

# { знаю, розумію, керую собою

Основні ідеї з 12 книжок  
про розвиток емоційного інтелекту,  
сили волі й керування звичками



«Моноліт»  
Дніпро — 2019

УДК 304.5  
ББК 60  
С50

Знаю, розумію, керую собою. Внутрішньоособистісний інтелект / упор. ООО «Смарт Ридинг»; пер. з рос. О. Ткаченко. — Дніпро : Моноліт, 2019. — 240 с. (Серія «Рік особистої ефективності»)

ISBN 978-617-577-190-7

12 книжок в одній про те, як зрозуміти і змінити спосіб мислення, розвинути силу волі й корисні звички, керувати емоціями. Усі ці надзвичайно цінні знання з 12 бестселерів ретельно відібрано і згруповано в одному збірнику під загальною назвою «Внутрішньоособистісний інтелект. Знаю, розумію, керую собою».

#### Аудіоверсія:

Невдовзі з'явиться аудіоверсія цього збірника українською.

Наразі пропонуємо завантажити аудіокнижку російською.

Якщо ж хочете дочекатися української, напишіть нам листа на адресу [pub@bizz.monolith.in.ua](mailto:pub@bizz.monolith.in.ua) з темою «Де моя аудіокнижка? (збірник 2)».

Коли вона буде готова, ми одразу надішлемо її вам.

Код для завантаження:  за адресою: [bit.ly/2KcmGVH](https://bit.ly/2KcmGVH)

© Упорядкування й оформлення ООО «Смарт Ридинг», 2019

© Переклад українською мовою, видання українською мовою ТОВ «Видавництво “Моноліт”», 2019

Усі права застережено, зокрема право часткового або повного відтворення в будь-якій формі.

Правову підтримку видавництва забезпечує компанія Web-protect



ISBN 978-617-577-190-7

[Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт-Bizz»](#)

## ■ Знати, розуміти, керувати собою

Проект «Рік особистої ефективності» — серія з чотирьох збірників, до кожного з яких належить 10–12 самарі найцінніших книжок з особистого розвитку й особистої ефективності. Всі ці книжки — безумовний мастрид, гідний посісти важливе місце в системі знань людини, налаштованої на зростання, і здатний забезпечити для цього міцну основу.

Ще зовсім недавно вважалося, що інтелект у людини один, і кожному з нас або пощастило його мати, або ні. Нині ж психологи і науковці, що вивчають мозок, виокремлюють до 35 видів інтелекту, кожен з яких може бути розвинений у конкретного індивіда тією чи іншою мірою. Ба більше, кожен піддається свідомому розвитку, а в системі різні види інтелекту розвиваються краще, посилюючи один одного.

Ми використовуємо підхід, що ґрунтується на лініях інтелекту (спасибі Кену Вілберу, який надихнув нас). Кожен збірник проекту «Рік особистої ефективності» допоможе вам посилити одну з граней інтелекту.

Збірник №1 (уже вийшов) — «Когнітивний інтелект. Ефективно вчуся, застосовую техніки й інструменти».

Збірник №2 (перед вами) — «Внутрішньоособистісний інтелект. Знаю, розумію, керую собою».

Збірник №3 (вийде восени 2019 року) — «Соціальний інтелект. Розумію, співпереживаю і продуктивніше взаємодію з іншими».

Збірник №4 (вийде наприкінці 2019 року) — «Екзистенційний інтелект. Шукаю, усвідомлюю, керуюся великими смислами».

Читання одного самарі забере у вас пів години, решту часу ви зможете використати для практики.

Корисного читання!  
Команда Smart Reading

[Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт-Bizz»](#)

# Зміст

## 01

### Керол Двек Налаштуйся на зміни. Нова психологія успіху..... 11

Чим «застиглий» спосіб мислення відрізняється від «рухомого»?  
Спосіб мислення чемпіона  
Спосіб мислення лідера в бізнесі  
Групове мислення  
Корпоративний тренінг  
Особисті стосунки  
Хулігани і їхні жертви  
Батьки і діти  
Учителі й учні  
Тонкощі «рухомого» способу мислення  
Як розвинути «рухомий» спосіб мислення?

## 02

### Діпак Чопра, Рудольф Танзі Супермозок. Вивільняємо вибухову силу вашого мозку для досягнення здоров'я, щастя та душевної гармонії..... 27

Розкрити свої можливості  
Мозок розвивається  
Розвіюємо п'ять міфів про мозок  
Герої досконалого мозку  
Створення реальності  
Де живе щастя?  
Усвідомлений вибір способу життя  
Просвітлений мозок

## 03

### Анжела Дакворт Крок за кроком. Як ентузіазм і наполегливість ведуть до мети ..... 47

Складники успіху  
Що таке наполегливість у характері  
Як розвинути наполегливість

## 04

### Сьюзен Кейн Сила інтровертів. Тихі люди у світі, що не може мовчати .... 61

Інтроверсія — що це?  
Як екстраверсія стала культурним ідеалом  
Міф про харизматичне лідерство  
Коли спільна робота заважає творчості  
Темперамент — це доля?  
За межами темпераменту  
Значення крутості перебільшене  
Про мислення і дофамін  
М'яка сила  
Що робити, якщо потрібно бути екстравертом?  
Як розмовляти з людьми іншого типу  
Як виховувати тихих дітей у світі, який їх не чує

## 05

### Келлі Мак'онігал Сила волі. Шлях до влади над собою..... 85

Що таке самовладання  
Інстинкт сили волі  
Самоконтроль схожий на м'яз  
Добрим можна бути поганими  
Чому ми сприймаємо бажання за щастя  
Ефект «якого дідька»  
Економіка миттєвих насолод  
Сила волі заразлива  
Межі сили «Я не буду»

**06**

Маршалл Ґолдсміт, Марк Рейтер  
**Перемикайся. Стань тим, ким хочеш бути** ..... 103

Змінити те, що було незмінне роками  
 Чому змінитися так важко  
 Сигнали до дії  
 Роздвоєння особистості  
 Запускаємо зміни  
 Як рухатися вперед  
 Сила структури

**07**

Стівен Ґайз  
**Мінізвички. Маленькі кроки до великих результатів** ..... 123

Як працює мозок  
 Мотивація проти сили волі  
 Стратегія мінізвичок  
 Вісім кроків до великих змін  
 Вісім правил мінізвичок

**08**

Девід Гокінс  
**Відпусти: шлях визволення від негативізму** ..... 141

Механізми стримування емоцій  
 Практика відпускання негативних емоцій  
 Анатомія емоцій

**09**

Джулія Кемерон  
**Шлях митця** ..... 159

Дванадцять тижнів, щоб розбудити митця

**10**

Марк Леві  
**Випадковий геній.  
 Довільне писання як засіб пошуку найкращих ідей** ..... 181

Що таке фрирайтинг  
 Усе має бути природно  
 Принципи фрирайтингу  
 Як прочистити мозок  
 Ігри розуму  
 Пишемо для інших

**11**

Джим Лоер, Тоні Шварц  
**Живи на повну!  
 Управляй енергією, а не часом —  
 стань успішним і щасливим** ..... 203

Енергія — основна цінність  
 Тренування і практика

**12**

Джек Кенфілд, Марк Віктор Гансен, Лес Ґ'юїтт  
**Сила фокусування** ..... 219

Стратегія № 1. Ваше майбутнє залежить від ваших звичок  
 Стратегія № 2. Фокус-покус!  
 Стратегія № 3. Чи бачите ви картину загалом?  
 Стратегія № 4. Встановіть баланс  
 Стратегія № 5. Як вибудувати ідеальні стосунки  
 Стратегія № 6. Фактор певності  
 Стратегія № 7. Просіть про те, чого прагнете  
 Стратегія № 8. Уперта наполегливість  
 Стратегія № 9. Рішучі дії  
 Стратегія № 10. Життя задля мети

01

Керол Двек

# Налаштуйся на зміни

Нова психологія успіху

Mindset. The New Psychology of Success. How we can learn  
to fulfill our potential  
Carol S. Dweck

[Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт-Bizz»](#)

**Короткий зміст:**

- Чим «застиглий» спосіб мислення відрізняється від «рухомого»?
- Спосіб мислення чемпіона
- Спосіб мислення лідера в бізнесі
- Групове мислення
- Корпоративний тренінг
- Особисті стосунки
- Хулігани і їхні жертви
- Батьки і діти
- Учителі й учні
- Тонкощі «рухомого» способу мислення
- Як розвинути «рухомий» спосіб мислення?

**Авторка:**

Керол Двек — всесвітньо відома психологиня, докторка філософії, професорка Стенфордського університету, провідна світова експертка в галузі мотивації. Відкрила і науково довела вплив способу мислення на особистість і її здатність до навчання й розвитку. Наукові зацікавлення Керол Двек передусім стосуються сфери формування гнучкої свідомості, яка допомагає людині жити з постійною спрямованістю на зростання, не зневірюватися через невдачі, поступально розвиватися, досягаючи щораз більших успіхів.

**Читайте, щоб:**

- побачити різницю між «застиглим» і «рухомим» типом мислення;
- перестати оцінювати своє життя з позицій успіху чи невдачі;
- почати використовувати власний досвід для постійного зростання і здобувати нові знання та вміння, які допоможуть досягати кращих результатів.

**■ Чим «застиглий» спосіб мислення відрізняється від «рухомого»?**

З давніх-давен філософи сперечаються про те, чи особливості людської особистості є вродженими й незмінними впродовж життя, а чи вони постійно змінюються і розвиваються. Дослідження, які авторка провела уже тридцять років, показали, як відповідь на це запитання впливає на повсякденне життя кожної людини.

Якщо ви певні, що ваші характеристики «різьблені з каменю», вам притаманний «застиглий» спосіб мислення, який змушує вас постійно самостверджуватися і доводити собі й оточенню, що ви розумний і гідний член суспільства. Кожну ситуацію така людина оцінює з позиції: «Досягну я успіху чи зазнаю невдачі? Здаватимусь розумником чи телепнем? Приймуть чи відхилять мою кандидатуру? Почуватимусь переможцем чи невдахою?»

Люди з «рухомим» способом мислення вірять, що особистісні риси — тільки точка відліку і їх можна й потрібно розвивати, докладаючи зусиль і спираючись на допомогу оточення. Це не означає, що люди з таким способом мислення думають, ніби кожен може стати Айнштайном або Бетховеном, однак вони певні: неможливо заздалегідь знати свій потенціал і передбачити, до яких славних досягнень приведуть роки наполегливої праці.

Цікаво, що експерти не бачили яскравого майбутнього ні у Марсея Пруста, ні в Елвіса Преслі, ні у Чарльза Дарвіна. Люди з «рухомим» способом мислення розуміють: щоб сповна розкрити потенціал людини, потрібен час. Наприклад, у НАСА, розглядаючи заяви на прийом до складу астронавтів, відхиляли кандидатури тих, у кого в резюме була відображена історія тільки успіху, віддаючи перевагу тим, хто показав здатність долати серйозні провали в кар'єрі. Один із дослідників, на яких покликається Двек, вивчив історії ста двадцяти видатних музикантів, спортсменів і науковців. Більшість із них у дитинстві не подавала великих надій, і тільки їхня зацікавленість, працьовитість, відданість справі, а також підтримка інших вивели їх на вершину успіху.

Люди з «рухомим» способом мислення почуваються найліпше, коли випробовують свої сили і долають труднощі. Люди з «застиглим» способом мислення задоволені, коли все під їхнім контролем. Якщо вони

не почуваються розумними і талановитими, то швидко знеохочуються. Людині з «застиглим» способом мислення потрібне відчуття власної досконалості, для людей з «рухомим» способом мислення важливий процес пізнання нового, подолання труднощів і рух уперед.

Чому людині з «застиглим» способом мислення так важливо бути бездоганною просто зараз? Бо вона вважає, що до неї раз і назавжди приклали одну мірку. Вірячи в незмінність своїх характеристик, люди опиняються в ситуації, коли їх оцінюють негативно, а вони через «застиглість» мислення неспроможні переборювати невдачі. Якщо вірити, що людина постійно розвивається, то негаразди не перетворюють її на невдачу, а є новим щаблем розвитку.

Люди з «застиглим» мисленням певні, що коли ти маєш талант чи просто здібності, то зайве докладати зусиль до їх розвитку. Зусилля — для тих, хто обділений хистом. З погляду людини з «рухомим» способом мислення, старання гідне захоплення, воно «вмикає» твої здібності й перетворює на досягнення. Людина з «рухомим» типом мислення цінує те, що робить, незалежно від результату. Багато таких людей досягають вершин успіху, не вельми й прагнучи цього, а просто роблячи улюблену справу.

*Джон Макінрой, перша тенісна ракетка світу, впродовж чотирьох років мав «застиглий» спосіб мислення. Він вважав, що спортивний талант визначає все, і якщо ти успішний, то ліпший за інших людей. А от Майкл Джордан, знаменитий баскетболіст із «рухомим» способом мислення, твердив, що він такий самий, як усі смертні, й досяг успіху завдяки наполегливому тренуванню.*

Звичайно, невдачу завжди переживають болісно, проте вона не має бути визначальним чинником розвитку твоєї особистості. Це лише проблема, з якою треба впоратись і яка має стати засторогою на майбутнє. Люди з «застиглим» способом мислення замість того, щоб працювати над подоланням невдачі, «працюють» над своєю самооцінкою, намагаючись її підвищити, порівнюючи себе з тими, хто виявився ще слабшим. Ще один спосіб «підрихтувати» самооцінку людей із «застиглим» способом мислення — шукати виправдання свого провалу чи перекладати провину на інших. Той-таки Макінрой пояснював свої програші тим, що було то дуже спекотно, то холодно, то його недотренували, то перетренували. Вчитися на помилках можна тільки тоді, коли ти їх визнаєш.

Авторка спостерігала за школярами, у яких з'явилися погані оцінки. Учні з «застиглим» способом мислення пояснювали погану успішність тим, що вони «дурні», що вчитель до них упереджений тощо. Діти з «рухомим» складом розуму теж зазнавали невдач у навчанні, але реакція їх полягала в тому, щоб вчитися старанніше. Школярі з «застиглим» способом мислення заявляли, що їхня основна мета у школі — навчатися прийнятно, докладаючи мінімальних зусиль. Цікаво, що студенти з мисленням такого типу, готуючись до тесту, зазубрюють матеріал, тоді як студенти з «рухомим» розумом прагнуть зрозуміти тему і з'ясувати свої помилки. Якщо кожна людина має потенціал зростання, то як ми можемо додати їй упевненості для досягнення результату?

*За підсумками тестування одну групу студентів похвалили, сказавши, що «вони розумники», а другу — що «вони чудово працювали». Потім з'ясувалося: «розумники» не захотіли виконувати складніше завдання, злякавшись, що не впораються і всі побачать, що вони не такі вже й розумні. Студенти, яких похвалили за «зусилля», охоче взялися за складне завдання. Для них можлива невдача означала тільки, що треба більше старатися чи змінити стратегію розв'язування, вони не думали, що невдача якось відображає рівень їхнього інтелекту.*

Якщо у вас «застиглий» спосіб мислення, то ви сильніше за інших потерпаєте від стереотипів — і позитивних, і негативних. Коли вас усі вважають математичним генієм, ви боїтеся припуститися помилки й утратити це почесне звання. Якщо ж на вас навішують негативний ярлик, наприклад, що жінки не здатні вивчати математику і природничі науки, то ви у глибині душі вважаєте, що, напевно, так і є. Люди з «рухомим» складом розуму не вірять у сталість своїх характеристик, і тому якщо в чомусь і відстають від решти, то просто намагатимуться наздогнати. Людям із «застиглим» складом розуму, які потрапляють під вплив стереотипу, часто здається, що вони «не вписуються» в те чи те оточення. «Рухомий» спосіб мислення дає змогу людині аналізувати суть забобону й упевнено протистояти йому.

## Спосіб мислення чемпіона

Авторка обстоює погляд, що для спортсменів спосіб мислення важливіший, аніж фізичні дані й талант. Цікаво, що Майкла Джордана не відразу



взяли до баскетбольної команди університету. Він неймовірно переживав — і тренувався набагато більше за інших. І навіть коли вже перетворився на спортивну легенду, його виснажливі тренування дивували фанатів баскетболу. Сам Майкл Джордан каже, що «загартованість розуму й серця набагато важливіша від фізичних переваг». Ми звикли думати про спортивних чемпіонів як про супергероїв від народження. Вивчивши життєві історії багатьох зірок американського спорту, авторка дійшла висновку, що вони звичайнісінькі люди, які зовсім не вважали себе народженими для перемог. Вони багато і важко тренувалися, навчилися не втрачати концентрації у стресових ситуаціях і долати себе в потрібну мить.

Для спортсменів із «рухомим» способом мислення успіх полягає у здатності цілковито викластися, набуті нових навичок і поліпшувати ті, які вони вже мають. Ці люди дістають задоволення від процесу не менше, ніж від результату. Вони не страждають через невдачу, якщо знають, що зробили все, на що були здатні, й запам'ятовують важливі уроки на майбутнє. Спортсмени з «застиглим» способом мислення розглядають успіх як демонстрацію власної переваги. Вони сподіваються, що талант приведе їх до перемоги, а якщо не вдасться, то винні оточення чи обставини. Такі спортсмени не вміють бути відповідальними за свої вчинки.

У командних видах спорту атлети з «застиглим» способом мислення теж хочуть бути суперзірками, а не просто членами команди. «Зірка» може допомогти виграти гру, але тільки зусиллями всієї команди виграють чемпіонати. Знаменитими атлетами стають лише спортсмени з «рухомим» способом мислення, основними інструментами якого є внутрішня мотивація, самовдосконалення і відповідальність.

## ■ Спосіб мислення лідера в бізнесі

Директори компаній постійно стоять перед вибором: визнати свої недоліки й долати їх чи, може, створити атмосферу, в якій у них недоліків немає і бути не може? Чи варто обирати короткострокову стратегію зростання компанії, яка швидко підвищить вартість акцій і зробить із директора героя для працівників Волл-стрит, а чи ліпше закладати основи для довгочасного здоров'я і зростання компанії, ризикуючи втратити прихильність Волл-стрит?

Консультанти з компанії McKinsey&Co твердять, що привести компанію до успіху можуть тільки «таланти». За їхньою порадою компанія Enron брала на роботу випускників престижних університетів, платила їм великі гроші й стимулювала всіх співробітників діяти «талановито». Одне слово, в Enron переважав «застиглий» спосіб мислення, який, як ми вже знаємо, не дає змоги людям визнавати свої помилки і коригувати їх. Як зазначає Малколм Гладуелл, в атмосфері культу «природженого таланту» людина боїться похитнути свій образ і радше дуритиме всіх, аніж публічно визнаватиме свої помилки.

Авторка звертається до дослідження факторів, які дають можливість компанії з просто міцної перетворитися на виняткову. Для цього дібрали одинадцять компаній, ціна акцій яких сильно зросла й надалі вони коштували дорого впродовж мінімум п'ятнадцяти років. Було встановлено, що основний чинник успіху — це лідер, який очолює компанію. Він має «рухомий» спосіб мислення, вірить у здатність зростання своїх співробітників, чесно визнає власні помилки і прорахунки й рухає компанію вперед, ґрунтуючись на фактах, а не на фантазіях про свої «таланти».

Лідери з «застиглим» розумом живуть у світі, де вони належать до «вищих прошарків», а решта — «нижчий клас». Вони повинні постійно підтверджувати свою вищість, і компанія слугує для цього платформою. Таким «геніям» не потрібна ефективна команда, бо вони можуть сяяти тільки серед нездар.

У важливі миті вибору лідери з «застиглим» способом мислення ухвалюють рішення, що дають їм змогу «підтримувати гарний вигляд», на шкоду довгочасному добробуту компанії. У своїх недоглядах вони звинувачують усіх довкола, зневажають підлеглих, прикривають власні помилки, розбивають ущент критиків, нехтують інтереси «маленької людини» й оточують себе підлесниками і підлабузниками. Жертвами таких босів стають зазвичай найкомпетентніші працівники, оскільки вони становлять найбільшу загрозу для керівника з «застиглим» складом розуму.

У світі лідерів із «рухомим» складом розуму все працює інакше: ці керівники віряють у людський потенціал, здатність до розвитку й ефективність командної роботи. Для прикладу Двек розповідає про керівний стиль Джека Велча, легендарного президента General Electric. Коли Велч узявся за керівництво компанією 1980 року, вона коштувала чотирнадцять мільярдів



доларів. За двадцять років її вартість оцінювали сумою чотириста дев'яносто мільярдів. Велч завжди прислухався до думки працівників, він поважав їх, плакав і вчився у них. Він не вважав себе супергероєм і визнавав, що досягнення компанії — це плід колективних зусиль. На Велчеву думку, справжня певність себе означає не титул, не дорогий костюм і престижний автомобіль, а відкритість до змін, сприйнятливість до нових ідей і готовність до самовдосконалення. Його приваблювала можливість зростання компанії, а не власна значущість. Він покінчив із «зірками» й винагороджував успішну роботу команди, а не індивідуальні заслуги.

## ■ Групове мислення

Групове мислення виникає, коли всі починають думати однаково. Ніхто не висловлює незгоди, ніхто не критикує. Групове мислення походить від «застиглого» способу мислення через безмежну віру в геній керівника. Групове мислення може призвести до катастрофічних наслідків, як-от невдале вторгнення американців у затоку Свиней, що мало на меті повалити Фіделя Кастро. Віра президента Кеннеді в успіх була така глибока, що жоден радник не виступив проти непродуманої операції. Черчилль же, обєрігаючи себе від оманливого почуття безпеки, що виникає завдяки груповому мисленню, створив спеціальний відділ, який повинен був повідомляти його про всі прикрі новини.

Групове мислення виникає також у ситуації, коли керівник із «застиглим» способом мислення карає незгодних, і тоді можливої критики так і не висловлюють.

*Наприклад, президент Chrysler терпіти не міг співробітників, здатних критично мислити. Тому ніхто йому не заперечив, коли він сказав, що автомобіль округлішої форми схожий на «летючу картоплю», і «Крайслер» зі своїми «квадратними» машинами втрачав щораз більшу частку ринку.*

## ■ Корпоративний тренінг

Тисячі годин і мільйони доларів витрачають, щоб навчити менеджерів того, як стати ефективними наставниками для своїх співробітників. Успіх

навчання залежить від способу мислення менеджерів і керівників. Керівники з «застиглим» складом розуму не вірять у можливість особистісного зростання і шукають уже сформований «талант». Навіщо братися за наставництво, якщо службовець усе одно не може змінитися, й нащо цікавитися думкою співробітників про себе, якщо і я теж не змінююся. Менеджери з «рухомим» способом мислення вважають, що здібності — це лише старт, і вкладають сили й час у навчання своїх співробітників та у власний розвиток. Вони помічають позитивні зрушення в роботі колег і радіють критиці власних дій.

## ■ Особисті стосунки

В особистому житті кожної людини бувають розчарування, події, що розбивають серце. Однак в одних залишаються рани на все життя, а інші швидко «виліковуються» й рухаються далі. Виявляється, люди з «застиглим» способом мислення, любов яких відкинули, певні, що це вирок на все життя: вони непривабливі й не гідні кохання. Такі люди почуваються ображеними і мріють про помсту.

Людина з «рухомим» способом мислення, переживши розрив любовних стосунків, намагається зрозуміти, що було не так, пробачити й забути. Завдяки «рухомому» менталітетові така людина не почувається «знищеною» на все життя, навпаки, вона прагне дізнатися щось нове про себе і про особисті стосунки, щоб використовувати це знання в майбутньому.

Люди з «застиглим» способом мислення вірять у чудесне кохання, таке, яке пережила Спляча Красуня чи Попелюшка. Пари з «рухомим» складом розуму не чекають дива, вони знають, що тривалі стосунки — це результат спільних зусиль і подолання розбіжностей. Справді руйнівним чинником для взаємин є думка, що коли ми мусимо працювати над стосунками, то з ними щось серйозно не те. Крім того, люди з «застиглим» способом мислення вірять, що проблеми в їхніх стосунках стали наслідком вад характеру. Кажучи про негарзди у взаєминах, вони схильні звинувачувати в конфлікті свого партнера. При цьому сердяться і відчувають до нього відразу. Щойно людина з «застиглим» складом розуму помічає хиби свого партнера, вона розчаровується в самих стосунках. Люди з «рухомим» способом мислення бачать усі ваді партнерів, визнають, що кожен з них недосконалий, і на цій основі будують стосунки далі.

## ■ Хулігани і їхні жертви

Відторгнення відбувається не тільки в любовних стосунках, а й у шкільному житті. Є підлітки, з яких сміються і знущаються. Їхнє життя перетворюється на щоденний кошмар, що призводить до депресії й нападів люті. Знущання зі слабких — це відображення оцінювальних дій. Сильніші підлітки дають оцінку слабким, вважаючи їх менш гідними особистостями. При цьому забіяки і хулігани, принижуючи слабких, підживлюють власну самооцінку й підвищують свій соціальний статус. Оточення може вважати їх крутими, впливовими чи веселими. Інші можуть їх боятися. У будь-якому разі вони вирізняються «застиглим» способом мислення, який упевнює їх у думці, що люди поділяються на вищих і нижчих.

Жертви знущання, у яких переважає «застиглий» спосіб мислення, можуть у глибині душі погоджуватися з тим, що вони неповноцінні, і це призводить або до депресії й самогубств, або до помсти у формі насильницьких дій щодо своїх мучителів.

## ■ Батьки і діти

Кожне батьківське слово несе в собі послання, як діти повинні думати про себе. Воно може бути спрямоване на розвиток «застиглого» менталітету й повідомляти: «Ти маєш якісь незмінні риси, і я їх оцінюю». Або це може бути повідомлення, що розвиває «рухомий» спосіб мислення: «Ти здатна на розвиток особистість, і я допомагатиму тобі розвиватися». Якщо дитину похвалити і сказати їй: «Ти так усе швидко вивчила. Ти така здібна!» або «Погляньте на малюнок — це ж майбутній Пікассо!», то дитина насправді чує зовсім інше: «Якщо я не вивчу чогось швидко, то не маю здібностей» або «Мені ліпше не братися за важчі малюнки, бо вони побачать, що я не Пікассо». Батьки думають, що, хвалячи своїх дітей за розум і талант, вони назавжди прищеплюють їм почуття певності себе. Згідно з теорією авторки, все якраз навпаки. Двек знає, що батьківська похвала дитини за кмітливість і здібності шкодить її мотивації й майбутній діяльності. Така похвала веде до того, що діти починають сумніватись у своїх здібностях, щойно стикаються з першими труднощами. Найліпше, що батьки можуть зробити для дітей, — це навчити їх любити розв'язувати складні завдання, пояснювати власні помилки, відчувати задоволення від праці, шукати нові способи розв'язування й навчатися впродовж усього життя.

Чи означає це, що ми не можемо захоплено хвалити наших дітей, коли вони на те заслуговують? Аж ніяк. Просто ми маємо їм показати, що цінуємо не їхній розум чи талант, а зусилля, працю, наполегливість, планування, які привели до високого результату. В нашій похвалі має бути повідомлення, що своїми вміннями і досягненнями вони завдячують не вродженому таланту, а старанному, послідовному й наполегливому навчанню.

Іноді проблема полягає не в тому, що дитина докладає мало зусиль, а в тому, що забагато — але в хибному напрямку. Такі діти завзято працюють, проте роблять це не з любові до науки, а задля високих оцінок, нагород, вступу до престижних шкіл і зрештою для того, щоб довести свою спроможність батькам. Батьки в цій ситуації повинні навчитися відокремлювати свої амбіції й бажання від потреб дитини і створювати такі умови, щоб вона могла охоче навчатися того, що її справді цікавить.

Коли син чи донька стикається з невдачею, перша батьківська реакція — захистити і підтримати самооцінку своєї дитини, знайшовши безболісне для самолюбства пояснення невдачі. Однак такий підхід, на думку Двек, допомагаючи впоратися з миттєвим розчаруванням дитини, шкодить їй на довготривалу перспективу. Діти потребують відвертої і конструктивної критики. Двек вважає, що коли дитині не пояснювати, що її провал спричинений нестачею власних зусиль, то з часом вона почне негативно сприймати будь-яку критику, раду чи настанову, вважаючи, що вони підважують її гідність.

## ■ Учителі й учні

Учителі «від Бога» вірять у розвиток таланту й інтелекту, їх заворожує процес навчання. Вчителі з «застиглим» способом мислення створюють атмосферу, в якій процвітає навішування «ярликів». Тільки-но ознайомившись з успішністю своїх учнів, вони вже знають, хто «здібний», а хто «дурень». Такі вчителі не витратять часу на «дурнів», вважаючи їх безнадійними. Талановиті вчителі з «рухомим» способом мислення дбають про кожного учня, вони вірять у здатність їх до навчання і сприяють повному розкриттю їхнього потенціалу. При цьому вчителі, котрі присвячують багато свого часу найгіршим з учнів, аж ніяк не святі. Вони просто самі люблять навчатися, і навчання інших — чудовий спосіб пізнання нового про людей, свій предмет, себе і життя.

## ■ Тонкощі «рухомого» способу мислення

«Рухомий» спосіб мислення — це віра в те, що люди можуть розвивати свої здібності. І йдеться не тільки про те, яких зусиль докладено. Важливо розуміти, що розвиток здібностей — це процес, що передбачає і наполегливу працю, і пошук різноманітних способів, як розв'язати завдання й здобути допомогу збоку. Також треба пам'ятати, що наполеглива праця не самоціль, вона повинна приводити до потрібного результату — досягнення, прогресу, навчання. І діти мають розуміти зв'язок між процесом і результатом — що саме участь у процесі привела до нових знань. «Рухомий» спосіб мислення не рівнозначний гаслу «Ти все можеш». Перед учнями треба ставити лише реальні цілі й допомагати їм здобувати навички і ресурси, потрібні для їх досягнення.

## ■ Як розвинути «рухомий» спосіб мислення?

Двек визнає, що поділила всіх людей на тих, у кого «рухомий» склад розуму, і тих, у кого «застиглий», для простоти викладу. Насправді кожна людина має той і той спосіб мислення, один із яких переважає залежно від конкретної ситуації. Свідомо чи підсвідомо наш розум постійно стежить за подіями й інтерпретує їх. Іноді під час інтерпретації стається збій, і тоді ми реагуємо на те, що відбувається, з перебільшеним почуттям гніву, неспокою чи відчуттям власної переваги.

Спосіб мислення скеровує процес інтерпретації. При «застиглому» способі мислення внутрішній монолог сфокусований на оцінці: «це означає, що я невдаха», або «це означає, що я ліпший за них», або «це означає, що мій партнер — егоїст». Люди з «рухომим» способом мислення теж постійно спостерігають за тим, що відбувається, й інтерпретують події, проте вони переважно налаштовані на конструктивні дії: «що я можу почерпнути з цієї ситуації?», або «як я можу стати кращим?», або «як мені допомогти своєму партнерові виконати це ліпше?»

Когнітивна психотерапія навчає людину контролювати свої судження, вони мають бути мудрими й виваженими. Однак вона не перетворить «застиглий» спосіб мислення на «рухомий». Для цього Двек пропонує бувати на спеціальних семінарах, де учасникам пояснюють, що наш мозок, як м'яз, розвивається і що частіше ним користуються, то сильнішим він

стає, що кожна людина може навчатися, що треба бути терплячим і багато працювати, що не слід боятися труднощів, критики і промахів. Важливо не просто налаштуватися на «рухомий» спосіб мислення, а й скласти конкретний план дій і дотримувати його.

Для самостійного освоєння «рухомого» способу мислення Двек радить кілька простих кроків.

- По-перше, треба зізнатися самому собі, що ти маєш «застиглий» спосіб мислення.
- По-друге, треба навчитися розпізнавати ситуації, що стимулюють прояв вашого «застиглого» способу мислення.
- Потім вашому «застиглому» способу мислення треба дати ім'я і звертатися до нього як до вашого другого «я», вести з ним діалог, пояснювати йому суть «рухомого» менталітету і спостерігати, котрий із них змушує вас думати, відчувати й діяти у складних ситуаціях.

Чимало людей з переважанням «застиглого» способу мислення вірять, що не вони, а світ навколо них повинен змінитися. Вони відчувають, що мають право на кращу роботу, кращий будинок, кращу пару. Світ повинен визнати їхні чесноти й гідно оцінити. Однак у просуванні на роботі їх оминають. Їхній «застиглий» склад розуму підкаже, що так діється тому, що керівник бачить у їхніх талантах загрозу для себе. Якщо ж вони налаштуються на «рухомий» спосіб мислення, то почнуть замислюватися, як стати ефективнішими на роботі, як дізнатися більше про ту індустрію, де вони працюють, як будувати взаємини в колективі й допомагати колегам розвиватися. Розвиваючи «рухомий» спосіб мислення, людина вже не бачитиме в колегах суперників і виявить, що люди їй допомагають і підтримують. Поступово вона навчиться постійно перебувати у стані «рухомого» способу мислення незалежно від складності ситуації.

Двек наголошує, що перехід від «застиглого» способу мислення до «рухомого» — процес складний і тривалий. Це не освоєння кількох трюків, а набуття нового світогляду. Це перехід від принципу «суди, і тебе судитимуть» до принципу «навчайся і допомагай навчатися». Це постійна відданість ідеї зростання й розвитку, яка потребує часу, зусиль і підтримки.\*

\* Повний текст: Двек К. Налаштуйся на зміни. Нова психологія успіху / Керол Двек ; пер. з англ. Ю. Кузьменко. — К. : Наш формат, 2017.

