποι διαφέρουν –γιατί κάποιοι άνθρωποι είναι πιο έξυπνοι ή πιο ηθικοί– και εάν υπάρχει κάτι που τους καθιστά διαρκώς διαφορετικούς. Οι ειδικοί τάχθηκαν και με τις δύο πλευρές. Κάποιοι ισχυρίστηκαν ότι υπάρχει ένα ισχυρό σωματικό υπόβαθρο που καθορίζει αυτές τις διαφορές και τις καθιστά αναπόφευκτες και αναλλοίωτες. Με το πέρασμα των χρόνων, στις υποτιθέμενες αυτές σωματικές διαφορές<sup>2</sup> έχουν συμπεριληφθεί κρανιακές κακώσεις (φρενολογία), το μέγεθος και το σχήμα του κρανίου (κρανιολογία) και, σήμερα, τα γονίδια.

Κάποιοι άλλοι κατέδειξαν σημαντικές διαφορές στο κοινωνικό υπόβαθρο των ανθρώπων, στις εμπειρίες τους, στην εκπαίδευση ή στον τρόπο διαπαιδαγώγησής τους. Μπορεί να εκπλαγείτε από το γεγονός<sup>3</sup> ότι ένας από τους μεγαλύτερους υποστηρικτές αυτής της θεωρίας ήταν ο Αλφρέντ Μπινέ, ο εφευρέτης των τεστ νοημοσύνης. Δεν υποτίθεται ότι τα τεστ νοημοσύνης αποτελούν την επιτομή της αναλλοίωτης ευφυΐας των παιδιών; Στην πραγματικότητα αυτό δεν ισχύει. Ο Μπινέ, ένας Γάλλος που εργαζόταν στο Παρίσι στις αρχές του 20ού αιώνα, δημιούργησε αυτό το τεστ με σκοπό να εντοπίσει ποια παιδιά δεν ωφελούνταν από τη δημόσια εκπαίδευση στο Παρίσι, *έτσι ώστε να σχεδιαστούν νέα εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία θα βοηθούσαν στην επανένταξή τους*. Χωρίς να αρνείται την ύπαρξη ατομικών διαφοροποιήσεων στη νοημοσύνη των παιδιών, πίστευε ότι η εκπαίδευση και η πρακτική άσκηση μπορούν να επιφέρουν ριζικές αλλαγές στη νοημοσύνη τους. Ακολουθεί απόσπασμα ενός από τα σημαντικότερα βιβλία του, *Modern Ideas About Children*,

στο οποίο συνοψίζει τη δουλειά που έκανε με εκατοντάδες παιδιά που είχαν μαθησιακές δυσκολίες.

Κάποιοι σύγχρονοι φιλόσοφοι [...] <sup>4</sup> διατείνονται ότι η ανθρώπινη νοημοσύνη είναι ένα αμετάβλητο στοιχείο, ένα στοιχείο το οποίο δεν επιδέχεται βελτίωση. Οφείλουμε να διαφωνήσουμε και να αντιδράσουμε σε αυτό τον ωμό πεσιμισμό. [...] Με την άσκηση, την εκπαίδευση και, κυρίως, τη σωστή μέθοδο, καταφέρνουμε να βελτιώσουμε τη συγκέντρωση, τη μνήμη και την κρίση μας και να γίνουμε κυριολεκτικά πιο έξυπνοι από ό,τι ήμασταν πριν.

Ποιος έχει δίκιο; Σήμερα οι περισσότεροι ειδικοί συμφωνούν ότι δεν είναι ζήτημα επιλογής της μιας ή της άλλης θεωρίας. Δεν είναι η διαμάχη ανάμεσα στη φύση και τη διαπαιδαγώγηση, ανάμεσα στα γονίδια και το περιβάλλον. Από τη σύλληψη του ανθρώπου και μετά, υπάρχει μια διαρκής αλληλεπίδραση ανάμεσα στα δύο. Στην πραγματικότητα, όπως το έθεσε ο Γκίλμπερτ Γκότλιμπ, <sup>5</sup> ένας επιφανής νευροεπιστήμονας, τα γονίδια και το περιβάλλον δε συνεργάζονται απλώς κατά την ανάπτυξή μας, αλλά τα γονίδια *χρειάζονται* τροφοδότηση από το περιβάλλον, έτσι ώστε να λειτουργήσουν σωστά.

Παράλληλα, οι επιστήμονες διαπιστώνουν ότι οι άνθρωποι έχουν μεγαλύτερες ικανότητες για διά βίου μάθηση και ανάπτυξη του εγκεφάλου από ό,τι μπορούσαν να πιστέψουν. Φυσικά, ο κάθε άνθρωπος διαθέτει ένα μοναδικό γενετικό χάρισμα. Οι άνθρωποι μπορούν να ξεκινήσουν με διαφορετική ιδιοσυγκρασία και διαφορετικές δεξιότητες, αλλά είναι σαφές ότι η εμπειρία, η εκπαίδευση και ο προσωπικός αγώνας καθορίζει την υπόλοιπη ζωή τους. Ο Ρόμπερτ Στέρνμπεργκ, <sup>6</sup> ένας σύγχρονος γκουρού σε θέματα νοημοσύνης, γράφει ότι ο σημαντικότερος παράγοντας επίτευξης της ειδικεύσεως «δεν είναι κάποια προκαθορισμέ-

νη ικανότητα αλλά η σκόπιμη ενασχόληση». Αν το θέσουμε διαφορετικά, όπως διαπίστωσε και ο προκάτοχός του Μπινέ, οι άνθρωποι που ξεκινούν ως έξυπνοι δεν είναι πάντα αυτοί που καταλήγουν έξυπνοι.

### ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΟΥΝ ΟΛΑ ΑΥΤΑ ΓΙΑ ΣΕΝΑ; ΟΙ ΔΥΟ ΤΡΟΠΟΙ ΣΚΕΨΗΣ

Το να έχεις ειδήμονες να ξεστομίζουν τις απόψεις τους πάνω σε επιστημονικά θέματα είναι ένα ζήτημα. Το να καταλάβεις, όμως, πώς αυτές οι απόψεις μπορούν να βρουν εφαρμογή σ' εσένα είναι ένα άλλο ζήτημα. Η επί τριάντα χρόνια έρευνά μου έδειξε ότι *η άποψη που θα υιοθετήσεις για τον εαυτό σου επηρεάζει βαθιά τον τρόπο με τον οποίο θα ζήσεις τη ζωή σου*. Μπορεί να καθορίσει εάν θα γίνεις ο άνθρωπος που θέλεις να γίνεις και εάν θα πετύχεις τους στόχους που έχουν αξία για σένα. Πώς συμβαίνει αυτό; Πώς μπορεί μια απλή πεποίθηση να έχει τη δύναμη να αλλάξει την ψυχολογία σου και κατά συνέπεια τη ζωή σου;

Η πίστη ότι οι ικανότητές σου είναι χαραγμένες σε πέτρα –ο αμετάβλητος τρόπος σκέψης– δημιουργεί την ανάγκη να αποδεικνύεις διαρκώς πράγματα στον εαυτό σου. Αν διαθέτεις μόνο έναν συγκεκριμένο βαθμό ευφυΐας, μια συγκεκριμένη προσωπικότητα και μια συγκεκριμένη ηθική συμπεριφορά, τότε καλό θα ήταν να αποδείξεις ότι έχεις μια υγιή δόση από τα παραπάνω. Απλώς δε γίνεται να δείχνεις ή να νιώθεις ανεπαρκής όσον αφορά αυτά τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά.

Κάποιοι από εμάς γαλουχούνται με αυτό τον τρόπο σκέψης από πολύ μικρή ηλικία. Όταν ήμουν ακόμη παιδί, επικεντρώθηκα στο να είμαι έξυπνη, αλλά αυτός ο αμετάβλητος τρόπος σκέψης κυριολεκτικά επισφραγίστηκε από την κυρία Γουίλσον, τη δασκάλα μου στην έκτη δημοτικού. Σε αντίθεση με τον Άλφρεντ Μπινέ, εκείνη πίστευε ότι τα τεστ νοημοσύνης των παιδιών ξετυ-

λίγουν όλη την ιστορία της προσωπικότητάς τους. Μας έβαζε να καθόμαστε στην αίθουσα κατά σειρά νοημοσύνης, και μόνο οι εξυπνότεροι μαθητές είχαν το προνόμιο να κρατούν τη σημαία, να τινάζουν τα σφουγγάρια ή να μεταφέρουν κάποιο σημείωμα στον διευθυντή. Εκτός από τον καθημερινό στομαχόπονο που μας προκαλούσε η επικριτική της στάση, μας εμφυσούσε έναν τρόπο σκέψης σύμφωνα με τον οποίο όλοι οι μαθητές της τάξης είχαν έναν και μόνο εξαντλητικό στόχο – να φαίνονται έξυπνοι και όχι χαζοί. Ποιος μπορούσε να δώσει σημασία στη διαδικασία της μάθησης ή να την απολαύσει, όταν κάθε φορά που γράφαμε τεστ ή μας σήκωνε στον πίνακα διακυβευόταν όλη μας η ύπαρξη;

Έχω δει πάρα πολλούς ανθρώπους να έχουν μοναδικό εξαντλητικό στόχο να αποδείξουν ότι αξίζουν – μέσα στην τάξη, στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία και στις σχέσεις τους. Κάθε περίπτωση απαιτεί επιβεβαίωση της ευφυΐας, της προσωπικότητας ή του χαρακτήρα τους. Κάθε περίπτωση αξιολογείται ως εξής: *Θα πετύχω ή θα αποτύχω; Θα φανώ έξυπνος ή κουτός; Θα με δεχτούν ή θα με απορρίψουν; Θα νιώσω νικητής ή ηττημένος;*

Μα η ίδια η κοινωνία μας δεν εκτιμά τις αξίες της ευφυΐας, της προσωπικότητας και του χαρακτήρα; Δεν είναι φυσιολογικό να θέλεις να έχεις αυτά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα; Ναι, αλλά...

Υπάρχει ένας άλλος τρόπος σκέψης σύμφωνα με τον οποίο αυτά τα γνωρίσματα δεν είναι απλώς ένα τυχαίο συμβάν το οποίο πρέπει να δεχτείς, προσπαθώντας διαρκώς να πείσεις τον εαυτό σου ότι βιώνεις ένα ευγενικό συναίσθημα κάθε φορά που φοβάσαι κρυφά ότι είναι μια αποτυχία. Με αυτό τον τρόπο σκέψης εκείνο που σου έτυχε είναι απλώς η αρχή της εξέλιξης. Αυτό το *σκεπτικό της ανάπτυξης* βασίζεται στην άποψη ότι οι χαρακτηριστικές σου ιδιότητες είναι κάτι που μπορεί να καλλιεργηθεί μέσα από την προσπάθεια, τη στρατηγική και τη βοήθεια των άλλων. Αν και οι άνθρωποι διαφέρουν με κάθε πιθανό τρόπο – όσον αφορά τα έμφυτα ταλέντα και τις κλήσεις τους, τα ενδια-



φέρονται και την ιδιοσυγκρασία τους–, όλοι μπορούν να αλλάξουν και να βελτιωθούν με την πρακτική και την εμπειρία.

Πιστεύουν άραγε οι άνθρωποι που έχουν αυτό το σκεπτικό ότι όλοι μπορούν να καταφέρουν τα πάντα, ότι όλοι όσοι έχουν το σωστό κίνητρο και τη σωστή παιδεία μπορούν να γίνουν ένας Αϊνστάιν ή ένας Μπετόβεν; Όχι, αλλά πιστεύουν ότι οι πραγματικές δυνατότητες ενός ανθρώπου είναι άγνωστες (και ανυπολόγιστες) και ότι είναι αδύνατον να προβλέψεις αυτό που μπορεί να επιτευχθεί ύστερα από χρόνια επίμονου πάθους, μόχθου και εκπαίδευσης.

Γνωρίζατε ότι ο Δαρβίνος και ο Τολστόι θεωρούνταν συνηθισμένα παιδιά; Ότι ο Μπεν Χόγκαν, ένας από τους μεγαλύτερους παίκτες γκολφ όλων των εποχών, ήταν εντελώς ασυντόνιστος και άχαρος ως παιδί; Ότι η φωτογράφος Σίντι Σέρμαν, η οποία ήταν κυριολεκτικά σε όλες τις λίστες με τους πιο σημαντικούς καλλιτέχνες του 20ού αιώνα, *απέτυχε* στο πρώτο της μάθημα φωτογραφίας; Ότι την Τζέραλντιν Πέιτζ, μία από τις μεγαλύτερες ηθοποιούς μας, την είχαν συμβουλευσει να τα παρατήσει λόγω έλλειψης ταλέντου;

Μπορείτε να διαπιστώσετε πως η πεποίθηση ότι οι πολυτιμες ανθρώπινες ιδιότητες μπορούν να καλλιεργηθούν δημιουργεί ένα πάθος για μάθηση. Γιατί να σπαταλάτε τον χρόνο σας προσπαθώντας διαρκώς να αποδείξετε πόσο σημαντικοί είστε, ενώ θα μπορούσατε να γίνετε καλύτεροι; Γιατί να κρύβετε τα ελαττώματά σας αντί να τα ξεπερνάτε; Γιατί να ψάχνετε φίλους ή συντρόφους που θα τονώσουν την αυτοπεποίθησή σας αντί για ανθρώπους που θα σας προκαλέσουν να βελτιωθείτε; Και γιατί να αναζητάτε αυτό που είναι δοκιμασμένο και σωστό αντί για εμπειρίες που θα διευρύνουν το μυαλό σας; Το πάθος να διευρύνεις τους ορίζοντές σου και να επιμένεις ακόμα (και κυρίως) και όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά είναι η σφραγίδα του σκεπτικού της ανάπτυξης. Είναι το σκεπτικό που επιτρέπει στους αν-

θρώπους να προκόβουν σε κάποιες από τις πιο απαιτητικές στιγμές της ζωής τους.

### Η ΟΠΤΙΚΗ ΤΩΝ ΔΥΟ ΤΡΟΠΩΝ ΣΚΕΨΗΣ<sup>7</sup>

Για να σας δώσω μια πιο σωστή εικόνα για το πώς λειτουργούν οι δύο τρόποι σκέψης, φανταστείτε –όσο πιο παραστατικά μπορείτε– ότι είστε ένας νεαρός ενήλικας που η μέρα του είναι πολύ άσχημη:

Μια μέρα μπαίνεις σε ένα μάθημα που είναι πολύ σημαντικό για σένα και που σου αρέσει πολύ. Ο καθηγητής μοιράζει τα τεστ του εξαμήνου στην τάξη. Έχει πάρει Γ+. Απογοητεύεσαι πολύ. Το ίδιο βράδυ, καθώς γυρνάς στο σπίτι σου, βλέπεις ότι σου έχει κόψει κλήση η τροχαία. Πραγματικά αγανακτισμένος, τηλεφωνείς στην καλύτερό σου φίλο για να μοιραστείς την εμπειρία σου, αλλά εκείνος μάλλον σε αγνοεί.

Τι θα σκεφτόσουν; Πώς θα ένιωθες; Τι θα έκανες;

Όταν ρώτησα ανθρώπους με παγιωμένο τρόπο σκέψης, μου απάντησαν τα εξής: «Θα ένιωθα απόρριψη». «Είμαι εντελώς αποτυχημένος». «Είμαι ηλίθιος». «Είμαι ανάξιος». «Θα ένιωθα άχρηστος και ανόητος – οι άλλοι είναι καλύτεροι από μένα». «Είμαι ένα τίποτα». Με άλλα λόγια, θα εκλάμβαναν αυτό που τους συνέβη ως κριτήριο της πραγματικής τους ικανότητας και αξίας.

Να λοιπόν τι θα σκέφτονταν για τη ζωή τους: «Η ζωή μου είναι αξιοθρήνητη». «Δεν έχω αληθινή ζωή». «Κάποιος εκεί πάνω δε με συμπαθεί». «Ο κόσμος με καταδιώκει». «Κάποιος προσπαθεί να με καταστρέψει». «Κανείς δε με αγαπάει, όλοι με μισούν». «Η ζωή είναι άδικη και οι προσπάθειες δεν έχουν κανένα αποτέλεσμα». «Η ζωή είναι απαίσια. Δε μου συμβαίνει πο-

τέ τίποτα καλό». «Είμαι ο πιο άτυχος άνθρωπος σε αυτό τον πλανήτη».

Συγγνώμη, πρόκειται για κάποιον θάνατο ή καταστροφή ή μιλάμε απλώς για έναν βαθμό, μια κλήση ή ένα άσχημο τηλεφώνημα;

Αυτοί οι άνθρωποι είναι απλώς άνθρωποι με χαμηλή αυτοεκτίμηση ή ορκισμένοι πεσιμιστές; Τίποτε από τα δύο. Όταν δε χρειάζεται να διαχειριστούν κάποια αποτυχία, νιώθουν εξίσου ικανοί και αισιόδοξοι –όπως επίσης έξυπνοι κι ελκυστικοί– με τους ανθρώπους που λειτουργούν με το σκεπτικό της ανάπτυξης.

Πώς διαχειρίζονται επομένως την αποτυχία; «Δε θα μπω σε καμία περίπτωση στον κόπο να αφιερώσω τόσο χρόνο και τόσο κόπο για να τα καταφέρω». (Με άλλα λόγια, δε θα επιτρέψω σε κανέναν να με κρίνει ξανά). «Δε θα κάνεις τίποτα». «Μείνε απλώς στο κρεβάτι». «Μέθυσε». «Φάε». «Φώναξε σε όποιον σου δοθεί η ευκαιρία». «Φάε σοκολάτα». «Άκου μουσική και μελαγχόλησε». «Μπες μέσα στην ντουλάπα σου και κάθισε εκεί». «Καβγάδισε με κάποιον». «Κλάψε». «Σπάσε κάτι». «Μα τι μπορώ να κάνω;»

Τι μπορείς να κάνεις; Θα πρέπει να ξέρεις πως όταν κατέγραψα το συγκεκριμένο περιστατικό, εσκεμμένα παρουσίασα τον βαθμό ως Γ+ και όχι ως κάτω από τη βάση. Ήταν μια εργασία εξαμήνου και όχι η εξεταστική. Ήταν απλώς μια κλήση της τροχαίας και όχι ένα άσχημο τρακάρισμα. Ο φίλος σου «μάλλον σε αγνόησε», δε σε απέρριψε ευθέως. Δε συνέβη τίποτα καταστροφικό ή μη αναστρέψιμο. Ωστόσο, με αφορμή το συγκεκριμένο περιστατικό, ο παγιωμένος τρόπος σκέψης προκάλεσε συναισθήματα παντελούς αποτυχίας και ψυχικής παράλυσης.

Να, λοιπόν, τι είπαν οι άνθρωποι οι οποίοι λειτουργούν με το σκεπτικό της ανάπτυξης όταν τους έδωσα το ίδιο υλικό. Σκέφτηκαν τα εξής:

«Πρέπει να προσπαθήσω περισσότερο μέσα στην τάξη, να είμαι πιο προσεκτικός όταν παρκάρω το αυτοκίνητό μου και να αναρωτηθώ μήπως ο φίλος μου είχε απλώς μια άσχημη μέρα».

«Το Γ+ σημαίνει ότι πρέπει να δουλέψω πολύ πιο σκληρά μέσα στην τάξη, αλλά μπορώ να βελτιώσω τη βαθμολογία μου μέσα στο εξάμηνο».

Υπήρξαν πολλοί παρόμοιοι τρόποι σκέψης, αλλά πιστεύω πως καταλάβατε τη βασική ιδέα. Πώς, λοιπόν, αντιμετώπισαν το πρόβλημα; Άμεσα.

«Θα σκεφτόμουν ότι έπρεπε να μελετήσω πιο σκληρά (ή με διαφορετικό τρόπο) για το επόμενο τεστ στο συγκεκριμένο μάθημα, θα πλήρωνα την κλήση και θα συμφιλιωνόμουν με τον καλύτερό μου φίλο την επόμενη φορά που θα μιλούσαμε».

«Θα μελετούσα τι έκανα λάθος στις εξετάσεις μου, θα αποφάσιζα να βελτιωθώ, θα πλήρωνα την κλήση μου και θα τηλεφωνούσα στον φίλο μου για να του πω ότι ήμουν ταραγμένος την προηγούμενη μέρα».

«Θα δούλευα σκληρά για τις επόμενες εξετάσεις μου, θα μιλούσα στον καθηγητή μου, θα ήμουν πιο προσεκτικός στο παρκάρισμα ή θα προσπαθούσα να σβήσω την κλήση και θα επιχειρούσα να μάθω τι συνέβαινε στον φίλο μου».

Δε χρειάζεται να έχεις έναν από τους δύο τρόπους σκέψης για να ταραχθείς. Και σε ποιον δε θα συνέβαινε; Τα περιστατικά όπως ένας κακός βαθμός και η απόρριψη από έναν φίλο μας ή αγαπημένο μας πρόσωπο δεν είναι αστεία. Κανείς δε θα έτριβε τα χέρια του με ευχαρίστηση. Ωστόσο, οι άνθρωποι που λειτουργούν βάσει του σκεπτικού της ανάπτυξης δεν έβαλαν στον εαυτό τους ταμπέλες ούτε εξοργίστηκαν. Αν και ένιωθαν απελπισμένοι, ήταν έτοιμοι να ρισκάρουν, να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και να συνεχίσουν να εξελίσσονται μέσα από αυτές.

**ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΛΟΙΠΟΝ ΤΑ ΝΕΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ;**

Είναι καινούργια αυτή η ιδέα; Υπάρχουν πολλά αποφθέγματα τα οποία τονίζουν τη σημασία του ρίσκου και τη δύναμη της επιμονής, όπως τα ακόλουθα: «Αν δεν τολμήσεις τίποτα, δε θα κερδίσεις τίποτα». «Αν δεν επιτύχεις την πρώτη φορά, προσπάθησε ξανά». Ή το απόφθεγμα: «Η Ρώμη δε χτίστηκε μέσα σε μία ημέρα». (Παρεμπιπτόντως, προς μεγάλη μου ευχαρίστηση, έμαθα ότι οι Ιταλοί χρησιμοποιούν την ίδια έκφραση.) Το απίστευτο είναι ότι οι άνθρωποι που λειτουργούν με έναν παγιωμένο τρόπο σκέψης δε θα συμφωνούσαν. Για αυτούς ισχύουν τα αντίθετα: «Αν δεν τολμήσεις τίποτα, δεν έχεις να χάσεις και τίποτα». «Αν δεν επιτύχεις την πρώτη φορά, πιθανότατα είναι επειδή δεν μπορείς». «Αν η Ρώμη δε χτίστηκε μέσα σε μία ημέρα, δεν ήταν γραφτό να γίνει». Με άλλα λόγια, το ρίσκο και η προσπάθεια είναι δύο πράγματα που μπορεί να αποκαλύψουν τις αδυναμίες σου και να αποδείξουν ότι δεν μπορείς να σταθείς στο ύψος της κάθε περίπτωσης. Στην πραγματικότητα, είναι απίστευτος ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι με παγιωμένες πεποιθήσεις αποφεύγουν να καταβάλουν μια προσπάθεια ή να ζητήσουν βοήθεια.

Ακόμα ένα νέο δεδομένο είναι ότι οι απόψεις που έχουν οι άνθρωποι για το ρίσκο και την προσπάθεια πηγάζουν από ένα βαθύτερο σκεπτικό. Δε συμβαίνει απλώς κάποιιοι άνθρωποι να αντιλαμβάνονται την αξία της αυτοκριτικής και τη σημασία της προσπάθειας. Η έρευνα μας έδειξε ότι αυτό προέρχεται από το σκεπτικό της ανάπτυξης. Όταν διδάξουμε στους ανθρώπους αυτό το σκεπτικό, επικεντρώνοντας στην προσωπική βελτίωση, αυτές οι αντιλήψεις σχετικά με τις προκλήσεις και την προσπάθεια έρχονται ως επακόλουθα. Κατά τον ίδιο τρόπο, δε συμβαίνει απλώς κάποιιοι άνθρωποι να αντιπαθούν τις προκλήσεις και την προσπάθεια. Αν εμφυσήσουμε (προσωρινά) στους ανθρώπους ένα παγιωμένο σκεπτικό που εστιάζει στην ύπαρξη αμετά-

βλητων ανθρώπινων χαρακτηριστικών, φοβούνται αμέσως τις προκλήσεις και απαξιώνουν την προσπάθεια.

Βλέπουμε συχνά βιβλία με τίτλους όπως *Τα δέκα μυστικά των πιο επιτυχημένων ανθρώπων στον κόσμο* να γεμίζουν τα ράφια των βιβλιοπωλείων, και αυτά τα βιβλία πιθανόν να δίνουν κάποιες χρήσιμες συμβουλές. Συνήθως, όμως, περιέχουν μια λίστα από ασυνάρτητες οδηγίες, όπως: «Πάρτε περισσότερα ρίσκα!» ή «Πιστέψτε στον εαυτό σας!» Κι ενώ στο τέλος σου αφήνουν ένα αίσθημα θαυμασμού για τους ανθρώπους που μπορούν να τα κάνουν όλα αυτά, δεν είναι ποτέ ξεκάθαρο πώς συνδέονται μεταξύ τους αυτά τα πράγματα ή πώς θα μπορούσες κι εσύ να γίνεις έτσι. Σου εμπνέουν έναν ενθουσιασμό για λίγες ημέρες, αλλά αυτό που συμβαίνει βασικά είναι ότι οι πιο επιτυχημένοι άνθρωποι του κόσμου κρατούν ακόμη κρυφά τα μυστικά τους.

Αντιθέτως, αρχίζοντας να καταλαβαίνεις τα σκεπτικά της παγιωμένης αντίληψης και της ανάπτυξης, θα δεις πώς ακριβώς το ένα πράγμα οδηγεί στο άλλο – πώς η πεποίθηση ότι οι δεξιότητες σου είναι αμετάβλητες οδηγεί σε ένα πλήθος σκέψεων και πράξεων και πώς η πεποίθηση ότι οι δεξιότητές σου μπορούν να καλλιεργηθούν οδηγεί σε ένα πλήθος διαφορετικών σκέψεων και πράξεων, δείχνοντάς σου έναν εντελώς διαφορετικό δρόμο. Είναι αυτό που εμείς οι ψυχολόγοι αποκαλούμε μια «διαφωτιστική» εμπειρία. Αυτό δεν το έχω διαπιστώσει απλώς στην έρευνά μου διδάσκοντας στους ανθρώπους έναν νέο τρόπο σκέψης, αλλά και στα γράμματα που λαμβάνω από ανθρώπους που έχουν διαβάσει το βιβλίο μου.

Στο βιβλίο μου αναγνωρίζουν τον εαυτό τους: «Καθώς διάβαζα το άρθρο σας έπιασα στην κυριολεξία τον εαυτό μου να επαναλαμβάνει: *Αυτός είναι εγώ, αυτός είμαι εγώ!*» Μπορούν να δουν τη σχέση που υπάρχει: «Το άρθρο σας κυριολεκτικά με συνεπήρε. Ένωσα ότι ανακάλυψα τα μυστικά του σύμπαντος!» Νιώθουν τον τρόπο σκέψης τους να επαναπροσδιορίζεται: «Μπορώ

να αναφερθώ με βεβαιότητα σε ένα είδος προσωπικής αποκάλυψης που συνέβη στον τρόπο που σκέφτομαι, και αυτό το συναίσθημα είναι συναρπαστικό». Και μπορούν να εφαρμόσουν αυτό τον καινούργιο τρόπο σκέψης στην πράξη και οι ίδιοι και να τον μεταδώσουν και στους άλλους: «Η εργασία σας μου επέτρεψε να αναθεωρήσω τη δουλειά μου με τα παιδιά και να δω την εκπαίδευση με άλλο μάτι» ή «Ήθελα απλώς να ξέρετε πόσο μεγάλη επίδραση –και σε προσωπικό και σε πρακτικό επίπεδο– έχει η εξαιρετική έρευνά σας πάνω σε εκατοντάδες μαθητές». Λαμβάνω πολλά τέτοια γράμματα τόσο από εκπαιδευτές όσο και από επιχειρηματικά στελέχη.

#### Η ΑΥΤΟΓΝΩΣΙΑ: ΠΟΙΟΣ ΕΧΕΙ ΤΗΝ ΑΚΡΙΒΕΣΤΕΡΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΤΩΝ ΠΡΟΣΩΝΤΩΝ ΤΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΩΝ ΤΟΥ;

Εντάξει, ίσως οι άνθρωποι που λειτουργούν με το σκεπτικό της ανάπτυξης να μην πιστεύουν ότι είναι ο Αϊνστάιν ή ο Μπετόβεν, αλλά δεν είναι πιο πιθανό να έχουν υπεροπτική αντίληψη σχετικά με τις ικανότητές τους και να επιδιώκουν πράγματα που δεν είναι εφικτά; Στην πραγματικότητα, οι μελέτες έδειξαν<sup>8</sup> ότι οι άνθρωποι είναι κάκιστοι όσον αφορά την αξιολόγηση των ικανότητων τους. Προσφάτως αρχίσαμε να μελετάμε<sup>9</sup> ποιοι άνθρωποι είναι πιθανότερο να φέρουν αυτή την ιδιότητα. Διαπιστώσαμε με βεβαιότητα ότι οι άνθρωποι παρερμηνεύουν σε μεγάλο βαθμό τις επιδόσεις και τις ικανότητές τους. *Αλλά αυτοί που αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο ποσοστό των λανθασμένων εκτιμήσεων είναι οι άνθρωποι που έχουν παγιωμένο τρόπο σκέψης.* Οι άνθρωποι που λειτουργούν με το σκεπτικό της ανάπτυξης ήταν εκπληκτικά ακριβείς στις εκτιμήσεις τους.

Αν το σκεφτείς, είναι απόλυτα κατανοητό. Εάν πιστεύεις, όπως και οι άνθρωποι με το σκεπτικό της ανάπτυξης, ότι μπορείς να βελ-

τιώσεις τον εαυτό σου, γίνεσαι δεκτικός σε ακριβέστερες πληροφορίες σχετικά με τις υπάρχουσες ικανότητές σου, ακόμα και αν αυτό δε σε κολακεύει ιδιαίτερα. Επιπλέον, αν προσανατολιστείς προς την κατεύθυνση της μάθησης, όπως κι εκείνοι, είναι αναγκαίο να έχεις ακριβείς πληροφορίες σχετικά με τις υπάρχουσες ικανότητές σου, με σκοπό να επιτευχθεί αποτελεσματικά η διαδικασία της μάθησης. Αν ωστόσο είναι όλα άσπρο-μαύρο όσον αφορά τις πολύτιμες ικανότητές σου –όπως συμβαίνει με τους ανθρώπους που έχουν ένα παγιωμένο σκεπτικό–, η στρέβλωση της πραγματικότητας είναι αναπόφευκτη. Κάποια συμπεράσματα είναι υπερβολικά, άλλα αποδίδονται σε άστοχες εξηγήσεις, και πριν το καταλάβεις, καταλήγεις σε μια παντελή έλλειψη αυτογνωσίας.

Ο Χάουαρντ Γκάρντνερ,<sup>10</sup> στο βιβλίο του *Extraordinary Minds*, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα ξεχωριστά άτομα έχουν «ένα ιδιαίτερο ταλέντο στο να αναγνωρίζουν τα δυνατά τους σημεία και τις αδυναμίες τους». Το ενδιαφέρον σημείο είναι ότι οι άνθρωποι με το σκεπτικό της ανάπτυξης φαίνεται ότι έχουν αυτό το ταλέντο.

### ΤΙ ΕΠΕΤΑΙ ΛΟΙΠΟΝ;

Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό που φαίνεται να έχουν τα ξεχωριστά άτομα είναι το ιδιαίτερο ταλέντο να μετατρέπουν τις αποτυχίες της ζωής τους σε μελλοντικές επιτυχίες. Οι ερευνητές που ασχολούνται με τη δημιουργική σκέψη συγκλίνουν σε αυτή την άποψη. Σε μια σφυγμομέτρηση που έκαναν εκατόν σαράντα τρεις ερευνητές στο πεδίο της δημιουργικής σκέψης,<sup>11</sup> υπήρξε πλήρης συμφωνία για το πιο σημαντικό στοιχείο που χαρακτηρίζει τα δημιουργικά επιτεύγματα. Και ήταν ακριβώς το είδος της επιμονής και του ψυχικού σθένους που πηγάζει από το σκεπτικό της ανάπτυξης.



Ίσως, πάλι, να αναρωτηθείτε: Πώς μπορεί μία μόνο αντίληψη να οδηγήσει σε όλα αυτά – στο πάθος για την πρόκληση, στην πίστη στην προσπάθεια, στην αντοχή μπροστά στην αποτυχία και σε μεγαλύτερη (πιο δημιουργική) επιτυχία; Στα κεφάλαια που ακολουθούν θα δείτε πώς ακριβώς συμβαίνει αυτό: Πώς ο τρόπος σκέψης αλλάζει τις επιδιώξεις των ανθρώπων και αυτά που αντιλαμβάνονται ως επιτυχία. Πώς αλλάζει τον ορισμό, τη σημασία και την επίδραση της αποτυχίας. Και πώς αλλάζει το βαθύτερο νόημα της προσπάθειας. Θα δείτε πώς αυτός ο τρόπος σκέψης εκδηλώνεται στο σχολείο, στον αθλητισμό, στον χώρο εργασίας και στις σχέσεις. Θα δείτε από πού προέρχεται και πώς μπορεί να αλλάξει.

### **Βελτιώστε τον τρόπο που σκέφτεστε**

Ποιο από τα δύο σκεπτικά έχετε;<sup>12</sup> Απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις σχετικά με την ευφυΐα. Μελετήστε την κάθε πρόταση και αποφασίστε αν σε γενικές γραμμές συμφωνείτε ή διαφωνείτε με αυτή.

- 1.** Η ευφυΐα είναι κάτι έμφυτο, το οποίο δεν επιδέχεται μεγάλη βελτίωση.
- 2.** Μπορείτε να αποκτήσετε καινούργιες γνώσεις, αλλά στην πραγματικότητα δεν μπορείτε να αλλάξετε τον βαθμό ευφυΐας σας.
- 3.** Όση ευφυΐα κι αν διαθέτετε, πάντα μπορείτε να την αλλάξετε σε έναν βαθμό.
- 4.** Μπορείτε σε κάθε περίπτωση να αλλάξετε ριζικά τον δείκτη ευφυΐας σας.

Οι ερωτήσεις 1 και 2 αντιπροσωπεύουν τον παγιωμένο τρόπο σκέψης. Οι ερωτήσεις 3 και 4 αντιστοιχούν στο σκεπτικό της ανάπτυξης. Με ποιο από τα δύο σκεπτικά συμφωνείτε περισσότερο; Μπορεί ο τρόπος σκέψης σας να αποτελεί ένα κράμα και των δύο σκεπτικών, αλλά οι περισσότεροι άνθρωποι κλίνουν προς το ένα ή προς το άλλο.

Έχετε, όμως, άποψη και για άλλες ικανότητές σας. Μπορείτε να αντικαταστήσετε το «καλλιτεχνικό ταλέντο», την «κλίση στον αθλητισμό» ή τις «επιχειρηματικές δεξιότητες» με τη λέξη «ευφυΐα». Δοκιμάστε το.

Δεν πρόκειται, όμως, μόνο για τις ικανότητές σας. Είναι και οι ιδιότητες που σας χαρακτηρίζουν ως ανθρώπους. Μελετήστε τις ακόλουθες προτάσεις σχετικά με την προσωπικότητα και τον χαρακτήρα και αποφασίστε αν βασικά συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση.

1. Έχετε μια συγκεκριμένη προσωπικότητα και δεν μπορείτε να κάνετε πολλά για να την αλλάξετε.
2. Όποια κι αν είναι η προσωπικότητά σας, μπορείτε σε κάθε περίπτωση να την αλλάξετε ριζικά.
3. Μπορείτε να ενεργήσετε με διαφορετικό τρόπο, αλλά τα κύρια χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς σας δεν μπορούν να αλλάξουν.
4. Είναι εφικτό να αλλάξουν τα κυριότερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς σας.

Εδώ οι ερωτήσεις 1 και 3 αντιστοιχούν στον παγιωμένο τρόπο σκέψης, ενώ οι ερωτήσεις 2 και 4 αντανακλούν το σκεπτικό της ανάπτυξης. Με ποιο από τα δύο σκεπτικά συμφωνείτε περισσότερο;

Μήπως το σκεπτικό σας διέφερε από τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεστε την ευφυΐα; Θα μπορούσε. Οι απόψεις σας για το ζήτημα της ευφυΐας έρχονται στο προσκήνιο όταν οι περιστάσεις απαιτούν διανοητικές δεξιότητες.

Ο τρόπος που αντιλαμβάνεστε την προσωπικότητά σας γίνεται εμφανής σε περιστάσεις που αφορούν προσωπικές δεξιότητες – για παράδειγμα, πόσο αξιόπιστος, συνεργάσιμος, στοργικός ή κοινωνικά ευφυής είστε. Το παγιωμένο σκεπτικό σας προκαλεί ανησυχία για το πώς θα σας κρίνουν. Το σκεπτικό της ανάπτυξης σας κάνει να ασχολείστε μόνο με το πώς θα βελτιωθείτε.

Να, λοιπόν, ακόμα κάποιοι τρόποι προσέγγισης των δύο σκεπτικών:

- Σκεφτείτε κάποιον γνωστό σας ο οποίος είναι εμποτισμένος με τον παγιωμένο τρόπο σκέψης. Σκεφτείτε πώς προσπαθεί διαρκώς να αποδείξει την αξία του και πόσο ευάλωτος γίνεται όταν έχει άδικο ή όταν κάνει λάθη. Αναρωτηθήκατε ποτέ γιατί συμπεριφέρεται έτσι; (Συμπεριφέρεστε μήπως κι εσείς έτσι;) Τώρα θα αρχίσετε να καταλαβαίνετε το γιατί.
- Σκεφτείτε κάποιον γνωστό σας ο οποίος έχει ιδιαίτερες δεξιότητες στο πλαίσιο του σκεπτικού της ανάπτυξης – κάποιον που αντιλαμβάνεται ότι τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά ενός ανθρώπου μπορούν να καλλιεργηθούν. Σκεφτείτε τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει τα εμπόδια. Σκεφτείτε τα πράγματα που κάνει για να ξεπεράσει τα όριά του. Εσείς με ποιον τρόπο θα θέλατε να αλλάξετε τον εαυτό σας ή να ξεπεράσετε τα όριά σας;
- Ωραία λοιπόν. Φαντάσου τώρα ότι έχεις αποφασίσει να

μάθεις μια καινούργια γλώσσα και έχεις γραφτεί σε μια τάξη. Ύστερα από λίγα μαθήματα, ο καθηγητής σε σηκώνει μπροστά σε όλη την τάξη και αρχίζει να σε βομβαρδίζει με ερωτήσεις.

Μπες στη λογική του παγιωμένου σκεπτικού. Κρίνονται οι ικανότητές σου. Νιώθεις τα μάτια των άλλων πάνω σου; Μπορείς να διακρίνεις την επίκριση στο πρόσωπο του καθηγητή σου; Νιώθεις την ένταση, το «εγώ» σου να τρέμει και να διστάζει; Τι άλλο σκέφτεσαι και νιώθεις;

Τώρα μπες στη λογική του σκεπτικού της ανάπτυξης. Είσαι αρχάριος – γι' αυτό και είσαι εδώ. Είσαι εδώ για να μάθεις. Ο καθηγητής σου είναι η πηγή της γνώσης. Νιώσε την ένταση να φεύγει. Νιώσε το μυαλό σου να ανοίγει.

Το μήνυμα είναι: Μπορείς να αλλάξεις τον τρόπο σκέψης σου.

## ΤΟ ΒΙΒΛΙΟ ΠΟΥ ΕΧΕΙ ΑΛΛΑΞΕΙ ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ ΖΩΕΣ

Υστερα από έρευνες δεκαετιών, η παγκοσμίου φήμης ψυχολόγος Δρ Κάρολ Ντουέκ συνέλαβε μια απλή αλλά πρωτοποριακή ιδέα: τη δύναμη της αλλαγής των πεποιθήσεών μας. Στο βιβλίο αυτό αποδεικνύει πώς η επιτυχία στο σχολείο, στην εργασία, στον αθλητισμό, στις τέχνες και σχεδόν σε κάθε τομέα της ανθρώπινης δραστηριότητας μπορεί να επηρεαστεί σημαντικά από τον τρόπο που σκεφτόμαστε για τα ταλέντα και τις ικανότητές μας. Όσοι πιστεύουν ότι οι ικανότητες είναι προκαθορισμένες είναι λιγότερο πιθανό να εξελιχθούν από όσους πιστεύουν ότι οι ικανότητες μπορούν να αναπτυχθούν. Το βιβλίο αυτό αποκαλύπτει πώς οι παππούδες, οι δάσκαλοι, οι μάνατζερ και οι αθλητές μπορούν να εκμεταλλευτούν αυτή την πεποίθηση για να πετύχουν εξαιρετικά αποτελέσματα.

---

Με τις κατάλληλες αλλαγές στις παγιωμένες  
πεποιθήσεις μπορείτε να δώσετε κίνητρα  
σε όσους μανατζάρετε, διδάσκετε και αγαπάτε  
για να μεταμορφώσουν τη ζωή τους –  
κι εσείς τη δική σας.

---



Εκδόσεις **ΨΥΧΟΓΙΟΣ**  
[www.psychogios.gr](http://www.psychogios.gr)



ΚΩΔ. ΜΗΧΗΣΗΣ 20805

Ε Σ Ε Ι Σ Κ Ι Ε Μ Ε Ι Σ Π Α Ν Τ Α Σ ' Ε Π Α Φ Η