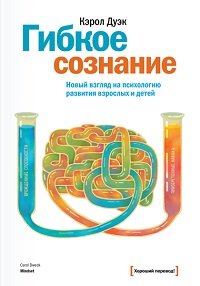
**Кэрол Дуэк. Гибкое сознание. Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей**

Люди с фиксированным сознанием (с установкой на данность) верят, что врожденные ум и талант неизменны. Они тратят время на то, чтобы доказать всем, что они умны и талантливы, вместо того, чтобы развивать свои таланты. Кроме того, они верят, что талант ведет к успеху сам по себе. И они ошибаются. Люди с гибким сознанием (с установкой на рост) верят, что все качества можно развить, планомерно работая над собой, а изначальный уровень интеллекта и таланта – это всего лишь стартовая точка. Такой подход формирует любовь к постоянному обучению и устойчивость к трудностям и неудачам. Вряд ли найдется хоть один выдающийся человек, который бы не обладал этими качествами. Переход к гибкому сознанию усиливает мотивацию и продуктивность в бизнесе, образовании и спорте. Он обогащает личные отношения.

Надо отметить, что эта работа цитируется довольно часто. Я встретил упоминания о ней, в книгах: [Мария Конникова. Выдающийся ум. Мыслить, как Шерлок Холмс](http://baguzin.ru/wp/?p=9992), [Гордон Ливингстон. Слишком рано постарел. Слишком поздно поумнел. 30 важных истин](http://baguzin.ru/wp/?p=10666), [Дэниел Пинк. Драйв. Что на самом деле нас мотивирует](http://baguzin.ru/wp/?p=10896).

Кэрол Дуэк. Гибкое сознание. Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей. – М.: [Манн, Иванов и Фербер](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/mif/mindset/), 2013 – 400 с.



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.

**Глава 1. Какие бывают установки**

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. Я убедилась в том, что взгляды, которых человек придерживается, могут в корне изменить его образ жизни.

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.

Существует и другая установка. Это установка на рост. Она зиждется на убеждении, что ваши качества, даже самые основополагающие, вполне поддаются культивированию, если приложить к этому усилия. И хотя люди могут разниться буквально по всем «статьям» – по своим изначальным талантам и способностям, по интересам, по темпераменту, – благодаря стараниям и приобретаемым знаниям каждый способен меняться и развиваться. Люди с подобной установкой верят, что невозможно предсказать, чего способен добиться человек за годы увлеченного труда и тренировок.

Упорство, с которым люди с установкой на данность отрицают смысл усилий, просто пугает. Риск и усилия – это то, что может обнажить твою несостоятельность и показать, что ты для дела не годишься.

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. 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».[[1]](#footnote-1) Интересно, что люди с установкой на рост, похоже, также наделены этим талантом.

Установка на данность заставляет вас заботиться в первую очередь о том, как вас оценят; установка на рост – думать о самосовершенствовании.

*Вы способны изменить свою установку?*

**Глава 2. Установка: взгляд изнутри**

Принимая ту или иную установку, вы открываете для себя новый мир. В том, где качества неизменны, успех – доказательство вашего ума или таланта. В нем вы самоутверждаетесь. В другом мире – мире меняющихся достоинств – вы тянетесь к тому, чтобы освоить новое. Вы саморазвиваетесь. В первом мире усилия – это нечто плохое. Они, как и неудача, означают, что вы не умны и не талантливы. Если бы вы были умны и талантливы, вам не пришлось бы прилагать усилия. Во втором же мире усилия – это и есть то, что делает вас умным и талантливым. У вас есть выбор. Установка – это всего лишь то, как вы о себе думаете, а ведь вы можете и передумать.

**Болезнь СЕО.** Желание править с пьедестала и выглядеть в глазах других непогрешимым очень часто называют *болезнью СЕО*. Ли Якокка страдал ею в тяжелой форме (см. Ли Якокка. [Карьера менеджера](http://www.labirint.ru/books/421687/?p=13320), – Минск: Попурри, 2012. – 528 с.). СЕО находятся перед этим выбором постоянно: следует ли им бороться со своими недостатками или лучше создать мир, где у них недостатков не будет? Ли Якокка выбрал второй вариант. Он окружил себя поклонниками, изгнал критиков и. мигом потерял связь с реальностью и представление о том, куда движется отрасль. Ли Якокка превратился в человека, который не учится.

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

Когда люди ощущают себя умным? С установкой на данность – когда они безупречны с самого начала. С установкой на рост – с достижением чего-то по прошествии времени, с преодолением трудностей и целенаправленным движением вперед.

Способны ли тесты или эксперты раз и навсегда определить, каков наш потенциал, на что мы способны и каким будет наше будущее? Люди с установкой на данность говорят «да». Можно просто измерить наличное фиксированное количество способностей и спроецировать его на будущее. Как мы можем заранее узнать, к чему приведут человека долговременные усилия?

Что на самом деле пытаются доказать люди с установкой на данность, выбирая успех, а не рост? Что они не такие, как все остальные. И даже превосходят их. В основе «движения за самоуважение», активно набиравшего популярность в последние десятилетия ХХ века, лежит идея о том, что добиться успеха нетрудно, стоит только поверить в себя. В русле этого движения появилась масса курсов и книг, посвященных тому, как повысить свою самооценку. Сегодня все больше исследований доказывают, что если между самоуверенностью и реальными достижениями в жизни и есть связь, то она отнюдь не такая прямая и что поощрение самомнения приводит скорее к понижению результатов.

Малкольм Гладуэлл, писатель и обозреватель журнала New Yorker, как-то высказал предположение, что мы как общество ценим легкие достижения – те, что дались нам без усилий, – превыше успехов, достигнутых трудом. Мы наделяем наших героев сверхчеловеческими способностями, которые и привели их к величию. Как будто Майкл Джордан уже в утробе матери умел попадать в кольцо, а Пикассо – рисовать. Это в точности передает установку на данность. Такое умонастроение царит повсюду.[[2]](#footnote-2)

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

Установка – важная часть вашей личности, но вы можете изменить ее. Одно лишь знание о существовании двух типов установки может помочь вам начать думать и действовать по-новому.

Установка на рост подразумевает веру в то, что способности можно культивировать. Но она не «скажет», до какой степени их можно развить и сколько времени на это потребуется. И уж точно нельзя утверждать, что изменить можно все. Установка на рост также не означает, что все, что *может* быть изменено, *должно* быть изменено. Нам всем стоит принять некоторые из наших несовершенств, особенно те из них, которые, по сути, не портят нам жизнь и не мешают жить другим людям. Установка на данность препятствует развитию и переменам. Установка же на рост – это отправная точка для перемен, но вам самим придется решить, стоит ли вкладывать усилия в те или иные перемены.

Я сделала один замечательный вывод: имея установку на рост, вам не всегда нужна уверенность в себе. Это удивительное свойство установки на рост. Вам не нужно думать, что вы уже достигли величия в чем-то, чтобы захотеть этим заниматься и получать от занятий удовольствие.

**Глава 3. Истина о способностях и достижениях**

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.

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. Представьте, каково же было мое удивление и радость от книги «Открой в себе художника». Ниже представлены автопортреты участников тренинга, проведенного его автором Бетти Эдвардс (рис. 1). Один – нарисованный учеником в начале курса, второй – по окончании учебы, пять дней спустя. Они изумительны, не правда ли? Авторов первых рисунков никак нельзя заподозрить в наличии способностей к рисованию. Но лишь несколько дней спустя все до единого уже умели рисовать! 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.



Рис. 1. Автопортреты участников тренинга по рисованию: слева в самом начале, справа – 5 дней спустя

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.** Мы исследовали несколько сотен школьников. 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». Вторую группу учеников мы хвалили за предпринятые усилия: «Надо же, ты получил 80 баллов. Это очень хороший показатель. Должно быть, ты изрядно потрудился».

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. А «старательные» подростки решили, что затруднения, с которыми они столкнулись, означают лишь, что нужно прилагать больше усилий. Можно сказать, что похвала способностям понизила коэффициент интеллекта учеников. А похвала за усилия повысила его.

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.

**Негативные ярлыки и как они работают.** 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. Даже ставя галочку в анкете против своего пола и расы, вы можете оживить стереотипы в своем мозгу и понизить ваши результаты теста. 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.

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 – 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.

**Глава 4. Спорт: установка чемпионов**

Что до спорта, здесь все верят в талант. Даже (или особенно) эксперты. На самом деле именно из спорта к нам пришло представление о самородках – о людях, которые выглядят как спортсмены, двигаются как спортсмены и являются спортсменами без всякой подготовки. Вера в существование прирожденных талантов настолько велика, что многие агенты и тренеры только самородков и ищут.

Сегодня мы знаем, что существует установка, которая сбивает людей с толку идеями об их таланте и исключительности. И когда дела начинают идти не так, как хотелось бы, такие личности теряют концентрацию, лишаются способности проявить свои «таланты» и, соответственно, подвергают риску все, к чему стремились. Мы также знаем, что существует и установка, которая, наоборот, помогает людям неплохо справляться с неудачами, подсказывает им хорошие стратегии поведения и подталкивает к действиям во благо им.

*Что такое успех?* Тайгер Вудс – человек чрезвычайно амбициозный. Он хочет быть не просто лучшим – он хочет быть лучшим в истории гольфа. «Но показать лучшее, на что я способен, – это все же немного важнее». А для носителей установки на данность успех означает лишь одно: доказать свое превосходство. Вспомните, что для людей с установкой на данность усилия – не повод для гордости. Они, наоборот, бросают тень сомнения на твой талант.

*Что такое провал?* Люди с установкой на рост видят в неудачах источник мотивации. Неуспех информативен. Это сигнал к пробуждению. Для людей с установкой на данность неудача – это клеймо навсегда.

*Ответственность за успех.* В спорте люди с установкой на рост сами берут на себя ответственность за процесс, ведущий к успеху, и поддерживают его. Люди с установкой на данность – вечные жертвы внешних сил. С установкой на данность вы не отвечаете за свои способности и свою мотивацию. Вы рассчитываете «выехать» на своем таланте, и когда это не получается. ну что ж, все равно ничего нельзя было сделать. Вы же не «полуфабрикат», с которым еще что-то нужно делать. Вы готовый продукт. А готовые продукты должны защищать себя, причитать и обвинять других. Одним словом, делать все что угодно, лишь бы ни за что не отвечать.

Хотя все хорошие спортсмены настроены весьма соревновательно и хотят быть лучшими, величие создается не из этого. Установка на данность с ее синдромом «или-или» – или станешь всем, или окажешься никем – не способна придать величия.

**Глава 5. Бизнес: установка и лидерство Enron и установка на таланты**

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

Установка на таланты легла в основу корпоративной культуры компании Enron и... посеяла семена ее погибели. Компания Enron усиленно привлекала большие таланты, главным образом людей с «мудреными» степенями и званиями, что само по себе не так уж и плохо. Она платила им большие деньги, в чем тоже нет ничего страшного. Но, полностью доверившись их таланту, Enron допустила роковую ошибку: она создала культуру, боготворящую талант, тем самым побуждая своих сотрудников стремиться выглядеть и действовать необычайно талантливо. По сути, она навязала им установку на данность. А к чему это приводит, мы уже довольно хорошо себе представляем. Из наших исследований мы знаем, что люди с установкой на данность никогда не признают и не исправляют свои недостатки.

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

Джим Коллинз попытался разобраться в том, что движет компаниями, которым удалось из хороших превратиться в великие. Джим Коллинз выделяет несколько важных факторов, но самым главным, ключевым для успеха он считает тип лидера, стоящего во главе организации. Как оказалось, у всех лидеров, приведших свои компании к величию, имелись определенные общие черты. Во всех случаях у руля оказывался не какой-то неправдоподобно харизматичный босс, объявивший себя великим талантом. Выяснилось, что все эти руководители – люди скромные, постоянно задающие себе и другим различные вопросы и способные принять любой самый суровый ответ. То есть люди, способные смотреть правде в глаза, признавать провал, даже собственный, и при этом сохранять веру в то, что в конце концов они смогут добиться успеха.

Лидеры компаний, которых Коллинз использовал в качестве группы сравнения, демонстрировали явно выраженные симптомы установки на данность. Руководители с установкой на данность (и вообще все ее носители) живут в мире, где некоторые люди принадлежат к высшему сорту, а другие – к низшему. Таким лидерам приходится постоянно доказывать, что они относятся к числу первых, а компании для них – просто площадка для демонстрации этого. Многие компании, включенные Коллинзом в группу сравнения, действовали по модели, которую он сам называет «гений с тысячами помощников».

Как получилось, что СЕО и гигантское эго стали синонимами? Если лидеры с установкой на рост оказываются более эффективными руководителями, то почему компании упорно ищут на роль лидера «людей, производящих впечатление», даже если те в конечном счете могут оказаться более заинтересованными в собственном благоденствии, нежели в процветании компании? Вините Якокку. Как пишет Джеймс Суровецки в интернет-издании Slate, именно его воцарение в пантеоне великих менеджеров стало поворотным моментом для всего американского бизнеса.

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

Похоже, появление Якокки неизбежно должно было привести к появлению супермагнатов 1990-х годов, ярчайшими примерами которых, наверное, можно считать Кеннета Лэя и Джеффри Скиллинга, руководителей корпорации Enron. Как «штатный» гений, Скиллинг был абсолютно уверен в исключительной ценности своих идей. Он оценивал их столь высоко, что был убежден: как только он или его люди выдвинут идею, сулящую прибыль, Enron может сразу объявлять о ее получении. Это уже крайнее проявление установки на данность: «*Мой гений делает великим не только меня – он делает великой всю компанию. Именно он создает стоимость. Мой гений и есть прибыль*». Круто!

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

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

Джек Уэлч из General Electric, Лу Герстнер, который спас IBM. И, наконец, Энн Малкахи – женщина, которая вернула к жизни компанию Xerox, коренным образом преобразовали свои компании. Они сделали это, вырвав с корнем установку на данность и создав на ее месте культуру роста и командной работы. Будучи людьми с установкой на рост, эти трое лидеров действовали исходя из веры в потенциал человека к развитию. Вместо того чтобы попользоваться компанией как проводником своего величия, они сделали ее двигателем роста – для себя, для сотрудников и для бизнеса в целом.

Ученые из коллектива Роберта Вуда провели интересное исследование. Они создали мини-группы менеджеров – тридцать групп по три человека в каждой. В половине групп все трое имели установку на данность, а в другой половине все придерживались установки на рост.

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

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

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

**Корпоративные тренинги: менеджерами рождаются или становятся?[[3]](#footnote-3)** Исследования, проведенные Питером Хэслином, Доном Вандевелле и Гари Лэтамом, показывают, что многие менеджеры не верят в возможность личностных перемен. Такие руководители с установкой на данность просто ищут «готовые» таланты. Они оценивают компетентность или некомпетентность служащих на старте – и все. Им нечасто приходит мысль о проведении развивающих тренингов, а когда сотрудник действительно повышает свою квалификацию, они могут и не заметить этого, оставаясь в плену своих первоначальных впечатлений.

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

В интервью, взятых Уорреном Беннисом у величайших лидеров нашего времени, «все они единогласно утверждали: лидерами становятся, а не рождаются, причем по большей части благодаря собственным усилиям, нежели каким-то внешним силам».

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

Мы провели исследование с участием нескольких сотен человек. Мы просили их рассказать нам о самом драматичном расставании в их жизни, о том самом, когда они оказались отвергнутыми. Люди рассказывали нам почти одно и то же, независимо от своей установки: практически каждый в тот или иной момент жизни влюблялся, а затем страдал. Что отличало одних людей от других – причем отличало кардинально, – так это то, как они справлялись со своими чувствами.

Люди с установкой на данность восприняли тот факт, что их отвергли, как оценку их качеств, как клеймо, которое они теперь будут носить вечно. И их понесло! Они ясно и четко озвучивали свою главную цель: отомстить. У людей с установкой на рост иное восприятие. Истории, которые они нам поведали, были для них настолько же болезненными, но их реакция на события в корне отличалась. Им было важно понять произошедшее, простить и двигаться далее. Хотя они тоже переживали случившееся глубоко и тяжело, они хотели извлечь из него урок. «Эти взаимоотношения и то, как они закончились, дали мне понять, насколько важна коммуникация. Я раньше думал, что любовь способна победить все, но теперь я знаю, что для этого ей нужно постоянно помогать». И далее тот же самый мужчина сказал нам: «А еще я немного разобрался в том, какой человек мне нужен. Полагаю, что каждая связь помогает тебе лучше понять, какого именно типа человек тебе подходит».

В рамках своего исследования талантливых людей Бенджамин Блум собирался изучить людей, чей талант был бы связан с межличностными отношениями. Но как Блум ни старался, он так и не смог найти ни одного бесспорного способа измерять способность к налаживанию отношений. Иногда мы сомневаемся, можно ли вообще говорить об особой способности налаживать отношения. Когда мы видим, с какой поразительной легкостью некоторые люди устанавливают связь с другими, нам не приходит в голову, что это отдельный талант. Мы решаем, что они просто душки и очаровашки. Когда мы видим людей, замечательно живущих в браке, мы не говорим, что они блестяще умеют выстраивать отношения. Мы говорим, что они прекрасные люди. Или что им повезло встретить друг друга, или что между ними есть какая- то химия. А что это означает?

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

Установки добавляют к этому явлению еще одно измерение. Они помогают нам лучше понять, почему люди так редко осваивают столь необходимые им умения и так редко пользуются теми, которыми обладают.

Когда речь заходит о взаимоотношениях, можно говорить об установке на данность в отношении трех элементов. Вы можете считать, что ваши качества неизменны, что качества вашего партнера неизменны, а также что характеристики ваших отношений неизменны – что они изначально хорошие или плохие, что им было суждено завязаться или не суждено. И теперь все эти три элемента подлежат оценке. Установка на рост скажет, что все они могут меняться и развиваться. Для установки на данность идеал – мгновенная, полная и вечная совместимость.

Люди с установкой на данность считают: все хорошее должно происходить автоматически. И ждут этого. Они не допускают, что партнерам придется работать вместе и помогать друг другу, чтобы решить возникающие между ними проблемы и обрести необходимые умения. У людей с установкой на рост также может быть волнующий период бурной влюбленности, но они не ждут чудес. Они убеждены, что для выстраивания и сохранения хороших и крепких взаимоотношений необходимо прилагать усилия и работать над преодолением неизбежных различий. Это не означает, что сказка про «жили долго и счастливо» – ложь, но вернее было бы сказать: «трудились долго и счастливо».

Вторая большая опасность установки на данность коренится в убеждении, что проблемы свидетельствуют о наличии в характере человека глубинных недостатков. И пошло-поехало: раз проблема возникает из-за не подлежащих изменению качеств, значит она неразрешима. А вот Дэниел Уайл, специалист в области межличностных отношений, считает, что выбор партнера – это на самом деле выбор пакета проблем. Не существует беспроблемных кандидатов. Весь фокус состоит в том, чтобы признать недостатки друг друга и «плясать» от этого.

Во время своих консультаций Аарон Бек советует парам никогда не допускать следующие характерные для установки на данность мысли: «Мой партнер не способен измениться. Наши отношения ничем не исправить». Эти предположения, как он говорит, почти всегда ошибочны. Однако, не следует путать веру в то, что партнер способен меняться, с уверенностью, что партнер действительно изменится. Для этого он должен сам захотеть этих перемен, решиться на них и предпринять конкретные шаги к их осуществлению.

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

Каждое слово и каждое действие может нести послание установки на данность, которая сообщает ребенку: «Твои качества неизменны, и я их оцениваю». А может нести послание установки на рост: «Ты развивающаяся личность, и я заинтересован в твоем развитии».

Иногда люди прилагают массу усилий, пытаясь выдерживать со своими детьми линию поведения, направленную на поощрение их роста, а затем все перечеркивают каким-нибудь комментарием в адрес других людей. Я слышала, как родители в присутствии детей говорят о своих знакомых: «Он по натуре неудачник» или «Она гений от бога» или «Она, с ее куриными мозгами.» Когда дети слышат, как их родители выносят «приговор» качествам других людей, они перенимают эту установку на данность. И задумываются: «А может, я следующий?»

**Конструктивная критика.** Каждый родитель считает свои критические замечания в адрес ребенка конструктивными: разве он стал бы говорить такое, если бы думал, что его слова пойдут ребенку во вред? А ведь критика и вправду полна оценочных суждений.

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

Филипп: Ну вот! Какой же я косорукий.

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

Филипп: А что нужно сказать?

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

Филипп: И все?

Отец: И все.

Филипп: Спасибо, папа.

*Не судите! Учите! Научить можно всему.*

Как учителя с установкой на рост могут быть столь бескорыстными и посвящать столько времени худшим ученикам? Они это делают не совсем бескорыстно. Они любят учиться. А преподавание – это замечательный способ обретения новых знаний. Преподаватели с установкой на данность обычно смотрят на себя как на законченный продукт. Их роль заключается в передаче своих знаний, и не более того. Но разве не скучно год за годом делать одно и то же?

Когда я училась в магистратуре, занятия у нас вел профессор Сеймур Сарасон, удивительный педагог. Он учил нас подвергать сомнению все допущения. «Предполагается, – говорил он, – что школы существуют для того, чтобы в них учились дети. Да? А разве они не в той же степени существуют и для того, чтобы в них учились учителя?» Я использую преподавание для собственного роста, и это делает меня даже спустя столько лет интересным и энергичным преподавателем. Установка на данность делает людей сложными. Она заставляет их беспокоиться по поводу наличия у них тех или иных качеств, а также стремиться «задокументировать» это наличие, нередко – за счет окружающих. По этой же причине «сложные» люди склонны к вынесению оценочных суждений.

Мало кто в спорте может сравниться по количеству чемпионских титулов с тренером Джоном Вуденом. Под его руководством команда Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе становилась чемпионом Национальной студенческой спортивной ассоциации десять раз. О Вудене не скажешь, что он человек сложный. Он мудрый, интересный, но не сложный. Он человек с установкой на рост, который живет в согласии со своим принципом: «Нужно работать над собой каждый день, чтобы стать чуть-чуть лучше. Если будешь каждый божий день становиться чуть-чуть лучше, то через определенный период окажешься намного лучше». Он не требовал, чтобы команда играла без ошибок. Он не требовал, чтобы она никогда не проигрывала. Он просил подготовиться на все сто и выложиться на все сто.

Мы, родители, преподаватели и тренеры в ответе за жизнь людей. И теперь мы знаем, что установка на рост играет в данном процессе ключевую роль. Она помогает нам исполнять свою миссию, а им – реализовывать свой потенциал.

**Глава 8. Как изменить установку**

В этой главе я расскажу о детях и взрослых, которые смогли изменить установку. Но даже когда вы изменитесь, ваши старые представления не исчезнут, как изношенный тазобедренный или коленный сустав, на место которого вставили новый. Нет, новые убеждения просто займут свое место рядом со старыми, и, по мере того как они будут становиться сильнее, вы начнете мыслить, чувствовать и действовать по-другому.

Люди не всегда осознают, что находятся под властью различных фантазий. В 1960-х годах психиатру Аарону Беку удавалось научить своих пациентов работать со своими убеждениями и менять их. Так родилась когнитивная терапия, один из самых эффективных видов терапии из всех, которые когда-либо разрабатывались.

Все люди, осознанно или нет, постоянно ведут хронику того, что с ними происходит, анализируют, что означает происходящее, и решают, что им следует делать. Иными словами, ваш мозг постоянно отслеживает и интерпретирует события. Именно это и позволяет нам выдерживать линию поведения и не сбиваться с пути. Но иногда в процессе интерпретации происходит сбой. Некоторые люди начинают давать происходящим событиям весьма радикальную интерпретацию – и, как следствие, испытывать чрезмерно сильное чувство беспокойства, подавленности или гнева. Или же превосходства.

Формулировки, в которых будет вестись подобный «текущий отчет» в головах людей, определяются их установкой. Именно установка руководит всем процессом интерпретации. Установка на данность фокусирует внутренний монолог на суждениях типа: «Это означает, что я неудачник»; «Это означает, что я лучше окружающих».

Мы провели несколько исследований, изучая, как люди с установкой на данность обходятся с поступающими к ним сведениями. Мы обнаружили, что они очень и очень внимательно оценивают каждый бит информации. При этом «хорошие новости» вызывают чрезвычайно сильную позитивную реакцию, а плохие – крайне негативную. Люди с установкой на рост также постоянно ведут мониторинг происходящего, но их внутренний монолог производит оценку по-другому. Безусловно, эти люди тоже достаточно чувствительно реагируют на позитивную и негативную информацию, но они склонны воспринимать ее в первую очередь с точки зрения ее полезности для обучения и планирования конструктивных действий на будущее: «Какой урок из этого я могу извлечь?»; «Как я могу стать лучше?»; «Как я могу помочь своему партнеру справиться с этим успешнее?» Когнитивная терапия, по сути, учит людей обуздывать свои крайние суждения и делать более обоснованные заключения.

Когнитивная терапия помогает людям делать более реалистичные и оптимистичные заключения. Но при этом она не выводит их из установки на данность и мира оценочных суждений. Она не опровергает главное допущение – о том, что качества неизменны, – которое и заставляет этих людей постоянно оценивать себя. Иными словами, когнитивная терапия не помогает людям выйти из рамок оценочных суждений и перейти к установке на рост.

Даже просто знание о существовании установки на рост способно привести к большим переменам в представлениях людей о самих себе и своей жизни.

А легко ли меняться? Установка на данность, похоже, не готова просто тихо уйти. Если она контролирует твой внутренний голос, то, когда ты будешь смотреть на свои обнуленные «счетчики», она начнет нашептывать тебе всякие гадости: «Ты полный ноль». И у тебя может возникнуть желание тут же побежать обратно и заработать кучу «очков». Однажды установка на данность уже предложила тебе укрытие от чувства собственной ничтожности, и она сделает тебе такое предложение снова. Не принимай его!

Многие люди с установкой на данность считают: это мир должен измениться, а не они сами. Такие люди убеждены, что заслуживают чего-то лучшего – лучшей работы, лучшего дома, лучшего партнера. Мир обязан признать их выдающиеся качества и относиться к ним соответствующе.

Если вы собираетесь изменить установку, не рассчитывайте, что вам придется всего лишь учесть кое-какие советы и кое-где что-то подправить. Изменение установки означает коренную перемену. Когда люди – будь то семейные пары, тренеры и спортсмены, менеджеры и рабочие, родители и дети, учителя и ученики – решают перейти к установке на рост, они оставляют позицию «оценивай и будь оцениваемым» и переходят к платформе «учись и помогай учиться». Они настраиваются на рост, а рост требует много времени, усилий и взаимопомощи (рис. 2).

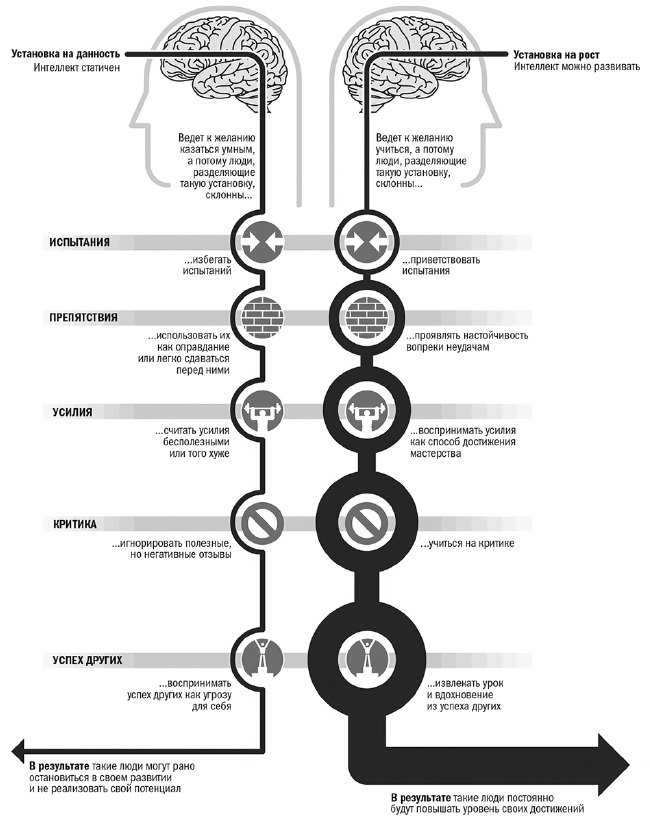


Рис. 2. Установка на данность и установка на рост

**Рекомендуемая литература на русском языке**

Бек, Аарон. [Когнитивная терапия депрессии](http://www.ozon.ru/context/detail/id/1349240/?partner=baguzin). – СПб.: Питер, 2003. – 305 с.

Бек, Аарон. [Когнитивная психотерапия расстройств личности](http://www.ozon.ru/context/detail/id/973083/?partner=baguzin). – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.

Бек, Джудит. [Когнитивная терапия. Полное руководство](http://www.ozon.ru/context/detail/id/3059667/?partner=baguzin). – М., СПб., Киев: Вильямс, 2006. – 400 с.

Беннис, Уоррен. [Как становятся лидерами. Менеджмент нового поколения](http://www.ozon.ru/context/detail/id/2638964/?partner=baguzin). – М., СПб., Киев: Вильямс, 2006. – 208 с.

Вуден, Джон. [Пирамида успеха тренера Вудена. Строительные блоки для лучшей жизни](http://www.ozon.ru/context/detail/id/6851920/?partner=baguzin). – М: Кириченко, 2011. – 136 с.

Гинотт Хаим. [Родитель – ребенок. Мир отношений](http://www.labirint.ru/books/355761/?p=13320). – М.: Эксмо, 2012. – 256 с.

Готтман, Джон. [Карта любви](http://www.labirint.ru/books/296176/?p=13320). – М.: Эксмо, 2011. – 416 с.

Готтман, Джон. [Мужчины и женщины с одной планеты](http://www.labirint.ru/books/324369/?p=13320). – М.: Эксмо, 2012. – 416 с.

Гоулман, Дэниел. [Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ](http://www.labirint.ru/books/381286/?p=13320). – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 560 с.

Коллинз, Джим. [От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...](http://baguzin.ru/wp/?p=4113) – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 320 с.

Селигман, Мартин. [Как научиться оптимизму](http://www.labirint.ru/books/399327/?p=13320). – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 338 с.

Тарп, Твайла. [Привычка к творчеству](http://www.ozon.ru/context/detail/id/31474051/?partner=baguzin). – Киев: Companion Group, 2012. – 288 с.

Холт, Джон. [Причины детских неудач](http://www.ozon.ru/context/detail/id/4778666/?partner=baguzin). – СПб.: Дельта, Кристалл, 1996. – 448 с.

Чиксентмихайи, Михай. [Поток. Психология оптимального переживания](http://baguzin.ru/wp/?p=5028). – М.: Альпина нон-фикшн, 2015. – 464 с.

Эдвардс, Бетти. [Откройте в себе художника](http://www.labirint.ru/books/183700/?p=13320). – Минск: Попурри, 2012. – 300 с.

Эллис, Альберт. [Гуманистическая психотерапия. Рационально-эмоциональный подход](http://www.ozon.ru/context/detail/id/18779253/?partner=baguzin). – М.: Сова, Эксмо-Пресс, 2002. – 272 с.

Эллис, Альберт. [Рационально-эмоциональная поведенческая терапия](http://www.ozon.ru/context/detail/id/4027167/?partner=baguzin). – М.: Феникс, 2002. – 160 с.

Эллис, Альберт. [Практика рационально-эмоциональной поведенческой терапии](http://www.ozon.ru/context/detail/id/1283994/?partner=baguzin). – М.: Речь, 2002. – 352.

1. Я читал две другие книги Говарда Гарднера: [Структура разума: теория множественного интеллекта](http://baguzin.ru/wp/?p=7895), [Великолепная пятерка](http://baguzin.ru/wp/?p=11464). – *Здесь и далее примечания Багузина* [↑](#footnote-ref-1)
2. Я читал две книги Малкольма Гладуэлла: [Переломный момент](http://baguzin.ru/wp/?p=3574), [Что видела собака](http://baguzin.ru/wp/?p=10085). [↑](#footnote-ref-2)
3. В подзаголовке блога я уже нашел свой ответ на этот вопрос… ☺ [↑](#footnote-ref-3)