Гибкое сознание. Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей

Автор:
Кэрол Дуэк

Гибкое сознание

Кэрол Дуэк

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

Кэрол Дуэк

Гибкое сознание: новый взгляд на психологию развития взрослых и детей

Carol Dweck

Mindset

The New Psychology of Success

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

Все права защищены.

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

© 2006 by Carol S. Dweck, Ph.D.

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

* * *

Введение

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

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

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

вашей внутренней установкой.

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

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

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

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

Кэрол Дуэк

Глава 1

Какие бывают установки

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

Мне страстно захотелось разобраться в том, как люди справляются со своими неудачами. И я стала изучать это[1 - Данное исследование было проведено совместно с Диком Репучи и Кэрол Динер. (Здесь и далее примечания автора.)], 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 удается

добиваться успеха и избегать неудач (любой ценой), ты остаешься в числе умниц. Попытки, ошибки, старания в этой «игре» не засчитываются.

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

Почему люди разные?

Испокон веков люди мыслят по-разному, действуют по-разному и преуспевают по-разному. А потому рано или поздно возникает вопрос: почему люди разные, почему некоторые из них более умны или порядочны и нет ли чего-то такого, что делает их такими раз и навсегда? Мнения экспертов на этот счет разнятся. Некоторые утверждают, что у подобных отличий есть физические предпосылки и, следовательно, они неизбежны и неизменны. На протяжении веков[2 - 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.] к числу таких физических оснований относили шишки на черепе (френология[1 - Френология – (псевдо)наука, занимающаяся изучением связи особенностей поверхности черепа человека и его психики. Прим. пер.]), размер и форму черепа (краниология[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.]), а сегодня – гены.

Другие ученые указывали на огромные различия в жизни людей, в их опыте, образовании, а также в способах обучения. Возможно, вы удивитесь, узнав, что активным защитником данной позиции[3 - 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.] 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 - Binet. Цит. соч. – С. 105–107.].

И кто прав? Сегодня большинство экспертов склоняются к мнению, что нельзя ставить вопрос «или-или». Природа или воспитание, гены или среда. С момента зачатия между тем и другим идет постоянное взаимодействие. Более того, как сказал знаменитый нейробиолог Гилберт Готлиб[5 - Gilbert Gottlieb. Normally Occurring Environmental and Behavioral Influences on Gene Activity: From Central Dogma to Probabilistic Epigenesis // Psychological Review. – 1995. – № 105. – P. 792–802.], 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 - Robert Sternberg, Intelligence, Competence, and Expertise // The Handbook of Competence an Motivation / Andrew Elliot, Carol S. Dweck (eds.). – New York: Guilford Press, 2005.]. 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 самоутверждаться снова и снова. Если вам даны определенные нравственные качества, определенная индивидуальность, определенное, строго фиксированное количество интеллекта, тогда остается лишь одно: доказывать, что количество всего этого добра довольно велико. Ни демонстрировать, ни даже чувствовать нехватку таких основополагающих качеств никак нельзя.

Некоторым из нас подобную установку прививают с самого раннего возраста. Уже в детстве я знала, что нужно быть умной. Но установку на данность в мой мозг, пожалуй, впечатала миссис Уилсон, моя учительница в шестом классе. В отличие от Альфреда Бине, она была убеждена, что результаты IQ-теста способны рассказать о человеке всю его подноготную. В классной комнате нас усаживали в соответствии с IQ. Только ученикам с самым высоким IQ можно было доверить нести знамя школы, мыть тряпку для доски или отнести записку директору. Помимо ежедневной боли в животе, которую миссис Уилсон

вызывала во мне своим укоризненным взглядом, она вбивала мне в голову – и всем остальным, – что у каждого человека в классе должна быть одна всепоглощающая цель: показать, что он умница, а не тупица. Кому после этого вообще было дело до усвоения знаний, не говоря об удовольствии от процесса обучения, если каждый раз, когда она давала нам контрольную или вызывала к доске, на кону стояло 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 - Флеш-рояль – самая крупная комбинация карт в покере (состоит из пяти последовательных карт одной масти – от десятки до туза). Пара (состоит из двух карт одного достоинства) – низшая из комбинаций. Прим. пер.], и втайне переживая, что на самом-то деле у вас лишь одна пара десяток.

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

Означает ли это, что люди с подобной установкой верят, будто каждый, обладая нужной мотивацией или образованием, способен стать Эйнштейном или Бетховеном? Нет. Но они 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 - Российскому зрителю обладательница «Оскара» Джеральдин Пейдж знакома по таким фильмам, как «Сладкоголосая птица юности», «Приключения Гекльберри Финна» и др. Прим. пер.], одной из выдающихся актрис столетия, некогда советовали отказаться от этого занятия из-за отсутствия таланта?

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

Взгляд с позиций двух установок

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

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

поделиться с ним своими переживаниями, но он от вас как бы отмахнулся.

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

Вот как отвечали люди с установкой на данность, когда я задавала им эти вопросы[7 - Данное исследование проведено совместно с Венджи Зао и Клаудией Мюллер.]: «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 глубинной 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 удается уяснить, как одно сочетается с другим и как вы могли бы стать похожими на этих героев. На протяжении нескольких дней вы чувствуете себя воодушевленным. Но самые успешные в мире люди, по сути, продолжают хранить свои секреты.

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

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

Самопонимание: чьи представления о своих достоинствах и недостатках верны

Может, обладатели установки на рост и не думают, что из них непременно получатся Эйнштейны и Бетховены, но разве их представления о своих способностях не завышены? Разве они не пытаются добиться того, чего им не дано? На самом деле исследования[8 - Например, замечательная работа Дэвида Даннинга.] 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 - 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.] в своей книге «Незаурядные умы» приходит к выводу, что выдающиеся личности обладают «особым талантом распознавать свои сильные и слабые стороны»[9 - Howard Gardner. Extraordinary Minds. – New York: Basic Books, 1997.]. 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 опрос[10 - Hand book of Creativity / Robert J. Sternberg (ed.). – New York: Cambridge University Press, 1999.], 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 вопросы[11 - Вопросы разработаны совместно с Шэри Леви, Валэн МакГиверс, С. Ю. Чиу и Йинг-йи Хонг.] об интеллектуальном потенциале человека. Прочтите каждое утверждение и решите, согласны вы с ним в общих чертах или не согласны.

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

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

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

4. Вы всегда можете стать намного умнее.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Вот вам еще несколько примеров для размышлений:

• Подумайте о ком-нибудь с глубоко укоренившейся установкой на данность. Вспомните, как он постоянно пытается самоутвердиться и насколько он сверхчувствителен к любым намекам на то, что он, возможно, оказался не прав или допустил ошибку. Вы никогда не задавались вопросом, почему подобные

люди себя так ведут? (Может, вы сами из их числа?) Теперь вы начнете понимать, почему так происходит.

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

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

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

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

Идея такова: вы способны изменить свою установку.

Глава 2

Установка: взгляд изнутри

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

потому, что это я.

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

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

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

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

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

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

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

Что доказывает успех – наличие ума или знаний?

Знаменитый социолог Бенджамин Барбер однажды сказал: «Я не делю общество на слабых и сильных или на успешных людей и неудачников… Я делю общество на тех, кто учится, и тех, кто не учится»[12 - Цит по: Carole Hyatt, Linda Gottlieb. When Smart People Fail. – New York: Penguin Books, 1987/1993. – P. 232.].

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.

Мы[13 - Исследование проведено совместно с Шарлин Герберт; следом было проведено еще одно совместно с Пэт Смайли, Гэйл Хейман и Кэти Кейн.] 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 эту цитату хочу поблагодарить Нэнси Ким.].

За рамками пазлов

Но одно дело отказаться от картинки-головоломки, а совсем другое – от возможности, которая важна для твоего будущего. Чтобы выяснить, как ведут себя люди, когда речь идет о серьезных вопросах, мы[15 - Данное исследование проведено совместно с Йинг-йи Хонг, С. Ю. Чиу, Дэрек Лин и Вэнди Вэн.] 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 немногое может сделать, чтобы изменить это положение». Люди, которые соглашались с этим суждением, имели установку на данность.

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

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

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

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

Мозговые волны расскажут правду

Различия в установках можно увидеть, даже наблюдая за волнами, излучаемыми человеческим мозгом[16 - Данное исследование проведено совместно с Дженнифер Мэнглс и Катрин Гуд и поддержано грантом министерства образования.]. Мы пригласили людей с разным типом установки в нашу лабораторию изучения мозговых волн в Колумбийском университете. И пока они отвечали на наши сложные вопросы и знакомились с полученными результатами, мы с интересом следили за излучаемыми их мозгом волнами, определяя моменты повышения интереса и концентрации внимания.

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

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

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

Каковы ваши приоритеты?

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

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

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

• ставить их на пьедестал;

• поддерживать в них уверенность в собственной безупречности;

• обожать их.

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

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

• видит их недостатки и помогает им избавиться от них;

• толкает их к совершенствованию;

• поощряет их осваивать что-то новое.

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

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

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

Итак, представление супруга о счастливых отношениях – как о полном и 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 CEO

[7 - Chief Executive Officer, генеральный директор. Прим. ред.]

Желание править с пьедестала и выглядеть в глазах других непогрешимым очень часто называют «болезнью CEO». Ли Якокка страдал ею в тяжелой форме. После первоначальных успехов в должности главы корпорации Chrysler Motors Якокка стал удивительно походить на наших сорокалетних респондентов с установкой на данность[18 - См.: Doron Levin. Behind the Wheel at Chrysler: The Iacocca Legacy. – New York: Harcourt Brace, 1995.]. 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.

CEO 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 CEO. Многие великие лидеры всю жизнь боролись с собственными 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 - 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.)]. Такие люди, как те гонконгские студенты с установкой на рост, никогда не перестают принимать профилактические меры.

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

Альберт Данлоп[8 - Альберт Данлоп – известный кризисный менеджер, специализировавшийся на «спасении» погибающих компаний, обычно путем приведения их в вид, достаточно годный для продажи, без оглядки на их будущее. Прим. пер.], человек, обладающий, по его собственным словам[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.], твердой установкой на данность, был приглашен, чтобы исправить ситуацию в корпорации Sunbeam. Он выбрал краткосрочную стратегию – стать героем в глазах Уолл-стрит. Акции взлетели, но компания распалась.

С аналогичной целью в IBM был приглашен Лу Герстнер, известный[21 - 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.)] 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 - 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.]. 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 поплакала, 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 - Judy Battista. A Tiny Female Pioneer for Olympic Wrestling // The New York Times. – 15.05.2004.]. 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 лошади[24 - Christopher Reeve. Nothing Is Impossible: Reflections on a New Life. – New York, Random House, 2002.]. 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[9 - Кристофер Рив умер в 2004 году. Прим. ред.].

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 наблюдала[25 - Данное исследование проведено совместно с Хайди Грант.], 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 мы[26 - Данное исследование проведено совместно с Клаудией Мюллер.] 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 требовалось сначала пройти испытательный срок, в течение которого она наблюдала за тем, как человек реагирует на похвалу и критику. Те из нас, кто нормально воспринимал замечания, считались более перспективными»[27 - Margaret Henry. Passion and Will, Undimmed by 80 Years of Ballet // The New York Times. – 10.01.1999.].

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

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

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

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

Мы[28 - Данное исследование проведено совместно с Элейн Элиот и (позже) с Валэн Макгиверс.] 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[10 - Пулитцеровская премия – одна из наиболее престижных наград США в области литературы, публицистики, музыки и театра. Прим. пер.] 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 - Stephen Glass. The Fabulist. – New York: Simon & Schuster, 2003. Эта книга представляет собой подробный отчет о проделанном, который С. Гласс опубликовал в виде романа.]. 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, мы[30 - Данное исследование проведено совместно с Джереми Стоуном.] 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, могут ли тесты или эксперты раз и навсегда определить, каков наш потенциал, на что мы способны и каким будет наше будущее. Люди с установкой на данность говорят «да». Можно просто измерить наличное фиксированное количество способностей и спроецировать его на будущее. Просто нужно пройти тест или спросить у эксперта. Уверенность в том, что потенциал можно определить с ходу, настолько распространена[31 - Подробнее в книге: Steve Young. Great Failures of the Extremely Successful. – Los Angeles: Tallfellow Press, 2002.], что однажды Джозеф Кеннеди[11 - Джозеф Кеннеди – видный американский бизнесмен, посол в Великобритании, отец президента США Джона Кеннеди. Прим. пер.] 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[12 - Клуб Stork – один из самых популярных клубов Нью-Йорка 1930–1960-х годов, в котором собирались знаменитости, богачи, аристократы, кинозвезды и пр. Прим. пер.].

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

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

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

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

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

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

«Для сведения заинтересованных лиц

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

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

С уважением,

Майкл Риордан»

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

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

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

А существуют ли другие способы[34 - См.: Charles C. Manz. The Power of Failure. – San Francisco: Berrett-Koehler, 2002. – P. 38.] 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 - 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.)], то есть по способности к росту. Вспомните и Марину Семенову, знаменитого балетного педагога, которая выбирала себе в ученики тех, кому критика придавала энергии. Все они отвергают идею о неизменных способностях и выбирают людей по их установке.

Доказательство неординарности

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

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

Пока я не открыла для себя существование установок и не поняла, как они работают, я тоже считала себя талантливее других и, возможно, даже достойнее их в силу своей одаренности. Страшнее всего для меня была мысль, что я могу оказаться обычным человеком, но я редко допускала ее. Подобный образ мыслей заставлял меня постоянно искать подтверждения своей особости. 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 заприметил». 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[13 - В основе «движения за самоуважение», активно набиравшего популярность в последние десятилетия XX века, лежит идея о том, что добиться успеха нетрудно, стоит только поверить в себя. В русле этого движения появилась масса курсов 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.] 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 признанию[36 - John McEnroe, James Kaplan. You Cannot Be Serious. – New York: Berkley, 2002.], 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 - John McEnroe, James Kaplan. You Cannot Be Serious. – New York: Berkley, 2002. С. 159.].

Далее Макинрой рассказывает о том, как однажды он учинил разнос почтенной японской даме, у которой гостил. На следующий день она поклонилась, извинилась и преподнесла ему подарок. «Вот что значит быть номером один», – заявляет Макинрой[38 - John McEnroe, James Kaplan. You Cannot Be Serious. – New York: Berkley, 2002. С. 160.].

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

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Сноски

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) – 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

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.

9

Кристофер Рив умер в 2004 году. Прим. ред.

10

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

11

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

12

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

13

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

Комментарии

1

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

2

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

3

См.: Alfred Binet. Modern Ideas About Children. – Menlo Park, CA: Suzanne Heisler, 1975 (перевод; оригинальный труд 1911 г.). См. также: Robert S. Siegler. The Other Alfred Binet // Developmental Psychology, 1992. – № 28. – P. 179–190; 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 an Motivation / Andrew Elliot, Carol S. Dweck (eds.). – New York: Guilford Press, 2005.

7

Данное исследование проведено совместно с Венджи Зао и Клаудией Мюллер.

8

Например, замечательная работа Дэвида Даннинга.

9

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

10

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

11

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

12

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

13

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

14

За эту цитату хочу поблагодарить Нэнси Ким.

15

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

16

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

17

Исследование проведено совместно со Стефани Моррис и Мелиссой Каминс.

18

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

19

Цит. по: Jim Collins. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap… and Others Don’t. – New York: HarperCollins, 2001. – 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 проведено совместно с Хайди Грант.

26

Данное исследование проведено совместно с Клаудией Мюллер.

27

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

28

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

29

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

30

Данное исследование проведено совместно с Джереми Стоуном.

31

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

32

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

33

Исследование проводилось совместно с Катрин Гуд и Анитой Раттан.

34

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

35

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

36

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

37

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

38

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

39

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

Купить: https://tellnovel.com/ru/kerol-duek/gibkoe-soznanie-novyy-vzglyad-na-psihologiyu-razvitiya-vzroslyh-i-detey-kupit

Текст предоставлен ООО «ИТ»
Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: Купить