

Говард Гарднер. Великолепная пятерка

Говард Гарднер – профессор, преподаватель когнитивной психологии и теории образования в Гарвардском университете. Автор знаменитой теории множественных интеллектов и книги [Структура разума](#), завоевавшей популярность среди профессиональных психологов, педагогов, менеджеров. В настоящей книге Гарднер описывает типы мышления, обязательные для человека нового века. Люди, не научившиеся мыслить по-новому, будут вынуждены сдаться на милость сил, которые они не в состоянии осмыслить. Это значит, что они не смогут добиться успеха в профессиональной, общественной и личной жизни. Человек же, овладевший данными типами мышления, будет полностью готов к встрече с будущим — даже с тем, которое он не может предвидеть.

Говард Гарднер. Великолепная пятерка. — М.: [Альпина Бизнес Букс](#), 2008. — 160 с.



Я познакомлю вас с пятью типами мышления. *Дисциплинарный* тип предполагает, что человек освоил по крайней мере одну модель мышления — способ восприятия, который необходим для конкретной учебной дисциплины, ремесла или профессии. *Синтезирующий* тип позволяет извлекать информацию из самых разных источников, понимать и оценивать ее объективно, и главное — сводить ее воедино так, чтобы результат имел самостоятельную ценность. *Креативный* тип мышления открывает перед человеком новые горизонты. Он предполагает рождение новых идей и ставит вопросы, ответы на которые до сих пор неизвестны. Человек, овладевший *респектологическим* типом мышления, признает и приветствует различия между людьми и их группами, пытается понять других и эффективно работать вместе с ними. Человек овладевает *этическим* типом мышления — размышляет о природе людей, потребностях и желаниях общества, в котором живет.

Вы можете задать резонный вопрос: почему именно эти пять типов? Нельзя ли изменить или расширить список? Проводя исследования, которые легли в основу этой книги, я рассматривал множество вариантов. Я думал о технологическом и цифровом, эластичном и эмоциональном, стратегическом и духовном типах мышления. Но тем не менее я выбрал эти пять типов.

Предмет моей гордости — это теория множественных интеллектов (МИ), которую я разработал несколько лет назад. В соответствии с теорией МИ, все люди обладают некоторым количеством сравнительно автономных когнитивных способностей, каждую из которых я считаю отдельным интеллектом. Люди отличаются друг от друга параметрами интеллекта, и это существенно влияет на их обучение и работу. Разрабатывая свою теорию, я мыслил, как психолог и пытался понять, как действует каждый интеллект. Пять типов мышления, которые легли в основу этой книги, — это не то же самое, что восемь-девять интеллектов человека. Они не являются отдельными мыслительными способностями, а скорее представляют собой обширную когнитивную деятельность, умения, которые можно развивать в школе, в ходе профессионального обучения, на рабочем месте. Пять типов мышления, несомненно, действуют все наши интеллекты.

Образование не исчерпывается изучением научных дисциплин. Научные дисциплины не подскажут вам, как действовать в реальных условиях — на работе или, предположим, в университетской аудитории. Почему? То, что вы делаете как учитель или менеджер, должно определяться вашей собственной системой ценностей — а ни наука, ни технологии не обладают такой встроенной системой. Наука — даже вкупе с инженерингом, технологиями и математикой — не единственная, и даже не единственno важная область знаний. Среди других важных областей знаний — социальные и гуманитарные науки, искусство, гражданское право, этика, здоровье, безопасность, физическое развитие. Они заслужили свое место и в образовательных программах. Сегодняшнее господство точных наук угрожает существованию других дисциплин. Не менее пагубно и распространенное убеждение, что к другим областям знаний нужно подходить с методами и ограничениями точных наук.

ДИСЦИПЛИНАРНЫЙ ТИП МЫШЛЕНИЯ

Почему же, несмотря на все усилия, столько студентов мыслит непродуктивно? Основная причина, по моему мнению, состоит в том, что ни преподаватели, ни ученики не понимают разницы между *предметом* и *дисциплиной*. Как правило, люди изучают *предметы*. Так же, как большинство их учителей, они полагают: задача в том, чтобы запомнить определенное количество фактов, формул и цифр. Затем студентов экзаменуют и, если они прилежно учились, считается, что они с успехом прошли курс. *Дисциплина* предполагает характерный способ мышления, видения мира. Наука наблюдает за миром, создает концепции, теории, экспериментально проверяет их, развивает в свете новых открытий, и затем, вооружившись новыми знаниями, проводит дальнейшие наблюдения, создает новые классификации, ставит новые опыты...

Очевидно, что для занятий естественными науками, историей, литературой, любой дисциплиной, человеку нужна информация. Но без связи друг с другом, без основополагающих вопросов, без дисциплинарного метода объяснения этого свода информации, факты остаются просто «инертными знаниями» — как коротко охарактеризовал их философ Альфред Норт Уайтхед.

Студенты должны воспринимать информацию не как самостоятельную ценность, не как стартовую площадку для получения более сложной информации («я изучал арифметику, чтобы подготовиться к изучению алгебры»), а как средство, которое поможет эффективно действовать, опираясь на знания. Со своей стороны, преподаватели — действующие в том числе и как наставники — должны добиваться от студентов отклика, направлять их способности в нужное русло, чтобы учащиеся выработали в себе профессионализм в области мышления и поведения. Однако до тех пор, пока студентам для успешной сдачи экзамена необходимо будет продемонстрировать как можно больше фактических знаний, подготовиться к профессиональной практике им не удастся.

Как развить дисциплинарный тип мышления? Что бы человек ни стремился изучить — историю, юриспруденцию или менеджмент — ему придется пройти четыре ступени.

1. Определить самые важные вопросы или концепции в рамках дисциплины. Одни будут содержательными — например, природа гравитации, ход гражданской войны, развитие романа, уголовный кодекс страны, законы спроса и предложения. Другие будут методологическими: как поставить научный эксперимент, как правильно интерпретировать аутентичный документ прошлого, как проанализировать сонет Шекспира, классическую сонату, средневековый триптих, недавнее решение Верховного суда США, балансовый отчет.
2. Не жалеть времени на обучение. Если дисциплина нужна вам, стоит изучить ее глубоко, с использованием разнообразных примеров и методов анализа.
3. Рассматривать каждую тему с различных точек зрения. Разнообразие подходов позволяет достичь двух важных целей. Во-первых, так педагог сможет донести знания до большего количества студентов, поскольку одни лучше усваивают материал, изложенный в форме лекции или рассказа, другие — в рамках дискуссии, а кто-то — примеряя на себя роль опытного профессионала. Во-вторых, данный способ обучения раскрывает природу истинного понимания предмета. Каждый человек, глубоко вникнувший в тему или метод, может осмыслить их по-разному.

4. Самое важное — установить «показатели осмыслиения» и дать студентам максимум возможностей продемонстрировать свое понимание предмета в различных условиях. Пока мы проверяем знания людей, предлагая им решать проблемы, с которыми они уже сталкивались, мы не можем быть уверены, что они действительно разобрались в вопросе. Единственный надежный способ определить, достиг ли человек настоящего понимания, это задать ему совершенно новую задачу и посмотреть, справится ли он с ней.

Возможно, когда-то человек мог получить диплом, и затем почивать на лаврах тридцать и даже пятьдесят лет. Я не знаю ни одной профессии — от менеджера до министра, о которой сегодня можно так сказать. На самом деле, чем более важной считается профессия человека, тем важнее для него продолжать образование в широком смысле этого слова.

Признавая огромную ценность дисциплинарного мышления, я должен предупредить вас. Любая форма мышления может принимать избыточные формы. Не нужно, чтобы профессиональное мышление проникало во все без исключения сферы вашей жизни. Людям необходимо знать об ограничениях освоенных ими дисциплин. Также человеку может помочь овладение несколькими дисциплинами. Нельзя заниматься дисциплиной одержимо, ради самой дисциплины.

СИНТЕЗИРУЮЩИЙ ТИП МЫШЛЕНИЯ

Путь к умению синтезировать весьма непрост. Большинству из нас трудно системно мыслить даже в рамках одной научной дисциплины или профессии, но гораздо труднее овладеть знаниями в нескольких областях и затем объединить их в полезное целое! Все усложняет тот факт, что когнитивные способности человека во многом зависят от предметной области. Мы предрасположены получать навыки в определенном контексте и сопротивляемся их обобщению и более широкому применению. Немногие люди и еще меньше компаний имеют опыт обучения навыку синтеза. Кроме того, у нас нет стандартизованных способов оценки продуктивности синтезирующих процессов.

Наиболее часто встречающиеся виды синтеза.

1. Изложение. Человек интегрирует материал в связный рассказ.
2. Систематика. Материалы структурируют исходя из их значимых характеристик. Вспомните о десятичной классификации Дьюи в библиотеках, классификации растений и животных Линнея, системе двойной бухгалтерской записи.
3. Комплексные концепции. Новая концепция может совместить разные феномены. Чарльз Дарвин собрал воедино свою концепцию естественного отбора, Зигмунд Фрейд разработал концепцию бессознательного, Адам Смит представил концепцию разделения труда.
4. Поговорки и афоризмы.
5. Сильные метафоры, образы и темы. Для описания концепций и идей часто используют метафоры. Например, Адам Смит описывал саморегулирующуюся природу рынков через образ невидимой руки.
6. Визуальные и музыкальные образы.
7. Теории. Концепции можно преобразовать в теорию. Теория эволюции Дарвина совмещает концепции изменчивости, борьбы за существование, естественного отбора, выживания и воспроизведения.
8. Метатеория. Знания можно заключить в общие рамки, в «теорию теорий». Томас Кун утверждал, что новые научные парадигмы противоречат своим предшественницам: сторонники новой парадигмы должны дождаться, пока сторонники укрепившейся парадигмы уйдут со сцены (подробнее см. [Томас Кун. Структура научных революций](#)).

Возможно, самая сложная форма синтеза осуществляется в ходе *работы на стыке дисциплин*. Междисциплинарную команду иногда называют «кабинетом скунса»: ее членам дана сравнительная самостоятельность, позволяющая выйти за рамки своих обычных ролей и смело искать новые решения.

Необходимость междисциплинарного исследования может быть обусловлена тем, что создана мощная новая концепция, и настало время изучить радиус действия этой концепции. Например, в последние годы математики создали *теорию хаоса*. Эту теорию можно использовать в науках,

объясняющих физическое строение мира. Однако правомерно задать вопрос, применима ли эта теория к другим естественным наукам (например, биологии), общественным наукам (истории политики, истории искусства). Подробнее см. [Илья Пригожин. Порядок из хаоса, Давид Рюэль. Случайность и хаос](#).

Аналогичный пример можно привести из области бизнеса. Возьмем так называемые прорывные технологии, которые угрожают вытеснить с рынка крупных и устойчивых игроков. Бизнесменам и профессионалам полезно ознакомиться с этой концепцией. Открытым остается вопрос о том, насколько прорывные технологии угрожают равновесию в различных секторах рынка.

Прекрасным примером синтеза является выпущенная в 2003 году писателем-путешественником Биллом Брайсоном книга [Краткая история почти всего на свете](#). На почти пятистах страницах текста, основанного на множестве документов, Брайсон попытался суммировать и проиллюстрировать научные открытия о физическом мире и человеке (см. также [Билл Брайсон. Краткая история быта и частной жизни](#)).

Синтезу препятствует мощная сила, и имя ей консерватизм нашего мышления. Мы сохраняем способность действовать и мыслить именно в тех обстоятельствах, в которых мы приобретали эти навыки. Но мы редко применяем наши умения в ситуациях, не похожих на ситуацию обучения. Такой консерватизм не мешает человеку осваивать отдельную дисциплину, но препятствует овладению междисциплинарным подходом или занятиям творчеством. Полезно помнить о том, что как вид мы эволюционировали, чтобы выжить в определенных экологических нишах, естественный отбор не подготовил нас к тому, чтобы создавать правильные теории, осваивать дисциплины, применять уроки, полученные в одной области, в других областях. Маленькие дети излишне обобщают, ребенок постарше предпочитает воздерживаться от обобщений, даже когда они оправданы. Профессиональное обучение лишь усиливает эти тенденции.

Я различаю два интеллектуальных подхода. *Лазерный интеллект* глубоко проникает в предмет, однако не способен с легкостью переходить от одного предмета к другому. Он больше всего подходит для изучения отдельной дисциплины. *Проекторный интеллект* не проникает так глубоко, однако постоянно исследует окружающую среду, и поэтому с большей готовностью подмечает связи (и находит различия) между разными областями знаний. Оба типа интеллекта способны к синтезу, однако то, какого типа информацию они будут синтезировать, а также критерии успеха их синтеза различаются. Сейчас все нужнее узкие специалисты, лазеры приходят на замену прожекторам.

На самом деле проверенного способа научить человека синтезу не существует. Я уже отмечал важность школьных проектов и тематических курсов, где предпринимаются попытки научить детей умению искать аналогии, сравнивать факты и явления. Однако такое обучение таит в себе и ряд проблем. В большинстве случаев преподаватели не могут разработать четкие стандарты, необходимые, чтобы судить о том, какие связи, какая интеграция и какой синтез имеют право на существование, и в каких случаях они заслуживают (или не заслуживают) поощрения.

Поэтому необходимо сформировать четкое Р1 ясное определение того, что является удачным проектом или адекватным решением той или иной проблемы. Для этого нужны примеры (успешные и нет). Только если преподаватель представит критерии, которые будут характеризовать отличное, допустимое или неудачное решения, можно ожидать, что студенты будут двигаться вперед и правильно оценивать то, что они делают.

Генеральные директора и топ-менеджеры должны видеть всю картину в целом, смотреть шире, чем подсказывает их опыт и специализация, понимать разные компоненты организации или клиентуры, следить за тем, что работает, а что нет, думать о том, как эффективно достичь поставленных целей.

КРЕАТИВНЫЙ ТИП МЫШЛЕНИЯ

Общества, как и отдельные люди, консервативны и стремятся к сохранению своей нынешней формы. Именно консерватизм препятствует новаторству в образовании и развитию междисциплинарных знаний. Раньше судьба творческих личностей была нелегкой — при жизни к

ним относились с пренебрежением, им препятствовали, даже уничтожали. Признание они получали лишь у будущих поколений. Теперь времена изменились.

До недавнего времени психологи считали, что творческие способности присущи лишь некоторым людям; они полагали, что эти способности можно измерить с помощью определенных тестов; и человек, которого считают «творческим», должен уметь продемонстрировать свой талант в различных поведенческих ситуациях. Такой взгляд на творчество перешел в мир бизнеса.

Возможно, главным гуру здесь является психолог Эдвард де Бено (см. [Эдвард де Бено. Шесть шляп мышления](#)). Де Бено подчеркивает значение латерального мышления — способности рассматривать вопрос с разных точек зрения, ставить себя на место других людей, придумывать множество разных решений вопроса. Де Бено заслуживает признания за то, что указал на важность мышления о мышлении — метамышления — и за то, что поставил несколько интересных проблем и нашел их решения. Однако его взгляд на творчество как способность, которую может развить в себе каждый, ограничивается рядом факторов.

Для понимания творчества очень важна идея психолога Михая Чиксентмихая, заключающаяся в том, что творческие достижения никогда не являются заслугой одного человека и даже группы людей. Скорее творчество возникает случайно в результате взаимодействия трех автономных элементов: человека, профессионального домена, в котором работает этот человек, социального окружения—людей и институтов, которые предоставляют доступ к соответствующему образованию и возможность работать (подробнее см. [Михай Чиксентмихай. Креативность. Поток и психология открытых и изобретений](#)). На самом деле тест на креативность прост: как сильно ваша работа повлияла на домен, в котором вы работаете?

Существует возрастная группа, в которой творчество легко дается всем. Это дети дошкольного возраста. Но как пронести детскую восприимчивость — которую ученые называют *неотеней* — через всю жизнь? Нужно поощрять в детях подросткового возраста различные увлечения и поиск ответов на вопросы, не предполагающие единственно верного ответа. Учителям следует давать несколько вариантов, которыми можно правильно решить математическую задачу или прокомментировать литературный отрывок.

А как развивать креативность на рабочем месте? Сегодня немногие организации идут дальше заявлений о том, что они являются колыбелью креативности. Я не отрицаю их благих намерений. Однако, как убедительно показала психолог Тереза Амабайл, лишь у немногих компаний хватает мужества следовать своим убеждениям. На практике же обычно людям дают понять, что слишком большая оригинальность — в одежде, политических убеждениях, и бизнесе нежелательна. Это слишком дорого, слишком рискованно, вызывает неоднозначную реакцию. Консерватизм вознаграждают, выделяющихся из массы изолируют или увольняют.

Креативность десятилетиями внедряется в ДНК компании ЗМ. Эта достойная восхищения организация привлекает в свои ряды людей, которые доказали, что обладают творческой жилкой. Сотрудников, предлагающих новые идеи, ждет продвижение по службе и награды.

Сегодня уже очевидно, что рассматривать творчество как результат усилий отдельного человека недостаточно. В естественных науках — в физике или генетике — большая часть самой важной работы выполняется большими командами, часто насчитывающими несколько сот человек. Театр и кинематограф также требуют, чтобы люди объединялись в творческие группы, зачастую конфликтующие.

В последнее время возникла еще одна форма группового творчества — мудрость масс (см. [Джеймс Шуровьески. Мудрость толпы](#)). Мы наблюдаем этот феномен на примерах самых популярных источников Google, рекомендованных книгах Amazon, достойных самого большого доверия продавцов eBay. Программирование с открытым кодом, то есть процесс, в ходе которого десятки людей могут внести вклад в компьютерную программу, — еще один часто упоминаемый случай. Возможно, самый очевидный и самый неоднозначный пример — Википедия.

Очевидно, что между креативным и синтезирующим типами мышления много общего. В первую очередь для обоих типов необходимы грамотность и дисциплина. Оба выигрывают от знакомства с множеством примеров, ролевых моделей, поиска вариантов решения одного и того же вопроса. На самом деле нет четкой границы, отделяющей синтез от креативности. Лучшие творческие

работы возникли из попыток синтеза (порой неудачных). Однако движущие силы этих двух типов мышления различны. Цель человека, занимающегося синтезом, — представить уже достигнутое в максимально ясной и удобной форме. Цель творческого человека — расширить границы знания, нарушить законы жанра, направить свои усилия в новом, неизведанном направлении. Человек, занимающийся синтезом, ищет порядка, равновесия, целостности. Творческого человека мотивирует неуверенность, непредсказуемость, постоянный вызов, отсутствие равновесия.

РЕСПЕКТОЛОГИЧЕСКИЙ ТИП МЫШЛЕНИЯ

Уже сто тысяч лет назад предшественники *homo sapiens* украшали себя разноцветными бусами. По мнению ученых, члены одной группы первобытных людей сознательно делали это, чтобы отличаться от членов других групп. Очевидно, что использование знаков, отличающих одну группу от другой, — это важная постоянная характеристика нашего вида. Антрополог Клод Леви-Стросс считал дихотомию взаимоотношений основной характеристикой человека. Он полагал, что отношения в социуме базируются на идее обмена между культурными группами. Предметами обмена являются войны, товары и женщины.

На самом деле невозможно было бы объяснить мирные тенденции последних лет в таких регионах, как Северная Ирландия и Южная Африка, если бы вражда между группами — католиками и протестантами, цветными и белыми — была действительно непримиримой.

К чему следует стремиться в мире, состоящем из нескольких сотен стран, где тысячи групп говорят на множестве языков? Очевидно, что сегодня выстроить стены, которые изолируют одну группу от другой, уже не удастся. Мы, *homo sapiens*, должны как-то научиться жить на соседних территориях — и одной планете — не ненавидя и не убивая друг друга, не поддаваясь на расистские провокации, даже если наша группа в данный период времени в чем-то превосходит другую. Сейчас часто говорят о нехватке толерантности, и, пожалуй, ее обретение — это все, на что мы можем надеяться.

Я предпочитаю концепцию уважения. Вместо того чтобы игнорировать различия, воодушевляться ими, пытаться уничтожить их с помощью любви или ненависти, я призываю людей принимать различия, учиться жить с ними, ценить тех, кто отличается от нас.

Определение различий — присущая человеку, полезная во многих случаях часть познавательной способности, ее невозможно уничтожить. Но то, как эти различия отмечаются и интерпретируются, — это культурный феномен.

Таким образом, задача образования становится очевидной. Воспитывая в людях уважение к различиям между группами, мы должны показывать им пример РИ поощрять проявление толерантности — это особенно важно в случаях, когда одна группа превосходит другую в силе или численности. Например, гражданскую войну в Испании можно описать нейтрально, а можно — с точки зрения лоялистов или сторонников Франко. Я полагаю, что такие предметы следует преподавать с опорой на разные точки зрения.

Человек, действительно уважающий других людей, всегда признает за собой и окружающими право выбирать и сомневаться. Он старается оценивать не группу в целом, а каждого человека индивидуально. Он порицает тех, кто действительно заслуживает порицания. Он не считает, что всегда прав. И готов изменить свое отношение к другому человеку, если тот, в свою очередь, изменится к лучшему. Я не считаю, что уважение должно полностью исключать оценку.

Толерантное отношение ко всем без объективной критики, приводит к столь же негативным последствиям, как и предвзятость.

Помочь решить проблемы могут комиссии правды и примирения, организованные в ЮАР и нескольких других странах. Эти комиссии возникли как результат понимания двух вещей. С одной стороны, акты жестокости, этнические чистки и геноцид простить нельзя. С другой стороны, для того, чтобы общество не прекратило свое существование, члены обеих групп — жертвы и палачи — должны искать компромисс.

Вслед за примерами великих гуманистов, таких как Махатма Ганди и Нельсон Мандела, вовлеченные в конфликт стороны должны отвергнуть философию «око за око», которая многие

столетия порождала насилие. Вместо этого стороны должны сделать шаг навстречу друг другу, а агрессоры — раскаяться в своих преступлениях. Прощение не всегда возможно, и простить нелегко. Однако иногда людям удается оставить прошлые конфликты позади, воспитать в себе терпимость по отношению друг к другу и, при счастливом стечении обстоятельств, обрести взаимное уважение.

ЭТИЧЕСКИЙ ТИП МЫШЛЕНИЯ

В каком мире хотели бы мы жить, если представить, что нам доступны нужные ресурсы и финансовые возможности? Что касается меня — и, полагаю, не только меня — я хотел бы жить в мире, где главное — «достойная работа». Работа стоит в центре современной жизни, и это хорошо понимали основоположники общественных наук конца XIX века.

Один человек может полностью сосредоточиться на работе, а другой — всю энергию направить на развитие окружающего его сообщества, однако по-настоящему этическая позиция включает в себя и то, и другое. И трудовая, и общественная деятельность требует, чтобы человек посмотрел на свою жизнь под новым широким углом. Ему нужно ответить себе на вопрос: что сегодня значит быть юристом / врачом / инженером / преподавателем? Каковы мои права, обязанности и ответственность? Что значит быть гражданином моего сообщества / региона / планеты?

Я признаю, что надежного критерия оценки качества работы не существует. Но все-таки я хотел бы предложить несколько показателей. Хороший работник следует принципам и ценностям, которые он открыто декларирует, или в случае необходимости, доказывает, что они у него есть. Эти принципы не противоречат друг другу, они образуют гармоничное целое. Такой человек постоянно помнит о своих принципах, придерживается их или старается побыстрее исправиться, если случилось от них отступить.

На самом деле универсальной этики не существует. Другими словами, интерпретация этических норм неизбежно разнится от культуры к культуре, от поколения к поколению. Однако разница эта по большей части касается деталей.

Адам Смит, а затем и Милтон Фридман, были правы. Если мы позволим людям защищать свои интересы, а рыночным механизмам действовать свободно, то следствием этого станут позитивные процессы в области морали и этики». Но я не верю, что именно рынки — это клумбы, где произрастает мораль. Рынки могут быть жесткими, и, так или иначе, по природе своей они аморальны. Мою позицию хорошо выразил Джонатан Сакс, главный раввин Великобритании: «Когда все, что имеет значение, можно купить и продать, когда обязательства можно нарушить, поскольку они уже не выгодны нам, когда шоппинг становится спасением, а рекламные слоганы — нашей молитвой, когда наши ценности меряются тем, сколько мы зарабатываем и тратим, рынок разрушает те добродетели, от которых в конечном итоге он зависит».

Я считаю, что угроза этике — это угроза и достойной работе. Если родители ребенка не являются для него нравственным примером, если его друзья эгоистичны и тщеславны, если человеку попался плохой наставник, если коллеги на работе склонны к нечестным приемам, то шансы на то, что человек будет работать хорошо, минимальны. Однако, говоря о человеке, я упустил очень важный фактор: качество институтов. Работать легко и в тех корпорациях, университетах, больницах, фондах или некоммерческих организациях, где лидер — и те, кто идет за ним, — стремятся трудиться достойно, отбирают сотрудников, которые уже зарекомендовали себя с лучшей стороны, и без сожаления избавляются от «червивых яблок», которые грозят испортить всю корзину.