

Тодд
РОУЗ

Долой среднее!



Новый
манифест
индивидуальности

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Оглавление

ПРЕДИСЛОВИЕ К РОССИЙСКОМУ ИЗДАНИЮ.....13

ВСТУПЛЕНИЕ. БУДЬ КАК НОРМА.....15

Часть I УСРЕДНЕННЫЙ ВЕК

ГЛАВА 1. КАК ПОЯВИЛОСЬ УСРЕДНЕНИЕ31

ГЛАВА 2. КАК СТАНДАРТЫ СТАЛИ ПРАВИТЬ МИРОМ.....49

ГЛАВА 3. НИСПРОВЕРЖЕНИЕ УСРЕДНЕННОСТИ.....69

Часть II Принципы ИНДИВИДУАЛЬНОСТИ

ГЛАВА 4. ИЗВЕЧНАЯ НЕОДНОРОДНОСТЬ СПОСОБНОСТЕЙ... 85

ГЛАВА 5. МИФ О ЯРЛЫКАХ..... 105

ГЛАВА 6. ВСЕ МЫ ХОДИМ ТРОПАМИ ГЛУХИМИ.....127

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ДОЛОЙ СРЕДНЕЕ!

Часть III Век индивидуальности

[8]

Глава 7. В бизнесе ценится индивидуальность	149
Глава 8. Высшее образование: что идет на смену усреднению	165
Глава 9. Новый взгляд на новые возможности.....	183
Благодарности	191
Примечания.....	195
Об авторе	222

Моему наставнику и другу Курту Фишеру

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

*В любом деле всегда бывает полезно усомниться
в вещах, которые ты долгое время принимал как
данность.*

БЕРТРАН РАССЕЛ, АНГЛИЙСКИЙ ФИЛОСОФ

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Предисловие к российскому изданию

Помните детское ощущение, что вы самый удивительный, важный, нужный человек на земле? Не потому, что умнее, красивее, сильнее других, а просто потому, что существуете. А помните, как ваш ребенок был самым лучшим на свете? А когда вы впервые в этом засомневались, помните? Когда вы стали сравнивать своего любимого и неповторимого малыша с другими или вообще с непонятно откуда взявшимся образцом? В детском саду? В школе? В какой момент вы сдались под шквалом оценок, экзаменов, тестов, собеседований и прочих авторитетных измерений?

Каждый день наши дети ходят в школы, где от них — таких разных — требуют одинаковых результатов во всем: музыке, языках, математике, физкультуре... Пушкин в пятом классе, Толстой

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

в девятом, теорема Пифагора в восьмом... Верите ли вы в то, что учебный процесс может быть построен иначе?

[14]

Давайте посмотрим на проблему под другим углом. Если вам хоть раз приходилось устраиваться на работу или нанимать людей самому, вы наверняка задумывались о критериях найма. Списки требований к кандидату на высокую должность содержат десятки пунктов; высшее образование, разумеется, есть в каждом из них. При этом только треть нанимаемых управленцев высокого уровня оправдывают ожидания, а еще треть покидает работодателя в течение первого года. Здесь неизбежно возникает вопрос о прогностической силе критериев, по которым человека на позицию приняли. Чего именно мы ждем от специалиста, обладающего той или иной квалификацией? Так ли редко необходимые компании навыки не имеют никакого отношения к формальному образованию кандидата? Почему так происходит? И как этот эффект связан с отсутствием персонализированного обучения в средней школе?

Книга Тодда Роуза — манифест человеческой индивидуальности. В ней он наглядно объясняет разницу между человеком и роботом; перечисляет события, загнавшие нас в ловушку стандарта. Эту книгу как важнейшую из недавно прочитанных посоветовал мне Саку Туоминнен — великий охотник за образовательными прорывами, основатель проекта HundrEd.org, вдохновитель образовательной реформы в Финляндии. Книга написана два года назад, и я очень сожалею, что не прочитал ее хотя бы на месяц раньше. И очень рад, что теперь она есть и у вас. Она вернет вам уверенность в том, что ваш ребенок — лучший, не в сравнении с другими, а сам по себе. Тодд Роуз не покажет вам выход из лабиринта, но поможет поверить в то, что он есть, и вы обязательно его найдете. Спасибо тебе, Тодд Роуз, ты подарил мне эту веру!

*Федор Шеберстов,
председатель Управляющего Совета программы
«Учитель для России», основатель компании
Odgers Berndtson*

Вступление

Будь как Норма

В конце 40-х годов XX века Военно-воздушные силы США столкнулись с серьезной проблемой: летчикам не всегда удавалось сохранять контроль над самолетами. То было начало развития реактивной авиации. Воздушные суда становились быстрее, их управление усложнялось, а сбои и аварии происходили так часто, что тревожная тенденция вынудила ВВС признать: происходит нечто загадочное, что уносит человеческие жизни. «Нелегкое было время, — рассказывает бывший летчик. — Вы никогда не знали, взлетите или с грохотом рухнете на землю». В один из таких черных дней погибло аж семнадцать пилотов¹.

Для описания подобных происшествий, не имевших ничего общего с боевыми потерями, правительство использовало два термина: «инцидент» и «несчастный случай», причем их причины варьировались от случайных потерь высоты и жестких посадок до аварий, после которых самолет не подлежал восстановлению. Поначалу военные чины списывали все на пресловутый человеческий фактор, а отчеты об авариях пестрели выражениями типа

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

[16]

«ошибка пилота». Бесспорно, в определенном смысле так и было, поскольку механика и электроника в машинах отказывали редко. Инженеры раз за разом проверяли каждый узел, но не находили дефектов. Летчики пребывали в совершенном замешательстве, но одно они знали точно: их собственные навыки пилотирования не могут быть причиной катастрофы. Но если ни человек, ни машина не виноваты, кто тогда?

После того как очередное расследование завершилось ничем, внимание должностных лиц привлекло устройство кабины, не менявшееся с 1926 года — времени создания первых самолетных кабин. Тогда на основании данных о физических параметрах нескольких сотен летчиков-мужчин (то, что женщины могут управлять самолетом, было немыслимо) инженеры вывели стандартные габариты для различных частей кабины. И следующие три десятилетия пилоты летали на самолетах, в которых размер и форма сиденья, расстояние до педалей и рукояти управления, высота ветрового стекла и даже форма шлема соответствовали лекалам 1926 года².

Военные инженеры призадумались: а вдруг за прошедшие годы рост пилотов увеличился? Чтобы получить ответ на этот вопрос, ВВС инициировали проведение крупнейшего в мире исследования летчиков³. В 1950 году на авиабазе «Райт» в Огайо четыре тысячи пилотов были обследованы по 140 физическим показателям, включая длину большого пальца, высоту промежности и расстояние от глаза до уха. Затем для каждого параметра рассчитали среднее значение. Все (или почти все) твердо верили, что эти данные позволят обустроить кабины по-новому и аварий станет меньше. Но одного исследователя — 23-летнего офицера, совсем недавно поступившего на службу в армию, — терзали сомнения.

Лейтенант Гилберт Дэниелс не вписывался в сложившийся образ военных летчиков — настоящих мужчин, из которых так и брызжет тестостерон. Он был худощав и носил очки, любил цветы и ландшафтный дизайн, а в старших классах возглавлял клуб любителей ботаники. В лабораторию авиационной медицины на базе «Райт» он попал сразу после окончания колледжа и никогда раньше не летал. Впрочем, это никого не волновало.

В обязанности младшего научного сотрудника Дэниелса входило измерение портновским сантиметром рук и ног пилотов⁴.

Дэниелсу уже приходилось делать такого рода замеры. Лаборатория авиационной медицины пригласила его на работу потому, что в Гарварде он специализировался на физической антропологии — науке, изучающей строение человека. В первой половине XX века исследования в этой области в основном фокусировались на попытках классифицировать людей в соответствии со средними физическими показателями — эта практика называется типированием⁵. Так, например, многие антропологи полагали, что люди с коротким и плотным торсом — весельчаки и балагуры, а залысины и толстые губы свидетельствуют о «криминальных наклонностях»⁶.

Однако Дэниелс типированием не интересовался. Для своей дипломной работы он провел кропотливое исследование формы рук студентов Гарварда, в общей сложности 250 парней⁷, которых объединяли такие факторы, как раса, социальное положение и культура, — проще говоря, они были из богатых белых семей. Тем не менее их руки, как оказалось, не были похожи ничуть. После выведения средних показателей Дэниелс изумился еще больше: размеры «средней» руки не имели ничего общего с реальными результатами измерений. Рук среднего размера попросту не существовало. «Гарвард я покидал с такой мыслью: чтобы создать нечто действительно полезное для человека, ни в коем случае нельзя полагаться на усредненные данные», — признавался Дэниелс⁸.

Выполняя задание ВВС по измерению физических кондиций летчиков, Дэниелс продолжал придерживаться убеждения о бесполезности средних данных, хотя оно и шло вразрез с принципами, на которые добрую сотню лет опирались разработчики военной техники и вооружения. Замеряя в лаборатории авиационной медицины руки, ноги, лбы и запястья, он не переставал гадать: сколько же пилотов соответствует средним показателям?

И Дэниелс решил найти ответ на этот вопрос. Воспользовавшись данными, полученными при измерении 4063 летчиков, исследователь вычислил среднюю цифру по десяти основным

[17]

[18]

наиболее важным для конструкторов показателям, включая рост, окружность груди и длину рук. Вооружившись этими значениями, Дэниелс создал гипотетический портрет среднего летчика, причем на широкую руку отнес к средним всех, кто попадал в срединные 30 процентов по любому показателю. (Так, например, если по расчетам выходило, что средний рост пилота составляет ровно 176 см, исследователь указывал диапазон от 170 до 180 см.) А затем перешел к следующему этапу — сравнению со своей моделью каждого из реальных пилотов⁹.

В то время, когда он засел за цифры, среди исследователей ВВС бытовало единодушное мнение, что большинство летчиков впишутся в средний диапазон по основным параметрам. В конце концов, их и взяли-то отчасти по этой причине. Стать пилотом, имея, скажем, двухметровый рост, можно было разве что в исключительных обстоятельствах. Ученые ожидали, что в целом летчики соответствуют средним показателям по всем десяти параметрам. Но даже Дэниелс опешил, когда подсчитал, сколько было таких летчиков.

Попросту говоря, ни одного.

Из 4063 пилотов никто не укладывался в средние показатели по всем десяти параметрам. У одного руки были длиннее, а ноги короче, у другого широкая грудная клетка, но узкие бедра. Мало того, Дэниелс обнаружил, что даже если оставить всего три из десяти параметров — например, окружность шеи, бедра и запястья, — в них впишутся менее 3,5 процента летчиков. Неопровержимые выводы ученого однозначно указывали на то, что пилота средних размеров не существует. Поэтому, если вы проектируете кабину в расчете на некоего стандартного летчика, в ней не будет удобно никому¹⁰.

Революционное открытие Дэниелса могло бы положить конец целому пласту сложившихся взглядов на индивидуальность и стать основой для нового подхода. Однако даже самые весомые идеи нуждаются в корректной интерпретации. Было бы хорошо, конечно, если бы факты говорили сами за себя, но, увы, на деле все обстоит совершенно иначе. И кстати, Гилберт Дэниелс был не первый, кто отрицал такое понятие, как средний человек.

Ложный идеал

[19]

Семью годами ранее на первой полосе газеты Cleveland Plain Dealer появилось объявление о конкурсе, организованном Кливлендским музеем здоровья, Медицинской академией и Медицинской школой Кливленда и городским советом по вопросам образования. Победителей ожидали призы — облигации военного займа на 100, 50 и 25 долларов и военные марки на сумму 10 долларов для десяти счастливиц. Кто же должен был их выиграть? Участница, физические данные которой окажутся максимально приближенными к параметрам типичной женщины, или Нормы, — статуи, выставленной в Кливлендском музее здоровья¹¹.

Норма — детище известного гинеколога доктора Роберта Дикинсона и его коллеги Абрама Бельски. Статую изваяли на основании усредненных физических данных 15 тысяч молодых женщин¹². Доктор Дикинсон был влиятельной фигурой в медицинском сообществе: он заведовал отделением акушерства и гинекологии при бруклинской больнице, был президентом Американского общества гинекологов и председателем отделения акушерства Американской медицинской ассоциации¹³. Кроме того, он слыл творческим человеком (один из коллег даже назвал его «Роденом из акушерского отделения»¹⁴) и на протяжении всей врачебной карьеры делал наброски с самых разных женщин, чтобы затем изучить корреляцию между типами телосложения и поведения¹⁵. Подобно многим ученым прошлых лет, Дикинсон был убежден, что для получения достоверного результата достаточно собрать побольше данных, а затем вычислить среднее. Именно так и появилась Норма. Усреднив показатели 15 тысяч женщин, доктор создал образец типичного строения женского тела, то есть нормальной женщины.

Помимо того что Кливлендский музей здоровья выставил Норму в своей экспозиции, он начал продавать ее миниатюрные копии. Норму представляли как «идеальную девушку»¹⁶, что вызвало настоящую эпидемию «стремления к норме». Видный специалист в области физической антропологии утверждал, что стать Нормы соответствует «совершенным размерам человеческого тела», художники провозгласили ее «абсолютным стандартом» красоты, а тренеры демонстрировали в качестве образца, к которому

должна стремиться каждая женщина, и исходя из этого назначали комплекс физических упражнений. Даже один священник во время проповеди заявил, что и религиозные убеждения этой женщины соответствуют норме. На пике всеобщего безумия Норма была везде — в журнале Time, газетных комиксах, в одной из серий документального фильма «Американский образ» телерадиосети CBS (ее параметры зачитывались, чтобы зрительницы могли сравнить их с собственными)¹⁷.

И наконец, 23 ноября 1945 года газета Plain Dealer назвала победительницу конкурса — стройную брюнетку по имени Марта Скидмор, работавшую билетершей в театре. В газете сообщалось, что девушка любит танцевать, плавать и играть в боулинг — иными словами, норме соответствовали и ее предпочтения, а фигура была провозглашена золотым стандартом строения женского тела¹⁸.

До начала соревнования судьи полагали, что результаты большинства конкурсанток окажутся довольно близкими к среднему, а значит, на последнем этапе речь пойдет о миллиметрах. На деле же все было не так. Использовалось девять ключевых параметров, но даже по пяти из них к среднему приблизились менее 40 процентов участниц (всего претенденток было 3864). Что же до всех девяти показателей, тут к среднему значению не приблизился никто, даже Марта Скидмор¹⁹. Как и исследование Дэниелса, соревнование с Нормой продемонстрировало, что людей стандартных размеров не бывает.

Однако организаторы конкурса, в отличие от Дэниелса, сделали противоположный вывод. Мало кто из врачей и ученых тех лет воспринял полученный результат как доказательство того, что «Норма» не может быть идеалом. Напротив, многие из них решили, что американские женщины в своей массе нездоровы и не заботятся о фигуре. Одним из активных приверженцев этой теории был врач Бруно Гебхард, директор Кливлендского музея здоровья. Он утверждал, что женщины послевоенных лет в основном непригодны для службы в армии, что они плохие работницы и потребители, поскольку не следят за своим внешним видом. Поэтому Гебхард предлагал уделять больше внимания физической культуре²⁰.

Дэниелс интерпретировал полученные данные абсолютно иначе. «В ловушку стремления оперировать такими категориями, как “средний человек”, угодили многие, — писал он в 1952 году. — Найти усредненного летчика невозможно не потому, что такой человек обладает уникальными данными, а из-за богатого разнообразия физических параметров людей»²¹. Дэниелс не призывал людей стремиться к достижению искусственного идеала, некой нормы, а, наоборот, настаивал на том (его выводы легли в основу нашей книги), что любая система, построенная на концепции «среднего человека», обречена на провал.

[21]

Результаты своей работы Дэниелс обнаружил в 1952 году в статье *The «Average» Man?* («Средний человек?»)²², опубликованной в журнале *Air Force Technical Note*. В ней он утверждал, что для того, чтобы военнотружущие, в том числе и летчики, лучше исполняли свои обязанности, военная промышленность должна полностью изменить их рабочую среду; причем менять ее следовало радикально, с акцентом не на усредненные, а на индивидуальные данные.

Как ни странно, командование ВВС (к своей чести) прислушалось к доводам Дэниелса. «Все прежние разработки военной авиации основывались на средних показателях, якобы соответствующих некоему стандартному летчику, — объяснял Дэниелс. — Однако после того как мы доказали, что таких людей в действительности не существует, военные занялись конструированием кабины, которую можно подстраивать под каждого пилота. И дело пошло на лад»²³.

Изменив подход, ВВС совершили огромный рывок вперед и абсолютно по-иному взглянули на дизайн, сфокусировавшись на новом ключевом принципе — *индивидуальной подгонке*. Вместо того чтобы подстраивать человека под систему, военные научились подстраивать систему под человека. Вскоре руководство ВВС потребовало, чтобы кабины всех самолетов были сконструированы с учетом диапазона параметров от 5 до 95 процентов по каждому критерию²⁴.

Поначалу новое требование возмутило производителей. Они заявили, что это решение обойдется им слишком дорого, к тому же повлечет за собой массу инженерных проблем, на устранение

[22]

которых уйдут годы. Но военные стояли на своем, и тогда, к всеобщему удивлению, авиаконструкторы очень быстро разработали целый ряд недорогих и легко реализуемых конструкций. Появились регулируемые сиденья, без которых сегодня немыслим ни один автомобиль, регулируемые педали, шлемы и комбинезоны с ремешками для подгонки под размер. После того как эти и другие конструкторские решения были реализованы, эффективность пилотов буквально взмыла вверх и американские ВВС тут же стали мировыми лидерами. В скором времени остальные американские военные ведомства опубликовали собственные рекомендации относительно перехода от стандартизированного подхода к индивидуальному и соответствия оборудования широкому диапазону размеров тела²⁵.

Почему военные проявили такую оперативность? Да потому, что изменение системы выразалось не в абстрактных идеях, а в практическом решении острой проблемы. В сверхзвуковом самолете, оснащенном сложным набором кнопок и тумблеров и выполняющем сложные маневры, нельзя располагать какой-либо датчик вне поля зрения пилота, а переключатель вне зоны досягаемости. Иными словами, летчикам приходится работать в условиях, когда вопрос жизни или смерти решается за доли секунды, то есть в изначально неблагоприятных обстоятельствах.

Невидимый гнет усреднения

Представьте, сколько позитивного могло бы произойти, если бы после того, как военные изменили свое отношение к усредненным показателям, их примеру дружно последовало бы все наше общество. Мы больше не сравнивали бы людей с ложным идеалом, а воспринимали бы (и ценили) людей такими, какие они есть, поскольку каждый человек *уникален*. Но, увы, по сей день в наших школах, компаниях и научных учреждениях продолжают верить, что норма существует. И их деятельность и исследования основаны на произвольном стандарте — «среднем показателе», вынуждающем нас примерять к нему и себя, и окружающих.

От колыбели до могилы нас оценивают и сравнивают с вездесущей нормой, следя за тем, насколько мы к ней приблизились

или выбились из нее. В школе наши баллы сопоставляют с оценками середнячков, чтобы определить, как мы успеваем по тому или иному предмету. При поступлении в колледж результаты экзаменов сравнивают с результатами среднего абитуриента. При устройстве на работу наш тест, а также навыки, опыт и даже личностные качества сопоставляют с характеристиками среднего претендента на вакансию. Если на эту должность все же возьмут нас, то наш годовой доход, скорее всего, будет сравниваться с доходом среднего сотрудника того же уровня. Да что говорить, даже наше финансовое положение и то зависит от кредитоспособности, для подсчета которой — правильно! — оценивается ее отклонение от среднего показателя.

В глубине души мы все понимаем, что результаты личностного теста, рейтинг по стандартизированной оценке, средний балл в аттестате и показатель эффективности ничего не говорят о наших (нашего ребенка, ученика или подчиненного) реальных способностях. Несмотря на это, мысль о том, что человека можно оценить исходя из некоего стандарта, так глубоко засела в наших головах, что усомниться в ней мы позволяем себе крайне редко. И хотя порой этот усредненный результат доставляет нам массу неудобств, мы продолжаем считать, что он каким-то образом позволяет объективно оценивать себя и окружающих.

А что, если я скажу, что оценка такого рода — от среднего — *почти всегда* ошибочна? Что попытки понять человека через среднее дают неверный, не соответствующий действительности результат? Что лелеемый нами идеал — такой же миф, как универсальные самолетные кабины или Норма?

Основная мысль этой книги обманчиво проста: нет никакого среднего человека. Средний человек — это не вы, не ваш ребенок, не ваши сотрудники, ученики, муж или жена и прочие люди. И это отнюдь не красивые слова и не громкие лозунги, а научно доказанный факт, который приводит к серьезнейшим последствиям, и игнорировать его ни в коем случае нельзя. Думаете, сейчас я в красках нарисую мир, подозрительно напоминающий озеро Вобегон из шоу Гаррисона Кейлора Prairie Home Companion, — место, где «все дети умнее среднего»? Не может же не быть усредненных значений, возразите вы,

это же статистический трюизм. Однако в этой книге я докажу вам, что даже столь правдоподобное утверждение глубоко ошибочно и от него необходимо отказаться.

Безусловно, идея среднего показателя имеет практическую ценность. Среднее арифметическое никто не отменял. При сравнении двух *групп* людей, например чилийских летчиков с французскими, принцип усреднения тоже окажется кстати. Но когда вам понадобится *один-единственный* летчик, или *один-единственный* водопроводчик, или *один-единственный* врач, или вы будете учить какого-то *конкретного* ребенка, или решать, брать или нет на работу *конкретного* человека (то есть в такой момент, когда вам придется принимать решение, касающееся чего-то одного), средний показатель вам не поможет. Мало того, он даже может навредить, поскольку создаст иллюзию владения информацией, хотя на самом деле скрывает реальные и наиболее важные качества конкретного человека.

Из этой книги вы узнаете, что на свете нет не только человека средних размеров, но и таких понятий, как средний талант, средний интеллект, средний характер. Не бывает среднего студента и среднего сотрудника, как и усредненного мозга, если уж на то пошло. Все это не что иное, как продукт воображения ученых, на проверку оказавшийся ошибкой. Современная концепция среднего человека — не математическая истина, а детище двух европейских ученых, придумавших ее полтора века назад для решения социальных проблем своей эпохи. Идея «среднего человека» и правда помогла устранить многие трудности и даже способствовала наступлению индустриальной эры, но мы-то живем в другое время. И проблемы у нас другие. Да и научные методы вкупе с математическими сегодня более совершенны, нежели в XIX веке.

Последние десять лет я работаю в интереснейшей молодой междисциплинарной области под названием наука об индивидуальности²⁶. Мы отказались от концепции среднего как инструмента для понимания отдельного человека и концентрируемся на его индивидуальности. В последнее время клеточные биологи, онкологи, генетики, нейробиологи и психологи стали применять принципы этой науки при изучении клеток, болезней, генов, работы мозга и поведения. Реализуются эти принципы и в весьма

успешных компаниях. Собственно говоря, их начинают использовать уже практически везде, за исключением вашей собственной жизни — хотя уж там-то они могут произвести наибольший эффект.

[25]

Для того чтобы это изменить, я и написал эту книгу.

В последующих главах я расскажу о трех недавно открытых принципах индивидуальности: неоднородности, контекста и множественности путей. С их помощью можно выявить свои уникальные черты и научиться пользоваться собственной индивидуальностью себе во благо. В век реактивных истребителей не зачем летать на «кукурузнике»; в наше время не нужно сравнивать себя с Нормой, которая и нормой-то никогда не была.

Перспективы индивидуального подхода

Сегодня мы готовы по-новому взглянуть на мир, и перемены, которые при этом произойдут, будут обусловлены значением индивидуальности. Возможно, вам кажется, что такое упрощенное утверждение не может повлечь за собой важных практических последствий? В таком случае вспомните, что произошло после открытия микробов.

Самые уважаемые врачи XIX века настаивали на том, что все болезни вызываются «миазмами», или, проще говоря, дурным воздухом²⁷. На этом положении строилась вся система здравоохранения западного мира: для профилактики заболеваний окна держали открытыми или закрытыми в зависимости от того, где миазмов было больше — на улице или в помещении. Кроме того, считалось, что врач не может стать переносчиком инфекции, ибо, будучи джентльменом, не поселится в районе с грязным воздухом. А потом мир узнал о существовании микробов²⁸.

Еще вчера люди верили, что все болезни — от дурного воздуха, и тут практически в одночасье узнали, что во всем виноваты невидимые существа, микробы и бактерии. Открытие вызвало в медицине радикальные перемены: хирурги начали пользоваться антисептиками, ученые изобрели вакцины и антибиотики. Не менее быстро изменился и образ жизни простых людей. Теперь, чтобы

быть здоровым, нужно было мыть руки, кипятить воду, ответственно подходить к приготовлению пищи и смазывать порезы и царапины йодом.

Я хочу, чтобы в вашем сознании произошел аналогичный переворот и идея среднего стала вчерашним днем, а концепция индивидуальности — современным взглядом на суть вещей. Сегодня созданы все предпосылки для того, чтобы исследовать отдельного человека так глубоко, как никогда не делалось раньше. Представление об индивидуальности окажет огромное влияние на все существующие общественные институты. Талант больше не будет считаться редкостью, в школах каждый ученик сможет полностью его проявить, а работодатели получат в свое распоряжение новых высокоэффективных сотрудников. Те, кто чувствует в себе нераскрытый потенциал и не имеет шанса показать, на что в действительности способен, осуществят наконец свои мечты.

Ребенок плохо читает? Учителя не ограничатся констатацией этого факта, они поймут, что ученик осваивает альтернативный, равноценный путь к чтению, и учтут это в ходе обучения. От сотрудницы мало толку, и вокруг поговаривают, что с ней «трудно работать»? Но вместо того чтобы уволить ее, руководитель создаст условия, в которых расцветут ее таланты, поможет ей наладить отношения с окружающими и значительно повысить продуктивность. Чем черт не шутит, вдруг у вас в отделе все это время скрывался настоящий самородок! Осознав всю глубину перемен, обусловленных применением принципа индивидуальности, вы уже никогда не будете относиться к идее усреднения по-прежнему.

Только подумайте: мы научились читать человеческий геном, проникли в тайну генетического кода и изменили его ради исцеления от болезней, но до сих пор не умеем точно оценивать человеческий потенциал. Нельзя же так! Моя задача, и главная цель этой книги, — исправить сложившееся положение. Человеческий потенциал отнюдь не так ограничен, как твердят нами же созданные системы. Просто нам не хватает инструментов для того, чтобы рассматривать человека как индивидуальность, а не как точку на кривой Гаусса.

Уж я-то знаю!

Идея индивидуальности заинтересовала меня потому, что моя собственная жизнь напоминала череду неудач, в причинах которых я не мог разобраться. Как я ни старался, все всегда заканчивалось крахом. В восемнадцать я бросил школу, получив аттестат с самым низким средним баллом. Еще не став достаточно взрослым для того, чтобы иметь право по закону пить спиртное, я уже поменял десяток низкооплачиваемых рабочих мест, поскольку должен был содержать жену и сына. Когда мне исполнился двадцать один, у нас родился второй сын. В самые тяжелые времена я получал пособие и подрабатывал помощником медбрата на дому: за 6 долларов 45 центов в час ставил пациентам клизмы.

[27]

Чуть ли не все вокруг твердили, что проблема во мне самом, что я ленивый, глупый и вообще настоящий смутьян — это определение звучало чаще всего. Учителя не раз говорили родителям, что не стоит ждать от меня особых успехов в жизни. И все же даже в самые непростые моменты я не мог отделаться от мысли, что в этих умозаключениях что-то не так. У меня было что предложить миру, и я интуитивно чувствовал глубокое несоответствие между тем, кем я был, и тем, как меня воспринимали окружающие.

Поначалу я думал, что, для того чтобы избавиться от проблем, нужно стать таким как все; но эта стратегия неизменно заканчивалась провалом. Я снова и снова заваливал учебу и вылетал с работы. В конце концов я прекратил всякие попытки подстроиться под систему и решил выяснить, как подстроить систему под себя. И это сработало! Через пятнадцать лет после окончания школы я стал преподавателем педагогического факультета в Гарварде и руководителем программы «Разум, мозг и образование».

Мой успех объясняется не тем, что во мне в конце концов проснулся талант, о котором никто не подозревал. И не тем, что однажды я взялся за ум и принялся трудиться до седьмого пота или придумал новую философскую систему. Мне было не до философии! Я просто не хотел больше быть на содержании у государства, и мне нужно было обеспечивать семью и найти реальную возможность сделать выгодную и интересную карьеру. Так вот, изменить

ДОЛОЙ СРЕДНЕЕ!

ход своей жизни я сумел благодаря индивидуальному подходу — сначала неосознанно, а затем намеренно.

[28] Я написал эту книгу, чтобы поделиться с вами этими принципами и показать, как с их помощью можно стать успешнее в школе, на работе и в личной жизни. Самая сложная часть обучения — не усвоение нового, а умение отказаться от старого. И эта книга раз и навсегда освободит вас от ига усредненности.