

КУЛЬТУРА РОСТА

Принципы гибкого сознания
для развития компаний

ПРЕДИСЛОВИЕ
КЭРОЛ ДУЭК,
АВТОРА БЕСТСЕЛЛЕРА
«ГИБКОЕ СОЗНАНИЕ»

МЭРИ МЕРФИ

Перевод
Анастасии Багрянцовой

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

МИ∞

Мэри Мерфи

Культура роста

Принципы гибкого сознания
для развития компаний

Перевод с английского Анастасии Багрянцевой

Москва
МИФ
2025

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

Оглавление

Предисловие	9
Введение	13

ЧАСТЬ I. ПЕРЕЗАГРУЗКА МЫШЛЕНИЯ

Глава 1. Перегрузка мышления	29
Непрерывность мышления	33
Культура мышления	34
Культуры гениев и культуры роста.....	36
Глава 2. Организационное мышление	45
Как организации демонстрируют свою культуру мышления.....	48
Цикл формирования культуры мышления	50
Отдаленные эффекты культуры мышления	62

ЧАСТЬ II. КУЛЬТУРА МЫШЛЕНИЯ

Глава 3. Сотрудничество	67
Как внутренняя конкуренция порождает проигравших, и как мы можем добиться большего	71
Как культура роста стимулирует сотрудничество и побеждает конкурентов	83
Создание культуры совместного роста	90
Глава 4. Инновации и креативность	97
Как мышление подпитывает инновации или препятствует им.....	101
Как <i>Shell</i> изменила свою культуру мышления.....	122
Как поощрять и поддерживать инновации.....	126

Глава 5. Готовность к риску и жизнестойкость	137
Изменение категории риска	140
Снижение рисков с помощью данных	145
Факторы, влияющие на принятие рисков в культурах роста	153
Как ваша организация может научиться [разумно] рисковать и стать более устойчивой	157
Глава 6. Честность и этическое поведение	161
Этика и честность через призму мышления	164
Как организационное мышление подготавливает почву для этического и неэтического поведения	169
Как конкуренция влияет на этику	180
Бдительность и реагирование на нарушения этических норм	184
Как поддерживать этическое поведение и добросовестность	186
Глава 7. Разнообразие, равенство и инклюзивность (DEI)	192
DEI в культурах гениев	196
Почему DEI?	201
Как выглядит DEI в культурах гениев и культурах роста	204
Научное понимание DEI и организационного мышления	213
Как настроить организационное мышление на разнообразие, равенство и инклюзивность	222

ЧАСТЬ III. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТРИГГЕРОВ МЫШЛЕНИЯ

Глава 8. Микрокультуры мышления	231
Четыре триггера мышления	232
На что похоже мышление	237
Понимание фиксированного мышления	241
Глава 9. Ситуации оценивания	243
Формирование установки на рост в ситуациях оценивания	252
Вопросы для размышления	262

Глава 10. Ситуации, требующие больших усилий	263
Трудности тренируют мозг	268
Подпитка ложных убеждений об усилиях и способностях.....	271
Как подводит чрезмерное внимание к сильным сторонам	277
Ложные знания бизнесмена	283
Помощь ученикам (и учителям) в сложных ситуациях.....	287
Формирование установки на рост в ситуациях, требующих больших усилий	290
Вопросы для размышления.....	296
Глава 11. Критическая обратная связь	298
Как мышление влияет на способы восприятия обратной связи	305
Получение обратной связи: переключение с фиксированного мышления на рост	311
Предоставление полезной обратной связи: как не склонить других людей к фиксированному мышлению.....	315
Формирование установки на рост при критических отзывах.....	324
Вопросы для размышления.....	330
Глава 12. Чужой успех	332
Дефицит с самого верха	341
Соревнование в классе.....	354
Проблема vs опасность.....	360
Как вдохновляться, а не раздражаться, когда другие добиваются успеха.....	361
Вопросы для размышления.....	369
Заключение	370
Благодарности	375
Список источников	381
Об авторе	382

*Посвящается Таре, Коннеру,
Элле, Эверетту, Фрайди, Джексону,
Майлзу, Ривер и Тиберию*

Моему любимому Виктору

*Всем, кто принимает участие
в формировании культуры*

*Давайте создавать
культуру роста вместе*

Предисловие

В один знаменательный день 2006 года аспирантка Мэри Мерфи вошла в мой кабинет в Стэнфорде. Она была достаточно известна в университете, коллеги отзывались о ней уважительно, и я обрадовалась, когда Мэри попросила о встрече. Я и представить не могла, что этот разговор отрежет нам все пути к отступлению.

Совершим небольшой экскурс в историю. Десятилетия исследований в области мышления показывают: множество людей убеждены, что важнейшие способности вроде интеллекта неизменны, поэтому и не могут быть развиты. Точка. Дело закрыто. Мы назвали это «установкой на данность», или «фиксированным мышлением», и показали: зачастую именно оно заставляет уклоняться от решения сложных задач. Неизбежные ошибки или неудачи интерпретируются как отсутствие способностей, и это заставляет быстрее сдаваться. Другие люди придерживаются противоположного мнения — «установки на рост», или «мышления роста». Они верят, что способности

можно развить — упорно работая, применяя эффективные стратегии, а также принимая помощь и поддержку. И мы показали: эта вера часто побуждает людей браться за сложные задачи, которые еще и смогут улучшить способности, позволят научиться на ошибках, а при настойчивости — достигнуть большего в долгосрочной перспективе.

В тот день Мэри сказала мне примерно следующее: «Мне нравится, чем вы занимаетесь, и я считаю это очень важным. Но ведь вы рассматриваете мышление просто как нечто, существующее в голове человека. Да, люди действительно склонны к различному мышлению, и это может иметь большое значение, но окружающая среда, социальный контекст, культура, организация, в которой работает человек, также могут влиять на его образ мыслей. Он может быть воплощен в доминирующей философии и практике группы или организации и оказывать сильное влияние на людей независимо от их индивидуального мышления».

Мы уже знали, что люди могут придерживаться того или иного образа мыслей, но не остаются при нем несмотря ни на что. Серьезная неудача или провал способны привести к фиксированному мышлению, даже если человек обычно настроен на рост. Но идея Мэри была более глубокой. По ее мнению, рабочая или школьная среда оказывает огромное влияние независимо от личного мировоззрения. То есть, даже обладая всеми возможными установками на рост, люди иногда просто не могут их использовать. Это происходит в среде с фиксированным мышлением, или в «культурах гениев», как назвала их Мэри.

Каким же образом рабочая или школьная среда может навязывать фиксированное мышление? Взяв на вооружение идею, что способности — это нечто неизменное, что их невозможно развить, что одни люди умные, а другие нет. В такой среде ценится немедленное безупречное выполнение работы

без замешательства и приложения сверхусилий. Демонстрация таланта здесь предпочтительнее способностей к обучению и росту. Мироззрение окружающей среды часто побеждает — независимо от индивидуального способа мышления. Сложно решать задачи и извлекать уроки из неудач, если тебя оценивают заранее, считая умным — или нет, достойным — или нет.

Идея Мэри заключалась в следующем: среда, в которой находится человек, имеет свою культуру мышления. Она может верить или в возможность развития задатков у всех людей, или в фиксированные способности, ожидая, что у одних людей талантов больше, а у других (постоянно) меньше.

Как я отреагировала на заявления Мэри? Разволновалась. Я сразу поняла, что это действительно новая и очень значимая идея и для исследований, и, что важнее, для общества. Я предложила: «Давайте сделаем это!» И мы не успели оглянуться, как Мэри претворила в жизнь ныне уже всем известную исследовательскую программу.

Мэри постоянно показывает: в организациях и командах, придерживающихся установки на рост, сотрудники мотивированны и преданны делу, чаще поддерживают друг друга и более креативны. Кроме того, они реже обманывают, срезают углы или крадут чужие идеи.

В студенческих группах, где преподаватели культивируют установку на рост, учащиеся старательнее и получают более высокие оценки. В этой культуре уважают каждого человека; помогают ему развивать способности и создают условия, в которых он может максимально реализоваться. В культурах роста замечательные идеи исходят от множества людей на всех уровнях и во всех сегментах организации, и все вносят значительный вклад в общее дело — это не прерогатива признанных «блестящими», «талантливыми» или «обладающими высоким потенциалом».

Не могу не отметить, насколько свежей и ценной оказалась новая перспектива. Сказанное Мэри означало: недостаточно просто обучить работников или студентов настрою на рост, но на них больше и не возложена личная ответственность за действия в соответствии с ними. Теперь за создание культуры роста, в которой поддерживается и вознаграждается прогресс каждого, отвечают руководители организации или преподаватели. Идеи Мэри вызвали все большее восхищение. Она вдохновила всех нас, исследователей мышления, изучать создание культур роста — разрабатывать и подробно тестировать методы, которые стали бы эффективно применять менеджеры или преподаватели. Мой первоначальный восторг от идеи Мэри продолжал возрастать.

К настоящему времени Мэри Мерфи поработала с бесчисленным количеством организаций по всему миру — и с культурами гениев, и с культурами роста. Она точно знает, как они выглядят, как функционируют и как проявляется каждый тип мышления. В этой книге автор делится увлекательной и ценной информацией, которая поможет организациям и коллективам создать культуру, а каждому человеку — реализовать потенциал, повысить продуктивность и стать успешным. Представьте, если бы такое произошло на национальном или даже глобальном уровне! Книга поможет этому случиться.

Кэрол Дуэк, доктор философии,
профессор психологии Льюиса и Вирджинии Итон
в Стэнфордском университете,
автор книги «Гибкое сознание. Новый взгляд
на психологию развития взрослых и детей»*

* Дуэк К. Гибкое сознание. Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей. М. : МИФ, 2024. *Прим. ред.*



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

