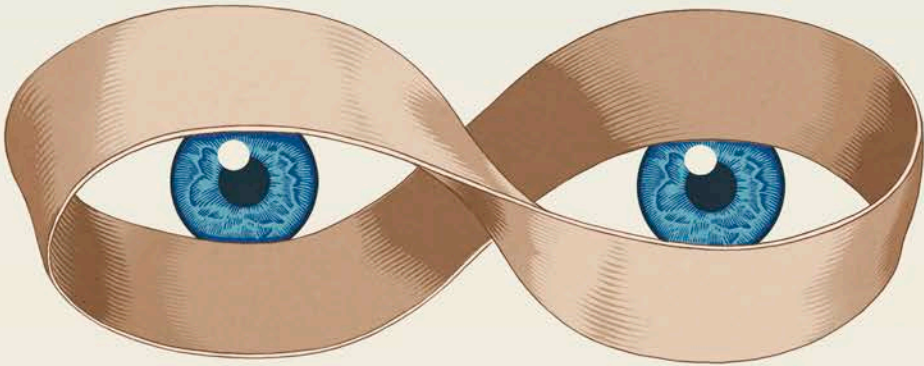


Книга, изменившая
жизнь миллионов
людей

КЭРОЛ ДУЭК



ГИБКОЕ СОЗНАНИЕ

Новый взгляд
на психологию развития
взрослых и детей

МИОО

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
Eпгоп 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 переменях	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 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 расслаблялись, давала им решить серию головоломок. Первые задания были совсем простыми, но дальше они становились все сложнее и сложнее. И пока школьники пыхтели и потели, я наблюдала за их действиями и реакцией. Я предполагала, что дети будут вести себя по-разному, пытаясь справиться с трудностями, но увидела нечто совершенно неожиданное.

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

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

У каждого человека есть свой образец для подражания, некто указавший ему верную дорогу в переломный момент жизни. Для меня образцом

стали эти дети. Очевидно, они знали нечто такое, что было неведомо мне, и я решила разобраться: в чем суть установки, которая способна превратить трудности в подарок?

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

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

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

Почему люди разные?

Испокон веков люди мыслят по-разному, действуют по-разному и преуспевают по-разному. А потому рано или поздно возникает вопрос: почему люди разные, почему некоторые из них более умны или порядочны и нет ли чего-то такого, что делает их такими раз и навсегда? Мнения экспертов на этот счет разнятся. Некоторые утверждают, что у подобных отличий есть физические предпосылки и, следовательно, они неизбежны и неизменны. На протяжении веков² к числу таких физических оснований относили шишки на черепе (френология*), 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 могут 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 укориженным взглядом, она вбивала мне в голову — и всем остальным, — что у каждого человека в классе должна быть одна всепоглощающая цель: показать, что он умница, а не тупица. Кому после этого вообще было дело до усвоения знаний, не говоря об удовольствии от процесса обучения, если каждый раз,

когда она давала нам контрольную или вызывала к доске, на кону стояло самое наше существо?

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

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

Существует и другая установка, при которой эти качества не просто «карты», которые вам выпали при «раздаче» и с которыми вам теперь придется жить, постоянно пытаясь убедить себя и других, что у вас на руках флеш-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 преодолевать? Зачем искать друзей или партнеров, которые будут тешить ваше самолюбие, если можно найти тех, кто будет провоцировать вас на рост? И зачем цепляться за то, что уже проверено, если можно опробовать неизведанное, что раздвинет ваши горизонты? Стремление к развитию своих возможностей и упорство в этом стремлении, даже (или особенно) тогда, когда у вас не очень получается, и есть главный признак установки на рост. Той самой установки, которая позволяет нам расти и преуспевать, порой даже в самые тяжелые периоды своей жизни.

Взгляд с позиций двух установок

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

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