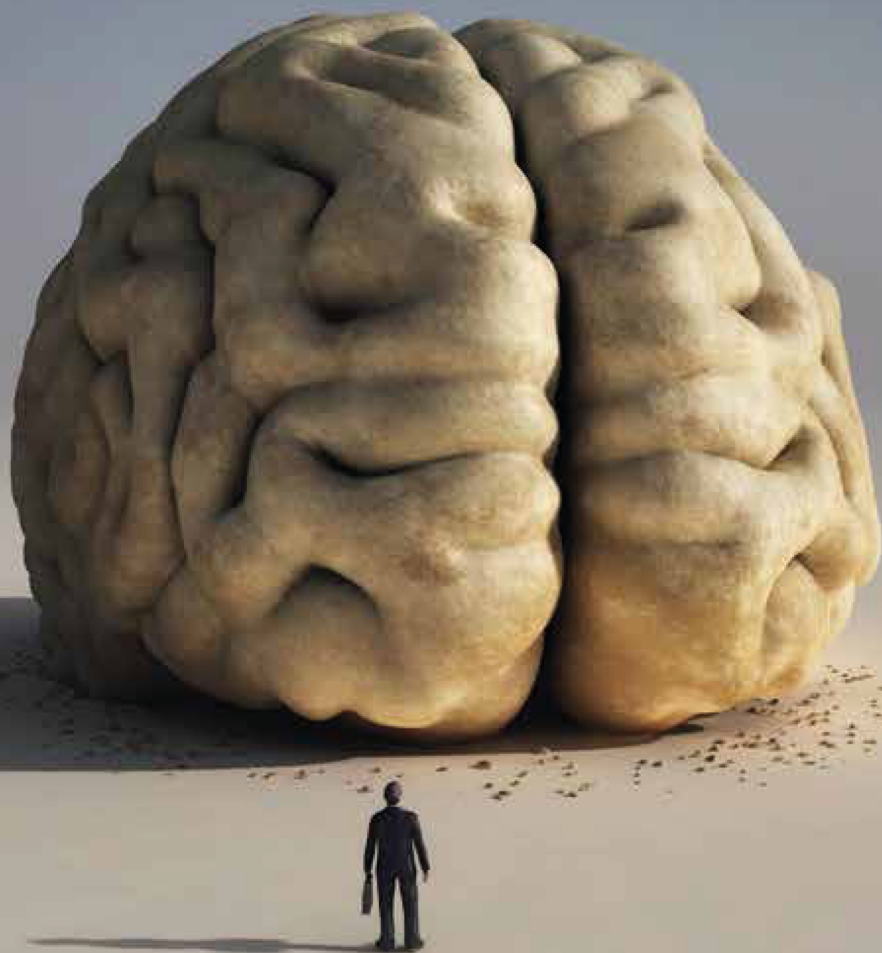


# Semmi sincs kőbe vésve

RÖGZÜLT ÉS FEJLŐDŐ SZEMLELET



**MIÉRT TUDNAK HASONLÓ KÉPESSÉGŰ EMBEREK KÖZÜL EGYESEK FOLYAMATOS FEJLŐDÉS MELLETT EGyre SIKERESEBBÉ VÁLNI, MIKÖZBEN MÁSOK LERAGADNAK EGY ADOTT SZINTEN? TÖBBEK KÖZÖTT E KÉRDÉSRE KERESI A VÁLASZT CAROL S. DWECK, A STANFORD EGYETEM PSZICHOLOGUSA, AKI A VILÁG EGYIK VEZETŐ MOTIVÁCIÓKUTATÓJA.**

„A pekingi olimpiát megelőző két-három évben elvesztettünk döntőket, ráadásul kétszer ugyanazon ellenfél ellen. A fiúk attól félték, hogy Pekingben újra ki fogunk kapni. Az elmúlt tizenhat év legnagyobb problémája éppen az volt, hogy rengeteg meccset nyertünk. Ilyen körülmények között nehéz volt fejlődni, mert hiába találja meg az ember a hibát, a győzelmi sorozatok közepette nem veszi komolyan. Kikerestem hát azokat a szakmai tévedéseket, amelyek miatt e döntőket elvesztettük, és elkezdtünk rajtuk dolgozni. Ebben a pillanatban a fiúknak megint lett egy fogódzkodójuk, tudták, hogy nem a jobb ellenfél miatt kaptunk ki a két döntőben, hanem mert mi valamit rosszul csináltunk. Ha pedig jól csináljuk, akkor nyerni fogunk. Ezzel a csapat vissza is nyerte magabiztosságát, aminek köszönhetően megnyerte az olimpiát. Ha valaki nem a környezetében keresi a hibát, hanem legelőször saját magában, az – legyen szó tanulásról vagy sportról – előre lép” – mutat rá a férfi vízilabda-válogatott 2008-as olimpiai sikerének titkára Kemény Dénes egykori szövetségi kapitány.

Hogy mi e történet tanulsága más sportolók, egy cég vagy egy tanuló számára? Az, hogy a fejlődő szemléletmódú embereket az akadályok még több munkára és nagyobb kitartásra sarkallják, ami idővel magával hozza a sikert.

## FEJLŐDŐ KONTRA RÖGZÜLT SZEMLELET

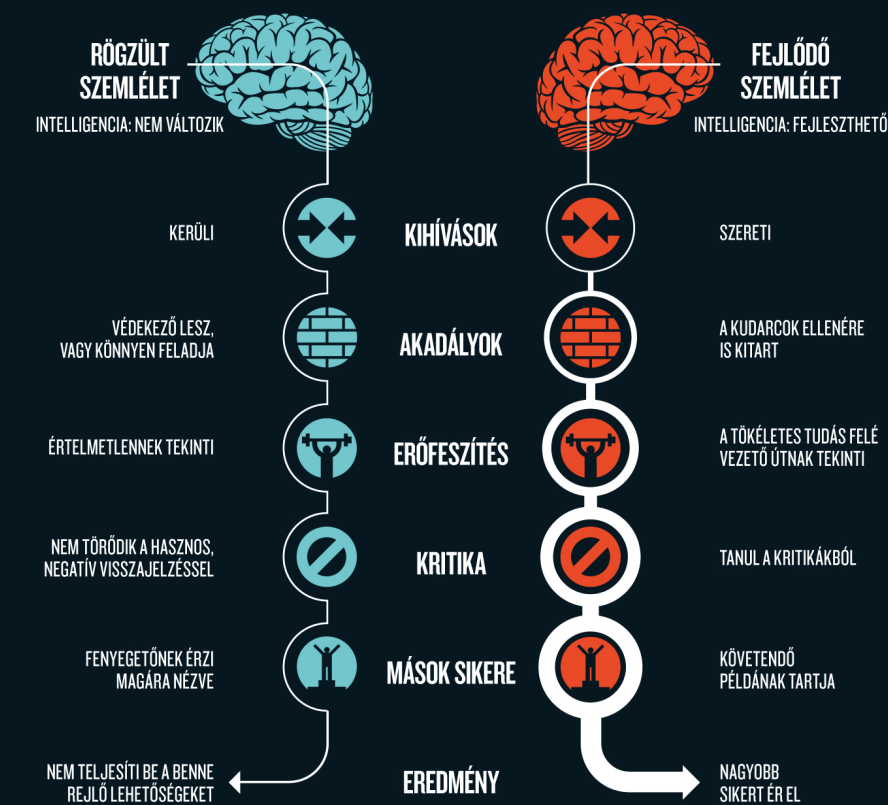
Carol S. Dweck pszichológusnő *Szemlélet – A siker lélektana* című könyvében mutatta be azt a két szemléletmódot, amelyek kulcsfontosságú szerepet játszanak képességeink kiteljesítésében.

Fejlődő szemléletmódú embereknek azokat nevezzük, akik felismerik, hogy képesek akár személyiségük alapvető vonásait is jelentős módon megváltoztatni. Dweck kutatásai során azt találta, hogy ezek az emberek idővel többet érnek el. Mivel nem aggódnak mindig amiatt, hogy meglévő képességeiket bizonyítsák, ezért nyitottabbak a kihívásokra, több erőfeszítésre hajlandóak és kitartóbbak. A kudarcokat kihívásnak tekintik, nem pedig annak jeleként értelmezik, hogy nem elég intelligensek, tehetségesek.

Velük ellentétben a rögzült szemléletmódú emberek úgy vélik, személyiségük nem változtatható, így legfeljebb néhány területen képesek változásra. Ez a gondolkodásmód vállalatokat is jellemezhet: az itt dolgozó emberek kikapukat keresnek, egymással versengenek az



## A NIGEL HOLMES-FÉLE DIAGRAM



egyéni előrejutás érdekében, amelynek során nem riadnak vissza a csalástól sem (például visszatartják az információkat). A rögzült szemléletű cégek az embereket egymás ellen fordítják, ahelyett, hogy több lehetőséget teremtve innovatívabbá tennék őket.

## VALAMI MEGVÁLTOZOTT

A pénzügyi világválság kirobbanása óta egyre többen ismerték fel a változtatások szükségességét, nagyban támaszkodva Dweck 2006-ban megjelent könyvére. „A világ gyorsan változik, eddig soha nem látott tempóban folyik az innováció. Fontos, hogy gyorsan felfedezzük a hibákat, hogy előre felismerjük, mi nem működik tovább a jövőben. Sok üzleti vezető gondolja úgy, hogy a fejlődő szemléletmód alapvető fontosságú a kihívások megoldásához” – mutat rá a pszichológusnő. Egyre több cég hozza létre saját fejlődő szemléletmód projektjét, különösen olyan nagy szervezeteknél kiemelkedő az érdeklődés, ahol hagyományosan nem vállaltak kockázatokat és nem tolerálták a hibákat.

Új kutatások is indultak e területen. Dweckék rövid online programokat indítottak diákok számára, és rájöttek, hogy soha nem késő elkezdni az oktatást. Megfigyelték, hogy a fejlődő szemléletmód-tréningeken részt vett középiskolások, főiskolai és egyetemi hallgatók jobban teljesítenek, és hogy programjaik csökkentik a kamaszok közötti agressziót. A fiatalok kevésbé voltak stresszesek az iskolában, mivel nem kell attól félniük, hogy áldozattá válnak, kizárják őket vagy népszerűtlenné lesznek. „Megértették, hogy senki sem skatulyázhatja be őket egy életre – mutat rá Dweck. – Minden emberben hatalmas lehetőségek rejlenek. Azt láttuk, hogy fejlődő szemlélet esetén ezek kibontakoznak. Láttunk iskolákat, amelyek a leggyengébbek közül egy-két év alatt a kerület legjobbjai lettek. Láttuk, hogy emberek, akik kilátástalannak tartották az életüket, kiteljesítették képességeiket.”

A szemléletmód használatával dolgoztak a közel-keleti béke helyreállításán is. Amikor megmutatták a palesztinoknak, hogy az izraeliek tulajdonságai

is megváltoztathatók, hajlandók voltak a béke érdekében nagyobb kompromisszumokra.

## DICSÉRNİ VAGY NEM DICSÉRNİ?

Az egyik legfontosabb dolog a szemléletmód kialakításánál a visszajelzések alkalmazása. Akár gyerekekről, akár beosztottakról volt szó, a kutatók azt tapasztalták, hogy az emberek tehetségének és okosságának dicsérete rögzült szemléletmódot vált ki, annak minden érzékenységgel együtt. Ezek az emberek nem akarnak kihívásokat vállalni, akadályok esetén kevésbé kitartóak.

Ezzel szemben fejlődő szemléletet teremtet, ha a fejlődés folyamatát – a kemény munkát, a stratégiát, a kitartást – dicsérik. Az egyének nyitottabbak lesznek a kihívásokra, és kitartóbbak az akadályok láttán („Olyan elmélyülten és alaposan dolgoztál ezen a hosszú a feladaton. Nagyon tetszett, ahogy odafigyeltél és végigcsináltad.”). Dweckék úgy találták, ezekkel a módszerekkel akár meg is változtatható a szemléletmód.

Azt is tapasztalták, hogy ha elhivatott embereket jutalmaztak (olyanokat, akik nagy feladatokat vittek véghez és sikeresen dolgoztak csapatban), az elősegítette a szervezet fejlődését is. Akár szülőről, tanárról vagy üzleti vezetőről van szó, fejlődés szempontjából az elhivatottság, a fejlődés és az együttműködés megbecsülése az elsődleges, nem pedig a tehetőség és az adottságok.

## HŐSÖK TERE

Kelet-Európában a magyarországi Hősök tere projekt az első olyan kezdeményezés, amely fejlődő szemléletmódot oktató tanároknak. A tréningek során tanárokat képeznek arra, hogy ne a képességeket, hanem az erőfeszítéseket dicsérve adjanak visszajelzést. A projekt fő célja, hogy a résztvevők átadják diákjaiknak a fejlődő szemléletmódot, de ez csak úgy lehetséges, ha előtte ők maguk is változnak.

„Láttam távolba meredő tekintetüket, amikor felismerték, hogyan lenne érdemes csinálni, amit eddig csináltak. Nekem is jó lett volna, ha óvodás fiainak nem azt mondtam volna egykor, hogy »jaj de ügyes voltál«, hanem azt, hogy »de jó, hogy próbálkozol«. Ugyanezt mi magunk is megéltük. Belevágtunk a projektbe. Hibáztunk is, de kemény munkával új képességeket fejlesztettünk magunkban” – mondja Orosz Györgyi, a projekt egyik alapítója és vezetője.