

ПРОЛОГ

Выращивая розы на бетоне

Вы слышали о розе, которая проросла
Сквозь трещину в бетоне?
Доказав, что законы природы не действуют,
Она научилась ходить, хоть и не имела ног.
Как это ни забавно, не отказываясь от своей мечты,
Роза научилась дышать свежим воздухом.

*Роза, которая выросла из бетона. Тупак Шакур**

В один из прохладных осенних выходных 1991 года в одном отеле в пригороде Детройта собралась группа молодых людей, одаренных острым умом. Пока они шли к своим местам, холл наполнился шумом разговоров, но как только начался отсчет времени, в помещении воцарилась тишина. Было слышно лишь, как переключается таймер: «Щелк-щелк-щелк». Все взгляды устремились на ряды черных и белых квадратов. Национальный турнир по шахматам среди юниоров начался.

На протяжении последних нескольких лет победителями в этом первенстве в основном становились студенты из школ с углубленным изучением отдельных предметов, а также престижных частных учебных заведений, ведь у них есть возможность включить шахматы в школьную программу. Действующим чемпионом на тот момент был Далтон — элитная нью-йоркская подготовительная школа, которая завоевывала титул чемпиона целых три раза подряд.

* Тупак Амару Шакур (1971-1996) — один из самых выдающихся рэп-исполнителей в истории музыки.

В Далтоне обучение шахматам в те времена организовывалось по принципам Олимпийского тренировочного центра. Согласно этим принципам, все воспитанники-дошкольники учились гроссмейстерскому мастерству в течение целого семестра, а первоклассникам на это давалось еще больше времени — один учебный год. В результате самые талантливые ученики получали право посещать внеклассные уроки одного из лучших тренеров по шахматам. Первым гроссмейстером школы на тот момент считался юный Джош Вайцкин, чья история всего через два года послужила основой для кинохита «В поисках Бобби Фишера»*. Хотя ни он, ни другой талантливый шахматист из Далтона в чемпионате 1991 года участия не принимали, команда набралась потрясающе сильная.

Что касается гарлемской** команды *Raging Rooks*, никто не расценивал их как серьезных конкурентов. Когда они неуверенно вошли в отель, взгляды всех собравшихся обратились к ним: ребята разительно отличались от своих белых оппонентов из школ, расположенных в состоятельных районах. Дело в том, что команда *Raging Rooks* состояла из «цветных» парней, выходцев из бедных семей: шестерых чернокожих, а также латиноамериканца и американца азиатского происхождения. Они росли в неблагополучном районе Манхэттена, где была распространены наркомания, насилие и преступность. Большинство из этих ребят воспитывались в неполных семьях и жили с матерями, тетями или бабушками, которых учеба в Далтоне была не по карману.

Команда *Raging Rooks* состояла из учеников восьмого и девятого классов из гарлемской средней школы *JHS 43*. В отличие от соперников из Далтона, у них не было ни десяти лет практики за плечами, ни богатого опыта соревнований. Некоторые из них научились играть в шахматы лишь в шестом классе, а капитан команды Касон Генри начал осваивать гроссмейстерское мастерство только в 12 лет, практикуясь с наркоторговцем в парке.

* «В поисках Бобби Фишера» — кинофильм, основанный на реальных событиях. Является экранизацией одноименной книги Фреда Вайцкина.

** Гарлем — афроамериканский квартал в северной части Манхэттена.

Для победы в национальном турнире было необходимо набрать самый высокий балл. Команды с большим количеством игроков, такие как, например, далтонская, обладали возможностью без последствий проиграть до шести очков. У *Raging Rooks* же шахматистов было так мало, что этого едва хватило для участия в соревновании, а потому для них имел значение абсолютно каждый балл — подстраховать их было некому. Чтобы получить минимальный шанс на победу, каждый из них должен был сыграть безупречно.

Начали *Raging Rooks* достойно. Уже на первом этапе их самый слабый шахматист обыграл одного из оппонентов, имеющего преимущество в сто очков. Не подвели и остальные: все они тоже сумели поставить мат соперникам. В результате *Raging Rooks* вышли в полуфинал, заняв третье место из 63 команд-участниц.

Несмотря на недостаток опыта, ребята располагали секретным оружием. Их тренер, молодой гроссмейстер Морис Эшли, 25-летний ямайский иммигрант, стремился разрушить стереотип о том, что темнокожие дети не отличаются большим умом. Он не понаслышке знал, что, хотя талант может быть дарован абсолютно каждому, возможность проявить его достается не всем. Морис видел потенциал там, где другие его не замечали, и не боялся «выращивать розы в бетоне».

На предпоследнем этапе национального турнира Морис заметил, что его команда испытывает трудности: добившись было преимуществ, игрок Касон Генри затем совершил грубую ошибку и в результате еле вырвал у соперника ничью. Другой шахматист *Raging Rooks* уже практически выиграл, но соперник вдруг подловил его ферзя, поставив мат; проигравший, не сумев справиться с эмоциями, в слезах выбежал вон. А еще одна партия с самого начала не заладилась настолько, что Морис предпочел выйти из зала, лишь бы не видеть этого разрушительного поражения. К концу этапа *Raging Rooks* переместились с третьего места на пятое.

Тогда тренер напомнил подопечным, что они могут контролировать только свои будущие решения, а с результатами прошлых нужно смириться. Чтобы наверстать упущенное, им было необходимо одержать верх в четырех следующих партиях, надеясь на поражение

других команд. Впрочем, вне зависимости от конечного результата, *Raging Rooks* уже оказались в числе лучших молодых гроссмейстеров страны. Первенство в турнире было уже не так важно, ведь им удалось завоевать людские сердца: они превзошли все ожидания.

Шахматы принято считать игрой гениев. В ней, как правило, преуспевают вундеркинды, чей мозг обладает невероятной способностью запоминать различные последовательности, быстро анализировать разные сценарии и просчитывать множество ходов вперед. Чтобы получить сильную команду шахматистов, лучше всего последовать примеру школы Далтон: набрать группу одаренных детей и интенсивно тренировать их с ранних лет.

Что касается Мориса, то он выбрал противоположный подход: начал обучать тех учеников средних классов, которые проявляли интерес к игре и имели возможность практиковаться. В основном собравшаяся команда состояла из хорошистов (хотя один из игроков был настоящим задирой), но выбрали их не потому, что они отличались особым талантом к шахматам. «Особо даровитых среди моих подопечных не было», — вспоминал Морис.

Тем не менее по окончании последнего этапа *Raging Rooks* сумели сохранить свое третье место. Двоим членам команды удалось победить в своих партиях, а Касон упорно продолжал борьбу против оппонента с высоким рейтингом. Все понимали, что даже если ему все же удастся одержать верх, то для общей победы команды этого, скорее всего, окажется недостаточно. Первая партия на этом этапе завершилась для *Raging Rooks* ничьей.

Спустя несколько минут Морис услышал из другого конца зала крики: «Мистер Эшли, мистер Эшли!» Оказалось, что после долгого сражения в эндшпиле* Касону, вопреки ожиданиям, удалось выиграть у одного из лучших игроков Далтона. Все были потрясены: лучшие шахматные команды сдали свои позиции, уступив первое место *Raging Rooks*. Ребята хлопали в ладоши, обнимались и радостно восклицали: «Мы победили! Победили!»

* Эндшпиль — заключительная часть шахматной или шашечной партии.

Всего за два года темнокожие дети из бедных семей Гарлема смогли пройти путь от новичков до чемпионов. Больше всего общественность удивило не то, что победителями стали предполагаемые неудачники, а то, благодаря чему это стало возможно. Впоследствии навыки, развитые ребятами из *Raging Rooks*, помогли им добиться гораздо большего, чем победа на шахматном турнире.

Потенциал есть у каждого из нас, и в этой книге речь пойдет о том, как его раскрыть. Бытует мнение, что выдающимися личностями рождаются, а не становятся, именно поэтому все так превозносят одаренных юных ученых, прирожденных спортсменов и талантливых музыкантов. Однако чтобы добиваться высоких результатов, необязательно быть вундеркиндом. В этой книге я расскажу вам, как *любой* человек может развить себя до такой степени, чтобы получить возможность достичь чего-то существенного.

Немалую часть своей карьеры я, как организационный психолог, посвятил изучению тех факторов, которые помогают людям добиваться успеха. Мои открытия, вероятно, заставят вас усомниться в своих фундаментальных убеждениях о том, что есть потенциал.

В ходе одного из психологических исследований — его целью было изучить первопричины появления уникальных способностей у музыкантов, художников, научных деятелей и спортсменов, — ученые опросили 120 испытуемых. В их число входили скульпторы, получившие гранты от фонда Гуттенхайма^{*}; всемирно известные пианисты; удостоенные различных премий математики; ученые-новаторы в области неврологии; олимпийские пловцы, а также теннисисты мирового класса. Исследователи пообщались и с родителями, учителями и тренерами этих людей. Каково же было их удивление,

^{*} Фонд Гуттенхайма — некоммерческая организация, поддерживающая современное искусство. Создана в 1937 году американским миллионером и меценатом, «медным королем» Соломоном Р. Гуттенхаймом и немецкой художницей-абстракционисткой Хиллой фон Ребай.

когда они выяснили, что с ранних лет особыми способностями обладали лишь несколько из этих успешных сегодня людей.

По словам преподавателей рисования, у которых упомянутые выше скульпторы учились в младшем школьном возрасте, ни один из них не отличался выдающимся талантом. Лишь несколько знаменитых пианистов могут похвастаться победами в крупных музыкальных конкурсах среди детей младше 9 лет; в общей массе они казались одаренными только по сравнению со своими братьями, сестрами или соседями. Что касается математиков и неврологов, то, как показывает опрос, в младших и средних классах они учились в целом хорошо, однако не выделялись на фоне других сильных учеников. Среди пловцов почти никто не ставил рекордов в раннем возрасте; большинство из них побеждали лишь в локальных соревнованиях, а не на чемпионатах уровня региона или страны. Львиная доля теннисистов во время своих первых в жизни турниров выбывала на самых ранних этапах; лишь в течение нескольких лет они достигали успехов и становились лучшими игроками на уровне локальных первенств. Если тренеры и выделяли этих игроков среди остальных, то не за особый талант, а за целеустремленность. Та, в свою очередь, не была присуща им от рождения, а формировалась под влиянием наставника, который делал процесс обучения интересным. В результате исследования ученые пришли к следующему заключению: «Тому, в чем преуспел кто-то один, могут научиться все, если проводить обучение *в подходящих условиях*».

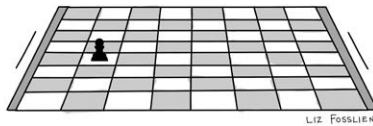
Истинность этого открытия подтверждают и результаты последних исследований. Согласно им, чтобы освоить новую тему по математике, естественным наукам или иностранному языку, в среднем требуется 7–8 практических занятий. Эта закономерность наблюдалась у тысяч учащихся разных возрастов, начиная с младшеклассников и заканчивая студентами колледжей.

Разумеется, некоторые добиваются высоких результатов и после меньшего числа уроков, однако причина кроется не в более быстрой обучаемости этих детей. Навыки у всех улучшаются с одинаковой скоростью, но при этом большую роль играет начальный

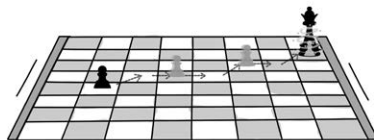
багаж знаний на момент первого практического занятия. Кто-то преуспевает благодаря тому, что заранее уловил суть материала, предлагаемого в ходе обучения, а чье-то преимущество заключается в том, что он изучал материал под руководством родителей либо самостоятельно. Таким образом, так называемые врожденные способности зачастую представляют собой лишь разницу в возможностях и мотивации.

Оценивая чей-либо потенциал, мы почти всегда допускаем одну грубую ошибку: сосредоточиваемся на отправных точках — способностях, которыми человек обладает в настоящий момент. В мире, где принято восхвалять личности с врожденным талантом, самыми перспективными обычно считаются те, кто с первого взгляда выделяется из общей массы. Тем не менее, если изучить прошлое успешных людей, выяснится, что изначальные способности у всех них существенно различались. Оценивая человека только по тем результатам, которые он может продемонстрировать прямо сейчас, мы лишаем себя возможности увидеть его полный потенциал.

Главное не в том, с чего вы начали.



а в том, как далеко продвинитесь



Угадать, чего сможет достичь человек, начав развивать свои способности, попросту нереально. Наличие возможностей и мотивации для обучения любому позволит усовершенствовать навыки, необходимые для достижения все более и более высоких результатов. Суть потенциала не в том, с чего вы начинаете свой путь, а в том, насколько далеко готовы идти. Давайте будем меньше сосредоточиваться на исходных позициях и больше — на предстоящей дистанции.

На одного Моцарта, способного произвести музыкальный фурор в раннем возрасте, приходится целое множество Бахов, чей талант расцветает лишь со временем. Такие люди не рождаются с исключительными способностями; большую часть из них они формируют самостоятельно. Среди тех, кому удалось совершить прорыв в той или иной сфере, редко встречаются личности, одаренные от природы — обычно это люди, чьи способности относятся к разряду приобретенных.

Пренебрежение к значению влияния целенаправленного развития в себе определенных качеств зачастую приводит к печальным последствиям: мы начинаем недооценивать количество целей, которых могли бы добиться, и талантов, которые могли бы приобрести, в результате ограничивая и себя, и других. Именно по этой причине мы остаемся в зоне комфорта и лишаем себя более широких перспектив, перестаем видеть потенциал в других людях, захлопываем перед собой двери к новым возможностям и не позволяем проявиться чему-то большему.

Раскрыть свой потенциал и начать работать с максимальной отдачей возможно, научившись принимать в расчет не только свои сильные стороны. Однако при этом следует помнить, что прогресс — это не просто один из путей, ведущих к совершенству: умение совершенствоваться — достижение уже само по себе. Я бы хотел объяснить вам, как в этом преуспеть.

В этой книге речь идет не про амбиции, а про устремления. Как отмечает философ Агнес Каллард, амбиция — это результат, которого человеку хочется достичь, а устремление — это отражение того, каким он стремится стать. То, сколько денег вы

зарабатываете, скольких громких званий удостоены или какое количество наград успели получить, вовсе не главное. Это лишь показатели вашего положения в обществе, но они не индикаторы прогресса. То же можно сказать и про степень усердия: оно, несомненно, очень важно, однако личностный рост играет здесь более важную роль. Конечно, такой путь требует намного больше, чем просто определенного настроя. Начать его следует с приобретения ряда навыков, которые большинству людей свойственно упускать из виду.

НЕОБХОДИМЫЕ КАЧЕСТВА

В конце 1980-х годов — примерно в то время, когда члены шахматной команды *Raging Rooks* сосредоточенно обучались игре, — в штате Теннесси было решено провести смелый эксперимент. Из 79 местных школ, где нередко учились дети из малоимущих семей, было отобрано более 11 тысяч учащихся подготовительных классов, которых затем случайным образом распределили в другие коллективы уровнями от детского сада до третьего класса. Изначальной целью исследования было определение влияния малочисленности коллектива на успешность обучения, однако экономист Радж Четти — один из наиболее авторитетных экономистов мирового уровня, в свое время получивший «грант для гениев» от фонда Макартуров*, — решил также использовать данные для анализа и других особенностей получившихся классов.

Результаты проведенного им исследования показали, что возможность человека добиться успеха не настолько сильно зависит от его врожденных способностей, как можно было бы ожидать.

* Фонд Макартуров — американский благотворительный фонд, основанный Джоном Макартуром (1897–1978) и его женой Кэтрин Макартур (1908–1981). Фонд ежегодно выплачивает гранты жителям США, добившимся выдающихся результатов в той или иной сфере деятельности. Иногда эти выплаты называют грантом для гениев.

Итог эксперимента оказался ошеломляющим. Четти удалось спрогнозировать успехи, которых впоследствии добились испытуемые, — причем он предсказал это, просто изучив данные педагогов, обучавших их в детском саду. К 25 годам доход тех детей, у кого были более опытные воспитатели, оказался намного больше, чем у их ровесников в среднем.

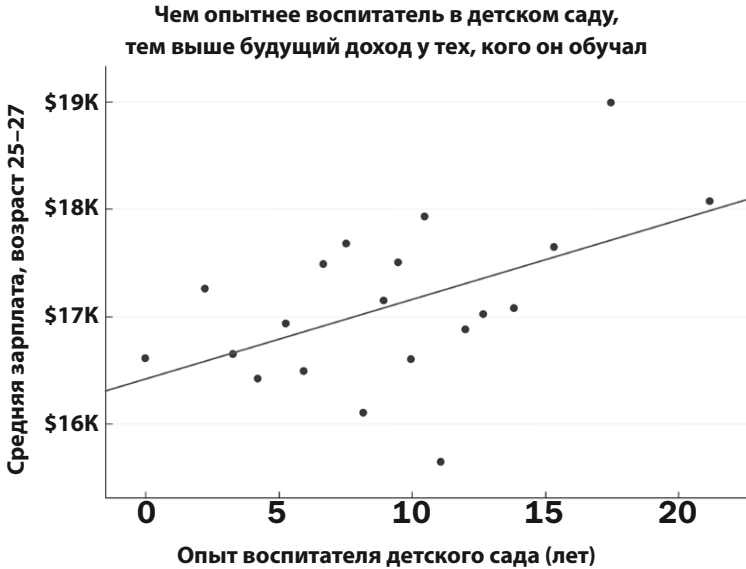
Совместно с коллегами Четти подсчитал, что если в раннем возрасте ребенка перевели из группы молодого воспитателя в группу с более опытным, то на третьем десятке лет жизни его годовой доход будет на тысячу долларов выше. Если педагогические навыки воспитателя группы из 20 детей превышает средние показатели, в будущем их пожизненный доход может составить 320 тысяч долларов в год*.

Детский сад играет важную роль во многих аспектах развития личности, однако я бы никогда не подумал, что опытность воспитателей настолько существенно влияет на будущий доход их

* В ходе своего следующего эксперимента, в рамках которого были проанализированы жизненные пути около миллиона детей, Четти и его коллеги выяснили, что более опытные педагоги приносили своим подопечным больше пользы, чем молодые, о чем свидетельствовали их экзаменационные отметки. Ученики, которых в период с третьего по восьмой классы обучали опытные педагоги, получали более высокие шансы поступить в колледж, много зарабатывать и обеспечивать себе достойную старость. Если же такой преподаватель покидал школу, то в следующем учебном году у обучающихся возникали трудности, а возможность поступить в колледж снижалась. Также, согласно результатам исследования, уровень профессионализма учителей в особенности отражался на успешности женщин — отчасти потому, что их влияние предотвращало вероятность подростковой беременности. Если же преподавателя, ученики которого по успеваемости входили в 5% худших, сменял педагог со среднестатистическими способностями, это в результате приводило к увеличению общего пожизненного дохода всех студентов класса на 1,4 миллиона долларов. Эти цифры, пожалуй, могут послужить отличным аргументом в споре о том, что учителям прилично недоплачивают за их работу.

Прим. авт.

подопечных. Многие взрослые едва помнят себя в пятилетнем возрасте. Почему же дошкольные педагоги оставляют на нашем жизненном пути такой глубокий отпечаток?



Интуиция подсказывает следующий ответ: эффективная работа воспитателей помогает нам с детства развивать когнитивные навыки. Именно в этом возрасте формируется прочный фундамент, позволяющий детям хорошо понимать цифры и буквы. К выпуску из детского сада те, чьим обучением руководили более опытные воспитатели, как правило, отличаются лучшим знанием математики и родного языка. Тем не менее в течение следующих пяти лет такие дети перестают опережать сверстников в развитии.

Стремясь понять, какой багаж знаний дает человеку детский сад и что впоследствии привносится им во взрослую жизнь, команда исследователей во главе с Четти рассмотрела еще одно возможное объяснение. В четвертом и восьмом классах педагоги

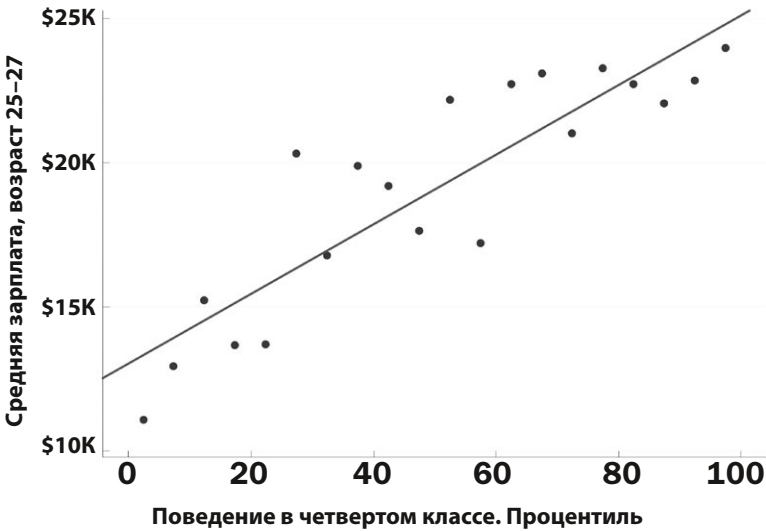
оценивают учеников на основе некоторых других качеств. В их число входит следующее.

- **Проактивность.** Насколько часто ребенок проявляет инициативу, задавая вопросы, предлагая ответы, ища информацию в книгах и вовлекая учителя в процесс внеклассного обучения?
- **Просоциальность.** Насколько хорошо ребенок ладит и взаимодействует со сверстниками?
- **Дисциплина.** Насколько ребенок внимателен? Способен ли он сопротивляться желанию отвлечься от урока?
- **Целеустремленность.** Насколько систематически ребенок принимается за решение проблем? Выполняет ли он больший объем задач, чем указал учитель? Проявляет ли он настойчивость при преодолении препятствий?

Детей, которых в детском саду обучали более опытные воспитатели, преподаватели четвертых классов по всем четырем вышеописанным характеристикам, как правило, оценивают выше. Позже это повторяется и в восьмом классе. Таким образом, способность быть проактивными, просоциальными, дисциплинированными и целеустремленными сохраняется дольше и в конечном счете порождает больше преимуществ, чем знания математики и языка. Прогнозируя будущий доход участников эксперимента, Четти и его коллеги опирались именно на эти показатели. В результате выяснилось, что он зависит от них в 2,4 раза сильнее, чем от оценок за стандартные тесты по математике и чтению.

Только вдумайтесь, насколько это удивительно! Если вы хотите предсказать, сколько будут зарабатывать нынешние четвероклассники, обратите внимание не на их оценки за умение работать с цифрами и выражать свои мысли, а на субъективную оценку поведенческих характеристик этих детей, которую им дают педагоги. Многие думают, что эти особенности относятся к категории врожденных, однако на самом деле они формируются в детском саду. На будущий успех человека влияют не только его природные данные, но и развитие поведенческих навыков.

Оценки поведения учеников в четвертом классе позволяют спрогнозировать повышение дохода во взрослом возрасте



Нестандартное поведение

Когда Аристотель писал о таких качествах, как привычка к дисциплине и стремление приносить обществу пользу, он называл их добродетелями характера. Сам же характер философ описывал как ряд принципов, которые человек усваивает и применяет исключительно посредством силы воли. Когда-то и я рассматривал характер так же — считал, что его суть состоит в преданности четкому моральному кодексу. Однако моя задача — подвергнуть те идеи, о которых любят спорить философы, проверке, и усовершенствовать их. Информация, которую я собрал за последние 20 лет, заставила меня пересмотреть понятие характера. Теперь я определяю его не как продукт воли, а, скорее, как набор конкретных навыков.

Характер не является лишь набором принципов — это приобретенная способность жить в соответствии с ними. Сила характера

помогает заядлому прокрастинатору успеть закончить работу к установленному сроку ради важного для него человека; робкому интроверту — найти в себе смелость выступить против несправедливости; школьному задиру — удержаться от конфликта с товарищами по команде перед важным матчем. Развитию именно этих навыков способствуют хорошие дошкольные воспитатели и эффективные спортивные тренеры.

Когда Морис Эшли собрал команду шахматистов для участия в национальном первенстве, в число ее членов вошел Фрэнсис Айдехен. Его нельзя было назвать особенно талантливым игроком, но тренер принял его в команду за характер. «Был еще другой претендент, и играл он лучше меня, — рассказывал Фрэнсис, — но у него отсутствовало умение контролировать эмоции, а Морис считал это важным».

Когда на предпоследнем этапе турнира *Raging Rooks* начали проигрывать, Морис Эшли не стал расписывать подопечным сложные шахматные приемы и вообще ни минуты не говорил о стратегии. «Я напомнил им о дисциплине, — делился он, — о том самом навыке, который они все вместе оттачивали на протяжении целых двух лет».

Сила характера ребят из Гарлема привлекла внимание легендарного гроссмейстера Брюса Пандольфини, который на тот момент уже многим юным игрокам помог дойти до участия в национальных первенствах и чемпионатах мира. Став свидетелем победы *Raging Rooks*, он заметил:

«Ничто не могло их обескуражить. Многие дети под влиянием стресса начинают спешить или теряют контроль над эмоциями, но только не эти ребята. Они не позволяли себе суетиться и оставались невозмутимыми. Никогда не видел, чтобы дети их возраста были столь хладнокровны — настоящие профессионалы».

Если представить себе, что шахматный конь устроен по принципу троянского^{*}, то можно метафорически сказать, что внутри него

* Троянский конь — по древнегреческому преданию, огромный деревянный конь. Спрятавшись внутри него, греческие воины проникли в Трою.

Морис спрятал армию навыков. Именно они помогли *Raging Rooks* идти вперед, в то время как их соперники стояли на месте. «Он мог научить чему-то важному, не проявляя при этом деспотизма, — делился Фрэнсис. — И дело вовсе не в разработке какой-то шахматной стратегии, а скорее в том, что Морис помогал нам понимать и контролировать самих себя. Это кардинальным образом изменило мою жизнь».

Ценность силы характера Морису довелось познать на собственном опыте. Когда он был ребенком, его мать пожертвовала всем ради переезда в Америку, в то время как бабушка осталась на Ямайке, чтобы растить Мориса, а также его брата и сестру. Когда через десять лет они наконец поселились в Нью-Йорке, то уже отлично понимали, что сидеть сложа руки и ждать возможностей не стоит — необходимо самим прокладывать себе путь в жизни.

В средних классах Морис наткнулся в библиотеке на книгу о шахматах, и у него возникло желание стать членом школьной команды шахматистов. Но он довольно быстро осознал, что для этого ему недостает профессионализма. Тогда Морис с головой погрузился в учебу и через некоторое время стал капитаном команды шахматистов колледжа. Позже ему предложили работу тренером по шахматам в Гарлеме за 50 долларов в час, и он ухватился за эту возможность.

Сегодня любой человек, знакомый с миром шахмат, скажет вам, что Морис — блестящий стратег. Если в середине партии его противник вместо хода слоном сделает рокировку, он с легкостью назовет число ходов, за которые поставит ему шах и мат, а заодно уточнит, потеряет ли тот в процессе ферзя или нет. Однажды он вслепую играл с десятью оппонентами сразу, и в результате одержал победу во всех партиях. И все же этот человек считает, что характер важнее таланта.

Практика показывает, что новички различного возраста обучаются шахматам быстрее, если отличаются особыми умственными способностями. Однако, если мы попытаемся предсказать, как эти же люди будут играть в дальнейшем, когда повзрослеют или наберутся опыта, то их изначальные интеллектуальные особенности

в расчет принимать необязательно. В шахматах, как и в случае с переходом из детского сада в школу, первичное преимущество в виде развитых когнитивных навыков со временем исчезает. В среднем, чтобы стать хорошим шахматистом, необходимо более 20 тысяч часов практики, а гроссмейстером — около 30 тысяч. Тем, кто хочет непрерывно совершенствоваться в шахматной игре, следует развивать в себе проактивность и дисциплину, а также целеустремленно изучать старые партии и новые стратегии.

Сила характера и составляющие ее навыки помогут вам не просто работать с максимальной отдачей, но и двигаться ко все более и более значимым вершинам. Как следует из заключения экономиста Джеймса Хекмана, которое он вынес в результате своего исследования, эти способности «являются предвестниками и причиной жизненного успеха». И все же сильный характер невозможно сформировать в вакууме — для совершенствования необходимы возможности и мотивация.

Постройте леса, по которым можно будет взобраться наверх

Рассуждая о развитии каких-либо качеств, люди обычно говорят о длительных усилиях, которые приходится прилагать родителям и учителям, чтобы развивать и поддерживать детей. Тем не менее, если их цель — полностью раскрыть потенциал своих подопечных, потребуется и кое-что другое. Речь идет о более точечной и кратковременной форме поддержки, которая помогает людям научиться управлять собственным обучением и совершенствованием. В мире психологии она называется скаффолдингом (англ. — «строительные леса»).

Строительные леса представляют собой временную конструкцию, позволяющую рабочим бригадам подниматься на высоту, которая до этого была недоступна. По завершении работ ее разбирают, и с этого момента здание стоит само по себе.

В процессе обучения аналогичное назначение имеет так называемый метод скаффолдинга: учитель или тренер дает ученику первоначальные инструкции, а затем прекращает его поддержку. Цель такого подхода заключается в том, чтобы переложить ответственность за результат на обучающегося, помочь ему начать развивать собственный, независимый подход к самообучению. Именно так поступил Морис Эшли, когда тренировал *Raging Rooks*: создал временную конструкцию, подарив ребятам возможность и мотивацию для совершенствования.

С самого начала карьеры шахматного тренера Морис наблюдал, как другие наставники ставят перед подопечными все фигуры в линию и показывают новичкам ходы для дебютов: королевская пешка идет на две клетки вперед, затем конь перепрыгивает через другую пешку и шагает на одну клетку вбок. Он понимал, что изучение правил может быть скучным, и не хотел, чтобы дети потеряли интерес к игре, поэтому, первый раз рассказывая о шахматах группе шестиклассников, сделал все наоборот: взял фигуры в горсть и начал объяснение с эндшпиля. Затем Морис продемонстрировал, как можно разными способами поставить противнику шах и мат, заложив таким образом основу «строительных лесов».

Говорят, что путь проявляется со временем лишь там, где присутствует воля, однако многие, не видя будущего маршрута, перестают мечтать о конечной цели. Выходит, чтобы распалить волю, он должен оставаться на виду. Именно в этом и помогает скаффолдинг.

Начав объяснять игру с конца, Морис разжег в своих учениках огонь целеустремленности. Поняв, как загнать чужого короля в угол, они увидели путь к победе — а это, в свою очередь, пробудило в них волю к обучению. «Не стоит говорить детям, что им предстоит учиться терпению, настойчивости и стойкости, — от этого они тут же заскучают, — со смехом говорил Морис. — Лучше скажите: „Шахматы — это классная игра. Садитесь к доске, я вас обыграю!“ Взбудоражьте их дух, пробудите в них тягу к соревнованию. Как только они увлекутся и войдут, вы их

обыграете — вот тут-то у них и появится желание побеждать». К примеру, Касону Генри понадобилось не так уж много времени, чтобы научиться играть в уме целые партии — при этом он лишь лежал в кровати, глядя в потолок и представляя шахматную доску.

Морис использовал скаффолдинг, чтобы игроки могли не только совершенствовать себя, но и поддерживать друг друга. Он использовал нестандартные способы обучения, позволяющие им делиться различными шахматными приемами: ребята рисовали мультфильмы о фигурах, писали научно-фантастические рассказы о блестящих партиях и сочиняли рэп о том, как господствовать на доске. Это научило их относиться к одиночной игре как к упражнению на просоциальность в рамках команды. Если кто-то из них не мог сдержать слез во время национального чемпионата, то плакал вовсе не из-за проигрыша, а из-за того, что подвел товарищей.

Став одной командой, ребята взяли ответственность за мотивацию и возможность учиться на себя. Они следили за тем, чтобы каждый из них записывал все ходы своих партий на специальных бланках, давая другим возможность учиться на ошибках. Никто из них не стремился стать лучшим шахматистом — их общей целью было улучшить навыки всей команды в целом.

За год до победы на чемпионате, когда *Raging Rooks* участвовали в своем самом первом национальном турнире, им удалось войти в десятку лучших, несмотря на нехватку игроков из-за бюджетных ограничений. Когда Морис поставил своим подопечным цель через год стать чемпионами, ребята сами выступили с инициативой о разработке стратегии. Уже приобретя определенные навыки, они почувствовали волю к победе, а потому самостоятельно организовали импровизированный лагерь шахматистов и провели лето за тренировками и чтением книг. Мориса ребята тоже вовлекли в процесс подготовки — словом, взяли всё в свои руки.

В идеальном мире ребятам из *Raging Rooks* не пришлось бы полагаться в вопросе получения описанных возможностей на одного лишь тренера. Скаффолдинг, примененный Морисом, послужил

для них заменой плохо работавшей системы^{*}. Мать одного из его подопечных как-то раз поделилась: увидев, как ее сын играет в шахматы, она осознала, что до этого не верила в него. Морис не просто помог ребятам раскрыть их потенциал, но еще и сделал его очевидным для их родителей и учителей.

Мало кому из нас выпадает удача стать подопечным такого тренера, как Морис Эшли. Не у всех детей есть возможность учиться у профессионалов своего дела, и не все родители и учителя способны правильно применять скаффолдинг. Моя цель — написать эту книгу так, чтобы она стала для вас необходимыми «строительными лесами».

Книга «Скрытый потенциал» поделена на три части. В первой речь идет об особых навыках, из которых складывается сильный характер и которые помогают человеку начать стремительный путь к успеху. Информацией о них поделится профессиональный боксер, самостоятельно изучивший искусство архитектуры, женщина, решившая превратиться в «губку» и таким образом победившая бедность, и еще пара человек, в школе не успевавших по некоторым предметам, но позже ставших мировыми экспертами в этих областях.

Во второй части книги мы поговорим о создании определенных элементов, помогающих поддерживать мотивацию, ведь даже личности с сильным характером порой подвержены эмоциональному выгоранию, сомнениям и стагнации. Однако, если человек хочет добиться успеха, ему необязательно становиться трудоголиком и работать до изнеможения. Чтобы объяснить, как скаффолдинг

^{*} Опыт показывает, что для тех, кто в детстве жил в неблагоприятных условиях, навыки, являющиеся слагаемыми сильного характера, имеют большее значение. По словам Мориса, «давление со стороны организаций и культуры приводит к тому, что необходимость формировать определенные способности и развивать характер становится острее. Если тебе и твоим предкам много лет мешали достичь желаемых результатов, у тебя нет иного выхода, кроме как быть сильным». *Прим. авт.*

помогает сохранить набранный темп, я познакомлю вас с музыкантом, создавшим временные «строительные леса» с целью преодолеть собственные отнюдь не временные физические ограничения; с тренером, который помог одному заурядному атлету стать настоящей звездой; и с малоизвестными курсантами офицерской школы, доказавшими, что все вокруг в них ошибались. Вы поймете, почему практика не может быть полноценной без элементов игры, почему движение по кругу иногда является наилучшим способом продвинуться вперед, и почему вытягивать себя из болота лучше все-таки не в одиночку, а с чьей-нибудь помощью.

В третьей части книги мы сосредоточимся на создании систем, позволяющих расширять спектр возможностей. Двери, которые общество с готовностью открывает для людей с врожденным потенциалом, зачастую несправедливо захлопываются перед теми, на чью долю выпало большее количество испытаний. На каждого человека, которого недооценивали из-за малых шансов на победу, но который все-таки победил, приходится тысячи тех, кто так и не получил возможности проявить себя. Вы узнаете, как организовать работу класса, команды и других коллективов таким образом, чтобы они развивали потенциал всех своих членов, а не растрачивали его попусту. Мы вместе посетим маленькую страну, создавшую одну из самых успешных в мире систем образования, и вы узнаете, как помочь любому ребенку научиться добиваться высоких результатов, а также поговорим об одном из самых удивительных случаев спасения в истории человечества, и вы поймете, почему любая группа — это нечто большее, чем просто сумма ее частей. А еще мы выясним, как устранить недостатки в «нарушенном» процессе отбора, разобравшись, как NASA набирает космонавтов и каким личностям выпадает шанс поступить в университеты Лиги плюща. Изменив механизмы, которые преждевременно списывают людей со счетов, общество предоставит больше шансов на успех «темным лошадкам» и тем, кто раскрывается позже других.

Тема реализации заложенного в человеке потенциала интересна мне потому, что я сам через это прошел. Примечательно, что самых значимых высот я достиг именно в тех сферах, в которых

изначально испытывал существенный недостаток таланта. Благодаря блестящим тренерам я, некогда самый никомушный спортсмен в школьной секции по прыжкам с вышки, впоследствии стал в этом одним из лучших в стране. Также, хотя когда-то мои небольшие лекции заканчивались полнейшим провалом, сегодня с помощью опытных наставников я добился успеха на проекте *TED*^{*}. Если бы я оценивал свой потенциал по первоначальным неудачам, то уже давно сдался бы. Навыки, приобретенные мной на протяжении жизненного пути, помогли мне построить собственные «строительные леса» для будущих достижений. Именно это побудило меня продемонстрировать окружающим, что каждый из нас способен преодолеть свои предполагаемые ограничения.

Специалист в области общественных наук, я начал с изучения данных рандомизированных и лонгитюдных исследований, а также информации, полученной в ходе метаанализа (исследования результатов других исследований), что дает количественную оценку совокупности различных результатов. Лишь после этого я обратился к собственным размышлениям и стал вспоминать разные истории, способные добавить моей работе наглядности. Я общался с людьми, которые проделали огромный путь от начальной точки и раскрыли свой потенциал, найдя ему широкое применение: от подводного и подземного миров до горных вершин и космического пространства. Я узнал, как именно им удалось пройти этот долгий путь, помогая меняться самим себе, окружающим их людям и всему миру в целом.

Кстати, именно так действовали и уже упомянутые выше *Raging Rocks*. Их успех стал одним из факторов, повлиявших на то, как в будущем изменился весь мир шахмат. По оценкам, с появлением этой команды доля представителей расовых меньшинств на национальных турнирах по этой игре увеличилась в четыре раза. Морис Эшли стал на международном уровне распространять идею, что шахматы — это один из способов развития сильного характера. Сегодня

^{*} TED — американский частный некоммерческий фонд, известный своими ежегодными конференциями на различные темы.

существует особое движение, включающее в себя программы обучения этой игре в школах для детей из малоимущих семей по всей Америке. Одна некоммерческая организация своими силами обучила и продолжает обучать шахматам более полумиллиона детей.

Нет ни одной причины считать, что подобное может произойти только в мире шахмат. Если бы страстью Мориса были, скажем, дебаты, то он бы учил людей, как предвосхищать контраргументы и работать со встречными доводами. Суть его вклада заключается не в конкретном виде деятельности, а в уроках, которые нам удалось из него извлечь. Как говорит сам Морис, «достижение заключается в самом развитии».

Благодаря возможностям и мотивации, предоставленным Морисом Эшли, члены команды *Raging Rooks* продолжили применять навыки, сформировавшие в них сильный характер, за пределами мира шахмат. Дисциплинированность, помогавшая ребятам избегать недалевидных ходов во время игры, пригодилась им, чтобы побороть соблазн вступить в преступную банду или начать употреблять наркотики. Целеустремленность и проактивность, благодаря которым игроки *Raging Rooks* запоминали шахматные шаблоны и предугадывали ходы противников, также помогли им при подготовке к школьным проверочным работам. Что же касается просоциальности, которую парни развивали совместно, учась критиковать друг друга, то она научила их эффективному сотрудничеству с людьми, благодаря чему они и сами стали хорошими наставниками.

Большая часть ребят из *Raging Rooks* сумели преодолеть свои неблагоприятные обстоятельства. Например, Джонатан Нок когда-то жил в опасном районе Манхэттена и однажды даже подвергся ограблению на баскетбольной площадке, а сегодня он востребованный инженер и программист, основатель компании облачных решений. Фрэнсису Айдехену по дороге в школу порой приходилось спасаться от гангстеров с ножами и пистолетами, а теперь он обладатель ученой степени по экономике Йельского университета и гарвардского диплома магистра делового администрирования. Кроме того, он занимал такие должности, как заведующий финансовым отделом

крупнейшей американской энергоснабжающей компании и исполнительный директор инвестиционной фирмы. Касон Генри прошел путь от бездомного члена разбойной банды до имеющего три магистерских диплома эксперта, а также удостоенного различных наград режиссера и композитора. «Шахматы помогли мне развить характер, — вспоминает он. — Они научили меня сосредоточиваться... Зажгли во мне огонь. Передо мной словно засияла путеводная звезда, и, пока я жив, она не погаснет».

Помимо построения успешной карьеры, шахматы побудили членов команды *Raging Rooks* создавать благоприятные возможности для других людей. Так, Чару Робинсон, который рос в непосредственной близости от наркопритонов, среди людей, то и дело попадавших в тюрьму или погибавших в перестрелках, после победы в шахматной партии против одного из лучших шахматистов Далтона получил полную стипендию на обучение в этой престижной школе. Впоследствии ему присвоили ученую степень в области криминологии, и Чару посвятил себя преподаванию. Его главным стремлением стала передача полученных им ценных знаний другим.

В 1994 году к Морису обратился директор еще одной средней школы Гарлема, расположенной в трех кварталах от *JHS 43*, умоляя потренировать ее шахматную команду *Dark Knights*. Тот согласился, и на протяжении следующих двух лет мальчики и девочки из этой школы неоднократно побеждали на национальных чемпионатах. К тому моменту Морис уже был готов сделать следующий шаг в рамках своей миссии и войти благодаря этому в историю. Он сделал перерыв в тренерской работе и сосредоточился на собственных шахматных достижениях. В 1999 году Морис стал первым в мире гроссмейстером-афроамериканцем.

В том же году команда *Dark Knights* — уже под руководством другого тренера — в третий раз стала победителем национального турнира. Его помощником тогда был Чару Робинсон, который обучал игре в шахматы детей из многих школ по всему Гарлему.

Raging Rooks стали не единственной розой, проросшей сквозь трещины в бетоне: команда подготовила благоприятную почву, на которой расцвело еще множество цветов.

Восхищаясь выдающимися мыслителями, общественными деятелями и лидерами мнений, мы, как правило, видим лишь малую часть их труда. Именно по этой причине у нас и проявляется склонность превозносить тех, кто поднялся на самую вершину, пренебрегая при этом теми, кто достиг максимально возможных результатов в крайне неблагоприятных условиях. Помните: истинная мера потенциала заключается не в высоте, на которую вам удалось подняться, а в том, как долго вы туда добирались.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

