

Оглавление

Введение	11
Глава 1. Какие бывают установки	13
Почему люди разные?	14
Что все это означает для вас?	
Два типа установок	16
Взгляд с позиций двух установок	18
Итак, что нового?	20
Самопонимание: чьи представления о своих достоинствах и недостатках верны	22
Что впереди	23
<i>Развивайте свою установку</i>	23
Глава 2. Установка: взгляд изнутри	26
Что доказывает успех — наличие ума или знаний?	27
Установка меняет смысл неудачи	44
Установка меняет смысл усилий	52
ЧАВО	57
<i>Развивайте свою установку</i>	66
Глава 3. Истина о способностях и достижениях	68
Установка и школьные достижения	70
Артистические способности — это дарование?	81
Опасность похвалы и позитивных ярлыков	85
Негативные ярлыки, и как они работают	89
<i>Развивайте свою установку</i>	95

Глава 4. Спорт: установка чемпионов	97
Идея о самородках.....	99
«Характер».....	107
Что такое успех?.....	115
Что такое провал?.....	116
Ответственность за успех.....	118
Что значит быть звездой?.....	120
Послушаем, как говорят установки.....	123
<i>Развивайте свою установку</i>	125
Глава 5. Бизнес: установка и лидерство	127
Enron и установка на таланты.....	127
Организации с установкой на рост.....	129
Установка и эффективность управленческих решений.....	130
К чему ведет лидеров установка на данность.....	132
Лидеры с установкой на данность в действии.....	134
Лидеры с установкой на рост в действии.....	146
Исследование групповых процессов.....	156
Групповое мышление, или «Мы думаем».....	158
Захваленное поколение достигает работоспособного возраста.....	160
Переговорщиками рождаются или становятся?.....	161
Корпоративные тренинги: менеджерами рождаются или становятся?.....	164
Лидерами рождаются или становятся?.....	166
<i>Развивайте свою установку</i>	167
Глава 6. Взаимоотношения: установка и любовь (или ненависть)	169
Взаимоотношения бывают разными.....	172
Установки в любви.....	173
Партнер как враг.....	183
Конкуренция: кто из нас круче?.....	185
Взаимоотношения и личностное развитие.....	186
Дружба.....	187
Застенчивость.....	190
Агрессоры и жертвы: еще раз о мести.....	193
<i>Развивайте свою установку</i>	199

Глава 7. Родители, учителя и тренеры: как формируются установки?	201
Родители (и учителя): послания в случаях успеха и неуспеха	203
Великий педагог (родитель) — какой он?	222
Тренеры: через установку — к победе	233
Наше наследие	242
<i>Развивайте свою установку</i>	242
Глава 8. Как изменить установку	245
Природа перемен	245
Лекции по установкам	248
Семинар по установкам	250
Мозгология	254
И еще о переменах	256
Первые шаги	259
Люди, которые не желают меняться	264
Как изменить установку ребенка?	267
Установка и сила воли	273
Поддержание перемен	277
Дорога вдаль	281
Благодарности	282
Об авторе	283
Рекомендуемая литература	284
Примечания	287

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 это¹, наблюдая, как младшие школьники решают трудные задачи. Итак, я приглашала малышей по одному в отдельную комнату, просила устроиться поудобнее и, когда они расслабились, 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, пытаюсь 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. 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*), размер и форму черепа (краниология**), а сегодня — гены.

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

** *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.*

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 позиции³ 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 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*, 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

* 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.*

фотографии? Что Джеральдин Пейдж*, 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 преодолеть? Зачем искать друзей или партнеров, которые будут мешать 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 вопросы⁷: «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

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

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

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

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

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

Итак, что нового?

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

Оказывается, представления людей о риске и усилиях произрастают из более глубокой установки. С одной стороны, речь идет не только о людях, у которых сложилось понимание, что важно ставить перед собой сложные задачи и стремиться их решать. Наше исследование показало, что подобное понимание *напрямую* *проистекает* из установки на рост. Когда мы давали людям такую установку с акцентом на развитии, идеи о вызове

и усилиях появлялись следом сами собой. С другой стороны, речь идет не только о тех, кому неприятна мысль об испытаниях. Когда мы вводили (на время) людям установку с акцентом на неизменности их качеств, они вскоре начинали бояться испытаний и принижать значение собственных усилий.

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

А вот когда вы начнете понимать разницу между установками на рост и на данность, вы отчетливо увидите логику происходящего. Как уверенность в том, что ваши качества неизменны, ведет к одному определенному образу мыслей и действий, и как, наоборот, уверенность в том, что ваши способности подлежат культивированию, генерирует другой тип мыслей и действий и толкает на совершенно иной путь. Это то, что психологи называют «ага-переживанием»*. 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

* 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.*

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* 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.

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

Что впереди

Другая черта, отличающая необыкновенных людей, — их уникальный талант превращать жизненные неудачи в будущие успехи. С этим согласны все исследователи креативности. Как показал 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 и об особенностях вашей личности. Прочитайте следующие утверждения относительно индивидуальности и характера и решите, с какими из них вы в основном согласны, а с какими — нет.

1. Вы человек определенного типа, и вы немного можете сделать, чтобы изменить это.
2. Неважно, к какому типу вы относитесь, — вы всегда можете существенно измениться.
3. Вы можете многое делать по-другому, но ваши способности изменению не подлежат.
4. Вы всегда можете изменить те или иные основополагающие качества, которые делают вас таким, какой вы есть.

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

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

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

Вот вам еще несколько примеров для размышлений:

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

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

- Подумайте о ком-нибудь из ваших знакомых, кто успешно применяет установку на рост, — о ком-то, кто понимает, что важные качества можно культивировать. Подумайте о том, как подобные люди реагируют на препятствия. Вспомните, что они делают, чтобы расширить пределы своих возможностей. В какую сторону вы, возможно, захотели бы изменить или развить себя?
- Хорошо. Теперь представьте, что вы решили выучить новый язык и записались на курс. После нескольких занятий преподаватель вызывает вас к доске и начинает засыпать вопросами.

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

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

Идея такова: вы способны изменить свою установку.

Глава 3

Истина о способностях и достижениях

Попробуйте как можно нагляднее представить себе Томаса Эдисона*. 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

* 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.*

и оснащенной по последнему слову техники, нередко кипела круглосуточно!

К тому же все происходило отнюдь не вдруг. Лапочка 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 больший эффект производят вовсе не рассказы о знаменитостях, а успехи одного-единственного студента с установкой на рост. Возможно, это происходит потому, что его история больше похожа на мою и вашу — на то, как

складывается наша жизнь. А также потому, что она объясняет, почему мы стали теми, кто мы есть. И еще потому, что она — о детях и об их потенциале.

Итак, 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: «Препоп 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 быстро 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 — малыш, который ни к чему не проявлял интереса и активнее всех в группе демонстрировал свою приверженность позиции

наименьших усилий, — вдруг поднял глаза, полные слез, и спросил: «Вы хотите сказать, мне больше не надо тупить?» И с этого дня он стал активно работать. Он начал сдавать задания в числе первых, чтобы быстрее получить оценку и иметь время на исправление ошибок. Теперь он верил, что старания не делают тебя уязвимым. На самом деле они делают тебя умным.

В поисках собственного ума

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

Моего друга фраза про быстроту ума не сильно убедила. Его отец постоянно повторял ему: «У тебя слишком большой рот и слишком маленькие мозги, и тебя это до добра не доведет». Мальчику казалось, что его лошадь 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*.

И вскоре мой холеный скакун
Умчался вдаль, как тайфун,

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

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 учебной 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 бóльшие 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 по-

зитивный 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 беспрерывно играл в игры, связанные с буквами и цифрами, постоянно засыпал своих родителей вопросами о буквах и цифрах и научился говорить, читать и считать неподобно 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 согласись с ними, а потом можешь съесть свою конфету, когда захочешь».

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

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

* Престижная и высокооплачиваемая профессия в США.

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»*, 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.

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

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* 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**. Затем Смит зашел к второклассникам и послушал,

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

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

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.

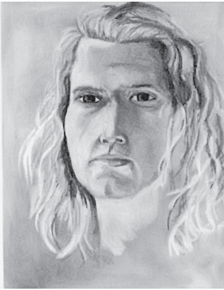
Я и сама так считала. Некоторые мои друзья умели хорошо рисовать, и, похоже, это давалось им без каких-либо усилий и предварительных тренировок. А вот мои способности к рисованию оставались на уровне младшей школы. Как я ни старалась, результаты моих попыток смотрелись примитивно и приносили мне одно 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 обязательный 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. Мальчишки знали, что у них в Англии есть дядя, и отправились в Лондон искать его.

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

С годами у него развился неподдельный интерес к совам. Он считал их воплощением всех качеств, которыми восхищался, и ему нравилось думать о себе как о «совоподобном» человеке. Помимо множества статуэток сов, 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. Всю эту историю я рассказываю для того, чтобы подчеркнуть удивление и радость от книги «Открой в себе художника»⁹¹. Ниже представлены автопортреты участников тренинга, проведенного его автором Бетти Эдвардс. Один — нарисованный учеником в начале курса, второй — по окончании учебы, *пять дней спустя*.



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

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

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

Джексон Поллок

Человечество не простило бы себе, если бы Джексон Поллок в свое время передумал становиться художником по этой причине. Эксперты единодушны: от природы у него не было особого таланта к изобразительному искусству, что хорошо видно по его ранним работам. И те же эксперты единодушно

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 началось провалом. 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: время 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 бóльшую 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 дорóгой, которую диктуют ему другие люди и их взгляды на его талант. Однажды ему приснился дед. «Я провожал его до лифта. И спросил, сто́ю 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»*. 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.

* «Тони» — популярное название ежегодной «Премии за выдающиеся достижения в области театра имени Антуанетты Перри». *Прим. пер.*

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 ал-

гебре, 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»*. 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

* «Лига плюща» — объединение восьми старейших привилегированных вузов США, среди которых Колумбийский, Гарвардский, Йельский университеты и др. *Прим. пер.*

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 реализуя 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.