

Глава 7

Вырастите своих людей

– 1 –

Синелицый амазон — один из видов попугаев — обитает только на острове Сент-Люсия в Карибском море. Птица воистину великолепна: ярко-бирюзовая голова, крылья цвета лайма, а на груди алый щит. К 1977 году на острове осталось всего сто особей. Популяция была практически уничтожена разрушением мест обитания, охотниками и браконьерами, которые ловили попугаев на продажу. Казалось, вид обречен. По словам одного из биологов, «его забвение к 2000 году было неизбежно».

И вдруг явился спаситель — студент Пол Батлер¹. В 1977 году он оканчивал последний курс в Лондонском северо-восточном политехническом институте. Его страстью была охрана природы. Однажды он уже побывал на Сент-Люсии в составе полевой исследовательской экспедиции, изучал этого попугая и направил в соответствующие структуры рекомендации по его сохранению.

Прямо перед выпуском, когда, по словам Батлера, ему «уже смотрела в глаза безработица», он получил письмо от главы Департамента лесного хозяйства Сент-Люсии. К изумлению студента, ему предлагали работу. Впечатленные рекомендациями

Батлера, глава ведомства спрашивал, будет ли новоиспеченный выпускник заинтересован вернуться на полгода на остров в должности советника по вопросам охраны природы. Зарплата составляла 200 долларов в месяц, остановиться можно было в государственной «хижине для отдыха». Батлер не мог поверить своему счастью. Ему всего двадцать один год, а правительство прекрасного карибского острова просит его помочь спасти вымирающий вид!

Рекомендации Батлера правительству были конкретны: 1) усилить наказание за ловлю или убийство попугаев; вместо обычного штрафа ввести огромный в сочетании с тюремным заключением; 2) создать в существующем лесном заповеднике «убежище для попугаев», чтобы защитить их среду обитания; 3) деньги на работу заказчика собрать путем лицензирования «туров в тропический лес», во время которых туристы получают шанс увидеть сам заповедник и его жемчужину.

Небольшое отступление: обратите внимание, что эти рекомендации — изменить законы и ввести новые меры пресечения — именно то, чего мы в этой книге избегаем, поскольку у большинства из нас этих инструментов нет. У Батлера, соответственно, их тоже не было. Не было их и у лесной службы. Чтобы реализовать рекомендации Батлера на практике, следовало изменить законы острова, а это, в свою очередь, означало, что инициативе необходима общественная поддержка. Следовательно, новоиспеченный выпускник колледжа при помощи Департамента лесного хозяйства и с бюджетом в несколько сотен долларов должен был придумать, как заставить население Сент-Люсии заступиться за своего попугая, которого они считали по наивности чем-то само собой разумеющимся (а некоторые даже употребляли в пищу).

Под спасение амазонов сложно было подвести веские обоснования. Это не краеугольный камень экосистемы,

и печальная правда состоит в том, что большинство сент-люсийцев, наверное, даже не заметили бы их вымирания. Батлер знал, что не сможет добиться защиты птиц логикой. Необходимо было давить на эмоции.

В сущности, Батлеру предстояло убедить местное население, что *они* — патриоты, которые берегут свое национальное достояние. На общественных мероприятиях Батлер подчеркивал: «Этот попугай — наш, сент-люсийский. Больше ни у кого такого нет. Надо о нем заботиться, присматривать за ним». Он делал все, что было в его силах, чтобы ближе познакомить аборигенов с этой птицей: организовывал кукольные представления с участием амазона, распространял футболки с его портретом, убедил местную группу записать песни о птице, а гостиницы — напечатать стикеры на автомобилях. Он собрал волонтеров, которые одевались в костюмы попугаев, ходили по школам и просили священников цитировать соответствующие стихи из Библии (например, те, которые требуют от верующих быть добрыми слугами тех, кто им доверился). Он даже уговорил телекоммуникационную компанию напечатать серию телефонных карточек с синелицим амазоном. На одной из них попугай был изображен рядом с белоголовым орланом: это все равно что поставить голливудскую актрису Сальму Хайек рядом с бывшим вице-президентом США Диком Чейни — понятно, чья национальная птица красивее.

Постепенно сент-люсийцы начали воспринимать амазона как национальную гордость. Опросы, проведенные по поручению Батлера, выявили резкий рост общественной поддержки птицы. Поднятая волна позволила провести закон с рекомендациями, предложенными Батлером и Департаментом лесного хозяйства под руководством Гэбриела Чарльза.

Под мощной общественной защитой угроза, нависшая над амазоном, стала ослабевать. По последним данным, на острове насчитывалось от шестисот до семисот попугаев — поразительный рост для вида, который уже списали со счетов. Браконьерство полностью прекратилось. «За пятнадцать лет ни один сент-люсиец не был задержан за стрельбу по попугаям», — сообщил Батлер в 2008 году.

В 1988 году правительство даровало Батлеру гражданство, а позднее удостоило одной из высших наград страны. Он научил островитян гордиться своим национальным богатством и в итоге сам стал сент-люсийцем.

– 2 –

Природоохранные подвиги Батлера не остались незамеченными и за пределами острова. В середине 1980-х годов один из членов правления природоохранной организации Rare пригласил Батлера на остров Сент-Винсент совершить то же чудо, что удалось ему на Сент-Люсии. Заинтригованный Батлер начал сотрудничать с Управлением лесов Сент-Винсента. Через год и на этом острове были приняты законы, защищающие местного попугая.

Батлер и руководители Rare поняли, что «раскусили» одну из самых насущных проблем охраны природы. Защищать ценные природные жемчужины планеты без поддержки местных жителей очень сложно, но Rare доказала, что любого аборигена можно вдохновить на охрану окружающей среды. Специалисты организации решили запустить аналогичные проекты, которые они стали называть «кампаниями гордости»², по всему миру. К 2009 году ими было организовано 120 таких кампаний в 50 странах от Панамы до Индонезии. (Не будем скрывать: воодушевленный этой работой,

в 2009 году в попечительский совет Rare вошел и один из авторов этой книги — Дэн Хиз). Кампании гордости посвящены самым разным животным: от головастой морской черепахи логгерхеда до ярко-голубой рыбы-наполеона, обитающей в коралловых рифах.

Ранее мы увидели, что один из способов мотивировать перемены — это приблизить изменения, дать людям почувствовать себя «большими» по сравнению с вызовом. Но здесь дело в другом. Пол Батлер не приближал изменения, а дал людям возможность приподняться над своим «я». Он заставил сент-люсийцев преисполниться гордости за своего попугая — вид, которого больше нигде нет, и встать на его защиту. А когда вы мотивируете человека таким образом («никто, кроме меня»), в нем появляется сила действовать.

– 3 –

Успех Rare, сумевшей мобилизовать людей в 50 странах, говорит о том, что здесь действует какой-то универсальный принцип. Это предположение подтвердило исследование Джеймса Марча, профессора политологии из Стэнфордского университета. Марч рассказывает, что, делая выбор, люди склонны полагаться на одну из двух базовых моделей принятия решений — модель *последствий* и модель *идентичности*³. Модель последствий знакома студентам экономики. Она исходит из того, что при принятии решения мы взвешиваем затраты и пользу от имеющихся вариантов действий и выбираем максимально подходящий нам. Это рациональный, аналитический подход. Это тот подход, который, как понимал Пол Батлер, провалился бы на Сент-Люсии, потому что у жителей не было реальных мотивов спасти попугая.

В случае модели идентичности при принятии решений мы, в сущности, задаем себе три вопроса: *Кто я? Какого рода эта ситуация? Как такой человек, как я, поступит в этой ситуации?* Обратите внимание: здесь нет расчета затрат и выгод. Модель идентичности объясняет, как голосует большинство людей, и ее объяснение противоречит идее «эгоистичного избирателя». Эта теория проливает свет на то, почему автомеханик в Оклахоме голосует против демократов, давших ему медицинскую страховку, а миллионер из Кремниевой долины — против республиканцев, которые снижают его налоги.

В целом слово *идентичность* обычно подразумевает своего рода неизменный выбор — таковы расовая, этническая или региональная идентичности. Но это относительно узкое применение термина. Мы не просто рождаемся с какой-либо идентичностью — мы *принимаем* ее в ходе нашей жизни. Мы стремимся стать хорошими матерями и отцами, добрыми католиками и благочестивыми мусульманами, образцовыми патриотами и так далее.

Или подумайте о профессиональной идентичности — например, «я ученый». Очевидно, что учеными не рождаются. Эту идентичность нашли для себя вы сами, а другие, например профессора и наставники, сознательно ее в вас воспитывают. По мере развития и роста она становится все более важной частью вашего «я» и влечет за собой тот вид принятия решений, который описывает Марч. Например, представьте, что вы — профессор и преподаватель химии — получили заманчивую возможность стать консультантом в проекте по исследованию токсичности нового препарата, которое проводит крупная фармацевтическая компания. С точки зрения последствий принимать предложение надо не раздумывая: эта работа принесет вам куда больше денег,

чем университетское жалование. Но с точки зрения идентичности все не так однозначно. Вполне возможно, вас заставят идти на компромиссы со своей профессиональной совестью. И вы задумаетесь: «Как в такой ситуации должен поступить ученый?»

Поскольку идентичность занимает центральное место в принятии решений, любая идущая вразрез с ней попытка перемен, скорее всего, обречена на провал (вот почему выглядит так неуклюже, когда руководитель сразу хватается за «пряник», чтобы изменить чужое поведение). Вопрос, в сущности, стоит так: как сделать изменение предметом идентичности, а не предметом последствий?

– 4 –

Руководство больницы Lovelace Hospital Systems в Альбукерке было озабочено высокой текучкой среднего медицинского персонала⁴. На самом деле она не превышала средний национальный уровень (от 18 до 30% в год), но это не очень утешало: когда медсестры увольнялись, найти им замену стоило очень дорого, страдал моральный дух коллектива, в период безвременья за пациентами некому было ухаживать.

Кэтлин Дэвис, отвечавшая в руководстве больницы за ее развитие, решила подойти к проблеме нестандартно. Она наняла в качестве консультанта Сьюзан Вуд, специализирующуюся на методике позитивной оценки ситуации. Вуд изучала, что в организации работает хорошо, и брала это лучшее за основу проводимых изменений (еще один пример сосредоточения на «ярких пятнах», которые мы обсуждали в главе 2).

Вуд и Дэвис решили не вдаваться в подробности того, почему медсестры часто уходят, а начали исследовать, что

привлекает *оставшихся*. В больнице работали триста медсестер, и рабочая группа провела собеседования с более чем сотней из них. Вуд спрашивала сестер, почему они довольны своей работой. Она вспоминает: «Эти женщины валились с ног от усталости, но как только с ними начинали беседовать о плюсах их профессии, тон менялся».

Дэвис и Вуд обнаружили, что остающиеся в больнице медсестры пламенно преданы своему делу — их преданность была вопросом идентичности. Они считали свою работу благородной. Как только это выяснилось, стало понятно, что для уменьшения текучки надо помочь медсестрам культивировать свою идентичность. Начались поиски способов выделить сестер, достигших в своей области исключительных результатов. Были разработаны новая программа профориентации, которая подчеркивала жертвенный характер сестринского труда, и программы наставничества, которые помогали сотрудницам углублять знания и навыки.

Первые признаки наступления перемен выявило ежегодное исследование степени удовлетворенности сотрудников. Показатели медсестер значительно выросли по многим категориям, особенно «общение»: интервью и беседы о профессиональной идентичности не прошли бесследно. В следующем году текучка кадров сократилась на 30%, а затем произошло неожиданное. По данным региональных исследований, Дэвис и Вуд начали отмечать повышение степени удовлетворенности работой персонала и у *пациентов* их госпиталя.

Крайне важно понять, что истории об идентичности — не исключение из правил; эта модель популярна не только среди ученых, медсестер или сент-люсийцев. Идентичность играет роль практически при любых переменах. Размышляя о людях, поведение которых надо изменить, спросите себя, согласятся ли они со следующим утверждением: «Я мечтаю

стать человеком, который сделал бы этот шаг». Ответ «да» послужит мощнейшим фактором в вашу пользу. Ответ «нет» означает, что вам придется тяжело поработать, дабы показать пример того, что стоит стремиться к иному самовосприятию. Именно это проделал на Сент-Люсии Пол Батлер. Он убедил граждан острова думать: «Это наша птица. Если мы любим свою родину, надо защищать и амазона».

Чтобы увидеть, как это работает в сфере бизнеса, взгляните на компанию, которая *изобрела* идентичность, впоследствии ставшую мотором ее успеха. Это Brasilata⁵ — бразильская производственная компания стоимостью 170 миллионов долларов, выпускающая различные виды жестяной тары. Как вы, наверное, понимаете, это довольно прозаическая отрасль производства, в которой не очень много места творческим фантазиям. Но Brasilata опровергает стереотип скучного, погрязшего в рутине производителя — у нее превосходная репутация в области инноваций, одна из лучших в Латинской Америке.

Как же производителю емкостей удалось прослыть инноватором? Основателей Brasilata вдохновлял пример японских автомобильных гигантов, например Honda и Toyota, которые делегировали рабочим «на передовой» максимум ответственности. Например, в Toyota остановить конвейер мог любой сотрудник, заметивший дефект (в Детройте в ту пору такие вещи были просто немислимы). Кроме того, Toyota и Honda активно занимались сбором новаторских предложений. И в 1987 году основатели Brasilata запустили программу рабочих инноваций, основанную на японской модели.

Ее сердцем стала новая идентичность. Сотрудники Brasilata славились как «рационализаторы», а когда в компанию приходили новые люди, их просили подписать «инновационный контракт». Высший менеджмент бросил сотрудникам

фабрики своего рода вызов — не прозевать возможность улучшить продукцию, производственные процессы, выдать из системы лишние затраты. Для изобретателей упростили процедуру подачи рацпредложений. Успех программы превзошел самые смелые ожидания. В 2008 году было подано 134 846 идей — в среднем 145,2 на изобретателя! Эта цифра ставит Brasilata на уровень японских вдохновителей данной программы.

Многие рацпредложения привели к появлению новых продуктов. В частности, в конце 2008 года Brasilata изобрела новую технологию производства металлической тары для упаковки опасных и легковоспламеняющихся жидкостей. В соответствии с рекомендациями ООН она должна выдерживать падение с высоты 1,2 метра, и большинство производителей традиционно добивались этого показателя за счет утолщения металла. При этом сама конструкция емкости оставалась несовершенной: при падении ее набок могли не выдержать соединительные швы.

Изобретатели Brasilata предложили новую конструкцию, основанную на принципе автомобильного бампера, сминающегося при ударе. Новая емкость при падении лишь слегка деформировалась, уменьшая тем самым нагрузку на основной шов. Усовершенствованный дизайн позволял лучше держать удар, а на производство одной емкости уходило меньше металла.

Изобретатели помогли компании справиться с чрезвычайными ситуациями. В 2001 году жестокий энергетический кризис вынудил правительство Бразилии нормировать потребление электроэнергии. Предприятиям ввели жесткие квоты. Тогда сотрудники засучили рукава и начали придумывать, как ее сэкономить. Поступили сотни идей. За несколько недель Brasilata сократила потребление энергии

на 35%, до уровня ниже квоты, что даже позволило компании подзаработать на перепродаже излишков.

Другая неожиданная идея — исключить профессии, которые больше не нужны, а для представителей «исключенных» профессий найти в компании новые участки деятельности. Brasilata проводит политику «без увольнений» и распределяет среди персонала 15% чистой прибыли: неудивительно, что она постоянно появляется в списках лучших работодателей Бразилии.

Давайте не будем забывать: изобретательская идентичность, подпитывающая деловой успех и удовлетворенность, была придумана. Никто из работников Brasilata не родился изобретателем. Идентичность была им привита и понравилась. Быть изобретателем стало престижно.

– 5 –

Вас пугает словосочетание «культивирование идентичности»? Успокойтесь. Классическое психологическое исследование свидетельствует о том, что начать можно с малого. В 1960-х годах психологи из Стэнфордского университета Джонатан Фридман и Скотт Фрейзер попросили своего сотрудника обойти жителей престижного района в калифорнийском Пало-Альто. Когда ему открывали дверь, ученый представлялся волонтером организации «Граждане за безопасное вождение»⁶, просил разрешения установить на газоне перед домом рекламный щит с надписью «Водите осторожнее!» и показывал фотографию этого щита в разных местах — он был отвратительный, грубо сделанный и такой огромный, что затенял большую часть дома. Демонстрация фото сопровождалась заверениями, что потребуется «лишь небольшая ямка».

Несомненно, если такой волонтер постучит в вашу дверь, реакция будет предсказуемой и весьма эмоциональной. И действительно, 83% домовладельцев послали этот «шанс» куда подальше. Но что интересно, в другом районе с помощью простой методики ученым удалось увеличить число согласившихся в четыре раза!

Способ удивительно хитрый. Двумя неделями раньше к таким же домовладельцам приходил волонтер, утверждавший, что представляет другую организацию по безопасному вождению. Он просил положить под лобовое стекло машины или поставить в окно малюсенький — в пол-открытки — знак «Водите осторожнее!». Волонтер объяснял, что знак призван повысить сознательность граждан. Действие казалось таким тривиальным, что почти все домовладельцы говорили «да». Их маленькие «да», видимо, вымостили путь к большому компромиссу. Когда две недели спустя исследователи вернулись и попросили поставить на своих газонах уродливые рекламные щиты, 76% согласилось. Фридман и Фрейзер назвали эту стратегию методикой «нога в дверях»: согласие на размещение маленького знака о безопасном вождении значительно повышало вероятность, что домовладельцы согласятся и на гигантский.

Затем результаты стали еще более странными. Третью группу жителей волонтеры вообще не просили ничего ставить, а предлагали подписать петицию «Сохраним красоту Калифорнии!». С этим призывом сложно спорить, поэтому и здесь большинство соглашалось. Через две недели к подписавшим петицию «подкатили» с просьбой поставить злосчастный водительский щит — и «да» сказала половина! Это *в три раза* больше, чем среди жителей, которые петицию не подписывали!

Результат смутил даже самих исследователей. Они не ожидали, что петиция про красоту Калифорнии станет «ногой

в дверях» для уступки по вопросу безопасного вождения — эти сферы совершенно не связаны друг с другом. После некоторых раздумий ученые высказали предположение, что петиция совершила сдвиг в идентичности домовладельцев. Фридман и Фрейзер полагают: «Согласие выполнить первую просьбу может изменить отношение [домовладельца] и к последующим. Он начинает позиционировать себя как человека, отстаивающего свои убеждения, готового сотрудничать во имя благой цели».

В определенном смысле подписание петиции стало для жителей свидетельством, что они — «сознательные граждане», и этот незаметный сдвиг идентичности привел к сдвигу поведенческому. Две недели спустя, когда к ним подошли с предложением поставить на газоне рекламный щит, они подсознательно задали себе «три вопроса Джеймса Марча»: *Кто я? Какого рода эта ситуация? Как такой человек, как я, поступит в этой ситуации?* Считая себя «человеком, который не должен отличаться от соседей», вы, вероятно, отклоните предложение. Если вы считаете себя «обладателем безупречного газона», вы, скорее всего, наброситесь на наглеца, предлагающего обезобразить его щитом. Но если вы — новоиспеченный «сознательный гражданин», поставить у себя на лужайке знак безопасного вождения для вас — дело чести.

– 6 –

Эксперимент Фридмана–Фрейзера, прямо скажем, довольно сомнителен с моральной точки зрения. Давайте попытаемся отделить сомнительные акции от чистой науки.

Сомнительность в данном случае заключается в обмане: домовладельцев хитростью заставляли делать глупость. Все ранее приведенные нами примеры построения идентичности

другие. Убедить людей поддержать национальную птицу — отнюдь не обман. Культивировать профессиональную гордость медсестер — тоже, равно как и поощрять сотрудников к изобретениям. Никого в Brasilata не задела слова генерального директора: «Мы стремимся, чтобы вы думали и действовали как изобретатели, потому что это сделает нашу компанию более конкурентоспособной и инновационной». Эксперимент со щитом на газоне не таков. Домовладельцы действительно обиделись бы, если бы Фридман и Фрейзер пришли к ним и прямо заявили: «Подпишите, пожалуйста, эту петицию, чтобы через две недели мы вас удачно обдурили и заставили поставить на газоне огромный рекламный щит».

Но если оставить в стороне моральный аспект, научная часть исследования весьма примечательна. Оно демонстрирует, что люди восприимчивы к развитию новой идентичности, что она способна «вырасти» из маленьких предпосылок. Обнаружив в себе «сознательного гражданина», вы захотите действовать соответствующе. Для человека, возглавляющего перемены, это потрясающе хорошие новости. Например, они означают, что превращение обывателя в защитника окружающей среды — дело нескольких месяцев а то и вовсе недель, но не лет. Ведь домовладельцам потребовалось всего несколько дней, чтобы в душе стать «сознательными гражданами».

– 7 –

Однако не все так просто. Новая идентичность может увлечь, но соответствовать ей ужасно тяжело. Например, сотрудники Brasilata, скорее всего, стали мало-мальски стбящими изобретателями далеко не сразу. Поначалу они, наверное,

с трудом придумывали для компании *хоть какие-то* предложения и, возможно, чувствовали себя мошенниками, громко именуящими себя новаторами.

Мы, авторы, можем им посочувствовать. В жизни нас обоих — Чипа и Дэна — был период, когда жены уговорили нас посещать уроки сальсы. Танцы точно не входили в десятку наших приоритетов на выходные, но мы согласились попробовать. Цель была заманчивой: мысленно мы уже купались в завистливых взглядах, прикованных к страстным отточенным движениям наших пар. Несомненно, «умелый танцор» — привлекательная идентичность.

Очень скоро стало понятно, как глубоко мы заблуждались в своих мечтах. Оказалось, что сальса — не что иное как садистский танцевальный стиль, специально придуманный, чтобы заставить мужчину средних лет выглядеть по-идиотски. Для сальсы необходим целый спектр чувственных движений бедрами, которые казались нам физически невозможными. У этого красивого танца в нашем исполнении была такая же пленительная сила, как у лэп-дэнса Ала Гора*.

И мы бросили занятия.

Здесь, собственно, и зарыт корень проблемы: попытки внедрить изменения, особенно связанные с новой идентичностью, влекут за собой острые моменты переживаний. Назовем их моментами сальсы. (Не волнуйтесь, мы не собираемся делать из этого термин.) Любая новая задача, даже если она завершится успехом, обязательно включает в себя мелкие неудачи. Нельзя научиться танцевать сальсу по мановению волшебной палочки. Без неудач не стать

* В свое время карикатуры на танцующего Альберта Гора, кандидата в президенты США в бытность Буша-младшего, были весьма популярны в американской прессе.

изобретателем, медсестрой или ученым, не изменить общественное мнение о собственном городе и не восстановить отношения с супругом. А Слон жутко, просто жутко не любит поражений.

Из-за этого изменить себя и других непросто. Вы знаете, что неудачи неизбежны. От них инстинктивно хочется бежать, как мы вдвоем сбежали с уроков сальсы. Как поддерживать мотивацию Слона, если перед ним длинный опасный путь?

Ответ может показаться странным: надо создать *ожидание* неудачи — не неудачи миссии как таковой, а мелких неудач в процессе. Эта простая мысль на самом деле революционна.

– 8 –

Прочтите следующие четыре предложения и отметьте, согласны вы с ними или нет.

1. Вы — человек определенного склада, и это почти невозможно изменить.
2. Неважно, какой вы человек, — всегда можно сильно измениться.
3. Вы способны действовать по-разному, но это вряд ли по-настоящему изменит ключевые элементы вашего «я».
4. Если понадобится, вы можете фундаментально изменить свою личность.

Если вы согласны с первым и третьим пунктом, то вы — человек с «фиксированным складом ума». А если вам ближе второй и четвертый, вы склонны иметь «установку на рост»⁷. (Если вам близко и первое, и второе, вы запутались.) Как мы увидим ниже, склад ума определяет, как легко вы справляетесь с неудачами и насколько настойчиво будете пытаться

внедрить изменения. Он может даже определить успешность вашей карьеры.

Люди с фиксированным мировоззрением полагают, что их способности в своей основе статичны: человек считает себя неплохим оратором, средним менеджером и превосходным организатором. Если у вас фиксированное мировоззрение, вы думаете, что эти навыки можно немного улучшить или ухудшить, но в целом они отражают фундаментальное устройство вашей личности. Таким образом, ваше поведение свидетельствует о врожденных способностях, как вкус первого глотка вина отражает содержимое купленной бутылки.

Человек с фиксированным мировоззрением склонен избегать вызовов, опасаясь, что неудача поставит под сомнение его истинные способности и его начнут считать неудачником (подобно тому как первое впечатление от глотка вина способно заставить отказаться от покупки бутылки). Негативные отзывы таких людей пугают.

Напротив, люди с установкой на рост считают, что способности — как мускулы, которые накачиваются упорными тренировками: если поднапрячься, можно научиться лучше писать, водить машину или внимательнее слушать супруга. Человек с установкой на рост более склонен принимать вызовы, несмотря на риск неудачи. (В конце концов, когда вы в спортзале безуспешно пытаетесь взять больший вес и у вас не получается, вы не беспокоитесь о том, что все вокруг начнут высмеивать «прирожденного слабака».) Такие люди ищут «развивающие» задания на работе и спокойно принимают критику в свой адрес, потому что в итоге такая критика делает нас сильнее. Даже если пока я не так хорош, как другие, размышляет «растущий» человек, в долгосрочной перспективе может повториться история с Ахиллесом

и черепахой*. Вспомните знаменитого гольфиста Тайгера Вудса, который выиграл восемь крупных чемпионатов быстрее, чем кто-либо в истории этого вида спорта, а затем решил поменять свой замах.

Какой вы человек — фиксированный или растущий? Этот тест не относится к разряду популярных психологических тестов, в которых не бывает неправильных ответов («Вы лабрадор или пудель?»). Кэрол Дуэк, профессор психологии Стэнфордского университета, посвятила карьеру изучению этих жизненных установок — собственно, это она и придумала им названия. Результаты однозначны: если вы хотите полностью реализовать свой потенциал, нужна установка на рост.

Дуэк исследовала, как установки влияют на результативность спортсменов-олимпийцев, музыкантов-виртуозов и обычных бизнесменов. В своей книге «Гибкое сознание»** автор неопровержимо доказывает, что установка на рост делает человека успешнее практически во всем. Люди, растущие над собой, рискующие, принимающие критику и смело смотрящие вперед, не могут не продвигаться по жизни и в карьере.

Познакомившись с этими концепциями, вы, однако, сразу начинаете замечать, что повсюду царит фиксированное мировоззрение. Посмотрите, как большинство родителей хвалит детей: «Ты такой умный!», «Ты так хорошо играешь

* Знаменитый софизм элеата Зенона, которым он хотел доказать, что действительного движения нет. Быстроногий Ахиллес никогда не смог бы догнать черепаху, если бы она двигалась даже на самом незначительном расстоянии от него, так как в каждый отдельный момент он достигал бы лишь той точки, которая пройдена черепахой. Расстояние между ним и черепахой становится, правда, все меньше и меньше, но никогда не может быть равным нулю. Ошибка заключается в смешении последовательности во времени и следования в пространстве.

** Дуэк К. Гибкое сознание. Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

в баскетбол!» Это топливо для фиксированного мировоззрения. Compliment с установкой на рост подчеркивает ценность *усилия*, а не естественного навыка: «Я тобой горжусь — ты так упорно работаешь над проектом!», «Сразу видно, что ты слушал тренера, — сегодня ты гораздо лучше держал локоть при броске».

Наш опыт с сальсой был классическим примером ошибки фиксированного мировоззрения. Попробовав немного незнакомые движения, мы пришли к однозначному выводу, что мы — ужасные танцоры и такими уродились. И бросили это занятие, потому что продемонстрировать перед всем честным народом прирожденное отсутствие у себя способностей — удовольствие ниже среднего. Человек с установкой на рост никогда не придет к такому выводу и вообще не станет ожидать быстрых успехов в новом деле. Вся разница — в мировоззрении.

И это, конечно, подводит нас к очевидному вопросу: а способны ли люди с фиксированным мировоззрением принять установку на рост?

– 9 –

В 2007 году Дуэк и двое ее коллег, Кали Тшесневски из Стэнфорда и Лиза Блэквелл из Колумбийского университета, решили провести эксперимент на старшеклассниках. Станут ли они лучше успевать по математике, если развивать в них установку на рост?

Как известно, старшие классы — непростое время для ребят. У большинства взрослых этот период вызывает смешанные воспоминания, а 40% из них считают подростковый возраст худшим в своей жизни (вероятно, у остальных 60% не было прыщей). Едва отрочество сменяется юностью,

ученики переходят в классы с более трудной программой и новыми учителями, которые относятся к ним гораздо суровее и пристрастнее, чем в начальной школе. Переход в старшие классы — поворотный момент для детей с фиксированным мировоззрением. Дуэк обнаружила, что в начальной школе такие ученики успевают не хуже одноклассников с ментальностью роста, но в течение следующих нескольких лет их оценки ухудшаются.

Ученики, участвующие в исследовании Дуэк, часто объясняли это ухудшение сообразно своему фиксированному мировоззрению: «Я самый глупый», «Я плохо знаю математику». Обратите внимание, что они рассуждали о своих способностях как о чем-то постоянном, как если бы они говорили: «У меня карие глаза». (Другие ученики, как правило, видели причину своих несчастий в чем-то или ком-то другом, например сетовали: «У меня ужасные оценки, потому что учитель какой-то мороженный» или «Наш математик — истеричный крикун».)

Дуэк и ее коллеги проводили исследование среди старшеклассников, углубленно изучающих математику. 79% учеников этой школы пользовались правом на бесплатные обеды в рамках федеральной программы, то есть принадлежали к группе социального риска. При этом контрольной группе дополнительно преподавали сам предмет (математику), а экспериментальной — давали установку на рост.

Ученикам объясняли, что мозг подобен мускулу⁸, который можно развить с помощью интеллектуальных упражнений. «В конце концов, — сказала им Дуэк, — никто ведь не смеется над маленькими детьми и не называет их тупыми, потому что они не умеют говорить».

Преподаватели просили учеников вспомнить об умениях, которые они уже освоили: «Как вы впервые встали

на скейтборд или сыграли на своей игровой приставке в Guitar Hero?» — и осознать, что именно практика стала ключом к освоению этих навыков. Школьникам внушали, что «все тяжело лишь до определенного момента» и что нельзя сдаваться, если что-то не получается сразу. Подобные истины ученикам в группе роста вдалбливали по два часа в течение восьми недель. Результаты были без преувеличения изумительными.

Члены контрольной группы, которых учили математике, начали седьмой класс с оценками на уровне 3+. В течение года их оценки съехали до 3, а затем до 3-. Ученики, которые занимались дополнительно не математикой, а тренингом «мозговой мышцы», существенно обогнали своих одноклассников.

Некоторые из них в прямом смысле преобразились⁹. В вышеупомянутой книге «Гибкое сознание» Дуэк рассказывает: «Однажды мы ввели уроки ментальности роста в новой группе учеников. И тут же Джимми — самый трудный, скучающий, мало старающийся ребенок в группе — поднял голову и со слезами на глазах сказал: «То есть мне не обязательно быть глупым?» Начиная с этого дня он стал допоздна засиживаться над домашними заданиями, на которые раньше вообще не обращал внимания, начал первым сдавать задания, чтобы раньше получить отзыв и иметь время исправить ошибки. Дети поверили, что тяжелый труд делает человека не уязвимее, а умнее.

Учителей, не знавших об эксперименте, в котором участвуют их подопечные, попросили назвать учеников, которые, по их мнению, весной изменились к лучшему. 76% изменившихся занимались в группе «Мозг — это мускул».

Эти результаты резко непропорциональны самому вмешательству. В конце концов, математика — это накопление

знаний, а ученики уже прошли треть материала весеннего триместра. Двухчасовой инструктаж в период гормональных бурь, стремления к популярности и YouTube теоретически должен был оказать такой же эффект, как факультатив по пищевой пирамиде. Тем не менее два часа тренинга на тему правильного восприятия умственных способностей значительно улучшили успеваемость по математике. Дужек доказала, что ментальности роста можно обучать и что она может изменить жизнь.

– 10 –

В мире бизнеса ментальность роста косвенно отвергается. Бизнесмены думают в категориях двух стадий: планируешь — исполняешь. Между ними нет места «стадии обучения» или «стадии тренировки». С точки зрения бизнеса тренировка — это всего лишь плохое исполнение. Результат можно выразить словами: «Нам без разницы, как ты это делаешь, — ты должен это сделать, и все!»

Но чтобы инициировать и поддержать изменения, надо быть скорее тренером, а не считающим очки судьей. Вам придется принять психологию роста самому и привить ее коллективу. Почему это так важно? Потому что, как отметила в своем исследовании крупных организаций профессор Гарвардской школы бизнеса Розабет Мосс Кантер, «в процессе все может казаться неудачей»¹⁰. Схожее суждение и у семейного психотерапевта Мишель Вейнер-Дэвис. По ее словам, «часто бывает, что настоящие изменения — те, которые сохраняются, — это три шага вперед и два назад»¹¹.

Если неудачи — неотъемлемая часть изменений, значит, критически важно то, как люди их воспринимают. Всемирно

известная дизайнерская фирма IDEO* работала над самыми разными продуктами и впечатлениями, от первой компьютерной мыши Apple до новой процедуры сдачи крови для Красного Креста. Ее руководители хорошо понимают, что сотрудников и, что еще важнее, клиентов необходимо подготавливать к неудаче.

По словам Тима Брауна, CEO компании IDEO, любой дизайнерский процесс проходит через «периоды тумана». Один из дизайнеров IDEO даже набросал «график настроения», на котором показано, как чувствуют себя люди в различных фазах проекта. Это U-образная кривая с пиком положительных эмоций, обозначенных как «надежда», в начале, и вторым пиком положительных эмоций, подписанных словом «уверенность», в конце. Между пиками — долина негативных эмоций, «период догадок».

Браун говорит, что дизайн «редко похож на элегантный прыжок с одной вершины на другую». Когда коллектив берется за новый проект, сотрудники преисполнены надежд и оптимизма. Собирая данные и наблюдая, как потребители мучаются с существующими продуктами, они буквально фонтанируют творческими идеями. Затем встает непростая задача: превратить все эти свежие идеи в дизайн. И на стадии «догадок» легко впасть в депрессию, потому что эти превращения не всегда удаются сразу.

В середине работы проект часто кажется провальным. Но если команда продолжит упорно идти вперед, невзирая

* Компания IDEO, о работе которой на Западе ходят легенды, была создана в 1991 году в результате слияния David Kelley Design (создавшей первую мышь для Apple Computer в 1982 году) с ID Two (спроектировавшей в том же году первый в мире ноутбук). К услугам разработчиков компании обращаются Procter & Gamble, HP, AT&T Wireless, Nestlé, Vodafone, Samsung, NASA, BBC, Intel, Lufthansa и другие лидеры глобального бизнеса. Декларируемый принцип деятельности компании — «смотреть на мир глазами потребителей».

на страхи и сомнения, в конце концов появится чувство нарастающего импульса. Сотрудники тестируют варианты нового дизайна, понимают, как они хороши, и дорабатывают проект, чтобы еще улучшить. До них доходит: *мы раскусили проблему*. В этот момент команда достигает пика уверенности.

Обратите внимание, что благодаря картинке с пиками и «долиной страха» руководители групп в IDEO создают ожидание неудачи. Они призывают членов команды не доверять приливу положительных эмоций в начале проекта, потому что за ним неизбежно последуют сложности, тяжелый труд и отчаяние. Как ни странно, это предупреждение воспринимается как *оптимистичное*.

В этом — парадокс установки на рост. Кажется, что она излишне акцентирует внимание на неудачах и даже побуждает нас их *искать*, но в ней есть неиссякаемый оптимизм. *Мы будем бороться, ошибаться, падать, но постоянно расти над собой — и в результате преуспеем!*

Таким образом, ментальность роста — это защита от поражения. Она помогает переосмыслить неудачу и увидеть в ней естественную часть процесса изменений. Это критически важно, потому что первопроходцы выстоят только тогда, когда научатся воспринимать падение как *урок*, а не как *поражение*.

Этот урок оказался тяжелым для нескольких больниц, попробовавших перейти на щадящую методику операций — «минимально инвазивную кардиохирургию» (МИК). Эми Эдмондсон¹², профессор Гарвардской школы бизнеса, проследила за внедрением этой методики в шестнадцать больниц.

Традиционная операция на открытом сердце предполагает очень серьезное хирургическое вмешательство: пациенту рассекают грудину, подключают искусственное кровообращение и останавливают сердце. МИК же не требует вскрытия грудины. Хирург проникает в сердце через небольшой (примерно

7,5 см) разрез между ребрами. Тем временем через паховую область вводят маленький катетер со сдутым баллоном, направляют его в аорту и там надувают, блокируя кровоток изнутри. Надуть его надо точно в нужном месте и при идеально подобранном давлении, а для этого приходится во многом полагаться на анестезиолога, который отслеживает продвижение баллона к сердцу. Когда баллон наконец достигает цели и раздувается, его положение надо постоянно контролировать, чтобы не допустить прилива крови к сердцу. Одна медсестра призналась: «Читая руководство, я не верила своим глазам. Это *настолько* отличается от стандартной процедуры!»

Операция требует от бригады врачей рискованных манипуляций, причем действовать им приходится почти вслепую. Но небезопасная операция дает большой эффект: пациенты страдают намного меньше. После МИК они выписываются домой через три дня, а не через восемь, и полностью восстанавливаются спустя три недели, а не два месяца¹³.

Для перехода на МИК персоналу больницы предстоит период обучения и освоения множества новых технологий. Нечто подобное пережили архитекторы, перестав делать эскизы от руки и пересев за компьютер. Сначала дискомфорт, потом отдача.

Эдмондсон изучила шестнадцать больниц, переходящих на технологию МИК. Одни успешно освоили и приняли новую методику, но несколькими это не удалось. Оказалось, что на успешность или провал новой процедуры мощно влияет сила установки на рост.

– 11 –

Самые эффективные команды обычно принимали то, что Эдмондсон называет «схемой обучения». Их члены отдавали себе отчет, что МИК сложна вначале, но считали, что

со временем все станет проще, если не бояться трудностей и правильно взаимодействовать друг с другом.

Доктор М. из Mountain Medical Center применил следующую стратегию. Он надевал налобную видеокамеру, благодаря которой бригада могла следить за его действиями, и поощрял вопросы о том, что происходит во время операции и почему. Кроме того, он обеспечил бригаде интенсивные тренировки, специально запланировав первые шесть операций МИК на одну неделю, чтобы персонал непрерывно совершенствовал получаемые навыки. Первые пятнадцать пациентов были прооперированы одной и той же бригадой. Начиная с шестнадцатого в бригаду по одному вводили новичков, чтобы они перенимали опыт без риска для жизни оперируемого. Mountain Medical Center успешно освоил МИК, что можно приписать установке на рост. Доктор М. сосредоточился на практике, действовал как тренер и установил порядки, которые давали максимальную возможность учиться и совершенствоваться.

Другие больницы забросили попытки перехода на МИК. В Decorum Hospital главный кардиохирург, доктор Д., стремился внедрить эту процедуру из соображений конкуренции. «Мы стремились показать, на что способны. Это вопрос маркетинга. Пациенты хотят знать, что мы можем делать такие операции». Члены коллектива обсуждали переход на эту процедуру с точки зрения «быть не хуже соседа» (других крупных больниц в этом районе). МИК воспринималась как желанная новая игрушка, которую необходимо купить, потому что у всех классных детей она есть.

Доктор Д. внедрял процедуру по-своему: он продолжал рассекать пациентам грудину, хотя разрез стал меньше. Но, как заметила одна из его медсестер, «Доктор Д. — человек привычки». А старые привычки в конце концов побеждают.

Использовать новую процедуру стали все реже, а потом и вообще от нее отказались.

Эдмонтон обнаружила, что коллективы потерпевших поражение больниц совершали одну и ту же ошибку — пытались «сделать все правильно с первого раза» и были одержимы идеей «чего-то добиться, блеснуть, сделать все безупречно». Но, конечно, никто не может «блеснуть» с первых нескольких попыток — такая установка готовила команду к провалу. Успешные же команды концентрировались на обучении. Они понимали, что мастерство не приходит быстро, и предвидели, что столкнутся с непростыми задачами. В результате именно они с большей вероятностью все делали правильно.

Часто неудачи — лучший способ научиться, поэтому на раннем этапе они являются чем-то вроде необходимой инвестиции. Эту мысль хорошо иллюстрирует знаменитая история об IBM¹⁴. В 1960-х годах один из ее руководителей принял решение, из-за которого компания потеряла 10 миллионов долларов (это около 70 миллионов по курсу 2009 года). СЕО компании IBM Том Уотсон вызвал провинившегося директора к себе. Что произошло дальше, описывает журналист Пол Кэрролл:

Когда сжавшийся от страха менеджер вошел в кабинет, Уотсон спросил: «Вы знаете, зачем я вас сюда позвал?»

Тот ответил: «Наверное, вы хотите меня уволить?»

Уотсон изобразил удивление.

«Уволить? — спросил он. — Разумеется, нет. Я только что потратил 10 миллионов долларов на ваше обучение».

– 12 –

В 1995 году Молли Ховард¹⁵, много лет проработавшая коррекционным педагогом в Луисвилле, подала заявление и получила пост директора новой средней школы в графстве Джефферсон.

С повышением пришли и трудности. 80% ее учеников жили в нищете. В старой школе только 15% выпускников шли в колледжи. «Дети, от которых ожидаешь успеха, были успешны, — говорит Ховард. — А что с остальными 85%?»

Многие учителя почти ждали поражения. «Бытовало мнение, что одни дети *могут*, а другие — *нет*. Мол, мы здесь работаем для тех, кто может, и надо смириться, что некоторые дети для нас потеряны. Я знала, что с этим надо что-то делать», — объясняет Ховард.

Она действовала решительно. Во-первых, ей надо было «продать» новую идентичность. Ховард верила, что каждый школьник может мечтать о колледже, поэтому отменила принятую в школе систему «двух скоростей», разделяющую потенциальных абитуриентов и будущих аутсайдеров. В ее школе идентичность колледжа была принята для всех.

Она усилила систему проверки знаний и программу наставничества, прикрепляла учителей к детям в качестве «школьных консультантов» на все четыре года. Возможно, самым характерным изменением была система оценок. Согласно новой системе в средней школе графства Джефферсон применялись только оценки А, В, С* и NY.

NY — «пока нет».

С точки зрения Ховард, ученики в Джефферсоне приняли «культуру неудач». Из-за фиксированного мировоззрения они действовали так, будто были неудачниками до мозга костей, — часто не делали домашнюю работу или халтурили. Получить D или F** в чем-то даже легче: плохая оценка избавляет от проблемы.

* А, В, С идентичны 5, 4, 3 в российской образовательной системе.

** D и F идентичны 2 и 1.

В новой системе координат ученики обязаны были взять препятствие. «Мы прямо объясняем детям, что такое А, В и С, — говорит Ховард. — Если они делают работу хуже, учитель говорит: “Пока нет...” Это дает им установку: *Учитель думает, что я способен на большее. Это меняет ожидания ученика*».

Школа как будто переродилась. Ученики и учителя стали теснее взаимодействовать, количество успешно окончивших учеников резко выросло, а результаты экзаменов пошли вверх, что позволило отменить большинство коррекционных курсов. В 2008 году Национальная ассоциация директоров средних школ США объявила Ховард директором года, выбрав ее из 48 тысяч кандидатов по всей стране.

Ховард преобразила своих учеников. Она воспитала в них новую идентичность — *поступить в колледж по силам каждому*. Затем она переключила школу Джефферсона с фиксированного мировоззрения на мировоззрение роста. Она верила, что каждый ученик способен делать работу на приемлемом уровне, что никто не обречен на поражение. В Джефферсоне больше не было места слову «никогда». Только «пока нет».

– 13 –

Во времена изменений нам надо вновь и вновь напоминать себе и другим о фундаментальных истинах: наш мозг и способности подобны мышцам. Их можно укрепить тренировкой. Мы не прирожденные скейтбордисты, ученые и медсестры: езде на скейтборде, занятиям наукой и уходу за больными надо учиться. А вдохновение изменить себя происходит из желания жить согласно выбранной идентичности.

История Молли Ховард показывает, что если соединить стремление к новой идентичности с упорной установкой на рост, происходят удивительные вещи.

В последних нескольких главах мы поняли, что ключевая задача при переменах — заставить Слона идти вперед. Если Погонщику нужно направление, то Слону необходима мотивация. Мы увидели, что мотивацию дают чувства — одних знаний недостаточно. Мотивация во многом возникает из уверенности. Слон должен верить, что *способен* добиться изменений. Есть два пути укрепить уверенность человека и дать ему почувствовать себя «величиной» по сравнению с вызовом: приблизить изменения или воспитать в людях новую ментальность (а лучше всего — и то и другое).

Однако наша схема все еще неполна. Чтобы сделать изменения устойчивыми, мы должны подумать о формировании Тропы.