

Кэрол Дуэк

Гибкое сознание

Новый взгляд на психологию
развития взрослых и детей



Carol Dweck
Mindset

[Хороший перевод!]

Кэрол Дуэк

Гибкое СОЗНАНИЕ

Новый взгляд на психологию
развития взрослых и детей



Carol Dweck
Mindset

Хороший перевод!

Кэрол Дуэк

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

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.

В этой книге 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 были 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.

Моя 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 это¹, 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 веков² к числу таких физических оснований относили шишки на черепе (френология^[1]), размер и форму черепа (краниология^[2]), 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 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 Готлиб⁵, 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 «приданым». 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.

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 самоутвердиться 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 самоё 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-рояль^[3], и втайне переживая, что на самом-то деле у вас лишь одна пара десятков.

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 различаться 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 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 Пейдж^[4], 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 на то, 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.

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: «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 себе, 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 личном, и

на практическом уровне».

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 исследования⁸ 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 Гарднер^[6] 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.

Что впереди

Другая черта, отличающая необыкновенных людей, — их уникальный талант превращать жизненные неудачи в будущие успехи. С этим согласны все исследователи креативности. Как показал опрос¹⁰, в котором принимали участие 143 ученых, занимающихся исследованием творческих способностей людей, налицо полное согласие относительно самых главных слагаемых 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 вопросы¹¹ 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 также 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 себе, 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. Самым 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 научаются 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.

Мы¹³ 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, мы¹⁵ 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 слабоват 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 своей 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 мозгом¹⁶. 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? Мы¹⁷ 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 по телефону 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 некритичном 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

Желание править с пьедестала и выглядеть в глазах других непогрешимым очень часто называют «болезнью СЕО^[7]». Ли Якокка^[8] 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 данность¹⁸. 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 генеральных директоров. Многие великие лидеры всю жизнь боролись со своими недостатками. Оглядываясь на свою выдающуюся деятельность в качестве главы 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 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 Данлоп^[9], человек, обладающий, по его собственным словам²⁰, 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, известный²¹ 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 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 лошади²⁴. Шейные позвонки были сломаны, связь между спинным и головным мозгом разорвалась, и актер оказался полностью парализованным ниже шеи. Врачи вынесли вердикт: «Очень жаль. Смиритесь».

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 мозга^[10].

Благоденствие с установкой на данность

Понятно, что люди с установкой на рост процветают, когда саморазвиваются. А когда благоденствуют 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 наблюдала²⁵, 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».

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 мы²⁶ 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 ребятишкам 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 необходимо было 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.

Мы²⁸ 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 премию^[11] 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 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, мы³⁰ 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 вырастете?*»

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 несмываемую «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, способны 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 распространена³¹, что однажды Джозеф Кеннеди^[12] без колебаний заявил Мортону Дауни-младшему, что из того не выйдет ничего путного. Что же сделал для этого Дауни, ставший позже известным телеведущим и сценаристом? Так вот, он всего-то надел красные носки и коричневые ботинки и пришел в клуб Stork^[13].

«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 были откровенно слабыми. Они были перегружены деталями, люди были изображены как-то наспех, подилетантски. Хотя были 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 нужно было 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 исследования³³, 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 будут 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, был возмущен. 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. Единственная точка 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 придерживается 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 способы³⁴ оценки потенциала? В НАСА думают, что да. Когда они рассматривают заявления

кандидатов в астронавты, они отметают 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 они 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 особенности. 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 самоуважение^[14] поощряет такого типа мышление. Были даже придуманы специальные приспособления, помогающие людям удостовериться в своем превосходстве. 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 *лучше 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 признанию³⁶, 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 Макинрой³⁸.

«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 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 склонности 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 смышленность. 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 Мартины 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 Эlsa. Произошло это в тот момент, когда после полутора месяцев неудач, в течение которых, матч за матчем, победа выскальзывала из рук Эlsa, 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 Эls. 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 что есть мочи, 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 мире⁴⁶. 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»^[15], — 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 невыносимо, 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 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 исследовании⁴⁷ 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 предоставили⁴⁸ 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 хотели 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» 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 перекалывание вины или поиск оправданий. Вернемся к Джону Макинрою.

Он никогда и ни в чем не был виноват⁵⁰. 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 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 других⁵¹. 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» гений⁵². 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 повесить 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, выясняется, что у них в жизни все путем.

Не так давно мы⁵⁴ 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 нам удалось выяснить.

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 дебил». «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 несмываемое «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 черепахой^[16]. И ждали от нас следующего вывода: тот, кто хоть и медленно, но верно движется 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 бы хватило, 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 буксир^[17] — вот эти ребята нам нравились. Они были аутсайдерами, и мы были счастливы, 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 будешь очень сильно стараться и вытерпишь 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».



«Кельвин и Хоббс» © 1995 Watterson

Публикуется с разрешения Universal Press Syndicate

Однажды, проходя поздним вечером мимо здания факультета, где я преподавала, я заметила, что в некоторых 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 высказал⁵⁵ предположение, что мы как общество ценим легкие достижения — те, что дались нам без усилий, — 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 докладе⁵⁶, посвященном теме тревожности и депрессии среди девушек-студенток, стремящихся к «не требующему усилий совершенству». По мнению таких учащих, 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 конь^[18], 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 история⁵⁸ и самого автора романа

«Сухарь: легенда Америки»⁵⁹ Лоры Хилленбранд. В свои 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 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 способности 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-Зонненберг⁶⁰ состоялся, когда юной скрипачке было всего десять лет. Тогда она выступила с Филадельфийским оркестром. Тем не менее Надя приехала учиться 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 потрудился 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 также 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 Люс⁶⁴. 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 свою автобиографию я бы озаглавила „Автобиография провала“»⁶⁶.

По мнению Билли Джин Кинг^[20], все сводится к тому, что бы ты хотел сказать, оглядываясь назад⁶⁷. 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 лучше, 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.

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 добираются 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 самая 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 День 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»), и, дав всем ясно это понять, 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 Babe^[21], 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 бесчисленного 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 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 долгод! И только совершив переворот в установке, Фил выходит из заколдованного круга.

Вопрос: Установка — это неизблемая 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 подлавливали 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 неоплаченных 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 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 всех 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 самым 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 могут⁶⁹?

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 исследование⁷⁰ 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 поразному. 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 наблюдение⁷¹ 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 своих 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 себе, 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 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 Эдисона^[22]. 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, считает⁷⁴, 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 мальчуганов 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.

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 плоды⁷⁵.

Моцарт корпел над своими произведениями более десяти лет, прежде чем написать первое из тех, что сегодня вызывают в нас восхищение⁷⁶. 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 большой 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, мы⁷⁷ 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: «Препоод 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. Однажды⁷⁸ 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 победителей 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 знакомили их с установкой на рост. И тут Джимми — мальш, 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 Бизр 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 все топчется на месте, 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 кункен^[23].

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 нашем⁸⁰ исследовании, в котором принимали участие немного

испуганные, но полные надежд новички, готовящиеся 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?!»

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 вселили 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 реальность»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 непрерывно 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 мамы⁸², 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 чревовещания. По словам папы, в возрасте трех лет Майкл не только решал алгебраические задачи, но также открывал и доказывал алгебраические правила. Каждый день, когда отец возвращался с работы домой, 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 согласишься 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 дантистом^[24].)

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 Эскаланте⁸³, прославившийся 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 муниципальные 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 Коллинз^[26] набрала учеников из трущоб Чикаго, которые завалили учебу в муниципальной школе, и стала относиться к ним как к гениям⁸⁴. 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 знаках^[27]. 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

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 изучил⁸⁷ 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 забывайте, 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 Райнберг⁸⁹ 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 я была приглашена 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 BBC 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, которыми был украшен 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. Вся 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? Авторов 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 величают⁹²

Поллока одним из величайших американских художников XX века, совершившим 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 мы⁹⁵ 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 театра⁹⁶. 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 приврал, — 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.

А как насчет радости от решения трудных задач? После первоначального успеха трудные задачи нравились всем, но, столкнувшись с проблемами посложнее, подростки, которых хвалили за талант, сказали, что задачи перестали приносить им удовольствие. Какое тут может быть удовольствие, если твои притязания на славу, твой талант оказались под угрозой.

Вот как об этом говорит Адам Гуттел: «Мне бы хотелось, чтобы я имел возможность просто развлекаться и расслабляться, а не постоянно чувствовать ответственность за свой выдающийся потенциал». С ним происходило то же самое, что и с ребятами из нашего исследования: бремя таланта убивало в нем радость.

А ученики, которых хвалили за усилия, продолжали любить сложные задачки, и многие из них говорили, что чем труднее задания, тем они забавнее.

Мы пригляделись к результатам. После опыта с особо трудными задачами результаты учеников, которых хвалили за способности, резко упали и оставались низкими даже тогда, когда мы давали им больше тех первых, относительно легких задач. Потеряв веру в свои способности, они справлялись с работой хуже, чем вначале. А ребята, которых хвалили за старания, демонстрировали все более и более высокие результаты. Они использовали трудные задачи, чтобы усовершенствовать свои умения, а потому, когда им снова дали легкие задачи, они расщелкали их как орешки.

Можно сказать, что похвала способностям понизила коэффициент интеллекта учеников. А похвала за усилия повысила его.

Гуттел потерял цветущий вид. Его мучил тик, его пальцы были искусаны до крови. «Стоит провести с ним всего минуту —

и ощущение ужаса, которое он испытывает, становится явственно ощутимым»⁹⁹, — писал один из интервьюеров. Гуттелу пришлось бороться и с серьезными рецидивами наркотической зависимости. Вместо сил его «дар» вселял в него только страх и сомнения. Вместо реализации таланта этот блестящий композитор потратил большую часть жизни на попытки убежать от него.

Лишь одно вселяет надежду — его личное признание в том, что ему нужно идти по жизни своим путем, а не дорогой, которую диктуют ему другие люди и их взгляды на его талант. Однажды ему приснился дед. «Я провожал его до лифта. И спросил, стою ли я чего-нибудь. Он ответил: „У тебя есть твой голос“»¹⁰⁰.

Ну и проявился ли наконец этот голос? В 2005 году Гуттел получил «Тони» за участие в романтическом мюзикле «Свет на площади»^[28]. Но как он это воспринял? Как награду за талант или как награду за усилия? Надеюсь на второе.

В ходе исследования мы сделали еще одно открытие, которое одновременно и поразило нас, и расстроило. Каждому ученику мы говорили: «Знаешь, мы собираемся пойти и в другие школы и уверены, что ребятам в этих школах будет интересно побольше узнать о том, с какими трудностями вы тут столкнулись». И выдавали каждому листок бумаги, на котором ученик мог изложить свои мысли, а также попросили указать оценки, полученные на различных тестах.

Верите или нет, но *40 процентов* учеников, которых хвалили за способности, *соврали* о своих оценках, причем все — в сторону повышения. Для установки на данность несовершенство — это нечто постыдное, особенно если ты талантлив, а потому они пытались скрыть его.

Особенно тревожным было то, что мы, по сути, превратили обычных детей в лжецов, просто сказав им, что они талантливы.

Получилось так, что сразу после написания предыдущего текста я познакомилась с молодым человеком, который готовит абитуриентов к вступительным экзаменам в вуз. Он пришел проконсультироваться со мной по поводу одной из своих учениц. Та постоянно врала ему о своих результатах тренировочных тестов. От него требовалось проходить с девушкой материал, которым она не владеет, но она не признается, где именно у нее пробелы! При этом она еще и платила ему.

Если хвалить детей за ум, это в конечном счете приведет к тому, что они начнут чувствовать себя глупыми и действовать глупо, но претендовать на наличие ума. Не думаю, что мы стремимся именно к этому, раздавая позитивные ярлыки «одаренным», «талантливым» и «гениальным». Мы не хотим отбить у них охоту к испытаниям и лишить перспективы на успех. Но по факту делаем именно это.

Ниже приводится письмо, которое я получила от одного из своих читателей:

Дорогая проф. Дуэк,

С болью прочел вашу публикацию... так как узнал в ней себя.

В детстве я был членом Общества одаренных детей и меня постоянно хвалили за умственные способности. И теперь, прожив почти целую жизнь (мне 49 лет), не соответствующую моему потенциалу, я только начинаю учиться концентрироваться на задачах. А также смотреть на неудачу не как на признак глупости, а как на свидетельство нехватки опыта и знаний. Ваша статья помогла мне увидеть себя в новом свете.

Сэт Эйбрамс

В этом и заключается опасность позитивных ярлыков. Альтернативы существуют, и я еще вернусь к ним в главе, посвященной родителям, учителям и тренерам.

Негативные ярлыки и как они работают

Когда-то я была докой в математике. В средней школе я входила в школьную олимпийскую команду по математике: у меня было 99 баллов из 100 возможных и на тестах по алгебре, и на тестах по геометрии, и на тестах по тригонометрии. Тест на зрительно-пространственные способности, разработанный для военно-воздушных сил, я также успешно сдала наравне с мальчиками, из-за чего потом долгие годы получала рекламные брошюры с предложениями пойти служить в ВВС.

А затем в класс пришла миссис Хеллман, которая не верила, что девушки способны соображать в математике. Мои оценки поползли вниз, и я в самом деле как-то перестала понимать эту науку.

В принципе я была согласна с миссис Хеллман, но считала, что ко *мне* это не относится. Что это *другие девушки* не справляются с математикой. Но миссис Хеллман считала, что я не исключение, и я поддалась.

Все знают, что негативные ярлыки — дело плохое, так что вы, наверное, ждете, что этот параграф будет коротким. Но он коротким не получится, потому что психологов интересует также, *каким образом* негативные ярлыки подрывают способности людей к достижению успеха.

Никто не знает о негативных ярлыках столько, сколько члены групп, в которых сложились определенные отрицательные стереотипы. Например, афроамериканцы знают, что они, согласно распространенному мнению, обладают более низким интеллектуальным потенциалом. А женщин считают менее способными к изучению математики и точных наук. Но я не уверена, что даже они отдают себе отчет, насколько устойчивы эти стереотипы.

Исследование, проведенное Клодом Стилем и Джошуа

Аронсоном¹⁰¹, доказывает, что, даже ставя галочку в анкете против своего пола и расы, вы можете оживить стереотипы в своем мозгу и понизить ваши результаты теста. Допустим, вам предстоит тест по предмету, в котором, как считается, в силу пола или расы вы не сильны. Если перед самым его проведением вам каким-либо образом напомнить о вашей гендерной или расовой принадлежности, то это почти обязательно приведет к понижению ваших результатов теста, причем существенному. Многие другие исследования также показывают, что чернокожие ничем не уступают белым, а женщины — мужчинам. Но лишь до тех пор, пока стереотипы дремлют. Стоит только поместить в аудиторию, где проходит тест по математике, больше мужчин, чем женщин, и показатели последних тут же падают.

А происходит это вот почему. Оживление стереотипа вызывает в головах различные отвлекающие от дела мысли и тайные опасения, что стереотип таки будет подтвержден. Часто люди не осознают этого, но у них просто не остается достаточно умственных сил, чтобы выполнить тест на обычном для себя уровне.

Чаще всего подобное случается с личностями с установкой на данность. Когда люди мыслят категориями неизменных качеств, стереотипы овладевают ими. Негативные шаблоны как бы говорят: «Ты и твоя группа были и всегда будете хуже», но только люди с установкой на данность откликаются на подобные внушения.

У личностей с установкой на данность и позитивные, и негативные ярлыки способны вызвать путаницу в голове. Когда вам присваивают позитивный ярлык, вы начинаете бояться потерять его, а когда на вас навешивают негативный ярлык, вы начинаете бояться, что заслуживаете его.

Установка на рост лишает стереотипы их «жала» и придает силы противостоять им. Такие люди не верят в «неполноценность по определению». И если они действительно

оказались *позади* других — ну что ж, они будут работать усерднее и попробуют догнать своих товарищей.

Установка на рост позволяет людям добиваться того, к чему они стремятся, даже оказавшись во враждебной среде. Мы¹⁰² попросили обучающихся в университете афроамериканцев написать эссе для конкурса. Когда они закончили работу, мы сообщили им, что их работы будет оценивать Эдвард Колдвелл III, известный профессор из «Лиги плюща»^[29]. То есть представитель белого истеблишмента.

Комментарии Колдвелла были довольно критичными, но и весьма полезными. Студенты отреагировали на них совершенно по-разному. Те из них, у кого была установка на данность, усмотрели в оценке профессора угрозу, оскорбление или выпад. Они отвергли и самого Колдвелла, и его мнение. Вот что они нам говорили:

«Он придирается, он не судит справедливо. Очевидно, у него есть какие-то предубеждения. Он меня просто невзлюбил».

По словам другого студента: «Он [Колдвелл] — напыщенный козел... Видно, что он так и ищет, к чему бы прицепиться в моей работе».

Третий с возмущением отверг мнение профессора: «Он не понимает мой лаконичный стиль. Текст показался ему туманным, потому что он читал его в спешке. Ему не нравится креативность».

Никто из этих студентов не извлечет из отзыва Эдварда Колдвелла никакой пользы.

Возможно, студенты с установкой на рост также смотрели на профессора как на мастодонта, но он был мастодонтом, который мог их чему-то научить.

«До оценки он казался мне надменным и чересчур требовательным. [А после того, как вы прочли его отзыв?] Первое слово, которое мне приходит на ум, — это „справедливый“. Я

воспринимаю это как новый вызов».

«Он производил впечатление человека заносчивого, сурового и высокомерного. [А что ты испытываешь после прочтения его отзыва?] Комментарий кажется мне честным и конкретным. В этом смысле он может послужить для меня стимулом... написать эссе лучше».

«Он казался таким надменным. [А как насчет его отзыва?] Исключительно критичный. Однако его комментарии очень дельные, и для меня они были полезными. Я чувствую, что у него можно многому научиться».

Установка на рост позволила темнокожим студентам использовать Эдварда Колдвелла III в своих собственных целях. Они пришли в колледж, чтобы получить образование, и будь он напыщенным козлом или нет, они собирались взять то, за чем пришли.

Где мое место?

Помимо того что стереотипы лишают людей возможности проявить свои способности, они наносят им и другой ущерб: заставляют считать, что те находятся не на своем месте. Многие представители меньшинств уходят из колледжей, многие женщины отказываются изучать математику и точные науки просто потому, что им кажется, будто им здесь не место.

Чтобы выяснить, как это происходит, мы¹⁰³ наблюдали за поведением девушек во время занятий по математике. Обычно именно тогда студенты принимают решение, подходит им математика и прочие специальности, с ней связанные, или нет. В течение семестра мы просили девушек поделиться с нами своими переживаниями по поводу математики и ощущениями о своем месте в ней. Например, что они чувствуют, размышляя о математике? Ощущают ли себя полноправными членами математического сообщества или аутсайдерами? Чувствуют ли себя комфортно или испытывают беспокойство? Уверены в своих

математических способностях или нет?

Женщины с установкой на рост, считавшие, что математические способности можно развивать, были вполне уверены в том, что находятся на своем месте. И им удавалось сохранять это ощущение даже тогда, когда они вспоминали о наличии устойчивых негативных стереотипов относительно неуспешности женщин в точных науках. Одна из студенток описала это следующим образом: «На занятиях по математике девушкам говорили, что они ошибаются, хотя это было не так (на самом деле они решили задачу другим способом). Это выглядело просто абсурдно, и преподавателя не красит то, что он в упор не хочет слышать доводы студентов. Хорошо, что мы работали по группам и могли поддерживать друг друга... Мы обсуждали свои интересные идеи между собой».

Стереотипы беспокоили их (как и должно быть), но не мешали им чувствовать себя спокойно и уверенно относительно своего места в среде математиков. Они могли дать отпор.

А вот женщины с установкой на данность за время семестра свою уверенность основательно подрастеряли. И чем сильнее они ощущали наличие стереотипов в мышлении окружающих, тем больше их позитивный настрой к математике ослабевал. Одна из студенток объяснила это следующим образом: «Профессор относился ко мне неуважительно. Каждый раз, когда я давала верный ответ, у него был один комментарий: „Это неплохое предположение“».

Стереотип о скромных способностях был в состоянии подкосить этих девушек, поставить на них клеймо и лишить спокойствия и уверенности. Я никоим образом не хочу сказать, что они сами в этом виноваты. Предрассудки — это общественная проблема с глубокими корнями, и я не хочу взваливать за нее вину на ее же жертв. Я всего лишь хочу сказать, что установка на рост помогает людям видеть в предрассудках *просто чье-то мнение* — и противостоять им, сохраняя

уверенность в себе и полностью реализую свой потенциал.

Доверять ли мнению других людей?

Многие девушки и женщины очень чувствительны не только к стереотипам, но и вообще к мнению других людей о них¹⁰⁴. Они чересчур доверяют ему.

Однажды, будучи на Гавайях, я зашла в аптеку и, выбрав нужные товары, встала в очередь в кассу. Передо мной стояли еще две женщины. Поскольку я неисправимый оптимизатор времени, в какой-то момент я решила подготовить нужную сумму заранее, чтобы не ждать сдачи, когда придет мой черед. Я поставила мои покупки на прилавок и начала перебирать бумажки и квитанции, которыми был напичкан мой кошелек. И тут эти две дамы набросились на меня. Я постаралась объяснить им, что никоим образом не пыталась опередить их, а просто готовилась к тому моменту, когда подойдет моя очередь, и решила, что вопрос исчерпан. Однако они дождались, когда я выйду из магазина, и снова набросились на меня, крича, как я, мол, дурно воспитана.

Мой супруг, видевший все от начала до конца, решил, что женщины просто сумасшедшие. Но на меня их крики подействовали, и это встревожило меня: я никак не могла отделаться от мыслей о том, какой вердикт они мне вынесли.

Подобная уязвимость характерна для многих даже самых способных и успешных женщин. Почему так происходит? В детстве такие девочки часто производят впечатление абсолютного совершенства и получают удовольствие от того, что все им об этом говорят. Они такие воспитанные, такие прелестные, такие заботливые, такие не по годам умные... И они привыкают доверять оценке других людей: «Вот здорово! Все так мило со мной. И уж если они меня критикуют, то, должно быть, у них есть на то основания». Даже девушки из лучших университетов страны считают, что мнение окружающих — это

хороший способ узнать больше о своих способностях.

Мальчиков же постоянно ругают и наказывают¹⁰⁵. Проводя исследования в средних школах, мы видели, что мальчиков за их поведение критикуют в *восемь* раз чаще, чем девочек. А еще мальчики постоянно обзывают друг друга растяпами и дебилами. Для них оценки других людей все больше теряют свою силу.

Однажды во время ужина, когда я уронила кусочек еды на блузку, мой приятель сказал: «Это потому, что ты растяпа». Я была шокирована. И поняла, что мне никто никогда в жизни не говорил ничего подобного. А мужчины разговаривают друг с другом в подобном тоне постоянно. Возможно, это не очень вежливо — говорить так даже в шутку, но они к этому быстро привыкают и не обращают особого внимания.

Женщины, даже когда они оказываются на вершине успеха, не перестают остро реагировать на отношение к ним других людей. Фрэнсис Конли — одна из самых знаменитых нейрохирургов в мире. Она первая женщина-нейрохирург, приглашенная преподавать в американском медицинском колледже. Несмотря на все это, небрежные комментарии ее коллег-мужчин, даже ассистентов, пробудили в ней глубокую неуверенность в себе¹⁰⁶. Однажды во время операции один из присутствующих мужчин снисходительно назвал ее «милочкой». Вместо того чтобы ответить на его любезность любезностью, она задумалась: «Обладает ли милочка, особенно *эта* милочка, достаточным опытом и талантом, чтобы провести данную операцию?»¹⁰⁷

Установка на данность, плюс стереотипы, плюс женское доверие к оценкам других людей — думаю, вы начинаете понимать, почему в математике и точных науках существует такой гендерный разрыв.

Этот разрыв становится мучительно очевидным в мире высоких технологий. Джули Линч¹⁰⁸, многообещающий компьютерный гений, начала писать программы, когда еще

только поступила в среднюю школу. Ее отец и двое братьев профессионально были связаны с техникой, и она тоже ею увлекалась. А затем преподаватель информатики раскритиковал программу, которую она написала. Программа работала вполне исправно, но учителю не понравилась клавишная комбинация быстрого вызова, которую она использовала. И Джули вовсе потеряла интерес к программированию. В колледже она стала изучать связи с общественностью.

Математике и точным наукам необходимо стать более гостеприимным местом для женщин. Им нужно мобилизовать в себе установку на рост на все 100 процентов, чтобы занять принадлежащее им по праву место в этих областях.

Когда дела идут хорошо

Но давайте посмотрим на ситуацию, когда все идет хорошо.

Семья Полгар дала миру трех самых успешных шахматисток в мире. Как им это удалось? Рассказывает Сьюзен, одна из сестер: «Мой отец убежден, что врожденный талант — ничто и что успех на 99 процентов состоит из тяжелого труда. И я с ним согласна»¹⁰⁹. Самая младшая из дочек, Юдит, считается сегодня лучшей шахматисткой всех времен и народов. Но она не была самой талантливой из сестер. По словам Сьюзен, Юдит медленно раскачивается, но она очень трудолюбивая.

У одного из моих коллег две дочери, которые в математике разбираются просто изумительно. Одна из них учится в магистратуре в одном из лучших вузов страны. Другая стала первой девушкой в США, победившей на элитном тесте по математике, затем выиграла национальную олимпиаду по математике и теперь изучает нейробиологию в одном из топ-университетов. В чем их секрет? Может, что-то передалось им с генами? Мне кажется, что передалось скорее с установкой. Я не видела другой семьи, в которой установка на рост была бы столь сильно выражена.

Их отец проявляет ее буквально во *всем*. Я никогда не забуду разговор, который состоялся у нас несколько лет назад. Тогда я не была замужем, и отец сестер спросил меня, каковы мои планы насчет поиска пары. Как он был ошеломлен, узнав, что никаких *планов* у меня нет и все пущено на самотек. «Ты же не ожидаешь, что твоя работа в университете выполнится сама собой, — сказал он. — Почему ты думаешь, что здесь все по-другому?» Для него было непостижимо, как человек может иметь цель и при этом не предпринимать никаких действий для ее достижения.

Короче говоря, установка на рост позволяет людям — даже тем, на кого навешивают негативные ярлыки, — использовать и развивать свой мозг в полном объеме. Их головы не забиты ограничивающими мыслями, неуверенностью в себе и убежденностью, что другие люди могут указывать им, где их место.

Развивайте свою установку

- Подумайте о том, кого считаете своим героем. Какой он? Кажется ли вам, что он обладает исключительными способностями и легко добивается всего? А теперь выясните, как обстоят дела в реальности. Узнайте, каких невероятных усилий стоили ему его достижения. И начните восхищаться им еще больше.

- Припомните случаи, когда другие люди обошли вас в чем-то, а вы решили, что они умнее или талантливее вас. А теперь подумайте о том, что они, возможно, просто применили более эффективную тактику, старательнее готовились, усерднее практиковались и упорным трудом преодолевали трудности. Вы и сами так сможете, если захотите.

- Чувствуете ли вы порой, что ведете себя глупо, как будто потеряли связь со своим интеллектом? В следующий раз, когда вы впадете в подобное состояние, просто примените установку на

рост: подумайте о том, что вам предстоит обрести новые знания и совершенствоваться, а не о том, что вас будут оценивать, — и подключите интеллект снова.

- Вы часто навешиваете ярлыки на своих детей? «Вот этот у нас художник, а этот — ученый». В следующий раз, когда вы соберетесь сказать что-то в этом духе, вспомните, что вы им отнюдь не помогаете — даже если говорите это в качестве похвалы. Вспомните о нашем исследовании: похвала в адрес способностей детей понизила их IQ-показатели. Найдите другой способ выразить свое одобрение — тот, который согласуется с установкой на рост.

- Более половины членов нашего общества принадлежат к той или иной группе людей, в отношении которой существуют негативные стереотипы (например, женщины). Из-за них представители группы априори считаются к чему-то непригодными. Подарите им установку на рост. Создайте в своей жизни среду, которая будет приучать к установке на рост и детей, и взрослых, особенно тех, кто подвержен негативным стереотипам. И тогда, даже столкнувшись с негативными ярлыками, они будут продолжать отстаивать свое право на развитие.

Глава 4. Спорт: установка чемпионов

Что до спорта, здесь все верят в талант. Даже (или особенно) эксперты. На самом деле именно из спорта к нам пришло представление о самородках — о людях, которые выглядят как спортсмены, двигаются как спортсмены и являются спортсменами без всякой подготовки. Вера в существование прирожденных талантов настолько велика, что многие агенты и тренеры только самородков и ищут, а команды соревнуются друг с другом в величине и без того заоблачных гонораров, предлагаемых потенциальным игрокам.

Билли Бин был самородком^[30]. Все были убеждены, что он следующий Бейб Рут. Установка чемпиона.

Как пишет Майкл Льюис в своей книге Moneyball¹¹⁰, к тому моменту, когда Бин перешел в восьмой класс, он уже стал лучшим снайпером баскетбольной команды, лучшим квотербеком футбольной команды и лучшим хиттером^[31] бейсбольной команды со средним показателем заработанных очков 500^[32] — и это в одной из самых крутых лиг страны. Талант у него действительно был.

Но как только что-нибудь не задавалось, даже по мелочи, Бин начинал искать, что бы такое разбить. «Не то чтобы ему не нравилось проигрывать — складывалось ощущение, что он просто не знает, как это»¹¹¹.

Он переходил из одной лиги в другую, более высокую, а ситуация усугублялась. Каждый выход Бина с битой на позицию превращался для него в кошмар, в очередную возможность оказаться униженным. Каждый пропущенный им мяч буквально подкашивал его. Как выразился один агент, «Билли был убежден, что он ни за что и никогда не должен допускать аута»¹¹². Звучит знакомо, не правда ли?

Делал ли Бин какие-то попытки конструктивно решить эту проблему? Нет, конечно. Его история — история установки на данность. Прирожденным талантам не приходится прилагать усилия. Усилия — для других, менее одаренных. Прирожденные таланты не обращаются за помощью. Это признак слабости. Короче говоря, самородки не анализируют свои недостатки и не занимаются их преодолением. Сама мысль о наличии недостатков повергает их в ужас.

Будучи полным рабом установки на данность, Бин оказался в ловушке. В ловушке своего огромного таланта. Бин-игрок так никогда и не смог изжить в себе установку на данность, а вот Бин — невероятно успешный топ-менеджер клуба высшей лиги — смог. Как это получилось?

Дело в том, что рядом с Бином и в низших лигах, и в высшей находился еще один игрок, Ленни Дикстра. Он не мог похвастать ни физическими данными Бина, ни его «прирожденными способностями», но Бин относился к нему с благоговейным трепетом. Как сам Бин позже описывал ситуацию, «он не имел представления о том, что такое провал. Я же был его полной противоположностью. Постепенно я начал понимать, что такое настоящий бейсболист, и осознавать, что я не такой. Настоящим бейсболистом был Ленни»¹¹³.

И чем больше Бин смотрел, слушал и размышлял, тем явственнее осознавал, что установка важнее таланта. Вскоре после этого как член группы, предложившей совершенно иной, радикально новый подход к подбору игроков и управлению командой, он начал доказывать, что счет в игре — и вообще бейсбол как таковой — зависит прежде всего от процесса подготовки и игры, а не от таланта.

Вооруженный этим прозрением, в 2002 году Бин в качестве генерального менеджера клуба Oakland Athletics одержал со своей командой за сезон 103 победы, выиграв чемпионский титул дивизиона и почти побив рекорд Американской бейсбольной

лиги по числу последовательных побед. При этом по размеру платежной ведомости команда находилась на предпоследнем месте среди всех бейсбольных команд! Клуб не покупал талантов, он вкладывался в установку.

Идея о самородках Сейчас видно, а сейчас — нет

Физическая одаренность отличается от интеллектуальной — она зрима. Рост, телосложение, быстрота реакции — все это видно. Тренировки также видны, и результат они дают видимый. Можно подумать, что этого достаточно, чтобы развеять миф о самородках. Вы наверняка знаете игрока Национальной баскетбольной ассоциации (НБА) Магси Богза и видели его баскетбол — при его-то росте в 160 сантиметров. Видели и Дага Флати, низенького квотербека, который выступал за New England Patriots и San Diego Chargers. Возможно, вы видели также и Пита Грэя, однорукого бейсболиста, который пробился в высшую лигу. Или Бена Хогана, одного из величайших игроков в гольф на все времена, начисто лишённого изящества движений. Или Гленна Каннингэма, выдающегося бегуна, которому удалось превозмочь страшный ожог и раны на ногах. Или потрясающего баскетболиста Ларри Бёрда, которому явно не доставало скорости. Вы *видите*, что те, кому не повезло с ростом, ловкостью, или даже те, у кого есть увечья, вполне могут добиваться успеха, а те, кому, казалось бы, сам бог велел, — нет. Разве людям этого недостаточно?!

Эксперты в области бокса в поисках самородков всецело полагаются на физические данные, которые они называют «показаниями рулетки». В их число входят размер кулака бойца, длина руки, объем груди и вес. Все показатели Мохаммеда Али говорили против него¹¹⁴. Он не был самородком. У него была невероятная скорость, но он не обладал физическими данными великого боксера и нужной силой, а его движения нельзя назвать классикой жанра. На самом деле он боксировал *неправильно*. Он не блокировал удары противника руками и локтями. И сами удары наносил как любитель. Челюсть оставлял незащищенной.

Чтобы избежать удара противника, он подавал корпус назад, что, по словам Хосе Торреса, было похоже на то, «как если бы человек, находящийся на железнодорожных путях, попытался избежать мчащегося на него поезда, не отскочив в сторону, а побежав назад»¹¹⁵.

А вот Сонни Листон, соперник Мохаммеда Али, был настоящим самородком. У него было все — и нужные размеры, и сила, и опыт. О его мощи слагали легенды. Нельзя было даже представить себе, что Али может победить Сонни Листона. Их встреча на ринге казалась таким курьезом, что зал во время матча оказался заполнен лишь наполовину.

Но помимо быстроты движений Али отличался также быстротой ума. Мозгами, а не мускулами. Он оценил своего соперника и нацелился на его слабое место. Али не только исследовал бойцовский стиль Листона, но и внимательно изучил его поведение на ринге. «Я прочитал все интервью, которые смог найти. Я поговорил с людьми, которые общались с ним. Каждый день перед сном я складывал вместе все прочитанное и услышанное, пытаюсь получить представление о том, как работает его мозг»¹¹⁶. А затем Али обратил все это против Листона.

Почему создавалось впечатление, что перед каждым боем Али просто «слетал с катушек»? Потому, вспоминает Торрес, что Али знал: его соперник не ожидает нокаутирующего удара. Али говорил: «Листон должен поверить, что я сумасшедший. Что от меня можно ожидать всего что угодно. Он ничего не мог уяснить про меня, кроме того, что я придурок, а мне хотелось, чтобы именно так он обо мне и думал!»¹¹⁷

Порхать как бабочка,

Жалить как пчела.

Твои руки не могут ударить то,

Чего не видят твои глаза¹¹⁸.

Победа Али над Листоном вошла в историю бокса. Известный спортивный менеджер говорит об Али так:

«Али был ходячим парадоксом. Его поведение, движения на ринге были абсолютно неправильными. Но при этом его мозг всегда был в отличной форме. Он показал нам всем, что все победы идут отсюда, — говорящий постукивает себя указательным пальцем по лбу, и широкая улыбка освещает его лицо. — А не отсюда, — заключает он, поднимая в воздух кулаки»¹¹⁹.

Но это не изменило представление людей о физической одаренности. Нет. Просто сегодня, когда мы думаем о Мохаммеде Али, мы видим фигуру великого боксера. Очень мило, конечно, что у него был острый ум и что он писал забавные стихи, но мы продолжаем считать, что его величие родилось из его физиологии. И не понимаем, как же эксперты не смогли разглядеть это с самого начала.

Майкл Джордан

Майкл Джордан также не был самородком. Он был, возможно, самым трудолюбивым спортсменом во всей истории спорта¹²⁰.

Хорошо известен тот факт, что в юности Майкл Джордан был исключен из сборной школы, и мы смеемся над школьным тренером, который вычеркнул его из списка. Затем Майкла не приняли в команду колледжа, за которую он хотел выступать (команду Университета штата Северная Каролина). Ну разве *они* не сглупили? Майкл также не был отобран первыми двумя командами НБА, куда он являлся на просмотр. Какую ошибку они допустили! Ведь сегодня мы знаем, что Майкл Джордан — величайший баскетболист всех времен и народов, и считаем, что это должно было быть заметно с самого начала. Стоит нам взглянуть на него, и мы сразу видим: это же *Майкл Джордан!* В

то время, однако, он был просто Майклом Джорданом.

Когда Джордана исключили из сборной команды школы, он почувствовал себя опустошенным. Его мать вспоминала, что сказала ему тогда: «Иди и тренируйся»¹²¹. Спросите, послушался ли он ее? Еще как. Он уходил из дома в шесть утра, чтобы успеть перед школой еще и потренироваться. В Университете Северной Каролины он постоянно работал над своими слабостями — игрой в защите, техникой владения мячом и попадания в кольцо. Тренер был поражен его готовностью работать в поте лица, так усердно, как никто другой. После того как команда проиграла последнюю игру сезона, Джордан начал отрабатывать броски в кольцо часами. Он готовился к играм следующего года. Даже оказавшись на вершине успеха и славы — после того как все признали в нем гениального спортсмена, — он продолжал тренироваться с упорством, о котором ходили легенды. Бывший помощник тренера Chicago Bulls называл Джордана «гением, который постоянно хотел совершенствовать свою гениальность»¹²².

Сам Джордан считает, что успех зависит от настроения. «Психическая устойчивость и решимость намного важнее, чем физические преимущества, которые у тебя могут быть. Я всегда это повторял и в это верил»¹²³.

Тот самый Бейб

А как насчет Бейба Рута? Так вот, он однозначно не был образцом физического совершенства. Этот парень был известен своим аппетитом и огромным животом, выпирающим под спортивной формой New York Yankees. Ну, так это тем более доказывает, что у него был врожденный талант, разве не так? Он наверняка мог целую ночь кутить, а на следующий день спокойненько выйти на поле и наколотить хоумранов^[33].

Нет, Бейб также не был самородком¹²⁴. В начале своей

профессиональной карьеры Бейб Рут не был таким уж хорошим хиттером. Хотя сил у него было много. Силы ему давала тотальная самоотдача — в каждый удар он вкладывал всего себя. Он поражал цель так, что просто дух захватывало. Но его игра была крайне нестабильной.

Правда и то, что он мог загрузить в себя удивительное количество спиртного и неслыханный объем еды. После обильной трапезы он мог еще и съесть на десерт пару пирогов. Но он мог и взять себя в руки, когда это было необходимо. Бывало, он проводил в тренажерном зале все межсезонье, чтобы прийти в форму. После сезона 1925 года, когда, казалось, Бейб весь «вышел», он поставил цель вернуть себе форму и действительно смог это сделать. С 1926 по 1931 год его средний показатель за сезон составлял 354 примерно с 50 хоумранами и 155 очками, заработанными в качестве бэттера^[34]. По словам его биографа Роберта Кримера, «Рут продемонстрировал потрясающий образец устойчивой игры по хитам, какой мир бейсбола раньше никогда не видел... Так из пепла 1925 года Бейб Рут даже не восстал, а взлетел, как ракета»¹²⁵. Через дисциплину.

Бейб Рут любил тренироваться. На самом деле, когда он пришел в Boston Red Sox, ветераны даже взъелись на него, так как он хотел проводить тренировки и отрабатывать удары каждый день. Он был не просто новичком — он был молодым *питчером*^[35]. Кем он себя возомнил, что хочет отрабатывать удары?! Однажды, уже годы спустя, на Бейба Рута наложили наказание и отстранили от игр. Запретить играть — одно дело, но они не разрешали ему и тренироваться, а это уже *настоящему* задело его.

Тай Кобб утверждал, что именно игра питчером помогла Руту поставить удар. Но как это вообще возможно? «Она давала ему возможность экспериментировать на поле, — говорит Кобб. — Никого особо не заботит, если питчер попал в аут или подал не

так. Поэтому Рут мог спокойно отрабатывать мах. Если он промахивался, то это не имело большого значения... Со временем он стал все лучше и лучше контролировать мах и научился ловить мяч. К тому времени, когда он стал аутфилдером^[36], он был уже готов к этой роли»¹²⁶.

Тем не менее мы крепко держимся за то, что Стивен Джей Гулд называет «общераспространенным представлением, будто профессиональные бейсболисты — это такие здоровенные красавцы, которые легко и непринужденно демонстрируют таланты, данные им от природы»¹²⁷.

Самые быстрые женщины в мире

А что вы скажете о Вильме Рудольф¹²⁸, которая после трех золотых медалей, завоеванных на Олимпиаде в Риме в 1960 году за спринт и эстафету, была названа самой быстрой женщиной в мире? В подростковом возрасте она была далека от того, чтобы считаться чудом физической одаренности. Она родилась недоношенной, двадцатой по счету из двадцати двух детей семьи и в детстве постоянно болела. Когда ей было четыре годика, она чуть не умерла после долгой борьбы с двусторонней пневмонией, скарлатиной и полиомиелитом (!), борьбы, из которой вышла с почти парализованной левой ногой. Врачи не были уверены, что она сможет когда-либо снова двигать этой ногой. На протяжении восьми лет Вильма проходила сеансы физиотерапии, пока в возрасте двенадцати лет не избавилась, наконец, от скобы на ноге и не начала ходить нормально.

Если и это не доказательство того, что физические способности можно развивать, то что можно считать таким доказательством? Вильма незамедлительно отправилась применять этот опыт в баскетболе и легкой атлетике, хотя в ходе первого своего официального соревнования по легкой атлетике она проиграла все забеги, в которых участвовала. После

завершения своей невероятной карьеры она заявила: «Я просто хочу, чтобы меня запомнили как самую трудолюбивую спортсменку»¹²⁹.

А как насчет Джекки Джойнер-Керси¹³⁰, которую считают величайшей легкоатлеткой всех времен? В период с 1985 по 1996 год она выигрывала все соревнования по семиборью, в которых принимала участие. А ведь это крайне изнурительные двухдневные состязания, состоящие из семи этапов — бега на 100 метров с барьерами, прыжка в высоту, метания копья, 200-метрового спринта, прыжка в длину, толкания ядра и бега на 800 метров. Неудивительно, что победителя объявляют лучшим легкоатлетом мира. Попутно Джойнер-Керси шесть раз демонстрировала высочайшие показатели в истории спорта, устанавливая мировые рекорды, и завоевала два титула чемпиона мира и две олимпийские золотые медали, не считая прочих наград и побед на других турнирах.

Была ли она самородком? Талант у нее определенно был, но поначалу она довольно долгое время приходила к финишу последней. Чем дольше она работала, тем быстрее становилась, но победа все равно от нее ускользала. И наконец Джекки начала побеждать. Что изменилось? «Некоторые могут приписать мое преобразование законам наследственности. Но я думаю, что это стало наградой за долгие дни и часы работы на беговой дорожке и на тропинках в округе». И, говоря о секрете своего продолжительного успеха, Джойнер-Керси добавляет: «Когда я вижу, что становлюсь лучше, меня это еще больше мотивирует и вдохновляет. Даже сейчас, после шести олимпийских медалей и пяти мировых рекордов. Точно такая же реакция у меня была еще в средней школе, когда я только начала принимать участие в соревнованиях по бегу и прыжкам»¹³¹.

Последние две золотые медали (чемпионата мира и олимпийскую) Джекки завоевала, несмотря на приступ астмы и

серьезное, крайне болезненное повреждение подколенного сухожилия. Эти победы не просто следствие природного таланта. Это установка сказала свое весомое слово.

Самородкам все должно даваться без усилий

Вы знали, что раньше в гольфе бытовало мнение, будто физическими тренировками подготовить себя к завоеванию золота нельзя и что если вы начнете наращивать силу, то потеряете мастерство? И в это верили, пока не появился Тайгер Вудс с его строгим режимом и жестким графиком упорных тренировок и не начал выигрывать все турниры подряд¹³².

В некоторых культурах люди, которые пытаются выйти за пределы своих природных данностей путем тренировок, наталкиваются на резкое неодобрение. Считается, что человек должен принять свое место в жизни. В подобной культуре Мори Уиллса наверняка бы возненавидели. В 1950–1960-х годах он был активным игроком в бейсбол, мечтающим попасть в высшую лигу¹³³. Но у него была одна проблема — удар был недостаточно хорош, а потому, когда команда Dodgers подписала с ним контракт, его отправили играть в младшей лиге. Тогда он гордо заявил своим друзьям: «Через два года я буду играть в Бруклине вместе с Джеки Робинсоном»¹³⁴.

Он ошибся. Несмотря на изнурительные ежедневные тренировки, он томился в низшей лиге на протяжении восьми с половиной лет. Причем через семь с половиной менеджер команды сделал в присутствии Уиллса убийственное предположение: «Твой спад длится семь с половиной лет, так что тебе нечего ловить»¹³⁵. Вскоре после этого, когда шорт-стоп [\[37\]](#) Dodgers сломал палец на ноге, позвали Уиллса. Он дождался своего шанса.

Удар у него все еще был недостаточно хорошим, но Уиллс не хотел сдаваться. Он обратился к тренеру первой базы за

помощью, и они начали работать вместе по несколько часов в день, не считая обычных тренировок. И все равно получалось недостаточно хорошо. Теперь уже и несокрушимый Уиллс был готов все бросить, но тренер отказался отступить от него. Сейчас, когда он овладел техникой, Уиллсу необходимо было поработать над своими мозгами.

Он начал бить и — благодаря своей огромной скорости — воровать базы^[38]. Он изучал броски «вражеских» питчеров и кэтчеров и вычислял, в какой именно момент будет удобнее всего украсть базу. Он отработал внезапные и мощные старты и эффективные передвижения. То, как он воровал базы, приводило в смятение питчеров, сбивало с толку кэтчеров и вызывало восторг у болельщиков. Уиллс даже побил рекорд Тая Кобба по количеству украденных баз — рекорд, продержавшийся 47 лет. В тот год Уиллс был признан самым ценным игроком Национальной лиги.

Спортивный IQ

Можно было бы подумать, что спортивный мир просто *обязан* узреть связь между тренировками и совершенствованием и между умом и достижениями и перестать петь дифирамбы природным физическим данным. Но, похоже, он просто отказывается замечать эту зависимость. Как говорит Малкольм Гладуэлл^[39], это, возможно, происходит потому, что люди ценят легко доставшиеся достижения превыше успехов, достигнутых трудом. И сколько бы в нашей культуре ни говорилось о значимости личных усилий и о самосовершенствовании, глубоко в душе, по словам Гладуэлла, мы все еще боготворим самородков. Нам нравится думать о своих чемпионах и идолах как о супергероях, которые по рождению иные, не такие, как мы. Нам не нравится считать, что они вполне обычные люди, которые сами сделали себя необычными. Почему так происходит? Непонятно.

Даже признавая роль ума, эксперты продолжают настаивать

на том, что все остальные качества врожденные!

Это поразило меня, когда я наткнулась на статью¹³⁶ о Маршалле Фолке, великом заднем бегущем^[40] футбольной команды St. Louis Rams. Фолк только что стал первым игроком, которому на протяжении четырех сезонов подряд удавалось продвинуть мяч (пробегая с ним или пасуя)^[41] на две тысячи ярдов.

В статье, опубликованной накануне Суперкубка 2002 года, говорилось о сверхъестественной способности Фолка всегда знать, в каком именно месте поля находится каждый игрок, даже во время хаотичного движения клуба из двадцати двух бегущих и падающих человек. Причем он знает также, что делает и что *собираться* сделать далее каждый игрок. Одноклубники Фолка утверждают, что он никогда не ошибался.

Невероятно! Как ему это удастся? По словам самого Фолка, он провел много лет, наблюдая за игрой в футбол. В средней школе он даже устроился продавцом вразнос на стадионе (хотя ненавидел эту работу), чтобы иметь возможность наблюдать за профессиональными футболистами. И пока он наблюдал за ними, он постоянно задавал себе вопрос «почему». «Почему они играют в такую игру?», «Почему они атакуют именно так?», «Почему они делают это?», «Почему они делают то?». «По сути, именно эти вопросы, — говорит Фолк, — и заставляли меня вникать в футбол глубже»¹³⁷. Даже став профессионалом, он никогда не переставал искать ответы на вопрос «почему» и изучать «игру в глубину», стараться понять, как в ней все работает.

Вполне очевидно, что сам Фолк рассматривает свои умения как продукт ненасытной любознательности, постоянного углубленного анализа и изучения игры.

А как они видятся другим игрокам и тренерам? Как дарование. «У Маршалла самый высокий футбольный IQ из всех

игроков, любого амплуа, с которыми я когда-либо играл», — говорит один из ветеранов команды. Другие одноклубники называют его способность безошибочно определять расположение обороны «гениальным даром». Один из тренеров с благоговейным придыханием объясняет такой набор талантов, как у Фолка, следующим образом: «Чтобы уметь делать все это, необходимо обладать врожденным футбольным интеллектом»¹³⁸.

«Характер»

Но разве не бывает настоящих самородков, спортсменов, которым, похоже, и вправду просто «дано», которые родились со своим талантом? Да, бывает, и для них этот дар, как для Билли Бина и Джона Макинроя, иногда превращается в проклятие. И после всех похвал за их талант и за то, как легко им все дается, они легко могут скатиться к установке на данность. Как говорит Брюс Дженнер, олимпийский чемпион 1976 года, «если бы я не был дислектиком^[42], я, наверное, никогда бы не стал чемпионом. Если бы я умел лучше читать, тогда мне все давалось бы легче, и спорт давался бы легче... и я так никогда бы и не осознал, что есть только один способ двигаться в жизни вперед — через упорный труд»¹³⁹.

Самородки, зачарованные своим превосходством, могут так и не научиться трудиться в поте лица и справляться со своими недостатками. Примерно так можно в двух словах описать историю Педро Мартинеса, блестящего питчера Boston Red Sox, который пошел по пути саморазрушения, как только от него стали требовать большего. Хотя история эта гораздо более многоплановая — это история о характере.

Как-то раз мне довелось лететь на одном самолете со спортивными журналистами из New York Times и Boston Globe. Они направлялись на третью игру серии плей-офф 2003 года Американской бейсбольной лиги, в которой должны были встретиться New York Yankees и Boston Red Sox. Разговор коснулся темы характера, и все согласились — хотя бостонские журналисты сделали это менее охотно, — что у Yankees характер есть.

Помимо прочего, они вспомнили, что сделали Yankees в Нью-Йорке два года назад. Дело было в октябре 2001 года. Ньюйоркцы только что пережили 11 сентября. Я сама тогда находилась там и

чувствовала себя опустошенной. Нам необходима была надежда на что-то хорошее. Городу нужно было, чтобы Yankees победили — вышли в Мировую серию^[43] и победили. Но Yankees также пережили сентябрьские события и чувствовали себя разбитыми и обессиленными. Казалось, они полностью выдохлись. Я не знаю, откуда они взяли силы, но они таки начали быстро разбираться с одной командой за другой, и каждая их победа шаг за шагом возвращала нас к жизни и по капельке вливала в нас надежду на будущее. Как будто крайняя необходимость давала им энергию. Yankees стали чемпионами Восточного дивизиона Американской лиги, затем чемпионами Американской лиги и, наконец, дошли до Мировой серии, где героически сражались и почти что вырвали победу. Скажем честно, все ненавидят Yankees. Это команда, против которой болеет вся страна. Я и сама выросла в антипатии к Yankees, но после того случая полюбила их. Именно такое поведение и имели в виду журналисты, говоря о характере.

Характер, как сказал один спортивный комментатор, — это то, что узнаешь, как только увидишь. Это способность найти в себе силы даже тогда, когда все против тебя.

На следующий день Педро Мартинес, блестящий, но чересчур избалованный питчер бостонцев, показал, что значит характер. Он продемонстрировал, как оно бывает, когда характер отсутствует.

Вряд ли можно было найти в том году другую команду, которая желала бы стать чемпионом Американской лиги столь же сильно, как Boston Red Sox¹⁴⁰. Они не выигрывали Мировую серию целых восемьдесят пять лет — с момента проклятия Бамбино^[44], то есть с тех пор, как хозяин Red Sox Гарри Фрейзи продал Бейба Рута клубу Yankees, чтобы выручить деньги для финансирования бродвейского шоу. Мало того что он продал лучшего бейсбольного питчера страны, каким являлся Рут на тот

момент, причем питчера-левшу — это уже само по себе было очень плохо, — но он еще уступил его презренному врагу.

После этого Yankees стали безраздельно доминировать в бейсболе, и их победам в Мировой серии, казалось, не будет конца. За все это время бостонцы лишь четыре раза доходили до Мировой серии, но всегда проигрывали в плей-офф. Причем каждый раз — самым трагическим образом: в тот момент, когда победа была у них почти в кармане, игра расклеивалась. И вот наконец-то представился еще один шанс снять проклятие и разгромить своего давнего соперника. Если они победят, то отправятся на Мировую серию, а Yankees останутся дома. Главной надеждой Red Sox был Педро Мартинес. Кстати сказать, в начале сезона он проклял это проклятие.

Однако, начав игру красиво, Мартинес потерял инициативу и стал проигрывать. И что он тогда сделал? Сначала ударил мячом игрока обороны, противника Карима Гарсию. Затем пригрозил дать по голове другому сопернику, Хорхе Посаде. После чего швырнул на землю 72-летнего тренера Yankees Дона Циммера.

Как вспоминал комментатор New York Times Джек Карри, «мы знали, что в этот памятный день на стадионе „Фенуэй Парк“ нас ждет поединок Педро и Роджерса [Клеменса]. Но никто не ожидал увидеть потасовки Педро с Гарсией, Педро с Посадой, Педро с Циммером»¹⁴¹.

Даже бостонские журналисты были возмущены. Дэн Шонесси из Boston Globe вопрошал: «Кого вы теперь хотели бы видеть в своей команде, болельщики Red Sox? Роджера Клеменса, который в субботу смог сохранить самообладание и вести себя как профессионал, вырвав в матче победу для своей команды, несмотря на крайнюю раздраженность? Или Мартинеса, этого пацана, который бьет парней, после того как сам упустил момент, а затем грозит кэтчеру Yankees Хорхе Посаду, дескать, „ты следующий!“». Болельщикам Red Sox мои слова не понравятся, но я скажу: Мартинес испортил субботний день и

опозорил бейсбол. Ему все это сойдет с рук, потому что он Педро. И руководство клуба потакает ему. Но, может, Мартинес хотя бы раз в жизни выйдет и признает, что он не прав?»¹⁴²

Как и Билли Бин, Педро Мартинес не умел терпеть поражение, не знал, как проводить самоанализ и как превращать значительные неудачи в крупные победы. И опять же, подобно Билли Бину, он не мог признавать свои ошибки и извлекать из них уроки. Поскольку он, вместо того чтобы выполнить свою работу, поддался гневу, Yankees выиграли матч и победили в серии с перевесом в одну игру.

Спортивные комментаторы, летевшие тем же рейсом, что и я, пришли к выводу, что характер — это все. Но они признавались, что не понимают, откуда он берется. Я же думаю, что мы уже начинаем понимать: характер произрастает из установки.

Сегодня мы знаем, что существует установка, которая сбивает людей с толку идеями об их таланте и исключительности. И когда дела начинают идти не так, как хотелось бы, такие личности теряют концентрацию, лишаются способности проявить свои «таланты» и, соответственно, подвергают риску все, к чему стремились.

Мы также знаем, что существует и установка, которая, наоборот, помогает людям неплохо справляться с неудачами, подсказывает им хорошие стратегии поведения и подталкивает к действиям во благо им.

Но подождите, это еще не вся история. Год спустя Red Sox и Yankees столкнулись лоб в лоб еще раз. Какая из команд выиграет четыре матча из семи, та и станет чемпионом Американской лиги и отправится на Мировую серию. Первые три игры выиграли Yankees. Уже казалось, что судьба снова готовит бостонцам унизительный финал.

Но на этот раз бостонский клуб взялся за своих «примадонн» всерьез. Одного игрока они продали, второго тоже попытались продать (но никто не захотел его покупать) и дали всем ясно

понять: у них команда, а не кучка звезд, и они все друг за друга горой.

Спустя четыре игры Boston Red Sox стали чемпионами Американской лиги. А затем еще и чемпионами мира. Впервые после 1904 года Бостон победил в чемпионской серии Yankees, продемонстрировав две вещи. Во-первых, что проклятие снято. И, во-вторых, что характер можно натренировать.

И еще о характере

Давайте рассмотрим еще один пример проявления характера. На этот раз речь пойдет о человеке с установкой на рост — о теннисисте Пите Сампрасе. В 2000 году Сампрас принимал участие в Уимблдонском турнире, пытаясь завоевать свою тринадцатую победу в Большом шлеме. Если он выигрывает, то побьет рекорд Роя Эмерсона — двенадцать побед в топ-турнирах. И хотя Сампрасу удалось добраться до финала, в тот год он был не в лучшей своей форме. Поэтому он был не слишком оптимистично настроен относительно своих шансов на победу над молодым и мощным игроком Патриком Рафтером.

Первый сет Сампрас проиграл, и все шло к тому, что уступит и второй — на тай-брейке^[45] он проигрывал уже 1:4. Он сам признавался после матча: «Я уже чувствовал, что победа ускользает от меня»¹⁴³. Что бы сделал в такой ситуации Джон Макинрой? А Педро Мартинес? А что сделал Сампрас?

Вот как описывает то событие Уильям Роуден: «Сампрас... попытался рассмотреть ситуацию в таком ракурсе, который мог бы помочь ему довести дело до конца. Как говорит сам теннисист, „во время перерыва между геймами начинаешь вспоминать прошлые матчи, когда проигрывал первый сет... а затем собрался и выиграл следующие три. Время еще есть. Просто нужно подумать над прошлым опытом и собраться с силами для прорыва“»¹⁴⁴.

И тут Сампрас взял пять очков подряд. Теперь у него перевес в два очка!^[46] Он выиграл второй сет и остался в игре.

«Вчера вечером, — пишет Роуден, — Сампрас показал все качества героя: он проиграл первый сет, во втором был на грани поражения, но затем собрался и добился триумфальной победы»¹⁴⁵.

Во время своего последнего чемпионата мира Джекки Джойнер-Керси также удалось «заговорить» свой приступ астмы. Она как раз бежала 800-метровку, последнее испытание семиборья, и вдруг почувствовала приближение приступа. «Просто продолжай работать руками, — скомандовала она себе. — Все не так плохо, так что продолжай. Ты справишься. Это не настоящий приступ. Ты должна выиграть забег. Осталось всего 200 метров. Просто беги что есть мочи, Джекки»¹⁴⁶. И так она подбадривала себя до финишной черты. «Я должна сказать, что это моя величайшая победа, учитывая сильную конкуренцию, а также спады и подъемы, которые я пережила. Если действительно хочешь добиться победы, нужно вложить в нее все свои силы»¹⁴⁷.

Во время ее последних Олимпийских игр то, чего Джойнер-Керси так боялась, все же случилось. Серьезная травма подколенного сухожилия заставила ее сняться с забегов. Джекки чувствовала себя опустошенной. Было понятно, что она не будет бороться за победу в своей коронной дисциплине, но сможет ли она через несколько дней составить конкуренцию лучшим прыгунам в длину? Первые пять прыжков говорили, что нет. Она приземлялась далеко от той черты, за которую дают медали. Но ее шестой прыжок принес ей бронзу — бронзу для нее более ценную, чем даже золотые медали. «Силы для шестого прыжка дали мне все пережитые в разные годы несчастья... Я собрала всю боль, которую испытала, и вложила ее в один мощный рывок»¹⁴⁸.

Джойнер-Керси также продемонстрировала все качества, характерные для героя: будучи близкой к поражению, она смогла вернуть себе утерянные позиции и добиться окончательной победы.

Характер, дух, воля и мышление чемпиона

Называть это можно по-разному, но речь идет об одном и том же. О том, что заставляет тебя тренироваться и позволяет найти в себе силы, когда больше всего в них нуждаешься.

Помните, как Макинрой рассказывал нам о всяких разных причинах, по которым он проигрывал свои неудачные матчи? То погода была слишком жаркая, то чересчур холодная, то он ревновал, то был подавлен, а еще много-много раз его что-то отвлекало. Но, как говорила Билли Джин Кинг¹⁴⁹, чемпиона отличает его способность побеждать даже тогда, когда дела не клеятся — если ты не в лучшей кондиции или тебя обуревают не самые подходящие эмоции. Вот как она описывает свой путь к пониманию, что означает быть чемпионом.

Ей предстояло играть в финале теннисного турнира в Форест Хиллс с Маргарет Смит Корт, которая тогда находилась на пике формы и славы. Кинг встречалась с ней дюжину раз и выиграла лишь однажды. В первом сете Кинг показала фантастический теннис. Она не пропустила ни одной подачи и вела с большим отрывом. И тут внезапно сет кончился. Его выиграла Смит.

Во втором сете Кинг снова завладела инициативой и уже подавала на сет. Но не успела оглянуться, как Смит выиграла и этот сет, и, конечно, матч.

Поначалу Кинг растерялась. Ведь ей никогда прежде не удавалось так активно навязывать сопернице свою игру во время столь ответственного матча. Но все равно проиграла. И тут ее осенило: эврика! Она поняла, что чемпион — это тот, кто может повысить уровень своей игры, когда это необходимо. Если победа оказывается под угрозой, чемпион способен вдруг «утроить свои

силы»¹⁵⁰.

Джекки Джойнер-Керси также пережила свой момент «эврики». В пятнадцать лет она принимала участие в семиборье на Всеамериканской олимпиаде юниоров, проводимой Любительским спортивным союзом США. Все должно было решиться на последнем этапе, которого она боялась больше всего. Джекки чувствовала себя обессиленной, а ведь ей предстояло соревноваться с опытными бегуньями на длинные дистанции. С бегуньями, к результатам которых она еще только приближалась. Но она обошла всех. «Я почувствовала какой-то подъем. Я доказала, что способна побеждать, если захочу этого действительно всей душой. Победа показала мне, что я могу не только соревноваться с лучшими легкоатлетами в стране, но что я могу *заставить* себя победить»¹⁵¹.

Миа Хэмм, которую часто называют лучшим игроком в мире женского футбола, постоянно спрашивают, какое качество важнее всего для футболиста, и она без колебаний отвечает: «Психологическая устойчивость»¹⁵². Она не имеет в виду какую-то врожденную особенность. А как быть, когда одиннадцать игроков хотят тебя сбить, когда ты устал или травмирован, когда рефери настроен против тебя, а ты не должен допустить, чтобы хоть что-то повлияло на твою концентрацию. Как можно этого добиться? *Научиться этому*. «Это и есть, — говорит Хэмм, — одна из самых сложных задач в футболе, и я работала над ее решением буквально на каждой игре, на каждой тренировке»¹⁵³.

А сама Хэмм, кстати, считала себя величайшей женщиной-футболистом в мире? Нет.

«И именно поэтому, — говорит она, — когда-нибудь это может стать реальностью»¹⁵⁴.

В спорте то и дело вопрос стоит так: пан или пропал. Либо спортсмен преодолеет трудности, либо для него все будет кончено. За свою долгую профессиональную жизнь знаменитый

гольфист Джек Никлаус не раз оказывался в ситуации, когда от одного удара зависел исход всего турнира¹⁵⁵. Как вы думаете, сколько раз ему не удавалось пробить, как надо, этот позарез нужный удар? Ответ таков: один раз. Всего один!

Это и есть ментальность чемпиона. Именно так люди, не столь талантливые, как их соперники, выигрывают матчи. Я очень люблю историю, которую поведал легендарный баскетбольный тренер Джон Вуден¹⁵⁶. Однажды, когда Вуден еще руководил школьной командой, к нему подошел один из игроков, Эдди Павельски, крайне расстроенный тем, что его не взяли на большую игру, и стал упрашивать тренера дать ему еще один шанс. Вуден смилостивился и сказал: «Ладно, Эдди, я дам тебе шанс. Я включу тебя в стартовый состав против команды Форт-Уэйна завтра вечером».

«Я и сам не понял, — рассказывает Вуден, — как эти слова вырвались у меня». За первое место в штате Индиана боролись три команды, одна из которых — команда Вудена, а вторая — команда из Форт-Уэйна, с которой им и предстояло сыграть через сутки.

На следующий день Вуден выпустил Эдди на поле. Он рассчитывал, что Павельски продержится от силы минуты две, особенно учитывая тот факт, что против него должен был играть Армстронг, самый сильный игрок штата.

«Эдди буквально порвал его на куски, — рассказывает Вуден. — Армстронг показал худший результат за всю свою карьеру. А Эдди набрал 12 очков, и наша команда провела лучшую игру сезона. Но помимо забитых мячей Эдди отлично сыграл и в обороне, и в нападении». Эдди больше никогда не сидел на скамейке запасных, и еще два года подряд его объявляли самым ценным игроком.

У всех этих людей был характер. Никто из них не считал себя особенным, человеком, которому от рождения суждено

побеждать. Они трудились в поте лица, учились сохранять концентрацию даже в самые напряженные моменты и смогли превзойти себя, когда это потребовалось сделать.

Как оставаться наверху

Характер — это то, что позволяет вам достичь вершины и *оставаться там*, наверху. Дэрил Струберри, Майк Тайсон, Мартина Хингис — все они поднимались на самый верх, но не удержались. Может, это произошло потому, что у них имелись разного рода личные проблемы и травмы? Да, но они есть и у многих других чемпионов. Бена Хогана сбил автобус, он был весь изломан физически, но не сломался и смог вернуть себе прежние позиции.

«Я считаю, что способность может поднять тебя высоко, — говорит тренер Джон Вуден, — но, чтобы оставаться наверху, нужен характер... Очень легко начать думать, что этот дар можно включать автоматически, без предварительной подготовки. Нужен настоящий характер, чтобы заставлять себя работать не менее, а то и более напряженно, чем раньше. Когда будете читать о спортсмене или команде, которые выигрывают снова и снова, можете не сомневаться: у них есть не просто способности, а нечто большее — характер»¹⁵⁷.

Давайте разберемся, что же все-таки означает «иметь характер» и как установка на рост создает его. Стюарт Биддл и его коллеги исследовали¹⁵⁸ установки подростков и взрослых в отношении спортивных способностей. Люди с установкой на данность считали, что:

«В области спорта человек или имеет способности определенного уровня, или нет, и он не так уж много может сделать, чтобы изменить эту ситуацию».

«Чтобы стать хорошим спортсменом, необходимо иметь природные данные».

В отличие от этих респондентов, люди с установкой на рост

считали иначе:

«Каким бы хорошим спортсменом ты ни был, всегда нужно изучать новые приемы, оттачивать свои умения и регулярно отрабатывать их на практике».

Именно люди с установкой на рост чаще всего и демонстрировали характер, дух. Именно они думали как чемпионы.

Давайте посмотрим, какие выводы были сделаны в результате этих исследований, и вы все поймете.

Что такое успех?

Вывод № 1¹⁵⁹: Люди с установкой на рост трактуют успех как максимальную реализацию своих умений, обучение и самосовершенствование. И именно такое отношение к успеху мы наблюдаем у чемпионов.

«Для меня удовольствие от занятий легкой атлетикой никогда не зависело от победы, — говорит Джекки Джойнер-Керси. — Процесс делал меня не менее счастливой, чем результат. Я не против того, чтобы проиграть, если вижу улучшение или чувствую, что сделала все от меня зависящее. И если я проигрываю, то просто возвращаюсь на беговую дорожку и начинаю работать еще больше»¹⁶⁰.

Представление о том, что личный успех — это когда ты работаешь изо всех сил, чтобы показать лучшее, на что ты способен, всегда было руководящим принципом в жизни Джона Вудена. Как он говорит, «помимо тех десяти игр за титул чемпиона страны, которые мы выиграли, было еще очень и очень много игр, которые принесли мне не меньше радости просто благодаря тому, что мы были к ним полностью готовы и выложились по полной»¹⁶¹.

Тайгер Вудс и Миа Хэмм — это, наверное, двое самых нестигаемых соперников из всех живших на Земле, каждый в

своей области. Оба они любят побеждать, тем не менее важнее всего для них усилия, которые они приложили, даже если не выиграли. Они способны гордиться не только победами, но также и усилиями. А Макинрой и Бин — нет.

После турнира Masters 1998 года Вудс был разочарован тем, что ему не удалось защитить свой прошлогодний титул, но был рад, что попал в десятку лучших: «На этой неделе я выжал из себя все, что мог. И очень горжусь тем, как выступил»¹⁶². А после Открытого чемпионата Великобритании, где финишировал третьим, он сказал: «Иногда испытываешь даже большее удовлетворение, когда добиваешься результата, несмотря на то, что далеко не все идеально и ты не так уж уверен в своем ударе»¹⁶³.

Тайгер — человек чрезвычайно амбициозный. Он хочет быть не просто лучшим — он хочет быть лучшим в истории гольфа. «Но показать лучшее, на что я способен, — это все же немного важнее»¹⁶⁴.

И вот что говорит нам Миа Хэмм: «Если ты уходишь с поля, зная, что выступил на пределе возможностей, ты всегда будешь победителем»¹⁶⁵. Почему страна влюбилась в ее команду? «Люди видели, что мы действительно любим то, чем занимаемся, и отдаем себя целиком друг другу и каждой игре»¹⁶⁶.

А для носителей установки на данность успех означает лишь одно: доказать свое превосходство. Ни больше ни меньше. Доказать, что ты не абы кто. Что ты ценнее других. «Было время, признаюсь, — вспоминает Макинрой, — когда мое самомнение было настолько большим, что еле пролезало в дверь»¹⁶⁷. А где слова об усилиях и самоотдаче? Таких нет. «Некоторые люди не желают репетировать. Они хотят продемонстрировать. Другие люди предпочитают сначала сотню раз отрепетировать то, что собираются показать. Я отношусь к первой группе»¹⁶⁸. Помните, что для людей с установкой на данность усилия — не

повод для гордости. Они, наоборот, бросают тень сомнения на твой талант.

Что такое провал?

Вывод № 2¹⁶⁹. Люди с установкой на рост видят в неудачах источник мотивации. Неуспех информативен. Это сигнал к пробуждению.

Только раз Майкл Джордан попробовал пустить все по течению. Произошло это в тот год, когда он вернулся в Chicago Bulls после недолгого пребывания в бейсболе, но он быстро извлек для себя урок. Тогда Chicago Bulls выкинули из плей-офф. «Нельзя уйти и считать, что можешь в любой момент вернуться и, как и прежде, доминировать в игре. Впредь я буду готовиться к ней и физически, и умственно»¹⁷⁰. Редко услышишь более мудрые слова. И после этого команда Джордана становилась чемпионом НБА три года подряд.

Майкл Джордан умел преодолевать поражения. В одном из его любимых рекламных роликов для Nike он говорил об этом: «Я пропустил более девяти тысяч бросков. Я проиграл почти три тысячи матчей. Двадцать шесть раз мне доверяли забросить победный мяч, а я промазывал»¹⁷¹. Можете не сомневаться, что после каждого промаха он шел и отрабатывал бросок сотни раз.

А вот как отреагировал выдающийся баскетболист Карим Абдул-Джаббар, когда его фирменный бросок — слэм-данк^[47] — был запрещен для использования в студенческой баскетбольной лиге (позже его опять разрешили). Кстати, многие считали, что этот запрет оборвет восхождение Карима к вершинам. Но нет! Карим принялся вдвое усерднее отрабатывать другие приемы: бросок с отскоком от щита, бросок одной рукой сверху (так называемый «небесный крюк») и бросок с поворотом в прыжке¹⁷². Он перенял от своего тренера Джона Вудена

установку на рост и активно применял ее.

Для людей с установкой на данность неудача — это клеймо навсегда.

Если для Джона Макинроя и было что-то более невыносимое, чем мысль о проигрыше, так это мысль о проигрыше другу или родственнику. В этом случае он перестал бы быть кем-то уникальным. Во время турнира на Мауи он отчаянно надеялся, что его лучший друг Питер потерпит поражение в финале, так как сам он проиграл Питеру немногим ранее. Макинрой так сильно желал этого, что не мог смотреть матч¹⁷³. В другой раз, когда он должен был играть на финале в Чикаго со своим братом Патриком, он постоянно повторял себе: «О боже, если я проиграю Патрику, это будет конец. Я прыгну с небоскреба Сирстауэр»¹⁷⁴.

А вот как действовала на него неудача. В 1979 году он выступал на Уимблдоне в смешанных парах. После этого он не играл в смешанных парах на протяжении двадцати лет. Почему? Он и его партнерша проиграли в трех последовательных сетах. К тому же Макинрой два раза потерял свою подачу, а другие игроки не допустили подобной ошибки ни разу. «Я был смущен до предела. И сказал себе: „Ну все! Я больше в парах играть не буду. Я этого не вынесу“»¹⁷⁵.

В 1981 году Макинрой купил красивую черную гитару Les Paul. Через неделю он отправился посмотреть, как Бадди Гай будет играть в Checkerboard Lounge^[48] в Чикаго. Вместо того чтобы испытать воодушевление от увиденного и начать практиковаться, после концерта Макинрой вернулся домой и разбил гитару вдребезги¹⁷⁶.

А вот как неудача мотивировала Серхио Гарсию, другого «золотого мальчика» с проблемной установкой¹⁷⁷. Гарсия ураганом ворвался в мир гольфа и буквально сразил всех прекрасными ударами и очаровательными мальчишескими

манерами. Казалось, вот он, новый юный Тайгер. Но когда его игра пошла на спад, потеряло силу и его обаяние. Он увольнял одного помощника за другим, обвиняя мальчишков, подносящих клюшки и мячи, во всех своих несчастьях. Однажды виновником неудавшегося удара он объявил свой ботинок, из-за которого поскользнулся. Чтобы наказать ботинок, Гарсия подбросил его в воздух и пнул. К несчастью, он чуть не угодил в одного из организаторов турнира. Установка на данность весьма изобретательна в поисках средств защиты от неудач.

Ответственность за успех

Вывод № 3¹⁷⁸. В спорте (как и на подготовительном отделении медицинского колледжа) люди с установкой на рост сами берут на себя ответственность за процесс, ведущий к успеху, и поддерживают его.

Как Майклу Джордану удалось сохранить свое мастерство, несмотря на возраст¹⁷⁹? На самом деле с годами он немного растерял былую выносливость и быстроту, но, чтобы компенсировать «убытки», начал еще усерднее работать над своим физическим состоянием и над движениями, например над броском в прыжке с поворотом и над своим фирменным броском с отклонением от щита. Он пришел в лигу как специалист по слэм-данкам, а ушел из спорта как самый многоплановый игрок, когда-либо украшавший собой баскетбол.

Тайгер Вудс также взял ответственность за движение вверх в свои руки. Гольф как игра похож на своенравную любовницу. Когда ты думаешь, что наконец-то завоевал ее, она уже готова тебя бросить. Как говорит знаменитый тренер Бутч Хармон, «удар в гольфе — это, пожалуй, самая трудно поддающаяся совершенствованию техника в спорте... Самые точные удары поддаются повторению лишь приблизительно. Отработка удара в гольфе — это всегда неоконченный процесс»¹⁸⁰. Вот почему даже

величайшие гольфисты выигрывают отнюдь не постоянно. Пауза между победами может быть довольно длинной (как у Вудса в сезонах 2003 и 2004 годов). И именно поэтому так важно взвалить на себя ответственность за процесс.

Поэтому отец Тайгера позаботился о том, чтобы приучить сына к необходимости управлять своим вниманием и держать однажды проложенный курс¹⁸¹. Во время тренировок мистер Вудс регулярно издавал громкие звуки или бросал что-нибудь под ноги Вудсу-младшему как раз в тот момент, когда тот собирался нанести удар. Это помогло Тайгеру научиться сохранять концентрацию в любых ситуациях. (Догадываетесь, кому еще подобные тренировки пошли бы на пользу?) Когда ему было три годика, папа уже начал приучать его думать об управлении полетом мяча. Если мяч улетал в густые заросли, отец спрашивал у малыша, каким именно планом тот руководствовался при ударе.

И Тайгер Вудс продолжает исполнять наказ отца — контролировать все элементы своей игры. Он постоянно экспериментирует с ударами, чтобы выяснить, что работает, а что — нет, но при этом следует и долгосрочному плану. «Я знаю свою игру. Я знаю, чего я хочу достичь, и я знаю, как это сделать»¹⁸².

Как и Майкл Джордан, Вудс постоянно контролирует свою мотивацию. Он превращает тренировки в развлечение: «Я люблю работать над ударами, наносить их и так и эдак и доказывать себе, что могу выполнить определенный удар на заказ»¹⁸³. А помогают ему в этом мысли о сопернике, который находится где-то поблизости и довольно скоро бросит ему вызов. «Ему двенадцать. Я должен найти убедительную причину, почему мне нужно так много работать. Он где-то рядом. И ему двенадцать»¹⁸⁴.

Марку О'Мира, другу и партнеру Вудса по гольфу, пришлось сделать выбор. Это нелегко — играть бок о бок с кем-нибудь

столь же великим, как Тайгер. Вот ему и пришлось выбирать: или ревновать и чувствовать себя униженным из-за превосходства Вудса в игре, или учиться у него. Марк О'Мира выбрал второй путь¹⁸⁵. Он был из тех талантливых игроков, которым все никак не удавалось реализовать в полной мере свой потенциал. Его решение взять на себя ответственность за свою игру перевернуло его жизнь.

В 21 год Вудс выиграл турнир Masters. Той ночью он спал в обнимку со своим призом — знаменитым зеленым пиджаком. Год спустя он надел зеленый пиджак на Марка О'Миру.

От Макинроя, однако, трудно дожидаться слов об ответственности и самоконтроле. Когда он был на вершине успеха, мы почти ничего не слышали о том, что он делает и как работает, чтобы оставаться наверху. А когда он выступал плохо, от него было не дожидаться самоанализа и размышлений над своей игрой (не считая упреков в адрес других). Например, «произошли кое-какие мелочи, которые на несколько недель отлучили меня от игры и не позволили мне доминировать на турнире»¹⁸⁶.

Вечная жертва внешних сил. Почему он не взял ответственность на себя и не научился играть вопреки им? Нет, установка на данность никогда не выберет такой путь. И вот, вместо того чтобы противостоять внешним силам и решать свои проблемы, Макинрой рассказывает, что на самом деле хотел бы играть в каком-нибудь командном виде спорта, чтобы иметь возможность скрыть свои недостатки: «Если ты не на пике формы, в командной игре замаскировать это намного легче»¹⁸⁷.

А еще Макинрой признается, что вспышками гнева на корте он нередко пытался прикрыть потребность отдышаться, но в результате все становилось еще хуже. И что он сделал, чтобы исправить положение? Ничего. Он хотел, чтобы за него это сделал кто-нибудь другой. «Когда ты не можешь контролировать

себя, тебе хочется, чтобы кто-то другой делал это за тебя, — вот поэтому мне бывало так жалко, что я не занимаюсь командным спортом... Люди бы работали со мной, наставляли меня»¹⁸⁸.

Или: «Система позволяла мне вести себя все более и более дерзко, мне все сходило с рук. Мне она и вправду нравилась все меньше и меньше»¹⁸⁹. Система, видите ли, виновата! Ау, Джон! Это *твоя* жизнь. Ты никогда не думал о том, чтобы нести личную ответственность за нее?

Ан нет. С установкой на данность вы не отвечаете за свои способности и свою мотивацию. Вы рассчитываете «выехать» на своем таланте, и когда это не получается... ну что ж, все равно ничего нельзя было сделать. Вы же не «полуфабрикат», с которым еще что-то нужно делать. Вы готовый продукт. А готовые продукты должны защищать себя, причитать и обвинять других. Одним словом, делать все что угодно, лишь бы ни за что не отвечать.

Что значит быть звездой?

Правда ли, что звезды несут меньше ответственности перед командой, нежели другие игроки? Что у них только одна роль — быть великими и выигрывать матчи? Или наоборот: ответственности у звезд намного больше? Что по этому поводу думает Майкл Джордан?

«В нашем обществе иногда бывает сложно осознать, что нужно играть свою роль, а не изображать суперзвезду»¹⁹⁰, — говорит Джордан. Талант суперзвезды может помочь выиграть матч, но, чтобы выиграть чемпионат, нужны усилия всей команды.

По оценке Джона Вудена, он как тренер в плане стратегии и тактики был на весьма среднем уровне¹⁹¹. А как в таком случае ему удалось десять раз выиграть чемпионат страны? В качестве одной из основных причин он называет то, что у него хорошо

получалось заставить каждого игрока исполнять свою роль в команде. «Я, например, убежден, что смог бы сделать Карима [Абдул-Джаббара] самым результативным игроком в истории клуба. Я сделал бы это, выстроив команду вокруг его способностей. Но смогли бы мы тогда выиграть три национальных чемпионата, пока он учился в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе? Да никогда в жизни»¹⁹².

Спортсмены с установкой на данность хотят доказать, что они обладают талантом. Это означает действовать как суперзвезда, а не «просто» как член команды. Но, как и в случае с Педро Мартинесом, такая установка работает против важных побед, которых они мечтают добиться.

В этом смысле весьма показательна история баскетболиста Патрика Юинга, который мог бы стать чемпионом. Год, когда Юинг находился на драфте^[49] — в тот момент он считался самым интересным игроком на драфте, — лотерею выиграла команда New York Knicks и, к огромной своей радости, заполучила Юинга. Теперь у нее уже имелись свои «башни-близнецы» — 213-сантиметровые Патрик Юинг и Билл Картрайт, высокорезультативный центровой. У клуба появился шанс заткнуть всех за пояс.

Нужно было только, чтобы Юинг стал тяжелым форвардом^[50]. Его это не особо радовало. Центр — вот место для звезды. Возможно также, что Юинг был не очень уверен в том, как он справится с дальними бросками, которые должен уметь проводить тяжелый форвард. Что было бы, если бы он действительно постарался освоиться на новой для себя позиции? Алекс Родригес, например, лучший шорт-стоп в истории бейсбола, согласился играть на третьей базе, когда его взяли в Yankees. Ему пришлось учиться заново, и какое-то время он, конечно, не демонстрировал то мастерство, на которое был способен. Но нет, Юинг не последовал его примеру. Он

настаивал на своем. В итоге Картрайта отправили в Bulls, а Knicks с Юингом так и не стали чемпионами.

Вспомним историю Кишона Джонсона, еще одного потрясающе талантливого футболиста, посвятившего себя доказыванию собственного величия. Однажды его попросили сравнить себя со звездным игроком команды соперника. Он заявил: «Вы пытаетесь сравнивать звезду с фонариком. Фонарик погорит-погорит, да и потухнет. А звезда на небосклоне навсегда»¹⁹³.

Был ли он командным игроком? «Да, я командный игрок, но я в первую очередь личность... Я должен быть номером один в футболе. Не номером два или номером три. Если я не номер один, то я для вас буду бесполезен. Я не смогу вам помочь»¹⁹⁴. Что *все это* значит? За такие представления о *командном игроке* клуб New York Jets продал Джонсона Tampa Bay Buccaneers, а те усадили его на скамейку запасных.

Я заметила один интересный факт. Некоторые спортивные звезды во всех интервью говорят «мы». Они часть команды и думают о себе именно в этом ключе. Другие же во время интервью говорят «я», а об одноклубниках отзываются как о людях, которым выпала честь стать фоном для их величия. Больше их ничто не связывает.

Любой спорт — командный

А вы знаете, что практически любой спорт в том или ином смысле командный? Никто не занимается спортом в одиночку. Даже в индивидуальных видах спорта, таких как теннис или гольф, у больших спортсменов всегда есть команда — команда инструкторов, тренеров, помощников, менеджеров, наставников.

Меня особенно поразила история Дианы Ниад, которой принадлежит мировой рекорд по плаванию на открытой воде. Разве может быть более «одиноким» вид спорта, чем плавание? Хотя, возможно, вы были бы не против, если бы за вами

следовала маленькая гребная шлюпка — просто так, на всякий случай, чтобы удостовериться, что с вами все хорошо.

В момент, когда Ниад набросала свой план¹⁹⁵, рекорд по плаванию на открытой воде и для женщин, и для мужчин составлял 111 км. Она хотела проплыть 180. После многих месяцев изнуряющих тренировок она была готова. Но вместе с ней в «плавание» отправилась целая команда. В нее входили: консультанты (для измерения скорости ветра и течения, для обнаружения препятствий), дайверы (для раннего обнаружения акул), эксперты НАСА (для рекомендаций по питанию и поддержанию выносливости — Диане необходимо было получать по тысяче сто калорий в час, за время заплыва она потеряла 13 килограммов веса!), а также тренеры, которые инструктировали ее, как преодолевать неконтролируемый озноб, тошноту, галлюцинации и отчаяние. Новый рекорд Ниад — 190 км — остается непобитым и по сей день. В книгах рекордов значится ее имя. Но чтобы установить этот рекорд, потребовались усилия еще 51 человека.

Послушаем, как говорят установки

В словах даже совсем молодых атлетов можно услышать голоса их установок. Прислушаемся к ним.

2004 год. Айсис Тиллис — звезда женской баскетбольной команды Университета Дьюка. Рост 195 см. Форвард. В качестве источника мотивации в ее шкафчике в раздевалке висит портрет отца, Джеймса Тиллиса по прозвищу Быстрый. «Но это не акт признания, — говорит спортивный журналист Вив Берстайн. — Это напоминание Тиллис о том, какой она надеется никогда не стать»¹⁹⁶.

Пик карьеры Джеймса Тиллиса пришелся на восьмидесятые. В 1981 году он сражался за титул чемпиона мира в тяжелом весе; в 1985 году снялся в киноленте «Цветы лиловые полей» (в роли

боксера); а в 1986 году стал первым боксером, выдержавшим всю дистанцию боя (десять раундов) с Майком Тайсоном. Но он так и не стал номером один.

Айсис, старшая из его детей, поделилась с журналистом своими страхами: «Наступил год, когда нам нужно завоевывать титул чемпиона страны. А у меня ощущение, что я провалюсь. Мне кажется, у меня все получается только хуже и хуже, и я кончу так же, как и мой папаша: окажусь никем»¹⁹⁷.

Ой-ой! Да это же синдром величия-ничтожества — или-или: или я проиграю и окажусь никем, или выйду победителем и тогда буду всем.

Гнев Тиллис на ее отца можно понять — он бросил семью, когда она была еще ребенком. Но подобные мысли мешают ей же самой. «Наверное, ни в ком больше в женском университетском баскетболе так удачно не сочетаются рост, умения, скорость и видение игры, как у Тиллис, — заключает Бернстайн. — И тем не менее немногие поставят ее выше двух лучших игроков в стране: Дианы Тэраси из Коннектикута и Аланы Биард из Университета Дюка»¹⁹⁸. Качество игры Тиллис часто не соответствовало ее способностям.

Айсис сетовала, что у окружающих завышенные ожидания, они постоянно требуют, чтобы она играла лучше. «У меня такое ощущение, что я должна выйти и выдать тройной дубль^[51], сделать слэм-данк на 360 градусов^[52], и, может, тогда люди скажут: „Ну-у, она не так уж плохо играет“»¹⁹⁹.

Я не думаю, что зрители требуют невозможного. Думаю, они просто хотят видеть, что Тиллис использует свой удивительный талант на полную мощность. Думаю, они хотят, чтобы она развивала свои умения, необходимые для достижения поставленных ею самой целей.

Беспокойство, что ты можешь оказаться никем, — не та установка, которая придает силы чемпионам. (Как бы ни было

тяжело Тиллис, ей следовало бы восхищаться своим отцом, который все же попытался стать чемпионом, а не презирать его за то, что ему это не вполне удалось.) Величие не зависит от того, победил ты или проиграл. Величие — это качество человека, который отважился попытаться и вложил в эту попытку всего себя. Если ты будешь вкладывать всю себя, Тиллис, причем не только в игру, но и в тренировки, ты уже продемонстрируешь свое величие.

А вот как выглядит другая установка. Речь пойдет о 193-сантиметровой Кэндис Паркер. Когда ей было семнадцать, она выступала за команду центральной средней школы Нейпервилла, что недалеко от Чикаго. И однажды ее команда отправилась в Теннесси на игру с командой Lady Vols, которую тренировала знаменитая Пэт Саммитт.

Отец Кэндис был совсем не похож на отца Айсис и старался преподать ей иной урок: «Если ты будешь упорно трудиться над чем-то, ты получишь то, что вложил».

За несколько лет до этого, когда отец Кэндис тренировал школьную команду, во время важной игры он потерял терпение из-за дочери. Она недостаточно активно боролась за подбор мяча в отскоке, броски делала издали, ленилась подбежать к кольцу и там воспользоваться преимуществом своего роста, и не сильно напрягалась в защите. Он сказал ей: «А ну выходи и поработай как следует!»²⁰⁰ И что произошло? Она вышла на паркет и во втором тайме заработала 20 очков и 10 раз добыла мяч на подборе. Команду соперника они разбили в пух и прах. «Он как будто разжег огонь под моими ногами. И я знала, что он прав»²⁰¹.

Теперь Кэндис *сама* разжигает такой же огонь. Вместо того чтобы расслабиться и наслаждаться славой, она постоянно совершенствуется. Оправившись после операции на колене, она знала, над чем ей нужно поработать: над координацией, нервами и дыханием. Когда ее трехочковый бросок стал получаться хуже,

она попросила отца прийти в зал и поработать с ней. «Нет ничего гарантированного ни в баскетболе, ни в повседневной жизни», — говорит она²⁰².

Пророчества, которые озвучили эти две столь разные установки, начали сбываться уже неделю спустя. Первое, к сожалению, было печальным: команда Тиллис выбыла из чемпионата. Другое — что Кэндис Паркер станет первой женщиной, победившей в чемпионате по слэм-данку, причем в игре против пятерых мужчин, — также сбылось.

Характер, дух и мозги чемпиона — вот что нужно, чтобы стать великим спортсменом. И все это дает установка на рост, точнее, концентрация на самосовершенствовании, самомотивации и ответственности.

Хотя все хорошие спортсмены настроены весьма соревновательно и хотят быть лучшими, величие создается не из этого. Установка на данность с ее синдромом «или-или» — или станешь всем, или окажешься никем — не способна придать величия. Многие спортсмены с установкой на данность, возможно, действительно были самородками, но вот в чем проблема: как говорит Джон Вуден, большинство из них уже никто помнит.

Развивайте свою установку

- Подумайте о каком-нибудь виде спорта, которым вам хотелось бы заняться, но вы всегда считали, что у вас ничего не получится. Как можно заранее знать это, не вложив в дело максимум усилий? Некоторые из лучших спортсменов мира поначалу отнюдь не были так уж хороши в своей дисциплине. Если вы мечтаете заняться каким-нибудь видом спорта, попробуйте вложиться в него и посмотрите на результат.

- Иногда исключительный талант — проклятие. Одаренные от природы спортсмены могут навсегда остаться во власти

установки на данность и не научиться преодолевать трудности. Может, и вам в каком-нибудь виде спорта поначалу все давалось легко, пока вы не достигли потолка? Постарайтесь перенять установку на рост и попробуйте заняться им еще раз.

- Характер — важное качество в мире спорта, и его дает установка на рост. Вспомните о тех случаях, когда во время трудного матча вам приходилось выжимать из себя последние силы, причем вы даже не подозревали, что они у вас есть. Подумайте о чемпионах с установкой на рост, упомянутых в этой главе, и о том, как они справлялись с трудностями в подобных ситуациях. Что вы можете сделать в следующий раз, когда попадете в сложное положение, чтобы активизировать в себе установку на рост?

- Спортсмены с установкой на рост видят успех в обретении новых знаний и умений и в совершенствовании, а не только в победах. Чем тверже вы будете придерживаться этой точки зрения, тем большее удовлетворение вы будете получать от спорта — и вы, и те, кто с вами в одной связке!

Глава 5. Бизнес: установка и лидерство

Enron и установка на таланты

В 2001 году мир бизнеса потрясла новость: Enron — пример для подражания всех корпораций, компания будущего — банкрот. Что случилось? Как такая фантастически многообещающая компания могла потерпеть такой фантастический крах? Почему все пошло прахом? Из-за некомпетентности? Или из-за коррупции?

Нет. Все произошло из-за установки. По мнению Малкольма Гладуэлла, обозревателя еженедельного журнала *New Yorker*, американские корпорации помешались на талантах. И действительно, все гуру из McKinsey в один голос твердили: сегодня корпорациям для успеха *требуется* установка на таланты. Точно так же как в спорте, настаивали они, самородки бывают и в бизнесе. Точно так же как спортивные клубы выписывают огромные чеки, чтобы заполучить особо талантливого игрока, так и корпорации не должны скупиться при найме гениев, потому как эти гении и есть тайное оружие, ключ к победе над конкурентами.

Как пишет Гладуэлл, «эта „установка на таланты“ стала новой религией американского менеджмента»²⁰³. Она легла в основу корпоративной культуры компании Enron и... посеяла семена ее гибели.

Компания Enron усиленно привлекала большие таланты, главным образом людей с «мудреными» степенями и званиями, что само по себе не так уж и плохо. Она платила им большие деньги, в чем тоже нет ничего страшного. Но, полностью доверившись их таланту, Enron допустила роковую ошибку: она создала культуру, боготворящую талант, тем самым побуждая своих сотрудников стремиться выглядеть и действовать

необычайно талантливо. По сути, она навязала им установку на данность. А к чему это приводит, мы уже довольно хорошо себе представляем. Из наших исследований мы знаем, что люди с установкой на данность никогда не признают и не исправляют свои недостатки.

Помните, я рассказывала об исследовании²⁰⁴, во время которого мы интервьюировали студентов из Университета Гонконга, где преподавание велось на английском языке? Студенты с установкой на данность так боялись продемонстрировать свое несовершенство, что даже отказались от курса английского. В мире, в котором они живут, нельзя обнажать свои слабости.

А помните, как мы²⁰⁵ настраивали школьников на установку на данность, восхваляя их интеллект? (Примерно то же самое делала и компания Enron со своими звездными сотрудниками.) После того как ученики столкнулись с некоторыми сложностями, мы попросили их написать письма учащимся из других школ и рассказать им о своем опыте участия в нашем исследовании. И почти 40 процентов подростков соврали о полученных ими оценках, причем все без исключения завысили их. Установка на данность сделала ошибки чем-то недопустимым.

В своей статье Гладуэлл приходит к выводу, что люди, попавшие в условия, при которых их ценят за врожденный талант, начинают переживать угрозу своему имиджу как смертельную опасность. «Они никогда не пойдут на то, чтобы принять меры к исправлению. Они ни за что не согласятся выйти и признать свои ошибки перед инвесторами и обществом. Они скорее солгут»²⁰⁶.

Очевидно, что компания, не способная исправлять свои просчеты, не может процветать.

Если Enron погубила установка на данность, означает ли это, что у компаний, которые живут и здравствуют, имеется установка

на рост? Давайте это выясним.

Организации с установкой на рост

Джим Коллинз попытался разобраться в том, что движет компаниями, которым удалось из хороших превратиться в великие^[53]. Что именно позволяет им совершить этот прыжок — и затем оставаться в числе великих, — пока другие, казалось бы, схожие с ними организации так и остаются на уровне просто хороших?

Чтобы ответить на эти вопросы, Коллинз и его команда провели исследование, занявшее пять лет. Они отобрали 11 компаний, чья биржевая прибыль резко выросла по сравнению с доходами собратьев по отрасли и удерживалась на столь же высоком уровне на протяжении как минимум 15 лет. Каждую такую компанию Коллинз сравнивал с другой, похожей на нее, из той же отрасли, имеющей схожий ресурс, но так и не совершившей подобный прыжок. Он также проанализировал третью группу компаний, которые тоже отметились резким ростом, но не смогли сохранить его.

Чем процветающие компании отличаются от остальных? В своей книге «От хорошего к великому» Джим Коллинз выделяет несколько важных факторов²⁰⁷, но самым главным, ключевым для успеха он считает тип лидера, стоящего во главе организации. Как оказалось, у всех лидеров, приведших свои компании к величию, имелись определенные общие черты. Во *всех случаях* у руля оказывался не какой-то неправдоподобно харизматичный босс, объявивший себя великим талантом. Выяснилось, что все эти руководители — люди скромные, постоянно задающие себе и другим различные вопросы и способные принять любой самый суровый ответ. То есть люди, способные смотреть правде в глаза, признавать провал, даже собственный, и при этом сохранять веру в то, что в конце концов они смогут добиться успеха.

Звучит знакомо, не правда ли? Коллинз задается вопросом, почему эффективные лидеры обладают именно такими качествами. И почему эти качества сочетаются именно так. А еще — как эти лидеры обрели данные качества. Но мы-то с вами знаем ответ. Они обладают установкой на рост. Они верят в способность человека развиваться. Это отличительные черты великих лидеров. Присмотримся к ним.

Великие лидеры не пытаются постоянно доказывать, что они лучше всех. Они не концентрируются на существующей иерархии, на вершине которой, собственно, находятся, не пытаются присвоить себе «лавры» за чужие заслуги, не подрывают позиции других людей, дабы укрепить свои.

Вместо этого они постоянно *совершенствуются*. Они окружают себя самыми способными людьми, которых им удастся найти, честно признают свои собственные ошибки и недостатки и открыто интересуются, какие умения им и компании понадобятся в будущем. Благодаря этому такие лидеры двигаются вперед с уверенностью, основанной на фактах, а не фантазиях об их таланте.

Коллинз рассказывает, например, что Алан Вюртцел, CEO гигантской торговой сети бытовой электроники Circuit City, регулярно устраивал у себя в зале заседаний дебаты. Вместо того чтобы просто сделать внушение своему совету директоров, он пользовался возможностью научиться чему-то у его членов. Со своими сотрудниками он вел себя так же: дискутировал, анализировал, расспрашивал, разведывал, пока постепенно не обретал ясное представление о состоянии компании и ее перспективах. «Они часто называли меня прокурором, потому что я не слезал с них, пока не получу ответа на вопрос, — рассказывал Вюртцел Коллинзу. — Прямо как бульдог. Я не переставал докапываться, пока наконец не понимал: почему, почему, почему?»²⁰⁸

Сам Вюртцел считал себя скорее ломовой лошадью —

нормальным парнем, серьезным и работающим, которому просто выпало вытаскивать компанию из состояния, близкого к банкротству. И за следующие пятнадцать лет он превратил ее в компанию, приносящую своим акционерам самый высокий совокупный доход среди всех компаний на Нью-Йоркской фондовой бирже.

Установка и эффективность управленческих решений

Роберт Вуд и Альберт Бандура провели интереснейшее исследование²⁰⁹. Участие в нем принимали слушатели программ МВА, многие из которых обладали практическим управленческим опытом. В своем эксперименте исследователи «создавали» менеджеров энтропического типа и менеджеров вюртцеловского типа, внушая участникам различные установки.

Вуд и Бандура смоделировали ситуацию, при которой испытуемые, руководя условной организацией (мебельной компанией), должны решать достаточно сложные управленческие задачи. В этой компьютерной «игре» будущим бизнес-лидерам необходимо было расставить всех служащих на подходящие для них должности, а потом искать способы эффективнее наставлять и мотивировать их. Чтобы отработать лучший метод руководства, им необходимо было постоянно переосмысливать свои решения на основе информации о производительности труда подчиненных.

Исследователи разделили студентов на две группы. Одну из них они ввели в состояние установки на данность. Этим испытуемым ученые сообщили, что будут измерять заложенные в них от природы базовые менеджерские способности. Чем выше эти способности, тем лучше испытуемые справятся с заданием. Участникам второй группы дали установку на рост. Им исследователи сказали, что менеджерские умения

совершенствуются в процессе обретения практического опыта и что задание предоставит им возможность развить в себе эти умения.

Задание было непростым. От испытуемых требовалось продемонстрировать результаты, соответствующие весьма высоким профессиональным стандартам, а потому они — особенно поначалу — справлялись с работой не очень хорошо. И, как и в Enron, люди с установкой на данность не извлекали уроков из своих ошибок. Те же из участников исследования, у кого была установка на рост, продолжали обучаться. Этим студентов не беспокоило то, что их способности оценивают, и они не стремились во что бы то ни стало продемонстрировать их в лучшем виде. Они интересовались в первую очередь своими ошибками и использовали получаемую информацию, чтобы перестроить свою тактику. Постепенно они начинали все лучше и лучше понимать, как распределять по должностям и мотивировать сотрудников, и производительность их труда постоянно повышалась.

К концу эксперимента студенты с установкой на рост оказались, с точки зрения управленческой эффективности, на голову выше своих однокурсников с установкой на данность. Более того, на протяжении всего этого изнурительного испытания они сохраняли здоровое чувство уверенности в своих силах. Они действовали как Алан Вюртцел.

К чему ведет лидеров установка на данность

В отличие от Алана Вюртцела, лидеры компаний, которых Коллинз использовал в качестве группы сравнения, демонстрировали явно выраженные симптомы установки на данность.

Руководители с установкой на данность (и вообще все ее носители) живут в мире, где некоторые люди принадлежат к

высшему сорту, а другие — к низшему. Таким лидерам приходится постоянно доказывать, что они относятся к числу первых, а компании для них — просто площадка для демонстрации этого.

Лидеры компаний из группы сравнения, как правило, были озабочены своей репутацией выдающихся личностей, зачастую до такой степени, что решались довести компанию до краха, когда приходил конец их правлению. Как поясняет Коллинз, «что может убедительнее доказать твое величие, чем тот факт, что после твоего ухода компания развалилась?»²¹⁰

Более двух третей этих руководителей демонстрировали «персональное эго гаргантюанского^[54] масштаба», которое или ускоряло падение компании, или держало ее на уровне второразрядной компании. Когда-то таким лидером был и Ли Якокка, глава корпорации Chrysler, который добился невероятного прорыва, но затем стал уделять столько времени пестованию своей славы, что компания снова опустилась до весьма посредственной.

Многие компании, включенные Коллинзом в группу сравнения, действовали по модели, которую он сам называет «гений с тысячами помощников». Вместо того чтобы построить замечательную команду менеджеров (как это произошло в компаниях, которые прошли путь от хороших до великих), эти компании действуют, исходя из типичного для установки на данность предположения, что великим гениям не нужны великие команды. Им просто необходимы помощники, которые и будут реализовывать их блестящие идеи.

Не забывайте, что сами эти великие гении также не хотят видеть рядом с собой великие команды. Люди с установкой на данность желают быть единственной большой шишкой, чтобы, сравнивая себя с окружающими, чувствовать себя на голову выше. Ни в одной автобиографии CEO с установкой на данность я

почему-то не нашла рассуждений о наставничестве или упоминаний о программах развития персонала. А в жизнеописаниях руководителей с установкой на рост можно обнаружить глубокую озабоченность вопросами профессионального роста сотрудников и множество мыслей по этому поводу.

И опять-таки, как и в случае с Enron, гении упорно не желают видеть свои недостатки. Как пишет Коллинз²¹¹, когда в конце семидесятых в сфере ритейла появились признаки надвигающейся беды и стало понятно, что старый тип продовольственных магазинов обречен на вымирание, великая сеть супермаркетов Kroger осмелилась взглянуть правде в лицо. А вот ее конкурент, A&P, в то время крупнейшая мировая компания розничной торговли, закрыла на ситуацию глаза. Если A&P открывала магазин нового типа — супермаркет — и он оказывался более успешным, нежели привычные магазины, она его закрывала. В компании отказывались верить, что прежняя модель уже неэффективна. А Kroger реорганизовала все свои магазины до последнего так, чтобы они отвечали новой модели супермаркета, а не подлежащие модернизации закрывала. И в итоге к концу девяностых годов она захватила лидерство, став самой успешной сетью супермаркетов в стране.

СЕО и гигантское эго

Как получилось, что СЕО и гигантское эго стали синонимами? Если лидеры с установкой на рост оказываются более эффективными руководителями, то почему компании упорно ищут на роль лидера «людей, производящих впечатление», даже если те в конечном счете могут оказаться более заинтересованными в собственном благоденствии, нежели в процветании компании?

Вините Якокку. Как пишет Джеймс Суroveцки в интернет-издании Slate, именно его воцарение в пантеоне великих

менеджеров стало поворотным моментом для всего американского бизнеса. До этого казалось, что времена супермагнатов и мегаворотил остались в прошлом. В глазах общественности СЕО — это «человек, застегнутый на все пуговицы, преданный своей организации, конечно, пользующийся уважением и хорошо оплачиваемый, но, по сути, безликий и бесхарактерный»²¹². С приходом Якокки все изменилось. Бизнес-журналисты то и дело стали объявлять того или иного директора следующим Джей Пи Морганом или следующим Генри Фордом. А руководители с установкой на данность начали конкурировать между собой в борьбе за получение такого титула.

С этой переменной Суroveцки связывает также и громкие корпоративные скандалы последнего времени. По мере углубления данной тенденции СЕО превратились в супергероев. Но люди, которые так потакают своему эго и постоянно ищут новые возможности раздуть свой имидж, вряд ли способны обеспечить долгосрочное процветание компании.

А может, Якокка — просто харизматичный парень, которого, как и рок-н-ролл, все обвиняют в гибели цивилизации? Разве это справедливо? Давайте приглядимся к нему более внимательно. А заодно и к некоторым другим СЕО с установкой на данность: Альберту Данлопу из Scott Paper and Sunbeam, Джерри Левину и Стиву Кейсу из AOL Time Warner, а также к Кеннету Лэю и Джеффри Скиллингу из Enron.

И мы увидим, что все они с самого начала верили в то, что некоторые люди по определению превосходят других; все они испытывали потребность доказывать и демонстрировать свое превосходство; все они использовали своих подчиненных для ее удовлетворения и не слишком заботились о стимулировании роста своих сотрудников; и все они, в конце концов, принесли компанию в жертву этой потребности. Установка на данность помогает нам понять, откуда берется такое гигантское эго, как

оно действует и почему обречено на провал.

Лидеры с установкой на данность в действии

Якокка: я герой

Уоррен Беннис, гуру в области лидерства, изучил опыт многих великих руководителей корпораций²¹³. Как утверждали все эти лидеры, они никогда не планировали превратиться в больших начальников. Они никогда не ставили себе цель самоутвердиться. Они просто с энтузиазмом занимались любимым делом, получая от работы огромное наслаждение, — и все это привело их на бизнес-олимп.

Якокка был не таким²¹⁴. Да, он любил автомобильный бизнес, но больше всего на свете он хотел стать боссом в корпорации Ford. Он жаждал завоевать одобрение Генри Форда II и обзавестись королевскими атрибутами высокой должности. Именно эти регалии должны были доказать, что он не абы кто. Я использую слово «королевские» отнюдь не случайно. Сам Якокка говорил о Стеклянном доме, штаб-квартире корпорации Ford, как о дворце, а о Генри Форде — как о короле. Он так и пишет: «Если Генри был королем, то я был наследным принцем»²¹⁵. Или: «Я был главным протеже Его Величества»²¹⁶. И еще: «Все мы... жили прекрасной жизнью королевского двора. Мы были частью избранных за рамками первого класса — частью королевской семьи. Официанты в белых livреях являлись по первому требованию в любое время, и мы все вместе обедали в столовой для высшего руководства... Дуврского палтуса ежедневно доставляли самолетом из Англии»²¹⁷.

Якокка действительно добился в компании Ford многого — это он стоял в основе создания и продвижения модели Ford Mustang — и рассчитывал после ухода Генри Форда унаследовать пост CEO компании. Но у самого Генри были другие планы. К огромному удивлению и возмущению Якокки, Форд в итоге

заставил его уйти. Тот факт, что Якокка был шокирован произошедшим и затаил жгучую обиду, весьма примечателен. В конце концов, он же видел, как Генри Форд уволил пятерых топ-менеджеров, да и сам отнюдь не чурался применять «топор» в отношении других. Он знал правила корпоративной игры. Но установка на данность затуманила его видение: «Я всегда цеплялся за мысль, что я иной, что я *умнее и удачливее* [55] других. Я не думал, что подобное может произойти со мной»²¹⁸.

Уверенность Якокки в собственном превосходстве ослепила его. А теперь, когда он лишился благоволения босса, дала о себе знать другая сторона установки на данность. Он подумал²¹⁹, что, возможно, Генри Форд обнаружил в нем какой-то изъян. Может, он на самом деле не превосходит других. И поэтому Якокка никак не мог пережить случившееся. Годы спустя его вторая супруга сказала, что пора уже превозмочь это потрясение. «Ты не осознаешь, какую услугу на самом деле оказал тебе Генри Форд. Именно увольнение из Ford привело тебя к величию. Ты стал и богаче, и известнее, и влиятельнее, и все из-за Генри Форда. Поблагодари его»²²⁰. Вскоре после этого Якокка с ней развелся.

Итак, король, который раньше считал его компетентным и ценным, теперь отверг его как негодного. И Якокка с неистовой энергией бросился выполнять грандиозную задачу: сохранить лицо, а заодно и Chrysler Motors. Корпорация Chrysler, когда-то процветающий конкурент компании Ford, была на грани гибели, но Якокка, встав у ее руля, действовал быстро. Он нанял правильных людей, запустил в производство новые модели и пролоббировал в правительстве идею о выделении компании ссуды для спасения ее от банкротства. Всего через несколько лет после унижительного ухода из Ford Якокка смог написать триумфальную автобиографию и заявить: «Сегодня я герой»²²¹.

Однако вскоре Chrysler снова оказалась в беде²²². Установка Якокки на данность толкала его на новые «подвиги». Ему

необходимо было постоянно доказывать свое величие — и себе, и Генри Форду, и всему миру — во все большем и большем масштабе. Он тратил время компании на то, что улучшило бы его личный имидж в глазах общественности, а деньги компании — на то, что произвело бы впечатление на Уолл-стрит и взвинтило бы цены на акции Chrysler. А вовсе не на инвестиции в разработку новых автомобилей или на совершенствование производства — не на то, что помогло бы компании оставаться прибыльной еще долгие годы.

А еще Якокка заинтересовался историей, а точнее вопросом, как он сам будет в ней смотреться и каким его запомнят. При этом он не пытался оставить след в истории путем развития компании. Скорее наоборот. По словам одного из биографов, Якокка боялся, что лавры за выпуск успешных новых моделей могут достаться его подчиненным, а потому отказывался давать на него добро. Он также беспокоился, что подчиненные могут предстать в глазах общественности как спасители Chrysler, а потому попытался избавиться от них. А еще Якокка опасался, что его вычеркнут из истории Chrysler, и отчаянно цеплялся за должность CEO еще долгое время после того, как перестал быть эффективным руководителем.

У Якокки была фантастическая возможность оставить после себя великое наследие. Американская автоиндустрия оказалась перед лицом тяжелейшего испытания за всю свою историю — импорт из Японии быстрыми темпами захватывал американский рынок. Причина была проста: японские автомобили выглядели лучше и ездили лучше. Люди самого Якокки провели тщательный анализ опыта компании Honda и положили ему на стол отличные предложения.

Но вместо того чтобы принять вызов и начать производство более качественных автомобилей, Якокка, увязший в установке на данность, сыпал обвинениями и оправданиями. Он неистовствовал, изрыгал гневные речи в адрес японцев и

требовал, чтобы американское правительство ввело пошлины и квоты и остановило их «нашествие». В своей редакционной статье, порицая Якокку, газета New York Times писала: «Решение следует искать в повышении качества автомобилей, а не в повышении голоса, яростно критикующего Японию»²²³.

Не удалось Якокке и вырасти как лидеру в глазах своих сотрудников. В действительности он для них «съежился» до замкнутого, мелочного и мстительного тирана, каким самому Якокке виделся Генри Форд и в чем он сам его обвинял. Людей, которые критиковали его, Якокка увольнял, а тех, кто многим пожертвовал, спасая компанию, он так и не отблагодарил. Когда деньги потекли рекой, он не проявил желания поделиться ими с сотрудниками. Заработная плата служащих осталась такой же низкой, а условия труда — такими же тяжелыми, как и прежде. А когда Chrysler снова оказалась в беде, Якокка продолжал вести королевский образ жизни. На один только ремонт его служебных апартаментов в отеле Waldorf в Нью-Йорке ушло два миллиона долларов.

Вакханалия длилась, пока, наконец, совет директоров не освободил Якокку от должности, стремясь избавиться от него прежде, чем будет упущена последняя возможность спасения Chrysler. Ему выделили огромную пенсию, его завалили фондовыми опционами^[56] и сохранили многие из корпоративных привилегий. Тем не менее он был вне себя от ярости. Особенно его злило то, что его преемник, похоже, неплохо управлялся с компанией. Желая вернуть себе трон, Якокка даже принял участие в попытке враждебного поглощения корпорации, в результате чего будущее Chrysler снова оказалось под угрозой. Попытка провалилась. А вот подозрения в том, что Якокка ставил свое эго превыше благополучия компании, подтвердились²²⁴.

Якокка — пример установки на данность. Все началось с любви к автомобильному бизнесу, и на ранних этапах его

действительно посещали поистине революционные идеи. Однако его потребность постоянно подтверждать собственное превосходство взяла над ним верх и в конечном счете лишила его радости труда и задушила в нем креативность. Со временем он все больше терял способность реагировать на вызовы конкурентов и все чаще прибегал к традиционному оружию установки на данность: обвинениям, оправданиям и гонениям на критиков и соперников.

И, как часто случается с обладателями установки на данность, именно из-за этих своих действий Якокка потерял то положение, которого так настойчиво добивался.

Когда студенты проваливают тест или спортсмены проигрывают соревнование, они понимают, что где-то оплошали. Но власть, которой обладают CEO, позволяет им создавать вокруг себя мир, который денно и нощно обслуживает их потребность в самоутверждении. Эта власть позволяет им подпускать к себе только хорошие новости о собственном совершенстве и об успехах компании и вместе с тем полностью блокировать тревожные сигналы о реальном состоянии дел. Это и есть, как вы, наверное, помните, болезнь CEO. И в этом кроется одно из опаснейших последствий установки на данность.

А недавно я как-то подумала о том, что Якокка, возможно, начал излечиваться от этой болезни. Он занялся сбором средств (и отдал немалую часть собственных) на инновационные исследования по борьбе с диабетом, а также на создание экологичных транспортных средств. Может быть, теперь, освободившись от мании постоянно стремиться к самоутверждению, он занялся тем, что имеет настоящую ценность.

Альберт Данлоп: я суперзвезда

Альберт Данлоп специализировался на спасении погибающих компаний²²⁵, хотя я не уверена, что «спасение» — точное слово.

Он не стремился обеспечить им процветание в будущем. Он готовил их к выгодной продаже, для чего, например, увольнял рабочих тысячами, но выгоду обеспечивал. Себе в первую очередь. За перепрофилирование и продажу Scott Paper он получил более ста миллионов долларов. Сто миллионов за чуть более полутора лет работы. «Заработал ли я их? Еще как заработал, черт побери! В своей области я суперзвезда. Я как Майкл Джордан в баскетболе и Брюс Спрингстин в рок-н-ролле»²²⁶.

Якокка хотя бы на словах выступал за командную работу, разглагольствовал о значимости маленького человека и так далее в том же духе. Альберт Данлоп не делал даже этого: «Если ты занимаешься бизнесом, ты им занимаешься только ради одного — ради денег»²²⁷.

Он с гордостью рассказывал о том, как на собрании служащих в Scott Paper одна женщина встала и спросила: «Теперь, когда дела в компании пошли на лад, мы можем возобновить пожертвования на благотворительные цели?» На что Данлоп ответил: «Если вы хотите жертвовать свои собственные деньги, это ваше дело и я не буду вам мешать. Но эта компания существует для того, чтобы делать деньги. Одним словом, ответ „нет“»²²⁸.

Я вовсе не собираюсь утверждать, что деньги в бизнесе не имеют значения, однако хочу спросить: почему Данлоп был сконцентрирован на них так сильно?

Давайте послушаем, что он сам об этом говорит. «Добиться положения в этом мире стало для меня делом чести, как для ребенка, который пытается доказать, что он чего-то стоит... Мне по сей день приходится доказывать это снова и снова»²²⁹. А для самоутверждения Данлопу необходим критерий, мерило успеха. Удовлетворенность служащих, ответственность перед обществом или пожертвования на благотворительность не годятся. Их нельзя

свести к одной цифре, которая выражала бы его самооценку. А вот прибыль акционеров — можно.

По словам самого Данлопа, «самый нелепый термин, который можно услышать в залах заседаний совета директоров, — это „заинтересованные лица“^[57]. Вы не можете измерять успех по выгоде для всего множества заинтересованных лиц. Мерило успеха только одно — что с этого имеет акционер»²³⁰.

Далекие перспективы не интересовали Данлопа. По-настоящему изучить компанию и придумать, как инициировать ее рост, — не тот путь, который может вдохновить супергероя. «Любое место, в котором я побывал, в итоге мне надоедало»²³¹. В книге Данлопа есть целая глава под названием «Как произвести впечатление на аналитика», но нет главы о том, как сделать так, чтобы компания заработала. Иными словами, все посвящено доказательствам гениальности автора.

А затем, в 1996 году, Данлоп принял на себя руководство компанией Sunbeam²³². В типичном для Бензопилы Ала^[58] стиле он закрыл или продал две трети заводов Sunbeam и уволил половину из 12 тысяч ее сотрудников. По иронии судьбы, акции Sunbeam взлетели так высоко, что планы Данлопа по продаже компании рухнули. Она оказалась слишком дорогой для этого! Караул, теперь ему придется ею руководить! Он оказался вынужден поддерживать ее прибыльность или хотя бы видимость прибыльности. Но вместо того чтобы обратиться к своим сотрудникам или выяснить, что нужно делать, он стал раздувать доходные статьи, увольнять людей, которые подвергали сомнению его решения, и скрывать факты катастрофически ухудшающегося положения компании. Менее чем через два года после провозглашения себя суперзвездой в своей книге (и через год после выхода еще более самодовольного второго издания) Данлоп с треском провалился, и его выставили вон. После его ухода Комиссия по ценным бумагам и биржевым операциям

начала расследование в отношении Sunbeam — компании грозил технический дефолт по банковской ссуде в 1,7 миллиарда долларов.

На самом деле Данлоп совершенно не понимал ни Майкла Джордана, ни Брюса Спрингстина. Обе суперзвезды достигли вершин и оставались наверху так долго потому, что они постоянно совершенствовались, принимали брошенные им вызовы и продолжали расти. А Данлоп считал, что рожден суперзвездой, и отказывался учиться тому, что помогло бы ему добиться настоящего успеха.

Самые мысленные парни в этой комнате

Похоже, появление Якокки неизбежно должно было привести к появлению супермагнатов 1990-х годов, ярчайшими примерами которых, наверное, можно считать Кеннета Лэя и Джеффри Скиллинга, руководителей корпорации Enron.

Кеннет Лэй, основатель, председатель и главный управляющий компании, считал себя великим провидцем²³³. По словам Бетани Маклин и Питера Элкинда, авторов книги «Самые мысленные парни в этой комнате»^[59], Лэй относился к людям, на плечах которых держалась компания, с полным презрением, как король — к своим слугам. Он смотрел свысока и на Рича Киндера, президента Enron, который, засучив рукава, пытался сделать все возможное, чтобы компания добилась поставленных целей. Только благодаря Киндеру Лэй мог позволить себе такой королевский образ жизни. Киндер был единственным человеком «наверху», который постоянно спрашивал: «Не водим ли мы сами себя за нос? Не пудрим ли мы себе мозги?»²³⁴

Естественно, дни Киндера на посту президента были сочтены. Но со свойственной ему дальновидностью и прозорливостью, уходя, он договорился о покупке одного из активов Enron, который сам по себе имел особую ценность. Речь идет о

трубопроводе, к которому в Enron относились с пренебрежением. К середине 2003 года рыночная стоимость компании Киндера составила семь миллиардов долларов.

И даже тогда, когда Лэй полностью погряз в гнусных делах компании, он хотел, чтобы на него смотрели как на «человека доброго и чуткого», почтенного и честного, и не жалел на это средств. Даже тогда, когда Enron просто высасывала кровь из своих жертв, Лэй писал своим сотрудникам: «Бессердечию, черствости и заносчивости здесь не место... В делах с нашими нынешними и потенциальными клиентами мы открыты, честны и искренни»²³⁵. Как и для Якокки, и для других людей такого типа, для Лэя важна была видимость — в основном в глазах Уолл-стрит. А реальность — это уже в меньшей мере.

Рядом с Кеннетом Лэем был еще один человек — Джеффри Скиллинг, преемник Рича Киндера на посту президента и СОО^[60], а позже и СЕО компании. Скиллинг был не просто смышленным, он был, как говорили некоторые, «самым толковым человеком, которого когда-либо видели», и «фантастически талантливым». Однако свои интеллектуальные способности Скиллинг использовал не для развития компании, а для запугивания и запутывания ее сотрудников. Он не терпел возражений, и любой высказавший несогласие объявлялся недостаточно толковым, чтобы «въехать». Когда в компании наступили тяжелые времена и на помощь Скиллингу в качестве содиректора был приглашен человек с исключительными менеджерскими умениями, Скиллинг начал относиться к нему с абсолютным презрением: «Рон просто не въезжает»²³⁶. Когда финансовые аналитики или трейдеры с Уолл-стрит пытались надавить на Скиллинга, требуя сказать что-нибудь помимо уже стандартных объяснений, он объявлял их глупцами. «Да это же так очевидно. Как вы не можете понять?»²³⁷ И в большинстве случаев парни с Уолл-стрит, постоянно озабоченные своим

собственным реноме, начинали притворяться, что «въезжают».

Как «штатный» гений, Скиллинг был абсолютно уверен в исключительной ценности своих идей. Он оценивал их столь высоко, что был убежден: как только он или его люди выдвинут идею, сулящую прибыль, Enron может сразу объявлять о ее получении. Это уже крайнее проявление установки на данность: *«Мой гений делает великим не только меня — он делает великой всю компанию. Именно он создает стоимость. Мой гений и есть прибыль»*. Круто!

Именно так Enron и начала действовать. Как рассказывают Маклин и Элкинд, компания объявляла о «миллионах долларов прибыли по проекту, когда тот не давал еще ни единого цента реального дохода»²³⁸. Конечно, после творческого акта рождения идеи никто не удосуживался реализовывать ее. Это было ниже их достоинства. А потому чаще всего прибыль так никогда и не появлялась. Если гений равняется прибыли, тогда не имеет никакого значения, что люди из Enron иногда тратят миллионы на конкуренцию друг с другом. Как выразилась Аманда Мартин, топ-менеджер Enron, «надуть кого-то из своих же было признаком креативности и величия»²³⁹.

Скиллинг, как и Якокка, не только считал себя умнее всех. Он считал себя еще и везунчиком. По словам коллег, он думал, что способен добиться успеха всегда и везде. С чего ему бояться, что у него может что-нибудь пойти не так? Все всегда получалось. Он никогда ни в чем не ошибался. Скиллинг до сих пор не признается, что он где-то что-то все же делал неправильно. Это просто мир «не въехал».

Столкновение двух гениев

«Штатные» гении чуть было не довели до суммы корпорации America Online (AOL) и Time Warner²⁴⁰. Стив Кейс из AOL и Джерри Левин из Time Warner — два CEO с установкой на

данность — объединили свои компании. Кто мог такое предположить?!

У Кейса и Левина было много общего. Оба раздували вокруг себя ауру сверхинтеллигентности. Оба использовали свой «исключительный интеллект», чтобы давить на людей. И оба славились тем, что приписывают себе больше, чем заслуживают. Как «штатные» гении они не желали слышать возражений и с легкостью увольняли людей за то, что те не «командные игроки» — качество, в котором Кейс и Левин обвиняли каждого, кто не желал поддерживать создаваемую ими видимость благополучия.

Когда слияние компаний в конечном счете свершилось, объединенная компания оказалась на грани краха — столь велики были долги AOL. Вы, возможно, подумали, что два CEO засучили рукава и начали сообща трудиться в поте лица во спасение созданной ими компании. Как бы не так. На самом деле Левин и Кейс стали бороться друг с другом за единоличную власть.

Первым пал Левин. Но для Кейса это не стало поводом остановиться и попытаться сделать что-нибудь для оживления компании. Вовсе нет. А когда новый CEO Ричард Парсонс прислал другого менеджера, чтобы тот исправил ситуацию с AOL, Кейс резко воспротивился этим планам. Ведь если кто-то другой наладит дела в AOL, то ему достанутся и все лавры. Как и в случае с Якоккой, он решил, что уж лучше пусть компания развалится, чем какой-то другой принц уведет у него корону из-под носа. Когда Кейсу в конце концов посоветовали подать в отставку, он был в ярости. Как и Якокка, он полностью снял с себя ответственность за проблемы компании и поклялся отомстить тем, кто выступил против него.

Из-за «штатных» гениев компания AOL Time Warner завершила 2002 год с убытками почти в сто миллиардов долларов. Это крупнейший годовой убыток в истории американского бизнеса.

Неуязвимый, непобедимый, привилегированный

Якокка, Данлоп, Лэй и Скиллинг, Кейс и Левин. Их опыт показывает, что может произойти, когда люди с установкой на данность оказываются во главе компании. В каждом из этих случаев выдающийся человек подвергал свою компанию риску, потому как его имидж и его наследие перевешивали для него все остальное. Эти люди не были злыми в обычном смысле слова. Они не намеревались вредить специально. Но когда необходимо было принимать критически важные решения, они выбирали тот вариант, который позволит им чувствовать себя лучше и выглядеть лучше, а не тот, который будет лучше служить долгосрочным целям компании. Обвиняй других, скрывай ошибки, раздувай цены акций, громи конкурентов и критиков, дави маленького человека — вот стандартные принципы их работы.

Особенно примечательно то, что все эти лидеры, даже ведя свои компании к краху, чувствовали себя неуязвимыми и непобедимыми. И это в условиях высококонкурентной среды, сложившейся в их отраслях, когда каждый участник рынка подвергается яростным атакам со стороны соперников. Но они жили в иной реальности.

У них был свой мир — мир личного величия, в котором они были наделены особыми правами и привилегиями. Кеннет Лэй обладал ярко выраженным чувством собственной исключительности. Даже получая многомиллионное годовое вознаграждение от Enron, он брал огромные частные займы у компании, устраивал на работу или снабжал контрактами своих родственников и использовал корпоративные самолеты в качестве своего семейного флота. Даже в плохие для Chrysler годы Якокка закатывал пышные рождественские вечеринки для «сливок» компании. На каждом таком пати он, как король, жаловал себе дорожный подарок, счет за который потом

выставлял топ-менеджерам. Говоря о руководстве АОЛ, один бывший высокопоставленный сотрудник компании назвал их «людьми, которые считали, что имеют право на все»²⁴¹.

Можно не удивляться, что лидеры, наделявшие себя почти что атрибутами королевской власти, окружавшие себя льстецами, превозносящими их достоинства, и всячески уходившие от проблем, чувствовали себя непобедимыми. Установка на данность создавала для них волшебный мир, в котором блеск и совершенство короля постоянно получали подтверждение. В рамках этой установки они обретали полнейшее удовлетворение. Зачем им выходить за пределы своего мира и сталкиваться с уродливой реальностью изъязов и провалов?

Как подчеркивает Морган Маккол в своей книге «Птицы высокого полета», «к несчастью, людям очень *нравится* то, что работает против их роста... Люди любят пользоваться своими сильными сторонами... чтобы добиваться быстрых и ярких результатов, даже если... при этом они не обретают новых умений, которые им впоследствии понадобятся. Людям нравится верить, что они настолько хороши, как говорят окружающие... и не принимать свои слабости всерьез, как следовало бы. Людям не нравится слышать плохие новости и критику. Бросить то, что у тебя хорошо получается, чтобы попробовать достичь вершин мастерства в чем-то новом, — это огромный риск»²⁴². А установка на данность делает этот риск вообще немыслимым.

Жестокие боссы

Далее Маккол показывает, как руководители, считающие себя лучше других от рождения, могут уверовать в то, что потребности и чувства людей «помельче» можно игнорировать. Никого из наших лидеров с установкой на данность особо не заботили тяготы маленького человека, а многие из них даже относились с нескрываемым презрением к тем, кто располагался ниже на корпоративной лестнице. К чему это ведет? За девизом таких

руководителей «не давать людям распоясаться» на самом деле может скрываться жестокое обращение с подчиненными.

Якокка любил играть со своими топ-менеджерами в довольно жестокие игры, стараясь постоянно держать их в подвешенном состоянии. Джерри Левина из Time Warner коллеги сравнивали с Калигулой. Скиллинг был известен своими грубыми насмешками над теми, кого считал глупее себя.

В своей книге «Жестокие начальники и их жертвы» Харви Хорнштайн, эксперт в области корпоративного лидерства, называет подобный тип травли проявлением желания боссов «усилить свое ощущение собственной власти, компетентности и значимости за счет подчиненного»²⁴³. Вы помните, как в нашем исследовании люди с установкой на данность хотели сравнивать себя только с теми людьми, которые были хуже их? Принцип тот же самый, только здесь есть одно важное отличие: эти начальники обладают властью *поставить* людей в худшее положение. И, сделав это, они начинают считать себя лучше.

Так, Хорнштайн описывает Пола Казаряна²⁴⁴, бывшего CEO Sunbeam-Oster. Сам Казарян называл себя «перфекционистом», но на самом деле это было эвфемизмом для слова «тиран». Будучи недоволен кем-то из сотрудников, он мог запросто запустить в этого человека каким-нибудь предметом. Однажды бухгалтер-контролер, чем-то не угодивший Казаряну, увидел, как в его сторону летит пакет апельсинового сока.

Иногда жертвами становятся люди, которых боссы считают менее талантливыми. Это подпитывает начальническое чувство превосходства. Но чаще всего жертвами делаются *наиболее* компетентные люди, поскольку именно они представляют наибольшую угрозу для босса с установкой на данность. Вот что рассказал Хорнштайну о своем начальнике инженер одной из крупнейших авиастроительных компаний: «Его мишенями, как правило, становились самые компетентные из нас. Хотя по уму,

если тебя действительно заботит результат нашего труда, то ты не станешь придирается к тем, кто работает лучше всех»²⁴⁵. Но если тебя волнует прежде всего сохранение твоего превосходства, то ты будешь поступать именно так.

Когда начальники вершат насилие, обстановка на работе преобразуется. Все начинает вращаться вокруг босса, все усилия направляются на то, чтобы ублажить его. Как отмечает Коллинз в книге «От хорошего к великому», во многих компаниях из группы сравнения (в тех, которые так и не стали великими или не удержались наверху и снова пошли на спад), руководитель становился пупом Земли для сотрудников. «В тот момент, когда лидер позволяет себе стать главным объектом забот для сотрудников своей компании в ущерб проблемам, реально стоящим перед ней, он обрекает ее на прозябание, а может, и на более ужасную участь»²⁴⁶.

В 1960–1970-х годах банком Chase Manhattan руководил Дэвид Рокфеллер, человек, стремившийся держать под строжайшим контролем всех и вся. Как рассказывают Джим Коллинз и Джерри Поррас в своей книге «Построенные навечно»^[61]²⁴⁷, его менеджеры ежеминутно жили в страхе вызвать его неодобрение. Конец каждого рабочего дня они встречали со вздохом облегчения: «Ух, пронесло! Еще день прошел, беда миновала»²⁴⁸. И даже после того, как топ-менеджеры достигали зенита своей карьеры, они долгое время не отваживались выдвигать новые идеи, боясь, что «Дэвиду это может не понравиться»²⁴⁹. Рэй Макдональд из корпорации Burroughs прилюдно высмеивал менеджеров своей компании за ошибки, причем столь едко, что начисто отбивал у них интерес к инновациям. В результате этого Burroughs, которая на заре компьютерной эры опережала IBM, в итоге гонку проиграла. То же самое произошло и с Texas Instruments²⁵⁰, другим лидером компьютерной отрасли времен ее становления. Если руководителям компании Марку Шепарду и

Фреду Бюси не нравилась презентация, они начинали кричать, стучать по столу, оскорблять выступающего и швырять в него чем попало. Неудивительно, что их сотрудники в итоге потеряли инициативность и предпринимательский задор.

Когда начальники начинают зажимать и обижать подчиненных, они навязывают всем установку на данность. В итоге, вместо того чтобы учиться, развиваться и двигать компанию вперед, все начинают думать лишь о том, какую «оценку» им поставят. Все начинается с беспокойства босса о своем имидже, но постепенно этот страх поражает всех и все начинают бояться критики. Отваге и инновациям нелегко выживать в компании, где царит установка на данность.

Лидеры с установкой на рост в действии

Когда-то Эндрю Карнеги сказал: «Я хотел бы, чтобы эпитафия на моем надгробии гласила: „Здесь покоится человек, которому хватило мудрости привлечь к себе на службу людей более знающих, чем он сам“»²⁵¹.

Да, пора открыть окна и впустить струю свежего воздуха. Установка на данность вызывает удушье. Даже когда руководители с такой установкой много путешествуют по земному шару и на равных общаются с мировыми лидерами, их мирок кажется невероятно тесным и затхлым. А все потому, что все в нем вертится вокруг одного: *самоутверждения*.

Когда же вы входите в мир лидеров с установкой на рост, все меняется. Пространство светлеет, расширяется и наполняется энергией и новыми возможностями. Вы думаете: «Да тут все выглядит как сплошное развлечение!» Честно говоря, меня никогда не посещало желание руководить компанией. Но когда я узнала о том, что делают такие лидеры, я начала подозревать, что это, возможно, самое захватывающее занятие в мире.

Я отобрала для изучения троих подобных руководителей — в противовес лидерам с установкой на данность. Во-первых, Джека Уэлча из General Electric. Это не просто открытый и скромный парень с установкой на рост — это невероятный человечище, который, однако, всегда умел держать свое эго под контролем. Во-вторых, Лу Герстнера, который спас IBM. И, наконец, Энн Малкахи — женщину, которая вернула к жизни компанию Хегох. А выбрала я их для контраста с Альфредом Данлопом, другим «великим» экспертом по спасению компаний.

Личности Джека Уэлча, Лу Герстнера и Энн Малкахи представляют интерес также и с точки зрения того, что они коренным образом преобразовали свои компании. Они сделали это, вырвав с корнем установку на данность и создав на ее месте

культуру роста и командной работы. Глядя на Герстнера и IBM, нетрудно представить себе, как и корпорация Enron могла бы измениться с установкой на рост.

Будучи людьми с установкой на рост, эти трое лидеров действовали исходя из веры в потенциал человека к развитию. Вместо того чтобы попользоваться компанией как проводником своего величия, они сделали ее двигателем роста — для себя, для сотрудников и для бизнеса в целом.

Как говорит Уоррен Беннис, слишком многие боссы гоняются за мгновенным успехом и подгоняют других, но они никуда не добираются²⁵². А вот лидеры с установкой на рост — совсем другое дело. Они не разглагольствуют о величии. Они говорят о путешествии. Увлекательном, дающем новый опыт и знания, веселом путешествии.

Джек: выслушивать, верить, возвращать

Когда в 1980 году Джек Уэлч возглавил General Electric (GE), стоимость компании составляла 14 миллиардов долларов. Двадцать лет спустя Уолл-стрит оценивал ее уже в 490 миллиардов долларов²⁵³. Она стала самой дорогой компанией в мире. Журнал Fortune назвал Уэлча «самым высокоуважаемым, изучаемым и копируемым CEO своего времени... Общий экономический эффект от его действий невозможно подсчитать точно, но он, должно быть, во много-много раз превосходит показатели GE»²⁵⁴.

Но лично меня больше впечатлила статья Стива Беннетта, CEO Intuit, в New York Times: «Я учился тому, как возвращать сотрудников, у Джека Уэлча, еще во времена, когда сам работал в General Electric. Уэлч регулярно обращался напрямую к сотрудникам, работающим с клиентами, чтобы самому разобраться в происходящем. Как-то раз я увидел его на заводе в Луисвилле, где делали холодильники. Он пошел прямо к рабочим

сборочного конвейера, чтобы послушать, что они скажут. И теперь, когда я стал CEO, я регулярно общаюсь с сотрудниками, которые трудятся у нас на „передовой“. Этому я научился у Джека»²⁵⁵.

Эта короткая цитата говорит о многом. Джек, несомненно, был занятым человеком. Важным человеком. Но он не вел дела так, как Якокка, — из роскошной штаб-квартиры корпорации, общаясь главным образом с официантами в белых перчатках. До последнего дня на своем посту Уэлч продолжал посещать фабрики и заводы и встречаться с рабочими. Он уважал их, учился у них и заботился о них.

А еще обратите внимание на акцент на командной работе, а не на величественном «я». Это заметно сразу же, с первой страницы автобиографии Уэлча, с посвящения и предисловия автора — вы сразу почувствуете, что здесь все по-другому. Здесь нет речей в духе «я герой», как у Якокки, или «я суперзвезда», как у Альфреда Данлопа, хотя Уэлч вполне мог претендовать и на то и на другое «звание».

Вместо этого вы прочтете: «Я очень не люблю говорить от первого лица. Почти во всем, чего я достиг в жизни, принимали участие другие люди... Помните: каждое „я“ на этих страницах относится ко всем моим замечательным коллегам и друзьям, которые прошли со мной этот путь, и к некоторым из тех людей, которых, возможно, я не упомянул»²⁵⁶.

Или: «Эти люди сделали мое путешествие удивительно радостным и познавательным. Благодаря им я часто казался лучше, чем есть на самом деле»²⁵⁷.

«Я», «я», «я» вечно жаждущего самоутверждения CEO превращается в «мы» и «они» лидера с установкой на рост.

Примечательно, что, прежде чем Уэлч смог выкорчевать установку на данность в компании, ему пришлось выдать ее из себя самого. И можете мне поверить, ему пришлось немало

потрудиться. Уэлч не всегда был таким руководителем, каким научился быть позже. В 1971 году, когда его кандидатуру рассматривали для очередного повышения, тогдашний HR-директор GE предупреждал в служебной записке, что, несмотря на множество достоинств Уэлча, его назначение «связано с повышенным риском»²⁵⁸. Далее отмечалось, что Уэлч бывает заносчив, не приемлет критики и склонен чрезмерно полагаться на свои способности, а не на основательную подготовку и своих знающих подчиненных. Симптомы, не сулящие ничего хорошего.

К счастью, каждый раз, когда успех «ударял» Уэлчу в голову, он тут же слышал и тревожный звонок. Сам он вспоминал, как однажды молодой «доктор» Уэлч, весь разодетый, в модном костюме, открыл дверцу своего нового кабриолета, красивым жестом откинул складной верх и... оказался облитым с головы до ног мутным вязким смазочным маслом, которое испортило и его костюм, и любимую машину. «Я стоял, весь из себя, нос задравший, и тут мне такой щелчок по этому самому носу — я быстро опомнился и спустился на землю. Это был прекрасный урок»²⁵⁹.

В книге есть целая глава под названием «Пагубная самонадеянность», рассказывающая о том периоде, когда у Уэлча пошла полоса удачных приобретений и он уверовал в собственную непогрешимость. Тогда он купил Kidder, Peabody — инвестиционный банк с многолетним присутствием на Уолл-стрит и корпоративной культурой а-ля Enron. Покупка обернулась катастрофой, GE потеряла сотни миллионов долларов. «Память об истории с Kidder никогда не оставляла меня»²⁶⁰. Она показала Уэлчу, что «грань между уверенностью в себе и самонадеянностью тонка, как острие ножа. Тогда верх взяла самонадеянность и преподала мне урок, который я не забуду никогда»²⁶¹.

А урок, который Уэлч усвоил, таков: настоящая уверенность в

себе — это «смелость быть открытым к переменам и новым идеям независимо от их источника»²⁶². Настоящая уверенность в себе выражается не в титулах, не в дорогих костюмах, модных автомобилях или крупных приобретениях. Она выражается в установке, в вашей готовности к развитию.

Ну, хорошо, скромность для начала — это понятно, а как насчет управленческих навыков?

На своем опыте Уэлч все лучше и лучше понимал, руководителем какого типа он хочет стать: наставником, а не судьей. Иными словами, менеджером с установкой на рост. Когда Уэлч был еще молодым инженером в GE, из-за него произошел химический взрыв, снесший крышу здания, в котором он работал. Потрясенный произошедшим, на грани нервного срыва, Уэлч бросился в машину и помчался за полтора километра в штаб-квартиру компании, чтобы лично объяснить все шефу и выслушать его нотации. Но там его ждал совсем иной прием: к нему отнеслись с пониманием и постарались поддержать. Этот случай он не забудет никогда. «Реакция Чарли произвела на меня огромное впечатление... Если ты руководишь людьми, которые явно терзаются из-за своих ошибок, то тебе следует помочь им пережить случившееся»²⁶³.

А еще Уэлч научился выбирать людей по их мышлению и установке, а не по «родословной». Поначалу научные регалии производили на него впечатление. Он нанимал исключительно инженеров — выпускников Массачусетского технологического института, Принстона и Калифорнийского технологического института. Но спустя некоторое время осознал, что оно того не стоит. «В итоге я понял, что мне на самом деле нужны люди увлеченные, полные желания довести дело до конца. Резюме вам не скажет, горит ли в человеке этот внутренний огонь»²⁶⁴.

А затем ему представилась возможность возглавить компанию. Каждый из трех кандидатов должен был убедить

тогдашнего CEO, что лучше всех подходит на эту должность. Уэлч сделал главный акцент в своем выступлении на способности к росту. Он не претендовал на гениальность, не говорил, что он лучший руководитель всех времен и народов. Он пообещал развиваться. Пост он получил и обещание выполнил.

После вступления в должность Уэлч незамедлительно взялся за налаживание диалога и каналов обратной связи для получения достоверной информации. Он попросил топ-менеджеров высказать свои соображения о том, что им нравится и не нравится в компании, а также о том, что, по их мнению, следует изменить. Сказать, что те были удивлены, — значит ничего не сказать. Менеджеры настолько привыкли во всем поддакивать своему начальнику, что не могли собраться с мыслями и решить, как отвечать на эти вопросы.

Затем Уэлч дал понять: в этой компании ценится рост, а не самомнение.

И еще он положил конец элитизму^[62] — действию, в корне противоположному тому, как вели дела лидеры с установкой на данность. Однажды вечером Уэлч отправился в элитный клуб топ-менеджеров GE — то самое место, где собирались влиятельные лица компании, чтобы людей посмотреть и себя показать. К их огромному удивлению, он не сказал, какие они все замечательные. Вместо этого он заявил: «Я не вижу никакой ценности в вашей работе»²⁶⁵. И попросил их придумать себе роль, которая приносила бы большую пользу и им самим, и компании. Через месяц президент клуба пришел к Уэлчу с новой идеей: превратить клуб в отряд добровольцев. Двадцать лет спустя этот клуб, теперь уже открытый для всех сотрудников, насчитывал 42 тысячи членов. Они разрабатывали шефские программы для школ бедных городских окраин, а также для строительства парков, детских площадок и библиотек в небогатых районах. Теперь эти люди вносили свой вклад в рост других, а не только своего

собственного эго.

А еще Уэлч избавился от жестоких начальников. Якокка не только терпел, но даже ценил боссов, способных выжимать из сотрудников все силы. Они работали на его прибыль. Уэлч признавался, что он также, бывало, смотрел на вещи исключительно с точки зрения последней строчки в финансовом отчете. Но теперь в компании, которую он мечтал построить, он не мог так поступать. И он объяснил аудитории из пятисот менеджеров, «почему за истекший год четырех высокопоставленных сотрудников корпорации попросили уйти, несмотря на высокие финансовые показатели их работы... Потому что они не разделяли наши ценности»²⁶⁶. Теперь допускался только один способ повышения производительности труда — наставничество, а не запугивание.

Уэлч начал стимулировать прежде всего командную работу, а не индивидуальные достижения «гениев». На протяжении многих лет в GE, как и в Enron, вознаграждали одного-единственного автора идеи, а Уэлч хотел, чтобы награду получала вся команда, усилиями которой идея обрела жизнь. «В результате руководители получили стимул разделять заслуги за идею со своей командой, а не стремиться присвоить их целиком себе. Это в корне изменило наше отношение друг к другу»²⁶⁷.

Джек Уэлч не был лишен недостатков, но он постоянно стремился к внутреннему росту. Эта устремленность помогала ему держать свое эго под контролем. Она не давала Уэлчу потерять связь с реальностью и поддерживала в нем человеколюбие. И в конечном счете сделала его путешествие радостным и благодатным для многих тысяч людей.

Лу: искоренение установки на данность

К концу 1980-х годов корпорация IBM практически превратилась в Enron с той лишь разницей, что ее совет директоров понимал: компания в беде.

В ИВМ также царили самодовольство и элитизм. А еще все поголовно страдали известным синдромом: «Мы все великие, но я более великий, чем ты». Никакой командной работы, одни междоусобные войны. Сделки случались, но не продлевались и не повторялись. Никакой заботы о клиентах. Но все это вряд ли беспокоило бы кого-нибудь, если бы не начал страдать бизнес в целом.

И вот в 1993 году компания обратилась к Лу Герстнеру и попросила его стать ее новым СЕО. Он ответил «нет». Его попросили снова. «Вы должны сделать это ради Америки. Мы добьемся, чтобы президент Клинтон позвонил вам и велел взяться за эту работу. Пожалуйста, пожалуйста, пожалуйста. Нам нужен именно тот тип изменений в корпоративной стратегии и культуре, который вы осуществили в American Express и RJR».

В конце концов он поддался уговорам, хотя и не мог вспомнить, почему именно. Но теперь у ИВМ был лидер, который верил в личностное развитие и в создание корпоративной культуры, направленной на поддержание этого развития. Как ему удалось внедрить ее в ИВМ?

Во-первых, как и Уэлч, Герстнер открыл внутрикорпоративные коммуникационные каналы в обе стороны — и вниз, и вверх. На шестой день после вступления в должность он разослал служебные записки всем до последнего сотрудникам ИВМ, сообщая: «В следующие несколько месяцев я планирую посетить как можно большее количество наших предприятий и офисов. И собираюсь везде, где только возможно, встретиться с максимальным числом сотрудников, чтобы вместе обсудить вопрос, как нам укрепить компанию»²⁶⁸.

Свои мемуары Герстнер посвятил им же: «Эту книгу я посвящаю тысячам сотрудников ИВМ, которые не предали свою компанию, своих коллег и самих себя. Они и есть настоящие герои возрождения ИВМ»²⁶⁹.

Как и Уэлч, Герстнер обрушился на элитизм. В то время корпоративная культура IBM была выстроена вокруг ценности персонального статуса в компании. Герстнер распустил комитет по управлению корпорацией, попасть в который было пределом мечтаний каждого топ-менеджера с властными амбициями. Он часто обращался за советом к людям, не входящим в высшие круги корпорации. Человеку с установкой на рост кажется вполне естественным, что не только немногим избранным есть что предложить. «Иерархия мало что для меня значит. Давайте приглашать на встречи людей, которые способны помочь в решении проблемы, невзирая на должности»²⁷⁰.

А затем Герстнер взялся за налаживание командной работы. Он уволил политиканов, увлекавшихся внутренними интригами, и стал вознаграждать людей, помогающих своим коллегам. Он положил конец практике, когда отделы продаж, борясь за клиента, подставляли друг друга, чтобы переманить его и самим заключить сделку. Он начал начислять бонусы топ-менеджерам, основываясь в большей степени на общих показателях деятельности IBM и в меньшей — на базе результатов их собственных подразделений. Послание было предельно понятным: мы не собираемся возвеличивать уездных князьков; нам нужна командная работа.

Как и в Enron, в IBM заключение сделки являлось самой сладкой частью пирога, все остальное никому не было интересно. Герстнер был потрясен тотальной неспособностью подразделений доводить сделки до конца, а также бесконечно терпеливым отношением компании к сложившейся ситуации. Он начал одновременно и требовать от сотрудников, и стимулировать их к более строгому исполнению обязательств. И это послание также было предельно ясным: одной гениальности недостаточно; необходимо выполнять работу в полном объеме.

И, наконец, Герстнер сосредоточился на потребителях. Клиенты IBM чувствовали себя обманутыми компанией и

злись на нее. IBM была настолько занята собой, что перестала обслуживать их потребности. Цены вызывали одно огорчение, бюрократия в компании — сплошное разочарование, а отказ в помощи при интеграции систем — гнев и раздражение. На встрече со 175 СЮ^[63] крупнейших компаний США Герстнер объявил, что впредь IBM будет ставить клиентов на первое место, и подтвердил это заявление, сообщив о резком снижении цен на компьютерные мейнфреймы^[64]. Послание: мы не короли рынка; мы здесь, чтобы служить нашим клиентам.

В конце первых трех невероятно напряженных месяцев в IBM Герстнер получил свою «оценку» от Уолл-стрит: «Акции IBM не достигли ничего, потому что он [Герстнер] не сделал ничего»²⁷¹.

Рассерженный, но не павший духом Герстнер продолжил свою антиэлитарную кампанию и вытащил IBM из «состояния клинической смерти». Это был забег на короткую дистанцию. В тот самый момент Данлоп забрал бы свои деньги и сбежал. Ведь впереди Герстнера ждала задача еще более сложная: предстояло поддерживать принятый курс до полного восстановления IBM и возвращения позиций отраслевого лидера. А это уже марафон. К тому моменту, когда Герстнер «вручил» IBM обратно сотрудникам — в марте 2002 года, — акции компании выросли в цене на 800 процентов, а IBM стала «номером один в мире IT-услуг, компьютерного оборудования, программного обеспечения для компаний (не считая персональные компьютеры), а также создаваемых на заказ высокопроизводительных компьютерных чипов». И более того: IBM снова определяет направление развития отрасли.

Энн: учеба, жесткость и сострадание

Возьмите IBM. Навесьте на нее долг в размере 17 миллиардов долларов. Уничтожьте ее кредитный рейтинг. Сделайте ее объектом расследований со стороны Комиссии по ценным

бумагам и биржам. И «уроните» цены на ее акции с \$63,69 до \$4,43 за штуку. Что вы получите? Хегох.

Вот в каком состоянии Энн Малкахи получила Хегох в 2000 году²⁷². Компании не только не удалось диверсифицироваться, она даже была не в состоянии продавать свои копировальные аппараты. Однако три года спустя Хегох уже отмечала четвертый последовательный квартал с прибылью, а журнал Fortune назвал действия Энн Малкахи «самым ярким актом возрождения компании со времен Луи Герстнера»²⁷³. Как ей это удалось?

Сначала Энн Малкахи стала невероятно быстрыми темпами набираться знаний и *превращать* себя в CEO именно такого типа, какой нужен был компании Хегох для выживания. Она и ближайшие ее сотрудники, такие как Урсула Бернс, изучили все тонкости этого бизнеса. Например, как рассказывает²⁷⁴ журналист Fortune Бетси Моррис, Малкахи взяла балансовую ведомость и в мельчайших подробностях проштудировала каждую строчку о задолженности, товарных запасах, налогах и обороте, чтобы точно знать, как принимаемые ею решения скажутся на балансе. Каждую пятницу она брала домой огромные кипы бумаг и закапывалась в них, как будто у нее в понедельник решающий экзамен. Когда она встала у руля, сотрудники различных подразделений Хегох не могли ответить ей на простейшие вопросы о том, что они производят, что продают и кто за это отвечает. Она стала CEO, который либо имел ответы на эти вопросы, либо знал, где их найти.

Энн Малкахи вела себя жестко²⁷⁵. Говорила людям в глаза горькую правду, которую никто в упор не хотел видеть. Например, почему бизнес-модель Хегох нежизнеспособна или насколько компания близка к банкротству. Малкахи сократила персонал на 30 процентов. Но Энн Малкахи — это не Бензопила Ал. Она брала на себя и эмоциональное бремя своих решений, регулярно обходила коридоры, чтобы пообщаться с сотрудниками

и посочувствовать им. Она вела себя жестко, но сострадательно. Бывало, она просыпалась посреди ночи от беспокойства, что будет с оставшимися сотрудниками и пенсионерами, если компания распадется.

Энн Малкахи постоянно переживала за моральный дух и профессиональное развитие своих подчиненных, а потому, несмотря на необходимость сокращения расходов, она отказалась пожертвовать некоторыми уникальными и удивительными традициями в корпоративной культуре Хегох. Компания славилась на всю отрасль своими праздниками и встречами, которые устраивала для вышедших на пенсию сотрудников. И поскольку сотрудники компании боролись за спасение Хегох плечом к плечу с Энн Малкахи, она отказалась от отмены надбавок и ради поддержания морального климата сохранила выходной в день рождения. Она хотела сберечь не только «тело» компании, но также и ее дух. И не для себя или своего эго, а для всех людей, которые отдавали Хегох все силы без остатка.

Однажды утром, после того как Малкахи отработала на своем посту два года, она открыла журнал Time и увидела свой портрет в одном ряду с фотографиями печально известных руководителей Tyco и WorldCom — мужчин, ответственных за две из крупнейших катастроф в современной истории корпоративного менеджмента.

Но еще через год она все же почувствовала, что ее тяжелый труд начинает приносить результат. Произошло это, когда один из членов совета директоров, бывший CEO Procter & Gamble, сказал ей: «Я думал, что никогда не наступит день, когда я буду гордиться тем, что мое имя связано с этой компанией. Я ошибался»²⁷⁶.

Спринт Малкахи выиграла. Теперь предстояло бежать марафон. Сможет ли Хегох выиграть и этот забег? Может быть, компания слишком долго почивала на лаврах, противилась переменам и безвозвратно упустила слишком много

возможностей? А может, установка на рост — миссия Малкахи по преобразению и себя, и компании — поможет спасти еще одного американского гиганта?

Джек, Лу, Энн — все они верили в человеческую способность к развитию и вкладывали в нее все силы. Они были убеждены, что задача лидера — развиваться и отдавать себя работе, а не блистать на фоне других. Руководители с установкой на данность в итоге всегда остаются наедине со жгучей горечью и обидой, а лидеров с установкой на рост переполняет благодарность. Благодарность к своим сотрудникам, которые сделали возможным их удивительное путешествие. Именно их такие лидеры и называют настоящими героями.

«Глава компании» и «мужчина» — синонимы?

Когда смотришь на книги, написанные СЕО или о них, начинает казаться, что так оно и есть: «глава компании» и «мужчина» — синонимы. У Джима Коллинза все лидеры, сделавшие свои компании из хороших великими (впрочем, как и те, которые свои компании великими не сделали), — мужчины. Возможно, потому, что мужчины уже давно возглавляют компании.

Еще несколько лет назад было сложно подумать о том, что женщина может встать у руля мощной корпорации. Если и бывали случаи, когда большой компанией руководила женщина, то ей сначала приходилось эту самую компанию создать — как Мэри Кэй Эш, основательница косметического гиганта, Марта Стюарт или Опра Уинфри. Ну или унаследовать ее, как глава Washington Post Кэтрин Грэм.

Но ситуация начинает меняться. Сегодня женщины все чаще занимают ключевые позиции в большом бизнесе²⁷⁷. Женщины вставали во главе не только компании Xerox, но также и eBay, и Hewlett-Packard, и компании MTV Networks из медиаконгломерата Viacom, и компании Time, входящей в

конгломерат Time Warner, и Lucent Technologies, и Rite Aid. Женщины также становились президентами или CFO ^[65] компаний Citigroup, PepsiCo и Verizon. А журнал Fortune назвал Мег Уитмен, когда та возглавляла eBay, «возможно, лучшим CEO Америки»²⁷⁸ и «CEO самой успешной компании в мире»²⁷⁹.

Не удивлюсь, если через несколько лет я смогу переписать всю эту главу и наполнить ее примерами главных героев-женщин. Хотя нет, мне больше хочется надеяться на другое: что через несколько лет будет сложно найти руководителей с установкой на данность — не важно, мужчин или женщин. Что у руля наших важнейших компаний таких людей не останется.

Исследование групповых процессов

Ученые из коллектива Роберта Вуда провели еще одно потрясающе интересное исследование²⁸⁰. На этот раз они создали мини-группы менеджеров — тридцать групп по три человека в каждой. В половине групп все трое имели установку на данность, а в другой половине все придерживались установки на рост.

Менеджеры с установкой на данность были убеждены, что «люди обладают определенными управленческими способностями, каждый — на своем уровне, и этот уровень практически невозможно повысить». Иначе говоря, человеку или дано быть лидером, или нет. Другая половина участников эксперимента считала, что «каждый способен существенно развить свои умения руководить другими людьми».

На протяжении нескольких недель все группы трудились над сложным управленческим заданием (в виде компьютерной «игры») — как я рассказывала выше, им необходимо было осуществлять руководство условной мебельной компанией. Если вы помните, выполняя это задание, испытуемые должны были решить, как лучше распределить сотрудников компании по рабочим местам и как мотивировать их на максимальную

производительность труда. Но на этот раз участники эксперимента уже не должны были работать поодиночке — они могли обсуждать между собой свои «приказы» и их последствия и вместе совершенствовать решения.

В начале исследования все испытуемые обладали примерно одинаковыми способностями, но со временем группы с установкой на данность начали явно проигрывать группам с установкой на рост. И чем дольше они работали, тем явственнее становились различия в результатах. Опять-таки люди с установкой на рост извлекали гораздо большую пользу из своих ошибок и из обратной связи, чем люди с установкой на данность. Но еще интереснее оказалось то, *как именно* группы работали.

Члены групп с установкой на рост во время обсуждения управленческих решений проявляли существенно большую готовность честно излагать свое мнение и открыто выражать несогласие. Каждый из них становился участником процесса обучения. А вот у участников групп с установкой на данность, с их постоянной озабоченностью, кто тут умник, а кто — дурак, и боязнью столкнуться с неодобрением, продуктивные дискуссии просто не получались. Беседы в них больше походили на сеансы группового мышления^[66].

Групповое мышление, или «Мы думаем»

Термин «групповое мышление» ввел Ирвинг Джейнис²⁸¹ в начале 1970-х годов. Он характеризует ситуации, когда все в группе начинают думать одинаково. Никто не имеет иного мнения. Никто не выражает несогласия. Групповое мышление может приводить к принятию решений с катастрофическими последствиями, и, как подсказывает исследование Роберта Вуда, часто это прямое следствие установки на данность. Групповое мышление может возникать и тогда, когда люди начинают безраздельно доверять талантливому лидеру, гению. Оно

приводит к катастрофам вроде той, какой окончилась операция на Плайя-Хирон (опрометчивая секретная операция США по высадке десанта на Кубе и свержению Кастро). Обычно прозорливые, советники президента Кеннеди как будто выключили свою способность к критическому мышлению. Почему? Потому что они думали, что президент Кеннеди — сверхчеловек и все, что он делает, обречено на успех.

По словам Артура Шлезингера, свидетеля тех событий, люди вокруг Кеннеди безмерно доверяли его способностям и везению. «Начиная с 1956 года все у него складывалось как нельзя лучше. Он выиграл выборы, несмотря на все прогнозы. Все вокруг него уверовали, что у Кеннеди дар Мидаса^[67] и он не может проиграть»²⁸².

И далее Шлезингер добавляет: «Если бы хотя бы один из старших советников высказался против этой авантюры, я уверен, Кеннеди отменил бы ее. Но никто не сказал ни слова против»²⁸³. Чтобы избежать подобной участи, Уинстон Черчилль учредил специальное подразделение. Все остальные могли испытывать благоговейный трепет перед его выдающейся личностью, но это подразделение было обязано, как рассказывает Коллинз²⁸⁴, сообщать Черчиллю все наихудшие новости. После этого премьер-министр мог спокойно спать всю ночь, зная, что он не поддастся групповому мышлению и обманчивому чувству уверенности в своей правоте.

Групповое мышление может возникнуть и тогда, когда группа начинает упиваться собственным интеллектом и превосходством. Так, руководители корпорации Enron были абсолютно уверены в собственной непогрешимости и в гениальности своих идей. Ничто и никогда не могло у них сорваться. Один внешний консультант безрезультатно пытался выяснить у сотрудников Enron, в чем, по их мнению, кроется уязвимость компании²⁸⁵. Ему никто не ответил. Никто даже не понял его вопроса. «Мы дошли

до такого состояния, — рассказывал позже один из топ-менеджеров корпорации, — что начали считать себя пуленепробиваемыми»²⁸⁶.

Альфред Слоун, бывший CEO General Motors, может служить прекрасным примером другого поведения. Возглавляя работу группы высокопоставленных руководителей компании, которая в какой-то момент пришла к консенсусу по обсуждаемому вопросу, он заявил: «Господа, как я понимаю, мы все полностью согласны с предложенным решением. А потому я предлагаю отложить дальнейшее обсуждение данного вопроса до следующей нашей встречи, чтобы дать себе время выработать возражения и, возможно, обрести новое понимание того, к чему на самом деле приведет это решение»²⁸⁷.

В работах Геродота²⁸⁸, жившего в пятом веке до нашей эры, можно найти свидетельства того, что еще древние персы пользовались для предотвращения группового мышления «методикой» Слоуна, правда, в несколько ином варианте: когда группа приходила к согласию по определенному вопросу на трезвую голову, она еще раз выносила его на обсуждение, будучи в состоянии опьянения.

Групповое мышление может возникать и в условиях, когда лидер с установкой на данность наказывает подчиненных за инакомыслие. Тогда люди могут и не прекращать мыслить критически, но перестают высказывать свое мнение. Якокка пытался заставить молчать людей, которые относились скептически к его идеям и решениям, или избавлялся от них. Он заявил, что новые автомобили с округлыми формами похожи на летающие томаты²⁸⁹ — и точка! Никому не позволялось озвучивать иное мнение, и Chrysler со своими угловатыми машинами все больше и больше теряла свою долю рынка.

А вот Дэвид Паккард даже вручал своим сотрудникам медали, если те противостояли ему. Сооснователь компании Hewlett-

Packard любил рассказывать следующую историю²⁹⁰. Много лет назад, когда компания была еще небольшой лабораторией, ее руководство приказало молодому инженеру прекратить проводимую им работу над дисплеем. В ответ молодой человек «ушел в отпуск» и объехал всю Калифорнию, навещая потенциальных клиентов, чтобы показать дисплей и оценить их интерес к нему. Потребители были в восторге. Инженер продолжил работу и в конце концов как-то убедил своего менеджера запустить разработку в производство. В итоге компания продала более 17 тысяч таких дисплеев, а доход от их продаж превысил 35 миллионов долларов. Позже на встрече инженеров Hewlett-Packard г-н Паккард вручил молодому человеку медаль «За выдающееся неповиновение и исключительное пренебрежение к обязанностям инженера».

На самом деле установка на данность может провоцировать появление феномена группового мышления вследствие, казалось бы, разных причин. На лидеров начинают смотреть как на богов, которые никогда не ошибаются. Группа наделяет себя особыми талантами и полномочиями. Начальники, чтобы потешить свое эго, подавляют инакомыслие. Или сотрудники, стремясь завоевать одобрение своих боссов, костыми ложатся, чтобы им угодить. Вот почему так важно сохранять установку на рост, когда принимаются важные решения. Как показал Роберт Вуд в своем исследовании, установка на рост — освобождая людей от иллюзий или от бремени установки на данность — ведет к открытому и всестороннему обсуждению информации и к принятию более качественных решений.

Захваленное поколение достигает работоспособного возраста

Правда ли, что в будущем ждут проблемы с поиском лидеров? Сегодня нельзя взять в руки журнал или включить телевизор,

чтобы не наткнуться на обсуждение проблемы похвалы на рабочем месте²⁹¹. Подобного развития событий вполне можно было ожидать.

Мы говорили о родителях, которые раздувают самооценку своих детей, постоянно твердя им о том, какие они умные и талантливые — из самых добрых побуждений. А еще мы говорили о крайне негативных последствиях такого типа поощрений. Так вот, дети, взращенные на похвалах, сегодня вливаются в ряды работающих и, конечно же, оказываются неспособны выполнять свои функции, если не получают признания за каждый чих. Вместо годовых бонусов некоторые компании начали раздавать ежеквартальные и даже ежемесячные премии. Вместо сотрудника месяца теперь объявляют сотрудника дня. И приглашают одного консультанта за другим, чтобы те научили их, как лучше воздавать почести этому захваленному поколению. Теперь наши трудовые ресурсы составляют люди, которые нуждаются в постоянном поощрении и не приемлют критики. Какие уж тут рецепты достижения успеха путем преодоления трудностей, проявления настойчивости и признания собственных ошибок?!

Почему в современном бизнесе ничего не делается для решения этой проблемы (ее скорее усугубляют)? Почему мы берем пример с расточительных на похвалу родителей, да еще и консультантам деньги платим, чтобы те помогали осуществлять эту порочную практику? Может, стоит немного отстраниться и взглянуть на проблему в ином ракурсе?

Если неправильного типа похвала заставляет детей ощущать себя особенными, привилегированными и при этом зависимыми и уязвимыми, может, правильный тип похвалы способен направить их на путь упорного труда и большей стойкости? В нашем исследовании мы показали, что даже взрослых людей можно мотивировать не бояться сложных задач и извлекать уроки из своих ошибок, применяя правильную обратную связь.

А как она должна выглядеть? Вместо того чтобы раздавать служащим награды за самую хитроумную идею или хвалить за блестящие результаты, их можно поощрять за проявленную инициативу, за упорство при решении трудной задачи, за смелость взяться за что-то новое, за усвоение новых знаний, за выдержку перед лицом неудач или за открытость и восприимчивость к критике. Можно даже наградить за то, что человек не нуждается в постоянном поощрении!

Вследствие искривленного представления о том, как нужно любить своих детей, многие родители в 1990-х годах (и, к несчастью, в нулевых годах нового века) на практике отказались от своих обязанностей. И хотя корпорации, как правило, не специализируются на выполнении родительских функций, на этот раз им, возможно, придется освоить этот новый для них вид деятельности. Если бизнес не сыграет свою роль в создании более зрелой рабочей силы с установкой на рост, откуда тогда возьмутся лидеры будущего?

Переговорщиками рождаются или становятся?

Умение вести переговоры — одно из ключевых качеств, которыми должен обладать каждый занимающийся бизнесом, чтобы преуспевать. Очень трудно представить себе, как может процветать компания, если люди, стоящие у ее руля, не владеют этим искусством. Лора Крэй и Майкл Хейзелхан доказали²⁹², что успешность переговоров во многом зависит от установки участников. В одном исследовании они поделили участников эксперимента на две группы. У первой активизировали установку на данность, у второй — установку на рост. Половина испытуемых прочли статью под названием «Способности к ведению переговоров, подобно алмазу, не подвластны времени». Второй половине дали прочитать статью «Способности к ведению переговоров — дело наживное». В ней, в частности,

утверждалось: «Раньше я считал, что умение вести переговоры — врожденная способность, которая у тебя или есть, или ее нет. Но эксперты в данной области считают, что эти умения весьма пластичны и их можно культивировать и развивать на протяжении всей своей жизни».

Затем участников эксперимента попросили самостоятельно выбрать себе задачу по ведению переговоров. На выбор имелись два варианта. Первая задача должна была показать, в какой степени человек обладает способностями к ведению переговоров, но из нее они бы не узнали ничего нового. Выбрав вторую задачу, они могли допустить множество ошибок и прийти в замешательство, но обрели бы некоторые полезные умения по ведению переговоров. Почти половина (47 процентов) людей, которым была навязана установка на данность в отношении конкретного типа умений, выбрала задачу, которая должна была просто показать, какими умениями они обладают. Из другой группы — с установкой на рост — задачу с чисто демонстрационными функциями выбрали только 12 процентов. Это означает, что 88 процентов людей, принявших установку на рост, хотели взяться за выполнение более сложной задачи, которая, однако, помогла бы им развить свои навыки переговорщика.

Затем Крэй и Хейзелхан наблюдали за людьми, ведущими переговоры. И снова одной половине участников эксперимента была дана установка на данность относительно умений вести переговоры, а второй половине — установка на рост. После чего им предлагалось попарно начать переговоры по трудоустройству. В каждой паре один человек выступал в роли кандидата на должность, а второй — в качестве специалиста по подбору персонала. Они должны были обсудить восемь вопросов, в том числе размер заработной платы, отпуска и дополнительных льгот. К концу переговоров люди с установкой на рост однозначно выигрывали. Они добивались условий вдвое лучше

тех, которые «отвоевали» себе люди с установкой на данность. Люди, усвоившие установку на рост, сохраняли ее и в самые напряженные моменты переговоров, когда те, казалось, заходили в тупик, и в конечном счете добились лучших результатов.

В трех последних исследованиях ученые проводили опросы студентов программы MBA, которые записались на курс по ведению переговоров. Они оценивали уже сложившиеся установки студентов, задавая им вопросы о том, в какой степени те согласны или не согласны с рядом суждений, характерных для установки на данность и установки на рост. В первом случае это были заявления типа: «То, насколько человек хороший переговорщик, очень важно, но это положение дел нельзя изменить» и «Хорошие переговорщики от рождения наделены этим умением». Во втором случае суждения звучали примерно так: «Каждый человек способен существенно развить свои умения вести переговоры» и «В деле ведения переговоров опыт — великий учитель». Как и во время предыдущих исследований, ученые убедились, что чем отчетливее выражена установка на рост у студента, тем лучше он справлялся с задачей по ведению переговоров.

Но, может быть, установка на рост помогает людям лишь в достижении личных целей? А ведь переговоры очень часто требуют, чтобы человек понимал и учитывал также интересы и других людей. В идеале в конце переговоров обе стороны должны чувствовать, что их пожелания были учтены. В исследовании с более сложной задачей по ведению переговоров участники, разделявшие установку на рост, смогли подняться над своими первоначальными неудачами и сформулировать решение, соответствовавшее основным интересам *обеих* сторон. Так что можно утверждать: люди с установкой на рост не только добивались более выгодных условий для себя, но, что еще более важно, предлагали также и более гибкие решения, приносящие пользу всем.

И наконец, установка на рост способствовала более качественному обучению. Студенты, которые с первого дня курса демонстрировали активно выраженную установку на рост, окончили его с более высокими оценками. Общая оценка складывалась из оценок за выполнение письменных заданий, проведение дискуссий во время занятий и за подготовленную ими презентацию, то есть студенты продемонстрировали более глубокое понимание и теории, и практики ведения переговоров.

Корпоративные тренинги: менеджерами рождаются или становятся?

Каждый год на попытки научить лидеров и менеджеров руководить своими служащими и налаживать с ними эффективную обратную связь тратятся миллионы долларов и тысячи часов рабочего времени. Тем не менее значительная часть этих тренингов не дает желаемых результатов. Многие менеджеры так и остаются плохими наставниками. Может быть, причина в том, что этому нельзя научить? Нет, дело не в этом. Сегодня работы ученых проливают свет на то, почему корпоративные тренинги зачастую ни к чему не приводят.

Исследования, проведенные Питером Хэслином, Доном Вандевелле и Гари Лэтамом²⁹³, показывают, что многие менеджеры не верят в возможность личностных перемен. Такие руководители с установкой на данность просто ищут «готовые» таланты. Они оценивают компетентность или некомпетентность служащих на старте — и все. Им нечасто приходит мысль о проведении развивающих тренингов, а когда сотрудник действительно повышает свою квалификацию, они могут и не заметить этого, оставаясь в плену своих первоначальных впечатлений. Более того, подобно менеджерам Enron, они редко интересуются мнением своих подчиненных и не принимают критики с их стороны. Зачем беспокоиться об обучении

сотрудников, если измениться они не могут, и зачем налаживать обратную связь, если измениться не можете вы?

Менеджеры с установкой на рост считают, что заполучить талантливого сотрудника — это здорово, но это только отправная точка. Такие руководители гораздо больше заботятся о повышении квалификации своих подчиненных, как и своей собственной. Они намного чаще проводят развивающие тренинги, они замечают улучшения в работе подчиненных и приветствуют критику со стороны сотрудников.

Самое примечательное, что менеджерам можно привить установку на рост. Питер Хэс-лин и его коллеги провели короткий семинар, выстроенный на известных, общепринятых психологических принципах. (Кстати сказать, с некоторыми небольшими поправками их можно легко применять для развития установки на рост у учителей и тренеров.) Семинар начинался с видеофильма и чтения научной статьи о том, как меняется мозг человека в процессе обучения. Людям обычно очень интересно, насколько динамичен мозг и как он меняется с обретением новых знаний. В статье рассказывалось о том, что меняться можно всю жизнь и что с помощью обучения и практики люди могут развивать свои способности для выполнения самых разных задач. И хотя менеджеры хотели бы, конечно, сразу же найти подходящего человека для определенной должности, он не всегда подворачивается в нужный момент. Но обучение и практика способны развить умения имеющихся кандидатов и дотянуть их качества до необходимого для успешного выполнения работы уровня.

После семинара наблюдалось резкое изменение в поведении участвовавших в нем менеджеров. Они демонстрировали гораздо большую готовность замечать перемены в работе своих сотрудников, а также много чаще предлагали помощь в обучении не справляющимся со своими обязанностями подчиненным. И что самое важное: эти изменения в манере осуществления

руководства сохранялись у менеджеров на протяжении всего шестинедельного периода наблюдения за ними.

Что это означает? Прежде всего то, что нам в идеале необходимо не просто нанимать самых талантливых менеджеров, которых удастся найти, и затем давать им свободу действий, но следует искать менеджеров, которые олицетворяют установку на рост: стремятся сами учиться и обучать других, открыты к высказыванию своего мнения и к принятию чужого, способны преодолевать препятствия.

Это означает также, что необходимо обучать лидеров, менеджеров и сотрудников не только конкретным методикам эффективной коммуникации и наставничества, но и поддерживать в них веру в способность к росту. А ведь тренинг по активизации установки на рост может быть хорошим началом любой большой программы обучения.

И наконец, это означает, что для успеха в бизнесе необходимо создавать среду, где царит установка на рост. Для этого нужно:

- представлять умения как то, что доступно усвоению;
- доносить до сотрудников мысль о том, что здесь ценятся настойчивость и стремление к обучению, а не только «готовые» гении и таланты;
- давать обратную информацию в таком виде, который стимулировал бы обучение и достижение успеха;
- позиционировать менеджеров как источник знаний.

Без веры в способность человека развиваться многие корпоративные тренинговые программы превращаются в упражнения, имеющие весьма ограниченную ценность. С верой же в развитие такие программы придают подлинный смысл понятию «человеческие ресурсы» и помогают высвободить огромный потенциал людей.

Лидерами рождаются или становятся?

В интервью, взятых Уорреном Беннисом у величайших лидеров нашего времени, «все они единогласно утверждали: лидерами становятся, а не рождаются, причем по большей части благодаря собственным усилиям, нежели каким-то внешним силам»²⁹⁴. Сам Беннис согласен с ними: «Я уверен... что каждый человек, вне зависимости от возраста и обстоятельств, способен менять себя»²⁹⁵. Это не означает, что каждый может стать лидером. К сожалению, большинство менеджеров и даже СЕО становятся начальниками, а не лидерами. Они упражняются во власти, а не стремятся преобразовать себя, своих сотрудников и свои компании.

Почему так происходит? Как указывают Джон Зенгер и Джозеф Фолкман²⁹⁶, большинство людей, впервые становясь менеджерами, вступают в период накопления огромного объема новых знаний. Они начинают принимать участие во множестве тренингов и семинаров, они открыты свежим идеям, они упорно и подолгу думают над тем, как следует выполнять новую для себя работу. Они стремятся развиваться. Но как только они осваивают азы, то перестают стремиться к самосовершенствованию. Это начинает казаться им слишком хлопотным делом. Или они перестают видеть, в чем им нужно совершенствоваться. Они довольствуются выполнением своей работы и не стремятся становиться лидерами.

А еще, как утверждает Морган Маккол²⁹⁷, многие компании верят во врожденные таланты и не ищут людей с *потенциалом* к развитию. Такие компании не только упускают огромные возможности и не замечают великого множества потенциальных лидеров. Своей верой во врожденный талант они, по сути, подрывают перспективы того, кого считают самородком, превращая его в самонадеянного и заносчивого человека. В человека, который никогда и ничему не будет учиться и ни за что не станет отвечать. Вывод таков: создайте организацию, которая

поощряет развитие способностей, — и увидите, как начнут появляться лидеры.

Развивайте свою установку

- Какого типа установка характерна для вашей компании? Как вам кажется: люди вокруг лишь оценивают вас или помогают вам развиваться? Возможно, вам удастся превратить свою работу в место, где царит установка на рост, если вы начнете с себя. Может, вы могли бы вместо оправданий за ошибки начать искать способы их преодоления? Может, вы могли бы извлечь больше пользы из отзывов о вашей работе? Может, вы могли бы найти для себя больше источников нового опыта и знаний?

- Как вы относитесь к коллегам? Возможно, вы сами начальник с установкой на данность, сфокусированный на своей власти больше, чем на благополучии своих подчиненных? Может, вы сами, бывало, подтверждали свой статус, унижая других? Вы когда-нибудь зажимали толковых сотрудников из-за того, что видели в их лице угрозу?

Подумайте над тем, как вы могли бы помочь своим служащим развиваться и совершенствоваться в процессе работы. Может, организовать стажировку? Семинар? Тренинг? А еще подумайте о том, как начать относиться к своим подчиненным как к товарищам по работе, видеть в них команду. Составьте перечень возможных тактик и стратегий действия и опробуйте их. Сделайте это, даже если вы и так считаете себя руководителем с установкой на рост. Хорошо продуманная поддержка и стимулирующая развитие оценка никогда не бывают лишними.

- Если вы руководите компанией, взгляните на нее через призму установки. Может, она нуждается в своем Лу Герстнере?

Задумайтесь всерьез о том, как можно искоренить элитизм и создать культуру самокритики, свободной коммуникации и командной работы. Почитайте замечательную книгу Лу

Герстнера «Кто сказал, что слоны не умеют танцевать?»^[68], чтобы узнать, как это делается.

- Может, у вас на рабочем месте царит обстановка, подталкивающая к групповому мышлению? Если так, весь процесс принятия решений в большой опасности. Создайте условия для стимулирования альтернативных мнений и конструктивной критики. Назначьте специальных людей, которые будут исполнять роль «адвокатов дьявола» и занимать позицию, противоположную вашей, чтобы вы могли увидеть недочеты в своих идеях. Сделайте так, чтобы люди открыто обсуждали различные аспекты конкретных проблем. Заведите ящик для анонимных предложений, и пусть его пополнение станет обязательной частью процесса принятия решений. Помните: люди вполне способны одновременно думать независимо и действовать как команда. Помогите им реализовать обе эти способности.

Глава 6. Взаимоотношения: установка и любовь (или ненависть)

Как там звучала фраза: путь истинной любви никогда не бывает гладким? Так вот, и путь *к ней* также не бывает гладким. Зачастую он вымощен горечью и разочарованиями. В душе некоторых из нас подобные чувства оставляют незаживающую рану, мешающую наладить новые, приносящие радость отношения. Но есть и те, кому удается залечить раны и двигаться дальше. От чего зависит, сможет ли человек изжить свою боль, или она искалечит его жизнь навсегда? Чтобы найти ответ на этот вопрос, мы²⁹⁸ провели исследование с участием нескольких сотен человек. Мы просили их рассказать нам о самом драматичном расставании в их жизни, о том самом, когда они оказались отвергнутыми.

Когда я впервые приехала в Нью-Йорк, я чувствовала себя невероятно одинокой. Я не знала здесь никого и чувствовала себя абсолютным изгоем. Примерно через год таких мучений я встретила Джека. Искра между нами проскочила мгновенно, это не выразить словами. У нас обоих возникло ощущение, что мы знаем друг друга целую вечность. И вскоре мы стали жить вместе и все-все делать вместе. Я уже думала, что проведу с ним всю оставшуюся жизнь. И он говорил, что испытывает ко мне такие же чувства. Прошли два поистине счастливых года. А затем однажды я вернулась домой и нашла записку. В ней он сообщал мне, что ему нужно уехать и чтобы я его не искала. Он даже не написал в конце, что любит меня. Я никогда больше ничего о нем не слышала. Иногда, когда звонит телефон, я все еще думаю: а вдруг это он.

Эту историю в разных вариациях мы выслушивали снова и снова. Люди рассказывали нам почти одно и то же, независимо

от своей установки: практически каждый в тот или иной момент жизни влюблялся, а затем страдал. Что отличало одних людей от других — причем отличало кардинально, — так это то, как они справлялись со своими чувствами.

Выслушав все истории, мы попросили участников исследования ответить на серию вопросов типа: «Как это отразилось на вас? Как вы справились с проблемой? На что вы теперь надеетесь?»

Люди с установкой на данность восприняли тот факт, что их отвергли, как оценку их качеств, как клеймо, которое они теперь будут носить вечно. Будто им вынесли официальный вердикт и написали у них на лбу: «К любви не годен!»

И их понесло! Поскольку установка на данность не могла дать им рецепт для исцеления ран, все, что они могли сделать, — это мечтать причинить боль человеку, который ранил их. Лидия, женщина, чью историю вы прочли выше, рассказала, что ее не оставляет жгучее чувство обиды. «Мне хочется отомстить ему, сделать все возможное, чтобы и ему было так же больно. Он это заслужил».

Собственно, люди с установкой на данность ясно и четко озвучивали свою главную цель: отомстить. Как выразился один мужчина, «когда она ушла, она забрала с собой мое достоинство. Дня не проходит, чтобы я не думал о том, как заставить ее заплатить за это». Во время исследования я попросила свою подругу с установкой на данность рассказать мне о своем разводе. Ее слова я не забуду никогда. «Если бы мне предложили на выбор: стать счастливой или сделать несчастным его, я бы не раздумывая выбрала второй вариант».

Должно быть, у человека, произнесшего фразу «месть сладка», была установка на данность — таким людям кажется, что отмщение реабилитирует тебя. У людей с установкой на рост иное восприятие. Истории, которые они нам поведали, были для них настолько же болезненными, но их реакция на события в

корне отличалась.

Им было важно понять произошедшее, простить и двигаться далее. Хотя они тоже переживали случившееся глубоко и тяжело, они хотели извлечь из него урок. «Эти взаимоотношения и то, как они закончились, дали мне понять, насколько важна коммуникация. Я раньше думал, что любовь способна победить все, но теперь я знаю, что для этого ей нужно постоянно помогать». И далее тот же самый мужчина сказал нам: «А еще я немного разобрался в том, какой человек мне нужен. Полагаю, что каждая связь помогает тебе лучше понять, какого именно типа человек тебе подходит».

У французов есть выражение: *Tout comprendre c'est tout pardonner*. «Все понять — значит все простить». Конечно, этот принцип может завести нас довольно далеко, но во всяком случае с него неплохо начать. Для людей с установкой на рост главная цель — прощение. Как сказала нам одна женщина, «я не святая, но я понимала, что мне для собственного спокойствия необходимо понять и забыть. Он глубоко ранил меня, но впереди была целая жизнь, и я подумала: да провалиться мне на месте, если я проживу ее в прошлом. И однажды я просто произнесла вслух: „Счастливо ему оставаться, и мне — в добрый путь“».

Благодаря своей установке на рост такие люди не ощущают себя навсегда заклеяменными и пытаются извлечь из событий какой-то полезный для своих будущих взаимоотношений урок, который они могли бы использовать, дабы в будущем у них все сложилось гораздо удачнее. А еще они понимают, как нужно двигаться дальше, чтобы встретить это будущее с распростертыми объятиями.

Моя кухня Кэти — воплощение установки на рост. Несколько лет назад после 23 лет брака от нее ушел муж. Затем, словно этого было мало, она попала в аварию и сломала ногу. И однажды, сидя дома в субботний вечер одна-одинешенька, она сказала себе: «Да провалиться мне на месте, если я буду сидеть

здесь и жалеть себя!» (Надо полагать, эта фраза и есть любимая мантра установки на рост.) И отправилась прямо так, в гипсе, на танцы, где и встретила своего будущего мужа.

Семья Контос подготовилась к свадьбе на славу. Николь Контос в сногшибательном свадебном платье приехала в церковь на «роллс-ройсе». Архиепископ уже ждал внутри, чтобы провести церемонию бракосочетания в присутствии пары сотен друзей и родственников, слетевшихся со всего мира. Все шло просто идеально. До того самого момента, пока шафер не подошел к невесте и не сообщил ей новость: жених не придет. Вы можете себе представить, какой это был шок, какая боль?!

Семья, подумав о двух сотнях гостей, решила, что торжественный обед все же должен состояться. А затем спросили Николь: что она будет делать? Проявив невероятное мужество, она надела маленькое черное платье и тоже отправилась на прием, где станцевала соло под музыку I Will Survive^[69]. Это был не тот танец, о котором она мечтала, но именно он сделал ее героиней страны — на следующей день о ее полном драйва поступке говорила вся пресса²⁹⁹. Поступок Николь схож с поступком футболиста, побежавшего в неправильном направлении. Произошло событие, которое могло унижить и заклеить их навсегда, но эти люди сделали так, что оно их возвысило.

И что еще примечательно. Николь много раз повторяла, какой болезненной для нее была полученная травма (еще бы, оказаться брошенной на собственной свадьбе!), но она ни разу не употребила слово «унижение». Если бы она восприняла случившееся как приговор, подтверждение ее негодности и неполноценности — и почувствовала бы себя униженной, — то сбежала бы и спряталась ото всех. Вместо этого ее чистая, искренняя печаль дала ей силы подпитать себя любовью друзей и родственников и начать процесс излечения.

Кстати, а что случилось с женихом? Как выяснилось, он отправился в медовый месяц на Таити, только улетел туда один. А что произошло далее с Николь? Пару лет назад в том же самом свадебном платье и в той же самой церкви она вышла замуж за потрясающего парня. Было ли ей страшно? Она говорит: «Нет. Я знала, что он придет».

Когда видишь, какую ярость и боль испытывают отвергнутые люди с установкой на данность, уже не удивляешься тому, как дети с этой установкой реагируют на насмешки и буллинг^[70] — именно они в подобных ситуациях начинают мечтать о жестоком возмездии. Но к этому я вернусь позже.

Взаимоотношения бывают разными

В рамках своего исследования³⁰⁰ талантливых людей Бенджамин Блум изучил историю и опыт многих выдающихся людей — концертирующих пианистов, скульпторов, олимпийских чемпионов, теннисистов, математиков и ученых-неврологов. Но среди них не было людей, чей талант был бы связан с межличностными отношениями. Впрочем, Блум собирался заняться и ими. Ведь существует бесчисленное количество профессий, в которых умение налаживать отношения играет огромную роль, — учителя, психологи, администраторы, дипломаты и т. д. Но как Блум ни старался, он так и не смог найти ни одного бесспорного способа измерять способность к налаживанию отношений.

Иногда мы сомневаемся, можно ли вообще говорить об особой способности налаживать отношения. Когда мы видим, с какой поразительной легкостью некоторые люди устанавливают связь с другими, нам не приходит в голову, что это отдельный талант. Мы решаем, что они просто душки и очаровашки. Когда мы видим людей, замечательно живущих в браке, мы не говорим, что они блестяще умеют выстраивать отношения. Мы говорим,

что они прекрасные люди. Или что им повезло встретить друг друга, или что между ними есть какая-то химия. А что это означает?

Это означает, что мы как общество не понимаем умения налаживать отношения. Хотя от них зависит почти что все. Возможно, поэтому книга Дэниела Гоулмана «Эмоциональный интеллект»^[71] вызвала такой резонанс. Она фактически заявила: социально-эмоциональные умения существуют, и я могу сказать вам, что это такое³⁰¹.

Установки добавляют к этому явлению еще одно измерение. Они помогают нам лучше понять, почему люди так редко осваивают столь необходимые им умения и так редко пользуются теми, которыми обладают. Почему люди с такой надеждой бросаются в новые отношения с головой, чтобы снова наступить на те же грабли. Почему любовь так часто превращается в холодную войну или «кровавую расправу». И что самое важное: установки помогают нам понять, почему некоторые люди способны выстраивать крепкие и счастливые отношения.

Установки в любви

Итак, мы выяснили, что, если у вас есть установка на данность, это означает, что вы убеждены в неизменности ваших личных качеств. Но когда речь заходит о взаимоотношениях, в общей картине появляются еще два элемента: ваш партнер и собственно сами отношения. Теперь уже можно говорить об установке на данность в отношении *трех* элементов. Вы можете считать, что *ваши* качества неизменны, что качества вашего *партнера* неизменны, а также что характеристики ваших *отношений* неизменны — что они изначально хорошие или плохие, что им было суждено завязаться или не суждено. И теперь все эти три элемента подлежат оценке.

Установка на рост скажет, что все они могут меняться и развиваться. Все — и вы, и ваш партнер, и ваши отношения — способны расти.

Для установки на данность идеал — мгновенная, полная и вечная совместимость. Будто так и было предначертано. Как будто вы действительно две половинки одного целого. «И они жили долго и счастливо, и умерли в один день».

Многим людям хочется верить, что их отношения особенные и возникли отнюдь не случайно. И в этом нет ничего плохого. Тогда в чем проблема с установкой на данность? Проблемы две.

1. Если над отношениями приходится работать — значит не судьба

Первая проблема заключается в том, что люди с установкой на данность считают: все хорошее должно происходить автоматически. И ждут этого. Они не допускают, что партнерам придется работать вместе и помогать друг другу, чтобы решить возникающие между ними проблемы и обрести необходимые умения. Они думают, что это произойдет как по мановению

волшебной палочки — благодаря их любви. Примерно так же, как это произошло со Спящей красавицей, которая пробудилась после поцелуя принца, или с Золушкой, чья печальная жизнь преобразилась после появления принца.

Однажды друзья Чарлин рассказали ей о Максе, новом музыканте, который недавно появился в их городе. Он приехал играть на виолончели в их симфоническом оркестре. На следующий день Чарлин сотоварищи отправилась послушать выступление оркестра, а после концерта зашла за кулисы. Когда она уходила, Макс взял Чарлин за руку и сказал: «Давай в следующий раз побудем вместе подольше». Она была очарована его милыми манерами и необычными взглядами. Чем дальше, тем больше. Казалось, они отлично понимали друг друга. И вкусы у них совпадали — им нравились одни и те же блюда, люди, путешествия. Они оба думали: «Почему мы не встретились раньше?»

Со временем, однако, Макс становился все более мрачным и замкнутым. На самом деле он таким и был по жизни, просто поначалу это было незаметно. Пребывая в дурном расположении духа, он предпочитал, чтобы его не трогали. Чарлин же хотела поговорить о том, что его беспокоит, но тем самым лишь еще больше раздражала его. «Просто оставь меня в покое», — требовал он все более и более настойчиво. Однако у Чарлин возникало ощущение, что он пытается отгородиться от нее.

К тому же его приступы дурного настроения часто случались в очень неподходящее время. Иногда как раз в те моменты, когда у пары был намечен культпоход или запланирован романтический ужин вдвоем. Тогда или Макс отказывался идти, или Чарлин вынуждена была весь вечер терпеть его угрюмое молчание. Когда она пыталась завести непринужденную беседу, он откровенно досадовал: «Я думал, ты меня понимаешь».

Друзья, видя, как они дорожат друг другом, советовали им поработать над этой проблемой. Но они оба думали с какой-то

обреченностью, что если бы отношения были «такими, какими должны быть», то им не пришлось бы прилагать какие-то особые усилия. Если бы отношения были «такими, какими должны быть», то каждый из них легко понимал бы другого и уважал его потребности. Так они постепенно отдалялись друг от друга и в конце концов расстались.

У людей с установкой на рост также может быть волнующий период бурной влюбленности, но они не ждут чудес. Они убеждены, что для выстраивания и сохранения хороших и крепких взаимоотношений необходимо прилагать усилия и работать над преодолением неизбежных различий.

Люди же с установкой на данность этому не верят. Помните, какие у установки на данность представления о способностях — если они у человека действительно есть, то ему не приходится трудиться. То же самое относится и к взаимоотношениям: если вы совместимы, все должно получаться само собой.

Вы не найдете ни одного специалиста в сфере межличностных отношений, который был бы с этим согласен.

Аарон Бек, знаменитый ученый, видный авторитет в области семейно-брачных отношений, считает, что один из постулатов, губительных для взаимоотношений, звучит так: «Если нам приходится столько работать над нашими отношениями, значит в них есть что-то глубоко неправильное»³⁰².

Или, как говорит Джон Готтман, возможно, самый известный сегодня эксперт в области взаимоотношений, «любой брак зависит от усилий, которые прилагаются, чтобы уравновесить силы, которые держат вас вместе, и те, что тянут вас в разные стороны...»³⁰³

Как и в случае с профессиональными достижениями, вера в то, что успех не должен нуждаться в усилиях, лишает людей необходимого для выстраивания крепких и счастливых отношений. Наверное, именно поэтому так много пар со

временем остывают друг к другу — они считают, что если у них любовь, то им никогда не придется для нее что-либо делать.

О чтении мыслей партнера

Из-за убеждения, что любовь не требует усилий, возникает ожидание, что пара должна уметь читать мысли друг друга. «Мы две половинки одного целого. Мой партнер должен знать, что я думаю, чувствую и хочу, а я должен знать, что думает, чувствует и хочет мой партнер». Но это невозможно. «Чтение мыслей» — вместо полноценной коммуникации — неизбежно приводит к обратному результату: к непониманию.

Вот как Илэйн Сэвидж, именитый психолог, специалист по брачно-семейным отношениям, описывает³⁰⁴ ситуацию Тома и Люси. После трех месяцев, прожитых вместе, Том сообщил Люси, что в их отношениях чувствуется определенный диссонанс. Люси, «прочитав» его мысли, решила: Том хочет сказать, что для него их отношения менее важны, чем для нее. И растерялась. Может, ей следует разорвать их прежде, чем это сделает он? Однако после сеанса психотерапии Люси набралась смелости спросить, что именно он имел в виду. Как оказалось, Том использовал этот музыкальный термин, чтобы выразить свое желание поработать над «тонкой настройкой» их отношений и вывести их на новый уровень.

Я сама чуть было не угодила в ту же самую ловушку. Мы с моим будущим супругом встречались уже несколько месяцев, и все, казалось, шло как нельзя лучше. А затем вдруг однажды вечером, когда мы сидели рядом, он заявил: «Мне нужно больше свободного пространства». У меня в глазах потемнело. Я просто не могла поверить своим ушам. Неужели я в корне ошибалась насчет наших отношений?! Наконец я собралась с духом и спросила: «Что ты имеешь в виду?» Он ответил: «Мне нужно, чтобы ты немного подвинулась и я мог сесть свободнее». Я до сих пор счастлива, что уточнила.

О согласии со всем

Казалось бы, довольно странно ожидать от влюбленных способности читать мысли друг друга. Но стоит вспомнить о том, как много людей с установкой на данность считают, будто бы *пара должна полностью разделять взгляды друг друга*, и уже ничто не кажется удивительным.

Если вы на все смотрите одинаково, тогда вам не нужна коммуникация — можно просто принять как данность, что твой партнер того же мнения.

Раймонд Ни и его коллеги провели исследование³⁰⁵, в котором приглашали пары поделиться взглядами на свои взаимоотношения. Люди с установкой на данность воспринимали как угрозу даже *мельчайшие расхождения* в их с партнером мнениях и начинали испытывать враждебность к нему. Даже самая малость ставила под сомнение их веру в то, что они полностью разделяют взгляды друг друга.

А ведь просто невозможно, чтобы у пары были совершенно одинаковые представления и ожидания. Один может полагать, что супруга должна бросить работу и перейти на его иждивение; другой может считать, что она должна быть таким же кормильцем семьи, как и он. Один может рассчитывать, что у них будет дом в пригороде; другой может мечтать о богемном любовном гнездышке в центре города.

Майкл и Робин только что окончили колледж и собирались пожениться. Майкл был как раз любителем «богемных любовных гнездышек». В воображении он рисовал себе, как после свадьбы они будут наслаждаться жизнью в хипповом Гринвич-Виллидже^[72]. А потому, когда он нашел идеальную, на его взгляд, квартиру, счел, что Робин должна быть довольна. Однако, увидев потенциальное жилище, Робин пришла в ярость. Она всю жизнь прожила в маленькой убогой квартирке, и тут опять то же самое. В ее представлении женатые люди должны жить в красивых

домах с припаркованными перед входом новыми авто. И Майкл, и Робин восприняли позицию партнера как предательство. Дальше было только хуже.

Пары нередко ошибочно полагают, что одинаково смотрят на права и обязанности каждого из них. Заполните пробелы:

«Как супруг я имею право на..., а моя супруга обязана...».

«Как жена я имею право на..., а мой муж обязан...».

Мало что может так разозлить партнеров, как нарушение их прав. И мало что может так взбесить одного из них, как убежденность другого, что он имеет право на нечто такое, что, по мнению первого, ему не положено.

Как рассказывает Джон Готтман, он «интервьюировал только что женившихся мужчин, которые с гордостью заявляли: „Я не буду мыть посуду. Ни за что. Это женская работа“. Два года спустя те же парни вопрошали: „Почему мы с женой больше не занимаемся сексом?“»³⁰⁶

Пара вполне может разделять, а может и не разделять традиционные взгляды на роль мужчины и женщины. Это их дело. Как договорятся. Но это не означает, что можно считать, будто то или иное право дано тебе по умолчанию.

Когда Джанет (финансовый аналитик) и Фил (агент по недвижимости) познакомились, он только что въехал в новую квартиру и думал, что было бы здорово отметить новоселье и закатить вечеринку для друзей. И когда Джанет сказала: «Давай отметим!» — он был в восторге. Ведь она сказала «отметим» — *мы!* Поскольку Джанет была человеком более опытным и в готовке, и в организации подобных мероприятий, она выполнила большую часть подготовительной работы и, кстати, сделала это с удовольствием. Ей было приятно видеть, как счастлив Фил в предвкушении вечеринки. Проблемы начались после приезда гостей. Фил просто присоединился к ним. Он вел себя как гость. Как будто Джанет была обязана продолжать всех обслуживать. Ее возмущению не было предела.

По зрелом размышлении ей следовало бы отозвать его в сторонку и обсудить ситуацию. Вместо этого она решила его проучить и тоже начала вести себя как гость. К счастью, присваивание себе прав и отмщение не стали привычной моделью поведения в их отношениях. Привычной стала коммуникация. И возникающие вопросы они уже обсуждали, а не принимали решение единолично.

Отношения, к поддержанию которых не прилагается усилий, обречены. Чтобы коммуникация была полноценной, нужно трудиться. Выявление и разрешение несовместимых представлений и убеждений требует усилий. Это не означает, что сказка про «жили долго и счастливо» — ложь, но вернее было бы сказать: «трудились долго и счастливо».

2. Проблемы в отношениях — признак изъянов характера

Вторая большая опасность установки на данность коренится в убеждении, что проблемы свидетельствуют о наличии в характере человека глубинных недостатков. Хотя истина такова: как без отступлений не бывает выдающихся достижений, так не бывает и выдающихся союзов без конфликтов и проблем.

Когда люди с установкой на данность рассказывают о своих конфликтах с партнером, они говорят с осуждением. Иногда они осуждают себя, но чаще всего винят свою вторую половинку. А еще они часто осуждают отдельное его *качество*, изъян характера³⁰⁷.

Но и это еще не все. Когда люди заявляют, что корень проблемы в личности их партнера, они испытывают к нему гнев и отвращение. И пошло-поехало: раз проблема возникает из-за не подлежащих изменению качеств, значит она неразрешима.

Как только человек с установкой на данность начинает замечать недостатки своего партнера, он начинает презирать его, и вообще отношения с ним перестают его удовлетворять³⁰⁸.

(Люди же с установкой на рост могут знать недостатки своего партнера и при всем том продолжать считать, что у них прекрасные отношения.)

И чтобы избежать «кризисной» ситуации, люди с установкой на данность иногда предпочитают в упор не замечать проблем в партнере или во взаимоотношениях с ним.

Все думали, что у Ивонны роман. Время от времени ей звонил какой-то незнакомец. Она часто забирала детей из сада с опозданием. Ее «посиделки с девочками» стали затягиваться допоздна. Мыслями она постоянно где-то блуждала. Ее супруг Чарли решил, что у нее просто наступил такой период. «Все женщины проходят через подобные этапы, — настаивал он. — Это не означает, что у нее появился кто-то на стороне».

Лучший друг Чарли постоянно твердил ему, что нужно со всем этим разобраться. Однако сам Чарли чувствовал: если он поставит вопрос ребром, решит выяснить правду и она окажется для него неутешительной, то его мир рухнет. Для него, носителя установки на данность, это означало одно из трех: или 1) женщина, которую он любит, плохая; или 2) он плохой и поэтому она отдалась от него; или же 3) их отношения плохие и не подлежат исправлению.

Во всех трех вариантах развития событий он ничего не смог бы сделать. Ему и в голову не приходило, что налицо проблема, которую можно решить, и что Ивонна отчаянно шлет ему сигналы в надежде, что он ее услышит: «Не относись ко мне как к мебели. Мне нужно, чтобы ты уделял мне больше внимания».

Если бы у Чарли была установка на рост, не факт, что он обязательно решил бы все разногласия с Ивонной, но он по меньшей мере попробовал бы разобраться с ситуацией. Он бы попытался понять, что не так. Возможно, обратился бы к кому-нибудь за советом, обсудил бы с ним сложившееся положение. Постарался бы принять информированное решение о том, что делать далее. Если есть проблема, которую нужно решить, тогда у

него по крайней мере появится шанс с ней справиться.

Все плохие

Подруги Пенелопы сидели дома и жаловались, что на свете не осталось хороших мужиков. А Пенелопа, стоило ей выйти из дома, сразу их находила. Каждый раз это оказывался классный парень, и она влюблялась по уши. «Он тот, кого я ждала», — говорила она своим подругам, начинала читать журналы для новобрачных и чуть ли не бежала в местную газету давать объявление о свадьбе. И подруги ей верили, потому что новый парень казался человеком вполне достойным.

Но затем выяснялось, что и с очередным кандидатом что-то не так. Для одного из них все кончилось, когда он подарил ей на день рождения какую-то безвкусицу. Другой всю еду поливал кетчупом и любил ходить в белых носках. У третьего были дурные манеры: он не соблюдал этикет ведения разговоров по мобильному телефону и слишком много смотрел телевизор. И это только часть списка.

Приняв как данность, что людские качества неизменны, Пенелопа решила, что она не сможет мириться с недостатками своих кавалеров. И это притом что большинство из них не являлись глубокими изъянами или серьезными проблемами, над которыми нельзя было бы поработать, наладив нормальную коммуникацию.

Мы с моим супругом были вместе уже почти год, и незадолго до дня моего рождения я ясно дала понять: «Я человек немеркантильный, но мне хочется получить хороший подарок». Он сказал: «Разве не важно само внимание?» На что я ответила: «Так говорят люди, которым как раз и бывает жалко уделить внимание. Один раз в год у каждого из нас наступает его день. Я люблю тебя и собираюсь посвятить достаточно времени и усилий тому, чтобы выбрать тебе достойный подарок. Мне хотелось бы, чтобы и ты сделал для меня то же самое». И он ни разу не

разочаровал меня.

Пенелопа же полагала, что где-то есть идеальный человек в готовом виде, остается только его найти. А вот Дэниел Уайл, специалист в области межличностных отношений, считает, что выбор партнера — это на самом деле выбор пакета проблем. Не существует беспроблемных кандидатов. Весь фокус состоит в том, чтобы признать недостатки друг друга и «плясать» от этого.

Изъяны преодолимы

Бренда и Джек были клиентами Уайла³⁰⁹. Однажды, вернувшись вечером с работы, Бренда начала долго и подробно рассказывать Джеку какую-то прескучнейшую историю из жизни их офиса. Джеку было безумно неинтересно слушать ее, но из вежливости он старался не показывать виду. Бренда, однако, почувствовала его настрой и, надеясь развеселить его, начала рассказывать следующую бесконечную историю, уже о другом проекте. Джек еле сдерживался, чтобы не взорваться. Мысленно они оба рвали и метали. Как говорит Уайл, они оба думали: «Бренда — зануда (Джек — эгоист), а наши отношения гроша ломаного не стоят».

На самом деле они оба руководствовались добрыми намерениями. Бренде хотелось рассказать о том, как она сегодня отличилась на работе, но она не сообщила об этом прямо, боясь, что ее слова прозвучат как хвастовство. А потому начала рассказывать не о себе, а о самом проекте, да еще и в мельчайших деталях. Джек, со своей стороны, не хотел проявить невежливость и, вместо того чтобы задать Бренде прямой вопрос или выразить непонимание, сдерживал себя и ждал окончания истории.

А ведь Джеку нужно было просто сказать: «Знаешь, дорогая, когда ты все так подробно расписываешь, я теряю нить рассказа и начинаю нервничать. Почему бы тебе не сказать прямо, из-за чего ты так волнуешься, чем этот проект так важен для тебя? Мне

и правда было бы интересно это услышать».

На самом деле это была проблема коммуникации, а не личности или характера партнеров. Но людям с установкой на данность долго думать о том, кто виноват, не нужно — у них уже есть готовый ответ.

К слову сказать, я очень люблю такие истории. Когда я была еще ребенком, в журнале Reader's Digest имелась рубрика «Можно ли спасти этот брак» и в каждом номере они печатали какую-нибудь историю. (Обычно ответ был «да».) Я ими зачитывалась. Мне было невероятно интересно узнавать, как брак может разладиться, и еще интереснее — как его можно наладить вновь.

История Теда и Карен, рассказанная Аароном Беком³¹⁰, — это история двух людей с установкой на данность, которые прошли в глазах друг друга весь путь от воплощения совершенства до образчика худших качеств.

Когда Карен и Тед встретились, это был тот вариант союза, о котором говорят: противоположности притягиваются. Карен излучала спонтанность и легкость. И Тед, серьезный парень, который как будто нес на своих плечах весь груз мироздания, почувствовал, что в присутствии беззаботной Карен его жизнь преображается. «Все, что она говорит и делает, наполнено очарованием», — восторгался Тед. Самой же Карен в жизни всегда не хватало присутствия солидного человека в лице Теда, эдакой фигуры «отца». Он был как раз тем стабильным, надежным парнем, который мог дать ей чувство уверенности в завтрашнем дне.

Но всего через несколько лет Тед уже считал Карен безответственной, легкомысленной попрыгуньей. «Она никогда и ни к чему не относится серьезно... Я не могу положиться на нее»³¹¹. А Карен воспринимала Теда как мрачного, грозного тирана, придирающегося к каждому ее слову и поступку.

В конце концов этот брак все же был спасен, но только потому, что пара научилась реагировать друг на друга не гневными репликами и навешиванием ярлыков, а проявлениями заботы. Однажды, когда у Карен в офисе был аврал, Тед, вернувшись с работы домой, застал квартиру в полном хаосе. Он разозлился и хотел было отругать супругу, но затем, вспомнив, чему учил его Бек, сказал себе: «Каким был бы зрелый поступок в такой ситуации?»³¹² И, отвечая на собственный вопрос, начал наводить порядок. Он не стал осуждать Карен, а постарался помочь ей.

Можно ли спасти этот брак?

Во время своих консультаций Аарон Бек советует парам никогда не допускать следующие характерные для установки на данность мысли: «Мой партнер не способен измениться. Наши отношения ничем не исправить». Эти предположения, как он говорит, почти всегда ошибочны³¹³.

Но иногда бывает сложно последовать этому совету. Так произошло с Биллом и Хиллари Клинтон. Будучи президентом, Клинтон солгал всей нации и своей супруге относительно связи с Моникой Левински. И Хиллари защитила его: «У моего супруга, возможно, есть недостатки, но он никогда не лгал мне»³¹⁴.

Однако правда вышла наружу, как обычно и случается, особенно когда ей помогает следователь по особо важным делам. Теперь Хиллари, разгневанная таким предательством, должна была решить: следует ли объявить Билла безнадежно испорченным и не заслуживающим доверия человеком или же человеком, которому явно нужна помощь.

Сейчас наступил подходящий момент, чтобы сделать одну важную оговорку: не следует путать веру в то, что партнер способен меняться, с уверенностью, что партнер *действительно* изменится. Для этого он должен сам захотеть этих перемен,

решиться на них и предпринять конкретные шаги к их осуществлению.

Билл Клинтон обратился в психологическую консультацию и на протяжении целого года один день в неделю проводил там. Благодаря помощи специалистов Билл понял³¹⁵, что он как ребенок родителей-алкоголиков привык вести двойную жизнь. С одной стороны, он с раннего возраста начал брать на себя повышенную ответственность — так, например, еще мальчиком он строго-настрого запретил своему отчиму бить мать. С другой стороны, в прочих житейских ситуациях он не чувствовал за собой ответственности и привык к тому, что в любом случае, что бы ни происходило, можно вести себя как ни в чем не бывало. Вот почему он смог появиться на телевидении и искренне поклясться в том, что у него нет связи с Левински. Он витал в пространстве, где он ни за что не отвечает и ничто не имеет значения.

Люди уговаривали Хиллари простить его. Однажды вечером Стиви Уандер позвонил в Белый дом и спросил, можно ли ему «заглянуть на огонек». Он написал для Хиллари песню о силе прощения и в этот вечер исполнил ее³¹⁶.

Однако Хиллари не смогла простить человека, в котором увидела лгуна и изменника. Она смогла простить только человека, который, как она понимала, искренне борется со своими проблемами и пытается вырасти.

Партнер как враг

Для человека с установкой на данность его партнер сейчас может быть светом в окошке, а в следующий момент — уже его злющим врагом. Что заставляет людей увидеть в лице любимого врага?

Когда вы терпите неудачу в делах, не всегда бывает легко обвинить в провале другого. Но когда что-то начинает хромать во

взаимоотношениях с любимым человеком, вину можно запросто свалить на него. Перед обладателем установки на данность выбор вообще небольшой. Можно обвинить во всем свои собственные неизменные качества. Или второй вариант — свалить всю вину на партнера. Вы понимаете, насколько велико искушение объявить виноватым «того парня».

Я сама до сих пор борюсь с наследием установки на данность — непреодолимым желанием защитить себя, когда в отношениях с тем или иным человеком происходит что-нибудь неладное, и свалить ответственность на кого-то другого: «Вина не моя!» Чтобы справиться с этой дурной привычкой, мы с мужем придумали «третью сторону», воображаемого человека по имени Морис. И когда я начинаю разговоры о том, кто виноват, мы вызываем бедного Мориса и вешаем всех собак на него.

Помните, мы говорили о том, как тяжело людям с установкой на данность прощать? Отчасти это происходит потому, что они чувствуют себя навсегда заклеяменными неудачным исходом своих отношений. Вторая причина заключается в том, что, если они простят партнера и решат, что он достойный человек, тогда им придется взять большую часть вины на себя: если мой партнер — хороший, тогда, должно быть, плохой человек — я. Должно быть, это я виноват.

То же самое может происходить и с родителями. Если у вас сложные отношения с ними, то чья это вина? Если ваши родители недостаточно вас любят, то это потому, что они плохие родители, или потому, что вы не заслуживаете любви? Эти ужасные вопросы буквально преследуют нас, когда мы подчиняемся установке на данность. Существует ли выход?

Я сама мучилась этой дилеммой. Моя мать не любила меня. Большую часть жизни я справлялась с этим чувством, обвиняя и осуждая ее. Но в какой-то момент такая моя самозащита перестала удовлетворять меня. Я мечтала почувствовать материнскую любовь, но одновременно мне была невыносима

мысль, что я могу уподобиться детям, которые выпрашивают одобрения у своих весьма сдержанных родителей. И вдруг до меня дошло! Я могу сделать шаг со своей стороны. Я могу быть любящей дочерью, какой мне и хотелось быть. В определенном смысле не так уж и важно, как моя мать себя ведет. Я во всех случаях продвинусь вперед, выйду из состояния, в котором так долго пребывала.

Чем все кончилось? Избавившись от обиды и сделав шаг к выстраиванию отношений, я испытала потрясающее чувство освобождения. Все остальное к делу не относится, так как я и не добивалась взаимности. Но произошло нечто весьма неожиданное. Три года спустя моя мать поделилась со мной: «Если бы кто-нибудь сказал мне, что я не люблю своих детей, я бы обиделась. Но теперь я понимаю, что это было правдой. То ли потому, что мои родители не любили нас, или потому, что я была слишком занята собой, или потому, что не знала, что такое любовь... Не могу сказать. Но теперь я знаю, что это такое».

С этого момента и до ее смерти 25 лет спустя мы с мамой становились все ближе и ближе. И она, и я — люди энергичные, но в присутствии друг друга мы становились еще оживленнее. Однажды, несколько лет назад, после того как у нее случился инсульт, доктора предупредили меня, что у нее задет речевой центр и она, возможно, никогда больше не сможет говорить. Когда я зашла к ней в комнату, она посмотрела на меня и сказала: «Кэрол, у тебя отличный костюм».

Что позволило мне сделать первый шаг: избрать путь развития и рискнуть быть отвергнутой? Пока я придерживалась установки на данность, мое негодование и обида были нужны мне. Они позволяли мне чувствовать свою правоту, силу и полноценность. Установка на рост позволила мне отказаться от обвинений и двигаться далее и в итоге вернула мне маму.

Я помню, как в детстве, когда мы совершали какую-нибудь мелкую пакость или проявляли неуклюжесть (например, роняли

мороженое на коленки), то поворачивались к приятелю и говорили: «Смотри, что я из-за тебя сделал». Обвинение как бы позволяет нам выглядеть не так глупо. Но коленки-то все равно в мороженом, да еще и друг встает в позу и начинает защищаться. В межличностных отношениях установка на рост позволяет подняться над обвинениями, понять проблему и попробовать решить ее — вместе.

Конкуренция: кто из нас круче?

Следуя установке на данность, вынуждающей нас постоянно самоутверждаться, легко оказаться втянутым в конкуренцию со своим партнером: кто из нас умнее, талантливее, симпатичнее?

Молодой человек, с которым встречалась Сьюзен, постоянно переживал, что она всегда будет центром внимания, а он — ее неприметным «спутником». И это притом что сам Мартин был парень хоть куда — его карьера складывалась вполне успешно, он пользовался уважением коллег, к тому же был довольно красив и умел нравиться. Поэтому Сьюзен поначалу не придавала значения его беспокойству. Так продолжалось до тех пор, пока им не довелось вместе принять участие в какой-то конференции. Случилось так, что на мероприятие они приехали поодиночке. Пока Сьюзен регистрировалась в гостинице, она мило поболтала со служащими на ресепшен, и вечером, когда проходила через вестибюль уже с Мартином, все сотрудники отеля радостно приветствовали ее. Мартин насупился. Затем они поймали такси и отправились ужинать. К концу поездки водитель уже не знал, как еще выразить свой восторг ей: «Вы уж, сэр, держитесь за нее. Она девушка что надо». Мартин поморщился. Весь уик-энд прошел в том же духе. Когда они вернулись домой после конференции, их отношения были накалены до предела.

Мартин не вступал в активное соперничество. Он не пытался перещеголять Сьюзен, только страдал из-за того, что она

пользуется большей популярностью. Но бывает и так, что партнеры принимают вызов и бросаются в бой.

Синтия — талантливый ученый. За что бы она ни взялась, она достигает таких вершин, что затмевает успехи всех своих партнеров. Все бы ничего, если бы она не вторгалась на их «территорию». Она вышла замуж за актера и... начала писать пьесы и играть в них, причем блестяще. По ее словам, она просто пыталась быть частью его жизни и разделять его интересы, но ее попутное хобби затмило его карьеру. Он почувствовал, что ему нужно вырваться из этих отношений, чтобы снова обрести себя. Затем Синтия вышла замуж за музыканта, который был еще и прекрасным поваром. Но не успел он оглянуться, как она подружилась с клавишами и начала изобретать потрясающие блюда. И снова униженный супруг в конце концов сбежал. Синтия не оставляла своим партнерам пространства для их собственной индивидуальности. Ей было необходимо сравняться с ними или превзойти их в любом умении, которым они обладали.

Существует много хороших способов поддержать своего партнера или продемонстрировать свой интерес к тому, чем он занимается. Метод Синтии к ним не относится.

Взаимоотношения и личностное развитие

Когда люди вступают в связь, встречают человека, отличного от себя, они еще не знают, как жить с этими различиями. В хороших взаимоотношениях обе стороны начинают учиться «сосуществовать» и постепенно совершенствуют свои умения. В процессе такого научения оба развиваются как личности, а их связь становится глубже. Но чтобы все происходило именно так, людям необходимо чувствовать, что они по одну сторону «баррикад».

Лауре повезло. Она могла быть довольно эгоцентричной и

никогда не признавала свою вину. Она позволяла себе кричать и дуться. Но Джеймс никогда не воспринимал это как личное оскорбление и всегда чувствовал, что она готова прийти ему на помощь, если это необходимо. А потому, когда она, случалось, набрасывалась на него с обвинениями, он успокаивал ее и убеждал просто выговориться и спокойно все обсудить. И со временем она научилась пропускать стадию криков и дутья.

По мере того как доверие между ними крепло, они оба стали с искренним интересом относиться к развитию каждого. Джеймс в это время создавал свою компанию, и Лаура часами обсуждала с ним планы и проблемы, с которыми он сталкивался. Сама она всегда мечтала о том, чтобы писать книги для детей. И Джеймс заставил ее сесть и перенести свои мысли на бумагу, набросать первый черновой вариант. А еще убедил ее обратиться к их общему знакомому, художнику-иллюстратору.

Итак, в контексте этих взаимоотношений каждый из партнеров помогал другому делать то, о чем тот мечтал, и становиться тем человеком, каким он хотел быть.

Не так давно мы с подругой разговаривали о взглядах некоторых людей на воспитание детей. Она считала, что родители мало на что могут повлиять. Аргументируя свое мнение, она сравнила отношения родителей и детей с отношениями супругов: «Это как в браке. Каждый из партнеров вступает в него, уже полностью сформировавшись, и ты не можешь рассчитывать на то, что тебе удастся как-то повлиять на своего партнера».

«Почему же, — ответила я. — Для меня весь смысл брака как раз и состоит в том, чтобы способствовать развитию партнера и с его помощью развиваться самому».

Говоря это, я не имела в виду связь типа той, что описана в «Моей прекрасной леди»^[73], когда один партнер пытается кардинально переделать другого, после чего тому начинает казаться, что сам по себе он недостаточно хорош. Я имею в виду,

что нужно, не выходя за рамки ваших с партнером отношений, помогать ему в том, чтобы он достиг своих собственных целей и реализовал свой собственный потенциал. Это и есть установка на рост в действии.

Дружба

Дружба, как и партнерство, — это отношения, в которых у людей появляется возможность помогать друг другу развиваться и самоутверждаться. И то и другое важно. Своими советами и поддержкой друзья помогают один другому набраться мудрости и храбрости для принятия решений, способствующих развитию каждого, а также удостовериться в своих качествах, в своей состоятельности. Несмотря на всю опасность похвалы, бывают времена, когда нам необходимо получить подтверждение наших достоинств: «Скажи мне, что я неплохой человек, несмотря на то что я порвала со своим парнем» или «Скажи мне, что я не дурак, хотя и завалил экзамен».

На самом деле подобные ситуации дают нам шанс оказать поддержку и донести послание, подталкивающее к росту: «На протяжении трех лет ты вкладывала в эти отношения всю себя, а когда появились проблемы, он и пальцем не пошевелил, чтобы исправить положение. Я думаю, ты права: нужно идти дальше». Или: «Что случилось на этом экзамене? Ты разобрался в материале? Ты хорошо подготовился? Может, тебе нужен репетитор? Давай обсудим это».

Но, как и во всех других типах взаимоотношений, потребность людей в самоутверждении может нарушить баланс и увести развитие отношений в неправильном направлении. Шери Леви провела интересное исследование, и, хотя дружба не являлась его объектом, полученные результаты имеют к ней непосредственное отношение.

Леви измеряла самооценку мальчиков-подростков и затем

спрашивала их, до какой степени они разделяют негативные стереотипы о девушках. Например, насколько они верят в то, что девушкам математика дается хуже, чем парням, или что девушки менее способны мыслить рационально, чем парни? А после этого она снова измеряла их самооценку.

У подростков с установкой на данность после обсуждения гендерных стереотипов был отмечен резкий рост самооценки. Мысль о том, что девушки глупее и ветренее их, помогла им почувствовать себя более значимыми. (Мальчики с установкой на рост были менее склонны разделять эти стереотипы, но, даже когда они соглашались с ними, это не приводило к скачку их самооценки.)

Подобный образ мыслей может иметь место и в дружбе — что-то вроде: *чем ты хуже, тем лучше я себя чувствую*.

Однажды, разговаривая с очень дорогой моему сердцу и очень мудрой подругой, я выразила удивление, почему она закрывает глаза на поведение некоторых своих приятелей. На самом деле я не могла понять, почему она вообще дружит с этими людьми. Одна из ее приятельниц частенько вела себя безответственно; другая приятельница беззастенчиво флиртовала с ее мужем. На это моя подруга ответила, что у каждого человека есть свои достоинства и недостатки и если начать искать идеальных людей, то твой круг общения сузится донельзя. Но существует тип людей, с которыми она не смогла бы ужиться — ей было бы сложно поддерживать дружеские связи с теми, кто вынуждает ее чувствовать себя неловко.

У всех нас есть такие знакомые. Они могут быть умными, очаровательными, забавными, но, пообщавшись с ними, начинаешь чувствовать себя униженным и не можешь понять: сам ты, что ли, подставляешься? Но нет, чаще это они пытаются самоутвердиться, доказывая свое превосходство и вашу неполноценность. Они делают это по-разному. Могут активно подавлять, а могут просто проявлять небрежность в отношении

вас. И в том и в другом случае вы оказываетесь инструментом (и жертвой) их попыток убедиться в собственной значимости.

Однажды я присутствовала на празднике в честь пятидесятилетия подруги, на котором ее сестра выступила с речью как бы в честь юбилярши. Она говорила о ненасытных сексуальных аппетитах своей сестры и о том, как ей повезло найти себе мужа моложе себя, который смог их удовлетворить. Затем в таком же «веселом» тоне она прошлась по внешности, умственным способностям и материнским качествам моей подруги. После этой речи я вспомнила поговорку: «С такими друзьями и враги не нужны».

Но понять, что друзья не желают вам добра, не так уж легко. Однажды мне приснился невероятно яркий сон. Некто, кого я хорошо знала, пришел ко мне в дом, обошел его и отнял у меня все ценное имущество. Во сне я видела, как он забирает вещь за вещью, но не могла разглядеть, кто это. В какой-то момент я попросила незваного гостя: «Оставьте то-то и то-то, эти предметы мне очень дороги». Но человек продолжал забирать все ценности. Наутро я осознала, кто это был и что значил этот сон. На протяжении последнего года один мой друг постоянно звонил мне и просил помочь ему по работе. И я каждый раз соглашалась. Он оказался в очень нелегкой ситуации, и я поначалу была счастлива применить свои умения ему во благо. Но его просьбам не было конца. Он явно пользовался мной. А затем в довершение ко всему он начал мне грубить: «Ты не думай, что ты *сама* могла бы выполнить эту работу так хорошо. Ты можешь помогать мне наводить лоск, но сама никогда бы не смогла проявить такую креативность». Ему нужно было умалить мои заслуги, мое достоинство, чтобы не чувствовать себя подавленным. Мой сон подсказал мне, что пора подвести черту под нашими отношениями.

Боюсь, что, когда у меня была установка на данность, я сама грешила этим. Не то чтобы я намеренно унижала людей, но,

когда тебе необходимо получить подтверждение своих достоинств, ты используешь для этого других. Однажды, еще учась в магистратуре, я отправилась на поезде в Нью-Йорк. Моим попутчиком оказался очень милый бизнесмен, и все полтора часа мы славно болтали о том о сем. Так думала я. Однако в конце путешествия он раскланялся со словами: «Спасибо, что рассказали мне о себе». Его фраза потрясла меня. Он и вправду был идеальным кандидатом на роль инструмента для самоутверждения: красивый, умный, успешный. И именно в таком качестве я его и использовала. Я не проявила интереса к его личности — он мне нужен был лишь как зеркало моего совершенства. К счастью для меня, это «зеркало» отразило иную картину и послало мне гораздо более ценный урок.

Известная мудрость гласит: друг познается в беде. Конечно, такое мнение не лишено оснований. Кто еще будет оставаться рядом день за днем, даже когда у тебя все плохо?! Однако иногда возникает еще более сложный вопрос: к кому можно обратиться, если в жизни произошло что-то хорошее? Когда ты нашел замечательного партнера? Когда получил потрясающее предложение о работе или тебя повысили по службе? Когда ребенок добился успеха? Кто будет рад услышать это? Твои провалы и несчастья не угрожают самооценке других людей. Для человеческого эго нетрудно проявить сочувствие, если кто-то оказался в беде. А вот твои успехи и достижения представляют собой проблему для людей, чья самооценка строится на чувстве собственного превосходства.

Застенчивость

В определенном смысле застенчивость — обратная сторона явления, о котором мы говорим. Я изучала людей, использующих окружающих как инструмент для поддержания собственного самочувствия. Застенчивые же люди боятся, что к ним будут

относиться недостаточно хорошо, что на них будут смотреть оценивающе или что их поставят в неловкое положение в той или иной социальной ситуации^[74].

Застенчивость может препятствовать установлению дружеских связей и развитию отношений. Оказавшись в обществе новых для себя людей, застенчивые мужчины и женщины, по их собственным словам, начинают испытывать беспокойство, у них учащается сердцебиение, они краснеют, боятся встретиться взглядом с собеседником и нередко пытаются найти повод как можно скорее исчезнуть. Хотя застенчивые люди могут быть замечательными и интереснейшими собеседниками, им бывает трудно раскрыться перед новыми знакомыми. И они это знают.

Что могут рассказать нам о застенчивости установки? Чтобы ответить на этот вопрос, Дженнифер Биэр провела исследование³¹⁷ с участием нескольких сотен людей. Она измеряла их установку, оценивала степень их застенчивости, а затем попарно их знакомила. Весь процесс снимался на камеру, и позже опытные эксперты изучали отснятый материал и оценивали взаимодействие участников эксперимента.

Биэр выяснила, что люди с установкой на данность более склонны к проявлению застенчивости. Это вполне логично. Установка на данность заставляет вас переживать по поводу того, как вас оценят, и это не может не смущать и беспокоить вас. Но вместе с тем застенчивых людей было довольно много и среди тех, кто разделял установку на рост. И когда Биэр начала изучать результаты внимательнее, она обнаружила еще более интересные факты.

Застенчивость негативно сказывалась на социальном взаимодействии людей с установкой на данность, но не имела такого эффекта в социальных связях людей с установкой на рост. Оценки экспертов подтвердили: хотя обладатели обеих установок первые пять минут знакомства сильно нервничали, впоследствии

люди с установкой на рост демонстрировали более развитые социальные умения, производили лучшее впечатление на собеседников и налаживали с ними более приятное общение. На практике они начинали вести себя так же, как люди, не страдающие застенчивостью.

На это имелись свои причины. Во-первых, застенчивые люди с установкой на рост смотрели на социальные ситуации как на вызов. Даже смущаясь, они активно приветствовали возможность познакомиться с новым человеком. А застенчивые люди с установкой на данность, наоборот, стремились избежать встречи с кем-то, кто может обладать более развитыми навыками общения, чем они сами. Они больше переживали, что могут допустить какую-нибудь ошибку.

Благодаря такому отношению к ситуации застенчивые люди с установкой на рост чувствовали себя в процессе взаимодействия все менее и менее скованно, а застенчивые люди с установкой на данность продолжали нервничать и вести себя неуклюже, например избегать взгляда собеседника или вообще помалкивать.

Вы можете себе представить, как эти столь разные модели поведения скажутся на формировании дружеских связей. Застенчивые люди с установкой на рост контролируют свою застенчивость. Они выходят в «свет», знакомятся с новыми людьми, и, когда нервозность проходит, их взаимоотношения начинают развиваться нормально. Застенчивость не подчиняет себе их жизнь.

А вот люди с установкой на данность, наоборот, сами попадают под гнет застенчивости. Она заставляет их избегать социальных контактов с новыми людьми, а когда такие контакты все же происходят, не могут вырваться из-под ее власти и избавиться от своих страхов.

Вот как психотерапевт, профессор психиатрии Скотт Вецлер рисует³¹⁸ портрет своего клиента Джорджа — человека с установкой на данность. Джордж был невероятно застенчивым,

особенно с женщинами. Он так страстно желал произвести впечатление человека невозмутимого, остроумного и уверенного в себе и так беспокоился, что может показаться неумелым и нелепым, что просто терял дар речи и вел себя с людьми крайне холодно и сдержанно. Когда его симпатичная коллега Джин начала с ним флиртовать, он был так взволнован, что начал ее избегать. Однажды в кафе неподалеку от офиса Джин подошла к Джорджу и игриво предложила, чтобы он попросил ее присоединиться к нему. Он не смог придумать достаточно остроумного ответа, чтобы произвести на нее впечатление, и просто сказал: «Мне все равно, можешь сесть, где хочешь»³¹⁹.

Джордж, что же ты творишь?! А ведь он просто пытался защитить себя от риска быть отвергнутым и старался не проявить лишней заинтересованности. Вот и постарался. В определенном смысле ему действительно удалось произвести впечатление — показаться человеком, не заинтересованным в общении. И общение скоро закончилось — Джин поспешила удалиться. Джордж вел себя так же, как участники эксперимента Дженнифер Биэр, которые очень боялись оказаться объектом оценки со стороны других людей и старались избегать контактов с ними.

Со временем Вецлер смог помочь Джорджу преодолеть страх быть оцениваемым. Джордж понял, что Джин не собиралась его осуждать или унижать — она просто хотела узнать его поближе. Теперь он был сфокусирован не на том, какое впечатление он произведет, а на развитии отношений. Он уже был в состоянии поддерживать с Джин контакт. Несмотря на смущение, он подошел к ней, извинился за проявленную грубость и предложил пообедать вместе. Предложение было принято. Более того, оказалось, что Джин отнюдь не так строга, как он опасался.

Агрессоры и жертвы: еще раз о мести

Мы снова возвращаемся к теме отвержения. Оно имеет место не только в любви. В школах, например, подобное происходит ежедневно. Некоторые дети становятся изгоями еще в младших классах. Над ними насмехаются, издеваются и бьют не за какие-то проступки. Они могут подвергнуться буллингу из-за своей робости или из-за того, как они посмотрели, откуда они пришли или насколько они умны (иногда жертвы оказываются недостаточно умными, а иногда — чересчур умными). Такие повседневные происшествя могут превратить жизнь в кошмар и обернуться годами депрессии или клокочущей внутри ярости.

В довершение ко всему школы часто не предпринимают никаких мер для борьбы с этим явлением. Возможно, потому, что все обычно происходит вдали от учительских глаз, или потому, что беспредел вершится любимчиками школьного руководства, например членами школьной спортивной команды. И тогда именно *жертв*, а не агрессоров^[75] могут объявить проблемными детьми или детьми с адаптационными нарушениями.

До недавнего времени наше общество уделяло данной проблеме очень мало внимания. Пока в школах не началась стрельба. В печально знаменитой школе «Колумбайн» оба мальчика на протяжении многих лет подвергались безжалостным издевательствам^[76]. Друг одной из жертв буллинга рассказал³²⁰, что они все пережили в стенах родной школы.

Ребята-спортсмены заталкивали школьников в шкафчики в коридорах и начинали по-всякому унижать и обзывать их под дружный хохот собравшихся вокруг. В столовой те же крепкие парни опрокидывали подносы своих жертв на пол, ставили им подножки или забрасывали кусками пищи. Или же, пока жертвы издевательств ели, били их сзади так, чтобы они стукнулись головой об стол. А в раздевалках перед уроками физкультуры,

куда учителя не заходят, агрессоры просто избивали соучеников.

Кто они — агрессоры?

На практике буллинг — это форма вынесения «приговора», определяющего, кто тут главный, кто имеет больший вес. Сильные дети выносят «приговор» слабым. Они решают, что те — менее ценные человеческие существа, и начинают ежедневно тыкать их носом в этот «факт». Именно так и появляются агрессоры. Как и у мальчиков из исследования Шери Леви, после подобных действий их самооценка резко возрастает. Не то чтобы она изначально была низкой, но, осуждая и унижая других, они повышают ее еще больше. Вместе с тем агрессоры обретают и определенный социальный статус. Окружающие могут начать уважать их и оценивать как крутых, сильных или прикольных. Или их начнут бояться. В любом случае они повышают свою репутацию.

Агрессоры во многом подвластны установке на данность. Для них люди делятся на тех, кто выше, и тех, кто ниже, а кто есть кто — решают они. Эрик Харрис, один из колумбайнских стрелков, был идеальной мишенью для издевательств. Он был невысоким ботаном-компьютерщиком с деформированной грудной клеткой, к тому же неместным — не из Колорадо. «Приговор» обжалованию не подлежал.

Жертвы и месть

Установка на данность может сыграть свою роль и в том, как жертвы реагируют на буллинг. Когда люди чувствуют себя отверженными, оскорбленными, у них возникает желание ответить обидой на обиду. Их жестоко унизили, и они хотят, в свою очередь, унизить своих врагов. Во время исследований мы наблюдали, как абсолютно нормальные люди — и взрослые, и дети, — будучи отвергнутыми, в ответ начинают рисовать в своем воображении жестокие сцены отмщения.

Услышав об актах насилия в школах, мы обычно думаем, что на такое способны только плохие дети из плохих семей. На самом деле нам бы впору испугаться того, как быстро и легко обычные среднестатистические дети с установкой на данность начинают предаваться мыслям о жестокой мести.

Однажды мы дали восьмиклассникам одной из наших любимых школ почитать сценарий о буллинге. Мы попросили их представить, что все это происходит с ними.

Начался новый учебный год, и вроде все идет нормально. Но внезапно несколько пользующихся авторитетом учеников начинают дразнить вас и обзывать. Поначалу вы не обращаете на это внимания — всякое бывает.

Но травля продолжается. Каждый день они ходят за вами по пятам, подкалывают, издеваются над тем, как вы одеты, как вы выглядите, говорят, что вы лузер. И все это во всеуслышание. Каждый день.

Затем мы попросили учеников описать, что бы они в такой ситуации подумали и сделали (или захотели сделать).

Ученики с установкой на данность, во-первых, восприняли описываемые события как личную проблему. Они говорили: «Я бы подумал, что я ничтожество и никому не нравлюсь». Или: «Я подумаю, что я дурак, белая ворона и неудачник».

Во-вторых, они в большей степени выражали желание жестоко отомстить, говоря, что взорвутся от ярости и набросятся на обидчиков с кулаками. Они выражали *активное* согласие с заявлением: «Моей главной целью станет отмщение».

Ведь к ним отнеслись осуждающе, и они хотели ответить тем же. Именно так и поступили Эрик Харрис и Дилан Клиболд, стрелки из школы «Колумбайн». Они вынесли свой приговор. На протяжении нескольких долгих страшных часов они решали, кто будет жить, а кто умрет.

Ученики с установкой на рост были менее склонны рассматривать буллинг как реакцию на их личные качества. Они

скорее рассматривали буллинг как проявление психологических проблем самих агрессоров, как доступный им способ повысить свой статус или самооценку: «Я бы решил, что они меня донимают потому, что у них, наверное, есть какие-то проблемы дома или в школе с одноклассниками». Или: «Им бы надо делом каким-то заняться, а не получать удовольствие от того, что они портят жизнь другим людям».

Поэтому такие школьники нередко начинали строить планы перевоспитания агрессоров: «Я бы попробовал просто поговорить с ними. Спросил бы их, почему они себя так ведут, зачем они все это делают со мной». Или: «Встретился бы с человеком с глазу на глаз и обсудил бы проблему. Попробовал бы помочь ему понять, что это не смешно».

Сомнительно, что им удастся лично перевоспитать отъявленных агрессоров и заставить их одуматься. Но во всех случаях подобные действия — более конструктивный шаг, нежели ответное насилие.

Брукс Браун, одноклассник Эрика Харриса и Дилана Клиболда, подвергался буллингу с третьего класса. Он натерпелся всякого, но тем не менее не стремился отомстить. Он отвергал установку на данность и право людей судить других и отказывался принять такие суждения, как «Я футболист, а значит, я лучше тебя» или «Я баскетболист... и такие жалкие ботаны, как ты, ниже моего уровня»³²¹.

Более того, он активно придерживался установки на рост. По его собственным словам, «люди способны меняться»³²². Возможно, мог бы измениться и Эрик Харрис, более депрессивный и враждебно настроенный лидер стрелков. За несколько лет до этого у Брауна состоялась очень серьезная стычка с Харрисом, но, когда они перешли в последний класс, Браун предложил ему объявить перемирие. «Я сказал ему, что сильно изменился за годы, что прошли с того момента... и что

надеюсь, он тоже». Далее Брукс сказал, что если бы впоследствии выяснил, что Эрик на самом деле не изменился, то он, Брукс, всегда мог и передумать. «Однако если он все же вырос, то почему бы не дать ему шанс доказать это»³²³.

Брукс так и не сдался. Он все еще хочет помогать людям меняться. Он мечтает привлечь внимание мира к проблеме буллинга. А еще он хочет обратиться к жертвам буллинга и убедить их отказаться от своих фантазий о жестокой мести. Он участвовал в съемках фильма Майкла Мура «Боулинг для Колумбины» и создал прекрасный сайт, на котором жертвы буллинга могут общаться друг с другом и осознать, что убийство не выход. Настоящий ответ агрессорам — «это использовать свои мозги, чтобы сделать жизнь лучше»³²⁴.

Брукс, как и я, не считает, что стрелявшие мальчики были какими-то особыми людьми, непохожими на всех вокруг. Как он сам говорит, его друг Дилан Клиболд раньше был совсем обычным ребенком из хорошей семьи с любящими и заботливыми родителями. На самом деле, предупреждает он, «мы можем и впредь сидеть сложа руки и объявлять стрелков „больными монстрами, совершенно не похожими на нас“... а можем осознать, что вокруг полно Эриков и Диланов, которых медленно, но верно толкают... на тот же путь»³²⁵.

Даже когда у жертвы поначалу нет установки на данность, она может появиться, если буллинг будет продолжаться достаточно долго. Особенно если все вокруг бездействуют или, более того, подключаются к травле. Как говорят жертвы, когда их дразнят, унижают и никто не встает на их защиту, они начинают верить, что заслуживают такого отношения. Они осуждают себя и думают, что они *действительно* хуже других.

Агрессоры выносят приговор. Жертвы принимают его. Иногда это остается глубокой раной и может привести к депрессии и самоубийству. А иногда вырывается наружу в виде насилия.

Что делать?

Как правило, сами дети не могут остановить агрессоров, особенно когда те привлекают на свою сторону группы поддержки. Но школы могут — изменив школьную установку.

Школьная культура часто насаждает установку на данность или по меньшей мере относится к ней терпимо. Почему-то считается вполне приемлемым то, что некоторые дети чувствуют себя выше других и вправе придирается к ним. И что некоторые дети — белые вороны и ничего нельзя сделать, чтобы помочь им.

Однако некоторые школы добились существенного снижения уровня буллинга, борясь с терпимостью к этому уродливому явлению и создавая атмосферу сотрудничества и самосовершенствования. Стэн Дэвис, школьный консультант и психотерапевт, разработал антибуллинговую программу³²⁶, которая действительно работает. Она построена на результатах исследований норвежского психолога Дана Ольвеуса. Программа Дэвиса способствует тому, чтобы агрессоры изменили свое поведение, жертвы обрели поддержку, а окружающие почувствовали потребность прийти жертвам на помощь. За несколько лет случаи физического буллинга в его школе сократились на 93 процента, а вербального — на 53 процента.

Третьеклассница Дарла была упитанной девочкой, неумехой и плаксой. Она была такой привлекательной мишенью, что половина учеников класса ежедневно издевались над ней, поколачивали и по-всякому обзывали, стараясь перещеголять друг друга в изобретательности и добиться всеобщего одобрения. Через некоторое время благодаря программе Дэвиса буллинг прекратился. Дарла смогла развить свои навыки общения и даже завела друзей. А затем она перешла в среднюю школу и через год пришла, чтобы рассказать, как у нее идут дела. Как оказалось, одноклассники из начальной школы продолжали поддерживать ее. Они помогли ей подружиться с новыми детьми и защищали от

тех, кто хотел поиздеваться над ней.

Дэвису удалось изменить и самих агрессоров. Некоторые из одноклассников, спешивших помочь Дарле в средней школе, были теми самыми детьми, которые раньше травили ее.

А делает Дэвис вот что. Во-первых, вводя строгую дисциплину, он не осуждает агрессоров лично. Никакой критики их качеств. Наоборот, он дает им почувствовать, что в школе их любят и ждут.

Далее он всячески поддерживает и высоко оценивает каждый шаг в нужном направлении. Но опять-таки он не хвалит человека лично — он восхваляет их усилия. «Я заметил, что ты не участвовал в драке. Это говорит мне о том, что ты работаешь над умением ладить с людьми»³²⁷. Как вы видите, Дэвис ведет своих учеников напрямик к установке на рост. Он помогает им увидеть свои поступки как часть действий, направленных на самосовершенствование. Даже если изменение в поведении агрессора было случайным, в следующий раз он может попытаться намеренно это повторить.

При разработке своей программы Стэн Дэвис активно использовал наши работы о похвале, критике и установках. Вот какое письмо я от него получила:

Дорогая д-р Дуэк,

Ваше исследование в корне изменило мои методы работы с учениками.

Я уже вижу положительные результаты того, что я сам начал по-другому говорить с молодыми людьми и давать иные формулировки, комментируя их действия. В следующем году вся наша школа приступит к реализации инициативы по выстраиванию мотивации учеников на основе отзывов об их росте.

Ваш Стэн Дэвис

Известный детский психолог Хаим Гинотт также

показывает³²⁸, как учителя могут отучить агрессоров от привычки навешивать ярлыки и направить их на путь исправления и сопереживания. Ниже приводится письмо, которое учительница написала восьмилетнему агрессору из своего класса. Обратите внимание на то, что в ее словах нет осуждения, нет намеков на то, что он нехороший человек. Она лишь демонстрирует свое уважение к нему — говорит о его авторитете в классе и просит совета, используя при этом «взрослые» слова.

Дорогой Джей,

Мама Энди сказала мне, что ее сын в этом году чувствовал себя грустным и подавленным. Остракизм и оскорбления, которым он подвергался, сделали его очень одиноким. Эта ситуация беспокоит меня.

Твой опыт как лидера класса делает тебя человеком, к которому, я чувствую, мне можно обратиться за советом. Я ценю твою способность к сочувствию чужой беде. Пожалуйста, напиши мне свои предложения о том, как мы можем помочь Энди.

С искренними чувствами,
твоя учительница

В статье в *New York Times*, посвященной теме буллинга, Эрика Харриса и Дилана Клиболда называли «двумя неприспособленными к жизни подростками»³²⁹. Это правда. Они не смогли приспособиться. Но примечательно другое: вы никогда не услышите, чтобы агрессоров называли неприспособленными к жизни. Потому что они не такие. Они отлично приспособлены. На самом деле это они определяют правила и правят школьной культурой.

Представление о том, что некоторые люди обладают правом вести себя жестоко по отношению к другим, — нездоровая позиция. Как указывает Стэн Дэвис, мы как общество отвергаем идею о праве на жестокое обращение с черными или на насилие

над женщинами. Так почему же мы миримся с мыслью, что кто-то вправе вести себя грубо с нашими детьми?

Допуская это, мы оскорбляем также и самих агрессоров. Мы тем самым говорим им, что считаем их неспособными на нечто большее, и упускаем возможность помочь им действительно стать чем-то бóльшим.

Развивайте свою установку

- Что вы чувствуете, когда вас отвергают, — унижение, обиду, желание отомстить? Или, несмотря на боль, вы надеетесь простить человека, извлечь из случившегося урок и двигаться далее? Вспомните о самом болезненном из таких случаев. Припомните все свои ощущения, а затем попробуйте взглянуть на ситуацию с точки зрения установки на рост. Чему вас научил тот случай? Помог ли он вам лучше понять, чего вы хотите от жизни, а что вам и даром не нужно? Может, он научил вас чему-то позитивному, что пригодилось в последующих отношениях? Вы способны простить того человека и пожелать ему счастья? Вы способны избавиться от обиды?

- Представьте себе идеальную любовную связь. Это означает, что между вами должна быть полная совместимость во всем, ведь так? Никаких разногласий, никаких компромиссов, никаких усилий и жертв? Да? Тогда, пожалуйста, подумайте еще раз. В любых отношениях возникают трения. Попробуйте посмотреть на них с точки зрения установки на рост: проблемы могут быть средством достижения лучшего понимания и большей близости. Позвольте своему партнеру озвучить свои претензии. Выслушайте их внимательно и обсудите терпеливо и доброжелательно. Вы будете удивлены, насколько ближе друг другу вы станете после этого.

- Возможно, вы так же, как и я, нередко поддаетесь желанию переложить вину на кого-то еще. Стремление навешать все на

партнера не способствует укреплению отношений. Создайте своего собственного Мориса, и пусть он у вас за все отдувается. Но все же будет лучше, если вы постараетесь избавиться от потребности искать виноватого. Перестаньте все время думать об ошибках и промахах, перешагните через них. Вспомните, как я сама старалась этому научиться.

- Вы застенчивы? Тогда вам действительно нужна установка на рост. Даже если она не избавит вас от застенчивости, она не позволит ей деформировать ваши социальные контакты. В следующий раз, когда вы окажетесь на пороге новой социальной ситуации, подумайте о том, что навыки общения можно совершенствовать и что социальное взаимодействие существует, чтобы вы учились и получали удовольствие, а не были объектом оценки и осуждения. И продолжайте в этом практиковаться.

Глава 7. Родители, учителя и тренеры: как формируются установки?

Неужели на свете бывают родители, которые думают: «Что бы мне сегодня такое сделать, чтобы подорвать самооценку своего ребенка, обесмыслить его усилия, отвратить его от учебы и обесценить его достижения»? Вряд ли. Родители настроены иначе: «Я бы сделал все возможное, отдал бы все самое дорогое, лишь бы мой ребенок был успешным и счастливым». Тем не менее многое из того, что они пытаются делать из лучших побуждений, приводит к печальным последствиям и для них, и для детей. Их «стимулирующие» оценки, их наставления, их методы мотивации часто несут неправильное послание.

На самом деле любое ваше слово и любое действие может нести послание. Оно подсказывает детям (или ученикам, или спортсменам), как им воспринимать себя. Каждое слово и каждое действие может нести послание установки на данность, которая сообщает ребенку: «Твои качества неизменны, и я их оцениваю». А может нести послание установки на рост: «Ты развивающаяся личность, и я заинтересован в твоём развитии».

Примечательно, насколько чутко дети реагируют на эти послания и насколько близко к сердцу они их принимают. Хаим Гинотт, известный своими мудрыми советами по воспитанию детей, которыми зачитывалось не одно поколение родителей с 1950-х и до конца 1970-х годов, рассказывал следующую историю³³⁰. Пятилетний Брюс отправился с мамой в новый детский сад. Там Брюс посмотрел на рисунки на стенах и спросил: «Кто нарисовал эти уродские картинки?» Его мама поспешила поправить его: «Нехорошо называть картины уродскими, если они такие красивые». Но воспитательница отлично поняла, о чем думает ребенок. «Здесь, — сказала она, — тебе не придется рисовать красивые картины. Если захочешь,

можешь и сам рисовать противные картинки». Брюс одарил ее улыбкой во весь рот. Ведь воспитательница ответила на вопрос, который в действительности его волновал: что происходит с мальчиками, которые не умеют хорошо рисовать?

Затем Брюс поднял сломанную пожарную машинку и спросил самодовольным тоном: «Кто сломал эту машинку?» Его мама опять засуетилась: «Какая тебе разница, кто ее сломал? Ты же здесь никого не знаешь». Но воспитательница снова все поняла. «Игрушки для того и существуют, чтобы с ними играть, — ответила она ему. — Иногда они ломаются. Такое бывает». Она и на этот раз уловила его невысказанный вопрос: что происходит с мальчиками, которые ломают игрушки?

Брюс помахал маме ручкой и удалился, чтобы провести свой первый день в новом детском саду. Он понял, что здесь его не будут оценивать и осуждать.

На самом деле мы никогда полностью не избавляемся от своей чувствительности к посланиям такого типа. Несколько лет назад мы с мужем провели две недели на юге Франции, в Провансе. Все относились к нам прекрасно, были очень любезны и очень щедры. А в последний день нашего пребывания мы решили съездить пообедать в Италию. Когда мы уселись за столиком в маленьком семейном ресторанчике, я почувствовала такую искреннюю и трогательную заботу о себе, что прослезилась. «Знаешь, — сказала я Дэвиду, — во Франции, когда они ведут себя с тобой так мило, возникает ощущение, что ты сдал какой-то экзамен. А вот в Италии никаких экзаменов нет».

Родители и учителя, которые шлют послание с установкой на данность, в определенном смысле похожи на французов, а родители и учителя, которые пытаются донести послание с установкой на рост, — на итальянцев.

Давайте сначала внимательнее посмотрим на послания, которые родители шлют своим детям, но не будем забывать, что

свои послания шлют также и учителя — своим ученикам, и тренеры — своим воспитанникам.

Родители (и учителя): послания в случаях успеха и неуспеха

Послания в случае успеха

Прислушаемся к следующим примерам реплик и попробуем уловить заложенные в них послания:

«Ты выучил урок так быстро! Какой ты умный!»;

«Ты только посмотри на эту картину, Марта! Ну разве он не второй Пикассо?!»;

«Ты такая умница! Получила пятерку, хотя даже не готовилась!»

Если вы похожи на большинство родителей, вы услышите в этих фразах послания, направленные на поддержку ребенка и повышение его самооценки. Но прислушайтесь к ним чуть внимательнее. Может, вам удастся уловить и другое послание. Вот что при этом слышит сам ребенок:

«Если я не смогу быстро выучить урок, значит я не умный»;

«Мне не следует рисовать ничего сложного, а не то они поймут, что я не Пикассо»;

«Мне лучше перестать готовиться, иначе они подумают, что я не такая уж и умница».

Откуда я это знаю? Помните, в главе 3, в которой я рассказывала о всевозможных похвалах, которыми родители осыпают детей в стремлении придать им уверенности и подтолкнуть к высоким достижениям? «Ты такой умный! Ты такой талантливый! Ты прирожденный спортсмен!» И тогда я подумала: а ведь дети с установкой на данность — самые уязвимые дети — и без того зациклены на своих качествах. В таком случае воспевание их интеллекта или таланта еще больше усугубит ситуацию, разве нет?

Вот почему мы³³¹ взяли за изучение данного вопроса.

Проведя семь экспериментов с несколькими сотнями детей, мы получили такие четкие и однозначные результаты, какие мне редко доводилось видеть. Общий итог сводится к следующему: похвала в адрес интеллекта детей подрывает их мотивацию и снижает их результаты.

Как такое может быть?! Разве детям не нравится, когда их хвалят?!

Да, очень даже нравится. И особенно нравится, когда хвалят именно за интеллект и талант. Это действительно приподнимает им настроение. Дети буквально начинают светиться — но совсем ненадолго. Стоит им только столкнуться с какими-нибудь трудностями, и их уверенность в себе мигом улетучивается, а их мотивация садится на мель. Если успех означает, что они умны, тогда провал означает, что они глупы. Так говорит установка на данность.

Прислушайтесь к голосу матери, которая увидела, к чему ведет похвала за интеллект:

Я хочу поделиться своим опытом. Я мать очень смышленного пятиклассника. Он постоянно получает пятерки и набирает 99 из 100 возможных очков на тестах по математике, языку и естествознанию. Но при этом у него имеются определенные, вполне реальные проблемы с самооценкой. Мой супруг, также очень интеллектуальный человек, считал, что его собственные родители никогда не ценили его способности, а потому старался с лихвой компенсировать эту «недооцененность» с нашим сыном. Он постоянно хвалил мальчика за проявленный ум. В последнее время, однако, я начала подозревать, что это приводит к другой проблеме: сын, который с легкостью выполняет школьные задания, с неохотой берется за более сложную работу (подобно тому, как описано в ваших исследованиях), потому что тогда ему начинает казаться, что он не такой уж сообразительный. Он бьет себя в

грудь, дескать, какой он умный и как легко справляется с любым заданием (интеллектуальным или требующим физических усилий), но при этом отказывается принимать участие в необязательных мероприятиях, потому что, конечно же, провал разрушит его представление о себе.

А теперь послушайте, что сказал, размышляя над этой историей, один из моих студентов в Колумбийском университете:

Помню, меня самого в детстве хвалили за проявленный интеллект, а не за приложенные усилия, и я медленно, но верно начал испытывать отвращение к трудным задачам. Самым удивительным было то, что подобное чувство я стал испытывать не только по отношению к учебе, но и к трудностям в других областях, например в спорте и вообще ко всему, что нагружало эмоционально. Это реально начало мешать мне в учебе — я имею в виду свою склонность рассматривать результаты как отражение моих качеств. Если мне не удавалось добиться чего-то с ходу, я старался избежать этой задачи или выполнял ее через силу.

Я знаю, что удержаться от подобных похвал почти невозможно. Мы хотим, чтобы те, кого любим, знали, как мы дорожим ими и как ценим их успехи. Я сама попала в эту ловушку.

Однажды, вернувшись домой, я обнаружила, что мой супруг Дэвид решил одну очень сложную проблему, с которой мы не знали, как справиться. Не успела я опомниться, как выпалила: «Ты гений!» Не нужно говорить, в какой ужас я пришла от того, что натворила. А он, заметив, как этот ужас исказил черты моего лица, поспешил успокоить меня: «Я знаю, ты хотела сказать это в самом „установочно-ростовом“ смысле слова: что я изучил все возможные подходы, выбрал самый подходящий из них, упорно придерживался его, пробуя разные варианты решения, пока

наконец не одолел проблему».

«Да, — сказала я и растаяла в счастливой улыбке, — именно это я и хотела сказать».

Родители думают, что, воздавая ребенку похвалу, они могут дать ему постоянную уверенность в себе — вручить ее, как вручают подарок. Но такой подход не только не работает, но даже приводит к обратному эффекту. Похвала заставляет детей начать сомневаться в себе, как только перед ними возникает какая-нибудь трудность или что-нибудь идет не так, как задумывалось. Если родители хотят преподнести своим детям подарок, лучшее, что они могут сделать, — это научить их любить испытания, с интересом анализировать свои ошибки, радоваться усилиям и никогда не переставать учиться. Только тогда их дети не окажутся рабами похвалы. Только так они найдут свой путь — путь длиною в жизнь — к самостоятельному обретению и поддержанию уверенности в себе.

Как донести послание, касающееся процесса роста

А какая альтернатива похвале за ум или талант? Намек на правильный ответ можно найти в словах Дэвида, но более подробно возможное решение описал один из моих студентов:

В прошлый уик-энд, приехав домой, я застал свою 12-летнюю сестренку в радостном возбуждении. На мой вопрос о том, что ее так взволновало, она ответила, что получила 102 балла на тесте по общественным наукам. И за следующие полтора дня еще пять раз повторила это. Тогда я решил применить на практике то, чему нас учили в университете. Вместо того чтобы похвалить ее за ум и за полученную оценку, я начал задавать ей вопросы, которые заставили ее задуматься о том, сколько усилий она приложила, готовясь к тесту, и о том, что в сравнении с предыдущим годом в этом она начала заниматься намного серьезнее. В прошлом году ее оценки

только снижались, и я решил, что мне стоит вмешаться и подтолкнуть ее в правильном направлении в самом начале нового учебного года.

Означает ли это, что нам не следует восторгаться и хвалить детей, когда они отличились? Что нам необходимо сдерживать свое восхищение их успехами? Вовсе нет. Это просто означает, что мы должны держаться подальше от определенного *типа* похвал — от похвал, дающих оценку их уму или таланту. От похвал, в которых подразумевается, что мы гордимся прежде всего интеллектом или талантом ребенка, а не тем трудом, который он вложил.

Мы можем хвалить детей сколько угодно за процесс, ориентированный на рост, — за то, чего они добились упражнениями, учебой, настойчивостью и выбором правильной стратегии. И спрашивать их о работе можно, демонстрируя наше восхищение и уважение к усилиям детей и сделанному ими выбору.

«Ты действительно подготовился к тесту, и тот факт, что твои оценки стали лучше, подтверждает это. Ты прочитал материал несколько раз, все важное подчеркнул и ответил на все контрольные вопросы. Вот это дело!»

«Мне понравилось, как ты перебрал все возможные решения этой математической задачи и наконец нашел единственно верное из них!»

«Я рада, что ты взялся за выполнение этого сложного проекта для урока физики. Придется хорошенько потрудиться — провести исследование, спроектировать аппарат, купить нужные детали, а затем еще и собрать его. Ну, парень, ты научишься многому!»

«Я знаю, тебе в школе все дается легко, ты привыкла считать себя очень умной. Но правда в том, что раньше ты не использовала мозг на полную катушку. И я с большим интересом слежу, как теперь ты стала развивать свои способности и

работать над изучением действительно непростых предметов».

«Это домашнее задание такое большое и сложное. Я восхищаюсь тем, как ты сосредоточенно над ним работал, и тем, что ты выполнил его до конца».

«У этой картины такие красивые цвета. Расскажи мне о них».

«Ты столько размышляла в своем сочинении. После него я и вправду стала понимать Шекспира по-новому».

«Ты сыграл эту пьесу на фортепьяно с таким чувством, что я испытала настоящий восторг. А какие у тебя возникают эмоции, когда ты ее играешь?»

А что делать, если ребенку, несмотря на все его старания, не удалось добиться результата?

«Мне понравилось, с каким усердием ты работал, но давай попробуем еще раз вместе и посмотрим, что именно тебе непонятно».

«У всех нас разная кривая обучения^[77]. Тебе может понадобиться больше времени на то, чтобы разобраться и усвоить этот материал, но если ты будешь так же упорно работать и впредь, то ты справишься».

«У каждого человека процесс обучения проходит по-разному. Давай продолжим искать тактику, которая для тебя окажется наилучшей».

(Подобный подход может оказаться особенно полезным для детей, испытывающих затруднения при обучении. Очень часто с ними важны не усилия вообще, а нахождение подходящей методики.)

Сам Хаим Гинотт, который всю жизнь работал с детьми, пришел к схожему заключению: «Похвала должна касаться не личных качеств ребенка, а его усилий и достижений».

Иногда люди прилагают массу усилий, пытаясь выдерживать со своими детьми линию поведения, направленную на поощрение их роста, а затем все перечеркивают каким-нибудь комментарием в адрес других людей. Я слышала, как родители в

присутствии детей говорят о своих знакомых: «Он по натуре неудачник» или «Она гений от бога» или «Она, с ее куриными мозгами...» Когда дети слышат, как их родители выносят «приговор» качествам других людей, они перенимают эту установку на данность. И задумываются: *«А может, я следующий?»*

Это предостережение относится и к учителям тоже! В рамках одного из наших исследований мы проводили с учениками урок математики, дополненный небольшими рассказами о великих математиках. Половине школьников мы говорили об этих ученых как о гениях, которые с легкостью совершали свои открытия. Этого оказалось достаточно, чтобы активизировать в них установку на данность. Послание, которое мы им отправили, можно сформулировать так: *«Бывают такие люди, у которых от рождения есть математические способности и им все дается легко. А все остальные — такие же, как вы».* Другой половине учеников мы представляли выдающихся математиков как обычных людей, которые в определенный момент жизни страстно увлеклись наукой, и все кончилось тем, что они совершили великие открытия. Это побудило школьников принять установку на рост. Послание, заключенное в этом рассказе, звучит примерно так: *«Умения и достижения приходят в результате упорного, самоотверженного труда».* Просто диву даешься, как четко дети улавливают эти послания из наших, казалось бы, совершенно невинных замечаний.

И еще один важный момент, связанный с похвалой. Когда мы говорим ребенку: «Надо же, как ты быстро справился!» или «Посмотри-ка, ты не допустил ни одной ошибки!» — что мы ему сообщаем? Что ценим скорость и безупречность. А это враги упорного труда и учения. Ребенок может подумать: «Если ты решаешь, что я умный, когда я выполняю задание быстро и без ошибок, тогда мне лучше не браться за более сложные задачи». А что же нам следует говорить, когда дети выполняют задание —

скажем, решают математическую задачу — быстро и без ошибок? Неужели нужно лишить их заслуженной похвалы?

Да. В таких случаях я говорю: «Ой-ой. Похоже, задача была слишком легкой. Извини, что зря потратила твое время. Давай выполним другое задание, которое действительно тебя чему-нибудь научит!»

Как внушить детям уверенность в себе

Как вселить в ребенка уверенность перед экзаменом или выступлением? Работают те же самые принципы. Заверения о наличии у ребенка особого интеллекта или таланта приводят лишь к обратному эффекту. Он начнет еще больше бояться ударить в грязь лицом.

Кристина была действительно очень умным ребенком, но, к огромному ее стыду, в средней школе она часто заваливала экзамены. Она всегда к ним готовилась, всегда усердно шгудировала материал, но каждый раз, когда дело доходило до сдачи теста, она начинала так переживать, что забывала все на свете. В результате и оценки страдали, и учителя расстраивались, и родители сокрушались. А когда подошло время сдавать вступительные экзамены в колледж, о котором Кристина мечтала, ситуация стала еще хуже.

Вечером перед каждым экзаменом родители Кристины, видя, в каком смятении она пребывает, пытались изо всех сил придать ей уверенности в себе. «Послушай, *ты* же знаешь, какая ты умная, и *мы* знаем, какая ты умная. Это факт. Перестань уже беспокоиться».

Они как умели старались поддержать ее, но тем самым лишь еще больше повышали ставки. А что они могли сказать в такой ситуации?

«Должно быть, это ужасно — чувствовать, что все тебя оценивают, а ты не можешь продемонстрировать свои знания. Мы хотим, чтобы ты знала: мы тебя не оцениваем. Мы заботимся

о том, чтобы ты пополняла свои знания, и мы знаем, что ты выучила весь материал. Мы гордимся тем, как упорно ты готовилась и продолжала учиться, несмотря ни на что».

Послания в случае неуспеха

Вообще-то правильная похвала за успех — это наименьшая из наших проблем, верно? Гораздо сложнее другой вопрос: что делать в случае провала? После него дети и так чувствуют себя обескураженными и уязвимыми. Давайте опять проанализируем послания родителей своим детям, потерпевшим неудачу.

Девятилетняя Элизабет собиралась на свои первые соревнования по спортивной гимнастике. Девочка была словно рождена для гимнастики — стройная, гибкая, энергичная. И занятия ей очень нравились. Конечно, перед состязанием Элизабет немного нервничала, но она была хорошей гимнасткой и была преисполнена уверенности в том, что справится. Она даже прикинула, где именно в комнате лучше всего повесить медаль.

Вольное упражнение Элизабет исполнила очень хорошо и сразу же оказалась на первом месте. Однако после выступления других девочек выпала из числа лидеров. То же самое произошло и в других дисциплинах — Элизабет выступала очень хорошо, но недостаточно хорошо, чтобы победить. В итоге она не завоевала ни одной медали и чувствовала себя опустошенной.

Что бы вы сказали на месте родителей Элизабет?

1. Что лично *вам* ее выступление понравилось больше, чем выступления других гимнасток.
2. Что она лишилась награды, которую на самом деле заслуживала.
3. Что гимнастика — не самое важное в жизни.
4. Что она обладает нужными способностями и в следующий раз наверняка выиграет.
5. Что она не заслужила победы.

В нашем обществе существует четкое представление о том,

как повышать самооценку детей, и один из составляющих его железобетонных постулатов гласит: *детей необходимо защищать от неудач!* Это, конечно, избавит от мук разочарования, но вместе с тем сильно навредит в долгосрочном плане. Почему?

Давайте присмотримся к возможной реакции ребенка на эти пять вариантов поведения и прислушаемся к посланиям, которые они несут.

В первом варианте (говоря девочке, что *вы* лично считаете ее лучше всех) вы, по сути, проявляете неискренность. Она не была лучшей — и вы это знаете, да и она тоже. Так что этим вы ей не поможете ни оправиться от удара, ни совершенствоваться далее.

Во втором случае (ее незаслуженно лишили медали) вы перекладываете вину на других, хотя проблема, по сути, кроется в ее выступлении, а не в судьях. Разве вы хотите, чтобы она приобрела привычку обвинять в своих недоработках других людей?

Третий вариант (гимнастика на самом деле не имеет значения) приучает ее обесценивать то, в чем она проявляет себя недостаточно хорошо. Неужели вы хотите этого?

Четвертый путь (она обладает нужными способностями), возможно, самый опасный из всех. Действительно ли способность может автоматически доставить тебя туда, где ты захочешь оказаться? Если Элизабет не выиграла это соревнование, то с какой стати она выиграет следующее?

Последний вариант (сказать ей, что она не заслужила победы) представляется в сложившихся обстоятельствах просто жестокосердным. И уж точно вам не захочется сказать это ребенку. Но именно так и сделал отец Элизабет, человек с установкой на рост.

А вот какими словами он это выразил: «Элизабет, я знаю, что ты сейчас испытываешь. Я понимаю, какое это разочарование — надеяться на что-то и сделать все возможное для достижения цели, но, тем не менее, не выиграть. Но знаешь, вообще-то ты это

еще не заслужила. Есть еще много девочек, которые занимаются гимнастикой дольше, чем ты, и которые работали намного усерднее, чем ты. Если ты действительно хочешь выиграть соревнование, тогда тебе придется стараться еще больше».

Затем он дал Элизабет понять, что если она хочет заниматься спортивной гимнастикой только для развлечения, то это также неплохо. Но если она желает побеждать на соревнованиях, тогда потребуется посвятить гимнастике гораздо больше времени и усилий.

Элизабет отнеслась к сказанному очень серьезно и стала уделять гораздо больше времени тренировкам и отработкам элементов, особенно тех, которые у нее получались хуже всего. В следующих соревнованиях участие принимали 80 девушек со всего региона. Элизабет завоевала пять медалей в индивидуальных дисциплинах, стала абсолютным чемпионом состязания и принесла домой огромный кубок. Сегодня в ее комнате за медалями почти не видно стен.

По сути, отец не только сказал ей правду, но также научил ее, как извлекать уроки из своих поражений и делать то, что требуется для успеха в будущем. Он глубоко сочувствовал ей, но не стал давать ложную надежду и безосновательно раздувать ее самомнение, так как это привело бы лишь к очередному разочарованию.

Я много раз встречалась с тренерами, и они всегда спрашивали меня: «Куда подевались обучаемые спортсмены?» Сегодня многие тренеры жалуются, что, когда они пытаются объяснять спортсменам их ошибки, те начинают ворчать, что тренер подрывает их уверенность в себе. Иногда даже звонят домой и жалуются родителям. Создается впечатление, что им нужны тренеры, которые занимались бы только тем, что бесконечно повторяли им, какие они талантливые.

По словам тренеров, в прежние времена после игр малой бейсбольной лиги или матчей детских футбольных команд

родители по дороге домой обычно проводили разбор игры и давали детям полезные советы. Теперь по дороге домой, если ребенок плохо сыграл или команда потерпела поражение, родители осыпают упреками тренеров и рефери. Они боятся, что, возложив на ребенка ответственность за выступление, нанесут ущерб его уверенности в себе.

Но, как показывает пример с Элизабет, детям необходима честная и конструктивная обратная связь. Если защищать ребенка от нее, то он ничему не научится. Более того, он будет воспринимать советы, обучение и обратную связь как нечто негативное и унижительное. Отказ от конструктивной критики не укрепляет уверенность ребенка в себе, наоборот, он подрывает его будущее.

Конструктивная критика: еще немного о посланиях в случае неуспеха

Термин «конструктивная критика» мы слышим постоянно. И наверняка каждый родитель считает свои критические замечания в адрес ребенка конструктивными: разве он стал бы говорить такое, если бы думал, что его слова пойдут ребенку во вред? А ведь критика и вправду очень часто не идет на пользу. Она полна оценочных суждений. *Конструктивная* критика помогает ребенку решить проблему, справиться с задачей эффективнее, стать лучше.

Билли быстренько справился с домашним заданием. Часть вопросов он пропустил, а на другие ответил спустя рукава, не вдаваясь в подробности. Его отец разозлился: «И *это* ты называешь выполненным домашним заданием? Хотя бы один раз ты можешь сделать все как положено? Ты или бестолковый, или безответственный. Что из двух?» Отзыв отца успел поставить под вопрос одновременно и интеллект сына, и его характер, а также внушить ребенку, что это пожизненные недостатки.

Как отец мог выразить свое недовольство и разочарование, не

подрывая достоинство сына? Ниже приводится несколько способов.

«Сынок, я действительно расстраиваюсь, когда вижу, что ты не выполняешь работу полностью. Как думаешь, когда тебе удастся довести ее до конца?»

«Сынок, может, в задании есть что-то такое, чего ты не понимаешь? Хочешь, мы посмотрим его вместе?»

«Сынок, мне очень грустно видеть, как ты упускаешь шанс чему-то научиться. Ты можешь придумать способ, как выполнить эту работу так, чтобы она пошла тебе на пользу?»

«Сынок, похоже, это задание действительно очень скучное. Я тебе сочувствую. Ты можешь придумать способ, как сделать его интереснее?» или «Давай попробуем придумать что-нибудь, чтобы тебе было не в тягость этим заниматься. У тебя есть какие-нибудь идеи?»

«Сынок, помнишь, я рассказывал тебе, что скучные задания помогают нам научиться концентрироваться? Ты столкнулся с настоящим испытанием. Тебе действительно придется собраться с силами и продемонстрировать все свое умение концентрироваться. Давай посмотрим, сможешь ли ты сохранить концентрацию до конца работы?»

Иногда дети сами себя оценивают и навешивают ярлыки. Вот какую историю рассказал Хаим Гинотт³³² о 14-летнем Филиппе. Подросток работал вместе с отцом и нечаянно опрокинул коробку с гвоздями. Те рассыпались по всему полу. Филипп посмотрел на отца виновато и сказал:

Филипп: Ну вот! Какой же я косорукий.

Отец: Это не то, что мы говорим, когда гвозди рассыпаются.

Филипп: А что нужно сказать?

Отец: Нужно сказать: «Гвозди рассыпались — я их соберу!»

Филипп: И все?

Отец: И все.

Филипп: Спасибо, папа.

Как дети воспринимают наши послания

Дети с установкой на данность говорили нам³³³, что они постоянно получают от своих родителей послания с оценочными суждениями и что у них складывается впечатление, будто их качества постоянно измеряют.

Мы спрашивали их: «Предположим, что ваши родители предложили вам помочь с выполнением школьного задания. Что могло их к этому подтолкнуть?»

И они отвечали: «Настоящая причина состоит в том, что они хотят увидеть, насколько я умный».

Мы спрашивали: «Представим себе, что вы получили хорошую оценку и ваши родители счастливы. Чему именно они так рады?»

Дети поголовно отвечали: «Они рады увидеть, что я умный ребенок».

Мы спрашивали: «А теперь представим себе, что вы не справились с каким-нибудь заданием в школе и ваши родители обсуждают с вами эти результаты. Почему они это делают?»

Дети говорили: «Они, наверное, волнуются, что я оказался не в числе самых умных детей» или «Они думают, что плохие отметки означают, что я неумный».

То есть каждый раз, когда что-либо происходит, эти дети понимают, что их оценивают.

А может, все дети считают, что родители их оценивают? Разве это не есть как раз то, чем все родители занимаются, — приглядываются и придираются? Ученики с установкой на рост так не думают. Они уверены, что родители просто пытаются стимулировать их к тому, чтобы лучше учиться и приобрести хорошие навыки обучения. Вот что они говорят:

Вопрос: «Предположим, что ваши родители предложили вам помочь с выполнением школьного задания. Что могло их к этому подтолкнуть?»

Ответ: «Они хотят убедиться, что я усвоил по этой теме все, что мог».

Вопрос: «Представим себе, что вы получили хорошую оценку и ваши родители счастливы».

Ответ: «Они рады, потому что хорошая оценка означает, что я действительно выполняю свою работу».

Вопрос: «А теперь представим себе, что вы не справились с каким-нибудь заданием в школе и ваши родители обсуждают с вами эти результаты».

Ответ: «Они хотят научить меня, каким способом мне лучше осваивать материал в будущем».

Даже когда речь шла об их поведении или о взаимоотношениях с другими, дети с установкой на данность все равно чувствовали себя оцениваемыми, а дети с установкой на рост воспринимали действия родителей как помощь.

Вопрос: Представь себе, что твои родители расстроились, когда ты не выполнил то, о чем они тебя просили. Из-за чего они так огорчились?

Ребенок с установкой на данность: Они подумали, что, может быть, я плохой ребенок.

Ребенок с установкой на рост: Они хотели помочь мне понять, как это можно сделать лучше в следующий раз.

Все дети бедокурят и проказничают. Исследование показало, что нормальные малыши совершают какой-нибудь проступок каждые три минуты. И чем он для вас оборачивается? Поводом, чтобы вынести оценку их характеру, или возможностью научить их чему-нибудь?

Вопрос: Представь себе, что твои родители расстроились, когда ты отказался делиться с другими детьми. Из-за чего они так огорчились?

Ребенок с установкой на данность: Они подумали, что я показал, какой я на самом деле плохой.

Ребенок с установкой на рост: Они хотели помочь мне

научиться лучше ладить с другими детьми.

Эти уроки дети усваивают с младых ногтей. Малыш, едва начавший ходить, уже улавливает родительские послания, усваивает, что его ошибки заслуживают осуждения и наказания. Или уясняет, что его ошибки — это повод для предложения помощи и обучения.

Одного ребенка из подготовительного класса начальной школы мы³³⁴ не забудем никогда. Он в лицах представлял нам различные послания, которые в определенной ситуации постараются донести до него мама и папа. А ситуация такая: в школе он решал какие-то арифметические задачи, сделал несколько ошибок и теперь рассказывал нам, как отреагируют на эту новость его родители:

Мама: Привет! Ты почему такой грустный?

Мальчик: Я отдал учительнице листок с задачами и понял, что пропустил цифру 8, и вот теперь грустный.

Мама: Ну что ж, зато я кое-что знаю, что тебя может развеселить.

Мальчик: Что?

Мама: Если ты скажешь своей учительнице, что старался изо всех сил, то она на тебя сердиться не будет. [Поворачиваясь к отцу.] Мы же на тебя не сердимся, правда?!

Отец: Еще как сердимся! Марш быстро в свою комнату!

Мне бы очень хотелось иметь возможность сказать вам, что мальчик прислушался к маминому посланию, ориентированному на рост. Но он, похоже, принял ближе к сердцу оценочное послание своего отца — из-за своих ошибок он оценивал себя ниже других детей и не имел ясного плана, как преодолеть эти трудности. Но у него по крайней мере имелось и послание матери, в котором акцент ставился на усилиях, так что, будем надеяться, в дальнейшем он примет на вооружение именно его.

Родители начинают интерпретировать поведение своих детей и реагировать на него еще с первой минуты их жизни. Молодая

мама пытается накормить ребенка. Ребенок плачет и не хочет есть. Или делает несколько глотков и опять начинает пищать. Что с ребенком? Это упрямство? Или у него какая-то проблема? В конце концов, разве питание — не врожденный рефлекс? Разве малыши, когда дело доходит до питания, не самородки? Что с моим ребенком не так?

Одна мама, попавшая в подобную ситуацию, рассказала мне: «Поначалу я действительно расстраивалась. А затем вспомнила одну вашу работу. И стала повторять моей дочке: „Мы с тобой сейчас оба учимся, как это делается. Я знаю, что ты голодный. Я знаю, что это очень неприятно, но мы учимся“. Этот образ мыслей помогал мне оставаться спокойной и помогать малышке сосать, пока все не получилось. А еще этот образ мыслей помог мне начать лучше понимать своего ребенка, так что теперь я знаю, как его учить и другим навыкам».

Не судите! Учите! Научить можно всему.

Дети передают послания дальше

В том, что дети усваивают подобные послания, можно убедиться, наблюдая, как они сами транслируют их дальше. Даже совсем маленькие дети с готовностью делятся усвоенной мудростью. Мы³³⁵ спрашивали второклассников: «Что бы вы сказали однокласснику, у которого проблемы с математикой?». Вот что ответил один ребенок с установкой на рост:

Я спрошу его: может, ты не очень старался? Может, ты подумал одну минуту и затем бросил? Если да, то нужно вернуться и подумать подольше. Может, две минуты. А если не получится, то нужно перечитать задачу еще раз. Если и тогда не получится, то нужно поднять руку и спросить у преподавателя.

Разве это не потрясающе?! Реакция же ребенка с установкой на данность оказалась далеко не такой полезной. Поскольку установка на данность вообще не имеет понятия о том, как добиваться успеха, ответы этих детей были короткими и

«емкими». Один из них, полный сострадания, звучал так: «Очень жаль».

Даже *младенцы* способны передавать дальше полученные ими послания. Мэри Мейн и Кэрол Джордж провели исследование³³⁶ с детьми, подвергавшимися жестокому обращению (оскорблениям и наказаниям) со стороны родителей за то, что они плакали или шумели. Такие родители часто не понимают, что плач ребенка сигнализирует о его потребностях и что младенец не может перестать плакать по команде. Они просто объявляют его непослушным, злонамеренным или испорченным — и это всего лишь за то, что он плакал.

Мейн и Джордж вели наблюдение за такими детьми (в возрасте от одного до трех лет) в яслях и оценивали, как они ведут себя с другими малышами, которые плачут или проявляют иные признаки страдания. Так вот, дети, подвергавшиеся жестокому обращению, часто начинали злиться на плачущих детей, а некоторые даже проявляли к ним агрессию. Они усвоили послание: плачущие дети заслуживают осуждения и наказания.

Мы раньше думали, что «наследие» жестокого обращения, перенесенного в детстве, проявляется в жертве и оборачивается против других людей только тогда, когда жертвы сами становятся родителями. Но это удивительное исследование показало, что дети усваивают урок и начинают применять его на практике гораздо раньше.

Кстати, а как реагировали на несчастье ровесников другие дети, те, которые не подвергались жестокому обращению? Они проявляли сочувствие. Многие подходили к плачущему ребенку, чтобы узнать, что с ним случилось, и посмотреть, смогут ли они чем-то помочь ему.

Разве дисциплина не учит?

Многие родители считают, что, порицая или наказывая своих детей, они на самом деле учат их — как в выражении: «Сейчас я

тебя так проучу, что этот урок ты запомнишь навсегда». И чему они их учат? Тому, что, если те будут выступать против правил и ценностей родителей, их будут осуждать и наказывать. Дети не узнают ничего о том, как анализировать события, как соблюдать требования морали и как самостоятельно принимать зрелые решения.

И, скорее всего, такие родители не учат своих детей тому, что каналы коммуникации открыты.

Шестнадцатилетняя Алиса подошла к своей маме и сообщила ей, что она и ее друзья хотят попробовать спиртное, поэтому не пригласит ли мама их на «коктейль»? На первый взгляд такой поступок может показаться возмутительным. Но попробуем разобраться, что на самом деле пыталась сказать Алиса. Она и ее друзья ходили на вечеринки, где подавали спиртные напитки. Но подростки остерегались пробовать их в условиях, в которых они не чувствовали себя защищенными. Там они не могли управлять ситуацией. А еще в таком случае пришлось бы, возвращаясь домой, сесть за руль в нетрезвом виде. Вот они и надумали попробовать алкоголь в контролируемой обстановке, с разрешения родителей, в месте, откуда мамы и папы могли бы потом их забрать.

И не важно, что сказали на это родители Алисы: «да» или «нет». Они хорошенько обсудили все стороны вопроса. Дискуссия у них получилась гораздо более конструктивная и поучительная, чем если бы она состоялась как результат гневного, возмущенного отказа, полного оценочных суждений.

Я не хочу сказать, что родители с установкой на рост балуют своих детей и потворствуют их прихотям. Вовсе нет. Они задают очень высокие стандарты, но при этом учат своих детей соответствовать этим стандартам. Они говорят «нет», но это честное, осмысленное и уважительное «нет». В следующий раз, когда вы соберетесь «наводить дисциплину», спросите себя, какое именно послание вы собираетесь отправить в данном

случае: «Я заклею и накажу тебя» или «Я помогу тебе научиться мыслить и делать выводы самостоятельно».

Установка может быть вопросом жизни и смерти

Конечно, родители хотят для своих детей только лучшего, но иногда тем самым подвергают их огромной опасности. Как директор бакалавриата на нашем факультете, я перевидала много студентов, попавших в беду. Вот история одного большого ребенка, который оказался на краю пропасти и чуть было не сорвался в нее.

Сэнди появилась в моем кабинете за неделю до окончания университета. Она хотела поменять свою основную специализацию на психологию. Вообще-то это была довольно странная просьба, но я почувствовала, что девушка на грани отчаяния, и внимательно выслушала ее. А заглянув в зачетку, увидела, что в ней только два типа оценок: отличные и неудовлетворительные. Что здесь происходит?!

Сэнди всю жизнь готовили к поступлению в Гарвард. В этом состоял весь смысл получения ею хорошего среднего образования. Для ее родителей, у которых явно была установка на данность, поступление Сэнди в Гарвард стало бы доказательством ее (а возможно, и их собственных) способностей. Если она туда попадет, то докажет, что по-настоящему умна. Для них учеба в этом вузе ассоциировалась не с обретением знаний, или с реализацией любви их дочери к науке, или же с достижением каких-то выдающихся результатов в будущем. Для них важна была красивая «этикетка». Но Сэнди в Гарвард не поступила. И впала в депрессию, которая с тех пор не отпускала ее. Иногда ей все же удавалось работать достаточно эффективно (вот откуда отличные оценки), а иногда — нет (вот и неудовлетворительные оценки).

Я поняла, что, если не помогу ей, она не окончит университет, а если она его не окончит, то не сможет показаться

на глаза родителям. А тогда может произойти все что угодно.

У меня имелось законное право помочь Сэнди окончить университет, но дело было даже не в этом. Настоящая трагедия заключалась в том, что можно взять такого умного и замечательного ребенка, как Сэнди, и сделать так, чтобы он сломался под тяжестью наклепанных на него ярлыков.

Я надеюсь, рассказанные выше истории научат родителей, как «хотеть лучшего» для своих детей должным образом — поощряя их интересы, развитие и обучение.

Что происходит, когда желают лучшего худшим способом

Давайте присмотримся к тем посланиям, которые Сэнди получала от своих родителей: *«Нам не важно, какая ты, какие у тебя интересы и кем ты можешь стать. Нам не важно, чему ты научишься. Мы будем любить и уважать тебя, только если ты поступишь в Гарвард».*

Родители Марка придерживались схожих взглядов. Марк проявлял себя как исключительно хороший математик, и ему очень хотелось после восьмого класса поехать в Нью-Йорк, в среднюю школу Стайвесант, известную своим сильным физико-математическим направлением. Там он мог бы учиться математике у лучших преподавателей и говорить о математике с лучшими учениками города. А еще в этой школе у него была бы возможность начать заниматься по программе курса математики Колумбийского университета, как только он будет к этому готов.

Но в последний момент родители его непустили. Им сказали, что после этой школы бывает тяжело попасть в Гарвард. А потому они отправили Марка в другую среднюю школу.

Для них не было важно, что сын не сможет отдаться своим интересам и развивать свои таланты. Значение для них имело только одно — громкое имя вуза.

«Мы тебя любим, но на наших условиях»

И ладно бы все сводилось к постулату: «Я тебя оцениваю». Полная фраза звучит так: «Я тебя оцениваю и буду тебя любить, только если ты добьешься успеха, то есть только на моих условиях».

Мы проводили исследование с детьми в возрасте от шести лет и до окончания средней школы. Те из них, у кого была установка на данность, считали, что родители не будут любить и уважать их, если они не станут соответствовать их амбициям. Ученики старшего возраста говорили нам:

«Я часто думаю, что мои родители не будут ценить меня, если я не добьюсь тех успехов, о которых они мечтают».

Или: «Мои родители говорят, что я могу стать, кем хочу, но я чувствую, что они на самом деле не одобряют мое решение, если я выберу не ту профессию, которой они восхищаются».

Таким был и отец Джона Макинроя. Он был человеком резких субъективных суждений, все видел в черно-белых красках и всегда действовал с нажимом. Вот что об этом рассказывал сам Джон: «Мои родители буквально заставляли меня заниматься теннисом... Особенно настаивал на этом мой отец. Он, кажется, жил только ради моей маленькой карьеры юного теннисиста... Помню, как-то я сказал ему, что мне это не доставляет удовольствия. Мне хотелось спросить его: „Неужели тебе действительно нужно приходить на каждый матч? Да еще и на все тренировки? Может, ты хотя бы одну пропустишь?“»³³⁷

Макинрой добился того успеха, о котором мечтал его отец, но ему самому не удалось насладиться моментом. По его словам, ему нравились только *последствия* его успеха — лесть, деньги и т. д. Однако, как он сам говорит, «многие спортсмены, похоже, действительно любят заниматься своим видом спорта. Не думаю, чтобы у меня когда-либо были похожие чувства к теннису»³³⁸.

Я же все-таки думаю, что хотя бы на ранних этапах Макинрой

любил теннис, потому что он рассказывал, как поначалу был очарован наличием великого разнообразия способов бить по мячу. Но позже мы ни разу не услышим о том, что он был чем-то очарован. Как только мистер Макинрой увидел, что его мальчик неплохо играет в теннис, дальше в ход пошли давление, осуждение и любовь, которая зависела от успехов сына.

Отец Тайгера Вудса вел себя совершенно по-другому. Нет сомнений, что амбиций ему тоже было не занимать. Он также видел в своем сыне «избранного», человека, отмеченного божьим даром, предопределившим его судьбу, но он взращивал любовь мальчика к гольфу очень бережно и приучал его к тому, что нужно постоянно учиться и развиваться. «Если бы Тайгер захотел стать сантехником, я был бы не против, лишь бы он стал классным сантехником. Цель состояла в том, чтобы из него получился хороший человек. Он удивительный человек»³³⁹. А Тайгер, со своей стороны, заявляет: «Наибольшее влияние на меня в жизни оказали мои родители. Они научили меня, как отдавать себя всего, свое время, свой талант и прежде всего любовь»³⁴⁰. Это показывает, что можно иметь сверхвовлеченных в жизнь детей родителей, которые при всем при этом стимулируют *рост ребенка*, а не замещают его своим давлением или своими оценками.

Знаменитый скрипичный педагог Дороти Делэй постоянно сталкивалась с родителями, нагнетающими напряжение³⁴¹. Они заботились больше о таланте, имидже и «репутации» ребенка, нежели о его развитии в долгосрочном плане.

Однажды семейная пара привела к ней своего восьмилетнего мальчика. Несмотря на все предостережения, родители заставили его выучить наизусть Концерт для скрипки ре-мажор Бетховена. Малыш играл технически безупречно, но как маленький робот, причем испуганный робот. По сути, они испортили его игру, а все ради своих представлений о таланте, ради возможности сказать:

«Мой восьмилетний мальчик может сыграть концерт для скрипки Бетховена. А твой может?»³⁴²

А еще Делэй как-то потратила уйму времени на разговоры с матерью одного из своих учеников, которая твердила, что ее сыну пора подписать контракт с каким-то модным агентством по работе с талантами³⁴³. Делэй всячески старалась предостеречь ее от этого, говоря, что у мальчика еще недостаточно широкий репертуар. Но вместо того чтобы прислушаться к совету эксперта и позаботиться о развитии своего сына, мать напрочь отказывалась верить, что кто-либо и что-либо может нанести вред такому таланту, как у ее сына, да еще по такой несущественной причине.

Тем разительнее контраст между этой матерью и матерью Юры Ли. Все уроки Юры миссис Ли отсиживала тихо и спокойно, не проявляя ни капельки той напряженности и взвинченности, какую нередко демонстрируют другие родители. Она улыбалась и молча покачивалась в такт музыке, похоже, получая от нее истинное удовольствие. В результате тревожность и неуверенность, так часто мучающие детей, чьи родители чрезмерно заинтересованы в их успехах и склонны к резким оценкам, обошли Юру стороной. Как она сама говорит, «когда я играю, я всегда счастлива»³⁴⁴.

Идеалы

Но разве не естественно для родителей ставить перед своими детьми какие-то цели и пестовать какие-то идеалы? Да, но некоторые идеалы полезны, а другие — нет. Мы³⁴⁵ попросили учеников колледжа описать, как они себе представляют идеального ученика. А еще — сказать нам, как, по их мнению, они сами соотносятся с этим идеалом.

Ученики с установкой на данность расписали нам такие идеалы, которые не реализовать никаким трудом. Желанные

качества человеку или даны, или нет.

«Идеальный ученик — это тот, у кого прирожденный талант».

«Гений, физически подтянутый и хороший спортсмен... Он таким стал, потому что у него природные способности».

А в какой степени школьники сами соответствуют своему идеалу? По большей части ни в какой. Более того, они поделились с нами, что эти идеалы мешают им жить, заставляют их тянуть время, откладывать или вовсе отказываться от каких-то инициатив, а еще постоянно напрягают их. Идеал, стать похожим на который они и не надеялись, на практике деморализовывал их.

Ученики же с установкой на рост рисовали перед нами иной идеал:

«Успешный ученик — это тот, чья основная цель состоит в пополнении своих знаний, развитии мышления и изучении мира. Для таких учеников оценка — не самоцель, а инструмент для продолжения своего развития».

Или: «Для идеального ученика знания важны и ценны и сами по себе, и как инструмент для достижения других целей. Такой ученик надеется, что сможет принести пользу обществу в целом».

А насколько такие школьники сами похожи на свой идеал? «Настолько, насколько мне это удастся. А вы думаете, это легко?» Или: «На протяжении многих лет оценки и экзамены были для меня, кажется, важнее всего, но сейчас я стараюсь мыслить шире». Можно сказать, идеалы этих учеников вдохновляют их и дети к ним стремятся.

Когда родители внушают своим мальчикам и девочкам идеал, соответствующий установке на данность, они просят их вписаться в шаблон блестящего, талантливого ребенка, иначе они сочтут их недостойными своей любви. Здесь нет места для ошибки. И нет места для индивидуальности ребенка — для его интересов, его особенностей, его желаний и ценностей. Мне не сосчитать, сколько раз родители с установкой на данность заламывали передо мной руки, жалуясь, как бунтуют и отрицают

общепринятые нормы их дети.

Вот что семнадцатилетний Николас рассказал Хаиму Гинотту:

В представлении моего отца есть образ идеального сына. Когда он сравнивает меня с ним, то испытывает глубокое разочарование.

Я не соответствую папиной мечте. Это его разочарование я начал ощущать еще с раннего детства. Он старался скрывать его, но оно проявлялось в тысячах мелочей — в его тоне, в словах и даже в молчании. Он изо всех сил пытался сделать меня точной копией своей мечты. И когда это ему не удалось, он махнул на меня рукой. Но от этого у меня осталась глубокая рана, непреходящее чувство провала³⁴⁶.

Когда родители помогают своему ребенку построить себе идеалы, соответствующие установке на рост, они дают ему достижимую цель, пространство для роста, возможность стать полноценным человеком, который внесет свой вклад в развитие общества самым вдохновляющим для себя способом. Не могу припомнить, чтобы какой-нибудь родитель с установкой на рост говорил мне: «Я разочаровался в своем ребенке». Наоборот, они обычно со счастливой улыбкой сообщают: «Я изумлен, каким невероятным человеком стал мой ребенок».

Все, что я говорила о родителях, относится также и к учителям. Но учителям еще сложнее. Они должны работать с большими группами учеников с самыми разными умениями, в воспитании и обучении которых они раньше не принимали участия. Существует ли какой-то лучший способ вести педагогическую работу в школе?

Великий педагог (родитель) — какой он?

Многие преподаватели считают, что если они будут занижать свои стандарты, то дадут своим ученикам возможность почувствовать вкус успеха, сохранить свою самооценку и повысить достижения. Истоки у этого мнения те же, что у привычки перехваливать интеллект учеников. Ничего хорошего из этого не получится. Занижение стандартов приводит всего лишь к понижению качества образования учеников, которые привыкают к легкой работе и потоку похвал.

Более тридцати пяти лет Шейла Шварц занималась обучением будущих учителей английского языка. Она старалась задавать высокие стандарты, особенно учитывая то, что эти люди будут передавать свои знания многим поколениям детей. Но это нередко вызывало негодование студентов. «Одна студентка, которая сама писала с множеством грамматических и орфографических ошибок, — рассказывала Шварц, — заявила ко мне в кабинет вместе со своим мужем из Уэст-Пойнта^[78] — он весь при параде, в униформе, грудь вся в ленточках, — потому что была оскорблена моими требованиями писать грамотно»³⁴⁷.

Другую студентку Шейла Шварц однажды попросила обобщить тему романа Харпер Ли «Убить пересмешника», герой которого, юрист, житель одного из южных штатов, борется с предрассудками и пытается (безуспешно) защищать в суде обвиненного в убийстве чернокожего. Студентка сообщила, что роман посвящен тому, что «все люди в основном хорошие». Когда Шварц поставила под сомнение это заключение, студентка покинула класс и побежала жаловаться декану. Шварц объявили выговор за предъявление слишком высоких требований. «Почему, — вопрошает Шварц, — низкие стандарты будущих учителей должны почитаться превыше потребностей детей, которым, наступит день, эти люди будут преподавать»³⁴⁸.

С другой стороны, просто повышать стандарты в наших школах, не давая ученикам и студентам «инструментов» для их достижения, нельзя. Такая политика приведет к катастрофе — плохо подготовленные или плохо мотивированные учащиеся будут уходить сами или отчисляться из школы из-за неуспеваемости.

А как можно добиться того, чтобы стандарты оставались и высокими, и достижимыми?

В главе 3 мы говорили о работе Фалько Райнберга и о том, что учителям с установкой на рост удается подтянуть многих учеников с низкой успеваемостью до уровня отличников. То же самое мы видели и в опыте преподавания Хайме Эскаланте, который основывается на убеждении, что даже дети из средней школы бедного гетто способны изучать высшую математику. Мы видели это и на примере Марвы Коллинз, чьи ученики из городских трущоб читали в начальной школе Шекспира. В этой главе мы встретим еще немало подобных примеров. Мы увидим, *каким образом* преподаватели с установкой на рост высвобождают для развития мозг своих учеников.

Давайте внимательно посмотрим на трех великих учителей, двое из которых работали с детьми, считавшимися неблагополучными, а один — с учениками, которых считали сверх-талантливыми. Что общего у этих преподавателей?

Великие учителя

Великие учителя верят в способность интеллекта и таланта к развитию и увлечены процессом поддержания этого развития.

Марва Коллинз преподавала детям из Чикаго, которых оценили и отбраковали³⁴⁹. Для многих из них ее классная комната была конечной остановкой. Один из мальчиков за четыре года поменял тринадцать школ и нигде не задерживался. Другой имел привычку колоть детей карандашом — его выгнали даже из центра психического здоровья. Третий ребенок,

восьмилетний мальчуган, любил извлекать острие из точилки для карандашей и резать пальто, шапки, шарфы и перчатки своих одноклассников. Четвертый грозился убить себя чуть ли не в каждом предложении, которое произносил. Пятый еще в первый день напал на другого школьника с молотком. Эти дети немногому научились за время, проведенное в предыдущих школах, но каждый из них усвоил крепко-накрепко: он сам во всем виноват. Не ведала об этом только Коллинз.

Когда передача «60 минут» делала сюжет об уроках Коллинз, Морли Сейфер^[79] изо всех сил старался вырвать у одного ребенка признание, что школа ему не нравится. «Здесь же так тяжело. Нет каникул. Нет физкультуры. Вы работаете целыми днями. У вас только 40 минут на обед. Почему вам школа нравится? Это же так тяжело». На что ученик ответил: «Вот поэтому она мне и нравится — потому что делает мозги больше»³⁵⁰.

Другой ребенок в разговоре с обозревателем газеты Chicago Sun-Times Зэем Смитом заявил: «Мы здесь серьезными делами занимаемся. Они наполняют мозги»³⁵¹.

Вспоминая о том, как все начиналось, Марва Коллинз рассказывала: «Мне всегда было интересно учиться, меня притягивал сам *процесс* открытия чего-то нового, и мне нравилось узнавать об открытиях, которые делают мои... ученики»³⁵². В первый учебный день она всегда обещала своим ученикам — всем без исключения, — что они всему научатся. Она заключала с ними контракт.

«Я знаю, что большинство из вас не могут правильно написать свое имя. Вы не знаете азбуки, не умеете читать, не различаете омонимы и не знаете, как делить слово на слоги. Я обещаю вам, что вы всему этому научитесь. Так было всегда. Может, школа и объявила вас неудачниками. Теперь скажите неудаче „прощай“! Добро пожаловать в успех! Здесь вы будете читать сложные книги и понимать то, что читаете. Вы будете

писать каждый день. Но вы должны помочь мне помочь вам. Если вы ничего не дадите сами, то и не ждите ничего. Успех не придет к вам сам — это вы должны прийти к нему»³⁵³.

Ее радости школьным успехам учеников не было предела. Постепенно ребяташки превращались из детей с «окаменевшими лицами и остекленевшими глазами», какими они приехали, в детей, которые начинали светиться от счастья, слыша от нее: «Я не знаю, какие были планы у святого Петра на мой счет, но вы, дети, даете мне почувствовать себя как в раю здесь, на земле»³⁵⁴.

Рэйф Эскуит преподает в Лос-Анджелесе. Его ученики — дети бедных районов с высокой преступностью. Многие из них живут в семьях наркоманов или алкоголиков. Каждый день Эскуит говорит своим ученикам, что сам он ничуть не умнее их, просто у него больше опыта³⁵⁵. А еще он постоянно старается дать им понять, как они выросли в интеллектуальном плане. И подчеркивает, что задания, которые прежде казались им очень трудными, стали намного проще благодаря труду и дисциплине.

В отличие от школы Коллинз или школы Эскуита, Джульярдская музыкальная школа принимает только самых талантливых учеников со всего мира. Можно было бы ожидать, что там царит правило: «Вы все таланты, а теперь приступим к учебе». Но если по правде, то установка на таланты и гении там приняла еще более угрожающие формы и размеры. На самом деле многие преподаватели мысленно отсеивают учеников, с которыми, по их мнению, нет смысла работать и утруждать себя. Но Дороти Делэй — не из их числа. Она изумительный скрипичный педагог, среди учеников которого много известных имен, таких как Ицхак Перлман, Мидори, Сара Чанг.

Супруг Делэй постоянно поддразнивал ее за «типичную» для человека со Среднего Запада веру в то, что не бывает ничего невозможного: «Вот тебе голая прерия — давай построим здесь город»³⁵⁶. Но именно за это сама Делэй и любила

преподавательскую работу. Для нее быть педагогом — значит наблюдать, как кто-то растет у тебя на глазах. И твоя задача — понять, как сделать так, чтобы рост произошел. А если ученики не играют чисто, то лишь потому, что еще не научились.

Наставник и коллега Делэй по Джульярдской школе Иван Галамян иногда говорил ей о ком-нибудь из учащихся: «О, у него нет слуха. Брось, не трать время зря»³⁵⁷. Но она продолжала упорно экспериментировать с различными методиками, чтобы изменить сложившееся положение. (Вопрос: «Как я смогу это сделать?») И обычно находила подходящий способ. Все больше и больше учеников выражали желание учиться у Делэй, а сама она все больше и больше времени «тратила зря». В итоге Галамян попробовал убедить президента школы уволить ее.

Примечательно, что и Делэй, и Галамян ценили талант, но Галамян считал, что талант — это врожденное качество, а Делэй верила, что его можно обрести. «Думаю, что это слишком легкий путь — сказать: „О, этот ребенок родился без таланта, а потому я не буду тратить на него время“. Слишком много преподавателей скрывают за подобными заявлениями отсутствие у них самих педагогических способностей»³⁵⁸.

В каждого из своих учеников Делэй вкладывала всю себя без остатка. Среди ее учеников были и Ицхак Перлман^[80], и его супруга Тоби. По словам последней, очень немногие педагоги смогли бы когда-либо понять Ицхака Перлмана. «Делэй же поняла все и сразу, хотя мне все равно не верится, что ему она дала больше, чем мне... и я уверена, что я всего лишь одна из многих, очень многих»³⁵⁹. Однажды Делэй спросили, почему она уделяет так много времени ученице [речь шла не о Тоби], которая подает так мало надежд. «Я думаю, в ней есть что-то особенное... В ее личности. Есть какое-то чувство собственного достоинства»³⁶⁰. И Делэй понимала: если она сможет направить это качество девочки на ее игру, из нее получится выдающийся

музыкант.

Высокие стандарты и атмосфера внимания и заботы

Великие педагоги задают высокие стандарты для всех своих учеников, а не только для тех, кто уже демонстрирует успехи. Марва Коллинз с самого начала ставила планку очень высоко. Она вводила слова и понятия, которые были гораздо выше уровня, доступного ее ученикам на тот момент. И вместе с тем она с самого первого дня создавала атмосферу подлинной любви и заботы, обещая ученикам, что они добьются успеха. «Я уже люблю тебя и буду любить тебя, даже если ты сам не будешь любить себя»³⁶¹, — сказала она одному мальчику, который не хотел даже пробовать заниматься.

Должны ли учителя любить всех своих учеников? Нет. Но они обязаны заботиться о каждом из них.

Преподаватели с установкой на данность создают атмосферу строгого «отбора». Они смотрят на первые результаты своих учеников и решают, кто из них умен, а кто глуп. И затем на «глупых» ставят крест. «Они — не *моя* забота».

Такие преподаватели не верят в самосовершенствование, а потому и не пробуют его стимулировать. Вспомните учителей с установкой на данность, которых я цитировала в третьей главе. Они твердили:

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

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

Вот так работают стереотипы. Стереотипы говорят учителям, кто умница, а кто тупица. Так преподаватели с установкой на данность заранее решают, на кого из учеников можно махнуть рукой еще до того, как начинают с ними работать.

И еще кое-что о высоких стандартах и атмосфере внимания и заботы

Когда Бенджамин Блум изучал 120 выдающихся людей — концертирующих пианистов, скульпторов, пловцов, теннисистов, математиков и ученых-неврологов, — он сделал очень интересное наблюдение³⁶². У большинства из них первые учительницы (или учителя) были невероятно сердечными и терпимыми. Не то чтобы их требования были невысокими, вовсе нет. Но они создавали атмосферу доверия, а не осуждения. Они как бы говорили: «Я буду учить вас», а не «Я буду оценивать ваш талант».

Читая о том, какие требования Коллинз и Эскуит предъявляли своим ученикам, причем всем своим ученикам, непросто в это поверить. Когда Коллинз стала принимать в свою школу и совсем маленьких детей, она требовала, чтобы каждый четырехлетка, который пошел в школу в сентябре, к Новому году уже умел читать. И они все умели. Дети в возрасте трех и четырех лет пользовались учебником для средней школы. Семилетки читали *Wall Street Journal*^[81]. У детей постарше обсуждение «Республики» Платона перерастало в обсуждение «Демократии в Америке» Токвиля, «Скотного двора» Оруэлла, трудов Макиавелли и постановлений Городского совета Чикаго. В список литературы, составленный Марвой Коллинз для старших классов начальной школы, входили полное собрание пьес Антона Чехова, книга «Экспериментальная физика» и «Кентерберийские рассказы»^[82]. Да, и, конечно же, Шекспир. По словам самой Коллинз³⁶³, даже мальчикам, которые привыкли ковырять в зубах не зубочисткой, а ножиком с выкидным лезвием, Шекспир нравился, и они всегда просили «добавки».

И при всем этом Коллинз поддерживала исключительно добронамеренную атмосферу. Очень строгую, с четкой дисциплиной, но очень душевную. Марва Коллинз понимала: к

ней ученики пришли от учителей, которые построили свою карьеру на том, что говорили детям, какие у них «дефекты». Поэтому она старалась сразу же донести до малышей мысль, что она их любит и уважает и как своих учеников, и как людей.

Рэйф Эскуит также выступал против снижения стандартов. В своей книге он рассказывает, как его школа праздновала результаты, полученные на общенациональном тесте по чтению, хотя они были на 20 баллов ниже, чем средний показатель по стране. Почему? Потому что они оказались на пару баллов выше, чем в предыдущем году. «Наверное, это важно — надеяться на лучшее и оставаться оптимистом, — говорит он, — но, поддаваясь иллюзиям, проблему не решить. Те, кто сегодня празднует провал, вряд ли пойдут завтра праздновать со своими бывшими учениками то, что те наконец-то нашли хоть и захудалую, но все же работу в дешевом кафе... Кто-то должен сказать детям, что они отстают, и предложить им план действий, а затем помочь наверстать упущенное»³⁶⁴.

Все пятиклассники Эскуита должны прочитать целый перечень книг, среди которых: «О мышах и людях», «Сын Америки», «Схороните мое сердце у Вундед-Ни», «Клуб радости и удачи», «Дневник Анны Франк», «Убить пересмешника» и «Сепаратный мир»^[83]. Каждый из его шестиклашек сдает экзамен по алгебре, который заставил бы большинство семи- и восьмиклассников изрядно попотеть. Но опять-таки все происходит в атмосфере любви и глубокой личной заинтересованности в успехе каждого ученика.

«Требовательность и забота» — так в двух словах описывает свой подход Делэй. Одна из бывших ее учениц выражает это по-другому: «Гений мисс Делэй кроется отчасти и в ее умении ввести людей в такое расположение духа, при котором они могут дать все лучшее, что в них есть... Очень немногие преподаватели способны полностью задействовать весь твой потенциал. Мисс

Делэй владеет этим дарованием. Она умеет бросить тебе вызов и в то же время дать почувствовать, как тебя холят и лелеют»³⁶⁵.

Трудиться, трудиться и еще раз трудиться

Но можно ли считать, что одной только требовательности и любви достаточно? Не совсем. Все великие учителя дают своим ученикам еще и понимание, как достичь уровня, соответствующего высоким стандартам. Если вы думаете, что Коллинз и Эскуит просто вручали своим ученикам списки литературы и говорили «в добрый путь», то это не так. Ученики Коллинз читали и обсуждали у себя в классе каждую строчку пьесы Шекспира «Макбет». Эскуит часами напролет планировал, какие именно главы книг и в какой момент они будут читать на уроках. «Я знаю, кто из детей справится с трудными абзацами текста, а кто — нет, и внимательно планирую участие в чтении и самых застенчивых молодых людей... которые начнут свое путешествие как хорошие читатели. Ничто я не оставляю на воле случая... На планирование уходит очень много времени и сил, но когда видишь, как молодые ребята ловят каждое слово классического произведения и просят читать дальше, если ты на секунду остановился, то понимаешь, что все труды окупились с лихвой»³⁶⁶.

А чему, собственно, Коллинз и Эскуит тем самым учат школьников? Они учат их любить учиться. Знать, как набираться знаний, и думать самостоятельно. А еще трудиться, закладывая основы своего будущего. Класс Эскуита часто собирался и до занятий, и после занятий, и даже во время каникул, чтобы попрактиковаться в математике и английском. Причем собирались тем чаще, чем сложнее становился материал. Девиз самого Эскуита гласит: «Не бывает легких путей». Ему вторит и Коллинз, говоря своему классу: «Здесь нет никакой магии. Миссис Коллинз не работает волшебником. Я не умею ходить по воде, я не могу заставить море расступиться. Я просто люблю

детей и тружусь гораздо усерднее, чем многие люди, и вы тоже будете так делать»³⁶⁷.

Делэй предъявляла очень высокие требования к своим ученикам, но она так же заботливо учила их тому, как выполнять эти требования. Идеи о таланте обычно пугают большинство учеников и навязывают им установку на данность. А Делэй срывала покров таинственности с таланта. Один из ее учеников, например, был убежден, что никогда не сможет сыграть пьесу в таком же быстром темпе, как это делает Ицхак Перлман. Тогда Делэй убрала метроном и не доставала его до тех пор, пока парень не достиг нужной скорости исполнения. «Я была уверена, что если он будет видеть метроном, то, как только подойдет к быстрой части пьесы, тут же подумает: „Нет, я не смогу сыграть это так же стремительно, как Ицхак Перлман“ — и сам себя затормозит»³⁶⁸.

Другой ученик боялся, что он никогда не сможет извлекать из скрипки такой же красивый звук, какой получается у талантливых скрипачей. «Мы работали над звучанием, и вдруг на одной ноте мисс Делэй меня остановила и сказала: „Вот сейчас получился красивый звук“». Она объяснила ему, что у каждой ноты должны быть красивое начало, середина и конец, ведущий к следующей ноте. А парень подумал: «Круто! Если я смог сделать это с одной нотой, то смогу сделать это со всеми нотами»³⁶⁹. И внезапно красивый звук скрипки Перлмана обрел для него конкретный смысл и перестал быть гнетущей идеей фикс.

Когда ученики не знают, как сделать что-то, что другие умеют, разрыв между ними кажется им непреодолимым. В таких случаях некоторые преподаватели стараются убедить своих учеников, что у них и так все отлично. А вот педагоги с установкой на рост говорят своим ученикам правду, а затем дают им инструмент для преодоления этого разрыва. Так, Марва Коллинз однажды сказала мальчику, который постоянно строил

из себя клоуна: «Ты в шестом классе, а по чтению у тебя тройка с плюсом. Я твои результаты скрывать не собираюсь. Я тебе их сообщаю, чтобы ты знал, что нужно делать. Время паясничать истекло»³⁷⁰. И они засели за работу.

Ученики, которым все до лампочки

А что делать с учениками, которые не хотят работать и на учебу им наплевать? Ниже представлена сокращенная версия диалога³⁷¹, состоявшегося между Марвой Коллинз и Гари — мальчиком, который отказывался учиться, не выполнял домашние задания и не хотел принимать участие в работе класса. Итак, Коллинз пытается вызвать его к доске, чтобы он выполнил какое-то задание:

Коллинз: Дорогой, что ты собираешься делать? Ты будешь использовать свою жизнь или намереваешься выбросить ее на помойку?

Гари: Не буду я выполнять никакой чертовой работы.

Коллинз: А я не собираюсь ставить на тебе крест. Сама не собираюсь и тебе не позволю поставить на себе крест. Если ты будешь сидеть здесь без дела целый день, то все кончится тем, что ты и всю жизнь будешь сидеть у кого-то на шее и зависеть от него. А все то остроумие, которое спрятано в тебе, пойдет коту под хвост.

После этого Гари согласился выйти к доске, но отказался выполнять задание. После паузы Коллинз продолжила:

«Если ты не хочешь участвовать в работе, тогда позвони своей маме и скажи ей: „Мама, в этой школе нам приходится учиться, и миссис Коллинз говорит, что мне нельзя валять дурака, так что, пожалуйста, забери меня отсюда“»³⁷².

И Гари взял мел и начал писать. В конце концов он увлекся учебой и стал жадно читать. Год спустя, когда в классе обсуждали пьесу Шекспира «Макбет» и то, как заблуждения

главного героя привели его к совершению убийства, Гари вскочил: «А ведь еще Сократ говорил, и Макбет должен был знать, что правильные мысли ведут к правильным поступкам»³⁷³. А когда дети писали сочинение, в тетрадке Гари мисс Коллинз прочла: «Сомнус, бог сна, пожалуйста, разбуди нас. Пока мы спим, невежество наступает. Сними с нас свои чары. Еще немного, и невежество поработит весь мир»³⁷⁴.

Если учителя ведут себя со своими учениками как строгие судьи, те саботируют их действия, отказываясь принимать участие в классной работе. Но как только ученики начинают понимать, что школа нужна им самим, что это способ развивать свои мозги, они уже не так торопятся с самосаботажем.

Я сама за долгие годы работы видела немало крутых парней, у которых слезы на глаза наворачивались, когда они осознавали, что стали умнее. Ученики любят демонстрировать пренебрежение к школе и придавать себе безразличный вид, когда речь идет об их успехах, но мы ошибаемся, если думаем, что им действительно все равно.

Преподаватели с установкой на рост — кто они на самом деле?

Как учителя с установкой на рост могут быть столь бескорыстными и посвящать столько времени худшим ученикам? Они что, святые? Насколько разумно вообще считать, что каждый может стать святым? А ответ таков: они это делают не совсем бескорыстно. Они любят учиться. А преподавание — это замечательный способ обретения новых знаний. Знаний о людях и о том, что ими движет. Знаний о предмете, который преподаешь. Знаний о себе. И о жизни.

Преподаватели с установкой на данность обычно смотрят на себя как на законченный продукт. Их роль заключается в передаче своих знаний, и не более того. Но разве не скучно год за годом делать одно и то же? Вставать перед очередной толпой лиц

и включать «вещание»? Да, это нелегко.

Когда я училась в магистратуре, занятия у нас вел профессор Сеймур Сарасон, удивительный педагог. Он учил нас подвергать сомнению все допущения. «Предполагается, — говорил он, — что школы существуют для того, чтобы в них учились дети. Да? А разве они не в той же степени существуют и для того, чтобы в них учились учителя?» Его слова я запомнила на всю жизнь. И за все годы работы преподавателем я постоянно думаю о том, что нового я узнала и о чем мне хотелось бы узнать. Я использую преподавание для собственного роста, и это делает меня даже спустя столько лет интересным и энергичным преподавателем.

Один из первых наставников самой Марвы Коллинз учил ее тому же: хороший учитель прежде всего тот, кто продолжает набираться знаний вместе со своими учениками. И она прямо так и говорит об этом детям в своем классе: «Порой мне самой взрослые не очень нравятся, потому что они считают, что все знают. Я знаю не все. Но я могу все время учиться»³⁷⁵.

Говорят, что Дороти Делэй была исключительным педагогом потому, что преподавать ей было неинтересно. Ей было интересно учиться.

Каков итог? Великими учителями рождаются или становятся? Может ли любой преподаватель стать таким, как Коллинз, Эскуит или Делэй? Для начала нужна установка на рост — и в отношении себя, и в отношении детей. Не просто разглагольствования о том, что все дети способны на большее, а глубокое желание достучаться до каждого ребенка и пробудить в нем жажду новых знаний и умений. Вот что рассказал журналист New York Times Майкл Льюис о тренере, которому это удалось: «У меня появился неведомый мне прежде вкус к... тяжелой работе... И вскоре я сообразил, насколько лучше может стать моя жизнь, если я буду демонстрировать такое рвение, обретенное на бейсбольном поле, и в остальных областях своей жизни. Было ощущение, что этот тренер заглянул в меня, нашел заржавевшую

кнопку с табличкой „Включить перед употреблением“ и нажал ее»³⁷⁶.

Тренеры — такие же учителя, только успехи и провалы их учеников происходят на виду у всех, попадают в прессу и остаются в книгах рекордов. Их работа — «производить» победителей. Давайте обратимся к трем легендарным тренерам и посмотрим на их установку в действии.

Тренеры: через установку — к победе

Каждый, кто достаточно хорошо знает меня, посмеивается, когда я говорю о ком-то, что он человек сложный. Как правило, это не комплимент. Обычно это означает, что такой человек бывает невероятно очаровательным, душевным и щедрым, но подспудно в нем живет эго, способное взорваться в любой момент. И на практике ему нельзя доверять.

Установка на данность делает людей сложными. Она заставляет их беспокоиться по поводу наличия у них тех или иных качеств, а также стремиться «задокументировать» это наличие, нередко — за счет окружающих. По этой же причине «сложные» люди склонны к вынесению оценочных суждений.

Тренер с установкой на данность в действии

Бобби Найт, знаменитый тренер ряда университетских баскетбольных команд, — фигура противоречивая³⁷⁷. Он человек сложный. Хотя мог быть невероятно отзывчивым. Однажды Найт отказался от очень важного и выгодного предложения стать спортивным комментатором потому, что его бывший игрок попал в тяжелую аварию. Он помчался к парню и оставался рядом, пока тот не пережил это суровое испытание.

Найт мог быть также и исключительно великодушным. После того как тренируемая им баскетбольная команда завоевала золотую медаль на Олимпиаде, он заявил, что благодарить нужно в первую очередь тренера Генри Айбу. Почему-то Айбе так и не воздали должное за его олимпийские достижения^[84], и Найт хотел восполнить этот пробел. С его подачи команда пронесла Айбу вокруг зала на своих плечах.

Найт также проявлял большую заботу об академической успеваемости своих игроков. Он хотел, чтобы они получили образование, и требовал строгого соблюдения правила: лекции и

семинары пропускать нельзя.

Но вместе с тем он мог быть жестоким, и эта его жестокость проистекала из установки на данность. Джон Файнстин, автор книги «Сезон на грани», посвященной Найту и его команде, рассказывает: «Найт был неспособен принять провал. Каждый проигрыш он воспринимал как личную трагедию: *его* команда проиграла, команда, которую *он* отбирал и тренировал... Неудача на любом уровне буквально убивала его. Особенно тяжело он переживал проколы в тренерской работе, потому что именно в ней он находил свою идентичность, она делала его кем-то, она выделяла его среди других»³⁷⁸. Проигрыш делал его неудачником, стирал его как профессионала. И поскольку победы и проигрыши его игроков воспринимались им как мерило его собственных качеств, он был безжалостен к проигравшим. То, как он унижал игроков, в которых разочаровался, нельзя сравнить ни с чем (по крайней мере, хочется надеяться, что другие тренеры себе такого не позволяют).

Как рассказывает далее Файнстин, в лице Дэрила Томаса «Найт видел игрока с огромным потенциалом. Томас обладал тем, что тренеры называют „тело на миллион долларов“. Он был рослым и сильным и при этом еще и быстрым. Он мог бросать мяч и левой, и правой рукой. И Найт никак не мог смириться с мыслью, что Томас и его тело на миллион долларов не приносят команде успеха. „Дэрил, ты знаешь, кто ты такой? Ты самая..., которую я когда-либо видел, что играла в баскетбол. Полная, абсолютная..., хуже нет. У тебя больше долбанных способностей, чем у 95 процентов игроков, которые через это место прошли, но ты... с ног до самой головы. Абсолютно. Вот как я могу оценить тебя после трех лет“»³⁷⁹.

Чтобы донести схожие мысли до другого игрока, Найт однажды положил в его ящик в раздевалке упаковку «Тампакса».

Томас был чувствительным парнем. Один из помощников

тренера дал ему такой совет: «Когда Найт будет говорить тебе, что ты говнюк, ты его не слушай. Но когда начнет объяснять тебе, *почему* ты говнюк, тогда уже лови каждое слово. Только так ты станешь лучше»³⁸⁰. Но Томас не смог последовать этому совету. Он слышал все и после очередной тирады Найта на баскетбольной площадке потерял самообладание.

Острая и тяжелая, как топор, критика ждала каждого игрока, осмелившегося проиграть матч. Нередко Найт не разрешал провинившимся ехать домой после игры вместе с остальными — они больше не заслуживали уважительного к себе отношения. Однажды, после того как команда дошла до полуфинала одного из национальных первенств (но не *главного* национального первенства), журналисты спросили Найта, что ему больше всего нравится в команде. «В данный момент, — ответил Найт, — то, что мне остается смотреть на ее игру еще только раз»³⁸¹.

Некоторые игроки сносили его выпады спокойнее, чем другие. Стив Олфорд, который и после колледжа продолжил свою баскетбольную карьеру, в свое время приехал в Индиану с ясными и четкими профессиональными целями. Ему удавалось, несмотря ни на что, сохранять концентрацию на развитии своих игровых качеств. Он оказался в состоянии извлекать из слов Найта «науку» и по большей части игнорировать грубости и непристойности, которыми эти слова изобиловали. Но и Стив вспоминал, что команда ломалась под гнетом найтовских оценок и что он сам в какие-то моменты чувствовал себя настолько несчастным, что терял интерес к игре³⁸².

«Атмосфера была отвратительной. Когда я играл хорошо, я всегда сохранял оптимизм, независимо от ора и криков Тренера. Но когда его негативизм наслаивался на мой, меня просто тянуло ко дну. Родители были очень встревожены. Они видели, как моя любовь к игре угасает»³⁸³.

«Святым Граалем^[85] Тренера, — рассказывает Олфорд — был матч без ошибок»³⁸⁴. Вот так-то. Мы знаем, для какой установки ошибки недопустимы. О вспышках ярости Найта ходили легенды. Бывали случаи, когда он бросался креслами через ползала. Бывали случаи, когда он выволакивал своего игрока с площадки за майку. Бывали случаи, когда он хватал игрока за горло. Найт часто пытался оправдать свое поведение, говоря, что так он сплачивает команду, приучает ее к игре в стрессовых условиях. Но истина состоит в том, что он просто не мог контролировать себя. Разве кресло — это учебное пособие? Хватать за горло — это педагогично?

Он мотивировал своих игроков не через уважение к ним и себе, а через унижение и страх. Они боялись его оценок и вспышек гнева. Ну и как, это работало?

Иногда «работало». Три его команды завоевали чемпионский титул. В «сезоне на грани», описанном Джоном Файнстином, команда не отличалась ни физическими параметрами, ни опытом, ни быстротой, но проявила себя серьезным соперником. Она выиграла 21 матч исключительно благодаря Найту — его прекрасному пониманию баскетбола и выдающимся тренерским навыкам³⁸⁵.

Но в других случаях такой подход не работал. Отдельные игроки или команда в целом срывались. В том самом сезоне на грани это случилось под самый занавес. И за год до этого команда не выдержала давления Найта до конца. Одни игроки выходили из-под прессинга, пользуясь системой трансферов, чтобы сбежать в колледжи, другие — нарушая правила (например, прогуливая занятия и сессии), третьи — уходя в профессионалы раньше времени, как Айзея Томас, например. Во время зарубежных поездок игроки команды Найта нередко садились вместе и начинали фантазировать, куда им следовало пойти учиться, если бы нелегкая не занесла их в Индиану.

Нельзя сказать, что у Найта имелась установка на данность в отношении качеств его игроков. Он твердо верил в их способность развиваться. Но у него была установка на данность относительно себя и своих тренерских способностей. Команда была его продуктом, и ей следовало доказывать его талант в каждом матче. Игрокам не позволялось проигрывать матчи, допускать ошибки, спорить с ним, потому что все это бросало тень на него, на его компетентность. При этом Найт, похоже, никогда не пытался анализировать свою тактику мотивации игроков в случаях, когда она явно не работала. Может, Дэрил Томас нуждался в стимулах другого типа, а не в насмешках и унижении.

Так какой наставник молодых игроков получился в итоге из этого сложного человека? Его самая большая звезда, Айзея Томас, выразил свое двойственное отношение к Найту следующими словами: «Вы знаете, бывали случаи, когда мне хотелось застрелить его; слава богу, что под рукой не оказалось ружья. Но бывали и моменты, когда мне хотелось обнять его крепко-крепко и сказать, как я люблю его»³⁸⁶.

Я бы не считала себя очень успешным педагогом, если бы у моего лучшего ученика время от времени возникало желание застрелить меня.

Тренеры с установкой на рост в действии

Тренер на все времена

Мало кто в спорте может сравниться по количеству чемпионских титулов с тренером Джоном Вуденом^[86]. Под его руководством команда Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе становилась чемпионом Национальной студенческой спортивной ассоциации десять раз: в 1964, 1965, 1967, 1968, 1969, 1970, 1971, 1972, 1973 и 1975 годах. Бывали сезоны, когда его команда оказывалась непобедимой, а одна из ее победных

серий насчитывала целых 88 игр. Все это я знала.

Чего я не знала, так это то, что, когда Вуден возглавил команду Калифорнийского университета, по ней нельзя было сказать, что ее ждет блестящее будущее³⁸⁷. На самом деле Вуден вообще не хотел с ней работать. Он хотел поехать в Миннесоту. И была договоренность, что в определенный день, в 18 часов, ему позвонят оттуда и сообщат, принят ли он на работу. А с калифорнийцами Вуден условился о звонке в 19 часов. В 18 никто не позвонил. Не позвонили и в 18:30. И в 18:45. А потому, когда в 19 часов позвонили из Калифорнии, Вуден сказал «да». И только он положил трубку, как раздался звонок. Из Миннесоты. Налетевшая буря оборвала провода и не позволила позвонить вовремя, чтобы сообщить: его приняли.

Условия для занятий в Калифорнийском университете были крайне убогими. Первые шестнадцать лет Вуден проводил тренировки в тесном, темном и плохо проветриваемом гимнастическом зале, известном как «филиал коровника» — из-за постоянного запаха потных тел. В том же самом гимнастическом зале часто проводились матчи по рестлингу, занятия по спортивной гимнастике и прыжкам на батуте, а одновременно с баскетбольными тренировками свои программы отработывала и команда чирлидеров^[87].

Проводить матчи тоже было негде. Первые пять лет они проходили там же, в «филиале коровника», а следующие четырнадцать лет команде приходилось снимать спортивные залы у школ и городов региона.

Да и сами члены команды были те еще спортсмены. После первой тренировки Вуден пришел в ужас. Игроки были настолько слабо подготовлены, что, если бы существовал достойный путь отступления, Вуден бы тут же им воспользовался. Пресса в своих прогнозах пророчила команде последнее место в дивизионе. Но Вуден взялся за дело, и эта нелепая команда завершила сезон

отнюдь не на последнем месте. А на каком? На первом! Она выиграла за сезон 22 матча и проиграла только семь. В следующем году команда уже добралась до плей-офф Национальной студенческой спортивной ассоциации.

Что такого он дал своим игрокам? Постоянные тренировки по отработке базовых навыков. Хорошую физическую форму. А еще он дал им установку.

Святой Грааль: подготовиться на все сто и выложиться на все сто

О Вудене не скажешь, что он человек сложный. Он мудрый, интересный, но не сложный. Он человек с установкой на рост, который живет в согласии со своим принципом: «Нужно работать над собой каждый день, чтобы стать чуть-чуть лучше. Если будешь каждый божий день становиться чуть-чуть лучше, то через определенный период окажешься *намного* лучше»³⁸⁸.

Он не требовал, чтобы команда играла без ошибок. Он не требовал, чтобы она никогда не проигрывала. Он просил подготовиться на все сто и выложиться на все сто. «„Ты выиграл? Ты проиграл?“ Это неправильные вопросы. Правильный вопрос звучит так: „Ты сделал все, что в твоих силах?“»³⁸⁹. И если да, то, как говорит Вуден, «даже если тебя обошли по очкам, *ты никогда не проиграешь*»³⁹⁰.

Вместе с тем Вуден не был добрячком. Он не терпел формального отношения к работе. Если во время тренировок игроки начинали халтурить, он выключал свет в зале и уходил: «Господа, тренировка окончена»³⁹¹. Они проиграли сегодняшний шанс стать лучше.

Равноуважительное отношение

Как и Делэй, Вуден уделял одинаковое количество времени и внимания каждому из своих игроков, независимо от его

первоначальных умений. И каждый из них в ответ выкладывался полностью и двигался вперед. Вот как описывал Вуден свою встречу с двумя новыми игроками, только что приехавшими в Калифорнийский университет. «Я посмотрел на них, чтобы понять, с чем они приехали, и подумал: „Боже милостивый! Если эти ребята действительно способны внести какой-то вклад в игру нашей команды, тогда дела у нас совсем плохи“. Чего я тогда не мог увидеть, так это того, что у ребят внутри»³⁹². А внутри у них горел огонь решимости тренироваться на всю катушку, и они оба вошли в стартовый состав команды, а один из них даже стал центровым на национальном первенстве.

Вуден относился ко всем игрокам одинаково уважительно. Вы слышали о существовании такой традиции — в знак уважения к выдающейся роли игрока в команде их номера «отправляют на пенсию» (больше никому не присваивают), когда сами игроки продвигаются выше. Так вот, пока Вуден оставался тренером, ни один номер не отправлялся на «заслуженный отдых», хотя у него выступали некоторые из величайших игроков всех времен и народов, такие как Карим Абдул-Джаббар и Билл Уолтон. Позже, когда их номера все же стали «почетными пенсионерами», сам Вуден выступал против этого. «Эти номера носили и другие спортсмены, игравшие в нашей команде. Некоторые из них отдавали игре всего себя без остатка. Майка с номером на ней никогда не принадлежит одному-единственному игроку, независимо от того, насколько большой звездой стал человек, носивший ее. Это идет вразрез с самой концепцией команды»³⁹³.

Подождите минутку. Ведь работа Вудена состояла в том, чтобы выигрывать матчи. Разве ему не следовало заниматься талантливыми игроками и меньше возиться с людьми из второго состава? Конечно, *в игре* он возлагал отнюдь не одинаковые надежды на всех игроков, но вкладывал в них одинаково много. Например, в том же году, когда в команду пришел Билл Уолтон, в

ней появился еще один новый игрок. И Вуден сказал ему, что из-за Уолтона тот будет редко появляться в настоящих матчах, но он, Вуден, может пообещать ему: «К моменту окончания университета ты получишь контракт в профессиональной лиге, настолько хорошо ты будешь играть»³⁹⁴. К третьему курсу этот парень уже играл во всю свою мощь, и когда он перешел в разряд профессионалов, то был объявлен в своей лиге новичком года.

Подготовка игроков к жизни

Может, Вуден был гением, волшебником, способным превращать посредственных игроков в чемпионов? Вообще-то, по его собственному признанию, в плане баскетбольных стратегий и тактик он был весьма посредственным тренером. Но в чем он был действительно хорош, так это в анализе и в мотивации игроков. Благодаря этим своим умениям Вуден был в состоянии помочь подопечным полностью реализовать свой потенциал, причем не только в баскетболе, но и в жизни. Последнее он считал делом еще более полезным, чем спортивные победы.

И насколько хорошо работали эти методы Вудена? Помимо десяти чемпионских титулов есть еще и слова благодарности его игроков, ни один из которых, кстати, про огнестрельное оружие ничего не говорил.

Билл Уолтон, игрок, удостоенный включения в баскетбольный Зал славы: «Конечно, настоящее соревнование, к которому он нас готовил, — это сама жизнь. Он прививал нам ценности и качества, которые могли сделать нас не только хорошими игроками, но также и хорошими людьми»³⁹⁵.

Денни Крам, успешный тренер: «Я не могу представить себе, какой была бы моя жизнь, не будь Тренера Вудена. Он моя путеводная звезда. Сколько лет прошло, а я все больше и больше начинаю ценить его. Могу лишь молиться, чтобы мне удалось оказать на молодых людей, которых я тренирую, хотя бы

половину того влияния, которое он оказал на меня»³⁹⁶.

Карим Абдул-Джаббар, игрок, вошедший в баскетбольный Зал славы: «Мудрость Тренера Вудена оказала огромное влияние на меня как на спортсмена, но еще большее влияние он оказал на меня как на человека. Тем, какой я сегодня, в немалой степени я обязан именно ему»³⁹⁷.

Послушайте следующую историю.

Был момент триумфа. Команда Калифорнийского университета только что выиграла свой первый национальный чемпионат. Но Вуден переживал за Фреда Слотера, игрока, который входил в стартовый состав всех игр и вплоть до этого последнего чемпионского матча проводил сезон блестяще. Но тут игра у него с самого начала не задалась, а дальше становилась хуже и хуже. Вуден понимал, что нужно делать замену, и вывел Фреда из игры. Игрок, вышедший на место Слотера, как будто придал команде второе дыхание, и Вуден оставил его на площадке практически до конца матча, когда уже все было решено.

Игроки наслаждались победой, этим кульминационным моментом. Они не только выиграли свой первый чемпионский титул, победив команду Университета Дьюка, но и завершили сезон с тридцатью победами, не потерпев ни одного поражения. Однако беспокойство Вудена из-за ситуации с Фредом не позволяло эйфории взять верх. Когда пресс-конференция закончилась, Вуден сразу же направился искать Фреда. Открыв дверь в раздевалку, он сразу наткнулся на Фреда. Тот явно ждал его. «Тренер... я хочу, чтобы вы знали, что я все понимаю. Вам нужно было оставить Дага, потому что он играл отлично, а я — нет. Мне жутко хотелось играть, но я все понимаю, и если кто-нибудь скажет, что я был огорчен, то это неправда. Разочарован — да, но огорчен — нет. И я очень рад за Дага»³⁹⁸.

«Есть тренеры, — говорит Вуден, — которые выигрывают

чемпионаты диктаторскими методами. Винс Ломбарди и Бобби Найт — из них. А у меня была другая философия. Для меня забота, сострадание и предупредительность всегда являлись приоритетами высочайшего порядка»³⁹⁹.

Прочитайте историю о Фреде Слотере еще раз и скажите мне, как бы поступил в подобной ситуации тренер Найт? Он помчался бы утешать Дэрила Томаса? И вообще позволил бы он Томасу вот так собраться с духом и продемонстрировать свое достоинство и душевную щедрость в момент такого большого разочарования?

Кто наш враг — успех или поражение?

Пэт Саммитт — тренер женской баскетбольной команды Lady Vols. Под ее руководством девушки становились национальными чемпионами шесть раз. Нельзя сказать, что она пришла в баскетбол, уже разделяя философию Вудена⁴⁰⁰. Поначалу ее подход был ближе к методам Найта. Каждый раз, когда команда проигрывала, Пэт никак не могла смириться с неудачей. Она продолжала переживать ее как страшное горе и мучить и себя, и команду. Затем ее отношение к проигрышам перешло в стадию любви-ненависти. Пэт Саммитт по-прежнему тяжело переживала неудачи, но полюбила их последствия. Они заставляли всех — и игроков, и тренеров — совершенствовать свою игру. А успех превратился во врага.

Подобное состояние Вуден называет «заболеть успехом»⁴⁰¹. А Пэт Райли, бывший тренер чемпионского состава команды Los Angeles Lakers, называет его «болезнь имени меня»⁴⁰² — когда начинаешь думать, что *ты* и есть успех, и плюешь на дисциплину и тренировки, которые на самом деле и привели тебя к успеху. Саммитт дает явлению такое объяснение: «Успех убаюкивает. Даже самых амбициозных он превращает в людей самодовольных и мягкотелых»⁴⁰³. Похоже, у Саммитт имелись основания для подобных выводов: команда Теннесси пять раз становилась

чемпионом, но только *один раз* ее считали фаворитом. «Во всех других случаях мы боролись от отчаяния. Мы проиграли четыре или пять титулов, которые нам все прочили»⁴⁰⁴.

Став чемпионом в 1996 году, команда расслабилась. Игроки постарше уже стали чемпионами, а новые игроки ожидали, что, раз уж они попали в эту команду, то их и так вынесет к победе. Сезон обернулся катастрофой. Девушки начали проигрывать, причем с крупным счетом. Пятнадцатого декабря команда Стэнфорда разгромила их на их же домашнем паркете. Вскоре они потерпели еще одно сокрушительное поражение. Теперь, после пяти проигрышей, все махнули на них рукой. Тренер команды Северной Каролины, желая утешить Саммитт, сказал ей: «Ну и ладно, ты только продержись там до следующего года»⁴⁰⁵. Канал НВО как раз приехал в Теннесси, чтобы снять документальный фильм о спортсменках Саммитт, но теперь продюсеры стали подыскивать другую команду. Даже ассистенты Пэт уже не надеялись, что команда попадет в плей-офф чемпионата в марте.

Перед следующей игрой Саммитт провела с девушками пятичасовое собрание. Вечером им предстояло сыграть с Old Dominion — командой, занимавшей вторую строчку в национальном первенстве. И впервые за этот сезон девушки выложились по полной. Но опять проиграли. Это был страшный удар. Они так боролись и все равно проиграли. Некоторые так рыдали, что не могли говорить и даже дышать. «Поднимите головы! — сказала им Саммитт. — Если вы будете прилагать такие же усилия, как сегодня, каждый раз, я вам заявляю, я вам *обещаю*: в марте мы там будем!»⁴⁰⁶ Два месяца спустя команда стала чемпионом.

Каков вывод? Остерегайтесь успеха! Он может вбить вам в голову установку на данность: «Я выиграл, потому что у меня есть талант. Поэтому я буду побеждать и впредь». Успехом

может заболеть и вся команда, и отдельные игроки. Алекс Родригес, один из лучших игроков в бейсбол, успехом никогда не болел. «Не бывает так, чтобы человек оставался неизменным, — говорит Алекс. — Он пойдет или одной дорогой, или другой»⁴⁰⁷.

Наше наследие

Мы, родители, преподаватели и тренеры, в ответе за жизнь людей. То, как они проживут ее, — это наша ответственность и наше наследие. И теперь мы знаем, что установка на рост играет в данном процессе ключевую роль. Она помогает *нам* исполнять свою миссию, а *им* — реализовывать свой потенциал.

Развивайте свою установку

- Каждое слово и действие родителя посылает ребенку сигнал. Завтра прислушайтесь внимательно к тому, что будете говорить своим детям, и уловите заложенные в ваших словах послания. Какую информацию они несут? Что качества ребенка неизменны и вы их оцениваете? Или что он развивающаяся личность и вы заинтересованы в его развитии?

- Как вы используете похвалу? Помните, что, восхваляя интеллект или талант ребенка, вы тем самым навязываете ему установку на данность. Не делайте этого, как бы велико ни было искушение. Похвала ослабляет и подрывает самооценку и мотивацию ребенка. Вместо этого попробуйте сосредоточиться на процессе его действий — на тактиках, которые ребенок применяет для достижения каких-то целей, на его усилиях или на его выборе. Попрактикуйтесь, и вы привыкнете в своем взаимодействии с ребенком хвалить его за процесс движения к успеху.

- Понаблюдайте за своим ребенком и послушайте, что он говорит, когда делает что-нибудь неправильно. Помните:

конструктивная критика — тот тип обратной связи, которая поможет ребенку понять, как исправить последствия содеянного. Речь не о том, чтобы навешивать ярлыки или просто найти извинение. В конце каждого дня записывайте конструктивную критику (и похвалу за процесс), которую высказали ребенку.

- Родители часто ставят перед своими детьми цели, к которым те могли бы стремиться. Не забывайте, что врожденный талант не может быть целью. А вот развитие умений и обретение знаний — может. Отнеситесь к целям, которые вы ставите перед ребенком, с особым вниманием.

- Если вы преподаватель, помните, что занижение стандартов не поднимает самооценку учащихся. Как не поднимает ее и повышение стандартов, если одновременно не дать учащимся методику достижения соответствующего этим стандартам уровня. Установка на рост предоставляет вам возможность задавать высокие стандарты и при этом помогать ученикам достигать их. Попробуйте подавать учебный материал так, чтобы он способствовал развитию учащихся, и вместе с тем снабжать их информацией о том, как идет процесс продвижения. Думаю, вам понравится результат.

- Что вы думаете о своих учениках, которые усваивают материал медленнее других? Что они никогда не смогут учиться хорошо? А что они сами о себе думают? Что они тупые и такими и останутся? Попробуйте разобраться в том, чего именно они не понимают и какими методами усвоения новых знаний они не владеют. Помните: все великие учителя верят в то, что талант и интеллект можно развивать, и они сами увлечены процессом обучения.

- Может, вы тренер с установкой на данность? Думаете в первую очередь о ваших рекордах и репутации и не терпите ошибок? И пробуете мотивировать своих игроков своим суровым приговором? Может, именно поэтому ваши спортсмены не могут раскрыться в полной мере?

Попробуйте перейти к установке на рост. Вместо того чтобы требовать от них играть без ошибок, попросите их о полной самоотдаче и максимальных усилиях. Вместо того чтобы осуждать их, дайте им то уважение и наставническую заботу, которые им нужны, чтобы развиваться.

- На нас, родителей, преподавателей и тренеров, возложена важная миссия: развивать потенциал людей. Давайте применять уроки установки на рост — и все остальное, что только можно, — чтобы эту миссию исполнить.

Глава 8. Как изменить установку

Установка на рост основывается на вере в то, что перемены возможны, и для меня самая приятная часть моей работы как раз и состоит в том, чтобы наблюдать, как люди меняются. Так здорово видеть, как они находят свой путь к тому, что им дорого. В этой главе я расскажу о детях и взрослых, которые нашли свой способ применения своих способностей. А также о том, как каждый из нас может это сделать.

Природа перемен

Когда я была в первом классе, почти в середине учебного года моя семья переехала и я оказалась в новой школе. Все там было незнакомо — и учительница, и ученики, и материал. Самое ужасное было именно последнее — незнакомый материал. В освоении школьной программы новый класс существенно опережал мой прежний, или по крайней мере мне так казалось. Мои новые одноклассники уже умели писать буквы, которые я еще не проходила. К тому же у них имелись отработанные правила, они все знали, что и как нужно делать. Все, за исключением меня. А потому, когда преподавательница сказала: «Ребята, проставьте свое имя на листке там, где положено», я не знала, как быть.

И я начала плакать. Каждый день приносил новые неприятные открытия: я постоянно обнаруживала, что не понимаю, что нужно делать. Каждый раз я чувствовала себя потерянной и подавленной. Почему же я просто не сказала учительнице: «Миссис Кан, я это еще не проходила. Вы могли бы показать мне, как это делается?»

Вот другой случай из моего детства. Однажды меня отпустили в кино вместе с одноклассниками в сопровождении одного из

родителей. Я уже дошла до последнего поворота, до места встречи оставался всего один квартал, и тут я увидела, как группа уходит. Но вместо того чтобы побежать за ними, крича: «Подождите меня!» — я встала как вкопанная, сжимая монетки в кулачке и наблюдая, как они удаляются.

Почему я не попыталась остановить или догнать их? Почему я приняла поражение, даже не попытавшись что-либо изменить? В своих мечтах перед лицом опасности я часто проявляла магические или сверхчеловеческие способности. У меня даже хранится собственноручно сделанный автопортрет, на котором я изображена в накидке Супермена. Почему же в обычной жизни я не могла сделать совершенно обычный поступок, как-то попросить о помощи или крикнуть, чтобы меня подождали?

По работе я часто встречаю маленьких детей, похожих на меня тогдашнюю, — замечательных, с виду сообразительных детишек, которых, однако, неудача просто парализует. В некоторых наших исследованиях, чтобы справиться с испытанием, от ребят требуется предпринять совершенно элементарные действия. Но они этого не делают. У этих малышей установка на данность. И когда дела складываются не так, как ожидалось, они чувствуют себя бессильными, неспособными что-либо изменить.

Даже сегодня, когда что-нибудь срывается или успех в каком-нибудь перспективном деле начинает ускользать из рук, у меня все еще возникает — хотя и быстро проходит — чувство бессилия. Означает ли это, что я не изменилась?

Нет, это просто означает, что перемена, в отличие от хирургической операции, не устраняет проблему раз и навсегда. Даже когда вы изменитесь, ваши старые представления не исчезнут, как изношенный тазобедренный или коленный сустав, на место которого вставили новый. Нет, новые убеждения просто займут свое место рядом со старыми, и, по мере того как они будут становиться сильнее, вы начнете мыслить, чувствовать и

действовать по-другому.

Убеждения и их роль в ощущении счастья (и несчастья)

В 1960-х годах психиатр Аарон Бек⁴⁰⁸, работая со своими клиентами, внезапно осознал, что причина их проблем — в их представлениях и убеждениях. За секунду до того, как на пациентов накатывала волна беспокойства или подавленности, в голове у них проскакивала какая-то мысль. Какая? Например: «Доктор Бек думает, что я некомпетентен» или «Эта терапия никогда не возымеет эффекта. Я никогда не поправлюсь». Подобный тип мыслей вызывали негативные эмоции не только во время сеансов терапии, но и вообще в жизни этих пациентов.

Однако люди не всегда осознают, что находятся под властью различных фантазий. Тем не менее Беку удавалось научить своих пациентов работать со своими убеждениями и менять их. Так родилась когнитивная терапия, один из самых эффективных видов терапии из всех, которые когда-либо разрабатывались.

Все люди, осознанно или нет, постоянно ведут хронику того, что с ними происходит, анализируют, что означает происходящее, и решают, что им следует делать. Иными словами, ваш мозг постоянно отслеживает и интерпретирует события. Именно это и позволяет нам выдерживать линию поведения и не сбиваться с пути. Но иногда в процессе интерпретации происходит сбой. Некоторые люди начинают давать происходящим событиям весьма радикальную интерпретацию — и, как следствие, испытывать чрезмерно сильное чувство беспокойства, подавленности или гнева. Или же превосходства.

Установка способна дать больше

Формулировки, в которых будет вестись подобный «текущий отчет» в головах людей, определяются их установкой. Именно установка руководит всем процессом интерпретации. Установка

на данность фокусирует внутренний монолог на суждениях типа: «Это означает, что я неудачник»; «Это означает, что я лучше окружающих»; «Это означает, что я плохой муж»; «Это означает, что мой партнер — эгоист».

Мы провели несколько исследований⁴⁰⁹, изучая, как люди с установкой на данность обходятся с поступающими к ним сведениями. Мы обнаружили, что они очень и очень внимательно оценивают каждый бит информации. При этом «хорошие новости» вызывают чрезвычайно сильную позитивную реакцию, а плохие — крайне негативную.

Люди с установкой на рост также постоянно ведут мониторинг происходящего, но их внутренний монолог производит оценку по-другому. Безусловно, эти люди тоже достаточно чувствительно реагируют на позитивную и негативную информацию, но они склонны воспринимать ее в первую очередь с точки зрения ее полезности для обучения и планирования конструктивных действий на будущее: «Какой урок из этого я могу извлечь?»; «Как я могу стать лучше?»; «Как я могу помочь своему партнеру справиться с этим успешнее?»

Когнитивная терапия, по сути, учит людей обуздывать свои крайние суждения и делать более обоснованные заключения. К примеру, представим себе, что Алана не справилась с задачами теста и пришла к выводу: «Я глупая». Когнитивная терапия научит ее оценивать факты более точно, задавая себе вопросы типа: «Каковы доказательства правильности или неправильности этого суждения?» Проведя подобный анализ, Алана сможет составить длинный перечень доказательств того, что в прошлом она проявляла себя как человек довольно компетентный, и прийти к выводу: «Полагаю, я не так уж неспособна к умственной деятельности, как мне казалось».

А еще Алана получит стимул подумать над тем, какие другие причины (помимо глупости) могли привести к провалу на тесте, и эти причины, в свою очередь, могут окончательно убедить ее в

том, что негативные выводы лишены оснований. Постепенно Алана научится делать это самостоятельно, чтобы и в будущем, если в ее голове возникнут подобные негативные мысли о себе, она могла опровергнуть их и приободрить себя.

Когнитивная терапия помогает людям делать более реалистичные и оптимистичные заключения. *Но при этом она не выводит их из установки на данность и мира оценочных суждений.* Она не опровергает главное допущение⁴¹⁰ — о том, что качества неизменны, — которое и заставляет этих людей постоянно оценивать себя. Иными словами, когнитивная терапия не помогает людям выйти из рамок оценочных суждений и перейти к установке на рост.

Настоящая глава посвящена именно тому, как можно переориентировать внутренний монолог с выставления оценок на поиск путей развития.

Лекции по установкам

Даже просто знание о существовании установки на рост способно привести к большим переменам в представлениях людей о самих себе и своей жизни.

Поэтому каждый год в рамках моего университетского курса я рассказываю слушателям об установках — и не только потому, что тема установок входит в программу курса, но также и потому, что я знаю, как тяжело приходится студентам. И каждый год они рассказывают мне, как эти идеи изменили их самих и их поведение в самых разных областях жизни.

Вот что поведала мне Мэгги, начинающий писатель:

Я внезапно осознала, что, когда речь заходит о достижениях в искусстве, во мне проявляется глубоко укоренившаяся установка на данность. Я была убеждена, что люди рождаются с определенными творческими способностями и их нельзя изменить, как ни старайся. И это

убеждение оказывало непосредственное влияние на мою жизнь, потому что я всегда хотела стать писателем, но боялась записаться на писательские курсы и показать результаты пробы пера другим людям. Страх явно был обусловлен моей установкой, так как любая негативная оценка или критика означали бы для меня, что я не могу считать себя рожденным писателем.

Мне было страшно подвергнуться проверке, которая может показать, что я не «самородок».

Теперь, прослушав ваши лекции, я решила в следующем семестре записаться на курс писательского мастерства. Я убеждена, что поняла настоящую причину, которая раньше не давала мне следовать зову сердца и пытаться реализовать свою давнюю мечту. Я чувствую, что эта информация действительно открыла мне двери в новый мир!

Раньше внутренний голос Мэгги предостерегал ее: «Не делай этого. Не ходи на писательский курс. Не показывай свои работы другим людям. Не стоит рисковать. Твоя мечта может потерпеть крах. Защити ее».

Теперь он говорит ей: «Давай, дерзай. Сделай все, чтобы реализовать себя. Развивай свои умения. Претвори свою мечту в жизнь».

А вот что рассказал Джейсон, спортсмен:

У меня как у спортсмена, члена спортивной команды Колумбийского университета была исключительно крепкая установка на данность. Победа означала для меня все, а обучение и все прочее было не в счет. Однако, прослушав ваш курс лекций, я осознал, что это нехорошая установка.

И во время соревнований я стал работать над освоением новых приемов и знаний, понимая, что, если я буду постоянно совершенствоваться, даже во время матчей, я стану играть гораздо лучше.

Внутренний монолог Джейсона звучал так: «Побеждай! Побеждай! Ты должен победить! Докажи свои способности! От победы зависит все».

Теперь он звучит иначе: «Наблюдай. Учись. Совершенствуйся. Становись лучше как спортсмен».

И, наконец, рассказ Тони, приходящего в себя гения:

В средней школе я получал самые высокие оценки с минимальными усилиями — мне почти не нужно было учиться и делать домашние задания.

Я гулял дни и ночи напролет. И свыкся с мыслью, что так будет всегда, потому что я от природы наделен особым умом и превосходной памятью. Однако после года бессонных дней и ночей мои мозг и память перестали быть такими уж выдающимися. Мои природные таланты, на которые я, собственно, и полагался для поддержания самооценки — вместо того, чтобы рассчитывать на способность концентрироваться и работать с полной самоотдачей, — вдруг оказались под вопросом. И тогда у меня начался глубокий кризис, который продлился вплоть до вашей лекции об установках.

Я понял, что значительная часть моих проблем являлась результатом моей сверхозабоченности самоутверждением. Я только тем и занимался, что доказывал, какой я умный, всячески стараясь избежать возможного провала.

То, что я понял это, действительно помогло мне выбраться из деструктивной модели поведения, которая разрушала мою жизнь.

Внутренний монолог Тони развивался так: «Я человек от природы одаренный. Мне не нужно учиться. Я лучше всех».

На следующем этапе: «Упс, я теряю свои таланты. Я ничего не могу понять, я ничего не могу запомнить. И кто я теперь?»

И наконец: «Не стоит так переживать по поводу

демонстрации ума. Не стоит так бояться поражений. Такие переживания приводят к саморазрушению. Давай начнем учиться и жить настоящей жизнью».

Конечно, эти люди будут еще не раз оступаться и терпеть разочарования, им будет нелегко постоянно придерживаться установки на рост. Но даже одно лишь знание о ней открыло перед ними иную перспективу. Они не останутся заложниками каких-то внушающих трепет фантазий о Великом Писателе, Великом Спортсмене или Великом Гении. Установка на рост помогла им отважиться пойти за своей мечтой. И что еще важнее: установка на рост указала им путь претворения их мечты в жизнь.

Семинар по установкам

Подростковый возраст — это, как мы убедились, период, когда многие дети теряют желание учиться. Это пора, когда они устремляются из школы, как можно дальше от учебников и учителей. Это время, когда они сталкиваются с некоторыми из крупнейших вызовов в своей жизни, время, когда они впервые начинают придирчиво оценивать себя, причем нередко с позиции установки на данность. Именно подростки с установкой на данность впадают в панику и пытаются спрятаться за личиной равнодушия к учебе. И, как следствие, оценки снижаются.

В последние несколько лет мы⁴¹¹ стали проводить для таких юношей и девушек специальные семинары. На этих семинарах мы учим их применять установку на рост на школьных занятиях. Ниже приводится фрагмент из того, что мы говорим на занятиях:

Многие люди считают, что мозг — это загадка. Они не знают, что такое интеллект и как он работает. Когда люди задумываются над подобными вещами, многие из них решают, что человек рождается умным, или со средними способностями, или вообще глупым и таким и остается на всю

жизнь. Но новейшие исследования показали, что мозг больше похож на мускулатуру — он меняется и становится сильнее, когда ты его тренируешь. Ученые выяснили, как мозг растет и крепчает, когда человек учится⁴¹².

Затем мы описываем, как в процессе обретения новых знаний мозг людей формирует новые связи между нейронами и «растет»:

Когда ты осваиваешь что-то новое, эти тонюсенькие связи в мозге действительно начинают множиться и крепчать. Чем больше ты нагружаешь свой мозг учебкой, тем активнее растут твои мозговые клетки. И затем то, что прежде казалось тебе трудным или даже невозможным, например говорить на иностранном языке или решать задачи по алгебре, становится все проще и легче. В результате мы получаем сильный, умный мозг.

Далее мы напоминаем, что никто не смеется над новорожденными и не считает, что они тупые, раз не умеют говорить. Они этому просто еще не научились. Мы показываем школьникам изображения того, как меняется плотность связей между нейронами в первые годы жизни младенцев, по мере того как они начинают обращать внимание на окружающий мир и всему учиться.

После серии семинаров, дискуссий и мероприятий школьников обучают определенным методам и навыкам освоения нового материала и показывают им, как применять уроки об установке на рост в процессе выполнения школьной работы.

Детям очень нравится узнавать, как работает мозг, и дискуссии получаются невероятно оживленными. Но еще полезнее оказываются комментарии и рассказы школьников о себе самих. Давайте вернемся к Джимми, крайне негативно настроенному к школе мальчику, о котором говорилось в главе 3. Во время самого первого нашего семинара мы были потрясены,

когда он со слезами на глазах спросил: «Вы хотите сказать, мне больше не надо тупить?»

Возможно, вы считаете, что такие дети самоизолировались и навсегда потеряны для школы, но я убедилась, что им на самом деле никогда не становится «все равно». Никто не может свыкнуться с мыслью, что он дурак. Наш семинар донес до Джимми главное: «Ты в ответе за уровень своего интеллекта и способен его развивать». От семинара к семинару Джимми менялся, и вот что рассказала нам его учительница некоторое время спустя:

Прежде Джимми редко сдавал домашние задания вовремя, а лишнюю работу выполнять и не подумал бы. Теперь он перестал рваться прочь из школы и может часами работать над докладом или другим заданием, стараясь закончить его как можно раньше, чтобы я успела посмотреть и дать ему возможность, если необходимо, внести правки прежде, чем истечет крайний срок. И он начал получать четверки с плюсом, хотя раньше его максимальной оценкой была тройка.

Стоит отметить, что подобные комментарии учителей — это не дань вежливости. Преподаватели говорили так не потому, что мы хотели это услышать. На самом деле они не знали, кто именно из детей посещает наш семинар по установке на рост. Дело в том, что мы параллельно проводили еще один семинар, причем одновременно с первым. На нем школьников познакомили с еще более богатой палитрой методик усвоения новых знаний, и ведущие семинара уделяли им столько же личного внимания. Но этих детей не учили установке на рост и тому, как ее применять.

Учителя не знали, кто из их учеников какой семинар посещает, но, тем не менее, они обратили внимание на Джимми и на многих других школьников — они не смогли не заметить, что в их поведении и мотивации к учебе произошли реальные перемены. Вот что нам рассказали педагоги:

В последнее время я заметила, что некоторые ученики стали больше интересоваться учебой... Р. раньше показывал результаты ниже среднего... Теперь он гордится, что вместо троек начал получать четверки. Он сам дорожит своими успехами в математике.

М. перебивалась с двойки на тройку. Но в последние несколько недель она не раз обращалась ко мне за помощью во время обеденного перерыва, причем по собственной инициативе, чтобы лучше подготовиться к контрольной. Ее оценки резко повысились — на контрольной она получила пятерку.

Позитивные сдвиги в мотивации и поведении К. и Д. ощутимы. Они начали заниматься всерьез, причем с очевидным постоянством.

Несколько учеников захотели участвовать со своими сверстниками во внеклассных занятиях во время обеденного перерыва или после уроков. Некоторые из них, такие как Н. и С., сдали бы экзамен и так, но они попросили дополнительной помощи и явно были заинтересованы перспективой стать лучше.

Нам не терпелось увидеть, как семинары скажутся на успеваемости школьников, а потому, получив разрешение, в конце полугодия мы заглянули в ведомость с оценками. Нас интересовали прежде всего оценки по математике, так как они в наибольшей степени отражают реальный результат процесса изучения нового сложного материала.

До семинаров отметки школьников по математике были плачевными. А после — о чудо! — оценки учеников, посещавших семинар по установке на рост, резко повысились. Теперь эти подростки явно справлялись с материалом лучше, чем школьники, посещавшие другой семинар.

Семинар по установке на рост — состоящий всего из восьми

занятий — реально повлиял на учащихся. Похоже, этой небольшой корректировки в представлениях и убеждениях школьников оказалось достаточно, чтобы раскрепостить их интеллектуальный потенциал и вдохновить на труд и свершения. Конечно, эти дети ходили в школу, в которой учителя чутко реагируют на изменение мотивации учеников и всегда готовы приложить дополнительные усилия, чтобы помочь им в учебе. Но даже с учетом этого результаты исследования недвусмысленно показали, к каким коренным переменам может привести изменение установки.

А ученики из другого семинара не продемонстрировали улучшения в успеваемости. Несмотря на то что восемь занятий подряд их обучали различным продвинутым методикам усвоения новых знаний и прочим полезным навыкам, они не добились чего-то большего. Поскольку их не научили смотреть на свои способности по-другому, они не обрели мотивацию применять эти новые умения на практике.

Семинар по установке на рост помог школьникам взять на себя ответственность за свой уровень интеллекта. Освободившись от тисков установки на данность, Джимми и другие ребята, похожие на него, могли теперь использовать свои способности более свободно и полноценно.

Мозгология

Проведение семинара было сопряжено с одной существенной трудностью: для него требовался немалый штат сотрудников. Это делало идею неосуществимой в крупном масштабе. К тому же учителя не были непосредственно вовлечены в процесс. А они могли бы сыграть важную роль, помогая детям и закрепляя положительные результаты. Поэтому мы решили сделать из нашего семинара интерактивный компьютерный курс, состоящий из нескольких модулей, и убедить учителей проходить его со

своим классом.

Вооружившись советами экспертов в области образования, обработки информации и специалистов в изучении мозга, мы⁴¹³ разработали программу «Мозгология». Главными героями в ней выступают семиклассники Крис и Далия. Они классные ребята, но с учебой у них проблемы. Далии никак не дается испанский, а у Криса сложности с математикой. Они попадают в лабораторию профессора Церебральского — немного чокнутого ученого, специалиста в области изучения головного мозга, — который рассказывает им, как работает мозг, как нужно о нем заботиться и чем его «кормить». Профессор объясняет подросткам, что нужно делать, чтобы добиться максимальных результатов: например, давать ему высыпаться, кормить его правильными продуктами и учить эффективным приемам освоения новых знаний. А еще демонстрирует им, как во время учебы их мозг растет. Затем программа показывает школьникам, как Крис и Далия применяют эти уроки в школе. Интерактивная «начинка» программы позволяет учащимся проводить эксперименты, смотреть видео, в котором реальные школьники делятся своими проблемами и секретами освоения нового учебного материала. А еще программа позволяет подросткам давать Крису и Далии рекомендации, как действовать далее, и вести личный дневник, чтобы было проще отслеживать, насколько успешно они сами справляются с учебой и своими проблемами.

Вот как некоторые семиклассники описали перемены, которые они в себе ощутили после работы с программой^[88]:

После «Мозгологии» я стала на все смотреть по-новому. Теперь я по-другому отношусь к предметам, с которыми у меня проблемы. Я стараюсь разобраться в них и развить свои умения... Я начала использовать время более разумно, учиться каждый день, а вечером просматривать записи, которые сделала днем. Я действительно рада, что подключилась к этой

программе, потому что она расширила мое представление о работе мозга.

Я изменил свое мнение о том, как работает мозг и делаю все теперь по-другому... я буду больше стараться, так как знаю, что чем больше стараешься, тем лучше у тебя работает мозг.

ВСЕ что могу сказать — это что Мозгология изменила мои оценки. Бон вояж!

Программа «Мозгология» как бы заставила меня поменять способ как я работал и учился и готовился к школе так как теперь я знаю как работает мой мозг и что происходит когда я учусь.

Сасибо, что помогли нам начать лучше учиться и развивать свой мозг! Я и в правду себе представляю, как мои нейроны становятся больше и устанавливают между собой все больше связей.

Учителя рассказывали нам, как школьники, прежде не интересовавшиеся учебой, стали говорить теперь словами программы. Например, им объясняли, что в процессе усвоения новых знаний люди переводят полученную информацию из области временного хранения (рабочей памяти) в область более длительного хранения (в долговременную память). И теперь дети разговаривали друг с другом в таком духе: «Надо будет внести эту формулу в свою долговременную память»; «Извини, этот материал не сохранился в моей долговременной памяти»; «Надо думать, я использовала только свою рабочую память».

Помимо этого преподаватели говорили нам, что ученики начали чаще предлагать им дополнительно поупражняться, повторить новую информацию, записать ее или обратиться на нее больше внимания, чтобы знать наверняка, что новые связи действительно сформировались. Как выразился один из школьников:

«Да, программа „Мозгология“ здорово помогла... Каждый

раз, когда я подумывал не делать работу, тут же вспоминал, что мои нейроны не смогут вырасти, если я не буду выполнять задания».

Сами учителя также изменились. Они рассказывали замечательные истории не только о своих учениках, но и о себе самих, о том, какие новые для себя открытия они сделали. В частности, по их словам, «Мозгология» сыграла ключевую роль для понимания важных положений:

«Что *все* подростки могут учиться, даже те, у которых огромные проблемы с математикой и самоконтролем»;

«Что мне нужно быть более терпеливой, потому что для усвоения новых знаний нужны и время, и повторение»;

«Что у каждого школьника процесс обучения протекает по-разному. „Мозгология“ помогла мне понять, как работает мозг, а также что нужно научиться вести преподавание по-разному для детей с различным стилем обучения».

В нашем семинаре принимали участие подростки из двадцати школ. Некоторые, по их собственному признанию, поначалу относились к занятиям скептически: «Я думал, у нас просто будет дополнительное свободное время, ну и классный мультик посмотрим, а потом заслушался и начал выполнять то, что мне говорили». В конечном счете практически все школьники сообщили нам, что занятия оказались необычайно полезными.

И еще о переменях

А легко ли меняться? Или перемены даются с трудом? После всего услышанного создается впечатление, что меняться легко: стоит людям узнать о существовании установки на рост, и они тут же мобилизуются перед встречей с трудностями и проявляют настойчивость в их преодолении.

На днях моя бывшая студентка напомнила мне об одной давней истории. Но сначала небольшое введение. В нашей

области, когда человек готовит научную работу к публикации, это, как правило, результат многолетнего труда. По окончании работы обычно проходит еще несколько месяцев, пока ты не получишь рецензии на свою работу: страниц десять (или около того) всевозможных критических замечаний, набранных с одинарным межстрочным интервалом. Если после этого редактор все еще не разуверился в потенциале твоей работы, тебе предложат ее переработать и представить для публикации повторно *при условии, что ты учтешь все замечания*.

Однажды моя студентка послала тезисы итогов своего научного исследования в один из самых уважаемых научных журналов. А когда получила рецензии, почувствовала себя просто опустошенной. Отзывы были полны суровых оценок. Ее работу забраковали, а значит, и ее саму. Время шло, а моя студентка все никак не могла себя заставить перечитать рецензии и вернуться к работе над докладом.

Тогда я посоветовала ей изменить установку. «Пойми, — сказала я, — тут дело не в тебе. Критиковать — это их работа. У них такая задача: найти даже самую маломальскую неточность. А твоя работа — извлечь из этой критики урок и сделать свой доклад лучше». Всего за несколько часов она переработала тезисы, и на этот раз они были весьма тепло приняты.

И вот недавно она сказала мне следующее: «Никогда больше я не ощущала себя объектом оценок. Никогда. Каждый раз, когда меня критиковали, я говорила себе: „О, это же их работа“. И сразу приступала к выполнению *своей работы*».

Но бывает и так, что перемены даются очень тяжело.

У людей часто имеется основательная причина придерживаться установки на данность. В какой-то момент жизни эта установка сослужила им хорошую службу. Она помогла им понять, какие они или какими хотят быть (умными, талантливыми детьми), а еще шепнула, как можно доказать, что они такие (а именно: продемонстрировать успех). Установка дала

им формулу для самооценки и способ завоевания любви и уважения других людей.

Для детей мысль о том, что они значимы и любимы, имеет огромное, ключевое значение. Если ребенок не уверен в том, что его ценят и любят, тут же появляется установка на данность и предлагает очень простой и прямой путь к достижению этого.

Психологи Карен Хорни и Карл Роджерс, работавшие в середине XX века, независимо друг от друга выдвинули схожие теории об эмоциональном развитии детей⁴¹⁴. Они были убеждены: дети, у которых возникает неуверенность в том, что родители их принимают, испытывают огромное беспокойство. Они чувствуют себя потерянными и одинокими в этом безумно сложном мире. И поскольку им всего несколько лет от роду, они не могут просто махнуть на это рукой и сказать: «Думаю, я и сам справлюсь». Им приходится искать способ обрести чувство защищенности и перетянуть родителей на свою сторону.

И Хорни, и Роджерс предполагали, что дети добиваются этой своей цели, создавая или придумывая себе других «я», которые имеют больший шанс понравиться их родителям. Эти новые «я» в большей степени, как полагают дети, похожи на тех, кого родители хотели бы видеть рядом, на тех, кто мог бы завоевать родительскую благосклонность.

Нередко подобные шаги помогают детям подстроиться под текущую семейную ситуацию и обрести на некоторое время ощущение защищенности и надежду.

Проблема кроется в том, что это новое «я» — всезнающее, сильное, доброе «я», которым ребенок теперь пытается быть, — скорее всего, имеет установку на данность. И со временем ребенок будет постоянно испытывать потребность доказывать наличие у него этих непреложных качеств, составивших каркас его представления о самом себе. Это доказательство превратится для него в единственное средство поддержания своей самооценки.

Изменение установки предлагает людям отказаться от этого «я». Нелегко проститься с чем-то, что на протяжении многих лет ты считал своим «я», что служило для тебя источником самоуважения. Особенно непросто заменить его установкой, которая призывает тебя раскрыть объятия для встречи с тем, что ты всегда воспринимал как угрозу: с трудностями, борьбой, критикой и поражениями.

Когда я сама пыталась изменить свою установку с данности на рост, я вполне ясно осознавала свои внутренние колебания и метания. Я вам уже рассказывала, насколько сильна была моя установка на данность и как я вела ежедневный отчет моих «побед». В конце хорошего дня я могла посмотреть на результаты (внушительное число на «счетчике» моего интеллекта, на «счетчике» моей индивидуальности и т. д.) и порадоваться за себя. Но когда я перешла к установке на рост и перестала вести такой отчет, иногда по ночам я вздрагивала от того, что по привычке проверяю «счетчик», а на нем одни нули. Это рушило мою уверенность, мне казалось, что я разучилась побеждать.

Что еще хуже, поскольку я стала брать на себя больше рисков, бывало, в конце дня я оборачивалась назад и видела одни только ошибки и провалы. И чувствовала себя очень несчастной.

Но и это было не самое плохое. Установка на данность, похоже, не готова просто тихо уйти. Если она контролирует твой внутренний голос, то, когда ты будешь смотреть на свои обнуленные «счетчики», она начнет нашептывать тебе всякие гадости: «Ты полный ноль». И у тебя может возникнуть желание тут же побежать обратно и заработать кучу «очков». Однажды установка на данность уже предложила тебе укрытие от чувства собственной ничтожности, и она сделает тебе такое предложение снова.

Не принимай его!

В довершение ко всему возникает беспокойство, что ты никогда больше не будешь самим собой. Может создаться

ощущение, что именно установка на данность дала тебе твои амбиции, твои сильные стороны, твою индивидуальность. И теперь ты можешь испугаться, что без нее станешь таким же простым винтиком в машине, как и все остальные. Станешь обычным.

Но на самом деле, открывшись для роста, ты станешь самим собой в *большей*, а не в меньшей степени. Ориентированные на рост ученые, деятели искусства, спортсмены и главы компаний, опыт которых мы изучали, отнюдь не походили на гуманоидов, выполняющих на автомате рутинные операции. Все они были людьми, чья индивидуальность и потенциал находились в полном расцвете.

Первые шаги

Далее эта книга посвящена исключительно вам, мои читатели. Она представляет собой своеобразное упражнение, которое я попрошу вас отважиться выполнить вместе со мной. В процессе продвижения я предложу вам решить серию дилемм^[89]. В каждом случае вы сначала увидите реакцию установки на данность, а затем проанализируете решение, которое приняла бы установка на рост.

Дилемма. Представьте себе, что вы собираетесь поступать в магистратуру. Вы не стали подавать документы во все возможные вузы, а подали их только в один университет, о котором всегда мечтали. И были уверены, что вас примут, так как многие считали вашу научную работу в конкретной области интересной и оригинальной. Но вас не приняли.

Реакция человека с установкой на данность. Сначала вы говорите себе, что наверняка конкурс был попросту слишком велик и нельзя считать, что результат бросает на вас какую-то тень. Надо полагать, кандидатов-отличников оказалось гораздо больше, чем университет мог принять. А затем в дело вступает ваш внутренний голос. Он подсказывает, что, скорее всего, приемная комиссия сочла вашу работу посредственной. Спустя некоторое время вы решаете, что, возможно, так оно и есть. Что, наверное, работа заурядная и банальная и члены комиссии это увидели. Они же эксперты. Вердикт вынесен: вы ничтожество.

Приложив, однако, определенные усилия, вам удастся убедить себя вернуться к своему первоначальному, более рациональному и лестному для вас заключению. Вам становится лучше. Все. На этом установка на данность (и большинство типов когнитивной терапии) останавливается. Но для установки на рост это всего лишь первый шаг. Вам всего-то и удалось, что убедить себя в чем-то. А теперь вам предстоит перейти к следующему этапу — к

этапу накопления знаний и самосовершенствования.

Первые шаги человека с установкой на рост. Подумайте о своей цели и о том, как вам следует поступать, чтобы не свернуть с пути ее достижения. Какие шаги вам следует предпринять, чтобы добиться успеха? Какую информацию вам нужно собрать?

Может, в следующий раз лучше подать документы в несколько вузов? Или, возможно, вам стоит собрать больше сведений о том, что требуется от кандидатов на поступление в этот конкретный университет? Кого они ищут? Кандидаты с каким опытом в этом вузе особо ценятся? Вы могли бы попытаться узнать все это прежде, чем подадите свои документы еще раз.

Поскольку у истории, которую мы сейчас обсуждаем, есть реальный прототип, я знаю, какие именно шаги предпринял отвергнутый кандидат. В действительности он, точнее она, получив совет, как перенять установку на рост, и поразмышляв над ним несколько дней, позвонила в учебную часть вуза. Разыскав нужного человека, она объяснила ему ситуацию и сказала: «Я не собираюсь оспаривать ваше решение. Я просто хочу знать: если я надумаю в будущем еще раз поступать к вам, что мне нужно сделать, чтобы пройти? Я буду вам очень признательна, если вы сможете предоставить мне немного обратной связи или что-то в этом духе».

Никто не станет насмеяться над человеком, честно обратившимся с просьбой о комментарии по существу. Еще через несколько дней этой девушке позвонили и сообщили, что ее приняли в магистратуру. На самом деле ее работа была на грани проходного балла, и, поразмыслив над сложившейся ситуацией и посмотрев представленные кандидатом работы еще раз, факультет решил, что сможет принять еще одного человека. К тому же комиссии очень понравилась инициативность будущей магистрантки.

Девушка обратилась за информацией, которая позволила бы

ей извлечь урок из своего опыта и стать более достойным кандидатом в будущем. Но, как оказалось, в данном случае ей даже не пришлось повторно подавать документы — она смогла сразу же приступить к учебе.

Планы: какие из них вы выполните, а какие — нет?

Ключевым моментом в действиях кандидата был звонок в вуз за дополнительной информацией. Дался он нелегко. Люди ежедневно строят планы, собираясь предпринять тот или иной трудный шаг, но так и не осуществляют их. Они решают: «Сделаю это завтра». И даже клянутся себе, что обязательно выполнят свое решение. Исследование, проведенное Питером Гольвитцером и его коллегами⁴¹⁵, показало, что подобные клятвы, даже самые искренние, часто оказываются совершенно бесполезными. Завтра приходит и уходит, а все остается по-прежнему.

Что по-настоящему работает, так это четкий и конкретный план: «Завтра в обеденный перерыв я возьму чашку кофе, закрою дверь офиса и позвоню в университет». Или, скажем: «В среду утром, как только проснусь, встану и почищу зубы, сразу же сяду за стол и начну составлять отчет». Или: «Сегодня вечером, сразу после того, как помою посуду после ужина, я сяду со своей женой в гостиной и проведу этот разговор. Я скажу ей: „Дорогая, я хочу поговорить с тобой о чем-то, что, как мне кажется, сделает нас счастливее“».

Подумайте о чем-нибудь, что вам необходимо сделать, или о том, что нужно выучить, или о проблеме, которую нужно решить. Подумали? А теперь составьте конкретный план. *Когда* именно вы выполните свой план? *Где* вы его выполните? *Как* вы его выполните? Продумайте его во всех зримых деталях.

Такие конкретные планы — планы, которые вы визуализировали: представили себе, *когда, где и как* сделаете то, что решили, — намного чаще приводят к действительному

выполнению задуманного. А это, в свою очередь, существенно повышает ваши шансы на успех.

Так что задача состоит не только в том, чтобы составить себе план перехода к установке на рост, но еще и в том, чтобы визуализировать его, сделать конкретным и определить, как именно вы будете этот план выполнять.

Можно чувствовать себя плохо и при этом поступать хорошо

Давайте опять вернемся к тому моменту, когда вы получили из университета отрицательный ответ. Вас отвергли. Допустим, ваша попытка утешиться и повисить себе настроение провалилась. *И даже в этом случае вы могли бы сделать шаг, диктуемый установкой на рост.* Можно быть подавленным и тем не менее обратиться за информацией, которая поможет вам совершенствоваться.

Порой, когда у меня случаются неудачи, мне так же приходится уговаривать себя, как именно следует воспринимать произошедшее и какой план действий необходимо разработать. И я вроде успокаиваюсь, но только пока бодрствую. Как только я ложусь, меня начинают изводить сны о потерях, провалах, отказах — в зависимости от того, что произошло. Как-то раз после пережитой потери мне постоянно снилось, что у меня то волосы выпали, то зубы, то у меня родился ребенок и затем умер, и т. д., и т. п. В другой раз, когда я почувствовала себя отвергнутой, во сне я пережила еще целую серию отказов — и реально имевших место в прошлом, и воображаемых. В каждом случае произошедшее событие провоцировало мое чересчур активное воображение, которое и собирало в кучу всевозможные вариации на конкретную «тему» и выкладывало их передо мной. Проснувшись, я чувствовала себя так, как будто только что вернулась с войны.

Было бы замечательно, если бы подобные вещи не

происходили, но *все это к делу не относится*. Если бы я не была подавленной, мне наверняка было бы легче мобилизоваться на дело, но это неважно. План есть план. Помните, что делали в состоянии депрессии студенты с установкой на рост? Чем хуже они себя чувствовали, тем активнее сосредоточивались на конструктивных шагах. Чем меньше им хотелось работать, тем сильнее они себя заставляли.

Самое важное — это разработать конкретный план, ориентированный на рост, и строго его придерживаться.

Лучший кандидат на драфте

Предыдущая дилемма казалась сложной, но она разрешилась, по сути, одним звонком. А теперь представьте себе, что вы многообещающий квотербек^[90]. Да не просто многообещающий — вы завоевали приз Хайсмана, высочайшую награду в Американской межвуниверситетской футбольной ассоциации. Вы лучший игрок на драфте и ждете, что вас возьмут в Philadelphia Eagles, куда вы всю жизнь мечтали попасть. Так в чем дилемма?

Дилемма. Вы еле выдерживаете давление, под грузом которого оказались. Вы жаждете получить больше игрового времени, но каждый раз, когда вас вводят в игру, чтобы опробовать, вы начинаете нервничать и теряете концентрацию. Вы никогда так не волновались во время игры, но здесь вокруг одни профессионалы. Теперь вы видите перед собой только здоровенных ребят, по полтонны каждый, которые наваливаются на вас и хотят разорвать на части. Гигантов, которые несутся со скоростью, которую вы считали нереальной. Вы чувствуете себя загнанным в угол... Беспомощным.

Реакция человека с установкой на данность. Вы изводите себя мыслью о том, что квотербек — это лидер, а вы не лидер. Как вы вообще сможете придать команде уверенности, если не способны собраться и сделать хороший пас или протиснуться на несколько ярдов вперед? И как нарочно, спортивный

комментатор все время пристает с вопросами: «Что произошло с чудо-мальчиком?»

Чтобы хоть частично избежать унижения, вы начинаете избегать журналиста, стараясь после игры побыстрее проскочить в раздевалку и спрятаться.

Стоп! Разве это путь к успеху?! Что можно сделать, чтобы исправить ситуацию? Подумайте над тем, какими ресурсами вы располагаете и как их можно использовать. Но сначала измените свою установку.

Первые шаги человека с установкой на рост. Человек с установкой на рост скажет себе, что переход в лигу профессионалов — это огромная перемена. Игра в профессиональной лиге имеет свою специфику, и от новичка требуется много к чему адаптироваться. Ему приходится учиться тому, к чему нельзя было подготовиться заранее. Вот с ознакомления с новой средой вам и стоит начать.

Вы можете проводить больше времени с квотербеками-ветеранами, задавая им разные вопросы и просматривая вместе с ними видеозаписи игр. Вместо того чтобы скрывать свою неуверенность в себе, вы могли бы обсудить с опытными людьми отличия игры в университетской лиге от профессиональной. А ветераны, в свою очередь, могут рассказать вам, как они чувствовали себя в свое время на вашем месте. По сути, вы с ними обменяетесь историями своего «унижения».

Спросите их, что они делали, чтобы преодолеть первоначальные трудности, и они научат вас своим приемам психологической и физической адаптации. И когда ощутите себя влившимся в команду, вы поймете, что являетесь частью организации, которая на самом деле пытается помочь вам расти, а не осуждать и унижать. Вы перестанете беспокоиться о том, что они переплатили за ваш талант, и начнете доказывать, что вы тех денег стоите — доказывать невероятно упорным трудом и поддержанием командного духа.

Люди, которые не желают меняться

Ощущение собственного превосходства: мир мне должен

Многие люди с установкой на данность считают: это *мир* должен измениться, а не они сами. Такие люди убеждены, что заслуживают чего-то лучшего — лучшей работы, лучшего дома, лучшего партнера. Мир обязан признать их выдающиеся качества и относиться к ним соответствующе. Итак, давайте перейдем к следующей дилемме, для чего представьте себя человеком в подобной ситуации.

Дилемма. «Как же так, — думаете вы, — почему я прозябаю на такой низкой должности? Это унижительно. Мне, с моими талантами, не пристало работать в подобном качестве. Я должен быть наверху, там, где солидные ребята, и наслаждаться жизнью». А вот вашей начальнице не нравится ваше отношение к работе. Когда ей нужно, чтобы кто-нибудь взял на себя дополнительные обязанности, она к вам не обращается. И когда приходит время предложить кого-то на повышение, вас в список она также не включает.

Реакция человека с установкой на данность. «Она меня боится», — заключаете мрачно вы. Установка на данность говорит вам, что вы, такой весь из себя, должны автоматически вознестись наверх и вращаться в самых высоких кругах бизнеса. Вам кажется, люди просто обязаны узреть ваши таланты и вознаградить вас за них. А если они так не поступают, то это несправедливо. Почему это *вы* должны меняться? Вы просто требуете того, что вам причитается.

А теперь вопрос: как изменится ваше восприятие ситуации и какие шаги вы сможете предпринять, если примете установку на рост? Например, как вы будете расценивать усилия, которые приходится прилагать? Или необходимость обретать новые знания и умения? И как проявится ваше новое мышление на

рабочем месте?

Скажем, вы могли бы подумать над тем, чтобы начать усерднее трудиться и активнее помогать сослуживцам. Вместо того чтобы ныть из-за низкого статуса, вы могли бы использовать время пребывания на этой должности, чтобы лучше узнать свою организацию и бизнес. Давайте посмотрим, как это может выглядеть.

Первые шаги человека с установкой на рост. Но сначала скажем прямо: отказаться от мысли о собственном превосходстве бывает очень страшно. Статус обыкновенного человеческого существа — это не совсем то, о чем вы мечтали. Как можно чувствовать себя хорошо, если вас ценят не выше, чем окружающих, на которых вы привыкли смотреть сверху вниз!

Однако со временем вы начинаете понимать, что некоторые люди выделяются главным образом благодаря самоотдаче и старанию. Мало-помалу вы начинаете прилагать больше усилий на рабочем месте, надеясь, что и вам воздастся больше. И что?

Если вы еще кое-как можете смириться с мыслью, что усилия все-таки *нужны*, то отсутствие гарантий заслуженной награды вас наверняка не устраивает. Мало того что вас унизили, заставив трудиться, так вы еще и вынуждены вкалывать, не получая в ответ желаемого. Это уже вопиющая несправедливость. Это означает, что вы можете хоть весь изработаться, а продвижение по службе получит кто-то другой. Возмутительно!

Пройдет еще немало времени, прежде чем вы начнете получать удовольствие от труда, и еще столько же — прежде чем начнете мыслить в перспективе обретения новых знаний. Тогда вы перестанете расценивать свое пребывание внизу корпоративной лестницы как оскорбление и начнете понемногу осознавать, что и внизу можно многому научиться и что полученные на этом уровне знания существенно облегчат ваше восхождение вверх. Близкое знакомство с механизмом функционирования компании может впоследствии оказаться

существенным конкурентным преимуществом. Все СЕО с установкой на рост, о которых мы говорили выше, знали свои компании досконально, снизу доверху, вдоль и поперек.

Вы перестанете смотреть на свои разговоры с коллегами как на вынужденно потраченное время. Вы станете сторонником идеи выстраивания крепких взаимоотношений и начнете помогать коллегам развиваться в важном для них направлении. Подобная помощь может превратиться для вас в новый источник удовольствия. Возможно, вы даже сравните себя с героем Билла Мюррея в его «Дне сурка».

И по мере того как вы все ярче будете проявлять свою установку на рост, вы с удивлением заметите, что люди, в свою очередь, начали помогать вам и поддерживать вас. Вы перестанете видеть в их лице врагов, которые только и стремятся, что лишить вас заслуженной награды. Они все чаще и чаще будут становиться для вас соратниками в достижении общих целей. Что примечательно: все началось с того, что вы хотели изменить поведение других людей, и вам это действительно удалось.

В конце концов многие люди с установкой на данность понимают, что их мантия превосходства была на самом деле кольчугой, которую они сплели, чтобы почувствовать себя неуязвимыми, сильными, важными. И если поначалу она и давала им какую-то защиту, то позже стала ограничивать их рост, затягивать их в битвы с предсказуемо печальным концом и лишать открытых, радостных взаимоотношений.

Отрицание очевидного: у меня все прекрасно

Люди с установкой на данность часто пытаются сбежать от своих проблем. Если жизнь у них с изъянами, значит и *они* сами с изъянами. Гораздо проще делать вид, что все в порядке. Подумайте над такой дилеммой.

Дилемма. Казалось бы, у вас есть все: успешная карьера, счастливый брак, замечательные дети и верные друзья. Но с

одним из перечисленных «пунктов» на самом деле не все так гладко. Вы и не подозреваете, что ваш брак трещит по швам. Не то чтобы не было совсем никаких признаков надвигающейся беды, но вы предпочли давать им другое, неверное объяснение. Вы старались реализовать свою идею о «роли мужчины» и «роли женщины» и не заметили желания вашего партнера наладить более активную коммуникацию. А когда осознали, что происходит, и попытались уделить супругу внимание, оказалось, что уже слишком поздно: он потерял эмоциональную связь с вами, и ваш брак перестал его волновать.

Реакция человека с установкой на данность. Вам всегда было жалко разведенных, брошенных людей. А теперь вы оказались в их числе. Вы начисто лишились чувства собственной значимости. Ваш муж, который узнал вас очень хорошо, больше не желает с вами жить.

Проходят месяц за месяцем, а вы все не можете собраться с силами и продолжать жить дальше. Вы уже убедили себя, что даже детям без вас будет лучше. Нескоро вам удастся снова ощутить себя человеком стоящим и нужным, снова обрести какие-то надежды. Но время идет, и вот вы наконец-то почувствовали себя немного лучше. Теперь наступает самый трудный этап. Ведь у вас все еще сохранилась установка на данность. Вы постоянно пытаетесь вынести жизни вердикт. Когда происходит что-нибудь хорошее, ваш внутренний голос говорит: «Все не так уж и плохо, в конце концов». Но когда случается что-нибудь плохое, голосок подсказывает: «Мой муж был прав». И каждого своего нового знакомого вы также оцениваете и видите в нем потенциального предателя.

Как можно переосмыслить свой брак, себя и свою жизнь с точки зрения установки на рост? Почему вы боялись прислушаться к сигналам, которые муж посылал вам? Что бы вы могли сделать тогда? А что можно сделать сейчас?

Первые шаги человека с установкой на рост. Дело не в том,

что брак, который вы привыкли считать по сути хорошим, вдруг оказался не совсем хорошим или даже совсем нехорошим. Брак — это живой организм, который в какой-то момент перестал развиваться из-за нехватки питания. Вам нужно подумать о том, какую роль вы — и вы лично, и ваш партнер — сыграли для того, чтобы все кончилось именно так. Особенно вдумчиво относитесь к вопросу о том, почему вы не услышали призыв к большей близости и пониманию.

Начав анализировать произошедшее, вы осознаете, что из-за установки на данность воспринимали просьбы мужа как критику в ваш адрес, которую вы не желали слушать. Вы также осознаете, что на каком-то этапе вы испугались, что не способны на такую близость, о какой просит ваш муж. И вместо того чтобы обсудить данные вопросы с ним, остались глухи к его призывам, надеясь, что все само обойдется.

Когда взаимоотношения портятся, нам всем стоит глубоко задуматься над подобными вопросами. И сделать это нужно не для того, чтобы осуждать себя, а чтобы преодолеть свои страхи и обрести навыки общения, которые нам всем необходимы для выстраивания и поддержания хороших отношений в будущем. Ведь установка на рост позволяет людям нести дальше не осуждение и горечь, а новое понимание и новые умения.

Может, и сейчас в вашей жизни есть человек, который пытается вам что-то сказать, что-то, что вы отказываетесь слышать. Примите установку на рост и прислушайтесь еще раз.

Как изменить установку ребенка?

Очень часто наши дети, самые дорогие нам существа, попадают под влияние установки на данность и никак не могут от него отделаться. Вы можете устроить им персональный семинар по «Мозгологии». Рассмотрим несколько вариантов, как можно это осуществить.

Раннее формирование установки на данность

Обычно установка на данность по-настоящему укореняется в уме ребенка ближе к старшим классам. Но бывают дети, которые перенимают ее гораздо раньше.

Дилемма. Представьте себе, что однажды ваш сынишка-первоклассник пришел из школы и сообщил: «Есть ребята умные, а есть тупые. У них мозги дефектные». Вы шокированы. «Кто тебе такое сказал?» — спрашиваете вы, уже собираясь бежать в школу жаловаться и возмущаться. «Я сам это понял», — гордо заявляет он. Он увидел, что некоторые дети легко распознают и умеют написать буквы своего имени, да еще и кое-какие цифры в придачу, а другие — нет. И сделал вывод. А теперь будет крепко стоять на своем.

Ваш сын демонстрирует не по годам зрелое развитие установки на данность, и скоро она «расцветет» в нем пышным цветом. У него созревает отвращение к усилиям — он ждет, что его толковые мозги с ходу за него все сделают. И во многих случаях так оно и будет.

Скажем, он очень быстро научился играть в шахматы, и ваш супруг, решив еще больше вдохновить его, взял в прокате фильм «В поисках Бобби Фишера»^[91] — фильм, посвященный детству известного шахматиста. Что нового для себя узнает ваш ребенок из этого фильма? Что можно проиграть матч и никогда не стать чемпионом. И малыш бросает играть в шахматы. «Я чемпион в

шахматах», — заявляет он всем и каждому. Чемпион, который не желает играть.

Поскольку он теперь знает, что такое проигрыш, он предпринимает и другие шаги, чтобы этого избежать. Он начинает жульничать и в «морском бое», и в «крестиках-ноликах», и в других играх.

Ваш сын любит рассказывать о том, что другие дети не могут сделать, а он может. А когда вы говорите ему, что это не доказательство тупости других детей, а всего лишь значит, что они не упражнялись так активно, как он сам, мальчик отказывается вам верить. Он внимательно наблюдает за тем, что происходит в школе, и по возвращении домой докладывает: «Даже если учительница показывает нам что-то совсем новое, я и это делаю лучше, чем они. Мне не нужно упражняться».

Ребенок явно сосредоточен на своем мозге, но не столько на его развитии, сколько на его восхвалении. Вы уже объяснили ему, что все дело в обучении и практике, а не в глупости или тупости, но для него это звучит неубедительно. Что еще вы можете сделать? Как еще можно донести до ребенка это послание?

Первые шаги человека с установкой на рост. Вы решаете, что нет смысла пытаться отговаривать мальчика от установки на данность и что лучше продемонстрировать установку на рост на личном примере. Каждый вечер за ужином вы выстраиваете беседу на принципах установки на рост, например, расспрашиваете ребенка и друг друга: «Что нового ты сегодня узнал?», «Какую ошибку ты сегодня допустил и чему она тебя научила?», «Над чем ты сегодня трудился?» Итак, за столом вы подробно обсуждаете все эти вопросы, рассказываете по очереди о своих усилиях, решениях, неудачах и победах и оживленно комментируете их.

Вы говорите об умениях, которыми еще вчера не владели, но сегодня обрели благодаря тому, что весь день в них упражнялись. Вы драматизируете допущенные ошибки, в процессе анализа

которых вы нашли ключ к решению проблемы. В итоге ваш рассказ получается удивительно интригующим — почти как детективный роман. Вы живо, в красках описываете проблемы, с которыми вам приходится бороться, и то, как вы двигались вперед. И вскоре дети начинают с нетерпением ждать вечера, чтобы рассказать свою историю. «О! — будете восклицать вы с удивлением. — Сегодня ты действительно стал умнее!»

Когда ваш сын с установкой на данность будет рассказывать вам истории о том, как он делает что-то лучше других детей, вы его спросите: «Хорошо, но чему ты, собственно, научился?» А когда он будет хвастать, как легко ему все дается в школе, вы скажете: «О, это плохо. Значит, ты ничему не учишься. Неужели нельзя найти упражнение посложнее, чтобы ты мог чему-то еще научиться?» И когда он гордо заявит, что станет чемпионом, вы скажете: «Чемпионы — это те люди, которые работают больше всех. Ты можешь *стать* чемпионом. Давай ты мне завтра расскажешь, что ты сделал, чтобы стать чемпионом». Бедный ребенок! Конечно, вокруг него сплели заговор, и в долгосрочном плане у него нет шансов.

Когда ребенок будет говорить, что домашнее задание легкое или скучное, вы покажете ему, как можно сделать его более сложным или забавным. Если ему нужно сколько-то раз написать, например, слово «мальчик», вы спросите его: «А сколько слов ты знаешь, которые рифмуются со словом „мальчик“? Запиши их на отдельном листочке, а позже мы попробуем составить из них предложение». И когда он выполнит домашнее задание, вы поиграете в эту игру: «Мальчик с пальчик читал журнальчик»; «Девочка с веточкой увидела белочку». В итоге ребенок сам начнет придумывать способы сделать задание более трудным и интересным.

Это касается не только школы или занятий спортом. Вы можете поощрять ребенка к тому, чтобы он рассказывал вам, как учится дружить с другими детьми, понимать других и помогать

им. Вам же хочется дать ему понять, что вам интересны не только его интеллектуальные или физические достижения.

Но как бы вы ни старались, ваш сын будет довольно долго оставаться во власти установки на данность. Ему нравится мысль, что он какой-то особенный — и точка. Ему не по душе идея о том, что нужно ежедневно трудиться ради того, чтобы чуть-чуть продвинуться по пути к знаниям. Положение звезды не должно требовать таких усилий. Но постепенно, по мере того как ценностная система семьи будет сдвигаться в сторону установки на рост, ему тоже захочется стать участником процесса. Сначала это будет только на словах (без энтузиазма), а потом и на деле (с нетерпением). И, наконец, пройдя весь путь, он станет ярым сторонником установки на рост. И когда кто-нибудь из членов семьи будет скатываться в сторону установки на данность, он с удовольствием будет ловить и спасать его. «И осторожнее, когда загадываешь желания!» — посмеетесь вы со своим супругом или супругой.

Искушение сохранить установку на данность велико. Ребенку может показаться, что она сулит ему все, о чем только можно мечтать: успех, уважение, восхищение окружающих, — и все за просто так. Вот почему нам придется крепко потрудиться, если мы хотим, чтобы там, где пустила корни установка на данность, расцвела установка на рост.

Усилия в неправильном направлении

Иногда проблема с ребенком заключается не в том, что он слишком *мало* старается. Наоборот, порой он прилагает слишком *много* усилий. Только в неправильном направлении. Мы все слышали о школьниках, которые постоянно засиживаются над учебниками далеко за полночь. Или о детях, которым нанимают репетиторов, чтобы они могли перещеголять своих сверстников. Эти дети работают упорно, но у них, как правило, установка не на рост. Они делают это не из любви к знаниям. Они просто

пытаются доказать свои способности родителям.

В некоторых случаях родителям могут понравиться результаты этих усилий: высокие оценки, награды, поступление в вуз. Давайте посмотрим, как можно справиться с такой ситуацией.

Дилемма. Вы гордитесь своей дочерью. Она лучшая ученица класса и приносит домой только отличные оценки. Она играет на флейте и занимается с одним из прославленных педагогов. И вы уверены, что она попадет в самую престижную частную гимназию города. Но каждое утро перед школой у нее случается расстройство желудка, а иногда ее еще и рвет. Вы держите ее на все более строгой диете, чтобы успокоить чувствительный желудок, но щадящее питание не помогает. Вам и в голову не приходит, что девочка просто превратилась в комок нервов.

Когда вашей дочери поставили диагноз «язва», это должно прозвучать для вас как тревожный набат, но вы с вашим супругом остались к нему глухи, продолжая рассматривать проблему как чисто гастроэнтерологическую. Доктор, однако, настоял на том, чтобы вы посоветовались с семейным психологом. По его словам, поход к такому специалисту — обязательная часть курса лечения вашей дочери. Итак, доктор дает вам визитную карточку с именем и телефоном консультанта.

Реакция человека с установкой на данность. Консультант говорит вам, что нужно быть с дочерью помягче. Дать ей понять, что не надо так надрываться. А еще вам следует позаботиться о том, чтобы она хорошо высыпалась. И вы, следуя инструкциям, строго следите за тем, чтобы она ложилась спать в десять часов вечера. Но от этого ситуация становится только хуже. Теперь у девочки остается меньше времени, чтобы выполнить все, что от нее ожидается.

Вам и в голову не приходит, что специалист мог пожелать, чтобы ваша девочка начала отставать от других учеников. Или начала играть на флейте не столь виртуозно. Или не

подготовилась к поступлению в ту самую элитную среднюю школу. Разве такое пожелание может быть во благо ребенка?

Консультант понимает, что имеет дело с тяжелым случаем. Его первая задача — направить вас на осознание всей серьезности проблемы. Вторая — помочь вам уяснить вашу роль в возникновении проблемы. Вам, родителям, необходимо понять, что это ваше стремление к совершенству завело ситуацию в тупик. Ваша дочь не стала бы себя так изнурять, если бы она не боялась лишиться вашего одобрения. И третья задача — это выработать конкретный план, которому вы все сможете следовать.

Вы можете предложить какие-нибудь конкретные шаги для того, чтобы помочь вашей девочке перенять установку на рост, немного расслабиться и получать удовольствие от жизни?

Первые шаги человека с установкой на рост. План консультанта предполагает, что вы позволите дочери начать наслаждаться тем, чем она занимается. Итак, уроки флейты приостанавливаются. Объясните дочери, что она может упражняться в игре на флейте тогда и столько, когда и сколько ей захочется, ради одного только удовольствия от музыки, и больше ничего.

Ей нужно изучать школьный материал только ради получения знаний, а не для того, чтобы утрамбовать себе в голову как можно больше информации. Консультант направляет девочку к методисту, который покажет ей, как учиться ради понимания, и обсудит с ней пройденный материал в таком ключе, чтобы ей стало интересно и забавно осваивать его. Учеба обретет для нее новый смысл. Теперь цель будет не в том, чтобы получить как можно более высокую оценку и тем самым доказать свою значимость для родителей. Отныне цель в том, чтобы получать новые знания и раскрывать в них новые, интересные стороны. Школьные учителя вашей дочери посвящены в план и

поддерживают ее переориентацию в сторону роста. Их всех попросили разговаривать с девочкой и больше хвалить ее за учебу, а не за результаты, полученные на тестах. («Я вижу, что ты действительно понимаешь, как использована эта метафора в рассказе». Или: «Я вижу, ты действительно погрузилась в тему, готовя доклад об инках. Когда я прочла его, у меня возникло ощущение, как будто я побывала в Древнем Перу».) И вы тоже привыкаете беседовать с дочкой в таком духе.

И, наконец, консультант убедительно советует вам отправить девочку в другую гимназию, где давление на нее будет ниже, а не в ту, на которую вы положили глаз. Есть немало замечательных средних школ, в которых больше внимания уделяется учебе и меньше — оценкам и тестам. Вы можете вместе с дочкой обойти все эти школы, провести в каждой некоторое время, а затем обсудить, какая именно больше всего ей понравилась и в какой девочка чувствовала себя свободнее.

Постепенно вы научитесь отделять свои желания от желаний вашей дочери. Может, вам и нужна была дочь — круглая отличница, но ей самой нужно другое: чтобы родители принимали ее такой, какая она есть, и чтобы у нее была свобода роста. И когда вы дадите ей волю, ваша дочь сможет по-настоящему увлечься тем, чем она занимается. Она будет делать все из интереса к знаниям, и делать на самом деле хорошо.

Может, и ваша дочь или сын пытается сказать вам что-то, чего вы не хотите слышать? Вы видели рекламу, в которой спрашивают: «А вы знаете, где сейчас ваш ребенок?»^[92] Если вы не слышите то, что ваш ребенок пытается вам сказать — словами или действиями, — значит вы не знаете, где он. Перейдите к установке на рост и внимательно прислушайтесь.

Установка и сила воли

Иногда нам не хочется так уж сильно меняться. Нам всего-то

и надо избавиться от пары лишних килограммов и удерживать этот вес. Или бросить курить. Или научиться контролировать свой гнев⁴¹⁶.

Некоторые люди смотрят на подобные задачи с точки зрения установки на данность: если у тебя есть сила воли, то ты сможешь, а если силы воли нет, то не сможешь. Люди, привыкшие рассуждать в таком духе, могут твердо решить сделать что-нибудь, но в итоге так и не предпринять никаких конкретных шагов. И у них все кончается словами Марка Твена: «Нет ничего проще, чем бросить курить. Я лично делал это сотни раз».

Вспомните студентов-химиков, о которых мы говорили выше. Те из них, у кого была установка на данность, думали: «У меня есть способности, я с экзаменом справлюсь. А если нет, значит мне не дано». В результате они не пробовали пользоваться более продвинутыми методами усвоения материала, чтобы справиться со сложной задачей. Они просто прочитали учебники, хоть и старательно, но поверхностно, надеясь на лучшее.

Когда люди с установкой на данность проваливают экзамен — по химии, по соблюдению диеты, бросанию курить или подавлению гнева, — они начинают бичевать себя за то, что они такие некомпетентные, слабые или плохие. И что им после этого остается? Моему другу Натану предстояла встреча одноклассников в честь 25-летия окончания школы. Когда он подумал, что на ней будет и его бывшая девушка, он решил избавиться от своего брюшка. В школе он был стройным красивым парнем, и ему не хотелось теперь предстать перед ней в виде обрюзгшего мужчины средних лет.

Натан всегда посмеивался над женщинами с их вечными диетами. Из-за чего столько шума?! Нужно всего лишь немного самоконтроля. Чтобы сбросить лишний вес, Натан решил съесть только часть пищи, которая будет у него в тарелке. Но каждый раз, когда он садился за стол, еда из тарелки просто исчезала. «Я

не заметил, как проглотил ее», — вздыхал он, чувствуя себя неудачником и заказывая десерт то ли для того, чтобы удостовериться в провале, то ли для того, чтобы утешиться и поднять себе настроение.

Я говорила ему: «Натан, этот метод не работает. Тебе нужна другая, более эффективная система. Почему бы тебе не откладывать часть еды в сторону еще до начала обеда или просить официанта упаковать тебе ее заранее с собой навынос? Почему бы не заказать себе больше овощей, и тогда тарелка опять будет полна еды? Много чего можно сделать». На что он отвечал: «Нет, я должен быть сильным».

Все кончилось тем, что Натан сел на одну из крайне экстремальных диет. К встрече выпускников он вес все-таки сбросил, но после нее опять поправился, став толще прежнего. Я так и не поняла, почему то, что он сделал, являлось демонстрацией силы и как использование более простых методик могло считаться проявлением слабости.

В следующий раз, когда вы соберетесь сесть на диету, вспомните о Натане и о том, что сила воли — это не врожденное качество, которое у вас или есть, или нет. Силе воли нужно помогать. Но к этой теме мы еще вернемся.

Гнев

Контролирование гнева — еще одна большая проблема для многих. Что-то провоцирует их, и начинается... Они теряют контроль над своими словами или, что еще хуже, над своими действиями. И в этом случае люди также могут искренне клясться, что в следующий раз не допустят подобного, но... Управление гневом в отношениях между партнерами или между родителями и детьми — очень серьезный вопрос. И не только потому, что партнеры и дети делают много чего такого, что вызывает наш гнев, но также и потому, что мы можем решить, будто имеем право дать себе волю, раз они первые начали.

Давайте рассмотрим одну подобную ситуацию.

Дилемма. Представьте себе, что вы милый, заботливый человек, каким вы, наверное, и бываете в обычной жизни. Вы любите своего супруга/супругу и счастливы, что у вас такой партнер. Но когда он нарушает какое-нибудь ваше правило, например не выносит мусорное ведро, пока оно не переполнится, возникает ощущение, что вас предали, и наружу вырывается поток критики. Все начинается со слов «Я тысячу раз говорил тебе...» и дальше: «Ты никогда ничего не можешь сделать как надо». Если при этом он все еще не выглядит достаточно пристыженным, вы вспыхиваете и обрушиваетесь на его интеллектуальные способности: «Может, тебе ума не хватает запомнить, что нужно мусор выносить». Или на личные качества: «Если бы не эта твоя безответственность, то...» или «Если бы тебе было не наплевать на всех, кроме себя, то...» И в приступе гнева вы начинаете перечислять все, что, как вам кажется, может поддержать вашу главную мысль: «Мой отец тоже считал, что тебе нельзя доверять...» или «Твой босс был прав, когда говорил, что тебе мозгов не хватает». Ваш супруг вынужден покинуть помещение, чтобы выбраться из зоны всевозрастающей ярости.

Реакция человека с установкой на данность. Некоторое время вы живете с убежденностью, что ваш гнев был праведным, но постепенно начинаете понимать, что зашли слишком далеко. Внезапно вы вспоминаете, как многое ваш супруг делает, чтобы поддерживать вас, и вас охватывает жгучее чувство вины. Затем вы начинаете уговаривать себя, что вообще-то вы тоже человек хороший, только немного сорвались, дали слабину, но это временно. «Я уже усвоил урок, — решаете вы, — больше это не повторится».

Но, поверив себе, поверив в то, что вам удастся в будущем всегда и во всех ситуациях оставаться «хорошим человеком», вы так и не подумали, как именно вы будете подавлять очередную вспышку гнева. А потому в следующий раз все проходит по тому

же сценарию.

Установка на рост и самоконтроль

Есть, однако, и такие люди, которые подходят к потере веса или контролю гнева с позиций установки на рост. Они понимают: чтобы добиться успеха, необходимо освоить и применять тактики, которые реально работают.

Вспомним студентов-химиков с установкой на рост. Они применяли более продвинутые методики усвоения новых знаний, внимательно планировали свое время и поддерживали мотивацию на должном уровне. Иными словами, использовали все возможные стратегии и тактики, чтобы обеспечить себе успех.

Подобно им, люди с установкой на рост не порываются в канун каждого Нового года «начать новую жизнь», чтобы посмотреть, получится у них что-нибудь или нет. Они понимают: чтобы сесть на диету, им необходим план. Может, им придется объявить десерты в доме вне закона. Или заранее продумать, что они будут заказывать в ресторанах. Или раз в неделю проводить разгрузочный день. Или чаще ходить в спортзал.

Они также серьезно обдумают и то, как впоследствии сохранить достигнутое. Какие навыки они должны в себе развить, чтобы поддержать результат?

Конечно, у обладателей установки на рост тоже случаются неудачи. Но они знают, что легких побед не бывает. А потому, когда такое происходит, они не занимаются самоуничтожением, а спрашивают себя: «Какой вывод я могу для себя сделать? Как я поступлю в следующий раз, если сложится подобная ситуация?» Ведь мы имеем дело с обучением, а не с борьбой между хорошим «я» и плохим «я».

Вернемся к последнему эпизоду. Что можно было сделать, ощутив, как в вас начинает вскипать гнев? Первым делом — подумать над тем, *почему* именно вы так разволновались.

Возможно, тот факт, что ваш супруг увильнул от выполнения обязанности или нарушил ваше правило, вы восприняли как проявление пренебрежения и неуважения — как будто он тем самым заявил вам: «Ты для меня никто. Твои потребности не имеют значения. Меня нельзя беспокоить».

И вы мгновенно отреагировали, сердито напомнив ему о его обязанностях. «Ах так, раз ты считаешь себя таким важным, посмотрим, что ты на это скажешь».

А ваш супруг, вместо того чтобы заверить вас в том, как вы значимы для него, просто напрягся в ожидании атаки. Вы же, приняв молчание за демонстрацию его чувства превосходства, еще больше рассвирепели.

Что можно было сделать? Много чего. Во-первых, необходимо понять, что ваш супруг не умеет читать мысли на расстоянии, а потому, когда возникает ситуация, вызывающая ваш гнев, вам следует спокойно объяснить ему, что не так. «Я не знаю почему, но, когда ты так поступаешь, я чувствую себя человеком, малозначимым для тебя. Как будто ты считаешь, что незачем утруждать себя и делать то, что для меня важно».

Ваш супруг, в свою очередь, может заверить вас, что вы на самом деле очень важны для него и что он попытается впредь быть более внимательным. («Это что, шутка такая? — скажете вы. — Он никогда этого не сделает». Ну, тогда прямо попросите его об этом, как я сама иногда делала: «Пожалуйста, скажи мне, что тебе не все равно, как я себя чувствую, и что ты постарайся быть более внимательным».)

А еще, когда вы начинаете понимать, что теряете самоконтроль, можно выйти из помещения и изложить на бумаге все свои неприглядные мысли, а затем описать то, что, скорее всего, происходит *на самом деле*. («Она не понимает, как это важно для меня» или «Он не знает, что делать, когда я начинаю выпускать пар».) И затем, уже успокоившись, возвращайтесь к обсуждению ситуации.

Еще вы можете научиться давать послабления по некоторым из своих правил, чтобы не каждое из них являлось мерилом уважения к вам. Со временем вы, возможно, привыкнете относиться с юмором к их нарушению. Например, если ваш супруг иногда оставляет носки в гостиной или выбрасывает в мусорную корзину не то, что надо, покажите пальцем на возмущивший вас предмет и спросите: «С каким глубоким умыслом ты оставил это здесь?» Возможно, вам удастся даже от души посмеяться.

Когда люди перестают мыслить в категориях «плохой-хороший» или «слабый — сильный», произрастающих из установки на данность, им становится проще осваивать новые, полезные тактики поведения, облегчающие самоконтроль. И если время от времени вы все равно будете срывать, это не означает, что попытка обречена на провал. Для установки на рост это дело житейское. Небольшие неудачи лишь напоминают о том, что в них можно найти подсказку, как в следующий раз лучше справиться с ситуацией.

Поддержание перемен

Независимо от того, к какой перемене стремятся люди — меняют свою установку, чтобы добиться профессионального роста, пытаются пережить личную потерю, помогают развиваться своим детям, стараются сбросить лишний вес или обуздать свой гнев, — во всех случаях результаты необходимо поддерживать. Просто поразительно: как только проблема начинает решаться, люди *перестают делать то, что, собственно, и привело к улучшению*. Стоило почувствовать себя лучше, как тут же перестаешь принимать лекарство, верно?

Но с переменами такое не пройдет. От того, что вы похудели, склонность к полноте не исчезла. Если вашим детям стало интересно учиться, это не означает, что любовь к знаниям

привита им навсегда. И когда вы с вашим мужем более-менее наладили коммуникацию, это еще не гарантирует счастливую совместную жизнь. Перемену необходимо поддерживать, иначе ее результаты сойдут на нет гораздо быстрее, чем они пришли к вам.

Возможно, поэтому в обществе анонимных алкоголиков людям говорят, что они останутся алкоголиками навсегда — чтобы они не расслаблялись и не переставали вдумчиво вести трезвый образ жизни. Их как бы предупреждают: «Вы всегда будете уязвимы».

Вот почему изменение установки нельзя свести к усвоению нескольких приемчиков. На самом деле, если человек сохранит свою установку на данность и при этом попытается применять стратегии, характерные для установки на рост, это может привести к обратным результатам.

Вэс, отец семейства, обладатель установки на данность, оказался в тупике и не знал, что делать. Он пришел вечером с работы уставшим, а его сын Майки вел себя несносно. Вэс просил тишины, а Майки шумел. Вэс предупредил его, но Майки и ухом не повел. Вэс решил, что Майки упрям, непослушен и проявляет неуважение к отцу. Ситуация грозила перерасти в громкий скандал и окончиться наказанием Майки.

Наконец, почувствовав, что ему нечего терять, Вэс решил опробовать одну из тактик установки на рост. Он начал демонстрировать уважение к занятиям Майки, и, когда мальчик проявлял понимание или желание помочь, Вэс поощрял малыша. И постепенно поведение Майки изменилось до неузнаваемости.

Но как только эта перемена произошла, Вэс перестал применять эту тактику. Он получил то, что хотел, и ожидал, что впредь всегда так и будет. А когда не получилось, он начал еще больше злиться и еще чаще наказывать Майки. Ведь Майки уже показал, что *способен* вести себя хорошо, а теперь отказывается это делать.

То же самое нередко происходит и у пар с установкой на

данность, которые пытаются наладить коммуникацию. Семья Марлен и Скотт была из тех, которые мы с мужем называем четой Бранниковых. Они только тем и занимались, что бранились: «Почему ты никогда за собой не убираешь?»; «Может, я бы и убирал, если бы ты не была такой занудой»; «Я не была бы занудой, если бы ты делал то, что от тебя требуется»; «А кто тебе дал право решать, что от *меня* требуется?»

После консультации у психолога Марлен и Скотт перестали из-за любой мелочи вступать в перепалку. Каждый из них все больше и больше приветствовал попытки другого подходить ко всему вдумчивее. Любовь и нежность, которые они считали навсегда ушедшими из их отношений, вернулись. Но как только это произошло, пара забросила старания. Установка на рост не предусматривает потребность в усилиях. Хорошие люди должны просто вести себя хорошо, а хорошие взаимоотношения — просто хорошо развиваться.

И когда перебранки возобновились, они стали еще более яростными, чем раньше, так как в них сквозило и разочарование от неосуществившихся надежд.

Если вы собираетесь изменить установку, не рассчитывайте, что вам придется всего лишь учесть кое-какие советы и кое-где что-то подправить. Изменение установки означает коренную перемену. Когда люди — будь то семейные пары, тренеры и спортсмены, менеджеры и рабочие, родители и дети, учителя и ученики — решают перейти к установке на рост, они оставляют позицию «оценивай и будь оцениваемым» и переходят к платформе «учись и помогай учиться». Они настраиваются на рост, а рост требует много времени, усилий и взаимопомощи.

Учись и помогай учиться

Каждый новый день предоставляет вам новые возможности для личного роста и для оказания помощи близким людям в их росте. Как научиться открывать эти возможности?

Во-первых, сделайте копию обобщенной схемы двух типов установки, которую разработал замечательный дизайнер Найджел Холмс, и приклейте ее к зеркалу. Каждое утро она будет напоминать вам об отличиях между установкой на данность и установкой на рост. И затем, обдумывая предстоящий день, задайте себе следующие несколько вопросов. Если размеры зеркала позволяют, перепишите эти вопросы и приклейте их туда же.

Установка на данность
Интеллект статичен



Ведет к желанию казаться умным, а потому люди, разделяющие такую установку, склонны...

Установка на рост
Интеллект можно развивать



Ведет к желанию учиться, а потому люди, разделяющие такую установку, склонны...

ИСПЫТАНИЯ

...избегать испытаний

...приветствовать испытания

ПРЕПЯТСТВИЯ

...использовать их как оправдание или легко сдаваться перед ними

...проявлять настойчивость вопреки неудачам

УСИЛИЯ

...считать усилия бесполезными или того хуже

...воспринимать усилия как способ достижения мастерства

КРИТИКА

...игнорировать полезные, но негативные отзывы

...учиться на критике

УСПЕХ ДРУГИХ

...воспринимать успех других как угрозу для себя

...извлекать урок и вдохновение из успеха других

В результате такие люди могут рано остановиться в своем развитии и не реализовать свой потенциал

В результате такие люди постоянно будут повышать уровень своих достижений

Дизайнер: Найджел Холмс

*Какие сегодня намечаются возможности для учебы и роста?
Для меня лично? Для людей вокруг меня?*

Пока вы будете обдумывать эти возможности, составьте себе план и спросите себя: *Когда, где и как я займусь выполнением плана?*

«Когда», «где» и «как» делают план конкретным. «Как» требует от вас подумать над возможными способами реализации вашего плана и тем самым повышает вероятность его выполнения.

А если вы столкнетесь с непреодолимыми препятствиями и неизбежными неудачами, составьте новый план и еще раз спросите себя:

Когда, где и как я займусь выполнением своего нового плана?

Независимо от того, как плохо вы себя будете чувствовать, выполните его!

Добившись успеха, не забудьте спросить себя:

Что я должен сделать, чтобы сохранить достигнутое и продолжить рост?

Вспомните, что сказал великий бейсболист Алекс Родригес: «Человек пойдет или одной дорогой, или другой». Но какой именно, решаете вы сами.

Дорога вдаль

Перемена бывает тяжелой, но я никогда не слышала, чтобы кто-то сказал: она того не стоила. А может, люди просто пытаются оправдать свои действия? Может, они ведут себя так по тем же причинам, по которым люди, столкнувшиеся с неудачей, всегда твердят, что игра стоила свеч? Но люди, которым удалось измениться, могут поведать, как преобразилась и улучшилась их жизнь. Они расскажут вам, чего они добились (о чем прежде и

мечтать не могли), а также о том, как они себя чувствуют (об ощущениях, которые не осмеливались испытывать прежде).

Смена установки решила все их проблемы? Нет. Но я, например, знаю, что благодаря установке на рост у меня совсем другая жизнь — намного богаче и насыщеннее. И что я теперь более живая, смелая и открытая — опять же благодаря ей.

Вам решать, нужны ли вам сейчас такие перемены. Может, да, а может, и нет. Но в любом случае никогда не забывайте о существовании установки на рост. И тогда однажды, столкнувшись с очередными преградами, вы, возможно, обратитесь к ней. Она будет вас ждать, указывая путь в будущее.

Благодарности

Мне хотелось бы воспользоваться случаем и поблагодарить всех тех, кто сделал возможным проведение моего исследования и выход в свет этой книги. Мои студенты превратили научную работу в сплошное удовольствие. Надеюсь, они у меня научились столь же многому, сколь и я у них. Хотела бы поблагодарить также и те организации, которые поддерживали наше исследование: Фонд Уильяма Гранта, Национальный научный фонд, Министерство образования, Национальный институт психиатрии, Национальный институт детского здоровья и развития человека, а также Фонд Спенсера.

Команда издательства Random House оказала мне такую поддержку, о какой я могла только мечтать. Я хочу поблагодарить этих людей: Уэбстера Янса, Дэниела Менакера, Тома Перри и прежде всего моего редактора Кэролайн Саттон. Воодушевление, с которым они приняли мою книгу, и их замечательные предложения имели для меня огромное значение. Еще я хочу поблагодарить моего потрясающего агента Джайлса Андерсона, а также Хайди Грант — за то, что познакомила меня с ним.

Спасибо всем, кто давал мне пищу для ума и снабжал отзывами о моей работе, но особую благодарность хочу высказать Полли Шулман, Ричарду Дуэку и Марианн Пешкин за их подробные и проницательные замечания. И наконец, хочу поблагодарить своего супруга Дэвида за любовь и вдохновение, которые придали моей жизни еще одно измерение. На протяжении всего проекта он был для меня надежнейшей опорой.

Об авторе

Кэрол Дуэк широко известна как один из ведущих исследователей в области психологии личности, социальной психологии и психологии развития. Она долгие годы была рэнсфордским^[93] профессором психологии в Колумбийском университете. Сегодня Дуэк — профессор психологии Фонда Льюиса и Вирджинии Итон в Стэнфордском университете, член Американской академии гуманитарных и точных наук. Ее научный труд «Я-теории: их роль в мотивации, становлении личности и развитии» Всемирным обществом прогрессивного воспитания был назван «Книгой года». О профессоре Дуэк и ее работах писали ряд газет и журналов, среди которых *New Yorker*, *Time*, *New York Times*, *Washington Post* и *Boston Globe*. Она также была гостьей передач *Today* телеканала NBC и *20/20* телеканала ABC. Кэрол Дуэк с супругом живут в Пало-Альто, Калифорния.

Рекомендуемая литература

1. Beck, Aaron T. *Love Is Never Enough*. — New York: Harper & Row, 1988. (На русском языке у Аарона Бека выходили книги «Когнитивная терапия депрессии» и «Когнитивная психотерапия расстройств личности». *Прим. пер.*)
2. Beck, Aaron T. *Prisoners of Hate*. — New York: HarperCollins, 1999.
3. Beck, Judith S. *Cognitive Therapy*. — New York: Guilford Press, 1995. (Бек Джудит. Когнитивная терапия. Полное руководство. — М., СПб., Киев: Вильямс, 2006.)
4. Bennis, Warren. *On Becoming a Leader*. — Cambridge, MA: Perseus Publishing, 1989/2003. (Беннис Уоррен. Как становятся лидерами. Менеджмент нового поколения. — М., СПб., Киев: Вильямс, 2006.)
5. Binet, Alfred (Suzanne Heisler, trans.). *Modern Ideas About Children*. — Menlo Park, CA: Suzanne Heisler, 1975 (original work, 1909).
6. Bloom, Benjamin S. *Developing Talent in Young People*. — New York: Ballantine Books, 1985.
7. Collins, Jim. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. — New York: HarperCollins, 2001. (Коллинз Джим. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.)
8. Collins, Marva, and Civia Tamarkin. *Marva Collins' Way: Returning to Excellence in Education*. — Los Angeles: Jeremy Tarcher, 1982/1990.
9. Csikszentmihalyi, Mihaly. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. — New York: Harper & Row, 1990. (Чиксентмихайи Михай. Поток. Психология оптимального переживания. — М.: Альпина нон-фикшн, 2013.)

10. Davis, Stan. *Schools Where Everyone Belongs: Practical Strategies for Reducing Bullying*. — Wayne, ME: Stop Bullying Now, 2003.
11. Edwards, Betty. *The New Drawing on the Right Side of the Brain*. New York: Tarcher/ Putnam, 1979/1999. (Эдвардс Бетти. *Откройте в себе художника*. — Минск: Попурри, 2012.)
12. Ellis, Albert. *Reason and Emotion in Psychotherapy*. — Secaucus, NJ: Citadel, 1962. (На русском языке вышло несколько других книг Альберта Эллиса, среди которых: «Гуманистическая психотерапия. Рационально-эмоциональный подход», «Рационально-эмоциональная поведенческая терапия» и «Практика рационально-эмоциональной поведенческой терапии». *Прим. пер.*)
13. Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ*. — New York: Bantam, 1995. (Гоулман Дэниел. *Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ*. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.)
14. Ginott, Haim G. *Between Parent & Child*. — New York: Avon Books, 1956. (Гинотт Хаим. *Родитель — ребенок. Мир отношений*. М.: Эксмо, 2012.)
15. Ginott, Haim G. *Between Parent & Teenager*. — New York: Macmillan, 1969.
16. Ginott, Haim G. *Teacher and Child*. — New York: Macmillan, 1972.
17. Gottman, John, with Nan Silver. *Why Marriages Succeed or Fail*. — New York: Fireside / Simon & Schuster, 1994. (На русском языке выходили другие книги Джона Готтмана: «Карта любви» и «Мужчины и женщины с одной планеты». *Прим. пер.*)
18. Gould, Stephen J. *The Mismeasure of Man*. — New York: Norton, 1981.
19. Hyatt, Carole, and Linda Gottlieb. *When Smart People Fail*. — New York: Penguin Books, 1987/1993.
20. Holt, John. *How Children Fail*. — New York: Addison Wesley,

1964/1982. (Холт Джон. Причины детских неудач. — СПб.: Дельта, Кристалл, 1996.)

21. Janis, Irving. *Groupthink*, 2nd ed. — Boston: Houghton Mifflin, 1972/1982.

22. Lewis, Michael. *Coach: Lessons on the Game of Life*. — New York: Norton, 2005.

23. Lewis, Michael. *Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game*. — New York: Norton, 2003.

24. McCall, Morgan W. *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. — Boston: Harvard Business School Press, 1998.

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

26. Olweus, Dan. *Bullying at School*. — Malden, MA: Blackwell, 1993.

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

28. Sand, Barbara L. *Teaching Genius: Dorothy DeLay and the Making of a Musician*. — Portland, OR: Amadeus Press, 2000.

29. Seligman, Martin E. P. *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. New York: Knopf, 1991. (Селигман Мартин. Как научиться оптимизму. — М.: Вече, Персей АСТ, 1997.)

30. Tharp, Twyla. *The Creative Habit*. New York: Simon & Schuster, 2003. (Тарп Твайла. Привычка к творчеству. — Киев: Companion Group, 2012.)

31. Wetzler, Scott. *Is It You or Is It Me? Why Couples Play the Blame Game*. — New York: HarperCollins, 1998.

32. Wooden, John, with Steve Jamison. *Wooden: A Lifetime of Observations and Reflections On and Off the Court*. — Lincolnwood, IL: Contemporary Books, 1997. (На русском языке вышла другая книга Джона Вудена в соавторстве с Дж. Карти: «Пирамида успеха тренера Вудена. Строительные блоки для лучшей жизни».)

Прим. пер.)

Примечания автора

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; Rene 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 было 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 были 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 было 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 было проведено совместно с Йинг-йи Хонг, С. Ю. Чиу, Дэрек Лин и Вэнди Вэн.

¹⁶ Данное исследование было проведено совместно с Дженнифер Мэнглс и Катрин Гуд и поддержано грантом министерства образования.

¹⁷ Исследование было 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. — P. 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. — P. 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 было проведено совместно с Хайди Грант.

²⁶ Данное исследование было 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 было 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 было проведено совместно с Джереми Стоуном.

³¹ Подробнее в книге: Steve Young. Great Failures of the Extremely Successful. — Los Angeles: Tallfellow Press, 2002.

³² Там же. 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 Там же. С. 159.

³⁸ Там же. С. 160.

³⁹ Там же. 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 было проведено совместно с Лайзой Сориц Блэкуэлл и Кэли Тчешневски.

⁴⁸ Данное исследование было 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 Там же. С. 50.

⁶³ Там же.

⁶⁴ Carole Hyatt, Linda Gottlieb. Цит. соч. С. 25–27.

⁶⁵ Там же. С. 27.

⁶⁶ Там же. 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 было проведено в сотрудничестве с Лайзой Сорич Блэкуэлл и Кэли Тчешневски. Хочу также выразить благодарность Нэнси Ким за сбор цитат из ответов учеников.

⁷⁸ Эту историю Джордж Данциг рассказал Синтии Кэрсси, автору книги: *Unstoppable*. — Naperville, IL: Sourcebooks, 1998.

⁷⁹ John Holt. *How Children Fail*. — New York: Addison Wesley, 1964/1982. — P. 14.

⁸⁰ Данное исследование было проведено совместно с Хайди Грант.

⁸¹ Ellen Winner. *Gifted Children: Myths and Realities*. — New York: Basic Books, 1996.

⁸² Там же. 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 Там же. 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 Там же. С. 4.

⁸⁹ Falko Rheinberg. *Leistungsbewertung und Lernmotivation [Оценка достижений и мотивация к учебе]*. — Gottingen: 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 «Рисуй 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 Там же. С. 7.

⁹⁵ Данное исследование было проведено совместно с Клаудией Мюллер и Мелиссой Каминс.

⁹⁶ Jesse Green. A Complicated Gift // New York Times Magazine. — 06.07.2003.

⁹⁷ Там же.

⁹⁸ Там же.

⁹⁹ Там же.

¹⁰⁰ Там же.

¹⁰¹ Claude M. Steele, Joshua Aronson. Stereotype Threat and the Intellectual Test Performance of African-Americans // Journal of Personality and Social Psychology. — 1995.— № 68 — PP. 797–811.

¹⁰² Данное исследование было проведено совместно с Бонитой Лондон.

¹⁰³ Данное исследование было проведено совместно с Катрин Гуд и Анитой Раттан при поддержке гранта Национального

научного фонда.

¹⁰⁴ Эта проблема изучалась исследователями Томи-Энн Робертс и Сьюзен Нолен-Хоэк-сема. (С. Нолен-Хоэксема — один из авторов неоднократно переиздававшегося в России учебного пособия «Введение в психологию». *Прим. пер.*)

¹⁰⁵ Данное исследование было проведено совместно с Уильямом Дэвидсоном, Шэрон Нельсон и Брэдли Энной.

¹⁰⁶ Frances K. Conley. *Walking Out on the Boys*. — New York: Farrar, Straus & Giroux, 1999.

¹⁰⁷ Там же. С. 65.

¹⁰⁸ См.: Michael J. Ybarra. *Why Won't Women Write Code?* // *Sky*. — 1999.— № 12.

¹⁰⁹ Carlin Flora. *The Grandmaster Experiment* // *Psychology Today*. — 2005.— № 8.

¹¹⁰ Michael Lewis. *Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game*. — New York: Norton, 2003.

¹¹¹ Там же. С. 9.

¹¹² Там же. С. 48.

¹¹³ Там же. С. 46–47.

¹¹⁴ Felix Dennis, Don Atyeo. *Muhammad Ali: The Glory Years*. — New York: Hyperion, 2003.

¹¹⁵ Там же. С. 14.

¹¹⁶ Там же. С. 92.

¹¹⁷ Там же. С. 96.

¹¹⁸ Там же. С. 74.

¹¹⁹ Там же. С. 14.

¹²⁰ Janet Lowe. *Michael Jordan Speaks: Lessons from the World's Greatest Champion*. — New York: John Wiley, 1999.

¹²¹ Там же. С. 7.

¹²² Там же. С. 29.

¹²³ Там же. С. 35.

¹²⁴ Robert W. Creamer. Babe: The Legend Comes to Life. — New York: Penguin Books, 1974/1983.

¹²⁵ Там же. С. 301.

¹²⁶ Там же. С. 109.

¹²⁷ Stephen J. Gould. Triumph and Tragedy in Mudville: A Lifelong Passion for Baseball. — New York: Norton, 2003.

¹²⁸ Подробнее о В. Рудольф в книге: Tom Biracree. Wilma Rudolph. — New York: Chelsea House, 1988.

¹²⁹ Там же. С. 107.

¹³⁰ Подробнее в книге: Jackie Joyner-Kersey, Sonja Steptoe. A Kind of Grace. — New York: Warner Books, 1997.

¹³¹ Там же. С. 60.

¹³² Clifton Brown. On Golf: It's Not How for Tiger, It's Just by How Much // The New York Times. — 25.07.2000.

¹³³ Cynthia Kersey. Unstoppable. — Naperville, IL: Sourcebooks, 1998.

¹³⁴ Там же. С. 152.

¹³⁵ Там же. С. 153.

¹³⁶ Buster Olney. Speedy Feet, but an Even Quicker Thinker // The New York Times. — 01.02.2002.

¹³⁷ Там же.

¹³⁸ Там же.

¹³⁹ Mike McGovern, Susan Shelly. The Quotable Athlete. — New York: McGraw-Hill, 2000.— P. 113.

¹⁴⁰ Подробнее см.: Stephen J. Gould. Triumph and Tragedy in Mudville: A Lifelong Passion for Baseball. — New York: Norton, 2003.

¹⁴¹ Jack Curry. After Melee, Spin Control Takes Over // The New York Times. — 13.10. 2003.

¹⁴² Dan Shaughnessy. It Is Time for Martinez to Grow Up // The New York Times. — 13.10.2003. (В течение всей серии матчей колонка спортивного комментатора газеты Boston Globe перепечатывалась в New York Times и наоборот.)

¹⁴³ William Rhoden. Momentous Victory, Most Notably Achieved // The New York Times. — 10.07.2000.

¹⁴⁴ Там же.

¹⁴⁵ Там же.

¹⁴⁶ Jackie Joyner-Kersey, Sonja Steptoe. A Kind of Grace. — New York: Warner Books, 1997. — С. 280.

¹⁴⁷ Там же.

¹⁴⁸ Там же. С. 298.

¹⁴⁹ Billie Jean King, Kim Chapin. Billie Jean. — New York: Harper & Row, 1974. — С. 236.

¹⁵⁰ Там же. С. 78.

¹⁵¹ Jackie Joyner-Kersey, Sonja Steptoe. Цит. соч. С. 63.

¹⁵² Mia Hamm, Aaron Heifetz. Go for the Goal: A Champion's Guide to Winning in Soccer and in Life. — New York: HarperCollins, 1999. — P. 31.

¹⁵³ Там же. С. 36.

¹⁵⁴ Там же. С. 3.

¹⁵⁵ Tom Callahan. In Search of Tiger: A Journey Through Gold with Tiger Woods. — New York: Crown, 2003. — P. 24.

¹⁵⁶ John Wooden, Jack Tobin. They Call Me Coach. — Waco, TX: Word Books, 1972. — PP. 63–65.

¹⁵⁷ John Wooden, Steve Jamison. Wooden. — Lincolnwood, IL: Contemporary Books, 1997. — P. 99.

¹⁵⁸ См. публикации: Goal Orientation and Conceptions of the Nature of Sport Ability in Children: A Social Cognitive Approach // British Journal of Social Psychology. — 1996.— № 35.— PP. 399–414; Motivation for Physical Activity in Young People: Entity and

Incremental Beliefs About Athletic Ability // Journal of Sports Sciences. — 2003.— № 21. — PP. 973–989. А также: Yngvar Ommundsen. Implicit Theories of Ability and Self-Regulation Strategies in Physical Education Classes // Educational Psychology. — 2003.— № 23. — PP. 141–157; Self-Handicapping Strategies in Physical Education Classes: The Influence of Implicit Theories of the Nature of Ability and Achievement Goal Orientations // Psychology of Sport and Exercise. — 2001.— № 21.— PP. 139–156.

¹⁵⁹ Данное заключение почерпнуто из исследований, осуществленных С. Биддлом и его коллегами.

¹⁶⁰ Jackie Joyner-Kersey, Sonja Steptoe. Цит. соч. С. 60.

¹⁶¹ John Wooden, Steve Jamison. Цит. соч. С. 53.

¹⁶² Dave Anderson. No Regrets for Woods. // The New York Times. — 04.04.1998.

¹⁶³ Tom Callahan. In Search of Tiger: A Journey Through Gold with Tiger Woods. — New York: Crown, 2003. — P. 219.

¹⁶⁴ Там же. С. 220.

¹⁶⁵ Mia Hamm, Aaron Heifetz. Цит. соч. — P. 201.

¹⁶⁶ Там же. С. 243.

¹⁶⁷ John McEnroe, James Kaplan. You Cannot Be Serious. — New York: Berkley, 2002. — P. 10.

¹⁶⁸ Там же. С. 155.

¹⁶⁹ См.: Yngvar Ommundsen. Implicit Theories of Ability and Self-Regulation Strategies in Physical Education Classes // Educational Psychology. — 2003.— № 23. — PP. 141–157.

¹⁷⁰ Janet Lowe. Michael Jordan Speaks: Lessons from the World's Greatest Champion. — New York: John Wiley, 1999. — P. 99.

¹⁷¹ Там же. С. 107.

¹⁷² John Wooden, Steve Jamison. Цит. соч. С. 100.

¹⁷³ John McEnroe, James Kaplan. Цит. соч. С. 112.

¹⁷⁴ Там же. С. 259.

¹⁷⁵ Там же. С. 119.

¹⁷⁶ Там же. С. 274.

¹⁷⁷ Tom Callahan. Цит. соч. С. 164–169.

¹⁷⁸ См.: Yngvar Ommundsen, *Implicit Theories of Ability and Self-Regulation Strategies // Educational Psychology*. — 2003.— № 23. — PP. 141–157; *Self-Handicapping Strategies // Psychology of Sport and Exercise*. — 2001.— № 21. — PP. 139–156.

¹⁷⁹ Janet Lowe. *Michael Jordan Speaks: Lessons from the World's Greatest Champion*. — New York: John Wiley, 1999. — P. 177.

¹⁸⁰ Tom Callahan. *In Search of Tiger: A Journey Through Gold with Tiger Woods*. — New York: Crown, 2003. — P. 75.

¹⁸¹ Там же. С. 237.

¹⁸² Там же. С. 219.

¹⁸³ Там же. С. 300.

¹⁸⁴ Там же. С. 23.

¹⁸⁵ Там же. С. 25.

¹⁸⁶ John McEnroe, James Kaplan. Цит. соч. С. 166.

¹⁸⁷ Там же. С. 29.

¹⁸⁸ Там же. С. 207.

¹⁸⁹ Там же. С. 190.

¹⁹⁰ Janet Lowe. Цит. соч. С. 37.

¹⁹¹ John Wooden, Steve Jamison. Цит. соч. С. 113.

¹⁹² Там же. С. 78.

¹⁹³ Charlie Nobles. *Johnson Is Gone, So Bucs, Move On // The New York Times*. — 20.11.2003.

¹⁹⁴ Dave Anderson. *Regarding Johnson, Jets Should Just Say No // The New York Times*. — 21.11.2003.

¹⁹⁵ Cynthia Kersey. *Unstoppable*. — Naperville, IL: Sourcebooks, 1998. — P. 212.

¹⁹⁶ Viv Bernstein. *The Picture Doesn't Tell the Story // The New*

York Times. — 24.01.2004.

¹⁹⁷ Там же.

¹⁹⁸ Там же.

¹⁹⁹ Там же.

²⁰⁰ Ira Berkow. Stardom Awaits a Prodigy and Assist Goes to Her Father // The New York Times. — 20.01.2004.

²⁰¹ Там же.

²⁰² Там же.

²⁰³ Malcolm Gladwell. The Talent Myth // The New Yorker. — 22.07.2002.

²⁰⁴ Данное исследование было проведено совместно с Йинг-йи Хонг, С. Ю. Чиу, Дэрек Лин и Вэнди Вэн.

²⁰⁵ Данное исследование было проведено совместно с Клаудией Мюллер.

²⁰⁶ Malcolm Gladwell. The Talent Myth // The New Yorker. — 22.07.2002.

²⁰⁷ См.: Jim Collins. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap, and Others Don't. — New York: HarperCollins, 2001.

²⁰⁸ Там же. С. 75.

²⁰⁹ Подробнее см.: Robert Wood, Albert Bandura. Impact of Conceptions of Ability on Self-Regulatory Mechanisms and Complex Decision Making // Journal of Personality and Social Psychology. — 1989.— № 56. — PP 407–415.

²¹⁰ Jim Collins. Цит. соч. С. 26.

²¹¹ Там же. С. 65–69.

²¹² James Surowiecki. Blame Iacocca: How the Former Chrysler CEO Caused the Corporate Scandals // Slate. — 24.07.2002.

²¹³ Warren Bennis. On Becoming a Leader. — Cambridge, MA: Perseus Publishing, 1989/2003. — P. xxix. (На русском языке вышли две книги У Бенниса: «Лидеры» и «Как становятся лидерами. Менеджмент нового поколения». *Прим. пер.*)

²¹⁴ См. подробнее: Lee Iacocca, William Novak. Iacocca: An Autobiography. — New York: Bantam Books, 1984. (На русском книга Ли Якокки и Уильяма Новака вышла под названием «Карьера менеджера». *Прим. пер.*)

²¹⁵ Lee Iacocca, William Novak. Цит. соч. С. 101.

²¹⁶ Там же. С. 83.

²¹⁷ Там же. С. 101.

²¹⁸ Там же. С. 144.

²¹⁹ Doron P. Levin. Behind the Wheel at Chrysler: The Iacocca Legacy. — New York: Harcourt Brace, 1995. — P. 31.

²²⁰ Lee Iacocca, William Novak. Цит. соч. С. 231.

²²¹ Там же. С. xvii.

²²² Doron Levin. Behind the Wheel at Chrysler: The Iacocca Legacy. — New York: Harcourt Brace, 1995. — P. 102–103.

²²³ Там же. С. 312.

²²⁴ Iacocca, Spurned in Return Attempts, Lashes Out // USA Today. — 19.03.2002.

²²⁵ Подробнее см.: Albert J. Dunlap, Bob Andelman. Mean Business: How I Save Bad Companies and Make Good Companies Great. — New York: Fireside / Simon & Schuster, 1996.

²²⁶ Там же. С. 21.

²²⁷ Там же. С. 199.

²²⁸ Там же. С. 62.

²²⁹ Там же. С. 107–108.

²³⁰ Там же. С. 196.

²³¹ Там же. С. 26.

²³² Подробнее в: John A. Byrne. How Al Dunlap Self-Destructed // Business Week. — 06.07.1998.

²³³ См.: Bethany McLean, Peter Elkind. The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron. — New York:

Penguin Group, 2003.

²³⁴ Там же. С. 92.

²³⁵ Там же. С. 89.

²³⁶ Там же. С. 69.

²³⁷ Там же. С. 233.

²³⁸ Там же. С. 40.

²³⁹ Там же. С. 121.

²⁴⁰ Подробнее см.: Alec Klein. *Stealing Time: Steve Case, Jerry Levin, and the Collapse of AOL Time Warner.* — New York: Simon & Schuster, 2003.

²⁴¹ Там же. С. 171.

²⁴² Morgan W. McCall. *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders.* — Boston: Harvard Business School Press, 1998. — P xiii. В своей книге Маккол анализирует также, какой эффект на корпоративную культуру оказывает вера во врожденный талант, а не в потенциал к развитию. По его словам, «послание, заложенное в книге „Птицы высокого полета“, состоит в том, что способности руководителя можно обрести, им можно научиться, что создание среды, способствующей развитию талантов, может превратиться в источник конкурентного преимущества и что становление руководителей само по себе является ответственностью руководства». — С. xii.

²⁴³ Harvey A. Hornstein. *Brutal Bosses and Their Prey.* — New York: Riverhead Books, 1996. — P 49.

²⁴⁴ Там же. С. 10.

²⁴⁵ Там же. С. 54.

²⁴⁶ Jim Collins. Цит. соч. С. 72.

²⁴⁷ James C. Collins, Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies.* — New York: HarperCollins, 1994/2002. (Книга Джима Коллинза и Джерри Порраса вышла на русском языке в бумажном и аудиоварианте под названием

«Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением». *Прим. пер.*)

²⁴⁸ Там же. С. 165.

²⁴⁹ Там же.

²⁵⁰ Там же.

²⁵¹ John C. Maxwell. *Developing the Leaders Around You*. — Nashville, TN: Thomas Nelson, 1995. — P 15.

²⁵² Warren Bennis. Цит. соч. С. 19.

²⁵³ *Overvalued: Why Jack Welch Isn't God // The New Republic*. — 11.06.2001. Даже в этой статье, в которой объясняется, почему к Уэлчу не следует относиться как к богоподобной фигуре, отмечаются его выдающиеся достижения.

²⁵⁴ Там же.

²⁵⁵ Steve Bennett. *The Boss: Put It in Writing Please // The New York Times*. — 09.05.2004.

²⁵⁶ Jack Welch, John A. Byrne. *Jack: Straight from the Gut*. — New York: Warner Books, 2001. — P ix.

²⁵⁷ Там же. С. 439.

²⁵⁸ Там же. С. 42.

²⁵⁹ Там же. С. 36.

²⁶⁰ Там же. С. 228.

²⁶¹ Там же. С. 229.

²⁶² Там же. С. 384.

²⁶³ Там же. С. 27.

²⁶⁴ Там же. С. 54.

²⁶⁵ Там же. С. 97–98.

²⁶⁶ Там же. С. 189.

²⁶⁷ Там же. С. 186.

²⁶⁸ Там же. С. 78.

²⁶⁹ Там же. С. v.

²⁷⁰ Там же. С. 24.

²⁷¹ Там же. С. 57.

²⁷² Подробнее см.: Betsy Morris. The Accidental CEO // Fortune. — 23.06.2003.

²⁷³ Most Powerful Women in Business 2004 // Fortune. — 18.10.2004.

²⁷⁴ Betsy Morris. Там же.

²⁷⁵ Там же.

²⁷⁶ Там же.

²⁷⁷ См.: Most Powerful Women in Business 2004. // Fortune. — 18.10.2004.

²⁷⁸ Eryn Brown. How Can a Dot-Com Be This Hot? // Fortune. — 21.01.2002.

²⁷⁹ Patricia Sellers. eBay's Secret // Fortune. — 18.10.2004.

²⁸⁰ Robert E. Wood, Katherine Williams Phillips, Carmen Taberero. Implicit Theories of Ability, Processing Dynamics and Performance in Decision-Making Groups // Australian Graduate School of Management, Sydney, Australia.

²⁸¹ Irving Janis. Groupthink (2nd ed.). — Boston: Houghton Mifflin, 1972/1982.

²⁸² Там же. С. 35.

²⁸³ Там же. С. 38.

²⁸⁴ Jim Collins. Цит. соч. С. 71.

²⁸⁵ Bethany McLean, Peter Elkind. Цит. соч. С. 241.

²⁸⁶ Там же. С. 230.

²⁸⁷ Irving Janis. Цит. соч. С. 71. Пример взят из книги: Peter F. Drucker. The Effective Executive. — New York: Harper & Row, 1966.

²⁸⁸ Irving Janis. Цит. соч. С. 71.

²⁸⁹ Doron Levin. Behind the Wheel at Chrysler: The Iacocca Legacy. — New York: Harcourt Brace, 1995. — PP. 102–103.

²⁹⁰ David Packard. *The HP Way: How Bill Hewlett and I Built Our Company*. — New York: HarperCollins, 1995. (Книга Д. Паккарда вышла также и на русском языке под названием: «Путь HP. Как Билл Хьюлетт и я создавали нашу компанию». *Прим. пер.*)

²⁹¹ См.: Jean M. Twenge. *Generation Me: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled — and More Miserable Than Ever Before*. — New York: Free Press, 2007.

²⁹² Laura Kra, Michael Haselhuhn. *Implicit Theories of Negotiating Ability and Performance: Longitudinal and Experimental Evidence // Journal of Personality and Social Psychology*. — 2007.— № 93. — PP 49–64.

²⁹³ Peter Heslin, Gary Latham, Don VandeWalle. *The Effect of Implicit Person Theory on Performance Appraisals // Journal of Applied Psychology*. — 2005.— № 90. — PP. 842–56; Peter Heslin, Don VandeWalle, Gary Latham. *Keen to Help? Managers' IPT and Their Subsequent Employee Coaching. // Personnel Psychology*. — 2006.— № 59. — PP. 871–902.

²⁹⁴ Warren Bennis. Цит. соч. С. xxix.

²⁹⁵ Там же. С. xxxii.

²⁹⁶ John H. Zenger, Joseph Folkman. *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders*. — New York: McGraw-Hill, 2002.

²⁹⁷ Morgan W. McCall. *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. — Boston: Harvard Business School Press, 1998.

²⁹⁸ Данное исследование было проведено совместно с Израэлой Сильберман.

²⁹⁹ После выхода в эфир сюжета *Weddings Gone Wild* на канале ABC — 14.07.2004.

³⁰⁰ Benjamin S. Bloom. *Developing Talent in Young People*. — New York: Ballantine Books, 1985.

³⁰¹ См.: Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ*. — New York: Bantam, 1995. (Помимо книги «Эмоциональный интеллект» на русском языке вышла также и другая книга Д. Гоулмана: «Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта». *Прим. пер.*)

³⁰² Aaron T. Beck. *Love Is Never Enough*. — New York: Harper & Row, 1988. — P. 202. (На русском языке выходили книги Аарона Тёмкина Бека «Когнитивная терапия депрессии» и «Когнитивная психотерапия расстройств личности». *Прим. пер.*)

³⁰³ John Gottman Nan Silver. *Why Marriages Succeed or Fail*. — New York: Fireside / Simon & Schuster, 1994. — P. 69. (На русском языке вышли две книги Дж. Готтмана: «Карта любви» и «Мужчины и женщины с одной планеты». *Прим. пер.*)

³⁰⁴ Elayne Savage. *Don't Take It Personally: The Art of Dealing with Rejection*. — Oakland, CA: New Harbinger, 1997.

³⁰⁵ C. Raymond Knee. *Implicit Theories of Relationships: Assessment and Prediction of Romantic Relationship Initiation, Coping, and Longevity // Journal of Personality and Social Psychology*. — 1998. — № 74. — PP 360–370.

³⁰⁶ John Gottman. Цит. соч. С. 155.

³⁰⁷ Об этом говорит в своем исследовании Раймонд Ний, хотя схожие результаты наблюдений были зафиксированы и нами в совместной работе с Ларой Каммрат. См. также работу Фрэнка Финчама.

³⁰⁸ Заключение о том, что установка на данность способна подорвать взаимоотношения пары, можно найти и в работе Роя Эйдельсона и Нормана Эпштейна, и в работе Сьюзен Хендрик и Клайда Хендрик. Подробнее же идея о критичности (о нападках на личность или характер партнера), ведущей к презрению, исследована в работе Джона Готтмана.

³⁰⁹ Daniel B. Wile. *After the Honeymoon: How Conflict Can*

Improve Your Relationship. — New York: John Wiley & Sons, 1988.

³¹⁰ Aaron T. Beck. Love Is Never Enough. — New York: Harper & Row, 1988.

³¹¹ Там же. С. 36.

³¹² Там же. С. 246.

³¹³ Там же. С. 199.

³¹⁴ Hillary Rodham Clinton. Living History. — New York: Simon & Schuster, 2003. — P. 465. (Книга Х. Клинтон вышла на русском языке под названием «История жизни». *Прим. пер.*)

³¹⁵ Bill Clinton. — My Life. — New York: Knopf, 2004. (Книга вышла на русском языке под названием «Моя жизнь». *Прим. пер.*); Об этом же Билл Клинтон говорил также и во время ток-шоу Чарли Роуза 23 июня 2004 года.

³¹⁶ См.: Н. Р. Clinton. Цит. соч.

³¹⁷ Jennifer S. Beer. Implicit Self-Theories of Shyness // Journal of Personality & Social Psychology. — 2002.— № 83. — PP. 1009–1024. На тему застенчивости можно посмотреть также замечательную работу Филадельфия Зимбардо.

³¹⁸ Scott Wetzler, Is It You or Is It Me? Why Couples Play the Blame Game. — New York: HarperCollins, 1998. (На русском языке вышла другая популярная книга автора: «Как жить с этим невыносимым мужчиной». *Прим. пер.*)

³¹⁹ Там же. С. 134.

³²⁰ См.: Brooks Brown, Rob Merritt, No Easy Answers: The Truth Behind Death at Columbine. — New York: Lantern Books, 2002.

³²¹ Там же. С. 47.

³²² Там же. С. 107.

³²³ Там же.

³²⁴ Там же. С. 263.

³²⁵ Там же. С. 21.

³²⁶ Подробнее в книге: Stan Davis, Schools Where Everyone

Belongs: Practical Strategies for Reducing Bullying. — Wayne, ME: Stop Bullying Now, 2003. См. также: Dan Olweus. Bullying at School. — Malden, MA: Blackwell, 1993.

³²⁷ Там же. С. 34.

³²⁸ Haim G. Ginott, *Teacher and Child*. — New York: Macmillan, 1972. — P. 167.

³²⁹ Jane Gross. Hot Topic at Summer Camps: Ending the Rule of the Bullies // *The New York Times*. — 28.06.2004.

³³⁰ Haim G. Ginott, *Between Parent & Child*. — New York: Avon Books, 1956. — PP 2224. (На русском языке книга вышла под названием «Родитель — ребенок. Мир отношений». *Прим. пер.*)

³³¹ Данное исследование было проведено совместно с Клаудией Мюллер и Мелиссой Каминс.

³³² Haim G. Ginott. *Between Parent & Teenager*. — New York: Macmillan, 1969. — P 88.

³³³ Данное исследование было проведено совместно с Чонси Ленноном и Эвой Померанц.

³³⁴ Данное исследование было проведено совместно с Гэйл Хейман и Кэти Кейн. Подробнее см.: Carol S. Dweck, Kathleen Cain. *Young Children's Vulnerability to Self-Blame and Helplessness* // *Child Development*. — 1992.— № 63. — PP 401–415.

³³⁵ Данное исследование было проведено совместно с Гэйлом Хейманом. Подробнее см.: Gail D. Heyman, Carol S. Dweck, *Children's Thinking About Traits: Implications for Judgments of the Self and Others* // *Child Development*. — 1998.— № 64. — PP 391–403.

³³⁶ Mary Main, Carol George. *Responses of Abused and Disadvantaged Toddlers to Distress in the Day Care Setting* // *Developmental Psychology*. — 1985.— № 21. — PP. 407–412.

³³⁷ John McEnroe, James Kaplan. Цит. соч. С. 31.

³³⁸ Там же. С. 30.

³³⁹ Tom Callahan. In Search of Tiger: A Journey Through Gold with Tiger Woods. — New York: Crown, 2003. — P 213.

³⁴⁰ Там же. С. 302.

³⁴¹ См.: Barbara L. Sand. Teaching Genius: Dorothy DeLay and the Making of a Musician. — Portland, OR: Amadeus Press, 2000.

³⁴² Там же. С. 79.

³⁴³ Там же. С. 144.

³⁴⁴ Там же. С. 153.

³⁴⁵ Данное исследование было проведено совместно с Бонитой Лондон.

³⁴⁶ Haim G. Ginott, *Between Parent & Teenager*. — P. 132.

³⁴⁷ Sheila Schwartz. Teaching's Unlettered Future // *The New York Times*. — 06.08.1998.

³⁴⁸ Там же.

³⁴⁹ Marva Collins, Civia Tamarkin. *Marva Collins' Way: Returning to Excellence in Education*. — Los Angeles: Jeremy Tarcher, 1982/1990; Marva Collins. «Ordinary» Children, Extraordinary Teachers. — Charlottesville, VA: Hampton Roads Publishing, 1992.

³⁵⁰ Marva Collins. «Ordinary» Children, Extraordinary Teachers. — PP. 43–44.

³⁵¹ Marva Collins, Civia Tamarkin. *Marva Collins' Way: Returning to Excellence in Education*. — P. 160.

³⁵² Там же. С. 47.

³⁵³ Там же. С. 21–22.

³⁵⁴ Там же. С. 68.

³⁵⁵ Rafe Esquith. *There Are No Shortcuts*. — New York: Pantheon, 2003.

³⁵⁶ Barbara L. Sand. Цит. соч. С. 23.

³⁵⁷ Там же. С. 54.

³⁵⁸ Там же. С. 70.

359 Там же. С. 201.

360 Там же. С. 85.

361 Marva Collins, Civia Tamarkin. *Marva Collins' Way: Returning to Excellence in Education.* — P. 19.

362 Подробнее см.: Benjamin S. Bloom. *Developing Talent in Young People.* — New York: Ballantine Books, 1985.

363 Marva Collins. «Ordinary» Children, Extraordinary Teachers. — Charlottesville, VA: Hampton Roads Publishing, 1992.

364 Rafe Esquith. Цит. соч. С. 53.

365 Barbara L. Sand. Цит. соч. С. 219.

366 Rafe Esquith. Цит. соч. С. 40.

367 Marva Collins, Civia Tamarkin. Цит. соч. С. 21.

368 Barbara L. Sand. Цит. соч. С. 64.

369 Там же. С. 114.

370 Marva Collins, Civia Tamarkin. Цит. соч. С. 208.

371 Там же. С. 85–88.

372 Там же.

373 Там же. С. 159.

374 Там же. С. 165.

375 Там же. С. 87.

376 Michael Lewis. *Coach Fitz's Management Theory* // *The New York Times Magazine.* — 28.03.2004.

377 О Найте см. подробнее: Bob Knight, Bob Hammel. *Knight: My Story.* — New York: St. Martin's Press, 2002; Steve Alford, John Garrity. *Playing for Knight.* — New York: Fireside / Simon & Schuster, 1989; John Feinstein. *A Season on the Brink: A Year with Bobby Knight and the Indiana Hoosiers.* — New York: Fireside/Simon & Schuster, 1987.

378 John Feinstein. Цит. соч. С. 3–4.

379 Там же. С. 7.

380 Там же. С. 4.

381 Там же. С. 25.

382 Steve Alford, John Garrity. Цит. соч. С. 101.

383 Там же. С. 169.

384 Там же. С. 63

385 John Feinstein. Цит. соч. С. xi.

386 Там же. С. 8–9.

387 Подробнее о Вудене: John Wooden, Jack Tobin. *They Call Me Coach*. — Waco, TX: Word Books, 1972; John Wooden, Steve Jamison. *Wooden: A Lifetime of Observations and Reflections On and Off the Court*. — Lincolnwood, IL: Contemporary Books, 1997.

388 John Wooden, Steve Jamison. *Wooden: A Lifetime of Observations and Reflections On and Off the Court*. — P 11.

389 Там же. С. 56.

390 Там же. С. 55.

391 Там же. С. 119.

392 Там же. С. 95.

393 Там же. С. 67.

394 Там же. С. 141–142.

395 Там же. С. ix.

396 Там же. С. xii.

397 Там же. С. xiii.

398 John Wooden, Jack Tobin. *They Call Me Coach*. — P. 9–10.

399 John Wooden, Steve Jamison. *Wooden: A Lifetime of Observations and Reflections On and Off the Court*. — P 117.

400 Подробнее см.: Pat Summitt, Sally Jenkins. *Reach for the Summit*. — New York: Broadway Books, 1998.

401 John Wooden, Steve Jamison. *Wooden: A Lifetime of Observations and Reflections On and Off the Court*.

402 Pat Riley. — *The Winner Within*. — New York: Putnam, 1993.

403 Pat Summitt, Sally Jenkins. Цит. соч. С. 237.

404 Там же.

405 Там же. С. 5.

406 Там же. С. 6.

407 Tyler Kepner. The Complete Package: Why A-Rod Is the Best in Business, Even While Learning a New Position // The New York Times. — 04.04.2004.

408 См. подробнее: Aaron T. Beck. Thinking and Depression: Idiosyncratic Content and Cognitive Distortions // Archives of General Psychology. — 1963.— № 9. — PP 9325–333; Aaron T. Beck. Prisoners of Hate: The Cognitive Basis of Anger, Hostility, and Violence. — New York: HarperCollins, 1999. Примерно в то же время другой психотерапевт, Альберт Эллис, сделал похожее открытие: что убеждения играют ключевую роль в том, как люди себя чувствуют. (На русском языке вышли две книги, соавтором которых является Аарон Тёмкин Бек: «Когнитивная терапия депрессии» и «Когнитивная психотерапия расстройств личности». Подробнее о теории А. Бека можно прочитать также в ряде учебных пособий и справочных изданий, например: Холмогорова А. Б., Гаранян Н. Г. Когнитивно-бихевиоральная психотерапия // Основные направления современной психотерапии / под ред. А. М. Бокови-кова. У Альберта Эллиса на русском языке вышло шесть книг. *Прим. пер.*).

409 Исследования проводились совместно с Йинг-йи Хонг, С. Ю. Чиу и Расселом Саксом.

410 Тем не менее посмотрите книгу: Jeffrey E. Young, Janet Klosko. Reinventing Your Life. — New York: Plume/Penguin, 1994. Хотя работа Янга и Клоско вполне укладывается в русло традиционной когнитивной терапии, исходное положение их подхода и основная идея, которую они стремятся донести до людей, заключается в том, что человек способен меняться самым коренным образом.

⁴¹¹ Программа семинара был разработана совместно с Лайзой Сорич Блэкуэлл на средства грантов фонда Уильяма Гранта и фонда Спенсера (см. L. S. Blackwell, C. S. Dweck, K. Trzesniewski. *Implicit Theories of Intelligence Predict Achievement Across an Adolescent Transition: A Longitudinal Study and an Intervention*, 2003). Я бы хотела также выразить признательность и другим психологам, которые проводят собственные семинары для учащихся, основываясь на теории об установке на рост, а именно: Джеффа Говарда, основателя Института эффективности, а также Джошуа Аронсона, Кэтрин Гуд и Майкла Инцлихта из Нью-Йоркского и Колумбийского университетов.

⁴¹² Текст для семинара был составлен Лайзой Сорич Блэкуэлл.

⁴¹³ Компьютерная программа *Brainology* также была разработана совместно с Лайзой Сорич Блэкуэлл на средства гранта фонда Уильяма Гранта.

⁴¹⁴ Подробнее см.: Karen Horney. *Neurosis and Human Growth: The Struggle Toward Self-Realization*. — New York: Norton, 1950; Karen Horney. *Our Inner Conflicts: A Constructive Theory of Neurosis*. — New York: Norton, 1945. Carl R. Rogers. *Client-Centered Therapy*. — New York: Houghton Mifflin, 1951; Carl R. Rogers. *On Becoming a Person*. — New York: Houghton Mifflin, 1961. (На русском языке выходили и не раз переиздавались по крайней мере шесть книг Карен Хорни, в том числе и указанные автором «Невроз и личностный рост. Борьба за самореализацию» и «Наши внутренние конфликты. Конструктивная теория невроза»). Работы Карла Роджерса на русском языке чаще появлялись в хрестоматиях и сборниках. Отдельно вышли только две его книги: «Психология супружеских отношений» и «Взгляд на психотерапию. Становление человека». *Прим. пер.*)

⁴¹⁵ См.: Peter M. Gollwitzer. *Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans* // *American Psychologist*. — 1999. — № 54. — PP. 493–503.

⁴¹⁶ Тему установки и силы воли я изучаю совместно с Абигейл Шолер, Эраном Мэганом и Джеймсом Гроссом.

Примечания

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.*

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) — самая низшая из комбинаций. *Прим. пер.*

4

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

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.*

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.*

7

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

8

История Ли Якокки хорошо знакома российским читателям по его автобиографической книге «Карьера менеджера» (Минск: Попурри, 2012). *Прим. пер.*

9

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.*

10

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

11

Пулитцеровская премия — одна из наиболее престижных

наград США в области литературы, публицистики, музыки и театра. *Прим. пер.*

12

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

13

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

14

В основе «движения за самоуважение», активно набравшего 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 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 самомнения приводит скорее к понижению результатов. *Прим. пер.*

15

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

16

У многих народов есть сказка о зайце, который предложил черепахе пари: кто быстрее добегит 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.*

18

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

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 Риггсом, и одержала победу. *Прим. пер.*

21

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

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.*

23

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

24

Престижная и высокооплачиваемая профессия в США.

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.*

28

«Тони» — популярное название ежегодной «Премии за выдающиеся достижения в области театра имени Антуанетты Перри». *Прим. пер.*

29

«Лига плюща» — объединение восьми старейших привилегированных вузов США, среди которых Колумбийский, Гарвардский, Йельский университеты и др. *Прим. пер.*

30

История известного бейсбольного игрока и менеджера Билли Бина знакома российскому зрителю по фильму «Человек, который изменил все» (снятому по одноименной книге Moneyball — букв. с англ. «Деньгибол») с Брэдом Питтом в главной роли. Бейб Рут — знаменитый бейсболист первой половины XX века, о котором повествует фильм Артура Хиллера, известный российскому зрителю под названием «Бейб был только один» (The Babe). *Прим. пер.*

31

Хиттер — игрок, заменивший бэттера — игрока из команды нападения. *Прим. ред.*

32

500 за сезон — это фантастически высокий показатель в бейсболе, означающий, что игрок отбил каждый второй мяч, брошенный в его сторону (.300 уже считается отличным показателем). *Прим. пер.*

33

Хоумран — удар в бейсболе, при котором мяч перелетает все игровое поле и дает возможность бьющему обежать все базы и принести своей команде очко. *Прим. пер.*

34

Бэттер — в бейсболе игрок нападающей команды с битой, который находится у «дома» перед кэтчером (принимающим мяч). *Прим. пер.*

35

Питчер — игрок обороняющейся команды, подающий (бросающий рукой) мяч. *Прим. пер.*

36

Аутфилдер — игрок обороняющейся команды, располагающийся на внешней части поля. *Прим. пер.*

37

Шорт-стоп — игрок в бейсбол, защищающий часть поля между второй и третьей базой. *Прим. пер.*

38

Украсть базу — в бейсболе перебежать на следующую базу раньше соперника, побежавшего подбирать упавший мяч. *Прим. пер.*

39

Канадский журналист, поп-социолог.

40

Задний бегущий — амплуа игрока в американский футбол. *Прим. пер.*

41

В американском футболе очки можно набрать или продвинув мяч в очковую зону, которая на каждом этапе выносится на 10 ярдов вперед, или забив его в ворота. На это атакующей команде (состоящей из 11 человек) даются четыре попытки. Продвинуть мяч можно двумя способами — или пробегая с ним в руках, или перебрасывая его другому игроку (пасуя). *Прим. пер.*

42

Дислектик — страдающий дислексией (нарушением способности к овладению навыком чтения при сохранении общей способности к обучению). *Прим. пер.*

43

Мировая серия — чемпионат по бейсболу среди обладателей кубков Американской и Национальной лиг, в котором помимо клубов из США участие принимают также и канадские команды. Победитель определяется в серии до четырех побед. *Прим. пер.*

44

Бамбино — кличка Бейба Рута (настоящее имя — Джордж Хэрман Рут). Бейб (*англ.*), бамбино (*итал.*) — детка, малыш, крошка. *Прим. пер.*

45

Тай-брейк — дополнительный гейм при равном счете в сете. *Прим. ред.*

46

В большом теннисе тай-брейк выигрывает тот, кто первым набирает семь или больше очков с перевесом над соперником в два очка. *Прим. пер.*

47

Слэм-данк — один из самых зрелищных бросков в баскетболе, при котором игрок выпрыгивает вверх и бросает мяч сверху сквозь кольцо. Этот прыжок был запрещен в студенческих играх с 1967 по 1976 г. Считается, что запрет был введен именно из-за Абдул-Джаббара (тогда еще известного под именем Фердинанд Льюис Алсиндор) — уж слишком велико было его преимущество под кольцом. *Прим. пер.*

48

Checkerboard Lounge — легендарный блюз-клуб. *Прим. пер.*

49

В спорте — процедура выбора профессиональными командами игроков, не играющих ни за одну команду в лиге. *Прим. ред.*

50

Тяжелый (в противовес легкому) форвард, или четвертый номер — ампула игрока в баскетбольной команде, чья задача — подбор мячей в нападении и защите. *Прим. пер.*

51

Заработать двузначное число очков по трем показателям: по удачным броскам, борьбе за мяч в отскоке и результативным передачам. *Прим. ред.*

52

Прыгнуть, совершить в воздухе поворот на 360 градусов и бросить мяч в кольцо сверху вниз. *Прим. ред.*

53

Книга Джима Коллинза «От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...» неоднократно переиздавалась на русском языке в издательстве МИФ, последний раз в 2013 г. *Прим. пер.*

54

Гаргантюа — великан, герой сатирического романа «Гаргантюа и Пантагрюэль» французского писателя Франсуа Рабле. В лице Гаргантюа автор с помощью гиперболы высмеивал

непомерные аппетиты, притязания на власть и другие пороки католической церкви. *Прим. пер.*

55

Курсив мой. *Прим. авт.*

56

Фондовый опцион — право купить или продать определенное количество акций компании по фиксированной цене. *Прим. пер.*

57

В данную категорию попадают служащие, общественность, поставщики компании. *Прим. пер.*

58

Прозвище «Бензопила Ал» Альберт Данлоп получил после «распила» компании Scott Paper. *Прим. пер.*

59

Возможно, российской аудитории более известен одноименный документальный фильм 2005 года, снятый по этому бестселлеру. *Прим. пер.*

60

Chief Operating Officer, главный операционный директор. *Прим. ред.*

61

На русском языке книга была издана Стокгольмской школой экономики в Санкт-Петербурге. *Прим. ред.*

62

Элитизм — концепция, возникшая на основе идей Макиавелли, в соответствии с которой народ («биомасса») не способен управлять собой и эту функцию должны взять на себя высшие слои, «элита», обладающая монополией на власть и на принятие решений относительно содержания и распределения основных ценностей в обществе. *Прим. пер.*

63

Chief Information Officer, директор по информационным технологиям. *Прим. ред.*

64

Мейнфрейм — высокопроизводительный компьютер со значительным объемом оперативной и внешней памяти, предназначенный для организации централизованных хранилищ данных большой емкости и выполнения интенсивных вычислительных работ. *Прим. ред.*

65

Chief Financial Officer, финансовый директор. *Прим. ред.*

66

Групповое мышление (или «огруппление мышления») — психологический феномен, при котором конформизм, стремление сохранить гармонию в группе или внутригрупповое давление приводят к подавлению индивидуального мышления.

Прим. пер.

67

Мидас — фригийский царь, получивший от богов дар превращать в золото все, к чему прикоснется. *Прим. пер.*

68

Книга Луиса Герстнера «Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? Возрождение корпорации IBM: взгляд изнутри» вышла также и на русском языке в издательстве «Альпина Паблишер» в 2003 году. *Прим. пер.*

69

I Will Survive («Я выживу») — самая знаменитая песня Глории Гейнор (за которую певица получила «Грэмми» в 1980 г.), звучавшая в репертуаре также и многих других исполнителей. Гимн феминистского движения, а позже — и других сообществ. *Прим. пер.*

70

Буллинг — термин в психологии, возникший для обозначения физического и психологического насилия и травли в отношении ребенка со стороны его одноклассников. Сегодня термин используется также для описания аналогичного явления и среди других возрастных групп (например, среди военнослужащих). *Прим. пер.*

71

Недавно книга Дэниела Гоулмана «Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ» вышла на

72

Гринвич-Виллидж — богемный район Нью-Йорка в нижнем Манхэттене, рядом с Бродвеем. С XIX века известен как район художников, в 1960–1970-е годы — центр контркультуры. *Прим. пер.*

73

«Моя прекрасная леди» — мюзикл и фильм по пьесе Бернарда Шоу «Пигмалион» о профессоре, который поспорил, что научит простую цветочницу манерам высшего общества, и, подобно античному скульптору Пигмалиону, влюбившемуся в свое творение, потерял от нее голову. *Прим. пер.*

74

Социальная ситуация — в психологии система отношений и различных уровней взаимодействия индивида с социальной средой, обычно рассматриваемая в двух измерениях: субъективном (создаваемом самим индивидом в процессе взаимодействия с другими людьми, условно говоря, как «сценарий») и объективном (существующем независимо от участников процесса взаимодействия). *Прим. пер.*

75

В оригинале использован термин «булли», которым означают субъекта буллинга, зачинщика травли (от англ. bully — хулиган, задира, грубиян). В русском языке термин используется исключительно в научной литературе наряду с термином «агрессор». В популярной литературе его иногда переводят как

«хулиган»), что представляется не совсем корректным. *Прим. пер.*

76

В апреле 1999 г. двое учеников старших классов устроили стрельбу в местной средней школе, ранив 37 человек, 13 из них смертельно, после чего покончили жизнь самоубийством, застрелившись. События нашли отражение в выдающемся документальном фильме Майкла Мура «Боулинг для Колумбины» (2002 г.), получившем серию премий, в том числе Каннского фестиваля, «Оскар», «Сезар» и др. *Прим. пер.*

77

Кривая обучения — зависимость объема полученных знаний от затраченного времени. *Прим. пер.*

78

Уэст-Пойнт — разговорное название Военной академии Сухопутных войск США. *Прим. пер.*

79

Морли Сейфер — корреспондент американского телеканала CBS, на котором выходит и популярная информационно-аналитическая передача «60 минут». *Прим. пер.*

80

Ицхак Перлман — американский скрипач, дирижер и педагог, один из самых знаменитых исполнителей второй половины XX века, пятикратный обладатель премии «Грэмми». В детстве переболел полиомиелитом, отчего вынужден играть на скрипке сидя. *Прим. пер.*

81

Wall Street Journal («Дневник Уолл-стрит») — влиятельная ежедневная деловая газета. *Прим. пер.*

82

«Кентерберийские рассказы» — произведение поэта XIV века Джеффри Чосера, состоящее из 24 новелл и написанное на языке средневековой Англии. *Прим. пер.*

83

Повесть «О мышах и людях» Джона Стейнбека рассказывает о жизни простых американцев во времена Великой депрессии. Роман «Сын Америки» Ричарда Райта — о жизни афроамериканцев в этот же период. Роман «Схороните мое сердце у Вундед-Ни» Ди Брауна — это, как гласит подзаголовок книги, «история американского Запада, рассказанная индейцами». Роман «Клуб радости и удачи» Эми Тан посвящен проблеме идентичности китайцев в Америке. «Дневник Анны Франк» — дневник еврейской девочки Анны Франк, который она вела во времена гитлеровской оккупации Нидерландов до самой своей смерти в марте 1945 г. Роман «Сепаратный мир» Джона Ноулза рассказывает о жизни в Америке во времена Второй мировой войны (это единственная книга из перечисленных, которая не переведена на русский язык, но российские зрители могли видеть одноименный фильм). *Прим. пер.*

84

Под руководством Генри Айбы баскетболисты США выиграли олимпийское золото в 1964 и 1968 годах и серебро (проиграв сборной СССР) на Олимпиаде 1972 г. *Прим. пер.*

85

Святой Грааль — по преданию, чаша, в которую собрали кровь из ран распятого Иисуса Христа. Считалось, что испивший из чаши Грааля обретает вечную жизнь, и многие средневековые рыцари проводили жизнь в бесплодных поисках Грааля. Сегодня слова «Святой Грааль» часто используются для обозначения заветной, но недостижимой цели. *Прим. пер.*

86

На русском языке вышла книга Джона Вудена «Пирамида успеха тренера Вудена. Строительные блоки для лучшей жизни» (М.: изд-во Кириченко, 2011). *Прим. пер.*

87

Чирлидинг — вид спорта, сочетающий элементы танцев, гимнастики и акробатики. В обыденном языке чирли-динг-команды часто называют «группами поддержки». *Прим. пер.*

88

Некоторые цитаты намеренно содержат опечатки и ошибки. *Прим. пер.*

89

Дилемма (с *греч.* — двойное предположение) — положение, в котором человеку приходится делать выбор между двумя (часто одинаково неприятными) вариантами действий. *Прим. пер.*

90

Квотербек в американском футболе — это позиция номер 1,

«мозг» игры, человек, который организует и контролирует команду. Если увидите, что все игроки собрались на поле что-то «обсудить», то можно не сомневаться: тот, который говорит, — это квотербек, а все остальные слушают. *Прим. пер.*

91

В российском прокате фильм выходил также и под названием «Выбор игры». *Прим. пер.*

92

Фраза из популярной на американском телевидении социальной рекламы, обычно звучащей около 22–23 часов вечера. *Прим. пер.*

93

Рэнсфордский профессор — по имени Уильяма Рэнсфорда (William Ransford). Именная профессура — распространенная система в некоторых университетах (особенно в англоязычных странах), при которой место профессора по определенной специальности носит имя благотворителя, спонсировавшего проведение исследовательских работ в конкретной научной отрасли или расширение штата учебного заведения. *Прим. пер.*