

# Глава 1

## А вы знаете, куда идете?

Чтобы добраться до цели, нужно сначала решить, куда вы хотите попасть. Это так очевидно, что вы, наверное, удивлены, зачем я об этом пишу. Но, несмотря на всю очевидность этого шага, мы на удивление часто забываем его сделать. Конечно, вам кажется, что вы ставите перед собой много целей, *но так ли это?* Или вы просто мечтаете, как станете счастливее, успешнее, укрепите свое здоровье, но не решили, что сделаете для этого? У вас множество *желаний*, но сколько из них вы превратили в настоящие цели? Желания, не преобразованные в цели, так и остаются мечтами. Предположим, вы хотите отдохнуть. Но если ваши планы не пойдут дальше мысли «Вот бы отправиться в теплые края!», то вы вряд ли куда-нибудь поедете.

Ставить цели важно, и в этой главе я описываю исследования, которые помогут вам понять почему. Но это еще не все. Ведь *способ* постановки цели — мысленная формулировка желаемого результата и нужных для этого действий — имеет такую же значимость. Успех вероятнее, когда вы сосредотачиваетесь на правильных подробностях.

### Не нужно «прикладывать максимум усилий»

Сказать человеку «Приложи максимум усилий!» — прекрасный способ мотивировать его, правда? Большинство из нас много раз произносило или слышало эту фразу. Она

всегда говорится из лучших побуждений и призвана подбодрить человека, не оказывая на него чрезмерного давления. Предполагается, что, услышав этот призыв, любой должен проявить себя наилучшим образом. Но этого не происходит, потому что «приложи максимум усилий» — никудышное средство мотивации.

И основная причина в том, что эта фраза весьма неопределенна. *Что такое* для меня максимум усилий? Представьте, что вы руководитель и поручаете своему подчиненному изучить возможность продажи, которая может принести большую прибыль компании. Это трудоемкое и очень важное задание. Что вы скажете сотруднику? «Боб, приложите максимум усилий». Но каков максимум усилий для Боба? И как вы определите, что он их прикладывает? И как Бобу это определить? Знает ли Боб — или еще кто-нибудь, — как выглядит этот максимум усилий?

Услышав такой призыв, никто не думает: «Я буду трудиться до тех пор, пока у меня есть возможность приложить хоть *немного* больше усилий». Это было бы глупо и, наверное, заняло бы столько времени, что не принесло пользы ни вам, ни Бобу. Услышав фразу «Приложите максимум усилий», человек думает: «Я выполню это задание достаточно хорошо, чтобы руководитель поверил, будто я приложил максимум усилий, и остался доволен». Нельзя сказать, что такая мысль вдохновляет. При отсутствии конкретной цели призыв *приложить максимум усилий*, как ни парадоксально, приводит к скромным результатам, это верная дорога к невысокому качеству работы.

Какова же альтернатива? Ставить *конкретные трудные цели*. Эдвин Локк и Гарри Латхэм, два выдающихся специалиста по организационной психологии, несколько десятилетий изучали высокую эффективность как результат постановки конкретных и трудных целей<sup>1</sup>. Изучив результаты более чем тысячи исследований, проведенных по всему миру, они обнаружили: когда цель формулируется с *точным* указанием

нужного итога, причем планка достижения устанавливается *высоко*, результаты намного лучше, чем в случае целей с неопределенной формулировкой и заниженным уровнем достижений. И это верно независимо от происхождения целей: вы можете ставить их себе сами, получить в качестве задания или разрабатывать вместе с родителями, учителем, руководителем или коллегами.

Почему конкретные трудные цели мотивируют лучше, чем пожелание «приложите максимум усилий»? С *конкретностью* все более-менее ясно: когда люди знают, чего от них ждут (или сами решают, чего хотят достичь), это устраняет возможность довольствоваться меньшим — сказать себе, что все и так «достаточно хорошо». Если же вы стремитесь к чему-то неопределенному, то слишком велико искушение пойти по легкому пути, когда вы устанете, разочаруетесь или почувствуете скуку. Но четкая цель не дает спуска: вы или достигли ее, или нет. В последнем случае ничего не остается, кроме как продолжать попытки, если вы стремитесь к успеху.

А теперь — вторая характеристика цели: *трудность*. Не опасно ли ставить трудные цели, не возникнут ли проблемы, если я подниму планку высоко? Не приведет ли это к разочарованию и провалу? Вовсе нет! (Вы видели фильм «Выстоять и сделать»? Если Хайме Эскаланте смог научить отстающих школьников математическому анализу, представьте, чего вы могли бы достичь, если бы решились на попытку!) Конечно, не нужно ставить недостижимые цели. Главное, чтобы они были *трудными, но реальными*. Ведь сложные задачи заставляют вас (зачастую на подсознательном уровне) сильнее стараться, больше сосредоточиваться на цели, дольше проявлять упорство и использовать самые эффективные стратегии.

Локк и Латхэм доказали, что это верно для различных групп людей, чьи повседневные цели не похожи: ученых, бизнесменов, водителей грузовиков, рабочих и лесозаготовителей.

В ходе исследования, проведенного в начале 1970-х годов, Латхэм обнаружил, что водители лесовозов транспортировали на лесопилку грузы, вес которых составлял в среднем 60% от допускаемого законом предела. Из-за этого впустую пропадало время и другие ресурсы компании. Но у водителей не было конкретной задачи относительно грузов, которые они *должны были* перевозить за один раз. Тогда Латхэм поставил перед ними цель: перевозить грузы весом, составляющим 94% от допускаемого законом предела. Через девять месяцев Латхэм проверил показатели и обнаружил, что теперь средний вес груза превышал 90%. Компания сэкономила суммы, которые сегодня выражались бы в миллионах долларов.

Итак, если поставить перед водителями цель — перевозить гораздо больше леса, то они и будут *перевозить гораздо больше леса*. Люди чаще всего делают только то, о чем их попросят, и не более. Поручите человеку добиться отличных результатов, и вероятность их получения значительно повысится, если вы укажете, что значит «отличные результаты». Ставьте перед собой трудные цели, и качество вашей работы будет стремиться к этому уровню. В одном исследовании с участием почти трех тысяч федеральных служащих те из них, кто соглашался с утверждениями вроде «у меня сложная работа» и «людям в моей группе нужно упорно трудиться», показывали *самые высокие* результаты при ежегодной оценке их эффективности.

Наверное, они чувствовали себя несчастными? Вовсе нет. Постановка и достижение сложных целей приводит не только к отличным результатам, но и к дополнительным преимуществам. Вспомните два случая из своей жизни: когда вам удалось добиться чего-то трудного и когда вы справились с относительно легкой задачей. А теперь сравните свои ощущения: когда вам было приятнее? Успех в тяжелом деле приносит больше радости и усиливает ощущение благополучия. А легкая победа почти не вспоминается. Согласно недавно проведенному в Германии исследованию, *только* те сотруд-

ники, которые считали свою работу трудной, сообщали, что со временем они начинают ощущать большее удовлетворение и гордость за свои достижения.

Возникает вопрос: удовлетворение от работы вызывает улучшение результатов или наоборот? Верны оба ответа: удовлетворение от работы усиливает преданность сотрудников своей организации и повышает их уверенность в своих силах. Это, в свою очередь, позволяет им браться за более сложные задания, что приводит к росту эффективности в работе и удовлетворения от нее, и т. д. Постановка конкретных трудных целей создает цикл успеха и радости, который может повторяться бесконечно; Локк и Латхэм называют его «циклом высокой эффективности»<sup>2</sup>.

И вы можете запустить такой цикл в своей жизни. Первым делом поставьте перед собой конкретные и трудные цели. А для увеличения шансов на успех смотрите на них так, чтобы максимально себя мотивировать.

## Общая картина или подробности?

Любые ваши действия или цели можно сформулировать различными способами. Например, уборка при помощи пылесоса — «навести чистоту» или «убрать мусор с пола». Желание получить пятерку за контрольную по математике — «правильно решить почти все задачи» или «выучить алгебру». Регулярные занятия спортом — «попытаться похудеть на пять килограммов» или «попытаться улучшить свою физическую форму».

## Как вы думаете о своих действиях?

Прежде чем продолжать чтение, ответьте на вопросы, чтобы узнать, как *вы* обычно думаете о своих действиях. Запишите ответы. *Правильных, неправильных* или *лучших* ответов не существует. Выберите описание, которое, на ваш взгляд, соответствует *вашему* поведению.

34 Часть I. Намечаем маршрут путешествия к цели

1. «Составить список» означает:
  - а) организовать свои действия;
  - б) записать нужные вещи.
  
2. «Убрать в доме» означает:
  - а) проявить аккуратность;
  - б) пропылесосить пол.
  
3. «Заплатить за жилье» означает:
  - а) обеспечить себе крышу над головой;
  - б) выписать чек.
  
4. «Запереть дверь» означает:
  - а) вставить ключ в замок;
  - б) обеспечить безопасность дома.
  
5. «Приветствовать кого-то» означает:
  - а) поздороваться;
  - б) проявить дружеское отношение.

Чтобы подсчитать результат, сложите числа, соответствующие вашим ответам:

$$1a = 2; 1b = 1; 2a = 2; 2b = 1; 3a = 2; 3b = 1; 4a = 1; 4b = 2; \\ 5a = 1; 5b = 2^3.$$

Если ваш результат — шесть или больше, то вы, вероятно, склонны думать о своем поведении *абстрактно*: в описании повседневных действий для вас главное — *зачем* вы их выполняете. То есть, орудуя пылесосом, вы «проявляете свою аккуратность»; желание, чтобы в доме было чисто, — причина, по которой вы пылесосите, поэтому вы так об этом и думаете. Если ваш результат — пять или меньше, то вы, вероятно, склонны мыслить более *конкретно*. При описании своего поведения вы думаете об *определенных действиях*. Так что смысл манипуляций с пылесосом — «убрать мусор»; это реальные действия, поэтому вы так об этом и думаете.

Два описания процесса уборки пылесосом точны, и нельзя сказать, что одно из них правильное, а другое — нет. Но они не похожи, и в этом — коренное отличие. Ведь, оказывается, у обоих типов мышления о своем поведении — у абстрактного *зачем* и конкретного «что» — есть свои плюсы и минусы с точки зрения мотивации. Каждый из этих типов мышления в разных ситуациях может привести к повышению достижений. Но для этого нужно приспособлять свое мышление к обстоятельствам, а это, к счастью, не так уж трудно. Вам просто нужно разобраться, когда думать «зачем», а когда — «что».

Начнем с абстрактного типа мышления («зачем»). Абстрактные мысли о поведении могут активно побуждать к деятельности, потому что вы связываете определенное, часто незначительное действие с более высоким смыслом или целью. То, что само по себе кажется несущественным, может предстать в совершенно новом свете. Например, если нужно задержаться на работе и вы думаете об этом как о «пользе для моей карьеры», а не как о «лишнем часе за компьютером», то вероятность, что вам захочется потрудиться, значительно выше. Тип мышления «зачем» отлично мотивирует, поэтому неудивительно, что многие предпочитают думать о своих действиях именно так.

Если вы хотите побудить к действиям другого человека, то их описание с точки зрения «зачем» тоже поможет. Например, нужно убедить сына готовиться к контрольной по химии. Объяснив, что ему нужно стремиться к хорошим оценкам по химии, чтобы поступить в колледж, вы, вероятно, вдохновите его больше, чем просто заставив открыть учебник и заучивать все элементы таблицы Менделеева. Он обязательно должен усвоить, что Н — обозначение водорода, но описывая, *что* он должен сделать, вы вряд ли повысите его энтузиазм. Вполне возможно, для этого нужно рассказать, *зачем* ему заниматься.

Так стоит ли думать о своих поступках с точки зрения конкретных действий: *что* именно я делаю? Да. В первую очередь такой тип мышления полезен, когда вам предстоит сделать что-то *непривычное, сложное* или требующее *длительного освоения*. Если вы берете в руки пылесос впервые в жизни, то вам важнее думать о том, чтобы «убрать мусор» (что), а не «поддерживать чистоту» (зачем).

Психологи Дэниел Вегнер и Робин Валлахер попросили заядлых любителей кофе выпить чашку этого напитка и затем оценить, насколько к этому действию подходит каждое из тридцати различных описаний. (Вы наверняка не думали, что это *можно выразить* тридцатью способами. Я точно об этом не знала.) Среди вариантов были и абстрактные описания на основе «зачем» (например, «Я имею пристрастие к кофеину» и «Я получаю заряд энергии»), и более конкретные, буквальные, на основе «что»: «Я пью жидкость» и «Я глотаю».

Половине участников исследования предложили кофе в обычной чашке, а другим — в громоздкой кружке, весившей более двухсот граммов. (Вы скажете, что это не так уж тяжело. Но исследование проводилось в 1983 году, когда никто не пил кофе из огромных кружек Starbucks. Тогда чашка весом в двести с лишним граммов считалась *очень* тяжелой.) Когда испытуемых попросили выбрать лучшие описания своего действия, те, кто пил из обычной чашки, предпочли описания в духе «зачем». Иными словами, в нормальных условиях любители кофе хотели думать о его потреблении с точки зрения причины<sup>4</sup>.

Но те участники, кто пил из тяжелых кружек, выбрали более четкие описания — «что». Они думали о конкретных действиях, например: «Я подношу кружку к губам». Ведь чтобы умудриться выпить кофе из кружки, которая *гораздо* тяжелее привычной, и ничего *не пролить*, нужно было мысленно составить схему. Им пришлось сосредоточиться на том, *что* они делают (то есть крепко взяться за ручку, поднести кружку к губам, проглотить напиток), а не *зачем*.



Сконцентрировавшись на конкретных деталях, они смогли пить из непривычной посуды, не совершив ошибок. А если бы они подошли к делу с абстрактной позиции («зачем»), то вместо «Я получаю заряд энергии» вполне могло выйти «Я обливаюсь и обжигаюсь».

Такие же результаты Вегнер и Валлахер получили, попросив студентов есть сухой завтрак Cheerios руками или палочками для еды. Испытуемые предпочли думать о своих действиях как «Я кладу еду в рот» и «Я двигаю пальцами» («что»), а не «Я утоляю голод» или «Я подкрепляюсь» («зачем»). Мы снова убеждаемся, что о сложных действиях полезнее думать как о простых, конкретных шагах — «что», а не витать в облаках абстрактного «зачем». (Вы, наверное, заподозрили, что социальным психологам приятно просить людей делать странные вещи, например есть палочками сухие завтраки, поглощать сырую редиску или не смеяться над Робинот Уильямсом? Честно говоря — да, приятно. Это моральная компенсация за долгие часы, потраченные на изучение статистики.)

Набравшись опыта в каком-либо деле и научившись выполнять его с легкостью, мы часто начинаем рассматривать его более абстрактно («зачем») — с точки зрения смысла или задачи. Например, в одном исследовании несовершеннолетние любители алкоголя, имевшие небольшой опыт, чаще всего описывали процесс выпивки как «Я глотаю» или «Я поднимаю бокал». А больные, лечившиеся от алкоголизма, предпочитали выражения «Я снимаю напряжение» или «Я хочу развеять скуку». По-видимому, малоопытным любителям выпивки были не очень понятны причины этого пристрастия («зачем»). Алкоголики же со стажем знали их слишком хорошо.

Думая о своих действиях с позиции «зачем», люди руководствуются обобщенными представлениями: повседневные действия становятся частью чего-то масштабного. Они теснее связаны с долгосрочными целями. Думая «зачем», а не «что», мы реже поступаем опрометчиво, меньше поддаемся

соблазнам и чаще планируем свои действия (это не относится к мыслящим «зачем» алкоголикам, но основной вывод верен). Мышление «зачем» придает людям уверенность в себе, они реже считают происходящее с ними результатом вмешательства внешних сил (других людей, удачи или судьбы).

Думая о своих поступках с позиции «что», люди сосредоточены на подробностях — порядке действий, который позволит им добраться из пункта А в пункт Б. И хотя часто мотивация у них ниже, а опасность не увидеть леса за деревьями больше, им лучше удастся пройти путь, полный препятствий. Когда необходимые действия трудны, стоит забыть об общей картине и сосредоточиться на частностях.

Итак, у обоих способов мышления — через общую картину («зачем») и практические подробности («что») — есть свои достоинства и недостатки. Поэтому наилучшая стратегия — приспособить свой тип мышления к желаемой цели. Иногда это происходит автоматически. Важно убедиться, что вы применяете оптимальный тип мышления, а при необходимости поменять его. Чтобы почувствовать мотивацию и усилить самоконтроль, думайте с позиции «зачем». Рассмотрите высший смысл своих действий. Если, завидев пирожные, вы не хотите нарушать диету, вспомните, *зачем* вы пытаетесь похудеть. Когда подчиненные работают вяло, напомните им, для чего нужны хорошие результаты (как для компании, так и для них самих).

Но для продвижения к сложной или непривычной цели лучше всего думать с позиции «что». Если вам предстоит освоить новый навык, рассматривайте его как набор конкретных шагов. Решили впервые покататься на лыжах? Не забывайте, что колени нужно держать согнутыми, а носы лыж — вместе. Пока не время грезить о том, как вы будете восхищать окружающих скоростью и грацией, а то замечаетесь — и налетите на дерево.

Чтобы узнать, как применять эти типы мышления к целям, которые вы уже наметили, выполните следующее задание.

(Отмечу, что в книге регулярно встречаются письменные упражнения. Они должны помочь вам научиться применять новые стратегии для повышения своих достижений. Если вы осваиваете что-то новое, то отличный способ превратить новшество в привычку — это пошагово записывать свои действия. Возможно, стоит завести специальный блокнот для упражнений из этой книги. После таких тренировок мозг усвоит новую стратегию и начнет применять ее автоматически, так что вам не придется корпеть над письменными заданиями. Но на первых порах полезно все записывать.)

### Как думать с позиции «зачем»

1. Напишите, какое действие в последнее время дается вам с трудом, потому что не хватает мотивации или вы поддаетесь соблазну. Это может быть что угодно — отказ от десерта или необходимость ежедневно отвечать на важные электронные письма.
2. А теперь запишите, *зачем* вам нужно совершать это действие. Каков его смысл *для вас*? Какую цель оно помогает достичь? Какую пользу вы от него получите?

В следующий раз, пытаясь совершить это действие, подумайте о том «зачем», которое вы только что выяснили. Делайте это постоянно, пока оно не войдет в привычку (а это обязательно произойдет: при многократных повторах любое несложное действие вы начинаете выполнять автоматически. Просто нужно терпение).

### Как думать с позиции «что»

1. Запишите действие, которое вы хотели бы совершить несмотря на то, что оно кажется сложным и непривычным. Например, вы мечтаете создать свой сайт, но вам не хватает знаний, или вы думаете о смене профессии.

2. А теперь запишите, *каким должен быть ваш первый шаг*. Что именно вы должны сделать для достижения цели?

Размышляя об этой цели, обдумайте следующий конкретный шаг и сосредоточьтесь на нем. Это тоже быстро войдет в привычку.

## Сейчас или потом

Чтобы найти такое соотношение мышлений «зачем» и «что», которое поможет достичь цели, полезно уметь определять, когда у вас возникает бессознательное *предубеждение* против одной из этих версий. Тогда вы сможете вовремя скорректировать свой образ мыслей. Выше я писала, что, когда задача становится привычной, большинство людей начинает мыслить с позиции «зачем». Еще один мощный фактор, влияющий на выбор типа мышления о действии и цели (абстрактное «зачем» или конкретное «что»), — время: срок, за который вам удастся выполнить свой план. Когда вы начнете новую диету — завтра или со следующего месяца? А когда планируете поехать в отпуск — через неделю или в следующем году? Согласно недавним исследованиям, большинство людей склонно думать о планах на *отдаленное* будущее абстрактно, фокусируясь на «зачем». А планы на *ближайшее время* обычно конкретнее и ориентированы на то, *что* нужно сделать ради достижения цели.

Психологи Яаков Троуп и Нира Либерман сделали это открытие, когда попросили группу студентов выбрать лучшие описания для ряда повседневных действий. Одной группе предложили представить, что они выполняют каждое действие в ближайшем будущем («завтра»), а другой — представить каждое действие в более отдаленной перспективе («в следующем месяце»). Воображая, как они будут «переезжать на новую квартиру» завтра, студенты предпочли

формулировку «паковать вещи и носить коробки» (описание с упором на «что»). Но говоря о «переезде через месяц», они выбрали более абстрактный способ описания: «начать новую жизнь» (с позиции «зачем»)⁵.

Оказывается, эти отличия важны для процесса принятия решений и могут создать проблемы разных типов. Думая «зачем», мы уделяем больше внимания тому, что в психологии называется информацией о *желательности*. Иными словами, приведет ли это действие или достижение цели к положительным результатам. Насколько это будет интересно или полезно? Именно это мы пытаемся оценить, рассматривая возможное действие в *отдаленном* будущем. Если я *через несколько лет* поступлю в медицинский вуз, то стану ли в итоге успешным человеком? Если я *через полгода* выступлю на конференции, полезно ли это будет для карьеры и встречу ли я там старых друзей? Если я приглашу на *следующее Рождество* родителей мужа, будут ли рады мои дети? Ответив «да», вы, скорее всего, примете эту цель (например, поступить в вуз) или совершите это действие (например, пригласите родственников супруга на праздники).

Более конкретное мышление — «что» — заставляет нас серьезнее думать об *осуществимости*: можете ли вы на самом деле *выполнить* нужные действия. Какова вероятность успеха? Какие препятствия стоят на пути к успеху? Именно это мы обдумываем дольше всего, рассматривая какое-либо действие в *ближайшем* будущем. Каковы шансы поступить в медицинский вуз в *следующем* году, учитывая мои оценки? Кто присмотрит за детьми, если я поеду на конференцию *на следующей неделе*? Где я размещу всех родственников, если они заявятся *завтра*?

Вы когда-нибудь задумывались, почему так часто обещаете сделать то, что сначала выглядит отличной идеей, но по мере приближения срока выполнения кажется все ужаснее? «И за чем было соглашаться!» — стенаем мы. «Почему я решила,

что смогу поступить в медвуз с тройкой по биологии?» Или: «С чего это мне показалось, что в нашем доме поместится еще десять человек?» Наступает паника: когда мы задавались целью стать доктором или пригласить в дом семью мужа, то не очень-то задумывались, сможем ли сделать все как надо. Мы рассуждали с точки зрения «зачем», а не «что». Могу вас утешить — большинство людей постоянно попадает в подобные ситуации. Ведь мы склонны думать о будущих действиях с точки зрения *причины*, по которой хотим их совершить, мало размышляя о том, как будем их выполнять. Поэтому мы ставим цели, которые теоретически могут принести большúю пользу, но их реализация оборачивается настоящим кошмаром.

Когда же речь идет о близких во времени событиях, мы впадаем в другую крайность. Вам наверняка приходилось отказываться от неожиданно открывшейся возможности сделать что-то интересное, полезное, посчитав, что это будет слишком хлопотно. Однажды я отклонила бесплатную поездку в Индию, решив, что вряд ли успею подготовиться к ней за несколько недель (нужны ли прививки? успею ли получить новый паспорт? а что там с визой? кто присмотрит за моей собакой?). Я не поехала, хотя знала, что, немного постаравшись, наверняка бы все успела. Очень сожалела об этом решении, я позже все-таки отправилась в Индию, но пришлось при этом потратить тысячи долларов. (Вот как может подвести мышление «что».) Многие не склонны проявлять спонтанность или пользоваться неожиданной возможностью в ближайшем будущем. Мы делаем слишком большой упор на «что» и недостаточный — на «зачем»: увязнув в мелочах, отбрасываем возможности, которые с лихвой возместили бы затраченные усилия (или, как в случае со мной, помогли бы сэкономить).

Либерман и Троуп проиллюстрировали компромисс между «что» и «зачем», проведя серию интересных иссле-

дований. В ходе одного из них студентам Тель-Авивского университета предложили задания на выбор. Одно было скучным, но легким (материалы по истории психологии на иврите — их родном языке), а другое — интересным, но сложным (материалы о романтической любви на чужом для них английском). Исследователи также установили разные *сроки* сдачи: на выполнение задания отводилась неделя, а отвечать нужно было либо на следующей неделе (в *ближайшем* будущем), либо через девять недель (в *отдаленном* будущем). Студенты, сдававшие задание на следующей неделе, в основном предпочли легкий, но скучный вариант, то есть были готовы пожертвовать увлекательностью, лишь бы не пришлось слишком напрягаться. А те, кому позволили отвечать через девять недель, выбрали в основном более сложное, но увлекательное задание. Конечно, этот вариант заслуживает уважения, но некоторые из испытуемых пожалели о своем решении, когда через два месяца им пришлось засесть за англо-ивритские словари. Итак, думая о своих желаемых действиях в *отдаленном* будущем, мы жертвуем практическими соображениями ради потенциальной выгоды. А когда мы думаем о своих действиях в *ближайшем* будущем, то выбираем прагматический подход в ущерб удовольствию. Иными словами, глядя в будущее, мы рассуждаем как исследователи, а в повседневных делах — как бухгалтеры.

Кстати, о бухгалтерии: выяснилось, что подобные предубеждения возникают даже при принятии решений, касающихся денег. Играя в любую азартную игру, нужно рассмотреть два аспекта: отдачу и шансы. Отдача — это информация о *желательности*: зачем вы играете, что сможете выиграть. Шансы — это *осуществимость*: то, что может случиться, вероятность выигрыша. Когда студентам предоставили выбор — поучаствовать в лотерее, где высока вероятность выиграть \$4, или в той, где есть небольшой шанс на \$10, — участники, чей розыгрыш должен был состояться в *тот*

*же день*, предпочли в основном более надежный вариант — верный выигрыш с низкой отдачей. А те, кому предстояло играть *через два месяца*, обычно выбирали меньший шанс выигрыша с большей отдачей. Такими же оказались результаты исследования предпочтений участников вещевой лотереи: когда розыгрыш должен был пройти *в тот же день*, они выбирали лотерейный билет с возможностью выиграть фильтр-кувшин для воды Brita (непопулярный приз, поэтому шансы заполучить его высоки). Но когда розыгрыш должен был состояться только *через два месяца*, большинство предпочитало выиграть новую стереосистему (очень ценный приз, и шансы на выигрыш были гораздо ниже). В любом сценарии, где есть риск и отдача (если хорошо подумать, так можно назвать что угодно), важно оценить оба типа информации как можно объективнее. Вам обязательно нужно знать, как *время* может повлиять на ваше мышление (то есть относится ли ваше решение к ближайшему или отдаленному будущему). Так вы сможете скорректировать возникающее предубеждение и принять наилучшее из возможных решений.

Различия, вызванные мышлением «зачем» и «что», верны не только в ситуациях выбора. Проводя другое исследование, Либерман и ТROUP попросили его участников оценить, сколько времени они потратят на некоторые связанные с работой и досугом действия либо «на следующей неделе», либо «в течение недели, но через год». Думая об отдаленном будущем, участники оценивали затраты времени в среднем как 82 часа, а для ближайшего будущего называли 68 часов. То есть они склонялись к мысли, что в следующем году смогут каждую неделю использовать в среднем *на 14 часов больше*, чем сейчас. Разумеется, это вряд ли осуществимо, но объясняет, почему многие люди не в состоянии справиться со всеми своими планами, хотя вначале им казалось, что времени будет достаточно.



Кроме того, когда речь шла о следующей неделе, количество часов, отведенное участниками для работы, было обратно пропорционально времени досуга. Иными словами, люди понимали, что время можно тратить *или* на одну, *или* на другую деятельность. Примечательно, что это не касалось планирования на отдаленное будущее: участники рассматривали каждый вид деятельности независимо от другого и думали о том, сколько времени им хотелось бы на него потратить; при этом они не признавали, что им обязательно придется жертвовать одним из видов деятельности.

Думать о своих целях с позиции «что» — прекрасный способ реалистичнее распределять свое время и избегать промедления. В ходе одного проекта Либерман, Троуп, Шон Маккри и Стивен Шерман попросили студентов заполнить небольшой опросник и прислать его исследователям по электронной почте не позднее чем через три недели, чтобы получить денежный приз<sup>6</sup>. Прежде чем получить анкету, каждый участник выполнял задание, которое должно было заставить его думать с позиции «зачем» или «что». Чтобы стимулировать мышление «зачем», испытуемым предлагалось взять список из десяти действий (например, «открыть счет в банке» или «сделать запись в ежедневнике») и придумать *причины*, по которым человек может их выполнить. А чтобы активизировать мышление «что», студентам давали этот же список и просили описать, как выполнялось бы каждое действие. Затем исследователи зафиксировали, сколько времени у участников ушло на достижение их цели (как долго они заполняли анкету и отсылали письмо). Примечательно, что те, кому стимулировали мышление «что», прислали свои опросники в среднем *почти на десять дней раньше*, чем те, кто мыслил «зачем» (в другом варианте исследования эта разница приближалась к четырнадцати дням). Итак, думая о своей цели с позиции «что», вы сосредотачиваетесь на конкретном шаге, который нужно предпринять; это помогает

действовать быстрее. Но уделяя слишком много внимания *причине*, по которой вы хотите что-то сделать, вы, возможно, не будете спешить выполнять само действие.

Психологам часто задают вариации вопроса: «Что мне лучше сделать, А или Б?» Что лучше — дать выход эмоциям или отвлечься от того, что вас беспокоит? Сосредоточиться на своих ошибках или забыть о прошлом? Чаще всего мы вынуждены отвечать: «Когда как». И если вы спросите меня, как лучше мыслить — более абстрактно или сосредоточиваясь на деталях, — я скажу, что все зависит от ситуации. В данном случае от типа вашей цели. Мысли о цели с точки зрения картины в целом («зачем») особенно подходят для того, чтобы увеличить мотивацию и силы, направить ваше внимание на возможные выгоды и поощрить самоконтроль и упорство. Мышление с упором на частности («что») полезно, когда на пути к цели нужно делать что-то трудное или непривычное: вы фокусируетесь на практических деталях выполнения работы, и это помогает избежать промедления. Вы достигнете большего, выбрав такой тип мыслей о цели, который поможет эффективнее преодолеть конкретные препятствия. (Если вы ставите цель перед другим человеком, то нужно выбрать такую формулировку цели, которая лучше всего подходит к его задачам.)

## Сила (и опасность) позитивного мышления

Вы наверняка слышали, что важно мыслить позитивно, когда вы стремитесь к цели. Поверьте в себя, в реальность достижения задуманного — и вы придете к успеху. Эта простая идея провозглашается со страниц такого количества книг о самосовершенствовании, что ими можно заполнить огромный книжный шкаф. Среди психологов-исследователей она тоже популярна.

Мир любит оптимистов, и это хорошо: оптимизм — привычное состояние для большинства людей. Исследуя опти-

мистические убеждения, психологи выяснили: почти все уверены, что у них вероятность благоприятного развития событий (сделать успешную карьеру, купить собственный дом, заработать много денег, прожить больше 90 лет) гораздо выше, чем у окружающих. Мы не сомневаемся: развод, сердечный приступ, алкоголизм или покупка бракованной машины грозят нам *меньше*, чем остальным. В целом это хорошо. Но есть важные оговорки. Будьте осторожны с позитивным мышлением, убедитесь, что вы применяете его *правильно*.

Ведь положительно смотреть на будущее можно по-разному. Представьте, что ваша цель — похудеть. Есть как минимум два способа думать о ней позитивно:

1. Вы говорите себе: «Я способна похудеть и уверена, что достигну своей цели». То есть вы можете позитивно думать о своих *шансах на успех*.
2. Вы говорите себе: «Я легко откажусь от пончиков и картофельных чипсов и смогу придерживаться новой программы тренировок». Иными словами, вы можете позитивно думать о *легком преодолении препятствий на пути к успеху*.

Когда авторы большинства книг по самосовершенствованию пишут о важности положительного настроения для достижения целей, они объединяют оба вида позитивного мышления. Вам предлагается поверить, что вы победите, причем с легкостью. К сожалению, объединение этих двух видов мышления — *огромная* ошибка. Ведь один из них очень эффективен, а другой должен стать для вас табу, потому что ведет к провалу.

Начнем с первого вида: *позитивно думать о своих шансах на успех*. Вероятно, наиболее известна в изучении мотивации «теория ожидаемой ценности». Если сформулировать ее кратко, то мотивация любого поступка человека зависит от: 1) вероятности успеха (*ожидаемость*) и 2) пользы, которую,

по его мнению, он получит (*ценность*). Конечно, чем сильнее ваша мотивация, тем выше вероятность достижения цели. Так что это не просто призывы из книжек по популярной психологии, призванные активизировать иллюзорный оптимизм. Вера в успех *действительно* повышает его вероятность. (У этого правила есть важное исключение в случае определенного типа целей, который я подробно рассмотрю в главе 4. Но правило верно для большинства целей, так что пока не будем усложнять.)

Примеры психологических исследований на эту тему можно перечислять бесконечно. Один из моих любимых касается особенностей занятий спортом. Тара Паркер-Поуп, обозреватель газеты New York Times по вопросам здоровья, недавно сообщила: в журнале *Annals of Behavioral Medicine*\* опубликованы результаты исследования того, как люди используют домашние тренажеры<sup>7</sup>. Трудно найти взрослого человека, который хотя бы изредка не мечтал, что при наличии дома беговой дорожки или велотренажера он регулярно будет ими пользоваться. (Я купила степпер, и муж до сих пор дразнит меня этим. Но я не буду обращать на это внимания, пока он не избавится от своих гантелей, о которые я вечно спотыкаюсь.) У кого же домашние тренажеры действительно работают, а не собирают пыль? Оказывается, участники исследования, которые *твердо верили в свой успех*, почти в три раза чаще продолжали использовать тренажеры год спустя, чем те, кто сомневался в себе. (Признаюсь: покупая тренажер, я в глубине души знала, что вряд ли меня хватит надолго. У меня не было твердой веры в высокую вероятность успеха. Я ведь *ненавижу* степперы.)

Итак, уверенность в успехе полезна, но не менее полезно *представлять, как вы легко добиваетесь успеха*, без труда избегая соблазнов и преодолевая препятствия (это пози-

---

\* «Анналы поведенческой медицины». Прим. перев.

тивное мышление второго вида). Казалось бы, все логично. На самом деле это абсолютно неверно. Психолог Габриэль Эттинген тщательно изучила мотивационное влияние уверенности в своем успехе и уверенности в *легком* успехе. Она обнаруживала, что эти убеждения по-разному влияют на достижения<sup>8</sup>. Например, в одном исследовании страдающих ожирением женщин, желавших похудеть, записали на комплексную программу снижения веса. В начале программы Эттинген попросила участниц рассказать, каких результатов они ожидают при успешной потере веса. Уже ознакомившись с информацией о позитивных ожиданиях, вы вряд ли удивитесь результату: женщины, верившие, что они успешно похудеют, потеряли в среднем на 11,8 килограмма больше, чем те, кто предвидел неудачу.

Эттинген также выяснила, что женщины думают о похудении: как они *представляют* себе процесс. Например, она спросила, преодолеют ли они такое искушение, как коробка аппетитных пончиков. Участницы, которым путь к снижению веса представлялся легким, в среднем сбросили на 10,8 килограмма *меньше*, чем те, кто готовился к нелегкой борьбе с соблазнами. Эттинген и ее коллеги выявили такую же закономерность в исследованиях с разными группами участников: студентами, ищущими высокооплачиваемую работу, одинокими людьми, находящимися в поиске продолжительных любовных отношений и пожилыми пациентами, которые восстанавливались после операции по замене тазобедренного сустава. Оказывается, успешные люди, кем бы они ни были и к чему бы ни стремились, не только уверены в будущем успехе, но *так же твердо* убеждены, что ради него придется потрудиться.

Почему важно верить в неизбежность трудностей, чтобы достичь цели? Дело в том, что такие отрицательные эмоции, как беспокойство, неприятны, но полезны — в основном потому, что могут стать мощным стимулом. Они способны

побуждать нас к дополнительным усилиям или к планированию мер для решения будущих проблем. В своей книге *Stumbling on Happiness* психолог Дэн Гилберт заметил: «Иногда мы представляем себе мрачные варианты будущего лишь для того, чтобы как следует напугать самих себя»<sup>9</sup>. Мы так поступаем, потому что это полезно.

Исследования Эттинген показывают: люди, убежденные в трудности продвижения к целям, тщательнее составляют планы и активнее в своем стремлении к успеху. Они уверены, что придется изрядно потрудиться, и делают это. Например, участники исследований, убежденные, что после колледжа им будет легко получить хорошую работу, рассылали меньше резюме. Те, кто не сомневался, что безумно влюбится в человека, который ответит ему взаимностью, реже рассказывали о своих чувствах объекту любви. Студенты, считавшие, что без труда сдадут экзамен, тратили на подготовку намного меньше времени. Пациенты, предполагавшие, что без усилий станут передвигаться с новым тазобедренным суставом, не очень старательно выполняли специальные упражнения. То есть люди, считающие, что достичь цели — пустяковое дело, просто не готовы к тому, что их ожидает. А когда мечта, приносящая столько удовольствия, не сбывается, это становится для них шоком.

Как лучше поступать, чтобы дело не ограничилось мечтаниями? По-видимому, оптимальная стратегия при постановке цели — *позитивно* думать о том, как все сложится, когда вы достигнете успеха, но при этом *реалистично* рассуждать о необходимых для этого действиях. Эттинген называет это *мысленным контрастированием*: сначала нужно представить достижение цели, а потом подумать о стоящих на пути преградах. Хотите получить доходную работу? Первым делом представьте, как вы принимаете предложение от успешной фирмы, а потом подумайте, что (точнее, кто) стоит между вами и этим событием. А это другие подходящие кандидаты

на рабочие места. Вам сразу захочется рассылать побольше резюме, правда? Это называется «ощущать *необходимость действий*» — психологическое состояние, принципиально важное для достижения цели. Конечно, приятно мечтать о том, как здорово получить отличную работу или влюбиться в прекрасного человека, которого вы давно приметили. Но на одних мечтах далеко не уедешь. Мысленное контрастирование превращает мечты в реальность, направляя внимание на необходимые для этого действия.

Стоит отметить, что мысленное контрастирование помогает стремиться к цели, только если вы действительно верите, что она вам под силу. (Мы вновь сталкиваемся с важностью веры в достижение цели.) Если вы не убеждены в успехе, мысленное контрастирование приведет к тому, что вы *отстранитесь* от цели. По сути, оно поможет отказаться от несбыточной фантазии. И это еще одно преимущество данной стратегии. Рассмотрев *и* желаемое, *и* препятствия на пути к нему, вы разберетесь в ситуации и сможете принять разумное решение: когда шансы на успех велики, это повысит вашу приверженность цели и вероятность ее достижения. А если надежды призрачны, вы наверняка займетесь чем-нибудь другим.

И хотя отказ от фантазии может вызвать разочарование, он необходим для вашего благополучия. Лишь осознав, что цель *недостижима*, мы способны заняться тем, что нам действительно *доступно*. Например, только признавшись себе, что исчерпавшие себя отношения не спасешь, и разорвав их, мы открываем путь для счастливой встречи с другим человеком. Осознав *несбыточность* мечты о медицинском вузе, вы можете задуматься о других вариантах карьеры, для которых имеете нужные качества.

Вернемся к теме целей, которые вы считаете *достижимыми*: Эттинген и ее коллеги (в том числе и я) в ходе многочисленных экспериментов доказали: когда людей, уверенных в успехе,

просят применить стратегию мысленного контрастирования при постановке целей, они обычно показывают более высокие результаты, чем столь же убежденные участники, предвидящие только хеппи-энд. Были проведены исследования среди представителей различных групп населения: 25-летних молодых людей, изучавших иностранный язык, 15-летних школьников, готовившихся к экзамену во время летних каникул, взрослых, пытавшихся найти партнера, и медсестер, стремившихся к более эффективному общению с пациентами. Во всех этих случаях мысленное контрастирование привело к росту усердия, более тщательному планированию, приливу сил, а показатели достижения целей были в целом выше<sup>10</sup>.

Когда исследовалась эффективность мысленного контрастирования в отделе по работе с персоналом больницы, менеджеры, применявшие эту стратегию, через две недели сообщили, что им стало легче управлять временем и принимать решения. Они даже заявили, что завершили больше проектов. Интересно, что они перепоручили больше проектов другим менеджерам по сравнению с группой, которую не научили этой стратегии. Иными словами, они разобрались, какие проекты способны вести сами, а с какими лучше справится кто-то другой. Менеджеры поступали разумнее, эффективнее и благодаря этому получали от работы больше удовольствия. Что им пришлось сделать ради этого? Выделить несколько минут на освоение простого метода, который можно применять для любой цели.

### **Постановка целей при помощи мысленного контрастирования**

1. Возьмите блокнот (лист бумаги) и запишите свое желание (проблему). Например, действие, которое вы *обдумываете* или *уже выполняете* (отдохнуть на Карибах, переехать в Лос-Анджелес и стать сценаристом или похудеть на пять килограммов).



2. А теперь подумайте, каково счастливое завершение ситуации, связанной с этим желанием (проблемой). Запишите один положительный аспект такого счастливого конца (например, как здорово было бы отдохнуть на пляже, не проверяя электронную почту).
3. Затем рассмотрите препятствия, стоящие между вами и вашей мечтой (например, моя страсть к сыру стоит между мной нынешним и мной похудевшим, каким я должен стать в счастливом завершении данной ситуации).
4. Теперь запишите еще один положительный аспект.
5. И еще одно препятствие.
6. И вновь положительный аспект.
7. И снова препятствие.

Каковы, по-вашему, шансы на успех? Нужно ли вам преследовать эту цель? Сопоставив возможные выгоды с препятствиями, вы сможете лучше понять вероятность успеха и вашу готовность решительно стремиться к нему.

В этой главе мы рассмотрели важность постановки конкретных и трудных целей для повышения мотивации. Выяснили, как формулировка этих целей для себя или для других может повлиять на шансы преуспеть. Мы также узнали, как использовать выгодные аспекты позитивного мышления (и реалистичного мышления) в отношении выдвигаемых целей. Если сейчас вы перестанете читать эту книгу, то все равно сможете добиваться желаемого с большим успехом.

Но не прекращайте чтение! Ведь в следующей главе мы рассмотрим цели, к которым вы уже стремитесь. Откуда они взялись? Как получилось, что вы предпочли их другим, не менее привлекательным? Возможно, ответы вас удивят. А если

вы хотите выбирать цели *разумно* — чтобы гарантированно стать счастливее и успешнее, — для начала разберитесь, что вы делаете правильно, а что нужно скорректировать.

## Что вы можете сделать

В конце каждой главы я подытоживаю ее основные темы, чтобы вы имели краткое описание шагов, которые можете сделать для более успешного достижения целей.

- **Конкретность.** Ставя перед собой цель, старайтесь, чтобы она была как можно *конкретнее*. Цель «похудеть на три килограмма» лучше, чем «сбросить немного веса», потому что дает четкое представление о том, как должен выглядеть успех. Точно зная, чего хотите, вы сохраняете мотивацию вплоть до момента достижения цели. Избегайте целей вроде «приложить максимум усилий»: они слишком неопределенны и поэтому плохо мотивируют.
- **Трудность.** Важно определять *трудные, но реалистичные* цели. Вам надо поставить перед собой непростую задачу и поднять планку высоко, чтобы почувствовать реальную мотивацию, но при этом избегать недостижимых целей. Помните: опустив планку слишком низко, вы сможете достичь цели, но вряд ли пойдете дальше, ведь большинство людей начинает лениться, выполнив первоначальную задачу. Нет человека, который изначально стремился похудеть на два килограмма, а в итоге потерял десять.
- **Думайте «зачем» или «что».** О целях можно мыслить или абстрактно (*зачем* я это делаю), или более конкретно (*что* я делаю). Например, разбор завалов в гардеробах можно сформулировать как «организовать пространство» («зачем») или «выбросить одежду, которую я больше не ношу» («что»). Думайте о своих

целях с позиции «зачем», когда хотите почувствовать прилив энергии, сохранить мотивацию или избежать соблазнов. Думайте о своих целях с позиции «что», когда вам предстоит трудное, непривычное или требующее длительного освоения дело.

- **Рассмотрите и ценность, и осуществимость.** Помните, что все мы склонны к позиции «зачем», обдумывая цели на отдаленное будущее. В результате мы делаем упор на более желательные или ценные аспекты (например, как здорово было бы съездить в «Диснейленд») и недостаточно оцениваем достижимость цели («Где взять денег на путешествие в “Диснейленд”?»). Мы склонны рассматривать ближайшее будущее с точки зрения «что» и в результате слишком большое значение придаем практической стороне дела, мало думая о получении удовольствия.
- **Мыслите позитивно, но без недооценки трудностей.** Ставя цель, обязательно думайте о своих шансах на успех. Вера в свои способности очень помогает создавать и поддерживать мотивацию. Но нельзя недооценивать трудности при достижении цели. Большинство стоящих целей требует времени, планирования, усилий и упорства. Предполагая, будто все легко удастся, вы окажетесь не готовыми к предстоящим сложностям; это может стать причиной провала.
- **Ставьте цели при помощи мысленного контрастирования.** Обдумывая новую цель, обязательно учитывайте не только последствия ее успешного достижения, но и стоящие на пути препятствия. Этот процесс — мысленное контрастирование — позволит понять, нужно ли к ней стремиться, активизирует мотивационные системы и максимально повысит вашу приверженность поставленной цели.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

