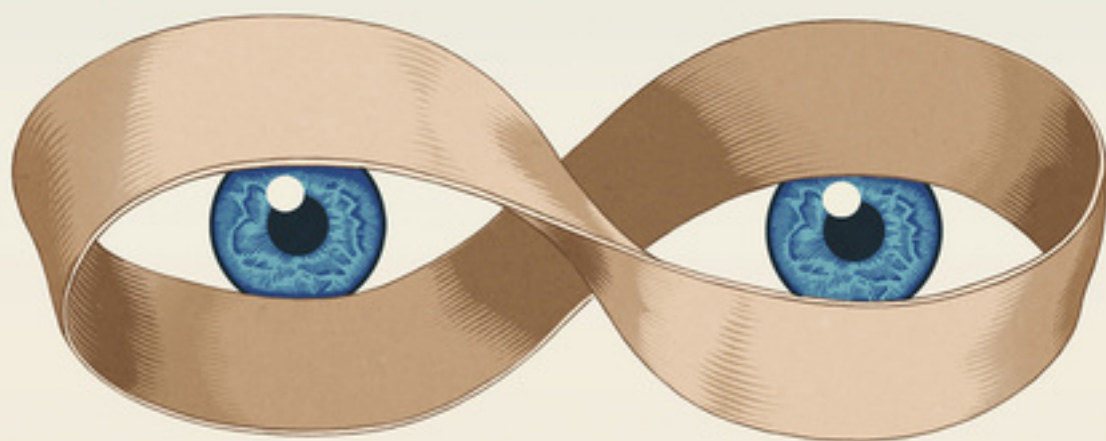


Книга, изменившая
жизнь миллионов
людей

КЭРОЛ ДУЭК



ГИБКОЕ СОЗНАНИЕ

Новый взгляд
на психологию развития
взрослых и детей

Кэрол Дуэк

**Гибкое сознание. Новый
взгляд на психологию
развития взрослых и детей**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2006

УДК 59.923.2
ББК 88.332.5

Дуэк К.

Гибкое сознание. Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей / К. Дуэк — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2006

ISBN 978-5-00-057927-5

Всемирно известный психолог Кэрол Дуэк, не одно десятилетие изучающая проблематику успехов и достижений, открыла и научно доказала влияние внутренних установок на личность. Из этой книги вы узнаете, как установка на данность обрекает людей на провал, а установка на рост – открывает путь к самореализации, выстраиванию успешной карьеры и налаживанию счастливых взаимоотношений с окружающими в любом возрасте. А еще – как можно привить такую установку и себе, и другим. Книга будет интересна не только родителям, преподавателям и тренерам, но и всем, кто занимается управлением людьми или нацелен на личностный рост.

УДК 59.923.2

ББК 88.332.5

ISBN 978-5-00-057927-5

© Дуэк К., 2006
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2006

Содержание

Введение	7
Глава 1	8
Почему люди разные?	9
Что все это означает для вас? Два типа установок	10
Взгляд с позиций двух установок	12
Итак, что нового?	14
Самопонимание: чьи представления о своих достоинствах и недостатках верны	15
Что впереди	16
Развивайте свою установку	17
Глава 2	19
Что доказывает успех – наличие ума или знаний?	20
За рамками пазлов	20
Мозговые волны расскажут правду	21
Каковы ваши приоритеты?	21
Болезнь СЕО	22
Саморазвитие	23
Выход за рамки возможного	24
Благоденствие с установкой на данность	24
Когда вы ощущаете себя умным: когда не ошибаетесь или когда учитесь?	25
Если у вас есть способности, тогда почему вам приходится учиться?	26
Результаты теста – это навсегда	26
Другой взгляд на потенциал	27
Доказательство неординарности	29
Особенный, лучший, привилегированный	30
Установка меняет смысл неудачи	32
Решающие моменты	32
Мой успех – это твой провал	33
Увиливание, жульничество, возложение вины на других – не путь к успеху	34
Установка и депрессия	35
Установка меняет смысл усилий	37
Сухарь	39
Большое усилие – большой риск	39
Малое усилие – большой риск	41
Превращение знаний в действие	41
ЧАВО	42
Развивайте свою установку	48
Глава 3	49
Установка и школьные достижения	51
Синдром наименьших усилий	51
В поисках собственного ума	52
Поступление в вуз	53
Действительно ли люди созданы равными?	54

Каждый ли может добиться успеха?	55
Марва Коллинз	56
Уровень способностей и перспективы	57
Резюме	58
Артистические способности – это дарование?	59
Опасность похвалы и позитивных ярлыков	63
Конец ознакомительного фрагмента.	65
Комментарии	

Кэрол Дуэк
Гибкое сознание: новый взгляд на
психологию развития взрослых и детей

Carol Dweck

Mindset

The New Psychology of Success

*Издано с разрешения The Random House Publishing Group, a division of Random House, Inc.
и Nova Littera Ltd.*

Все права защищены.

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было
форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© 2006 by Carol S. Dweck, Ph.D.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Ива-
нов и Фербер», 2017

* * *

Введение

В один прекрасный день студенты усадили меня за стол и буквально приказали написать эту книгу. Они хотели, чтобы другие люди могли воспользоваться нашими открытиями и сделать свою жизнь лучше. Я уже давно собиралась взяться за перо, но только теперь эта работа стала моим приоритетом.

Моя книга продолжает традицию в психологии, раскрывая идею воздействия внутренних убеждений на человека. Мы можем осознавать или не осознавать свои убеждения, но они оказывают огромное влияние на то, чего мы хотим и насколько успешно этого добиваемся. Изменение убеждений, даже простейших, может иметь далеко идущие последствия.

Из этой книги вы узнаете, как одна простая мысль – представление о себе – определяет значительную часть ваших поступков. Строго говоря, с этим представлением связан *каждый* ваш шаг. И то, как вы видите и оцениваете себя, и то, что вам не дает полностью реализовать свой потенциал, продиктовано вашей внутренней установкой.

Ни одна книга до сих пор не рассказывала об установках и не показывала, как их можно использовать в жизни. Теперь вы неожиданно для себя поймете психологию великих людей – великих в науке и искусстве, в спорте и в бизнесе, – а также тех, кто лишь подавал большие надежды. Вы поймете своих коллег, своего босса, своих друзей, своих детей. Вы поймете, как высвободить потенциал – и свой, и своего ребенка.

Я хочу поделиться с вами своими открытиями. Помимо выводов, сделанных по результатам множества исследований, в книгу вошли рассказы участников этих исследований, а также истории, которые я почерпнула из прессы и из моего собственного жизненного опыта. Я включила их, чтобы вы могли увидеть различные установки в действии. (В большинстве случаев имена и личные данные изменены в целях сохранения конфиденциальности; в определенных ситуациях несколько человек были объединены в один собирательный образ, чтобы сделать мысль нагляднее. Многие из бесед я воспроизвела по памяти настолько точно, насколько могла.)

В конце каждой главы, а также в последней части книги вы найдете конкретные рекомендации, как применять полученные знания на практике: как определить, какая установка руководит вашей жизнью, и понять, как она работает и как ее можно изменить при желании.

Эта работа посвящена теме личностного роста. Она помогла мне ускорить мое собственное развитие. Надеюсь, она поможет и вам.

Кэрол Дуэк

Глава 1

Какие бывают установки

Когда я была молодым начинающим ученым, произошло событие, изменившее всю мою жизнь.

Мне страстно захотелось разобраться в том, как люди справляются со своими неудачами. И я стала изучать это^[1], наблюдая, как младшие школьники решают трудные задачи. Итак, я приглашала малышей по одному в отдельную комнату, просила устроиться поудобнее и, когда они расслаблялись, давала им решить серию головоломок. Первые задания были совсем простыми, но дальше они становились все сложнее и сложнее. И пока школьники пыхтели и потели, я наблюдала за их действиями и реакцией. Я предполагала, что дети будут вести себя по-разному, пытаясь справиться с трудностями, но увидела нечто совершенно неожиданное.

Столкнувшись с заданиями посерьезнее, один десятилетний мальчуган пододвинул стул поближе к столу, потер руки, облизнулся и заявил: «Люблю я трудные задачки!» Другой мальчик, изрядно попотев над головоломкой, поднял довольное лицо и веско заключил: «Вы знаете, я на это и *надеялся* – что будет познавательно!»

«Да что же с ними такое?» – не могла понять я. Мне и в голову не приходило, что неудачи могут кому-то *нравиться*. Эти дети что, инопланетяне? Или они что-то такое знают?

У каждого человека есть свой образец для подражания, некто указавший ему верную дорогу в переломный момент жизни. Для меня образцом стали эти дети. Очевидно, они знали нечто такое, что было неведомо мне, и я решила разобраться: в чем суть установки, которая способна превратить трудности в подарок?

Что такое они знали? Видимо, то, что человеческие способности, например интеллектуальные умения, можно оттачивать, приложив к тому усилия. И именно этим они и занимались – становились умнее. Неудача их отнюдь не обескураживала – *им даже в голову не приходило, что они терпят поражение*. Они думали, что просто учатся.

Я же считала, что способности даны человеку раз и навсегда. Или ты умен, или нет, и если раз провалился – значит, не умен. Все просто. Пока тебе удастся добиваться успеха и избегать неудач (любой ценой), ты остаешься в числе умниц. Попытки, ошибки, старания в этой «игре» не засчитываются.

Может ли человек развить свои способности или они неизменны – вопрос давний. А вот к чему может привести вера в тот или иной ответ на него – это уже вопрос новый. К чему приведет вас уверенность в том, что интеллект или индивидуальность можно развивать, и наоборот – каковы будут последствия убежденности, что это ваше неизменное качество? Давайте сначала обратимся к первой проблеме, веками вызывающей яростные споры, – о человеческой природе, а затем вернемся ко второй – о том, насколько велика сила внутренних убеждений.

Почему люди разные?

Испокон веков люди мыслят по-разному, действуют по-разному и преуспевают по-разному. А потому рано или поздно возникает вопрос: почему люди разные, почему некоторые из них более умны или порядочны и нет ли чего-то такого, что делает их такими раз и навсегда? Мнения экспертов на этот счет разнятся. Некоторые утверждают, что у подобных отличий есть физические предпосылки и, следовательно, они неизбежны и неизменны. На протяжении веков^[2] к числу таких физических оснований относили шишки на черепе (френология¹⁾), размер и форму черепа (краниология²⁾), а сегодня – гены.

Другие ученые указывали на огромные различия в жизни людей, в их опыте, образовании, а также в способах обучения. Возможно, вы удивитесь, узнав, что активным защитником данной позиции^[3] являлся Альфред Бине, изобретатель IQ-теста. А разве IQ-тест создавался не для определения «богом данных» умственных способностей детей? На самом деле нет. Бине, француз, работавший в Париже в начале XX века, составил этот тест для выявления учеников парижских муниципальных школ, которым обучение не приносило должной пользы, *чтобы для этих детей разработали новые образовательные программы, способные помочь им войти в «колею»*. Он не отрицал наличие индивидуальных интеллектуальных особенностей, но верил, что обучение и тренировки способны привести к коренным переменам в умственных способностях детей. Вот цитата из одной из его основополагающих книг, «Современные идеи о детях», в которой он обобщает свою работу с сотнями школьников, испытывающих трудности с усвоением учебного материала:

«Некоторые современные философы... утверждают, что индивидуумы наделены фиксированным количеством умственных способностей и это количество нельзя увеличить. Мы должны реагировать и протестовать против такого бесчеловечного пессимизма... С помощью практики, обучения и прежде всего методики мы способны улучшить наши внимание, память, суждения и стать более умными, чем были прежде»^[4].

И кто прав? Сегодня большинство экспертов склоняются к мнению, что нельзя ставить вопрос «или-или». Природа *или* воспитание, гены *или* среда. С момента зачатия между тем и другим идет постоянное взаимодействие. Более того, как сказал знаменитый нейробиолог Гилберт Готлиб^[5], в процессе нашего развития гены и среда не просто взаимодействуют – гены *требуют* участия среды, чтобы они могли работать правильно.

Тем временем ученые выяснили, что люди наделены гораздо большими способностями для того, чтобы всю жизнь учиться и развивать свой мозг, чем предполагалось ранее. Конечно, каждый человек обладает своим, присущим только ему генетическим «приданным». На старте люди могут иметь разный характер и разные наклонности, но уже ясно, что опыт, обучение и их личные старания способны помочь им преодолеть разрыв. Как пишет Роберт Стернберг, современный гуру в области изучения интеллекта, основным фактором, от которого зависит, достигнет ли человек уровня компетентности в той или иной области, «является не какая-то заранее данная ему способность, а его целенаправленные усилия»^[6]. Или, как признавал его предшественник Бине, не всегда люди, которые поначалу были самыми умными, оказываются самыми умными в итоге.

¹ Френология – (псевдо)наука, занимающаяся изучением связи особенностей поверхности черепа человека и его психики. Прим. пер.

² Краниология – раздел анатомии, изучающий строение черепа человека и животных. Данные краниологии широко используются в ряде других наук (антропологии, палеоантропологии и пр.), в том числе и френологии. Прим. пер.

Что все это означает для вас? Два типа установок

Одно дело – послушать, что думают ученые мужи о разных высоких материях, и совсем другое – понять, какое отношение лично к вам имеют их воззрения. За двадцать лет исследовательской работы я убедилась в том, что *взгляды, которых человек придерживается*, могут в корне изменить его образ жизни. Они способны определить, станете ли вы тем человеком, которым хотите быть, и добьетесь ли вы поставленных целей. Как это происходит? Как простые убеждения могут изменить вашу психологию и в результате – вашу жизнь?

Убежденность в том, что ваши качества высечены из гранита, – *установка на данность* – вызывает в вас потребность самоутверждаться снова и снова. Если вам даны определенные нравственные качества, определенная индивидуальность, определенное, строго фиксированное количество интеллекта, тогда остается лишь одно: доказывать, что количество всего этого добра довольно велико. Ни демонстрировать, ни даже чувствовать нехватку таких основополагающих качеств никак нельзя.

Некоторым из нас подобную установку прививают с самого раннего возраста. Уже в детстве я знала, что нужно быть умной. Но установку на данность в мой мозг, пожалуй, впечатала миссис Уилсон, моя учительница в шестом классе. В отличие от Альфреда Бине, она была убеждена, что результаты IQ-теста способны рассказать о человеке всю его подноготную. В классной комнате нас усаживали в соответствии с IQ. Только ученикам с самым высоким IQ можно было доверить нести знамя школы, мыть тряпку для доски или отнести записку директору. Помимо ежедневной боли в животе, которую миссис Уилсон вызывала во мне своим укоризненным взглядом, она вбивала мне в голову – и всем остальным, – что у каждого человека в классе должна быть одна всепоглощающая цель: показать, что он умница, а не тупица. Кому после этого вообще было дело до усвоения знаний, не говоря об удовольствии от процесса обучения, если каждый раз, когда она давала нам контрольную или вызывала к доске, на кону стояло самое наше существо?

Я видела немало людей, одержимых одной этой целью – самоутверждением, в классе ли, в карьере, в отношениях с другими. Такие люди в любой ситуации испытывают потребность доказывать свою образованность, индивидуальность, репутацию. Каждая ситуация оценивается ими с позиции: *«Я добьюсь успеха или провалюсь? Я покажусь умным или глупым? Меня примут или отвергнут? Я почувствую себя победителем или неудачником?»*

Но ведь в нашем обществе интеллект, индивидуальность и репутация действительно в цене. Разве не естественно хотеть обладать ими? Да, но...

Существует и другая установка, при которой эти качества не просто «карты», которые вам выпали при «раздаче» и с которыми вам теперь придется жить, постоянно пытаясь убедить себя и других, что у вас на руках флеш-рояль³, и втайне переживая, что на самом-то деле у вас лишь одна пара десяток.

Существует и другая установка, согласно которой «карты», полученные при раздаче, лишь отправная точка для развития. Это *установка на рост*. Она зиждется на убеждении, что ваши качества, даже самые основополагающие, вполне поддаются культивированию, если приложить к этому усилия. И хотя люди могут разниться буквально по всем «статьям» – по своим изначальным талантам и способностям, по интересам, по темпераменту, – благодаря стараниям и приобретаемым знаниям каждый способен меняться и развиваться.

Означает ли это, что люди с подобной установкой верят, будто каждый, обладая нужной мотивацией или образованием, способен стать Эйнштейном или Бетховеном? Нет. Но они

³ Флеш-рояль – самая крупная комбинация карт в покере (состоит из пяти последовательных карт одной масти – от десятки до туза). Пара (состоит из двух карт одного достоинства) – низшая из комбинаций. *Прим. пер.*

убеждены, что настоящий потенциал человека неизвестен и непознаваем; что невозможно предсказать, чего способен добиться человек за годы увлеченного труда и тренировок.

Вы знали, что Дарвина и Толстого считали обычными детьми? Что Бен Хоган, один из величайших игроков в гольф всех времен, в детстве был невероятно неуклюжим ребенком с очень плохой координацией движений? Что фотограф Синди Шерман, которая входит буквально во все перечни самых видных художников XX века, *провалилась* на первом курсе, обучаясь фотографии? Что Джеральдин Пейдж⁴, одной из выдающихся актрис столетия, некогда советовали отказаться от этого занятия из-за отсутствия таланта?

Вы видите, как вера в то, что желанные качества можно в себе развить, разжигает страсть к обучению. Зачем тратить время, чтобы снова и снова доказывать, какие вы великие, если вы можете использовать его для самосовершенствования? Зачем скрывать недостатки, если их можно преодолевать? Зачем искать друзей или партнеров, которые будут тешить ваше самолюбие, если можно найти тех, кто будет провоцировать вас на рост? И зачем цепляться за то, что уже проверено, если можно опробовать неизведанное, что раздвинет ваши горизонты? Стремление к развитию своих возможностей и упорство в этом стремлении, даже (или особенно) тогда, когда у вас не очень получается, и есть главный признак установки на рост. Той самой установки, которая позволяет нам расти и преуспевать, порой даже в самые тяжелые периоды своей жизни.

⁴ Российскому зрителю обладательница «Оскара» Джеральдин Пейдж знакома по таким фильмам, как «Сладкоголосая птица юности», «Приключения Гекльберри Финна» и др. *Прим. пер.*

Взгляд с позиций двух установок

Чтобы вы могли лучше понять, как работают эти два типа установок, представьте себе как можно нагляднее, что вы молодой человек, у которого день действительно не задался.

Итак, сегодня вы пошли на очень важное для вас занятие, которое вам по-настоящему нравится. Профессор вернул вам проверенные контрольные работы, вы получили тройку с плюсом. Вы крайне разочарованы. Добравшись вечером до дома, вы обнаружили квитанцию на оплату штрафа за неправильную парковку. Вконец расстроившись, вы позвонили лучшему другу, чтобы поделиться с ним своими переживаниями, но он от вас как бы отмахнулся.

Что вы подумаете? Как вы себя почувствуете? Что вы сделаете?

Вот как отвечали люди с установкой на данность, когда я задавала им эти вопросы^[7]: «Я ощутил бы себя отвергнутым». «Я подумал бы, что я полный неудачник». «Что я дурак». «Что я лузер». «Я почувствовал бы себя жалким и тупым – кто угодно лучше меня». «Что я отстой». Иными словами, они восприняли бы случившееся как непосредственную оценку их компетентности и значимости.

И вот что эти люди в такой ситуации подумали бы о своей жизни: «Моя жизнь просто жалкая». «Это не жизнь». «Кому-то наверху я точно не нравлюсь». «Весь мир на меня ополчился». «Кто-то хочет меня уничтожить». «Никто меня не любит, все только ненавидят». «Жизнь несправедлива, и все усилия напрасны». «Жизнь – дерьмо. Я дурак. Со мной никогда не происходит ничего хорошего». «Я самый несчастный в мире человек».

Простите, а разве я что-нибудь говорила о смерти и крахе? Разве речь не шла только об отметке, квитанции и неудачном звонке?

Может, так говорили люди с очень низкой самооценкой? Или записные пессимисты? Отнюдь нет. В период, когда им не приходится справляться с неудачами, они чувствуют себя точно такими же оптимистичными, умными, привлекательными и достойными уважения людьми, как и люди с установкой на рост.

И как же они выйдут из затруднительного положения? «Я не стану больше вкладывать столько времени и усилий, чтобы проявить себя». (Иными словами, «я больше не позволю кому-либо оценивать меня».) «А ничего не буду делать». «Отлежусь». «Напьюсь». «Наемся от пуза». «Накричу на кого-нибудь, если под руку подвернется». «Съем шоколадку». «Буду слушать музыку и дуться». «Запрусь в ванной и буду там сидеть». «Подерусь с кем-нибудь». «Буду плакать». «Разобью что-нибудь». «А что тут можно сделать?»

Что тут можно сделать?! Вы знаете, когда я писала эту главу, то намеренно сделала оценку не двойкой, а тройкой. И говорила о текущей оценке, а не об итогах семестра. И это был штраф за стоянку, а не автомобильная катастрофа. И друг «как бы отмахнулся», а не откровенно «отшил» вас. Не произошло ничего катастрофического и необратимого. Тем не менее из этих исходных условий установка на данность создала ощущение полного провала и бессилия.

Когда же я описывала эту ситуацию людям с установкой на рост, они говорили вот что:

«Мне нужно серьезнее взяться за учебу, быть более внимательным, паркуя машину, и узнать у своего друга, не случилось ли с ним что-нибудь в тот день».

«Тройка покажет мне, что нужно прилагать гораздо больше усилий по этому предмету, но до конца семестра у меня еще будет время подтянуть успеваемость».

И подобных ответов было великое множество, но думаю, вам общая идея и так уже понятна. А как они выйдут из ситуации? Легко!

«Я подумаю над тем, как бы мне лучше подготовиться (или изменить метод подготовки) к очередному тесту, оплачу штраф и при следующем же разговоре выясню, что произошло с моим другом».

«Я посмотрю, в чем именно я напортачил в контрольной, начну усерднее заниматься, оплачу квитанцию со штрафом и позвоню другу, чтобы объяснить, почему у меня вчера было плохое настроение».

«Основательнее проработаю материал к следующей контрольной, поговорю с преподавателем, буду осторожнее парковаться (а может, и опротестую штраф) и выясню, что с моим другом не так».

Кто не расстроится в подобных обстоятельствах? Никто не рад плохой оценке, размолвке с другом или любимым человеком. Однако люди с установкой на рост не клеймили себя и не разводили руками в бессилии. Они, хотя и чувствовали себя подавленными, были готовы взять на себя риск принять «бой» с трудностями и работать над их преодолением.

Итак, что нового?

Неужели эта идея так уж нова? У нас есть множество поговорок, подчеркивающих, как важно уметь рисковать и проявлять настойчивость. Например: «Кто не рискует, тот не пьет шампанского» и «Рим не сразу строился». (Кстати, я была рада узнать, что у самих итальянцев такое выражение тоже есть.) Удивляет то, что люди с установкой на данность с подобной позицией не согласны. Для них все выглядит иначе: «Кто не рискует, тот ничего не теряет». «Если Рим не сразу строился, может, ему было не суждено». Иными словами, риск и усилия – это то, что может обнажить твою несостоятельность и показать, что ты для дела не годишься. Упорство, с которым люди с установкой на данность отрицают смысл усилий, просто пугает.

Оказывается, представления людей о риске и усилиях произрастают из более глубокой установки. С одной стороны, речь идет не только о людях, у которых сложилось понимание, что важно ставить перед собой сложные задачи и стремиться их решать. Наше исследование показало, что подобное понимание *напрямую проистекает* из установки на рост. Когда мы давали людям такую установку с акцентом на развитии, идеи о вызове и усилиях появлялись следом сами собой. С другой стороны, речь идет не только о тех, кому неприятна мысль об испытаниях. Когда мы вводили (на время) людям установку с акцентом на неизменности их качеств, они вскоре начинали бояться испытаний и принижать значение собственных усилий.

Сегодня полки книжных магазинов буквально забиты произведениями в духе «Семь секретов самых успешных в мире людей», из которых и вправду можно почерпнуть немало дельных советов. Но такие руководства и пособия, как правило, состоят из перечня не связанных между собой указаний типа «Не бойтесь рисковать!» или «Верьте в себя!» Читая их, вы восхищаетесь людьми, способными на подобное, но вам так и не удастся уяснить, как одно сочетается с другим и как вы могли бы стать похожими на этих героев. На протяжении нескольких дней вы чувствуете себя воодушевленным. Но самые успешные в мире люди, по сути, продолжают хранить свои секреты.

А вот когда вы начнете понимать разницу между установками на рост и на данность, вы отчетливо увидите логику происходящего. Как уверенность в том, что ваши качества неизменны, ведет к одному определенному образу мыслей и действий, и как, наоборот, уверенность в том, что ваши способности подлежат культивированию, генерирует другой тип мыслей и действий и толкает на совершенно иной путь. Это то, что психологи называют «ага-переживанием»⁵. Я это наблюдала не только во время проведения исследования, когда мы давали людям новую установку. Я постоянно нахожу подтверждения этому в письмах моих читателей.

Люди сами признаются: «Читая вашу статью, я буквально поймал себя на том, что повторяю снова и снова: “Это обо мне, это обо мне!”» Они видят связь между установкой и поведением: «Ваша статья поразила меня. Я почувствовал, что мне открылась тайна Вселенной!» А еще мои корреспонденты ощущают, как меняется их образ мыслей: «Я с уверенностью могу заявить, что во мне, в моем мышлении происходит что-то типа персональной революции, и это потрясающее чувство». Но самое важное – они способны применить это новое мышление на практике во благо себе и другим: «Ваш труд позволил мне изменить метод работы с детьми и взглянуть на образование в совершенно ином ракурсе». Или: «Я просто хотела рассказать, какое влияние ваше исследование оказало на сотни студентов – и на личностном, и на практическом уровне».

⁵ Ага-переживание – термин в психологии, введенный Карлом Бюлером для описания эмоционального состояния, связанного с внезапным нахождением решения проблемы; эмоциональный компонент инсайта (ага-реакции). *Прим. пер.*

Самопонимание: чьи представления о своих достоинствах и недостатках верны

Может, обладатели установки на рост и не думают, что из них непременно получатся Эйнштейны и Бетховены, но разве их представления о своих способностях не завышены? Разве они не пытаются добиться того, чего им не дано? На самом деле исследования^[8] показывают, что такие люди отлично представляют, каковы их реальные способности. Как мы выяснили, неправильной самооценкой в большинстве случаев грешат именно люди с установкой на данность. Те, у кого установка на рост, обычно удивительно точны.

Если поразмыслить, это вполне логично. Если вы (как и люди с установкой на рост) верите, что способны развиваться, то вы открыты к принятию достоверной информации о текущем уровне ваших умений и талантов, даже если она вам не льстит. Более того, если вы (как и они) ориентированы на обучение, для эффективной учебы вам просто *необходима* точная информация о ваших способностях. А вот если все будет восприниматься вами или как хорошая новость о ваших бесценных качествах, или как плохая – что обычно бывает с людьми с установкой на данность, – картина почти неизбежно окажется искаженной. Некоторые результаты будут преувеличены, другим найдутся какие-то объяснения, и вы сами не заметите, как перестанете узнавать себя.

Говард Гарднер⁶ в своей книге «Незаурядные умы» приходит к выводу, что выдающиеся личности обладают «особым талантом распознавать свои сильные и слабые стороны»^[9]. Интересно, что люди с установкой на рост, похоже, также наделены этим талантом.

⁶ Говард Гарднер знаком российскому читателю по книгам: «Структура разума. Теория множественного интеллекта», «Великолепная пятерка. Мыслительные стратегии, ведущие к успеху» и «Искусство и наука влияния на взгляды людей». *Прим. пер.*

Что впереди

Другая черта, отличающая необыкновенных людей, – их уникальный талант превращать жизненные неудачи в будущие успехи. С этим согласны все исследователи креативности. Как показал опрос^[10], в котором принимали участие 143 ученых, занимающихся исследованием творческих способностей людей, налицо полное согласие относительно самых главных составляющих креативных достижений. И ими оказались именно тот тип непоколебимости и стойкости, который придает установка на рост.

Наверное, вы снова спросите: «Как может одно какое-то убеждение привести ко всем этим результатам – к любви к испытаниям, к уверенности в осмысленности усилий, к стойкости перед лицом неудач и к более крупным (более творческим!) успехам?» В следующей главе вы сами увидите, как именно все происходит: как установка меняет то, к чему люди стремятся и что они воспринимают как успех. Как благодаря ей для них меняются определение, значение и последствия неудач. И как меняется глубочайший смысл усилий. Вы увидите, как различные установки проявляются в школе, в спорте, на рабочем месте и в личных взаимоотношениях. Вы узнаете, откуда они берутся и как их можно изменить.

Развивайте свою установку

Хотите знать, какая у вас установка? Ответьте на следующие вопросы^[1] об интеллектуальном потенциале человека. Прочтите каждое утверждение и решите, согласны вы с ним в общих чертах или не согласны.

1. Ваши умственные способности – это ваше основополагающее качество, и вам не дано что-либо существенно изменить.

2. Вы можете осваивать новые знания, но вы не способны изменить свой уровень интеллекта.

3. Не важно, какой у вас уровень интеллекта, вы всегда можете его значительно повысить.

4. Вы всегда можете стать намного умнее.

«Да» на вопросы 1 и 2 ответят люди с установкой на данность. Положительные ответы на вопросы 3 и 4 отражают установку на рост. Лично вам какая из позиций ближе? Возможно, у вас они присутствуют обе, но большинство людей все же склоняются или к одной, или к другой.

Если вас больше волнуют какие-то иные способности, замените «интеллект» другими качествами: «артистическим дарованием», «спортивным талантом» или «деловой хваткой». Попробуйте.

Речь может идти не только о ваших способностях, но и об особенностях вашей личности. Прочитайте следующие утверждения относительно индивидуальности и характера и решите, с какими из них вы в основном согласны, а с какими – нет.

1. Вы человек определенного типа, и вы немного можете сделать, чтобы изменить это.

2. Неважно, к какому типу вы относитесь, – вы всегда можете существенно измениться.

3. Вы можете многое делать по-другому, но ваши способности изменению не подлежат.

4. Вы всегда можете изменить те или иные основополагающие качества, которые делают вас таким, какой вы есть.

Здесь уже вопросы 1 и 3 выражают установку на данность, а вопросы 2 и 4 – установку на рост. С чем вы в большей степени согласны?

Полученный ответ отличается от того, который вы дали, когда речь шла об интеллектуальной установке? Вполне возможно, что да. Ваша «интеллектуальная установка» проявляется тогда, когда ситуация касается умственных способностей.

Ваша же «личностная установка» выходит на передний план в случаях, требующих проявления качеств характера, например надежности, отзывчивости, заботливости или умения ладить с людьми. Установка на данность заставляет вас заботиться в первую очередь о том, как вас оценят; установка на рост – думать о самосовершенствовании.

Вот вам еще несколько примеров для размышлений:

- Подумайте о ком-нибудь с глубоко укоренившейся установкой на данность. Вспомните, как он постоянно пытается самоутвердиться и насколько он сверхчувствителен к любым намекам на то, что он, возможно, оказался не прав или допустил ошибку. Вы никогда не задавались вопросом, почему подобные люди себя так ведут? (Может, вы сами из их числа?) Теперь вы начнете понимать, почему так происходит.

- Подумайте о ком-нибудь из ваших знакомых, кто успешно применяет установку на рост, – о ком-то, кто понимает, что важные качества можно культивировать. Подумайте о том, как подобные люди реагируют на препятствия. Вспомните, что они делают, чтобы расширить пределы своих возможностей. В какую сторону вы, возможно, захотели бы изменить или развить себя?

- Хорошо. Теперь представьте, что вы решили выучить новый язык и записались на курс. После нескольких занятий преподаватель вызывает вас к доске и начинает засыпать вопросами.

Поставьте себя в положение человека с установкой на данность. Для ваших способностей настал момент истины. Вы чувствуете, как все взгляды прикованы к вам? Вы видите по выражению лица преподавателя, что он оценивает вас? Вы испытываете напряжение, ощущаете, как ваше эго дрожит и корчится? Какие еще мысли и чувства в вас зарождаются?

А теперь настройтесь иначе – на установку на рост. Вы новичок, поэтому вы здесь и оказались. Вы пришли, чтобы учиться. Преподаватель для вас – источник знаний. Чувствуете, как напряжение отступает? Ощущаете, как ваш ум активизируется, становится более восприимчивым?

Идея такова: вы способны изменить свою установку.

Глава 2

Установка: взгляд изнутри

В молодости я хотела, чтобы мой парень был похож на принца. Он должен был быть очень красивым и очень успешным. Лучшим. А еще я мечтала о блестящей карьере, но без особых напрягов и рисков. И чтобы все это я получила просто потому, что это я.

Прошло немало лет, прежде чем мои желания сбылись. У меня появился классный парень, но до «принца» ему было еще расти и расти. Я сделала замечательную карьеру, но она, скажу вам, сплошная череда испытаний. Ничто не далось легко. Так почему я все-таки довольна? Потому что изменила свою установку.

А изменила я ее благодаря своей работе. Однажды мы с моей аспиранткой Мэри Бандура размышляли над тем, почему некоторые студенты так одержимы страстью доказывать свои способности, в то время как другие не утруждают себя этим и просто учатся. Внезапно мы поняли, что у слова «способности» есть не одно, а *два* значения: можно говорить о заданных способностях, которые нужно доказывать, и об изменяемых способностях, которые можно развивать.

Вот так и родилась идея об установках. Я как-то разом это осознала и нашла для себя объяснение, почему я всегда так переживала по поводу ошибок и неудач. А еще я впервые в жизни поняла, что у меня есть выбор.

Принимая ту или иную установку, вы открываете для себя новый мир. В том, где качества неизменны, успех – доказательство вашего ума или таланта. В нем вы самоутверждаетесь. В другом мире – мире меняющихся достоинств – вы тянетесь к тому, чтобы освоить новое. Вы саморазвиваетесь.

В первом мире неудача свидетельствует о поражении. Вы получили плохую оценку. Вы проиграли соревнование. Вас уволили. Вас отвергли. Это означает, что вы не умны и не талантливы. В другом мире неудача говорит о недостаточном росте. Что вы не достигли того, что для вас важно. Это означает, что вы не реализовали свой потенциал.

В первом мире усилия – это нечто плохое. Они, как и неудача, означают, что вы не умны и не талантливы. Если бы вы были умны и талантливы, вам не пришлось бы прилагать усилия. Во втором же мире усилия – это и есть то, что *делает* вас умным и талантливым.

У вас есть выбор. Установка – это всего лишь то, как вы о себе думаете, а ведь вы можете и передумать. Читая эту книгу, представляйте, к чему вы хотите прийти и какая установка приведет вас к цели.

Что доказывает успех – наличие ума или знаний?

Знаменитый социолог Бенджамин Барбер однажды сказал: «Я не делю общество на слабых и сильных или на успешных людей и неудачников... Я делю общество на тех, кто учится, и тех, кто не учится»^[12].

Так что же, скажите на милость, препятствует людям учиться? Ведь от рождения человек изо всех сил тянется к знаниям. Младенцы развивают свои умения не по дням, а по часам. Причем не только какие-то простые умения, но даже самые сложные из тех, что им придется когда-либо в жизни осваивать, – умения ходить и говорить. Им и в голову не придет, что это слишком тяжело или что дело не стоит затраченных усилий. Малышей не тревожит мысль, что они могут допустить ошибку или унизиться. Они идут, падают и снова встают. Они просто рвутся вперед.

Что может положить конец столь неудержимому стремлению к обучению? Установка на данность. Как только дети начинают оценивать себя, некоторые из них начинают бояться испытаний. Они опасаются показаться неумными. Я исследовала тысячи людей, начиная с дошкольного возраста и старше, и не перестаю поражаться, как много из них отказывается от возможности учиться.

Мы^[13] предлагали четырехлетним малышам выбор: повторно собрать простую картинку-загадку или попробовать собрать другой, более сложный пазл. И даже в этом раннем возрасте детки с явной установкой на данность предпочитали более безопасный вариант. Дети, которые родились умными, «не делают ошибок», говорили они нам.

Ребята с установкой на рост – те, кто верил, что человек может стать умнее, – сочли такой выбор странным. «А почему вы меня об этом спрашиваете? Кому захочется собирать один и тот же пазл снова и снова?!» И они раз за разом выбирали все более сложный вариант головоломки. «Мне не терпится поскорее разобраться во всех!» – воскликнула одна маленькая девочка.

Итак, дети с установкой на данность хотят быть уверены, что они добьются успеха. Умные люди всегда добиваются успеха. А вот для детей с установкой на рост успех – это расширение своих возможностей. Достичь успеха – значит стать умнее.

Вот как обобщила ситуацию одна семиклассница: «Я думаю, что интеллект – это что-то, над чем нужно работать... это не есть данность... Большинство ребят, если они не уверены, не станут тянуть руку, чтобы ответить на вопрос. Но я сама руку обычно поднимаю, потому что, если ошибусь, меня поправят. Или поднимаю руку и говорю: “А как это можно решить?” или “Я этого не понимаю. Вы можете мне помочь?” Одним этим я уже повышаю свой интеллект»^[14].

За рамками пазлов

Но одно дело отказаться от картинки-головоломки, а совсем другое – от возможности, которая важна для твоего будущего. Чтобы выяснить, как ведут себя люди, когда речь идет о серьезных вопросах, мы^[15] воспользовались необычной ситуацией. В Университете Гонконга весь процесс обучения проходит на английском языке. Занятия ведутся на английском, учебники – на английском, и экзамены проводятся на английском. Но некоторые абитуриенты владеют этим языком не очень хорошо, так что для них было бы разумно побыстрее принять какие-нибудь меры.

Когда студенты приезжали записываться на первый курс, мы выяснили, кто из них слаб в английском. И задавали им один ключевой вопрос: если факультет организует курс совершенствования английского для студентов, вы на него пойдете?

Помимо этого, мы измеряли их установки. Мы спрашивали их, насколько они согласны с утверждениями типа: «Человеку дано определенное количество интеллекта, и он немного может сделать, чтобы изменить это положение». Люди, которые соглашались с этим суждением, имели установку на данность.

Те же из студентов, кто имел установку на рост, соглашались с другим утверждением: «Человек всегда может изменить уровень своего интеллекта».

Позже мы посмотрели, кто из них сказал «да» на предложение о проведении курса английского языка. Студенты с установкой на рост выразили подчеркнутую готовность пойти на курс. Те же, у кого была установка на данность, не проявили к предложению особого интереса.

Вера в то, что путь к успеху лежит через обучение, подтолкнула студентов с установкой на рост ухватиться за свой шанс. А те, у кого была установка на данность, не захотели обнажать свои недостатки. Они были готовы рискнуть успеваемостью в университете, лишь бы еще некоторое время продолжать чувствовать себя умными.

Вот так установка на данность превращает подростков в людей, которые не учатся.

Мозговые волны расскажут правду

Различия в установках можно увидеть, даже наблюдая за волнами, излучаемыми человеческим мозгом^[16]. Мы пригласили людей с разным типом установки в нашу лабораторию изучения мозговых волн в Колумбийском университете. И пока они отвечали на наши сложные вопросы и знакомились с полученными результатами, мы с интересом следили за излучаемыми их мозгом волнами, определяя моменты повышения интереса и концентрации внимания.

Люди с установкой на данность проявляли интерес лишь тогда, когда наши комментарии касались их способностей. Их мозговые волны показали, что эти люди внимательно следят за тем, верны их ответы или ошибочны.

А к информации, способной их чему-то научить, они не проявляли никакого интереса. Даже выяснив, что их ответ ошибочен, они не выражали желания узнать правильный ответ.

Только люди с установкой на рост с интересом внимали информации, которая могла расширить их кругозор. Только для них обучение было приоритетом.

Каковы ваши приоритеты?

Если бы вам нужно было выбирать, что бы вы предпочли? Море быстрых успехов и признания или массу вызовов и испытаний?

Подобный выбор людям приходится делать не только тогда, когда речь идет об интеллектуальных задачах. Им также приходится решать, какого типа отношения с людьми они хотят выстраивать: отношения, которые будут поддерживать их эго, или такие, которые будут толкать их к развитию? Как вы видите свою идеальную половинку? Мы^[17] задавали этот вопрос молодым людям, и вот что они нам отвечали.

Люди с установкой на данность говорили, что их идеальная половинка должна:

- ставить их на пьедестал;
- поддерживать в них уверенность в собственной безупречности;
- обожать их.

Иными словами, их идеальная половинка должна холить и лелеять ниспосланные им качества. Мой супруг рассказывал мне, что он сам некогда хотел быть богом для своей будущей жены. К счастью, он отказался от этой идеи еще до того, как встретил меня.

Люди с установкой на рост мечтают об ином типе партнера. По их словам, их идеальной половинкой будет человек, который:

- видит их недостатки и помогает им избавиться от них;
- толкает их к совершенствованию;
- поощряет их осваивать что-то новое.

Конечно, они не хотели, чтобы партнер придирался к ним или подрывал их чувство собственного достоинства, но искренне желали, чтобы он поощрял их развитие. Они не считали, что полностью реализовали свой потенциал, что они безупречны и им больше нечему учиться.

Вы наверняка уже думаете: «Ой, а что будет, если сойдутся два человека с разными установками?» Вот что рассказала нам одна женщина с установкой на рост о браке с носителем установки на данность:

«Еще не отгремел марш Мендельсона, а я уже начала подозревать, что совершила большую ошибку. Каждый раз, когда я говорила что-нибудь в духе “Почему бы нам не выходить почаще в свет?” или “Мне бы хотелось, чтобы ты советовался со мной, прежде чем принимать решения”, он впадал в уныние. И потом, вместо того чтобы поговорить о проблеме, которую я подняла, мне приходилось битый час улаживать конфликт и снова поднимать ему настроение. При этом после всего случившегося он еще бежал звонить своей маме, которая постоянно осыпала его знаками обожания. Видимо, в этом он и нуждался. Мы оба были молоды и не имели опыта семейной жизни. Мне же просто хотелось общения».

Итак, представление супруга о счастливых отношениях – как о полном и не критичном принятии – не совпадало с представлениями супруги. А ее представления о счастливых отношениях как о дружном преодолении проблем не могли ужиться с его. Любая инициатива одного из них была кошмаром для другого.

Болезнь СЕО

7

Желание править с пьедестала и выглядеть в глазах других непогрешимым очень часто называют «болезнью СЕО». Ли Якокка страдал ею в тяжелой форме. После первоначальных успехов в должности главы корпорации Chrysler Motors Якокка стал удивительно походить на наших сорокалетних респондентов с установкой на данность^[18]. Под его диктатом корпорация продолжала выпускать одни и те же модели автомобилей лишь с небольшими вариациями. К несчастью, их почти никто уже не покупал.

Тем временем японские компании полностью переосмыслили концепцию, как должны выглядеть автомобили и как они должны ездить. Чем все закончилось, мы знаем. Японские машины быстро захватили рынок.

СЕО находятся перед этим выбором постоянно: следует ли им бороться со своими недостатками или лучше создать мир, где у них недостатков не будет? Ли Якокка выбрал второй вариант. Он окружил себя поклонниками, изгнал критиков и... мигом потерял связь с реальностью и представление о том, куда движется отрасль. Ли Якокка превратился в человека, который не учится.

Но не все люди подвержены болезни СЕО. Многие великие лидеры всю жизнь боролись с собственными недостатками. Оглядываясь на свою выдающуюся деятельность в качестве главы

⁷ Chief Executive Officer, генеральный директор. Прим. ред.

Kimberly-Clark, Дарвин Смит заключил: «Я никогда не прекращал попытки обрести нужную для этой работы квалификацию»^[19]. Такие люди, как те гонконгские студенты с установкой на рост, никогда не перестают принимать профилактические меры.

Однако СЕО сталкиваются и с другой дилеммой. Они могут выбрать краткосрочную стратегию, которая резко поднимет акции компании и сделает их героями. А могут начать работать на развитие в долгосрочной перспективе, рискуя вызвать неодобрение Уолл-стрит, но закладывая основы для здорового роста компании в будущем.

Альберт Данлоп⁸, человек, обладающий, по его собственным словам^[20], твердой установкой на данность, был приглашен, чтобы исправить ситуацию в корпорации Sunbeam. Он выбрал краткосрочную стратегию – стать героем в глазах Уолл-стрит. Акции взлетели, но компания распалась.

С аналогичной целью в IBM был приглашен Лу Герстнер, известный^[21] своей установкой на рост. Пока он трудился над непосильной задачей перестроения корпоративной культуры и политики IBM, цены на акции корпорации стояли на месте, а на Уолл-стрит говорили о Герстнере с насмешкой, называя его неудачником. Однако несколько лет спустя IBM снова стала лидером в своей области.

Саморазвитие

Люди с установкой на рост не просто *ищут* возможность испытать себя. Испытания для них – благодатная почва. И чем больше испытание, тем активнее они развиваются. Ни в одной другой области это не проявляется так наглядно, как в мире спорта. Вам остается лишь наблюдать, как люди растут и развиваются.

Миа Хэмм, величайшая звезда женского футбола своего времени, говорит об этом прямо: «Всю свою жизнь я старалась играть все лучше и лучше, я стремилась пробовать себя в игре с профессионалами, которые были старше, техничнее, опытнее, в общем, с теми, кто лучше меня»^[22]. Сначала она играла со своим старшим братом. Затем, в 10 лет, ее приняли в команду 11-летних мальчишек. Позже она вошла в лучшую университетскую команду по футболу в США. «Каждый день я изо всех сил старалась играть на их уровне... и совершенствовалась гораздо быстрее, чем считала вообще возможным».

В средней школе Патриция Миранда была пухлой неспортивной девочкой, но ей очень хотелось заняться борьбой. Когда она проиграла схватку на мате с разгромным счетом, ей сказали: «Над тобой все смеются». Она сначала заплакала, а затем почувствовала: «На самом деле это еще больше укрепило мой решительный настрой... Я должна была продолжать, и я каким-то образом понимала, что усилия, концентрация, вера и тренировки действительно сделают из меня настоящего борца»^[23]. Откуда в ней взялась такая решимость?

В детстве испытания обходили Миранду стороной, ее жизнь текла тихо и спокойно. Но когда девочке исполнилось десять лет, ее мама, которой было всего сорок, умерла от аневризмы. И Патриция решила для себя: «Когда наступит смертный час, я бы хотела сказать: “Я действительно познала себя”». После смерти мамы ощущение, что нужно торопиться, засело во мне навсегда. Если ты всю жизнь будешь нестись по течению, не прилагая ни к чему усилий, – это будет позор!» А потому, когда выяснилось, что занятия борьбой станут для нее настоящим испытанием, она была готова принять вызов.

Усилия Миранды не прошли даром. Последней посмеялась именно она. В возрасте 24 лет она завоевала место в олимпийской команде США в своей весовой группе и вернулась из Афин с бронзовой медалью. Что было дальше? Школа права Йельского университета. Хотя

⁸ Альберт Данлоп – известный кризисный менеджер, специализировавшийся на «спасении» погибающих компаний, обычно путем приведения их в вид, достаточно годный для продажи, без оглядки на их будущее. *Прим. пер.*

ее уговаривали оставаться там, где она уже покорила вершину, Миранда чувствовала, что будет намного интереснее начать все сначала – да, с нуля – и посмотреть, что у нее получится на этот раз.

Выход за рамки возможного

Иногда люди с установкой на рост развивают свои способности до такой степени, что добиваются невозможного. В 1995 году актер Кристофер Рив упал с лошади^[24]. Шейные позвонки были сломаны, связь между спинным и головным мозгом разорвалась, и актер оказался полностью парализованным ниже шеи. Врачи вынесли вердикт: «Очень жаль. Смирись».

Однако Рив начал усиленно заниматься по сложной программе физической подготовки, включающей в себя приведение в движение всех частей его парализованного тела с помощью электростимулятора. Почему ему *нельзя* снова научиться двигаться? Почему его мозг не сможет вновь давать команды, которых его тело будет слушаться? Врачи предупреждали: он не признает очевидного, его ждет разочарование. Подобное они видели раньше уже не раз и считали такое поведение Рива признаком того, что он не может адаптироваться к новой ситуации. Но чем еще оставалось заниматься Риву, куда тратить время? Разве у него имелся другой, лучший вариант?

Пять лет спустя к Риву начала возвращаться способность движения. Сначала зашевелились пальцы, потом – руки, затем – ноги и наконец – торс. До излечения было еще очень далеко, но энцефалосцинтиграмма показала, что его мозг снова начал посылать сигналы телу и что тело на них отвечает. Рив не только развил свои способности, но и в корне изменил представления науки о нервной системе и ее восстановительном потенциале. Тем самым он открыл новые просторы для исследований и дал новую надежду людям с травмами спинного мозга⁹.

Благодеяние с установкой на данность

Понятно, что люди с установкой на рост процветают, когда саморазвиваются. А когда благодевают люди с установкой на данность? Когда они в безопасности, то есть когда у них все под контролем. Когда же задачи становятся слишком сложными и эти люди перестают чувствовать себя умными и талантливыми, они теряют к делу интерес.

Как это происходит, я наблюдала^[25], отслеживая успеваемость студентов подготовительного отделения медицинского колледжа. Для многих из них стать врачом было целью всей жизни. А на этом курсе как раз и определяется, кто им станет. При этом сам курс чертовски трудный. Средняя оценка на каждом экзамене – тройка, и это у студентов, которые прежде редко получали меньше пяти баллов.

Поначалу большинство студентов проявляли значительный интерес к химии. Но затем как будто что-то произошло. Студенты с установкой на данность сохраняли свой интерес *только в тех случаях, когда у них с ходу все получалось хорошо*. Те же, для кого предмет оказался чересчур сложным, демонстрировали резкий спад интереса к курсу и потерю удовольствия от обучения. Они не могли наслаждаться им, раз он не предоставлял им доказательств их высокого интеллекта.

«Чем труднее становится, – поделился один из студентов, – тем больше мне приходится заставлять себя читать учебники и готовиться к тестам. Раньше химия мне нравилась, но теперь каждый раз, когда я о ней думаю, у меня начинает болеть живот».

⁹ Кристофер Рив умер в 2004 году. Прим. ред.

В отличие от этих ребят, студенты с установкой на рост продолжали демонстрировать столь же высокий уровень интереса, даже когда материал давался им очень тяжело. «Предмет оказался для меня гораздо труднее, чем я ожидал, но я хочу стать врачом, так что это лишь усиливает мою решимость. Когда мне говорят, что я чего-то не могу, это только раззадоривает меня». Испытание и интерес здесь шли рука об руку.

То же самое мы^[26] наблюдали и у младших школьников. Мы дали пятиклассникам занимательные головоломки, которые они все обожали. Но когда головоломки стали сложнее, воодушевление детей с установкой на данность резко спало. Они также передумали брать какие-то пазлы домой, чтобы поупражняться. «Да не надо, можете оставить их себе. У меня они есть», – соврал один ребенок. На самом деле этим ребяташкам не терпелось сбежать от них.

Причем то же самое наблюдалось и у детей, которые хорошо разбирались в пазлах. Наличие таланта разгадывать головоломки не предотвратило спад интереса.

Детей же с установкой на рост было не оторвать от сложных задач. Им больше всего понравились самые сложные пазлы, и именно их они захотели взять с собой домой. «Вы мне можете написать названия этих пазлов, – спросил один ребенок, – чтобы мама мне купила еще из этой серии, когда эти кончатся?»

Недавно я с большим интересом прочитала о Марине Семеновой, великой русской балерине и педагоге, которая изобрела новый метод отбора учеников. Это был хитроумный тест на установку. Как рассказывал один ее бывший ученик, «кандидатам требовалось сначала пройти испытательный срок, в течение которого она наблюдала за тем, как человек реагирует на похвалу и критику. Те из нас, кто нормально воспринимал замечания, считались более перспективными»^[27].

Иными словами, Марина Семенова делила учеников на тех, кому больше по душе упражнения попроще, которые они уже проработали, и тех, кого заводят задания потруднее.

Я никогда не забуду момент, когда я впервые произнесла: «Это сложно. Это интересно». В тот момент я поняла: моя установка меняется.

Когда вы ощущаете себя умным: когда не ошибаетесь или когда учитесь?

Дело, однако, обстоит сложнее, так как людям с установкой на данность одного успеха недостаточно. Казаться умным и талантливым – это еще не все. Необходимо быть к тому же и непогрешимым. Причем совершенство нужно демонстрировать с ходу.

Мы^[28] спрашивали людей в возрастной группе от учеников начальных школ до молодежи: «В какой ситуации вы ощущаете себя умным?» Разница в ответах просто поражала. Дети и молодые люди с установкой на данность отвечали:

«Когда я не делаю никаких ошибок»;

«Когда я заканчиваю работу быстрее и она получается идеально»;

«Когда что-то для меня легко, а другие люди не могут это сделать».

То есть когда они безупречны с самого начала.

А вот люди с установкой на рост говорили:

«Когда задача действительно сложна, я изо всех сил пытаюсь решить ее, и мне наконец удается сделать то, чего я раньше не мог».

Или:

«Когда я долго работаю над чем-то и вдруг решение начинает вырисовываться у меня в голове».

Эти люди отождествляют ум не с демонстрацией «ниспосланного» совершенства, а скорее с достижением чего-то по прошествии времени, с преодолением трудностей и целенаправленным движением вперед.

Если у вас есть способности, тогда почему вам приходится учиться?

На самом деле люди с установкой на данность ожидают, что способность проявится сама по себе, прежде чем они пройдут обучение. В конце концов, или она у тебя есть, или ее у тебя нет. Подобное я наблюдаю постоянно.

Из всех кандидатов со всего света наш факультет в Колумбийском университете принимал только по шесть магистрантов в год. У них у всех, как правило, были изумительные результаты тестов, почти идеальные оценки и восторженные рекомендации видных ученых. Более того, их приглашали в магистратуру лучшие вузы страны.

Но одного дня хватало, чтобы некоторые из них начали чувствовать себя абсолютными самозванцами. Вчера они были важными птицами, а сегодня – полными неудачниками. А происходило вот что. Они знакомились с преподавательским составом, с нашим длинным перечнем публикаций и думали: «О боже, я так не смогу». Видели, как продвинутые студенты пишут статьи для сборников и готовят проекты на получение грантов, и думали: «О боже, я так не смогу». Они знали, как сдавать тесты и получать пятерки, а все остальное они делать не умели. *Пока* не умели. Однако они забывали про *пока*.

Но разве не для этого существует школа – чтобы давать знания? Они пришли, чтобы научиться, как все это делается, а не потому, что они уже и так все знают.

Иногда я думаю, что примерно то же самое случилось с Джанет Кук и Стивеном Глассом. Оба этих молодых репортера сделали головокружительную карьеру на... сфабрикованных статьях. Джанет Кук получила Пулитцеровскую премию¹⁰ за свои статьи в газете Washington Post, посвященные восьмилетнему мальчику, пристрастившемуся к наркотикам. На самом деле такой мальчик не существовал, и позже Джанет была лишена премии. Стивен Гласс считался золотым пером журнала The New Republic. Он имел такие источники информации и добывал такие сведения, о каких журналисты могут только мечтать. Оказалось, однако, что источников у него нет, а истории выдуманы.

Может, Джанет Кук и Стивен Гласс хотели с ходу стать акулами пера? Может, им казалось, что, если они признаются в незнании чего-то, это дискредитирует их в глазах коллег? Считали, что они должны быть похожи на великих репортеров, при этом не утруждаясь действительно стать ими? «Мы были звездами, молодыми талантливыми звездами, – писал Стивен Гласс. – И только это имело значение»^[29]. Общественность восприняла их действия как обман, и именно этим они и занимались: обманывали. Но я понимаю также, что они талантливые молодые люди, отчаянные молодые люди, которые поддались давлению установки на данность.

В 1960-х годах была популярна фраза: «Стать лучше, чем быть». Люди с установкой на данность не могут позволить себе роскошь становления. Они должны уже быть.

Результаты теста – это навсегда

Давайте разберемся, почему людям с установкой на данность так важно демонстрировать безупречность с самого начала. Потому что один тест – или одна оценка – может поставить на вас клеймо раз и навсегда.

Двадцать лет назад, когда Лоретте было пять, ее семья переехала в США. Через несколько дней после приезда мама отвела ее в новую школу, где ей сразу же дали пройти тест. А затем она

¹⁰ Пулитцеровская премия – одна из наиболее престижных наград США в области литературы, публицистики, музыки и театра. *Прим. пер.*

узнала, что зачислена в подготовительный класс начальной школы. Однако это был не класс «орлят», не элитный подготовительный класс.

По прошествии времени Лоретту все же перевели к «орлятам», и она оставалась в этой группе вплоть до окончания средней школы, попутно собрав целую коробку наград и медалей за успехи в учебе. Но ей так и не удалось почувствовать себя в этом классе своей.

Тот первый тест, как считала Лоретта, зафиксировал ее ограниченные возможности и показал, что она не настоящий «орленок». И не важно, что ей было всего пять лет и она только что пережила радикальную перемену в жизни, переехав в новую страну. Может быть, в тот момент в классе «орлят» просто не было свободного места. Или, возможно, школьное руководство решило, что ей будет проще пройти период адаптации в классе, где учатся не только отличники. Можно найти множество разных объяснений произошедшему. К несчастью, она выбрала неправильное объяснение. Потому что в мире людей с установкой на данность *стать* «орленком» *нельзя*. Если ты действительно настоящий «орленок», ты бы сдал тест на ура и тебя бы сразу объявили «орленком».

Интересно: случай с Лореттой – единичный или подобный тип мышления гораздо более распространен, чем мы предполагали?

Чтобы выяснить это, мы^[30] показывали пятиклассникам закрытую картонную коробку и сообщали, что внутри нее находится тест. Этот тест, говорили мы, предназначен для измерения способностей школьников. И больше про это ничего не сообщали. А дальше задавали вопрос: «Может ли тест оценить ваши способности к обучению?» Все школьники соглашались. Затем мы спрашивали: «Как вы думаете, этот тест может измерить то, *насколько вы умны?*» И еще: «Как вы думаете, этот тест может измерить то, *насколько умными вы станете, когда вырастаете?*»

Ученики с установкой на рост поверили, что тест способен измерить способности. Но они не считали, что он может оценить то, насколько они *умны*. И уж тем более были уверены, что тест не может предсказать, насколько умными они будут, когда повзрослеют. Один из школьников так нам и заявил: «Не выйдет! Ни один тест этого не может».

А вот ученики с установкой на данность поверили не только в то, что тест способен оценить их способности. Они также поверили, причем столь же искренне, что он может измерить и то, насколько они умны. И *более того*: они верили, что он способен оценить, насколько умными они станут, когда вырастут.

Они вполне допускали, что можно оценить их наиболее существенные интеллектуальные способности раз и навсегда с помощью всего лишь одного теста. Они наделяли тест властью поставить на них несмыслимую «печать». Вот почему для них так важен каждый успех.

Другой взгляд на потенциал

Это возвращает нас назад к разговору о потенциале и вопросу о том, могут ли тесты или эксперты раз и навсегда определить, каков наш потенциал, на что мы способны и каким будет наше будущее. Люди с установкой на данность говорят «да». Можно просто измерить наличное фиксированное количество способностей и спроецировать его на будущее. Просто нужно пройти тест или спросить у эксперта. Уверенность в том, что потенциал можно определить с ходу, настолько распространена^[31], что однажды Джозеф Кеннеди¹¹ без колебаний заявил Мортону Дауни-младшему, что из того не выйдет ничего путного. Что же сделал для

¹¹ Джозеф Кеннеди – видный американский бизнесмен, посол в Великобритании, отец президента США Джона Кеннеди. Прим. пер.

этого Дауни, ставший позже известным телеведущим и сценаристом? Так вот, он всего-то надел красные носки и коричневые ботинки и пришел в клуб Stork¹².

«Мортон, – сказал ему Кеннеди, – я никогда в жизни не видел, чтобы люди, которые носят красные носки и коричневые ботинки, добивались успеха. Молодой человек, позвольте заметить, что, хотя вам действительно удалось выделиться, вы выделяетесь не так, как люди, которыми я мог бы восхищаться»^[32].

Многих выдающихся деятелей нашей эпохи эксперты считали людьми, не имеющими будущего. Джексон Поллок, Марсель Пруст, Элвис Пресли, Рэй Чарльз, Люсиль Болл, Чарльз Дарвин – обо всех бытовало мнение, что они не имеют потенциала в выбранной ими области. И в некоторых случаях они, возможно, и вправду поначалу не выделялись из толпы.

Но разве потенциал не есть как раз способность человека целенаправленными усилиями развивать свои умения во времени? В том-то и дело. Как мы можем заранее узнать, к чему приведут человека долговременные усилия? Может, эксперты и были правы, когда говорили такое о Джексоне, Марселе, Элвисе, Рэе и Люсиль, исходя из их умений в тот конкретный момент? Может, они просто еще не были теми людьми, которыми позже стали?

Однажды в Лондоне я отправилась на выставку ранних работ Поля Сезанна. Мне было интересно посмотреть, какие картины он писал до того, как стать признанным ныне мастером. Любопытство обуревало меня, так как Сезанн – один из моих любимых художников, своим творчеством подготовивший почву для современного искусства. И вот что я обнаружила. Некоторые рисунки оказались откровенно слабыми. Их перегружали детали, люди были изображены как-то наспех, по-дилетантски. Хотя имелись и работы, в которых угадывался более поздний Сезанн, но о многих картинах нельзя было сказать, что к ним приложил руку мастер. Означает ли это, что молодой Сезанн не был талантлив? Или ему просто требовалось время, чтобы стать Сезанном?

Люди с установкой на рост знают, что для полного раскрытия потенциала нужно время. Недавно я получила гневное письмо от преподавателя, который ознакомился с одной из наших работ. Во время проведения исследования^[33], о котором пойдет речь ниже, мы описывали гипотетическую школьницу Дженнифер, получившую на экзамене по математике тройку с двумя минусами, и просили преподавателей рассказать нам, как они станут работать с этой девушкой.

Учителя с установкой на данность были счастливы ответить нам на этот вопрос. Им казалось, что, зная оценку Дженнифер, они хорошо себе представляют, кто она и на что способна. Их рекомендациям о том, что делать, не было числа. А вот м-р Риордан, наоборот, возмутился. Вот что он написал:

«Для сведения заинтересованных лиц

Я заполнил преподавательскую часть вашего недавнего опроса, но вынужден просить исключить мои ответы из этого исследования, так как считаю, что само исследование с научной точки зрения порочно...

К сожалению, в тесте используются безосновательные допущения, так как преподавателей просят сделать заключение о конкретном ученике, основываясь всего лишь на нескольких страничках его работы... Школьникам нельзя давать характеристики на базе единственной оценки. Нельзя определить наклон линии на базе только одной точки, потому что в таком случае у вас и линии-то не будет. Одна-единственная точка

¹² Клуб Stork – один из самых популярных клубов Нью-Йорка 1930–1960-х годов, в котором собирались знаменитости, богачи, аристократы, кинозвезды и пр. *Прим. пер.*

во времени не может раскрыть тенденцию, прогресс, отсутствие старания или математических способностей...

*С уважением,
Майкл Риордан»*

Я была рада критике м-ра Риордана и полностью разделяю его мнение. Оценка, полученная в один отдельный момент, дает не очень много для понимания чьих-то способностей, не говоря уже о потенциале этого человека добиться успеха в будущем.

Меня беспокоит другое: как много преподавателей придерживаются иного мнения. Именно в определении этого и состояла цель нашего исследования.

Мысль о том, что одна оценка может приговорить тебя, зачислить в определенную категорию навсегда, и заставляет людей с установкой на данность так сильно беспокоиться. Вот почему они стремятся добиться успеха незамедлительно и безоговорочно. Кто может позволить себе роскошь пытаться расти, если все решается здесь и сейчас?

А существуют ли другие способы^[34] оценки потенциала? В НАСА думают, что да. Когда они рассматривают заявления кандидатов в астронавты, они отменяют претендентов с чистенькими историями успеха и отдают предпочтение тем, у кого в биографии имеются значительные провалы, после которых эти люди смогли снова подняться. Джек Уэлч, знаменитый CEO компании General Electric, отбирал своих управленцев по их «разбегу»^[35], то есть по способности к росту. Вспомните и Марину Семенову, знаменитого балетного педагога, которая выбирала себе в ученики тех, кому критика придавала энергии. Все они отвергают идею о неизменных способностях и выбирают людей по их установке.

Доказательство неординарности

Что *на самом деле* пытаются доказать люди с установкой на данность, выбирая успех, а не рост? Что они не такие, как все остальные. И даже превосходят их.

Отвечая на вопрос: «В каких случаях вы чувствуете себя умными?» – они в основном говорили о моментах, когда ощущали себя особенными, лучше остальных.

Пока я не открыла для себя существование установок и не поняла, как они работают, я тоже считала себя талантливее других и, возможно, даже достойнее их в силу своей одаренности. Страшнее всего для меня была мысль, что я могу оказаться обычным человеком, но я редко допускала ее. Подобный образ мыслей заставлял меня постоянно искать подтверждения своей личности. Любой комментарий, любой взгляд имели для меня значение – все они заносились в оценочную ведомость моего интеллекта, моей привлекательности, моей способности нравиться. Если день проходил хорошо, я грелась в лучах этих высоких «оценок».

Однажды холодным зимним вечером я отправилась в оперу. В тот день представление прошло великолепно и никто не спешил расходиться не только после окончания спектакля, но и после серии вызовов на бис. Затем все высыпали на улицу, чтобы поймать такси. Я помню это как сейчас. Было за полночь, мороз минус 15, дул сильный ветер, и чем больше проходило времени, тем более несчастной я себя ощущала. Вот она я, частица общей массы. Какие у меня могут быть шансы?! Внезапно прямо передо мной остановилось такси. Ручка задней двери поравнялась с моей рукой, и, когда я садилась в автомобиль, водитель сообщил: «Я вас сразу приметил». Вот ради таких моментов я и жила. Я особенная, я не такая, как все. Меня не спутаешь ни с кем даже издалека.

Движение за самоуважение¹³ поощряет такого типа мышление. Были даже придуманы специальные приспособления, помогающие людям удостовериться в своем превосходстве.

¹³ В основе «движения за самоуважение», активно набиравшего популярность в последние десятилетия XX века, лежит идея о том, что добиться успеха нетрудно, стоит только поверить в себя. В русле этого движения появилась масса курсов

Недавно я видела одну рекламу подобного продукта. Каждый год двое друзей присылают мне иллюстрированный перечень десять «лучших» подарков, которые они не пришлют мне на Рождество. С января по ноябрь они собирают различные предложения, вырезая объявления из каталогов или скачивая их из интернета, а в декабре выбирают победителей. Один из моих любимчиков – карманный туалет, который при нужде можно развернуть, а после употребления снова убрать в карман. Лучшим кандидатом в презенты последнего года стало зеркало, через всю нижнюю половину которого тянется надпись заглавными буквами: «Я ЛЮБЛЮ СЕБЯ». Заглянув в него, можно отправить себе желанное послание и не ждать, когда внешний мир признает твою неординарность.

Конечно, зеркало – предмет довольно безобидный. Проблема возникает тогда, когда *особенный* начинает означать *лучшие других*. Более ценное человеческое существо. Высшее существо. Существо с особыми правами.

Особенный, лучший, привилегированный

Джон Макинрой обладал установкой на данность. Он был уверен, что талант – это все. Он не любил учиться. Испытания его не воодушевляли, и, когда начинались трудности, он частенько сдавался. В итоге, по его собственному признанию^[36], он так и не реализовал свой потенциал в полной мере.

Но его талант был настолько велик, что Джон четыре года подряд становился первой ракеткой мира. И вот что он писал о том, каково оно – быть номером один.

Во время матчей Макинрой использовал древесную стружку, чтобы осушить ладони. Однажды опилки оказались не того сорта, какой ему нравился, он подошел к банке со стружкой и ударом ракетки опрокинул ее. Тут же примчался его агент Гари, чтобы выяснить, в чем проблема.

«“И ты называешь это стружкой?” – спросил я его. На самом деле я на него орал – опилки были слишком мелкого помола. “Это не опилки, а крысиный яд какой-то. Ты можешь хоть что-нибудь сделать как надо?!” Гари выбежал и через двадцать минут вернулся с новой банкой более грубой стружки... Правда, в кармане у него стало на 20 долларов меньше – ему пришлось заплатить кому-то из сотрудников, чтобы срочно измельчить небольшой брусок. Вот что означало быть первой ракеткой мира»^[37].

Далее Макинрой рассказывает о том, как однажды он учинил разнос почтенной японской даме, у которой гостил. На следующий день она поклонилась, извинилась и преподнесла ему подарок. «Вот что значит быть номером один», – заявляет Макинрой^[38].

«Все исключительно и только для *тебя*... “У вас все хорошо? Не хотите ли это, не хотите ли то? Мы вам это оплатим, мы это сделаем, мы вас туда поцелуем”. Вам остается делать лишь то, что нравится; на все остальное у вас один ответ: “Отвали!” Очень долго меня все это вполне устраивало. А вас бы не устраивало?»^[39]

Давайте разберемся. Если вы успешны, значит ли это, что вы лучше других людей? Что вы можете обижать их и заставлять пресмыкаться перед вами? У людей с установкой на данность это может сойти за самоуважение.

А теперь давайте посмотрим на Майкла Джордана, типичного спортсмена с установкой на рост, чьи выдающиеся качества во всем мире регулярно описывают словами: «Супермен», «Игрок от бога» и «Иисус в кроссовках». Если у кого и есть основания считать себя человеком

и книг, посвященных тому, как повысить свою самооценку. Сегодня все больше исследований доказывают, что если между самоуверенностью и реальными достижениями в жизни и есть связь, то она отнюдь не такая прямая и что поощрение самонамнения приводит скорее к понижению результатов. *Прим. пер.*

неординарным, так это у него. Но вот что он сказал, когда его возвращение в баскетбол вызвало настоящий ажиотаж: «Я был удивлен, какой шум поднялся, когда я вернулся к игре... Люди приветствовали меня так, будто я божество какое-то. Мне было очень неловко. Я такой же человек, как и все»^[40].

Джордан знал, какого труда ему стоило развить свои способности. Он из тех людей, кто добивался всего потом и кровью, а не просто оказался от природы лучше других.

Том Вулф в своей книге «Битва за космос» описывает, с какой готовностью элитные военные пилоты принимали установку на данность. Пройдя череду суровых экзаменов, они начинали мнить себя уникальными, от рождения более умными и смелыми, чем все остальные. А вот Чак Йегер, герой книги, осмелился иметь другое мнение: «Нет такого понятия, как прирожденный пилот. Какими бы ни были мои наклонности и таланты, стать асом – тяжкий труд, этому и вправду нужно учиться всю жизнь... Лучшие пилоты летают больше других – вот почему они лучше»^[41]. Как и Майкл Джордан, он считал себя обычным человеком. Просто он развил свои способности в большей степени, чем остальные.

Люди, которые верят, что способности даны раз и навсегда, испытывают острую потребность добиваться успеха с ходу. И когда им это удается, они чувствуют нечто большее, чем гордость. Они обретают ощущение превосходства, так как успех означает, что их способности выше способностей других людей.

Однако за самомнением людей с установкой на данность проглядывает один простой вопрос: если ты являешься кем-то только тогда, когда добиваешься успеха, то кто ты, когда успеха не добиваешься?

Установка меняет смысл неудачи

Чета Мартинов обожала своего трехлетнего малыша Роберта и не уставала хвалить его за смекалку. Мир не видел такого умного и талантливого ребенка, как их Роберт. А затем Роберт совершил непростительное: он не прошел по конкурсу в лучшее дошкольное учреждение Нью-Йорка. После этого Мартини к нему охладели. Они уже не говорили о малыше с прежней гордостью и не относились к нему с прежней любовью. Он уже перестал быть их блестящим маленьким Робертом. Он оказался человеком, дискредитировавшим себя и опозорившим их. Так в нежном возрасте трех лет Роберт стал неудачником.

Как говорилось в статье в *New York Times*^[42], неудача трансформируется из действия (я потерпел неудачу) в отличительную черту (я неудачник). Склонность к подобной трансформации особенно характерна для людей с установкой на данность.

Будучи ребенком, я также боялась, что мне уготована судьба Роберта. В шестом классе у меня были самые высокие оценки по правописанию во всей школе, и директор захотел отправить меня на общегородское соревнование, но я отказалась. В девятом классе я выделялась хорошим французским, и моя учительница снова предложила мне поучаствовать в общегородском конкурсе. И я снова отказалась. Зачем подвергать себя риску превратиться из гордости школы в середнячка? Из победителя в неудачника?

Подобные мысли тревожили в свое время и великого гольфиста Эрни Элса. Произошло это в тот момент, когда после полутора месяцев неудач, в течение которых, матч за матчем, победа выскальзывала из рук Элса, он наконец-то выиграл один из крупных турниров. А что было бы, если бы он проиграл и этот турнир? «Я был бы другим человеком»^[43], – говорит Элс. Он оказался бы лузером.

Каждый апрель, когда из колледжей присылают «тощие конверты»^[44] – сухие письма с отказами, – по всей стране, от океана до океана, прокатывается волна неудач. Тысячи блестящих молодых абитуриентов превращаются в «девушку, которая не прошла в Принстон» или «парня, который не попал в Стэнфорд».

Решающие моменты

Неудача бывает болезненной и для людей с установкой на рост. Но она не ставит на человеке несмываемое клеймо. Неудача – это проблема, с которой ты сталкиваешься, над которой приходится работать и из которой необходимо извлечь уроки.

Джим Маршалл, бывший защитник футбольного клуба Minnesota Vikings, рассказывал, как одно событие могло легко превратить его в неудачника. В игре против San Francisco 49ers Маршалл перехватил мяч, сжал его и побежал, чтобы забить, чтобы занести его в очковую зону. Стадион неистовствовал. Но оказалось, что он бежал не в ту сторону. И забил мяч не за ту команду. В прямом эфире национального телевидения.

Это был самый сокрушительный момент его жизни. Он не мог глаз поднять от стыда. Но во время второго тайма подумал: «Если ты сделал ошибку, тебе придется ее исправить. И я понял, что у меня есть выбор. Я мог упиваться горем, а мог сделать что-то, чтобы преодолеть его»^[45]. Маршалл собрался и во второй половине матча провел одну из лучших своих игр, внося существенный вклад в победу своей команды.

Но на этом Маршалл не остановился. Он не уставал делиться своим опытом и отвечать на сыпавшиеся на него письма людей, наконец-то осмелившихся признаться в собственных ошибках, которых они стыдились. В конечном счете Маршалл существенно повысил свою концентрацию во время игры. Вместо того чтобы позволить этому случаю навсегда покрыть его

позором, он взял над ним верх. Маршалл *использовал* неудачу, чтобы стать лучше и как игрок, и, по его мнению, как человек.

Однако для людей с установкой на данность подобная «потеря лица» может превратиться в неизгладимую, не дающую им покоя травму. Бернар Луазо был одним из ведущих шеф-поваров в мире^[46]. Лишь несколько ресторанов во всей Франции получают высший рейтинг «Гида Мишлен», самого влиятельного из ресторанных рейтингов в Европе. Одним из них был ресторан Луазо. Однако незадолго до выхода рейтинга «Гида Мишлен» за 2003 год Луазо покончил с собой. Он потерял два пункта по системе другого ресторанного гида, «ГоМийо»¹⁴, – из прежних девятнадцати (из двадцати возможных) у него осталось семнадцать. Тут же поползли слухи, что и в новом «Гиде Мишлен» он потеряет одну из своих трех звезд. Хотя этого и не случилось, мысль о провале превратилась для Луазо в наваждение.

Луазо был пионером в своей области. Он одним из первых начал продвигать «новую кухню», отказавшись от традиционных для французского поварского искусства сливочных и масляных соусов в пользу сохранения ярких ароматов самих продуктов. Луазо был человеком невероятно энергичным и предприимчивым. Помимо трехзвездочного ресторана в Бургундии он владел еще тремя закусочными в Париже, выпустил множество поваренных книг и создал линию замороженных продуктов. «Я, как Ив Сен-Лоран, – любил говорить он, – делаю одновременно и высокую моду, и готовое платье».

Человек с такими талантами и такой оригинальностью мышления мог бы легко найти себе достойное место и с семнадцатью пунктами, и с девятнадцатью, и с тремя, и с двумя звездами. Сам руководитель «ГоМийо» заявил: просто немыслимо, чтобы их рейтинг мог стоить жизни человеку. Однако для людей с установкой на данность такое *вполне* мыслимо. Более низкий рейтинг давал ему новое определение: неудачник. Конченный человек.

Просто диву даешься, что может считаться поражением для людей с установкой на данность. Но оставим эту мрачную тему...

Мой успех – это твой провал

Прошлым летом мы с мужем поехали отдыхать в ранчо-пансионат – это было совершенно ново для нас обоих. Как-то раз мы записались на урок ужения нахлыстом. Вел его удивительный 80-летний рыбак ковбойской наружности, который показал нам, как забрасывать снасть, а затем отпустил нас в свободное «плавание».

Вскоре мы поняли, что он не научил нас, как распознавать, когда форель пробует наживку, – она делает это так, что леска не дергается, и вам нужно высматривать появление пузырька в воде. Не предупредил, что нужно делать, когда форель начнет клевать, – необходимо резко дернуть вверх. И не объяснил, как вываживать ее на берег, если каким-то чудом вам удалось дойти до этой стадии процесса, – рыбу следует тянуть вдоль берега и ни в коем случае не поднимать ее в воздух. Итак, время шло, москиты жадно утоляли аппетит, а форель – ни в какую. Никто из нас – а было человек десять-пятнадцать – не мог похвастаться ничем. И тут я внезапно сорвала куш. Какая-то беспечная рыбина вцепилась в мою наживку, и рыбак, который случайно оказался поблизости, проинструктировал меня, что делать дальше. Так я поймала свою радужную форель.

Реакция № 1. Мой супруг Дэвид прибежал ко мне, сияя гордой улыбкой, и заявил: «С тобой так интересно!»

Реакция № 2. В тот же вечер, когда мы спустились в столовую к ужину, двое мужчин подошли к моему супругу и спросили: «Дэвид, ну ты как, держишься?» Дэвид посмотрел на них

¹⁴ «Гид ГоМийо» (Guide GaultMillau) – один из наиболее авторитетных ресторанных гидов Франции, названный по именам его основателей, Анри Го и Кристиана Мийо. *Прим. пер.*

непонимающе – он не мог сообразить, о чем это они? Конечно, не мог. Ведь он был единственным, для кого моя рыбацкая удача стала приятной неожиданностью. А я прекрасно понимала, что имеют в виду эти двое. Они ожидали, что Дэвид будет чувствовать себя униженным, и подошли к нам, чтобы удостовериться, что мой успех произвел на него именно такой эффект.

Увиливание, жульничание, возложение вины на других – не путь к успеху

Помимо того что установка на данность делает неудачи очень болезненными, она еще и не способна указать вам хороший путь к их преодолению. Если провал означает для вас отсутствие компетентности или потенциала – то есть вы *есть* неудачник, – что можно после этого сделать? В одном исследовании^[47] мы спрашивали семиклассников, как они реагируют на неудачи в учебе – скажем, на плохую оценку за контрольную по новому предмету. Школьники с установкой на рост, как можно было ожидать, говорили, что после этого они начнут усерднее готовиться к следующему тесту. Обладатели установки на данность заявляли, что к следующему тесту они будут готовиться *меньше*. Если у тебя нет нужных способностей, зачем тратить время впустую? А еще, сообщали некоторые из них, они всерьез подумают над тем, как можно списать! Если у тебя нет нужных способностей, рассуждали они, ты должен найти другой способ.

И, что еще важнее, вместо того чтобы попытаться лучше подготовиться и исправить свои «оценки», люди с установкой на данность могут попробовать просто «исправить» свою самооценку. Например, начать искать тех, кто показал худшие результаты, чем они сами.

После плохо сданного теста студентам колледжа предоставили^[48] возможность посмотреть работы других студентов. Те, у кого была установка на рост, захотели посмотреть листы студентов, которые справились с задачами гораздо лучше. Как обычно, они собирались восполнить пробелы в своих знаниях. А вот студенты с установкой на данность предпочли посмотреть работы однокурсников, которые не справились с тестом *совсем*. Это был их способ улучшить свое мнение о себе.

В своей книге «От хорошего к великому»¹⁵ Джим Коллинз делится схожими наблюдениями из мира бизнеса. Когда корпорация Procter & Gamble ворвалась на рынок бумажных товаров, тогдашний лидер, компания Scott Paper, просто сдалась. Вместо того чтобы мобилизоваться на борьбу с конкурентом, они заключили: «Ну что ж... в нашем бизнесе есть люди, у которых дела обстоят еще хуже, чем у нас»^[49].

Другой путь, который люди с установкой на данность нередко выбирают для того, чтобы повысить свою самооценку после провала, – это перекладывание вины или поиск оправданий. Вернемся к Джону Макинрою.

Он никогда и ни в чем не был виноват^[50]. Один раз он проиграл матч, потому что у него была температура. Другой – потому что у него болела голова. В третий раз он пал жертвой завышенных ожиданий публики, в четвертый – таблоидов. Или проиграл другу, потому что друг был влюблен, а Макинрой – нет. Или потому, что поел незадолго до матча. Один раз – потому что набрал слишком много веса, в другой – потому что слишком похудел. Или было слишком холодно, а в следующий раз – слишком жарко. Сегодня проиграл – потому что недотренировался, завтра – потому что перетренировался.

Его самый мучительный проигрыш, который по сей день не дает ему спать по ночам, случился во время Открытого чемпионата Франции в 1984 году. Почему он тогда проиграл

¹⁵ Издана на русском языке: Коллинз Д. [От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Ивану Лендлу, ведя по сетам 2:0? Если послушать Макинроя, так в этом не было его вины. Просто один из операторов NBC снял с себя наушники, и с края корта начал доноситься шум.

Это была не его вина. А потому он не стал тренироваться над улучшением способности концентрироваться и владеть своими эмоциями.

Легендарный баскетбольный тренер Джон Вуден любил говорить: ты не неудачник, пока не начнешь обвинять в своих неудачах других^[51]. Он считал, что человек способен учиться на своих ошибках до тех пор, пока не начнет отрицать их.

Когда рухнул энергетический гигант Enron – а опрокинула его корпоративная культура, основанная на заносчивости, – кто был виноват? «Не я», – утверждал Джеффри Скиллинг, CEO и «штатный» гений^[52]. Это мир виноват. Мир не оценил то, что Enron пытается сделать. А как насчет расследования, предпринятого министерством юстиции по подозрению в грандиозном корпоративном подлоге и мошенничестве? Так это охота на ведьм.

А вот когда компания General Electric пережила фиаско, реакция ее CEO Джека Уэлча, человека с установкой на рост, была совсем иной. В 1986 году General Electric купила «старожила» Уолл-стрит, инвестиционный банк Kidder, Peabody & Co. Вскоре после закрытия сделки в банке разразился громкий скандал по поводу инсайдерской торговли. Несколько лет спустя на компанию обрушилась новая беда в лице Джозефа Джетта, трейдера, заключившего серию фиктивных сделок на сумму в сотни миллионов долларов, чтобы повысить размер своего бонуса. Уэлч позвонил четырнадцати своим высокопоставленным коллегам по General Electric, чтобы лично сообщить им плохую новость и принести свои извинения. «Вину за эту катастрофу я возлагаю на себя»^[53], – заявил Уэлч.

Установка и депрессия

Может, у Бернара Луизо просто была депрессия. Вы об этом подумали?

Я психолог и педагог, и для меня депрессия представляет научный интерес. В студенческих кампусах это частая гостья, а в феврале и марте она порой начинает вести себя как хозяйка. Студентов понять можно: зима все никак не кончится, до лета еще далеко, работы накопилось выше крыши, а отношения с окружающими приелись. Но я уже давно заметила, что студенты справляются с депрессией совершенно по-разному. Некоторые пускают все на самотек. Другие, хотя и чувствуют себя подавленными, упорно заставляют себя ходить на лекции, выполнять задания и заботиться о себе. А потому, когда им становится лучше, оказывается, что у них в жизни все путем.

Не так давно мы^[54] решили выяснить, служит ли установка в какой-то степени причиной столь разного поведения. Чтобы узнать это, мы измеряли установку студентов, а затем просили их на протяжении трех недель в феврале и марте вести «дневник» онлайн. Каждый день они отвечали на вопросы о своем настроении, о том, чем занимались и как справляются со своими проблемами. И вот что мы узнали.

Во-первых, студенты с установкой на данность страдали от более тяжелой формы депрессии. Наше исследование показало: происходит это потому, что они снова и снова пережевывают свои проблемы и неудачи, изводя себя мыслью, что неудача означает лишь одно: они некомпетентны и никчемны. «У меня в голове все время крутилось: ты debil». «Я просто не могла избавиться от мысли, что это делает меня неполноценной». И снова единственная неудача поставила на них клеймо и отрезала путь к успеху.

Причем чем более погруженными в депрессию они себя ощущали, тем больше пускали все на самотек и тем меньше усилий предпринимали для решения своих проблем. Они переставали читать учебники, выполнять ежедневные домашние задания и сдавать курсовые вовремя.

Хотя студенты с установкой на данность в целом проявляли более ярко выраженные симптомы депрессии, немало было и людей с установкой на рост, которые также чувствовали

себя очень несчастными – шел самый что ни на есть «высокий сезон» для депрессий. И здесь мы обнаружили поразительный факт. Чем *более* погруженными в депрессию ощущали себя обладатели установки на рост, тем *активнее* они боролись со своими проблемами, тем *усерднее* старались не отстать в изучении материала и тем *более* нормальную жизнь вели. Чем хуже они себя чувствовали, тем более стойкими становились!

На самом деле по их поведению было нелегко понять, насколько они подавлены. Вот какую историю поведал мне один молодой человек:

«Я первокурсник и впервые оказался вдали от дома. Вокруг чужие люди, предметы трудные, и с каждым месяцем я все глубже погружался в депрессию. В конце концов я докатился до такого состояния, когда по утрам мне стоило большого труда поднять себя с постели. Тем не менее каждый день я заставлял себя вставать, принимать душ, бриться и делать все то, что нужно было делать. Однажды я почувствовал, что дошел до точки, и решил обратиться за помощью. Пошел к ассистенту нашего преподавателя по психологии и попросил у нее совета. – На лекции ходишь? – спросила она. – Да, – ответил я. – Необходимую литературу успеваешь прочитать? – Да. – Тесты успешно сдаешь? – Да. – Отлично, – сообщила она мне, – значит, у тебя нет депрессии».

Так вот, депрессия у него действительно была, но он справлялся с ней так, как обычно это делают люди с установкой на рост, – своей решимостью.

А разве все это не зависит в значительной степени от характера человека? Может, некоторые люди по своей природе более чувствительны, а другие просто поворачиваются спиной к проблемам, и те затухают сами собой? Конечно, характер играет определенную роль, но самый важный фактор во всей этой истории – установка. Когда мы *настраивали* людей на установку на рост, их реакция на настроение подавленности кардинально менялась. Чем хуже они себя чувствовали, тем более мотивированными становились и тем активнее начинали решать проблемы, с которыми столкнулись.

Одним словом, если люди убеждены, что их качества даны им раз и навсегда, они постоянно пребывают в страхе, что о них будут судить по их неудаче. Что любой провал может поставить на них несмыслаемое «клеймо». Какими бы умными или талантливыми они ни были, эта установка, похоже, лишает их сил бороться.

Когда же люди верят в то, что их основополагающие качества поддаются развитию, неудачи также могут ранить их, но не «убить». А если изменения и рост возможны, тогда и путь к успеху всегда открыт.

Установка меняет смысл усилий

В детстве нам предлагали сделать выбор между талантливым, но безалаберным зайцем и медлительной, но упорной черепахой¹⁶. И ждали от нас следующего вывода: тот, кто хоть и медленно, но верно двигается к цели, выходит из гонки победителем. Но разве кому-нибудь из нас и вправду хотелось быть черепахой?

Нет, мы просто хотели быть чуть менее бестолковыми зайцами. Быстрыми, как ветер, и чуть более, скажем так, дальновидными. Этого хватило бы, чтобы не заснуть перед финишной чертой.

Сказка о зайце и черепахе, подчеркивая значимость усилий, на деле дискредитировала их. Она укрепляла нас во мнении, что усилия – для «тормозов» и что в тех редких случаях, когда талантливые люди напортачат, у работяг все же будет шанс прорваться.

«Паровозик, который смог», мешковатый слоник-недотепа и чумазый буксир¹⁷ – вот эти ребята нам нравились. Они были аутсайдерами, и счастье распирало нас, когда в итоге они побеждали. Я и по сей день отлично помню, как любила этих героев, но при этом я никоим образом себя с ними не отождествляла. Послание заключалось в следующем: если тебе так уж не повезло оказаться последышем в выводке, если тебе не хватает одаренности, ты не обязательно станешь *полным* неудачником. Ты вполне можешь быть милым, очаровательным маленьким трудягой. Ну а если станешь очень сильно стараться и выдержишь все презрительные замечания в свой адрес, то, возможно, даже добьешься успеха.

Спасибо большое, но я лучше возьму одаренность.

Проблема заключалась в том, что эти сказки ставили вопрос так: или-или. *Или* у тебя есть способности, *или* ты прилагаешь усилия. А это и есть часть установки на данность. Усилия – для тех, кто не обладает талантом. Люди с установкой на данность говорят: «Если тебе приходится над чем-то работать, значит у тебя нет к этому способностей». И добавляют: «Настоящим талантам все дается легко».

¹⁶ У многих народов есть сказка о зайце, который предложил черепахе пари: кто быстрее добежит до вершины холма. Побежали. Вскоре заяц так сильно оторвался от черепахи, что решил, что он может позволить себе вздремнуть. А когда проснулся, черепахе оставалось всего два шага до финиша, и он не успел ее опередить. *Прим. пер.*

¹⁷ «Паровозик, который смог», слоник-недотепа и чумазый буксир – герои американских детских сказок. *Прим. пер.*



«Кельвин и Хоббс» © 1995 Watterson
Публикуется с разрешения Universal Press Syndicate

Однажды, проходя поздним вечером мимо здания факультета, где я преподавала, я заметила, что кое-где в окнах горит свет. Видимо, некоторые мои коллеги засиделись на работе допоздна. *«Должно быть, они такие же умные, как я»*, – подумалось мне тогда.

Мне и в голову не приходило, что они, возможно, не только такие же умные, но еще и более трудолюбивые! Или умные, или трудолюбивые. И, понятное дело, я ценила первое «или» выше того, второго.

Малкольм Гладуэлл, писатель и обозреватель журнала New Yorker, как-то высказал^[55] предположение, что мы как общество ценим легкие достижения – те, что дались нам без уси-

лий, – превыше успехов, достигнутых трудом. Мы наделяем наших героев сверхчеловеческими способностями, которые и привели их к величию. Как будто Мидори уже в утробе матери умела играть на скрипке, Майкл Джордан – попадать в кольцо, а Пикассо – рисовать. Это в точности передает установку на данность. Такое умонастроение царит повсюду.

Тревогу бьют и исследователи из Университета Дьюка в своем докладе^[56], посвященном теме тревожности и депрессии среди девушек-студенток, стремящихся к «не требующему усилий совершенству». По мнению таких учащихся, они должны быть образцом совершенной красоты, совершенной женственности и совершенной эрудиции, и все это без усилий (или, по крайней мере, без *видимых* усилий).

Американцы – не единственный народ, презирующий усилия. Как говорит французский предприниматель Пьер Шевалье, «мы, французы, не очень-то жалуем лишние усилия. В конце концов, если тебе хватает находчивости (эдакой комбинации изощренности и дерзости), ты добиваешься всего без труда»^[57].

Люди с установкой на рост, однако, не разделяют это мнение. В их представлениях даже гениям достижения даются тяжелым трудом. Да и что тут такого героического, скажут они, в том, что у тебя есть дарование? Они способны оценить талант, но восхищение у них вызывает усилия. Не так уж важно, какими способностями ты наделен, ведь именно усилия превращают их в достижения.

Сухарь

Жил-был конь¹⁸, настолько маленький и корявенький, что его подумывали усыпить. Жила-была еще целая команда людей – жокей, хозяин и тренер, – также искалеченных жизнью, каждый по-своему. Но благодаря чрезвычайной решимости всем судьбам назло они стали победителями. Для истерзанной нации эта лошадь и ее жокей превратились в символ того, что с помощью силы духа и стойкости можно преодолеть все.

Не менее трогательна история^[58] и самого автора романа «Сухарь: легенда Америки»^[59] Лоры Хилленбранд. В студенческие годы она пережила жестокий приступ хронически рецидивирующей астении, от которой так никогда полностью и не излечилась, из-за чего нередко оказывалась не в состоянии работать. Но история о «лошади, которая смогла», тронула ее и вдохновила на написание прекрасной прочувствованной истории о триумфе воли. Книга стала памятником и триумфу Сухаря, и ее собственному.

Если посмотреть сквозь призму установки на рост, и та и другая история – свидетельство того, сколь велика преобразующая мощь усилий. Мощь, способная изменить ваши возможности и вас самих как личность. А вот с позиций установки на данность это замечательная история о трех дефектных мужчинах и дефектной лошади, которым *пришлось* из кожи вон лезть, чтобы хоть чего-то добиться.

Большое усилие – большой риск

Если некто знает, что ему чего-то недостает, то может пыхтеть, сколько ему заблагорассудится, без ущерба для своей репутации. Однако если предмет вашей гордости – полное отсутствие недостатков, если вы слывете гением, талантом или самородком, вам есть что терять. Усилия могут *принизить* вас.

Дебют Нади Салерно-Зонненберг^[60] состоялся, когда юной скрипачке было всего десять лет. Тогда она выступила с Филадельфийским оркестром. Тем не менее Надя приехала учиться

¹⁸ История времен Великой депрессии о лошади по кличке Сухарь и ее слепнушем жокее, которые вопреки всем своим бедам стали чемпионами США, легла в основу книги и фильма, знакомого российскому зрителю под названием «Фаворит». Прим. пер.

в Джульярдской школе музыки у великого скрипичного педагога Дороти Делэй, имея целый «комплект» ужасных привычек. Ее техника владения смычком и постановка пальцев были крайне неуклюжими, скрипку она держала неправильно, но отказывалась что-либо менять. Через несколько лет Надя заметила, что другие ученики догоняют и даже обгоняют ее. А в восемнадцать она пережила настоящий кризис веры в себя. «Я привыкла к успеху, к тому, что в газетах меня называют чудо-ребенком, и вдруг почувствовала себя неудачницей»^[61].

Этот вундеркинд боялся попыток. «Все, что я испытывала, реально сводилось к страху провала... Если ты пойдешь на прослушивание и не будешь стараться, если ты реально не готовился, не потрудишься как следует и не выиграл, тогда у тебя есть оправдание... Нет ничего сложнее, чем признать: я вложил в это дело всего себя, а результат оказался недостаточно хорош»^[62].

Для людей с установкой на данность нет мысли более пугающей, чем та, что можно попытаться и провалиться, не имея никакого оправдания. Эта мысль преследовала Надю и буквально парализовывала ее. В какой-то момент девушка даже начала ходить на занятия без скрипки!

А затем однажды, после того как столько лет проявляла терпение и понимание, Делэй заявила своей ученице: «Послушай, если ты на следующей неделе не принесешь свою скрипку, я выгоню тебя из моего класса». Салерно-Зонненберг подумала, что педагог шутит, но Делэй спокойно закончила: «Я не шучу. Если ты собираешься пустить по ветру свой талант, я не хочу в этом участвовать. Все это и так затянулось донельзя»^[63].

Почему люди так боятся усилий?

Тому есть две причины. Первая: в представлениях людей с установкой на данность настоящим гениям усилий прилагать не нужно. А потому любое проявление потребности в них уже бросает тень на твои способности. Вторая же причина состоит в том, что усилия, как говорила Надя, лишают тебя оправдания. Не проявив стараний, ты всегда можешь сказать: «Я мог бы стать... [заполните пробел сами]». Но если ты пытался, но не вышло, ты этого уже сказать не можешь.

Надя пришла в ужас от мысли, что может потерять учителя. И решила, что честный провал все же лучше, чем то, к чему она придет, продолжая в том же духе. Она снова начала заниматься с Делэй и готовиться к предстоящему конкурсу, впервые выложились целиком и, кстати, победила. Вот что она сейчас говорит: «Теперь я точно знаю, что любимому делу нужно отдавать все силы, работать с полной отдачей. И если это музыка, готовься преодолевать себя всю оставшуюся жизнь».

Страх попытки может иметь место и во взаимоотношениях между людьми. Вот пример Аманды, динамичной и привлекательной молодой женщины:

«У меня было много каких-то безумных бойфрендов. Много. И все как на подбор – невнимательные и ненадежные. “Хоть бы раз нашла себе приличного парня”, – все время повторяла мне ближайшая подруга Карла. Это звучало как: “Ты заслуживаешь лучшего”.

А затем она познакомила меня со своим коллегой Робом. Он оказался классным, причем не только в день знакомства. Мне он очень понравился. Я не переставала удивляться: “О боже, надо же, парень, который действительно приходит вовремя”. А затем все стало серьезно, и я начала чудить. Я хочу сказать, я этому парню действительно нравилась, но не могла перестать думать о том, что будет, если он узнает меня поближе. Может, его вообще начнет воротить от меня. В смысле – что будет, если я и вправду по-настоящему начну заботиться о нем, а ничего не получится? Наверное, я просто не смогла взять на себя такой риск».

Малое усилие – большой риск

Люди с установкой на рост не могут взять в толк, как можно хотеть чего-то всем сердцем, думать, что у тебя есть шанс достичь успеха, и ничего не делать для этого. А когда подобное с ними все же происходит, то мысль *«я мог бы стать»* приносит лишь огорчение, а не утешение.

В 1930–1950-х годах немногие американские женщины могли похвастать такой успешной карьерой, как у Клэр Бут Люс^[64]. Она была известным писателем и драматургом, дважды избиралась членом Конгресса США и была послом США в Италии. «Я не вполне понимаю смысл слова “успех”, – заявила она. – Я знаю, что люди используют его, говоря обо мне, но я его не понимаю»^[65]. Ее общественная жизнь и личные трагедии не давали ей возможность вернуться к своей величайшей страсти: писать для театра. Ее пьесы, такие как «Женщины»¹⁹, пользовались большим успехом, но политическому деятелю было негоже сочинять острые комедии на тему отношений полов.

В политике, однако, Люс не смогла найти применение своим творческим способностям, которые ценила превыше всего, и позже, оглядываясь назад, она не могла простить себе, что не отдалась целиком театру. «Я часто думаю, – сказала она однажды, – что автобиографию я бы озаглавила “Автобиография провала”»^[66].

По мнению Билли Джин Кинг²⁰, все сводится к тому, что ты хотел бы сказать, оглядываясь назад^[67]. И я с ней согласна. Ты можешь окинуть взглядом свое прошлое и заявить: «Я мог бы стать...», говоря о своих неиспользованных талантах как о трофеях. А можешь обернуться назад и заключить: «Я отдал всего себя тому, что мне дорого». Подумайте о том, что бы вы хотели сказать, оглядываясь на прошлое. И решите, какую установку вы для себя выбираете.

Превращение знаний в действие

Я уверена, что люди с установкой на данность тоже читали книги, в которых говорится: успех – это значит делать лучшее, на что ты способен, а не стремиться быть лучше других; неудача – это шанс, а не приговор; усилия есть ключ к успеху. Они все это читали, но не могут применить на практике. А все потому, что основополагающая установка – их уверенность в неизменности качеств – утверждает совершенно иное. Она убеждает их, что успех – удел особо одаренных, что неудача – пожизненное клеймо, а усилия – удел тех, кому недостает таланта.

¹⁹ Сегодня эта пьеса (под названием «Развод по-женски») идет в Московском академическом театре им. Вл. Маяковского. *Прим. пер.*

²⁰ Билли Джин Кинг – легенда теннисного мира, чемпион по чемпионским титулам Уимблдона, 39 титулов на турнирах Большого шлема. В немалой степени благодаря именно ее усилиям в профессиональном теннисе была введена равная оплата для мужчин и женщин (раньше женщины получали почти вдвое меньше). В 1973 г. она впервые в истории тенниса провела поединок со спортсменом-мужчиной, Бобби Ригтсом, и одержала победу. *Прим. пер.*

ЧАВО

К этому моменту у вас наверняка уже накопились вопросы. Попробую ответить на некоторые из них.

Вопрос: Если люди убеждены, что качества даны им раз и навсегда, и уже однажды показали, что они умные или талантливые, тогда зачем им нужно продолжать это доказывать? Ведь после того, как принц единожды продемонстрировал свою храбрость, они с принцессой жили долго и счастливо. Ему же не надо было убивать по дракону каждый день? Почему бы людям с установкой на данность не доказать раз свою состоятельность и жить себе спокойно?

Потому что каждый день появляются новые, все более сильные драконы – новые, все более сложные задачи – и доказанных вчера способностей может оказаться недостаточно для решения сегодняшних проблем. Может, эти люди были достаточно умны для арифметики, но не для алгебры. Может, они годились на роль игрока низшей лиги, но не для высшей. Может, у них хорошо получалось писать для школьной газеты, но не для New York Times.

А потому они спешат самоутвердиться снова и снова. Но куда они так торопятся? По моему, очень часто они бегут на месте, собирая бесчисленные подтверждения своей состоятельности, но так и не добируются до того места, к которому стремились.

Вспомните все эти фильмы, в которых главный герой просыпается и понимает, что его жизнь лишена смысла – он всегда силился взять верх над окружающими, а не развиваться, учиться и заботиться о других. Моя любимая из таких лент – это «День сурка». Осознание приходит к герою Билла Мюррея отнюдь не сразу – он вынужден раз за разом переживать один и тот же день, пока ему не удастся, наконец, внять посланию судьбы.

Фил Коннорс (герой Мюррея) – сотрудник метеорологической станции Питтсбурга, которого отправляют в небольшой городок для освещения местного праздника – Дня сурка. В этот день, 2 февраля, сурка достают из его маленького домика, и если зверек увидит свою тень, значит зима продлится еще шесть недель, а если нет – можно ждать ранней весны.

Фил, считающий себя важной личностью, относится к церемонии, городу и его жителям с полным презрением (для него они «деревенщина» и «дебилы»), дав всем ясно это понять, он собирается поскорее покинуть городок. Чему, однако, не суждено случиться. Из-за снежной бури Фил вынужден остаться, а когда он просыпается на следующее утро, снова наступает День сурка. Его вновь будят звуки песни Сонни и Шер I Got You Babe²¹, доносящейся из радиобудильника, и все опять начинают готовиться к фестивалю. И опять. И снова.

Поначалу он использует свое знание будущего для того, чтобы дать волю своей привычной манере поведения: выставить всех дураками. Поскольку он единственный, для кого этот день повторяется, он может поговорить с женщиной по душам, а затем, на «следующий» день, использовать эту информацию, чтобы обмануть ее, впечатлить или соблазнить. Он оказался в раю для людей с установкой на данность. Он может подтверждать свое превосходство снова и снова.

Но после бессчетного количества таких дней он понимает, что все это ведет в никуда, и пробует убить себя. Он разбивается на автомобиле, бросает в ванну работающий тостер, прыгает с колокольни и выскакивает перед несущимся на скорости грузовиком. Но поутру вновь просыпается в своей постели. Выхода нет. И наконец его озаряет! Он мог бы использовать это

²¹ В контексте событий фильма рефрен песни, обычно переводимый как «У меня есть ты, детка», обретает новый смысл: «Я тебя поймал, детка». Прим. пер.

время для пополнения знаний. Он начинает брать уроки фортепьяно. Жадно читает. Осваивает мастерство создания ледяных скульптур. Он вспоминает, кому из людей в этот день понадобится помощь (мальчику, который упадет с дерева; мужчине, который подавится стейком), и вовремя приходит им на помощь. Очень скоро оказывается, что день недостаточно долго! И только совершив переворот в установке, Фил выходит из заколдованного круга.

Вопрос: Установка – это незыблемая часть нашего «я» или ее можно изменить?

Установка – важная часть вашей личности, но вы *можете* изменить ее. Одно лишь *знание* о существовании двух типов установки может помочь вам начать думать и действовать по-новому. Люди говорили мне, что они стали замечать, что вновь оказываются в путях установки на данность – когда упускают шанс чему-то научиться, когда чувствуют себя «заклейменными» поражением или же теряют уверенность в себе, когда им предстоит нечто, требующее больших усилий. И тогда они переключают себя на установку на рост – решают принять вызов, извлечь урок из поражения и продолжить прилагать усилия. Когда мы с группой аспирантов впервые обнаружили существование установок, они поначалу частенько подавляли меня на том, что я попала под власть установки на данность, и делали мне выговор.

Важно также понимать, что, даже если для человека характерна установка на данность, он не всегда пребывает в ней. Во время многих наших исследований мы целенаправленно *вводим* людей в состояние установки на рост. Мы объясняем им, что способность можно обрести и что конкретная задача поможет им в этом. Или даем прочитать научную статью, объясняющую, как усвоить установку на рост. В статье описываются люди, которые не обладали от природы какими-то особыми способностями, но развили в себе выдающиеся умения в определенной области. Полученные впечатления превращают участников наших исследований в людей, ориентированных на рост, причем не только в своих мыслях, но и в действиях, по крайней мере на время.

Следующая глава посвящена именно изменению установки. В ней я описываю людей, которые лично пережили подобную перемену, а также программы, специально разработанные для этой цели.

Вопрос: А может ли быть такое, что во мне в равной мере наличествуют обе установки? Я обнаруживаю в себе признаки и той и другой.

У многих людей наблюдается смешение установок. Я говорю об установках в чистом виде – как «или-или» – исключительно ради простоты.

А еще люди могут проявлять установки избирательно. Я могу думать, что мои артистические способности даны мне раз и навсегда, а вот интеллектуальные поддаются развитию. Или что моя индивидуальность неизменна, а творческие способности можно развивать. Мы обнаружили, что в каждой конкретной области человек будет руководствоваться своей установкой, относящейся именно к этой области.

Вопрос: Вы так верите в роль усилий... Вы действительно считаете, что если люди терпят поражение, то в этом всегда виноваты они сами – дескать, недостаточно старались?

Нет! Бесспорно, усилия имеют огромное значение – без них никто не сможет долго добиваться успеха. Но их одних отнюдь не достаточно. Возможности и ресурсы у людей разные. Например, люди с деньгами (или дети богатых родителей) имеют «страховочную сетку». Они могут брать на себя большие риски и дольше не сдаваться, продолжать идти избранным путем, добиваясь успеха. Люди, которым доступно хорошее образование, которые имеют множество влиятельных друзей и знают, как оказаться в нужное время в нужном месте, имеют больше шансов на то, что их усилия окупятся.

Люди, располагающие меньшими ресурсами, как бы ни старались, могут быть выбиты с рельсов гораздо легче. Завод в родном городе, на котором вы проработали всю свою жизнь, неожиданно закрывается. Как теперь быть? К тому же внезапно заболевает ребенок, и вы оказываетесь по уши в долгах. Уже и за дом нечем платить. И тут ваш супруг сбегает с деньгами, отложенными на черный день, и оставляет вас с больным ребенком на руках и с кучей непоплаченных счетов. О посещении занятий на вечернем отделении можете вообще забыть – тут бы выжить.

Прежде чем выносить вердикт, давайте вспомним, что усилия – это еще не все и в разных условиях они приносят разные результаты.

Вопрос: Вы всё говорите о том, как установка на рост помогает людям выбиться в лидеры, стать лучшими, наиболее успешными. Но ведь смысл установки на рост в личностном развитии, а вовсе не в том, чтобы обойти остальных!

Я привожу примеры с людьми, которые выбились наверх, чтобы показать, до каких высот может поднять вас установка на рост. Вера в то, что таланты можно развивать, позволяет людям полностью реализовать свой потенциал.

К тому же примеры людей, спокойно наслаждающихся жизнью, были бы не так убедительны для читателей с установкой на данность. Им подобная альтернатива вряд ли представляется привлекательной, потому как может показаться, что речь идет о выборе между работой и развлечением.

Однако этот момент действительно крайне важен: установка на рост *по-настоящему* дает людям возможность любить то, чем они занимаются, даже перед лицом трудностей. Люди с установкой на рост – спортсмены, СЕО, музыканты и ученые – любят свое дело, в то время как многие из тех, кто придерживается установки на данность, – нет.

Многие люди с установкой на рост даже и не предполагали, что когда-нибудь поднимутся так высоко. Все произошло потому, что *это* получилось просто потому, что они занимались любимым делом. В этом есть какая-то ирония судьбы: «вершина» – место, до которого люди с установкой на данность жаждут добраться, но многие носители установки на рост попадают туда «попутно», пока вдохновенно трудятся на любимом поприще.

И этот фактор также крайне важен. Для людей с установкой на данность все вертится вокруг результата. Если ты провалился – или оказался не лучшим, – значит все было впустую. Установка на рост позволяет людям ценить то, чем они занимаются, *независимо от результата*. Они решают проблемы, планируют новые направления, работают над важными вопросами. Может, они не изобрели лекарство от рака, но поиск имел глубокий смысл.

Один адвокат потратил семь лет на борьбу с крупнейшим банком в своем штате, отстаивая интересы людей, которые считали себя обманутыми этим учреждением. В конце концов, проиграв дело, он сказал: «Кто я такой, чтобы говорить: раз я потратил семь лет на что-то, то обязательно выиграю? Зачем я это делал? Ради успеха? Или потому что думал, что дело стоит тех усилий? Я ничуть не жалею. Я должен был это сделать. И если бы сейчас начинал, то поступил бы так же»^[68].

Вопрос: Я знаю многих трудооголиков, которые быстро продвигаются по службе. У них, похоже, установка на данность. Они всегда стремятся доказать, какие они умные, но при этом и вправду работают в поте лица и не боятся брать на себя риск. Как это уживается с вашей теорией о том, что люди с установкой на данность не любят прилагать усилия и предпочитают легкие задачи?

В целом люди с установкой на данность предпочитают успех, не требующий усилий, так как это лучший способ доказать свой талант. Но вы правы – существует также множество

активных и энергичных людей, которые считают, что их способности неизменны, и постоянно ищут тому доказательства. Это могут быть люди, чья цель в жизни – получить Нобелевскую премию или стать богатейшим человеком на планете. И они готовы сделать для этого все, что потребуется. Мы познакомимся с ними в главе, посвященной бизнесу и лидерству.

Такие люди могут быть избавлены от убеждения в том, что между большими усилиями и маленькими способностями можно ставить знак равенства, но у них обычно наблюдаются другие элементы установки на данность. Например, они могут постоянно стремиться продемонстрировать свой талант. Возможно, им кажется, что их талант делает их существами высшего сорта. Они могут проявлять нетерпимость к ошибкам, критике или неудачам – к тому, что может препятствовать их успеху.

Между прочим, людям с установкой на рост также может быть приятна идея о получении Нобелевской премии или кучи денег. Но они не стремятся к ним как к доказательству своей значимости или способу стать лучше других.

Вопрос: А что если мне нравится моя установка на данность? Если я знаю, каковы мои способности и таланты, знаю, что меня ждет и чего мне ждать. Так почему я должен от этого отказываться?

Если вам это нравится, оставьте все как есть. Описывая два типа установок и то, как выглядит мир в том и другом случае, я просто показываю, что у вас есть выбор. Решайте сами, в каком из этих миров вы хотите жить.

Установка на данность создает ощущение, что ты действительно можешь знать непреложную правду о себе. Это может быть очень комфортное ощущение: тебе не нужно пробовать то-то и то-то, потому что у тебя к этому нет таланта. Но ты обязательно преуспеешь в том-то и том-то, потому что соответствующий талант у тебя есть.

Так что не менее важно хорошо представлять себе и недостатки этой установки. Может, вы лишаете себя каких-то возможностей, недооценивая свои способности в определенной области. Или, возможно, вы подрываете свои шансы на успех в какой-то другой области, принимая по умолчанию, что одного таланта вам будет достаточно.

Кстати сказать, установка на рост отнюдь не обязывает вас преследовать какую-нибудь цель. Она просто говорит вам, что вы можете развивать свои умения. Но по-прежнему только от вас зависит, захотите вы этого или нет.

Вопрос: Все ли в человеке можно изменить и следует ли людям пытаться изменить в себе все, что они могут^[69]?

Установка на рост подразумевает веру в то, что способности можно культивировать. Но она не «скажет», до какой степени их можно развить и сколько времени на это потребуется. И уж точно нельзя утверждать, что изменить можно *все*, все свои предпочтения или ценности.

Однажды я ехала в такси. Водитель слушал по радио оперу. Думая о том, с чего начать разговор, я спросила: «Вы любите оперу?» – «Нет, – ответил он. – Я ее ненавижу. Всегда ненавидел». – «Не хочу показаться любопытной, – сказала я, – но почему вы тогда ее слушаете?» И он рассказал мне, что его отец был большим любителем оперы и при любой возможности садился слушать свои старые пластинки. Мой таксист, которому было уже хорошо за пятьдесят, на протяжении многих лет пытался развить в себе столь же восторженное отношение к опере. Он проигрывал диски, читал партитуры – все без толку. «Бросьте вы это, – посоветовала я ему. – Есть множество интеллигентных, культурных людей, которые терпеть не могут оперу. Почему бы вам просто не считать себя одним из них?»

Установка на рост также не означает, что все, что *может* быть изменено, *должно* быть изменено. Нам всем стоит принять некоторые из наших несовершенств, особенно те из них, которые, по сути, не портят нам жизнь и не мешают жить другим людям.

Установка на данность препятствует развитию и переменам. Установка же на рост – это отправная точка для перемен, но вам самим придется решить, стоит ли вкладывать усилия в те или иные перемены.

Вопрос: Может, людям с установкой на данность просто недостает уверенности в себе?

Нет. Люди с установкой на данность не менее уверены в себе, чем носители установки на рост, – до тех пор, пока что-нибудь не произойдет. Вот в чем дело. Но как вы сами можете догадаться, их уверенность в себе намного более хрупка, раз неудача и даже простые усилия способны подорвать ее.

Джозеф Марточчио провел исследование^[70] среди сотрудников компании, проходящих краткий курс повышения компьютерной грамотности. Половина из них были введены в состояние установки на данность. Марточчио убедил их, что результаты обучения целиком зависят от того, насколько велики их способности. Другую половину участников ввели в состояние установки на рост. Им он объяснил, что компьютерные умения можно обрести с помощью практики. После того как все погрузились в соответствующую установку, компьютерный курс продолжился.

Хотя на старте обе группы были одинаково уверены в своих компьютерных умениях, к концу курса они выглядели по-разному. Те из них, у кого была установка на рост, по мере обучения обрели значительную уверенность в своих компьютерных умениях, несмотря на множество ошибок, которые они неизбежно допускали. Такие же ошибки заставили тех, у кого была установка на данность, в процессе обучения на самом деле *потерять* уверенность в своих компьютерных умениях!

То же самое произошло и со студентами из Беркли. Ричард Робинс и Дженнифер Полс вели наблюдение^[71] за группой студентов и обнаружили, что, по мере того как молодые люди и девушки с установкой на рост сталкивались с трудностями в учебе и преодолевали их, они обретали большую уверенность в своих силах. А вот у студентов с установкой на данность уверенность в себе начала таять перед лицом тех же самых трудностей.

Вот почему людям с установкой на данность приходится холить, лелеять и всячески оберегать свою уверенность в себе. Вот для чего Джону Макинрою нужны были все его оправдания: чтобы защитить свою веру в себя.

Будучи еще подростком, известная гольфистка Мишель Ви задумала помериться силами с большими парнями. Она решила выступить на открытом чемпионате Sony, одном из главных турниров Профессиональной ассоциации гольфистов, участие в котором принимают лучшие в мире игроки-мужчины.

Исходя из установки на данность, все бросились отговаривать спортсменку, предупреждая, что, если она выступит слабовато, ее вера в себя может серьезно пострадать – дескать, если слишком рано набить шишек в игре с превосходящими соперниками, то можно повредить своему развитию в долгосрочном плане. «Когда проигрываешь, это всегда имеет негативные последствия»^[72], – предостерег ее и Виджай Сингх, один из видных гольфистов, участвовавших в турнире.

Но Мишель Ви так не считала. Она собиралась на чемпионат не для того, чтобы польстить своему самолюбию. «Однажды выиграв юношеский турнир, потом легко выиграть его множество раз. Я же хотела подготовиться к будущему». Именно за этим она и гналась – за опытом, на котором учатся. Она хотела узнать, каково это: играть с лучшими в мире гольфистами на настоящем турнире.

После соревнований уверенность Ви в себе ничуть не пострадала. Она получила именно то, чего хотела, хоть и не заняла сколько-нибудь значимого места. «Думаю, я поняла, что *могу*

здесь играть»^[73]. Пройдет еще немало времени, прежде чем она попадет в круг победителей, но она уже поняла, на что она замахнулась.

Несколько лет назад я получила письмо от Мэри Уильямс, профессионального пловца мирового класса:

Дорогая профессор Дуэк,

У меня всегда были проблемы с уверенностью в своих силах. Мои тренеры постоянно повторяли мне, что нужно верить в себя на все 100 процентов. Они требовали, чтобы я не допускала в мыслях ни малейшего сомнения и думала только о том, что я лучше всех. Но я не могла этого сделать, потому что всегда осознавала свои недостатки и ошибки, которые допускала на каждом сборе. Когда я заставляла себя думать, что я идеальна, все становилось только хуже. А затем я прочла вашу работу о том, как важно фокусироваться на обучении и самосовершенствовании. И все встало на свои места. Мои недостатки – это то, над чем я могу работать! Теперь ошибки не кажутся мне такими страшными. И я захотела написать вам письмо, чтобы поблагодарить за то, что вы научили меня, как верить в себя. Спасибо!

Искренне ваша,

Мэри Уильямс

Из своих исследований я сделала один замечательный вывод: имея установку на рост, вам не всегда *нужна* уверенность в себе.

Что я имею в виду? Речь о том, что даже тогда, когда вы не очень хорошо справляетесь с каким-то делом, вы все равно можете отдаться ему всем своим сердцем и умом и продолжать им заниматься. Более того: иногда вы можете увлечься делом именно *потому*, что оно вам не дается. Это удивительное свойство установки на рост. Вам не нужно думать, что вы уже достигли величия в чем-то, чтобы захотеть этим заниматься и получать от занятий удовольствие.

Эта книга далась мне таким тяжелым трудом, как мало что другое в жизни. Мне пришлось прочесть бесчисленное количество книг и статей. Я просто тонула в море информации. Я никогда прежде не писала в популярном стиле. Меня это пугало. Но по книге этого не скажешь, верно? Когда-то давно я наверняка бы захотела, чтобы вы подумали, что я написала ее на одном дыхании. Но сегодня я хочу, чтобы вы знали, каких усилий она мне стоила – и какое удовлетворение принесла.

Развивайте свою установку

- Все люди от рождения любят учиться, но установка на данность может задушить эту любовь в колыбели. Вспомните, как, бывало, вы увлекались чем-нибудь – решением кроссвордов, каким-то видом спорта или разучиванием нового танца. А затем это занятие превращалось в бремя, и увлечение пропадало. Может быть, вы начинали чувствовать голод, усталость, или головокружение, или скуку. В следующий раз, когда произойдет нечто подобное, не обманывайте себя. Это в вас говорит установка на данность. Перейдите к установке на рост. Представьте, как при встрече с испытанием и в процессе обретения новых знаний в вашем мозгу формируются новые связи. Не останавливайтесь.

- Всегда существует большое искушение создать себе мир, в котором вы само совершенство. (Ах, какое это сладкое чувство! Мне оно памятно со времен средней школы.) Мы можем начать подбирать себе партнеров, выбирать друзей и нанимать людей, которые будут давать нам возможность чувствовать себя непогрешимыми. Но подумайте: неужели вы не хотите расти? В следующий раз, когда у вас возникнет искушение окружить себя адептами, сходите в церковь. А лучше поищите конструктивную критику.

- Есть ли в вашей прошлой жизни что-то, что, как вам кажется, поставило на вас клеймо? Например, проваленный экзамен? Чье-то предательство? Увольнение с работы? Или, может, ваши чувства отвергли? Сфокусируйтесь на этом событии. Ощутите в себе все эмоции, которые оно в вас тогда вызвало. А теперь посмотрите на это событие с точки зрения установки на рост.

- Честно оцените свою роль в нем и осознайте, что оно не может служить мерилom вашего интеллекта или вашей индивидуальности. И просто спросите себя: *Какой урок я извлек (или могу извлечь) из этого опыта? Как я могу использовать его в качестве базы для роста?* И пусть эта мысль всегда сопровождает вас.

- Как вы действуете, когда ощущаете себя подавленным? Начинаете активнее работать над проблемами или пускаете все на самотек? В следующий раз, когда почувствуете себя угнетенным, примените установку на рост – подумайте об усвоении новых знаний, о вызове, о преодолении препятствий. Взгляните на усилия как на позитивную, конструктивную силу, а не как на занудство. Попробуйте.

- Есть ли что-то такое, что вам всегда хотелось сделать, но вы боитесь, что вам оно не по плечу? Включите это в свои планы на ближайшее будущее.

Глава 3

Истина о способностях и достижениях

Попробуйте как можно нагляднее представить себе Томаса Эдисона²². Подумайте о том, где он, возможно, находится, чем занимается. Он один? Когда я задавала эти вопросы людям, они всегда отвечали мне что-нибудь в духе:

«Эдисон в своей мастерской. Вокруг него какое-то оборудование. Он работает над фонографом, проводит испытания. И добивается успеха! [Он один?] Да, он делает все это один, потому что он один знает, что должно получиться».

«Он в Нью-Джерси. В комнате, похожей на лабораторию. Стоит в белом халате, склонившись над лампочкой. И вдруг она загорается! [Он один?] Да. Он такой парень, типа отшельника, который любит возиться со всякими штуками вдали от людей».

На самом деле есть масса свидетельств, что Эдисон был вовсе не таким человеком и манера организации труда у него также была совсем иной.

Он не был отшельником. В изобретении лампочки ему помогали тридцать человек, в том числе маститые ученые, и работа в лаборатории, финансируемой его корпорацией и оснащенной по последнему слову техники, нередко кипела круглосуточно!

К тому же все происходило отнюдь не вдруг. Лампочка стала символом инсайта – уникального момента, когда в голове вдруг вспыхивает блестящая идея, но ее изобретение заняло время. В действительности создание лампочки стало результатом даже не одного отдельно взятого открытия, а целого ряда изобретений, над каждым из которых длительное время трудились множество химиков, математиков, физиков, инженеров и стеклодувов.

Эдисон не был доморощенным умельцем или витающим в облаках интеллектуалом. «Мудрец из Менло-Парка», как его называли, был смекалистым предпринимателем, в полной мере осознающим коммерческий потенциал своих открытий. А еще Эдисон умел дружить с прессой и, обходя других, выдавать себя за *настоящего* автора того или иного изобретения, потому что знал, как рекламировать себя.

Он был гением, да. Но не всегда. Его биограф Пол Израэль, перелопативший всю доступную информацию, считает^[74], что вначале Эдисон был более или менее типичным парнем для своего времени и места рождения. Молодой Томас увлекался экспериментами и разными механизмами (возможно, несколько более страстно, чем остальные подростки), но машины и техника были частью жизни всех обычных мальчугов Среднего Запада.

Тогда благодаря чему он в конечном счете стал непохожим на других? Благодаря своей установке и напористости. Эдисон навсегда сохранил в себе настрой любознательного мальчишки – умельца на все руки, постоянно ищущего новые «приключения». Даже тогда, когда другие молодые люди уже заняли свое место в обществе и начали исполнять свои «взрослые» роли, он продолжал колесить по городам и весям, осваивая телеграфное дело и продвигаясь по «служебной лестнице» телеграфистов, ни на минуту не переставая пополнять свой багаж знаний и изобретений. И до конца жизни, к большому разочарованию всех его жен, настоящей, всепоглощающей страстью Эдисона оставалась его любовь к самосовершенствованию и изобретательству, но только в конкретной области.

Существует множество мифов о способностях и достижениях. Особенно много легенд сложено об одаренных одиночках, внезапно совершающих что-то выдающееся.

²² Томас Эдисон – всемирно известный американский изобретатель и предприниматель. Изобрел фонограф, усовершенствовал телеграф, телефон, разработал один из первых коммерчески успешных вариантов электрической лампы накаливания. Сооснователь корпорации General Electric. *Прим. пер.*

Однако, например, Чарльзу Дарвину для написания его фундаментального труда «Происхождение видов» понадобились годы командной работы в данной области, сотни дискуссий с коллегами и учителями, несколько черновых вариантов книги и полжизни самозабвенного труда, прежде чем труд этот принесет плоды^[75].

Моцарт корпел над своими произведениями более десяти лет, прежде чем написать первое из тех, что сегодня вызывают в нас восхищение^[76]. До этого результаты его композиторского труда не были ни столь оригинальными, ни столь интересными. Зачастую они и вовсе представляли собой соединенные вместе фрагменты произведений других композиторов.

Эта глава посвящена вопросу о том, из чего в действительности складываются достижения. Вопросу, почему некоторые люди добиваются меньшего, чем можно было от них ожидать, а другие, наоборот, превосходят ожидания.

Установка и школьные достижения

Давайте оставим небожителей вроде Моцарта и Дарвина и спустимся обратно на землю, чтобы посмотреть, как установки работают на успех в реальной жизни. Забавно, но на меня больший эффект производят вовсе не рассказы о знаменитостях, а успехи одного-единственного студента с установкой на рост. Возможно, это происходит потому, что его история больше похожа на мою и вашу – на то, как складывается наша жизнь. А также потому, что она объясняет, почему мы стали теми, кто мы есть. И еще потому, что она – о детях и об их потенциале.

Итак, мы^[77] занялись измерением установок на этапе перехода учащихся в среднюю школу. Нас интересовало: считают ли они свой интеллект качеством неизменным, или, по их мнению, он поддается развитию? Далее мы отслеживали их успеваемость на протяжении двух следующих лет.

Для многих учеников переход в среднюю школу – время больших испытаний. Предметы становятся сложнее, требования ужесточаются, преподавание все менее персонализировано. И все это происходит в момент, когда подросткам приходится осваиваться с изменениями, наступающими в их телах и в их социальных ролях. Конечно, это отражается на оценках, но не у всех одинаково.

В нашем исследовании спад наблюдался только у учеников с установкой на данность. Их успеваемость сразу же резко упала, а затем на протяжении двух лет медленно, но верно продолжала ухудшаться. У школьников же с установкой на рост оценки в следующие два года *повышались*.

До поступления в среднюю школу успеваемость обеих групп учеников была практически одинаковой. В более мягкой среде начальной школы они получали схожие оценки и баллы за контрольные и тесты. Только после столкновения с испытанием в виде средней школы начали проявляться различия между ними.

Ниже приводятся причины, которыми ученики с установкой на данность пытались объяснить свои плохие отметки. Многие винили во всем свои способности: «Я просто тупой» или «У меня плохо с математикой». Другие пытались скрыть чувства, перекладывая вину на кого-то другого: «Препод по математике – жирный боров», «"Англичанка" – тупоголовая уродина» или «Все потому, что учитель сам толком ничего объяснить не может». Подобное любопытное толкование проблемы вряд ли способствует эффективному составлению дорожной карты будущего успеха.

Ученики же с установкой на рост, оказавшись перед лицом угрозы провала, наоборот, мобилизовали свой потенциал к обучению. Эти школьники также, по их собственным словам, ощущали себя подавленными, но их ответ на происходящее был иным: они стойко переносили трудности и делали то, что должны. Они вели себя как Джордж Данциг. Он был аспирантом-математиком в университете Беркли. Однажды^[78] он с опозданием, как нередко бывало, влетел в аудиторию, где проходило занятие по математике, и быстренько списал с доски две задачи, заданные на дом. Когда он засел за их решение, выяснилось, что задачки гораздо труднее, чем он ожидал. Ему понадобилось несколько дней упорного труда, чтобы разобраться и в конце концов решить их. Только потом выяснилось, что это было вовсе не домашнее задание. Это были две известные математические задачи, которые до того момента не имели решения.

Синдром наименьших усилий

Наши школьники с установкой на данность, столкнувшись с трудностями переходного периода, расценивали его как угрозу разоблачения их недостатков и превращения их из побе-

дителей в неудачников. Вообще, для установки на данность подростковый возраст – большое испытание. *«Я умный или тупой? Я красивый или уродина? Я крутой или ботан? Я победитель или лузер?»* Для людей с установкой на данность «лузер» – это навсегда.

Неудивительно, что многие подростки мобилизуют весь свой ресурс не на усвоение знаний, а на утверждение своего эго. И один из основных способов «отстоять» себя (помимо раздачи смачных характеристик своим учителям за глаза) – перестать прилагать усилия. Именно в такой момент некоторые из самых блестящих учеников, таких как Надя Салерно-Зонненберг, попросту перестают работать. Ученики с установкой на данность сами говорили нам, что их основная цель в школе – помимо того чтобы казаться умными – заключается в приложении как можно меньших усилий. Они выражали полное согласие с такими утверждениями, как:

«В школе моя основная цель состоит в том, чтобы мне все давалось как можно легче и не приходилось слишком напрягаться».

Этот синдром наименьших усилий часто рассматривается подростками как способ утверждения своей независимости от взрослых. Но ученики с установкой на данность часто используют его также и для самозащиты. Они смотрят на взрослых как на людей, которые пытаются оценить их, «измерить» их «данности», и отвечают им: «Нет, не выйдет».

Великий педагог Джон Холт говорил, что в подобные «игры» пытаются играть все человеческие существа, особенно когда другие люди занимают в отношении их позиции судей. «Худший ученик, который у нас когда-либо был, худший из всех, кого я когда-либо видел, за пределами классной комнаты вел себя как вполне зрелый, интеллигентный и интересный человек, как любой другой ученик из его школы. Почему?.. В какой-то момент его интеллект просто оказался изолированным от его учебы в школе»^[79].

Ученикам же с установкой на рост нет смысла прекращать стараться. Для них подростковый возраст – это время возможностей: время изучать новые предметы, время узнавать, какие они, и задумываться, какими они хотят стать.

Позже я опишу проект, в котором мы прививали ученикам средней школы установку на рост, но сейчас хочу рассказать о другом: о том, как принятие новой установки высвободило их усилия. Однажды мы работали с новой группой школьников и познакомили их с установкой на рост. И тут Джимми – малыш, который ни к чему не проявлял интереса и активнее всех в группе демонстрировал свою приверженность позиции наименьших усилий, – вдруг поднял глаза, полные слез, и спросил: «Вы хотите сказать, мне больше не надо тупить?» И с этого дня он стал активно работать. Он начал сдавать задания в числе первых, чтобы быстрее получить оценку и иметь время на исправление ошибок. Теперь он верил, что старания не делают тебя уязвимым. На самом деле они делают тебя умным.

В поисках собственного ума

Недавно друг дал мне почитать написанную им в детстве эпическую поэму, которая напомнила мне о Джимми и его раскрепощении. Когда мой друг был во втором классе, его учительница миссис Биэр дала ученикам странное задание: нарисовать и вырезать из бумаги лошадь. Затем она разместила всех лошадей на классной доске в ряд и попробовала донести до детей свое послание (установку на рост) в доступной для них форме: «Ваша лошадь будет столь же быстрой, сколь быстрым окажется и ваш ум. Каждый раз, когда вы станете осваивать новый урок, ваша лошадь начнет делать шаг вперед».

Моего друга фраза про быстроту ума не сильно убедила. Его отец постоянно повторял ему: «У тебя слишком большой рот и слишком маленькие мозги, и тебя это до добра не доведет». Мальчику казалось, что его лошадь только топчется, тогда как «мозги всех остальных мчались вперед в гонке за знаниями», особенно мозги Хэнка и Билли, двух гениев класса, чьи

лошади обскакали всех остальных. Но мой друг не сдавался. Чтобы улучшить свои шансы, он продолжал читать с мамой комиксы и набирать очки, играя с бабушкой в кункен²³.

И вскоре мой холеный скакун
Умчался вдаль, как тайфун,
И уже никто-никто
Не мог остановить его.
День за днем, месяц за месяцем
Он несся вперед, обгоняя других.
И поздней весной,
На финишной прямой,
Лошади Хэнка и Билли оказались всего в нескольких примерах
на вычитание впереди.
Ну вот, прозвенел последний звонок.
Мой конь обошел их на одну ноздрю!
И я убедился, что у меня есть мозги.
Это доказал мой конь.

Пол Уортман

Конечно, учение не должно и вправду превращаться в гонку. Тем не менее эта гонка помогла моему другу обнаружить, что у него есть мозги, и увязать это с учебой в школе.

Поступление в вуз

Очередной переход – очередной кризис. Университет – место, где выпускников средней школы, имеющих мозги, собирают в кучу. Как и наши магистранты – вчера еще они были «первыми парнями на деревне», а сегодня они кто?

Нигде боязнь свержения с пьедестала не ощущается так явственно, как на подготовительном отделении медицинского колледжа. В предыдущей главе я упоминала о нашем^[80] исследовании, в котором принимали участие немного испуганные, но полные надежд новички, готовые сдавать свой первый экзамен по химии. А ведь именно по итогам этого курса решается, кто из абитуриентов получит право стать студентом-медиком, и всем давно известно, что кандидаты готовы практически на все, лишь бы показать себя с лучшей стороны.

В начале семестра мы измерили установки студентов, а затем наблюдали за ними на протяжении всего курса, следя за их оценками и задавая им вопросы об их стратегии и тактике в учебе. И в очередной раз убедились в том, что студенты с установкой на рост в течение семестра добивались более высоких оценок. Даже если они время от времени проваливали тот или иной тест, к следующему они наверстывали упущенное. А когда плохие оценки на тесте получали студенты с установкой на данность, им нередко так и не удавалось оправиться от случившегося.

На этом курсе учатся все. Но учиться можно по-разному. Многие студенты делают это так: они читают учебники и конспекты. Если материал сложный, они перечитывают их еще раз. А могут попробовать выучить все наизусть, впитать в себя, как пылесос. Так учатся студенты с установкой на данность. И если на контрольной они получают плохую оценку, то решают, что химия – не их конек. В конце концов, «я же сделал все, что мог, разве не так?!»

²³ Кункен, или джин, – популярная в США и Мексике карточная игра с большим количеством вариаций и правил. *Прим. пер.*

Более того. Они бывают потрясены, узнав, как учатся их однокурсники с установкой на рост. Подход этих студентов даже на меня произвел впечатление.

Студенты с установкой на рост полностью контролировали свою учебу и мотивацию. Они не бросились бездумно зазубривать материал по курсу химии. Нет. Они пошли другим путем. Вот что они нам говорили: «Я постарался ухватить главные темы и основные принципы, проходящие красной нитью по всем лекциям» или «Я постарался разобраться в своих ошибках и сконцентрировался на материале, который с ними связан, пока наконец не убедился, что все понимаю». Они учились, чтобы знать, а не просто получить «отлично». В конечном счете они получили более высокие оценки именно поэтому, а не потому, что были умнее или имели большие способности к научной деятельности.

Когда материал был трудным и неинтересным, такие студенты не теряли мотивации. Их слова в корне отличались от комментариев их однокурсников с другой установкой: «Я сохранил интерес к предмету»; «Я поддерживала позитивный настрой и по-прежнему хотела сдать химию»; «Я не потерял мотивации к учебе». Даже если учебник казался им скучным, а преподаватель – сухарем, они не позволяли своей мотивации улетучиться. Наоборот, в таком случае задача самомотивирования становилась еще более важной.

Вот какое электронное письмо я получила от моей студентки вскоре после того, как я помогла ей принять установку на рост. По словам девушки, до этого она училась по-другому: «Когда я сталкивалась с действительно сложным материалом, я перечитывала его снова и снова». Но, приняв установку на рост, она начала применять более эффективную стратегию, которая не замедлила принести свои плоды:

Профессор Дуэк,

сегодня, когда Хайди сообщила мне результаты экзамена, я не знала, что делать: то ли заплакать от счастья, то ли просто тихо присесть. Хайди наверняка и сама расскажет вам, что я была похожа на человека, выигравшего в лотерею (именно так я себя и чувствовала). Не могу поверить, что я справилась настолько хорошо. Я ожидала, что сдам лишь «кое-как». Уверенность, которую вы вслили в меня, будет мне подспорьем на всю оставшуюся жизнь...

Я понимаю, что я добилась достойных результатов, но в этом не только моя заслуга. Профессор Дуэк, вы не только преподаете свою теорию, но и демонстрируете ее. Спасибо вам за урок. Он для меня невероятно ценен. Возможно, он даже самый ценный из всех уроков, что я получила в Колумбийском университете. И, конечно же, я буду делать это [применять данную стратегию] перед каждым экзаменом!

Спасибо вам огромное [и вам тоже, Хайди]!

Уже не беспомощная,

Джун

Поскольку люди с установкой на рост мыслят категориями обучения, они быстро понимают, что существуют разные способы обретения знаний. Получается довольно странная ситуация. Студенты подготовительного отделения медицинского колледжа, придерживающиеся установки на данность, ради хорошей оценки были готовы практически на все, но только не на то, чтобы взять на себя ответственность за процесс достижения этой цели.

Действительно ли люди созданы равными?

Означает ли сказанное выше, что все люди с правильной установкой способны добиваться всего? Что все дети созданы равными? Давайте сначала рассмотрим второй вопрос. Ответ: нет. Некоторые дети рождаются иными. В своей книге «Одаренные дети: мифы и реаль-

ность»^[81] Эллен Виннер описывает таких невероятно одаренных человечков. Похоже, эти малыши от рождения обладали незаурядными способностями и ярко выраженными интересами, и каждому из них действительно удалось в результате неустанных занятий достичь удивительной степени совершенства в интересующей его области.

Одним из самых талантливых детей был Майкл. Он беспрерывно играл в игры, связанные с буквами и цифрами, постоянно засыпал своих родителей вопросами о буквах и цифрах и научился говорить, читать и считать неправдоподобно рано. По словам его мамы^[82], когда Майклу было четыре месяца от роду, он произнес: «Мам, пап, что у нас на обед?» В десять месяцев он поражал людей в супермаркете, зачитывая вслух текст вывесок. Все думали, что его мама занимается чем-то типа чревоущевания. По словам папы, в возрасте трех лет Майкл не только решал алгебраические задачи, но и открывал и доказывал алгебраические правила. Каждый день, когда отец возвращался с работы, Майкл тянул его к учебникам по математике и говорил: «Пап, давай займемся делом».

Должно быть, Майкл изначально обладал особыми способностями, но для меня самая выдающаяся его черта – исключительная любовь к обретению новых знаний и решению новых, все более трудных задач. Родители просто не могли оторвать его от этих отнюдь не легких занятий. И то же самое можно сказать обо всех одаренных детях, которых описывает Виннер. Чаще всего люди считают, что «дар» – это сама способность. Но ведь подпитывает его постоянная, ненасытная любознательность и стремление к преодолению трудностей.

Так что это – одаренность или установка? Что сделало Моцарта тем, кем он стал, – его музыкальные способности или то, что он работал так неистово, что даже его руки деформировались? А Дарвин создал свою теорию благодаря научным способностям или благодаря тому, что с раннего детства без устали составлял реестр видов животных?

Независимо от того, родились мы вундеркиндами или нет, у всех нас есть интересы, которые могут расцвести и превратиться в способности. С самого юного возраста мне было очень интересно наблюдать за людьми, особенно за взрослыми. Меня волновал один вопрос: *«Что ими движет?»* Кстати, несколько лет назад один из моих двоюродных братьев напомнил мне об эпизоде из нашего детства, когда нам было лет по пять. Мы гостили в доме у бабушки, и он отчаянно спорил с мамой, когда можно будет съесть конфету. Позже, когда мы с ним уже сидели на ступеньках перед домом, я, по его словам, сказала ему: «Не глупи! Взрослым нравится думать, что они главные. Просто согласись с ними, а потом можешь съесть свою конфету, когда захочешь».

Были ли это слова будущего психолога? Неизвестно. Известно лишь то, что мой совет, как сообщил двоюродный брат, сослужил ему хорошую службу. (Примечательно, что он стал дантистом²⁴.)

Каждый ли может добиться успеха?

Вернемся к первому вопросу: все ли люди с правильной установкой способны на великие свершения? Можно ли отправиться в худшую среднюю школу своего региона и научить тамошних школьников высшей математике? Если да, тогда будет совершенно ясно, что с правильной установкой и правильным преподаванием люди способны на большее, чем принято ожидать.

Гарфилдская средняя школа была одним из худших учебных заведений Лос-Анджелеса. Сказать, что ее ученики в ней не интересовались учебой, а учителя не питали иллюзий, что могут что-либо изменить, – это значит ничего не сказать. Но Хайме Эскаланте^[83], прославив-

²⁴ Престижная и высокооплачиваемая профессия в США.

шийся после выхода в свет фильма «Выстоять и сделать»²⁵, недолго думая взял да и научил ее подопечных – детей из беднейшего латиноамериканского квартала города – математике на уровне вуза. Со свойственной ему установкой на рост он задался вопросом: «*Как я смогу это сделать?*», а не «*Смогу ли я это сделать?*», а также «*Как они лучше всего будут усваивать материал?*», а не «*Смогут ли они вообще усвоить такой материал?*»

Причем Эскаланте не просто преподавал школьникам высшую математику, а смог, вместе со своим коллегой Бенджамином Хименесом, вывести своих учеников на первые места в общенациональном тесте по математике. В 1987 году Гарфилдская средняя оказалась на четвертом месте в стране по количеству учеников, сдавших тест по программе углубленного изучения математики. Впереди нее оказались только три другие муниципальных школы, причем среди них были средняя школа им. Стайвесанта и средняя школа естественных наук Бронкса – элитные нью-йоркские школы с математическим уклоном.

Более того: большинство учеников школы в Гарфилде получили настолько высокие оценки за этот тест, что завоевали право на поступление в колледж. Всего несколько сотен американских школьников мексиканского происхождения в том году сдали тест на таком высоком уровне. Это означает, что мы, недооценивая способность учеников к развитию, теряем огромный интеллектуальный потенциал.

Марва Коллинз

Когда дети начинают отставать – скажем, остаются на второй год, – им, как правило, дают упрощенный донельзя материал, исходя из предположения, что они «не потянут» ничего более сложного. Подобное предположение – порождение установки на данность: эти ученики тупые, а потому им необходимо до бесконечности вбивать в головы одни и те же простейшие мысли. Результат, конечно, весьма гнетущий. Школьники повторяют всю учебную программу за этот класс «от и до», *так и не усвоив ничего сверх того, что они уже и так знали.*

А вот Марва Коллинз²⁶ набрала учеников из трущоб Чикаго, которые завалили учебу в муниципальной школе, и стала относиться к ним как к гениям^[84]. Многие из них уже носили ярлыки вроде «необучаемый», «умственно отсталый» или «психически неуравновешенный». И буквально все они пребывали в глубокой апатии. Никакой искры в глазах, никакой надежды на лице.

Занятия с второклассниками муниципальной школы она начала с уроков чтения самых элементарных текстов. К июню они дошли до середины материала по чтению для пятого класса, попутно изучая Аристотеля, Эзопа, Толстого, Шекспира, Эдгара По, Роберта Фроста и Эмили Дикинсон.

Позже, когда Марва Коллинз открыла собственную школу, к ней заглянул обозреватель газеты Chicago Sun-Times Зэй Смит. Он увидел, как четырехлетние малыши пишут предложения типа «Зайти к лечащему врачу» и «Эзоп сочинял басни» и ведут беседы о дифтонгах и диакритических знаках²⁷. Затем Смит зашел к второклассникам и послушал, как те читают наизусть произведения Шекспира, Лонгфелло и Киплинга. Незадолго до этого он посетил среднюю школу в богатом пригороде Чикаго, ученики которой никогда не слышали о Шекспире. «Вот так новость! – воскликнул один из учеников Коллинз. – Вы хотите сказать, что эти дети из дорогих школ не знают, что Шекспир родился в 1564 году и умер в 1616-м?»^[85]

²⁵ Фильм получил ряд премий (в том числе «Оскар» и «Золотой глобус») и шел также по российскому телевидению. *Прим. пер.*

²⁶ Возможно, Марва Коллинз знакома российскому зрителю по фильму «История Марвы Коллинз». *Прим. пер.*

²⁷ Дифтонг – сочетание двух гласных в одном слоге; диакритический знак – буква с надстрочным или подстрочным элементом, уточняющим значение буквы (как у «й»). *Прим. пер.*

За время летних каникул ученики Коллинз прочитывали огромный объем литературы. Один из них, например, мальчик, в возрасте шести лет поступивший в эту школу с диагнозом «умственно отсталый», четыре года спустя за одно только лето прочел 23 книги, среди которых были и такие увесистые тома, как «Повесть о двух городах» и «Джейн Эйр». Причем читали дети вьедливо и вдумчиво. Когда трех- и четырехлетки читали про Дедала и Икара, один четырехлетний малыш воскликнул: «Миссис Коллинз, а ведь если мы не будем учиться и работать изо всех сил, мы никогда не сможем полететь, как Икар»^[86]. А разгоряченные дискуссии о «Макбете» вообще были делом обычным.

Альфред Бине был убежден, что добиться качественного изменения интеллекта человека возможно. Несомненно, так оно и есть. И не важно, как будет проводиться оценка интеллектуального багажа этих детей – по объему их знаний или по результатам стандартизированного теста. Очевидно одно: их умы претерпели коренные изменения.

Видный исследователь методов обучения Бенджамин Блум детально изучил^[87] историю успеха 120 человек, достигших выдающихся результатов. Среди них были концертирующие пианисты, скульпторы, олимпийские чемпионы, теннисисты мирового уровня, математики и ученые-неврологи. Большинство из них в детстве ничем особенным не выделялись и не демонстрировали никаких признаков наличия особого таланта – но только до того момента, пока не начали всерьез заниматься и тренироваться. Даже в раннем юношеском возрасте по их способностям на тот момент нельзя было предсказать, каких успехов они добьются в будущем. Только благодаря их сильной мотивации и стараниям и, конечно, всеобщей поддержке они смогли достичь таких высот.

И вот к какому заключению пришел Блум: «После сорока лет упорных исследований методов обучения как в Соединенных Штатах, так и за рубежом мой главный вывод таков: то, что способен усвоить один человек, может усвоить *почти* каждый, *если* обеспечить ему необходимые предварительные и текущие условия для обучения»^[88]. В это число он не включает от 2 до 3 процентов детей, имеющих серьезные нарушения интеллекта, а также «верхние» 1–2 процента малышей, находящихся на другом «полюсе», таких как Майкл. Блум берет в расчет *всех остальных*.

Уровень способностей и перспективы

Но разве принцип деления школьников и студентов по уровню их способностей лишен оснований? Разве их оценки на тестах и достижения в прошлом не показывают, каковы их способности? Не забывают, что оценки на экзаменах и показатели достижений отражают лишь текущее положение ученика, но они ничего не могут сказать о том, чего он может добиться в будущем.

Немецкий исследователь Фалько Райнберг^[89] провел опрос школьных учителей, обладающих различными установками. Некоторые из них разделяли установку на данность. Они были убеждены, что ученики, поступающие к ним в класс с разными оценками, имеют разные возможности и эти их различия глубоки и непреодолимы.

«По своему опыту я знаю, что уровень результатов учеников в течение всего года по большому счету остается неизменным».

«Если я знаю уровень интеллекта ученика, я могу довольно точно предсказать, как у него в дальнейшем сложится учеба».

«Я как преподаватель никак не могу повлиять на интеллектуальные способности учеников».

Подобно моей школьной учительнице миссис Уилсон, эти преподаватели разделяли и проповедовали установку на данность. В их классах ученики, попавшие в начале года

в группу детей «с большими способностями», как правило, оканчивали его там же; а те, кто начинал год в группе «со скромными способностями», там же и оставались до конца.

Но были и преподаватели, которые разделяли и продвигали установку на рост. Они придерживались мнения, что все дети способны развивать свои умения и навыки, и в их классах происходили очень странные события. То, в какой группе начал год ученик, не имело принципиального значения. И те и другие школьники в конце года демонстрировали очень высокие результаты. Под руководством преподавателя, направлявшего их на путь самосовершенствования, отличия между двумя группами исчезали. Эти учителя находили способ «достучаться» до своих «менее способных» учеников.

То, как преподавателям удавалось проводить в жизнь установку на рост, мы обсудим подробнее в другой главе, а здесь я хочу рассказать вам, как это делала знаменитый педагог Марва Коллинз. В первый учебный день она подошла к Фредди – мальчику, который остался на второй год во втором классе и школу вообще видеть не хотел. Она взяла его лицо в свои ладони и сказала: «Пойдем-ка, зайка, нам нужно заняться делом. Ты не сможешь стать умницей, если будешь просто так сидеть здесь на стуле... Ты станешь умницей, я тебе обещаю. Ты со всем *справишься* и всему *научишься*. Я не дам тебе пропасть»^[90].

Резюме

Установка на данность ограничивает масштаб достижений. Она наполняет головы людей противоречивыми мыслями, вызывает неприязненное отношение к усилиям и не дает освоить более продуктивные методы усвоения знаний. Более того: она превращает других людей в наших судей, а не союзников. И не важно, о ком идет речь – о Дарвине или об обычном школьнике: значительные достижения всегда требуют полной концентрации, самоотверженных усилий и гибких стратегий и тактик. А еще нужны союзники в учебе. Все это дает людям установка на рост. Она способствует развитию их талантов и приносит реальные плоды.

Артистические способности – это дарование?

Представление о том, что интеллект – качество врожденное, а не культивируемое, распространено весьма широко. И все же, когда мы по-настоящему задумываемся над этим вопросом, нам не так уж трудно представить себе, что люди на самом деле способны развивать интеллект. Интеллект многомерен. Вы в силах развить свои речевые навыки или способность мыслить логически и т. д. Но когда речь заходит об артистических талантах, практически все убеждены, что это уж точно дар божий. Например, считается, что людям от природы или дано рисовать, или не дано.

Я и сама так считала. Некоторые мои друзья умели хорошо рисовать, и, похоже, это давалось им без каких-либо усилий и предварительных тренировок. А вот мои способности к рисованию оставались на уровне младшей школы. Как я ни старалась, результаты моих попыток смотрелись примитивно и приносили мне одно разочарование. Я не была лишена художественного таланта, но проявлялся он в другом. У меня неплохой дизайнерский вкус и чувство композиции, я отлично умею работать с цветом и могу похвастаться хорошей зрительно-моторной координацией. Так почему у меня не получается рисовать? Должно быть, у меня нет таланта.

Надо признаться, сей факт не особо меня волновал. В конце концов, так ли уж *необходимо* уметь рисовать? Однажды меня пригласили на званый ужин. Хозяином дома был обаятельный пожилой мужчина, психиатр, в свое время чудом избежавший холокоста. В то время он жил в Чехословакии, ему было 10 лет, и как-то раз, вернувшись со своим младшим братом из школы домой, он обнаружил, что родителей забрали. Мальчики знали, что у них в Англии есть дядя, и отправились в Лондон искать его.

Немногим позже, приписав себе несколько лет, мой новый знакомый поступил на службу в ВВС и сражался в войне на стороне Великобритании. После ранения он женился на медсестре, окончил медицинский колледж и начал в Америке частную практику, кстати, весьма успешную.

С годами у него развился неподдельный интерес к совам. Он считал их воплощением всех качеств, которыми восхищался, и ему нравилось думать о себе как о «совоподобном» человеке. Помимо множества статуэток сов, которые украшали его дом, у него также имелась гостевая книга, связанная с совами. Как выяснилось, каждый раз, когда кто-нибудь из гостей приходился ему по душе, он просил его нарисовать в книге сову и написать что-нибудь на память. Когда он подал эту книгу мне, я испытала одновременно и гордость, и ужас. Ужаса было больше. Моему рисунку предстояло красоваться на самой последней странице, и не было никакой надежды, что его милосердно потеряют среди других записей.

Не буду расписывать степень моей неловкости и жалкое качество моего произведения искусства, хотя и то и другое было мучительно очевидным. Всю эту историю я рассказываю для того, чтобы подчеркнуть удивление и радость от книги «Открой в себе художника»^[91]. Ниже представлены автопортреты участников тренинга, проведенного его автором Бетти Эдвардс. Один – нарисованный учеником в начале курса, второй – по окончании учебы, *пять дней спустя*.





Они изумительны, не правда ли? Авторы первых рисунков никак нельзя заподозрить в наличии способностей к рисованию. Большинство этих творений напоминают мне мою сову. Но лишь несколько дней спустя все до единого уже умели рисовать! Эдвардс клянется, что это совершенно типичная группа и типичная ситуация. Кажется, такого просто быть не может.

Эдвардс считает также, что большинство людей смотрят на умение рисовать как на сверхъестественную способность, обладать которой дано лишь избранным. Но это только потому, что люди не понимают слагаемых – вполне *доступных для усвоения* слагаемых – умения рисовать. В действительности, по словам Эдвардс, это не столько умение рисовать, сколько умение *видеть*, то есть воспринимать линии, пространства, взаимоотношения элементов, свет и тень, а также все это вместе взятое. Рисование требует от нас усвоить каждое из этих отдельных умений, а затем объединить их в одном процессе. Некоторые люди приобретают такие

навыки походя, а другим приходится работать над их освоением. Но, как легко убедиться по автопортретам «после», на это способен каждый.

Что это означает? Что если некоторые способны делать что-то без усилий или после минимальной подготовки, то это вовсе не означает, что другие не способны научиться делать то же самое (иногда – лучше). Это очень важно, так как многие люди с установкой на данность уверены, что по ранним проявлениям умений человека (или по отсутствию таковых) можно смело судить о его таланте и его будущем.

Джексон Поллок

Человечество не простило бы себе, если бы Джексон Поллок в свое время передумал становиться художником по этой причине. Эксперты единодушны: от природы у него не было особого таланта к изобразительному искусству, что хорошо видно по его ранним работам. И те же эксперты единодушно величают^[92] Поллока одним из величайших американских художников XX века, совершивших революцию в современном искусстве. Как ему удалось дойти от точки А до точки В?

Всемирно известная хореограф и танцовщица Твайла Тарп написала книгу под названием «Привычка к творчеству»^[93]. Как вы можете догадаться по названию, в своей книге Тарп доказывает, что креативность – не волшебный дар вдохновения. Это результат тяжелого труда и полной самоотдачи. *Даже для Моцарта*. Помните киноленту «Амадей», в которой у Моцарта рождался один шедевр за другим, пока его соперник Сальери умирал от зависти? Так вот, Тарп работала над этим фильмом. Она говорит: «Вздор! Чепуха! Прирожденных гениев не бывает»^[94].

Самоотдача – вот что помогло Поллоку стать великим. Он был одержим идеей стать художником. Он думал об искусстве постоянно и постоянно им занимался. Его чрезвычайная увлеченность заставила других относиться к нему серьезно и наставлять его, пока он не отточил свое мастерство и не начал создавать удивительные оригинальные работы, перенося на полотно свое бессознательное и передавая огромный диапазон чувств. Несколько лет назад я имела удовольствие видеть картины Поллока в Музее современного искусства в Нью-Йорке и была поражена мощью и красотой каждой из его работ.

Способен ли любой человек добиться *всего*, чего захочет? Не знаю. Но, думаю, мы все уже убедились: люди способны на большее, чем может показаться на первый взгляд.

Опасность похвалы и позитивных ярлыков

Хорошо, люди обладают таким потенциалом развития. Но как они могут поверить в свой потенциал? Как мы можем придать им уверенности, необходимой для его реализации? Как насчет похвалы? Действительно, 80 процентов родителей говорили нам, что ребенка необходимо хвалить за его способности, так как это укрепляет его уверенность в себе и поощряет стремление к достижениям. Звучит вполне логично.

Но в какой-то момент мы^[95] призадумались. Люди с установкой на данность и так чересчур сконцентрированы на своих способностях: «Достаточно ли они велики?»; «Как они проявляются?». Мы подумали: не получится ли так, что похвала еще больше сфокусирует внимание этих людей на своих способностях? Не подумают ли они, что мы ценим именно это и – что еще хуже – в состоянии по их результатам оценить имеющийся у них потенциал в полном объеме? И не окажется ли в итоге, что мы сами приучаем их к установке на данность?

Адама Гуттела называли наследным принцем и спасителем музыкального театра^[96]. Адам – внук Ричарда Роджерса, написавшего музыку к таким классическим мюзиклам, как «Оклахома!» и «Карусель». Мама Адама всячески превозносила гениальность своего сына, как, впрочем, и все остальные. «Талант у него есть, причем талант большой», – восторгался один из критиков New York Times. Вопрос в том, помогают ли людям подобные хвалебные речи.

Что хорошо в исследованиях, так это возможность смело задавать подобные вопросы и получать на них ответы. Итак, мы исследовали несколько сотен школьников, главным образом младшего подросткового возраста. Сначала мы давали всем ученикам подборку довольно трудных задач из невербальной части IQ-теста. Большинство школьников справились с заданием очень неплохо, и мы их похвалили.

Часть школьников мы похвалили за проявленные способности: «Надо же, ты получил 80 баллов. Это очень хороший показатель. Должно быть, ты в этом деле понимаешь». Подростки оказались в позиции Адама Гуттела – *«ты такой талантливый!»*

Вторую группу учеников мы хвалили за предпринятые усилия: «Надо же, ты получил 80 баллов. Это очень хороший показатель. Должно быть, ты изрядно потрудился». Этим ребятам не говорили, что они обладают каким-то особым талантом. Их хвалили за другое – за то, что они сделали все необходимое для успеха.

В начале эксперимента успеваемость обеих групп была абсолютно одинакова. Но сразу после похвалы наметились различия. Как мы и боялись, похвала за способности вогнала учеников в установку на данность, и они начали проявлять все ее признаки. Когда мы предоставляли им выбор, они отказывались от сложных задач, из которых могли узнать что-то новое. Они не хотели делать ничего, что могло разоблачить их недостатки и поставить под сомнение их талант.

Когда Адаму Гуттелу исполнилось тринадцать, все уже было готово к тому, чтобы он блеснул в постановке «Метрополитен-опера» и телевизионной версии оперы «Амал и ночные гости». Но Гуттел отклонил предложение, сославшись на ломающийся голос. «Я немного приуныл, – признавался он позже. – Я не хотел испытывать такое напряжение»^[97].

В отличие от учеников первой группы, ребята из второй, которых мы хвалили за старание, в большинстве своем выражали желание получать еще больше сложных заданий, которые могли научить их чему-то новому.

Мы раздали школьникам из обеих групп следующую порцию трудных задач, с которыми они справились уже не так хорошо. «Одаренные» подростки теперь стали думать, что они, видимо, вовсе не так умны. Если успех означает, что они обладают интеллектом, то любая трудность свидетельствует об обратном.

Гуттел вторит им: «В моей семье хорошее выступление означало провал. Выступить *очень* хорошо – тоже провалиться. Единственное, что не было провалом, – быть великим»^[98].

А «старательные» подростки решили, что затруднения, с которыми они столкнулись, означают лишь, что нужно прилагать больше усилий. Они не воспринимали трудности как провал и не считали, что это мерило их интеллекта.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

Комментарии

1.

Данное исследование было проведено совместно с Диком Репучи и Кэрол Динер. (Здесь и далее примечания автора.)

2.

Подробнее о том, как исследователи на протяжении веков пытались объяснить отличия между людьми, судя по их внешним, телесным признакам, можно узнать из книги: Steven J. Gould. *The Mismeasure of Man*. – New York: Norton, 1981.

3.

См.: Alfred Binet. *Modern Ideas About Children*. – Menlo Park, CA: Suzanne Heisler, 1975 (перевод; оригинальный труд 1911 г.). См. также: Robert S. Siegler. *The Other Alfred Binet* // *Developmental Psychology*, 1992. – № 28. – P. 179–190; René Zazzo. *Alfred Binet* // *Prospects: The Quarterly Review of Comparative Education*. – 1993. – № 23. – P. 101–112.

4.

Binet. Цит. соч. – С. 105–107.

5.

Gilbert Gottlieb. *Normally Occurring Environmental and Behavioral Influences on Gene Activity: From Central Dogma to Probabilistic Epigenesis* // *Psychological Review*. – 1995. – № 105. – P. 792–802.

6.

Robert Sternberg, *Intelligence, Competence, and Expertise* // *The Handbook of Competence and Motivation* / Andrew Elliot, Carol S. Dweck (eds.). – New York: Guilford Press, 2005.

7.

Данное исследование проведено совместно с Венджи Зао и Клаудией Мюллер.

8.

Например, замечательная работа Дэвида Даннинга.

9.

Howard Gardner. *Extraordinary Minds*. – New York: Basic Books, 1997.

10.

Hand book of Creativity / Robert J. Sternberg (ed.). – New York: Cambridge University Press, 1999.

11.

Вопросы разработаны совместно с Шэри Леви, Валэн МакГиверс, С. Ю. Чиу и Йинг-йи Хонг.

12.

Цит по: Carole Hyatt, Linda Gottlieb. *When Smart People Fail*. – New York: Penguin Books, 1987/1993. – P. 232.

13.

Исследование проведено совместно с Шарлин Герберт; следом было проведено еще одно совместно с Пэт Смайли, Гэйл Хейман и Кэти Кейн.

14.

За эту цитату хочу поблагодарить Нэнси Ким.

15.

Данное исследование проведено совместно с Йинг-йи Хонг, С. Ю. Чиу, Дэрек Лин и Вэнди Вэн.

16.

Данное исследование проведено совместно с Дженнифер Мэнглс и Катрин Гуд и поддержано грантом министерства образования.

17.

Исследование проведено совместно со Стефани Моррис и Мелиссой Каминс.

18.

См.: Doron Levin. *Behind the Wheel at Chrysler: The Iacocca Legacy*. – New York: Harcourt Brace, 1995.

19.

Цит. по: Jim Collins. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. – New York: HarperCollins, 2001. – Р. 20. (Книга Дж. Коллинза «От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...» вышла также и на русском языке в издательстве МИФ. Прим. пер.)

20.

См.: Albert Dunlap, Bob Andelman. *Mean Business: How I Save Bad Companies and Make Good Companies Great*. – New York: Fireside / Simon & Schuster, 1996, а также: John A. Byrne. *How Al Dunlap Self-Destructed* // *Business Week*. – 06.07.1998.

21.

Lou Gerstner. *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround*. – New York: HarperCollins, 2002. (Книга Луиса Герстнера «Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? Возрождение корпорации IBM: взгляд изнутри» выходила также и на русском языке. Прим. пер.)

22.

В книге: Aaron Heifetz. *Go for the Goal: A Champion's Guide to Winning in Soccer and in Life*. – New York: HarperCollins, 1999. – Р. 3.

23.

Judy Battista. *A Tiny Female Pioneer for Olympic Wrestling* // *The New York Times*. – 15.05.2004.

24.

Christopher Reeve. *Nothing Is Impossible: Reflections on a New Life*. – New York, Random House, 2002.

25.

Данное исследование проведено совместно с Хайди Грант.

26.

Данное исследование проведено совместно с Клаудией Мюллер.

27.

Margaret Henry. Passion and Will, Undimmed by 80 Years of Ballet // The New York Times. – 10.01.1999.

28.

Данное исследование проведено совместно с Элейн Элиот и (позже) с Валэн Макгиверс.

29.

Stephen Glass. The Fabulist. – New York: Simon & Schuster, 2003. Эта книга представляет собой подробный отчет о проделанном, который С. Гласс опубликовал в виде романа.

30.

Данное исследование проведено совместно с Джереми Стоуном.

31.

Подробнее в книге: Steve Young. Great Failures of the Extremely Successful. – Los Angeles: Tallfellow Press, 2002.

32.

Подробнее в книге: Steve Young. Great Failures of the Extremely Successful. – Los Angeles: Tallfellow Press, 2002. С. 47.

33.

Исследование проводилось совместно с Катрин Гуд и Анитой Раттан.

34.

См.: Charles C. Manz. The Power of Failure. – San Francisco: Berrett-Koehler, 2002. – P. 38.

35.

Подробнее см. в книге: Jack Welch, John A. Byrne. Jack: Straight from the Gut. – New York: Warner Books, 2001. (На русском языке книга вышла под названием «Джек. Самая суть». В издательстве МИФ выходили также и другие книги Уэлча: «Джек Уэлч. История менеджера» и «Ответы на 74 ключевых вопроса о современном бизнесе». Прим. пер.)

36.

John McEnroe, James Kaplan. You Cannot Be Serious. – New York: Berkley, 2002.

37.

John McEnroe, James Kaplan. You Cannot Be Serious. – New York: Berkley, 2002. С. 159.

38.

John McEnroe, James Kaplan. You Cannot Be Serious. – New York: Berkley, 2002. С. 160.

39.

John McEnroe, James Kaplan. You Cannot Be Serious. – New York: Berkley, 2002. С. 158.

40.

Цит. по: Janet Lowe. Michael Jordan Speaks: Lessons from the World's Greatest Champion. – New York: John Wiley, 1999. – P. 95.

41.

Tom Wolfe. The Right Stuff. – New York: Bantam, 1980. – P. 31. (На русском языке книга вышла под названием «Битва за космос». Прим. пер.) Эту же цитату можно найти и в книге: Morgan W. McCall. High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders. – Boston: Harvard Business School Press, 1998. – P. 5.

42.

Amy Waldman. Why Nobody Likes a Loser // The New York Times. – 21.08.1999.

43.

Clifton Brown. Out of a Bunker, and Out of a Funk, Els Takes the Open // The New York Times. – 22.07.2002.

44.

Amy Dickinson. Skinny Envelopes // Tim. – 03.04. 2000. Спасибо Нелли Сейбин, что привлекла мое внимание к этой статье.

45.

Steve Young. Great Failures of the Extremely Successful. – Los Angeles: Tallfellow Press, 2002. – PP. 7–11.

46.

Elaine Ganley. Top Chef's Death Shocks France, Sparks Condemnation of Powerful Food Critics // Associated Press. – 25.02.2003.

47.

Данное исследование проведено совместно с Лайзой Сорич Блэкуэлл и Кэли Тчешневски.

48.

Данное исследование проведено совместно с Дэвидом Нуссбаумом.

49.

Collins, Good to Great, 80.

50.

См.: McEnroe. Цит. соч.

51.

John Wooden, Steve Jamison. Wooden: A Lifetime of Observations and Reflections On and Off the Court. – Lincolnwood, IL: Contemporary Books, 1997. – P. 55.

52.

Bethany McLean, Peter Elkind. *The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron*. – New York: Penguin Group, 2003. – P. 414.

53.

Jack Welch. Цит. соч. С. 224.

54.

Описываемая далее работа проводилась совместно с Эллисон Бэр и Хайди Грант.

55.

Во время своего выступления на ежегодном собрании Американской ассоциации психологов в Чикаго в августе 2002 года, на котором М. Гладуэлл присутствовал в качестве гостя.

56.

Доклад Координационного комитета союза «Инициатива женщин» при Университете Дьюка (Report of the Steering Committee for the Women's Initiative at Duke University) от августа 2003 года.

57.

См.: Jack Smith. In the Weight Rooms of Paris, There Is a Chic New Fragrance: Sweat // New York Times. – 21.06.2004.

58.

Laura Hillenbrand. A Sudden Illness // New Yorker. – 07.07. 2003.

59.

Laura Hillenbrand. *Seabiscuit: An American Legend*. – New York: Random House, 2001.

60.

Nadja Salerno-Sonnenberg. *Nadja, On My Way*. – New York: Crown, 1989; См. также: Barbara L. Sand. *Teaching Genius: Dorothy DeLay and the Making of a Musician*. – Portland, OR: Amadeus Press, 2000.

61.

Nadja Salerno-Sonnenberg. Цит. соч. С. 49.

62.

Nadja Salerno-Sonnenberg. Цит. соч. С. 50.

63.

Nadja Salerno-Sonnenberg. Цит. соч. С. 50.

64.

Carole Hyatt, Linda Gottlieb. Цит. соч. С. 25–27.

65.

Carole Hyatt, Linda Gottlieb. Цит. соч. С. 27.

66.

Carole Hyatt, Linda Gottlieb. Цит. соч. С. 25.

67.

Billie Jean King, Kim Chapin. Billie Jean. – New York: Harper & Row, 1974.

68.

Carole Hyatt, Linda Gottlieb. Цит. соч. С. 224.

69.

На эту тему Мартин Селигман написал очень интересную книгу: Martin Seligman. What You Can Change... And What You Can't. – New York: Fawcett, 1993. (В издательстве МИФ вышло несколько книг М. Селигмана на русском языке: «В поисках счастья», «Путь к процветанию. Новое понимание счастья и благополучия» и «В поисках счастья. Как получать удовольствие от жизни каждый день». Прим. пер.)

70.

Joseph J. Martocchio. Effects of Conceptions of Ability on Anxiety, Self-Efficacy, and Learning in Training // Journal of Applied Psychology. – 1994. – № 79. – PP. 819–825.

71.

Richard Robins, Jennifer Pals. Implicit Self-Theories in the Academic Domain: Implications for Goal Orientation, Attributions, Affect, and Self-Esteem Change // Self and Identity. – 2002. – № 1. – PP. 313–336.

72.

Clifton Brown. An Education with Hard Courses // New York Times. – 13.03.2004.

73.

Clifton Brown. Wie Shows Power but Her Putter Let Her Down // New York Times. – 16.01.2004.

74.

Paul Israel. Edison: A Life of Invention. – New York: John Wiley & Sons, 1998.

75.

См.: Howard E. Gruber. Darwin on Man: A Psychological Study of Scientific Creativity; 2nd ed. – Chicago: University of Chicago Press, 1981; Charles Darwin. Autobiographies / Michael Neve, Sharon Messenger (eds.). – New York: Penguin Books, 1903/2002.

76.

Robert W. Weisberg. Creativity and Knowledge // Handbook of Creativity / Robert J. Sternberg (ed.) – New York: Cambridge University Press, 1999.

77.

Данное исследование проведено в сотрудничестве с Лайзой Сориц Блэкуэлл и Кэли Тчешневски. Хочу также выразить благодарность Нэнси Ким за сбор цитат из ответов учеников.

78.

Эту историю Джордж Данциг рассказал Синтии Кэпси, автору книги: Unstoppable. – Naperville, IL: Sourcebooks, 1998.

79.

John Holt. How Children Fail. – New York: Addison Wesley, 1964/1982. – P. 14.

80.

Данное исследование проводилось совместно с Хайди Грант.

81.

Ellen Winner. Gifted Children: Myths and Realities. – New York: Basic Books, 1996.

82.

Ellen Winner. Gifted Children: Myths and Realities. – New York: Basic Books, 1996. С. 21.

83.

Подробнее о нем можно почитать в книге: Jay Matthews. Escalante: The Best Teacher in America. – New York: Henry Holt, 1998.

84.

Подробнее в книге: Marva Collins, Civia Tamarkin. Marva Collins' Way: Returning to Excellence in Education. – Los Angeles: Jeremy Tarcher, 1982/1990.

85.

Marva Collins, Civia Tamarkin. Marva Collins' Way: Returning to Excellence in Education. – Los Angeles: Jeremy Tarcher, 1982/1990. С. 160.

86.

Marva Collins. "Ordinary" Children, Extraordinary Teachers. – Charlottesville, VA: Hampton Roads Publishing, 1992. – P. 4.

87.

Benjamin S. Bloom. Developing Talent in Young People. – New York: Ballantine Books, 1985.

88.

Benjamin S. Bloom. Developing Talent in Young People. – New York: Ballantine Books, 1985. С. 4.

89.

Falko Rheinberg. Leistungsbewertung und Lernmotivation [Оценка достижений и мотивация к учебе]. – Göttingen: Hogrefe, 1980. – PP. 87, 116. О результатах своего исследования Райнберг докладывал также и на конференции Американской ассоциации исследований в области образования, проходившей в Сиэтле в апреле 2001 г.

90.

Marva Collins, Civia Tamarkin. Цит. соч. С. 19.

91.

Betty Edwards. The New Drawing on the Right Side of the Brain. – New York: Tarcher/Putnam, 1979/1999. – PP. 18–20. (На русском языке книга, название которой можно перевести как

«Рисуя правым полушарием», вышла под названием «Откройте в себе художника». Помимо нее на русском языке недавно вышли и другие книги Б. Эдвардс: «Ты – художник», «Научитесь мыслить и рисовать как Леонардо да Винчи», «Цвет». Прим. пер.)

92.

Подробнее см.: Elizabeth Frank. Pollock. – New York: Abbeville Press, 1983; Evelyn Toynton. A Little Here, A Little There // The New York Times Book Review. – 31.01.1999.

93.

Twyla Tharp. The Creative Habit. – New York: Simon & Schuster, 2003. (Недавно книга вышла также и на русском языке под названием «Привычка к творчеству». Прим. пер.)

94.

Twyla Tharp. The Creative Habit. – New York: Simon & Schuster, 2003. С. 7. (Недавно книга вышла также и на русском языке под названием «Привычка к творчеству». Прим. пер.)

95.

Данное исследование проводилось совместно с Клаудией Мюллер и Мелиссой Каминс.

96.

Jesse Green. A Complicated Gift // New York Times Magazine. – 06.07.2003.

97.

Jesse Green. A Complicated Gift // New York Times Magazine. – 06.07.2003.

98.

Jesse Green. A Complicated Gift // New York Times Magazine. – 06.07.2003.