

Кэрол Дуэк

# Гибкое СОЗНАНИЕ

Новый взгляд на психологию  
развития взрослых и детей



Carol Dweck  
Master

Хороший подарок

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

## **Эту книгу хорошо дополняют:**

### **Сила воли**

Келли Макгонигал

### **Сделай себя сам**

Тина Силиг

### **В этом году я...**

М. Дж. Райан

### **Ваша группа поддержки**

Кейт Феррацци

Carol Dweck

# Mindset

The New Psychology  
of Success

Ballantine books  
New York

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Кэрол Дуэк

# Гибкое сознание

Новый взгляд на психологию  
развития взрослых и детей

Перевод с английского к. ф. н. Светланы Кировой

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2013

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 59.923.2  
ББК 88.332.5  
Д 86

Издано с разрешения Random House

**Дуэк, К.**  
Д 86 Гибкое сознание: новый взгляд на психологию развития взрослых и детей / Кэрл Дуэк ; пер. с англ. Светланы Кировой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013 — 400 с.

ISBN 978-5-91657-822-5

Всемирно известный психолог Кэрл Дуэк, не одно десятилетие изучающая проблематику успехов и достижений, открыла и научно доказала влияние внутренних установок на личность. В этой книге вы узнаете, как установка на данность обрекает людей на провал, а установка на рост — открывает путь к самореализации, выстраиванию успешной карьеры и налаживанию счастливых взаимоотношений с окружающими в любом возрасте. А еще — как можно привить такую установку к себе, и другим.

Книга будет интересна не только родителям, преподавателям и тренерам, но также всем, кто занимается управлением людьми или нацелен на личностный рост.

УДК 59.923.2  
ББК 88.332.5

Все права защищены.

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

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

Copyright © 2006 by Carol S. Dweck, Ph.D.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

ISBN 978-5-91657-822-5

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# Оглавление

<b>Введение</b> .....	<b>11</b>
<b>Глава 1. Какие бывают установки</b> .....	<b>13</b>
Почему люди разные? .....	14
Что все это означает для вас? Два типа установок .....	16
Взгляд с позиций двух установок .....	19
Итак, что нового? .....	22
Самопонимание: чьи представления о своих достоинствах и недостатках верны .....	24
Что впереди .....	25
<i>Развивайте свою установку</i> .....	26
<b>Глава 2. Установка: взгляд изнутри</b> .....	<b>29</b>
Что доказывает успех — наличие ума или знаний? .....	30
Установка меняет смысл неудачи .....	52
Установка меняет смысл усилий .....	61
ЧАВО .....	69
<i>Развивайте свою установку</i> .....	80
<b>Глава 3. Истина о способностях и достижениях</b> .....	<b>82</b>
Установка и школьные достижения .....	84
Артистические способности — это дарование? .....	99
Опасность похвалы и позитивных ярлыков .....	103
Негативные ярлыки и как они работают .....	108
<i>Развивайте свою установку</i> .....	117
<b>Глава 4. Спорт: установка чемпионов</b> .....	<b>119</b>
Идея о самородках .....	121
«Характер» .....	131
Что такое успех? .....	142
Что такое провал? .....	143
Ответственность за успех .....	146

Что значит быть звездой? . . . . .	149
Послушаем, как говорят установки . . . . .	152
<i>Развивайте свою установку</i> . . . . .	155
<b>Глава 5. Бизнес: установка и лидерство . . . . .</b>	<b>157</b>
Епгоп и установка на таланты . . . . .	157
Организации с установкой на рост . . . . .	159
Установка и эффективность управленческих решений. . . . .	161
К чему ведет лидеров установка на данность . . . . .	162
Лидеры с установкой на данность в действии . . . . .	166
Лидеры с установкой на рост в действии. . . . .	181
Исследование групповых процессов . . . . .	195
Групповое мышление, или «Мы думаем» . . . . .	196
Захваленное поколение достигает работоспособного возраста . . . . .	199
Переговорщиками рождаются или становятся? . . . . .	201
Корпоративные тренинги: менеджерами рождаются или становятся? . . . . .	204
Лидерами рождаются или становятся? . . . . .	207
<i>Развивайте свою установку</i> . . . . .	208
<b>Глава 6. Взаимоотношения: установка и любовь   (или ненависть) . . . . .</b>	<b>210</b>
Взаимоотношения бывают разными . . . . .	214
Установки в любви . . . . .	215
Партнер как враг . . . . .	228
Конкуренция: кто из нас круче? . . . . .	231
Взаимоотношения и личностное развитие. . . . .	232
Дружба . . . . .	234
Застенчивость . . . . .	237
Агрессоры и жертвы: еще раз о мести . . . . .	240
<i>Развивайте свою установку</i> . . . . .	249
<b>Глава 7. Родители, учителя и тренеры:   как формируются установки? . . . . .</b>	<b>251</b>
Родители (и учителя): послания в случаях успеха и неуспеха. . . . .	253

Великий педагог (родитель) — какой он? . . . . .	278
Тренеры: через установку — к победе . . . . .	292
Наше наследие . . . . .	304
<i>Развивайте свою установку</i> . . . . .	304
<b>Глава 8. Как изменить установку</b> . . . . .	<b>307</b>
Природа перемен . . . . .	307
Лекции по установкам . . . . .	311
Семинар по установкам . . . . .	313
Мозгология . . . . .	317
И еще о переменях . . . . .	320
Первые шаги . . . . .	324
Люди, которые не желают меняться . . . . .	330
Как изменить установку ребенка? . . . . .	335
Установка и сила воли . . . . .	342
Поддержание перемен . . . . .	348
Дорога вдаль . . . . .	352
<b>Благодарности</b> . . . . .	<b>354</b>
<b>Об авторе</b> . . . . .	<b>355</b>
<b>Рекомендуемая литература</b> . . . . .	<b>356</b>
<b>Примечания</b> . . . . .	<b>360</b>



# 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.

В этой книге 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 были 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.

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

*Кэрол Дуэк*

# Глава 1

## Какие бывают установки

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

Мне страстно захотелось разобраться в том, как люди справляются со своими неудачами. И я стала изучать это<sup>1</sup>, 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, 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 разобратся: 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 умён, или нет, и если раз провалился — значит, не умён. 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 веков<sup>2</sup> к числу таких физических оснований относили шишки на черепе (френология\*), размер и форму черепа (краниология\*\*), а сегодня — гены.

Другие ученые указывали на огромные различия в жизни людей, в их опыте, образовании, а также в способах обучения. Возможно, вы удивитесь, узнав, что активным защитником данной позиции<sup>3</sup> 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»<sup>4</sup>.

---

\* 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.*

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 Готтлиб<sup>5</sup>, 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 «приданным». 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»<sup>6</sup>. 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 по-

ставленных 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 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

---

\* 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) — самая низшая из комбинаций. *Прим. пер.*



Шерман, которая входит буквально во все перечни самых видных художников XX века, *провалилась* на первом курсе, обучаясь 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 на то, чтобы снова и снова доказывать, какие вы великие, если вы можете использовать его для самосовершенствования? Зачем скрывать недостатки, если их можно преодолевать? Зачем искать друзей или партнеров, которые будут тешить ваше самолюбие, если можно найти тех, кто будет провоцировать вас на рост? И зачем цепляться за то, что уже проверено, если можно опробовать неизведанное, что раздвинет ваши горизонты? Стремление к развитию своих возможностей и упорство в этом стремлении, даже (или особенно) тогда, когда у вас не очень получается, и есть главный признак установки на рост. Той самой установки, которая позволяет нам расти и преуспевать, порой даже в самые тяжелые периоды своей жизни.

## Взгляд с позиций двух установок

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

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

---

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

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

Вот как отвечали люди с установкой на данность, когда я задавала им эти вопросы<sup>7</sup>: «Я ощутил бы себя отвергнутым». «Я подумал бы, что я полный неудачник». «Что я дурак». «Что я лузер». «Я почувствовал бы себя жалким и тупым — кто угодно лучше меня». «Что я отстой». Иными словами, они восприняли бы случившееся как непосредственную оценку их компетентности и значимости.

И вот что эти люди в такой ситуации подумали бы о своей жизни: «Моя жизнь просто жалкая». «Это не жизнь». «Кому-то наверху я точно не нравлюсь». «Весь мир на меня ополчился». «Кто-то хочет меня уничтожить». «Никто меня не любит, все только ненавидят». «Жизнь несправедлива, и все усилия напрасны». «Жизнь — дерьмо. Я дурак. Со мной никогда не происходит ничего хорошего». «Я самый несчастный в мире человек».

Простите, а разве я что-нибудь говорила о смерти и крахе? Разве речь не шла только об отметке, квитанции и неудачном звонке?

Может, так говорили люди с очень низкой самооценкой? Или записные пессимисты? Отнюдь нет. В период, когда им не приходится справляться с неудачами, они чувствуют себя точно такими же оптимистичными, умными, привлекательными и достойными уважения людьми, как и люди с установкой на рост.

И как же они выйдут из затруднительного положения? «Я не стану больше вкладывать столько времени и усилий, чтобы проявить себя». (Иными словами, «я больше не позволю кому-либо оценивать меня».) «А ничего не буду делать». «Отлежусь». «Напьюсь». «Наемся от пуза». «Накричу на кого-нибудь, если под руку подвернется». «Съем шоколадку». «Буду слушать музыку и дуться». «Запрусь в ванной и буду там

сидеть». «Подерусь с кем-нибудь». «Буду плакать». «Разобью что-нибудь». «А что тут можно сделать?»

*Что тут можно сделать?! Вы знаете, когда я писала эту главу, то намеренно сделала оценку не двойкой, а тройкой. И говорила о текущей оценке, а не об итогах семестра. И это был штраф за стоянку, а не автомобильная катастрофа. И друг «как бы отмахнулся», а не откровенно «отшил» вас. Не произошло ничего катастрофического и необратимого. Тем не менее из этих исходных условий установка на данность создала ощущение полного провала и бессилия.*

Когда же я описывала эту ситуацию людям с установкой на рост, они говорили вот что:

«Мне нужно серьезнее взяться за учебу, быть более внимательным, паркуя машину, и узнать у своего друга, не случилось ли с ним что-нибудь в тот день».

«Тройка покажет мне, что нужно прилагать гораздо больше усилий по этому предмету, но до конца семестра у меня еще будет время подтянуть успеваемость».

И подобных ответов было великое множество, но думаю, вам общая идея и так уже понятна. А как они выйдут из ситуации? Легко!

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

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

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

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

## Итак, что нового?

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

Оказывается, представления людей о риске и усилиях произрастают из более 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 принимать значение собственных усилий.

Сегодня полки книжных магазинов буквально забиты произведениями в духе «Семь секретов самых успешных в мире людей», из которых и вправду можно почерпнуть немало дельных советов. Но такие руководства и пособия, как правило, состоят из перечня не связанных между собой указаний типа «Не бойтесь рисковать!» или «Верьте в себя!». Читая их, вы восхищаетесь людьми, способными на подобное, но вам так и не удается уяснить себе, 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

---

\* 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.*

чувство». Но самое важное — они способны применить это новое мышление на практике во благо себе и другим: «Ваш труд позволил мне изменить метод работы с детьми и взглянуть на образование в совершенно ином ракурсе». Или: «Я просто хотела рассказать, какое влияние ваше исследование оказало на сотни студентов — и на личностном, и на практическом уровне».

## Самопонимание: чьи представления о своих достоинствах и недостатках верны

Может, обладатели установки на рост и не думают, что из них непременно получатся Эйнштейны и Бетховены, но разве их представления о своих способностях не завышены? Разве они не пытаются добиться того, чего им не дано? На самом деле исследования<sup>8</sup> 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»<sup>9</sup>. Интересно, что люди с установкой на рост, похоже, также наделены этим талантом.

## Что впереди

Другая черта, отличающая необыкновенных людей, — их уникальный талант превращать жизненные неудачи в будущие успехи. С этим согласны все исследователи креативности. Как показал опрос<sup>10</sup>, 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.

---

\* 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.*

## Развивайте свою установку

Хотите знать, какая у вас установка? Ответьте на следующие вопросы<sup>11</sup> 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 также 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

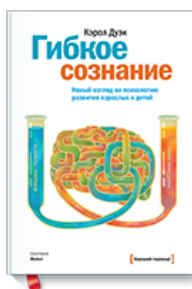
расширить пределы своих возможностей. В какую сторону вы, возможно, захотели бы изменить или развить себя?

- Хорошо. Теперь представьте себе, 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.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

