

Часть I

# **Намечаем маршрут путешествия к цели**



# 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.

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, заведя 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 замечтаетесь — 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 повторениях 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 неприятным. 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 Троуп 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*: Этинген 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.

# Глава 2

## Откуда берутся ваши цели?

Не все цели одинаковы. Если два человека стремятся достичь, казалось бы, одного и того же (например, успешной карьеры), то для них это зачастую *совершенно* разные задачи. Причина в различном представлении о том, что такое успех: для кого-то это чувство защищенности, для других — подтверждение собственных способностей, слава или личностный рост. И это лишь несколько возможных вариантов. Судя по всему, одни типы целей приводят к долгосрочному усилению ощущения благополучия, а другие вызывают лишь его мимолетные изменения. Когда вы боретесь с серьезными трудностями или решаете задачу, требующую огромного напряжения сил, одни цели приводят вас к усердию и настойчивости, а другие вызывают ощущение беспомощности и депрессию.

Чтобы достичь чего-либо, недостаточно знать, как добиться своих целей; важнее стремиться к таким типам целей, которые помогут вам полностью реализовать свой потенциал и получать удовольствие от процесса. В следующих главах я расскажу, чем различаются цели и почему это происходит, какие из них лучше всего подойдут *вам* и как вы можете изменять свои (или чужие) цели. Но сначала полезно понять происхождение целей, которые у вас *уже есть*. Зная, почему вы в прошлом выбрали именно их, можно объективнее проанализировать эти цели и получить возможность иначе подходить к выбору в будущем.

Вряд ли вы удивитесь, узнав, что *убеждения* влияют на выбор целей. Вероятно, вы серьезно отнеслись бы к желанию улучшить свои математические навыки, если бы были уверены, что это *возможно*; иначе не стоит и пытаться. В зависимости от своих убеждений мы представляем цель либо как нечто доступное, либо как потерю времени и сил. Поэтому я подробно рассмотрю некоторые из распространенных убеждений, существенно влияющих на наши цели. И вам станет понятно, как они могли определить ваши предположения. Вы также узнаете, что некоторые из этих убеждений ошибочны.

Наверное, вы не знали, что другой существенный фактор влияния на выбор цели — окружающая обстановка, и она почти всегда воздействует на наше подсознание. Иными словами, вы каждый день активно стремитесь к целям, *о существовании которых иногда даже не подозреваете*; они возникли как результат окружающих вас сигналов и внешних стимулов, включая действия других людей. Понимая, как все это на вас отражается, вы можете научиться ограничивать их влияние и применять для формирования целей своих подчиненных, учеников и детей.

## Как убеждения определяют достижения

### Убеждения, относящиеся к интеллекту

Ваши представления о сильных и слабых сторонах своего характера играют важную роль в определении целей, которые вы перед собой ставите. Если я убеждена, что мне хорошо дается математика и естественные науки, то логично стремиться стать инженером. А когда человек уверен в своей плохой координации и медлительности, вряд ли ему стоит мечтать попасть в университетскую баскетбольную команду. Убеждения о собственных знаниях влияют на наше мнение о том, что возможно и чего мы могли бы достичь.

Причем значение имеет не только мнение о собственных возможностях или об их отсутствии. По-видимому, важнее вера в способность или неспособность их *получить*. Иными словами: как вы считаете, интеллект (характер, спортивное мастерство) — это *неизменная данность* или он *поддается изменениям*? Человек всегда остается на определенном интеллектуальном уровне или может его повысить? Для этих категорий в психологии есть термин — «имплицитные теории». Это личные убеждения о том, что такое ум (характер, моральные качества или любая другая характеристика). Они называются имплицитными, то есть неявными, потому что люди не всегда обдумывают их сознательно. И хотя мы иногда даже не понимаем, что придерживаемся этих теорий, они оказывают огромное влияние на наш каждодневный выбор.

Начнем с имплицитных теорий интеллекта. Уделите несколько минут выполнению следующего упражнения.

### Интеллект: что же это такое?

Ответьте на вопросы, предлагаемые ниже. Постарайтесь сделать это откровенно. (Они отчасти повторяются, но будьте терпеливы.)

1. **У вас определенный уровень интеллекта, и вы не можете существенно изменить его.**

1	2	3	4	5	6
Совершенно не согласен					Полностью согласен

2. **Интеллект — свойство, которое вы не можете существенно изменить.**

1	2	3	4	5	6
Совершенно не согласен					Полностью согласен



### 3. Уровень собственного интеллекта невозможно существенно изменить.

1	2	3	4	5	6
Совершенно не согласен					Полностью согласен

А теперь подсчитайте свои баллы<sup>1</sup>.

Как человек становится умным? Если вы убеждены, что ум — врожденное свойство, которое определяется в основном генами или развивается в детстве, а во взрослом состоянии остается практически постоянным, то вы приверженец *теории заданности*. (Если вы набрали десять баллов или больше, то эта теория для вас.) Суть ее в том, что у людей есть определенный уровень интеллекта и с ним ничего нельзя сделать (то есть интеллект — неизменная *данность*). Человек либо умен, либо нет.

Если же вы уверены, что ум — это свойство, которое развивается со временем благодаря опыту и обучению, и его можно улучшать, прилагая усилия, то вы сторонник *теории приращения*. (Если вы набрали девять баллов или меньше, то именно в эту теорию вы верите.) Суть ее в убеждении, что ум — изменяемое свойство, то есть люди могут поумнеть в любой период своей жизни.

ИмPLICITные теории могут быть и более конкретными, относясь к одной особенности человека. Например, большинство американцев уверено, что математические способности — практически неизменная составляющая, то есть математика может даваться человеку или хорошо, или плохо. Но в вопросах интеллекта почти все люди, по-видимому, разделяются на две группы: сторонников теории заданности и теории приращения. Возможно, что вы, как и все прочие, никогда не задумывались, к какой группе принадлежите, пока не ответили на предложенные выше вопросы. Но какая бы

теория ни казалась вам правильной, она наверняка оказала глубокое влияние на вашу жизнь и выбор целей на подсознательном уровне.

Значительная часть работы по осмыслению имплицитных теорий была проделана психологом Кэрол Дуэк из Стэнфордского университета. В своей книге *Mindset: The New Psychology of Success* она подробно рассматривает множество способов, которыми наши убеждения о собственной способности (или неспособности) развиваться определяют каждый аспект жизни. Проведя десятки исследований, Дуэк и ее студенты продемонстрировали: люди, уверенные в том, что их личностные особенности (например, ум) неизменны, чувствительны к мнению окружающих. Они хотят постоянно получать подтверждение, что они умны (или как минимум не глупы)<sup>2</sup>. Они жаждут чувствовать себя умными. Если задуматься, то это логично.

Если мой интеллектуальный уровень постоянен, то для меня очень важно, чтобы он был *высоким*, ведь я не могу его поднять. И помните, что высокий уровень интеллекта — не только источник гордости и способ польстить своему самолюбию, но и необходимое условие, чтобы стать успешным человеком и получить желаемое от жизни. Итак, если вы приверженец теории заданности интеллекта, то ваша основная цель — при любой возможности доказывать себе и остальным, что вы *на самом деле* очень умны.

Неудивительно, что сторонники теории заданности выбирают варианты и ставят цели, имеющие конкретное предназначение: подтверждать их интеллектуальный уровень. Как правило, эти люди избегают слишком сложных целей, предпочитая более надежные варианты. Знаю это по личному опыту, так как до аспирантуры я была убежденным сторонником теории заданности. Я разделяла распространенную точку зрения, что склонность к определенным предметам обусловлена генетически. Как и большинство американцев,

я верила в то, что психологи называют «правилом обратной пропорциональности усилий»: если вам нужно много работать над качеством, значит оно у вас на низком уровне. Усилия возмещают недостаток умений. Поэтому я старалась выбирать предметы, которые давались мне легко, благодаря чему чувствовала себя умной.

Когда мне было 12 лет, я уговорила родителей купить мне пианино и около года училась играть. Но потом поняла: чтобы достичь достойного уровня, придется очень много трудиться. И я приняла решение бросить занятия. С тех пор я не раз жалела об этом, так как осознала, что лишила себя большого удовольствия, хотя играла не очень хорошо. Сторонники теории заданности интеллекта часто обкрадывают сами себя: они направляют слишком много усилий на то, чтобы доказать свои способности, и пренебрегают возможностями обогатить жизнь новыми впечатлениями.

Приверженцы теории приращения интеллекта обычно не делают такой ошибки. Когда человек уверен, что любые способности можно постепенно улучшать, его основные усилия направлены не на доказательство того, насколько он умен, а на совершенствование интеллекта. Трудные задачи его не пугают, потому что предоставляют возможность приобрести новые умения. Ошибки не означают, что он глуп, а помогают извлечь полезные уроки. Меня восхищает моя мама, которая уже взрослой самостоятельно приобрела множество навыков, которых никто не привил ей в детстве. Она научилась рисовать углем, создавать декоративные вещи с изысканными узорами, моделировать и шить одежду для себя, стала почти профессиональным садоводом, заново отделяет мебель. Мама *самостоятельно* построила вокруг своего сада стену из камней, которые вырыла на своем участке. А ведь она *ничего этого* не делала, когда я была ребенком. Иногда мама ошибается, особенно когда осваивает что-то совершенно новое. Поначалу она бралась за слишком сложные

декоративные изделия, и швы получались неидеальными. Не все посаженные растения приживались, а часть каменной стены иногда обваливалась. Неудачи, конечно, расстраивали маму, но она извлекала из них уроки и никогда не сомневалась в своих силах: «В конце концов я научусь!» А все потому, что в вопросах рисования, шитья, садоводства, отделки мебели и строительства каменных стен моя мама — сторонница теории приращения.

В поисках доказательств того, что имплицитные теории действительно определяют наш выбор, Дуэк попросила школьников 12–14 лет и студентов колледжа описать учебные цели, к которым они стремятся. Участники исследования, верившие в неизменность своего интеллектуального уровня, соглашались с такими утверждениями: «Хотя мне неловко в этом признаться, я бы предпочел получать хорошие оценки по какому-то предмету, а не обширные знания» и «Если бы я знал, что плохо выполню какое-то задание, то, вероятно, не стал бы за него браться, даже если бы оно помогло многому научиться». А школьники и студенты, убежденные, что их интеллектуальный уровень можно повысить, предпочитали такие утверждения: «Для меня гораздо важнее чему-то научиться во время занятий, чем получать высокие оценки».

Дуэк и ее коллеги провели еще одно исследование, на этот раз с участием студентов Гонконгского университета. Результаты продемонстрировали, как эти убеждения могут влиять на важные решения. Занятия в университете проводятся на английском языке, хотя некоторые вновь поступившие студенты владеют им недостаточно. Дуэк предложила тем, кому требовалось подтянуть свой английский, записаться на специальные курсы. Интерес проявили только студенты, убежденные, что они смогут стать умнее (сторонники теории приращения): 73% из них захотели заниматься. Те же, кто был уверен в неизменности своего интеллекта (приверженцы теории заданности), решили в этом не участвовать: лишь

13% из них согласились посещать курсы. Большинство из них считало, что коррективный курс ничем не поможет. Не менее важно их убеждение, будто, занимаясь на курсах, они выставили бы напоказ собственную некомпетентность<sup>3</sup>.

## Может ли леопард изменить свои пятна?

Имплицитные теории касаются не только интеллекта; они могут относиться к чему угодно. Возможно, вы верите в неизменность своей личности: она уже сложилась, и в вашем возрасте ничего изменить нельзя. Или вы полагаете, что личность можно развивать и начинать все с чистого листа. Этими убеждениями руководствуются даже дети, особенно в вопросах характера. К примеру, Дуэк и ее коллеги провели исследование с участием большой группы детей 10–12 лет. Их спросили о целях в дружбе. Испытуемые, убежденные в невозможности изменить личность, больше других стремились к популярности и избегали отказов. В День святого Валентина они делали «валентинки» для детей, которые больше всего нравились сверстникам, надеясь завоевать их расположение. Те, для кого главным было избежать отказа, делали «валентинки» только для детей, от которых наверняка получили бы открытку в ответ. Но подростки, уверенные, что могут совершенствоваться как личность, выбирали цели, в которых более важную роль играло развитие отношений. Эти участники исследования сообщали, что дарили «валентинки» тем, кого хотели узнать получше, тем самым открывая путь к дружбе<sup>4</sup>.

Такие же закономерности мы обнаруживаем и в ситуациях, не связанных с учебой. Например, при выборе партнеров или супругов. Люди, убежденные в неизменности своей личности, сообщают, что ищут человека, который будет считать их «идеалом», тем самым вызывая чувство гордости собой. Они выбирают партнеров, которые будут думать: «Как мне

повезло с этим человеком!» При этом они прекращают отношения, если в них начинаются споры или активная критика. А люди, верящие в возможность изменить свою личность, предпочитают тех, кто способен стимулировать их развитие, и чаще рассматривают «черную полосу» в отношениях как возможность лучше узнать себя и своего партнера.

Психолог Дженнифер Бир доказала, что у застенчивых людей есть различные теории относительно их стеснительности, и эти теории влияют на их общение с окружающими<sup>5</sup>. В ходе исследования Бир предложила застенчивым людям выбрать один из двух вариантов встречи с другим человеком (и сообщила, что встречи будут засняты на камеру). Первый вариант — свидание с очень обаятельной личностью, у которой они смогут перенять ценные навыки общения. Участникам сообщили, что у этого предложения есть существенный недостаток: скорее всего, на видеозаписи они покажутся неловкими по сравнению с обаятельным собеседником. Второй вариант — встретиться с *более* застенчивым человеком, чьи навыки общения еще *меньше*. В этом случае они бы ничему не научились, зато на видеозаписи хорошо смотрелись бы на фоне собеседника.

Участники, верившие, что «смогут уменьшить свою застенчивость, если захотят» (то есть считали ее изменяемым качеством), в основном предпочитали возможность чему-то научиться, даже если при этом они будут нелепо выглядеть. Те же, кто полагал, будто «застенчивость — свойство, которое я не смогу существенно изменить» (то есть верили, что оно неизменно), предпочли возможность смотреться лучше собеседника. Когда мы убеждены, что не можем изменить какое-то свое качество, мы стремимся предстать перед окружающими в наилучшем свете. Как ни парадоксально, именно такие цели активно *препятствуют изменениям*: не позволяют нам учиться и расти.

## Как сдвинуться с мертвой точки

Вы часто осторожничаете, преследуя цели, которые вам точно по плечу? Есть ли какие-то навыки, которыми вы уже не надеетесь овладеть? Или знания, которые, по вашему мнению, вам недоступны? Если список получился длинным, то вы, несомненно, придерживаетесь теории заданности. Убеждение, что вы не сможете существенно измениться, повлияло на ход вашей жизни гораздо сильнее, чем вы себе представляете. В этом не было бы ничего плохого, если бы теория заданности была правильной. Но она ошибочна.

Рассмотрим подробно пример интеллекта (хотя те же аргументы применимы и к характеристикам личности). Я не пытаюсь убедить вас, будто гены не играют никакой роли в уровне интеллекта. Безусловно, у умных родителей часто вырастают умные дети. Но, как указывает психолог Ричард Нисбетт в книге «Что такое интеллект и как его развивать»<sup>\*</sup>, умные родители дают детям нечто большее, чем набор хромосом. Они создают дома атмосферу, где есть возможность чему-то научиться, много общаются с детьми. Зачастую такие родители хорошо зарабатывают и могут дать детям возможность получить качественное образование. По-видимому, умные родители дают детям больше шансов *развивать интеллект*<sup>6</sup>.

Если вы мне не верите, посмотрите, что происходит, когда дети, не получавшие в семье достаточных знаний, получают шанс на хорошее образование: они *становятся умнее*. Приведу пример: необычайный успех новаторских школ, работающих по программе KIPP (Knowledge Is Power Program, «Знание — сила»). В школе KIPP в Южном Бронксе, как и в большинстве подобных заведений, в основном учатся бедные представители национальных меньшинств;

---

<sup>\*</sup> Нисбетт Р. Что такое интеллект и как его развивать. Роль образования и традиций. — М. : Альпина нон-фикшн, 2013.

многих из них не поддерживают дома в вопросах образования и профориентации. KIPP обеспечивает им условия для обучения, прививает трудолюбие и уважение к дисциплине. Уроки длятся с 7:30 до 17:00, а по субботам и летом проводятся дополнительные занятия. Учителя добиваются от учеников хорошего поведения, навещают их дома и позволяют связываться с ними по телефону в любое время. Дети много времени уделяют обучению, а учителя дают им необходимую поддержку, которой те лишены, что не редкость в бедных семьях.

Эта забота и готовность тратить свое время окупилась с лихвой. Более 80% учеников школ KIPP показывают в математике и чтении результаты, которые соответствуют их возрасту или превосходят его; а это почти *в два раза* выше, чем в среднестатистической школе Нью-Йорка. По данным KIPP, в конце восьмого (выпускного) класса их ученики сдают экзамены по чтению и математике лучше, чем 74% школьников *по всей стране*. Это выдающееся достижение, если учесть, что ученик школы KIPP обычно начинает с уровня знаний, соответствующего 28% от среднестатистического. Нет сомнений, что, воспользовавшись полученным шансом, ученики школ KIPP действительно становятся умнее.

Кэрол Дуэк провела еще одно исследование, которое демонстрирует, как учащиеся могут стать умнее в благоприятных условиях: в данном случае, когда их *подробно обучают* теории приращения интеллекта. Дуэк разделила семиклассников из нескольких государственных школ Нью-Йорка на две группы — контрольную и экспериментальную, в которой применялась теория «вы можете стать умнее». В течение восьми недель школьники посещали еженедельные полу-часовые встречи с участником исследовательской группы. На этих занятиях дети знакомились с физиологией мозга и узнавали, как он усваивает информацию и развивается; исследователь излагал этот материал, используя научные



тексты, упражнения и обсуждения. Он также подчеркивал, что интеллект гибок и его можно формировать при помощи опыта и упорного труда. А школьники в контрольной группе за такой же отрезок времени изучали другие аспекты мозга — например механизмы памяти. Но их уроки не включали обсуждений природы интеллекта. В итоге у семиклассников из контрольной группы оценки по математике ухудшились (к сожалению, это частое явление при переходе из начальной школы в среднюю), а учащиеся из экспериментальной группы продемонстрировали *улучшение* успеваемости по математике после прохождения описанного курса на основе теории. Иными словами, чтобы повысить свой интеллектуальный уровень, нужно прежде всего поверить, что стать умнее *возможно*: наши убеждения способны открыть (или закрыть) эту дверь<sup>7</sup>.

Нисбетт пишет: «Степень наследуемости коэффициента интеллекта не налагает никаких ограничений на возможную степень изменяемости»<sup>8</sup>. Иными словами, даже если ваши гены отчасти определяют *изначальный* уровень интеллекта (или личность), это не означает, что они обуславливают его окончательный уровень. Благодаря ряду исследований выяснилось, что люди, получившие возможности развивать свои умения и приобретать знания и имеющие нужную мотивацию, действительно становятся умнее. Независимо от метода измерения интеллекта — при помощи коэффициента IQ, стандартизированных тестов или среднего академического балла — очевидно, что интеллект обладает способностью к изменениям, причем *огромное* значение имеет опыт. И если до сих пор вы верили, что *не можете* стать умнее (вам не даются математика, изложение мыслей в письменном виде, работа с компьютером, игра на музыкальном инструменте или неформальное общение), то не пора ли отбросить теорию заданности? Она сослужила вам плохую службу.

## Когда вы действуете автоматически

Как правило, большинство людей считает, что постановка целей — в высшей степени осознанный процесс. Мы взвешиваем все за и против, оцениваем шансы на успех и если нацеливаемся на что-то, то действуем всерьез. Это обдуманый процесс, в котором нет ничего случайного. Да, некоторые (но не все) цели, к которым мы стремимся, — это результат конкретных намерений. Но, по правде говоря, таких меньшинство. Ведь *вы совершенно не осознаете* подавляющее большинство ежедневных целей, которые преследуете.

Для подобных явлений человеческой психики есть веские причины. Во-первых, сознание весьма ограничено. Оно способно справляться одновременно лишь с небольшим количеством задач, иначе в его работе начинаются перебои. Другое дело — *бессознательное*. Его способности переработки информации огромны. Образно говоря, по объему сохраняемой информации ваше бессознательное можно сравнить с суперкомпьютером НАСА, а сознание — с листочком для записок.

Следовательно, мы действуем особенно эффективно, когда бессознательному можно поручить как можно больше выполняемых операций. И обычно, выполняя какое-то действие, мы доводим его до автоматизма: чем чаще, тем быстрее оно переходит под контроль бессознательного. Многие взрослые люди оказывались в такой ситуации: вернувшись на машине домой после работы, они вдруг понимают, что не помнят, как сюда добрались. Всю дорогу сознание было занято чем-то другим, а потом — раз! — и вы дома. К счастью, ваше бессознательное оказалось неплохим водителем и даже останавливалось на красный свет. И хотя у вас даже не возникла мысль: «Я хочу поехать домой», бессознательное знало, что это ваша цель, и направило вас к ней.

Но *как* оно узнало, куда вы стремитесь, если вы даже не успели подумать, что хотите домой? Эту цель активиро-

вали в психике внешние стимулы в окружающей вас обстановке. Заходящее солнце, окончание рабочего дня, салон автомобиля сообщают вашему бессознательному, что пора домой. Внешние стимулы, которые раз за разом сочетаются с определенной целью, могут в итоге активировать эту цель, причем вы этого даже не поймете, пока не доедете до дома. Порой вы так *никогда* и не осознаете, что преследовали именно эту цель.

## Чем интересны активаторы цели

Какие же аспекты окружающей обстановки могут активировать бессознательное стремление к цели? Сейчас мы только начинаем понимать все потенциальные источники активации, но вкратце можно ответить так: стремление к цели может быть активировано *чем угодно*.

Например, это способны сделать слова или изображения, *связанные* с данной целью. В рамках исследования психологи Джон Барг и Питер Гольвитцер наблюдали за людьми в ходе игры «дилемма ресурсов»<sup>9</sup>. В данном случае игроки «удили рыбу» в компьютеризированной версии деревенского пруда. Чтобы максимизировать свою прибыль и победить, каждый участник хотел поймать как можно больше. Но, как и в жизни, после определенного объема улова рыбные ресурсы истощаются и все игроки из «деревни» начинают голодать. Поэтому им необходимо помогать друг другу; поймав рыбу, игрок оказывается перед выбором: оставить ее себе (чтобы получить максимальную личную прибыль) или выпустить обратно в пруд (на благо деревни и собственных долгосрочных интересов).

Перед началом игры Барг и Гольвитцер попросили некоторых участников составить предложения из беспорядочного набора слов: «помогающий», «поддержка», «взаимопомощь», «справедливый» и «делиться». Примечательно, что, судя

по результатам, само прочтение этих слов активировало взаимопомощь. Эти участники отпускали в пруд на 25% больше рыбы, чем игроки, не читавшие слова, активирующие цель взаимопомощи. Более того, прочитавшие эти слова игроки выпускали столько же рыбы, сколько и участники, перед которыми поставили *осознанную* цель помогать друг другу! Подумайте только: намеренно выбранная цель может принести те же результаты, что и цель, активированная бессознательно. Это относительно новое открытие в науке о мотивации, но мы постоянно видим его проявления. Главное, чтобы цель была, а как она возникла — не столь важно.

В ходе другого исследования Барг и Гольвитцер дали учащимся задание, похожее на игру «Скрэббл»: собирать слова из букв, выложенных в случайном порядке. Каждый участник составлял слова в одиночку, в комнате с переговорным устройством (и видеокамерой, о которой участники не знали). Через две минуты звучала команда прекратить работу над заданием. Но перед началом работы половину участников попросили поработать над *другой* головоломкой — «хаос слов»\*, где были спрятаны слова, относящиеся к достижению цели, например «выиграть», «преуспеть», «стремиться», «преодолеть» и, конечно, «достичь». Барг и Гольвитцер обнаружили, что 57% участников, у которых была бессознательно активирована цель чего-то достичь, продолжили работать над своим заданием в «Скрэббл» даже *после того*, как услышали команду остановиться (а среди участников, у которых эта цель не была активирована, работу продолжили только 22%).

Вспомните «мотивационные» постеры, то и дело попадающиеся вам на глаза, где на фоне гор и рек красуются набранные крупным шрифтом слова вроде «работа в команде» и «решимость». Возможно, теперь эти плакаты не кажутся вам бессмысленными. Большинство людей, видя их, думает:

---

\* Головоломка, состоящая из букв, заключенных в рамку, среди которых спрятаны слова, написанные в разных направлениях. *Прим. перев.*

«Как будто у меня повысится мотивация от того, что весь день перед глазами маячит постер со словом “успех”. Кому он нужен, этот постер?» Оказывается, он требуется вашему бессознательному, и оно уже принялось за работу.

Чтобы цель была бессознательно активирована, не обязательно читать относящиеся к ней слова. Согласно некоторым исследованиям, достаточно присутствия *средств*, при помощи которых можно достичь данной цели. Если человек проходит мимо спортзала, это может активировать цель «желание заниматься спортом». Тарелка с фруктами и овощами может активировать цель «здоровое питание». (Я не раз намеренно проходила с мужем мимо ювелирного магазина незадолго до дня рождения или годовщины свадьбы, и этот прием оправдывал себя.)

Активировать цель могут даже *другие люди*, особенно близкие, которые хотят, чтобы вы стремились к определенной цели (и вы знаете об этом желании). Психолог Джеймс Шах провел интервью со студентами, чтобы определить, насколько отец каждого из них ценит высокие достижения<sup>10</sup>. Шах обнаружил, что, когда перед выполнением ряда сложных заданий испытуемые подсознательно (бессознательно) подвергались воздействию, связанному с именем их отца, то те из них, кто ассоциировал отца с мыслью о высоких достижениях, работали упорнее, их результаты были выше. И чем теснее оказывались отношения участника с отцом, тем сильнее был этот эффект.

Но после окончания работы участники исследования даже *не подозревали*, что они прилагали для выполнения заданий особые усилия. Эта цель — достичь успеха — была активирована мыслями об отцах, и студенты преследовали ее совершенно неосознанно. Интересно, что невольные мысли о близком человеке, который *не одобряет* какую-то цель, могут также *препятствовать* стремлению к ней: вы вряд ли захотите напиться или оставить грязную посуду

в раковине, если невольно вспомните, как ваша мама грозит вам пальцем или разочарованно вздыхает. Но в определенных обстоятельствах это может возыметь обратный эффект. Согласно результатам недавних исследований, если люди склонны к бунтарству, то бессознательно активированные мысли об отце, который любит достижения, могут привести к *меньшему* старанию и *ухудшению* результатов. Очевидно, если человек — бунтарь, даже его бессознательное не любит, когда им пытаются командовать.

Примечательно, что активировать вашу цель могут цели людей, с которыми вы даже *не знакомы*. В психологии для этого есть термин «заражение целью», потому что, по-видимому, на бессознательном уровне цели действительно заражают<sup>11</sup>. Если вы видите, как человек преследует какую-то цель, то повышается вероятность, что вы сами начнете к ней стремиться. К примеру, в одном из первых исследований, посвященных заражению целью, группа голландцев прочитала рассказ о студенте Йохане, который запланировал провести каникулы с друзьями. В одном варианте рассказа Йохан перед этим поехал на месяц в свою деревню, чтобы поработать на ферме. Эта информация подразумевала (хотя не было четкой формулировки), что перед Йоханом стояла цель заработать деньги на отдых. В другом варианте рассказа Йохан собирался месяц проработать волонтером в местном культурном центре. Прочитав один из вариантов рассказа, каждый участник получал возможность получить деньги, как можно быстрее выполнив задание на компьютере: чем скорее он его заканчивал, тем больше зарабатывал. Участники, прочитавшие про Йохана, целью которого был заработок, выполняли задание на 10% быстрее, чем читатели рассказа про Йохана-волонтера! И в этом случае заработавшие больше участники не подозревали, что рассказ о Йохане повлиял на их поведение. Но цель Йохана — подзаработать — оказалась заразной, и узнавшие о ней люди активнее старались

получить деньги, даже не осознавая причины своих дополнительных усилий.

В другом исследовании группа участников-мужчин прочитала рассказ о Басе, который встретился со своей бывшей университетской подругой Наташей в местном пабе. В тот вечер они делились новостями из своей жизни, пили и танцевали. В одном варианте рассказа Бас и Наташа в конце вечера расстаются. В другом Бас провожает ее до дома и спрашивает: «Можно, я зайду?» Это весьма прозрачный намек на его цель (хотя она не сформулирована явно) — мимолетную связь. Прочитав один из вариантов рассказа, каждый из участников исследования был поставлен в ситуацию, когда мог предложить помощь привлекательной студентке Эллен. Вряд ли вас удивит, если я скажу, что мужчины, прочитавшие о Басе-обольстителе, потратили гораздо больше времени на помощь красивой и нежной Эллен.

Вы, наверное, уже беспокоились: неужели мы всегда перенимаем цели у окружающих? Нет, существуют пределы заразительности любой цели. Например, цель Йохана (подзаработать) оказалась заразительной только для тех, кто испытывал нехватку средств, а на участниках, считавших, что денег у них достаточно, она никак не отразилась. Чтобы ваше бессознательное переняло чужую цель, она должна казаться *желанной*.

А если чужая цель — нечто предосудительное? Могут ли *плохие* цели стать заразительными? Что если я слишком увлекусь сериалом «Клан Сопрано»? Это превратит меня в преступника? Если моя подруга изменит мужу, не перейму ли я бессознательно эту цель? Конечно, нет. Ничто не может активировать цель, если вы чувствуете, что стремиться к ней *неправильно*, какой бы желанной она ни казалась. Было проведено исследование с использованием другого варианта рассказа о Басе: в нем он не только стремился к мимолетной связи, но и одновременно с радостью ожидал «рождения

своего ребенка». Результаты резко изменились. Прочитавшие эту версию мужчины осуждали человека, у которого уже есть отношения, за стремление к случайному сексу, и его цель перестала быть настолько заразной. В результате эти участники не очень стремились помогать бедняжке Эллен.

Влияние, которое на вас способна оказывать окружающая обстановка, ограничено. Отрадно, что окружение не может активировать в вас цель стать убийцей, ограбить банк или изменить супругу (если только вы не стремились к этому изначально). В целом бессознательно действующие цели — это либо те, что мы уже приняли осознанно (просто они продолжают работать на бессознательном уровне), либо те, которые представляются нам положительными.

## Пусть ваше бессознательное работает на вас

Итак, вы узнали, какие внешние стимулы способны активировать бессознательное стремление к целям. А теперь пора внимательно осмотреться и выяснить, что может активировать окружающая *именно вас* обстановка. И, что еще важнее, спокойно разобраться, чего в ней *не хватает*. Если существуют цели, к которым вы стремитесь (похудеть, бросить курить, регулярно звонить маме, сделать дома ремонт), то есть ли вокруг что-то, что поможет вашему бессознательному активировать их? Помните: активатором цели может стать что угодно, главное, чтобы его значение было очевидно для *вас*. Оставляйте полезные для здоровья легкие закуски на видных местах. Положите журнал о фитнесе на стол в кухне. Пишите список дел крупными буквами и расположите его так, чтобы видеть каждый день. Поставьте рядом с телефоном мамину фотографию в рамке. Неважно, какие внешние стимулы использовать, главное — наполните ими окружающую вас



обстановку, и можете рассчитывать, что ваше бессознательное начнет помогать в достижении желаемого.

Те же советы пригодятся, если вы хотите, чтобы к цели успешнее продвигался *другой человек*. Например, есть ли в комнатах ваших детей внешние стимулы, напоминающие им о домашних заданиях? (Когда я была старшеклассницей, родители подарили мне постеры с Эйнштейном и Бетховеном. Очень разумный поступок.) Есть ли на рабочих местах ваших подчиненных стимулы, которые побуждают их работать результативнее? А у вас дома есть внешние стимулы, благодаря которым супруг будет оказывать вам больше поддержки? Но, размышляя, какие активаторы вы могли бы использовать, помните: один и тот же предмет может по-разному влиять на цели. Здесь все зависит от человека. Представим ситуацию, когда кто-то получает власть над другими. Если ему дороги общественные интересы, то эта ситуация, по-видимому, активирует цели, связанные с ответственностью перед окружающими (например, помогать другим или делать благотворительные пожертвования). Но если этот человек склонен к индивидуализму, такая ситуация активирует в нем более корыстные цели (например, продвигаться по карьерной лестнице или получить финансовое вознаграждение).

Итак, созданные вами внешние стимулы должны подходить тем, для кого они предназначены. Для этого нужна изобретательность, но усилия окупятся сторицей. Перепопучать стремление к цели бессознательному — прекрасный способ освободить ум и силы для всего, что требуют вашего постоянного внимания. Это отличная возможность преодолеть соблазн свернуть с пути и отвлечься на посторонние вещи. Возможно, вам удастся достигать целей, даже не осознавая этого, — как в примере с возвращением домой «на автомате».

## Что вы можете сделать

- **Узнайте, что на вас влияет.** Чтобы эффективнее выбирать и ставить цели, полезно понимать скрытые факторы, влияющие на этот выбор. Выявив их, мы можем оценить, помогают они нам или вредят, и при желании ослабить их влияние.
- **Разберитесь в своих убеждениях относительно собственных знаний и умений.** Эти убеждения в значительной мере формируют цели, которые мы перед собой ставим. Если вас привлекают какие-то цели, но вы пока так и не поставили их перед собой, пора спросить себя почему. Насколько вы уверены, что ваши убеждения правильны? Можно ли посмотреть на ваши знания иначе?
- **Поверьте в потенциал изменений.** Важно верить, что вы не только в силах достичь своих целей, но и можете развить в себе эту способность. Многие полагают, что наш интеллект, личность и физические способности неизменны, что себя нельзя улучшить, как ни старайся. Эти убеждения в заданности ориентируют нас на цели, суть которых — доказывать свои знания, а не развиваться. К счастью, накопленные за десятилетия результаты исследований демонстрируют, что это совершенно ошибочное предположение; научные доказательства подтверждают правильность убеждений в приращении, то есть в том, что наши характеристики со временем могут меняться. И если вы уверены, что в вас есть то, что нельзя изменить, и это убеждение определяло ваши цели, пора его отбросить. Взяв на вооружение (правильное) убеждение, что вы *способны* меняться, вы сможете выбирать более эффективные варианты и полностью реализовать свой потенциал.

- **Создайте благоприятную обстановку.** Обстановка — еще один фактор, оказывающий существенное влияние на цели, и почти всегда она воздействует на вас на бессознательном уровне. Прочитанные слова, увиденные предметы, общение с определенными людьми — практически все, с чем мы встречаемся, способно активировать бессознательное стремление к цели. Примеры для подражания во многом мотивируют нас при помощи заражения целью. Иными словами, мы перенимаем цели, которые у нас на глазах преследуют другие люди, при условии, что они нам импонируют.
- **Чтобы задействовать бессознательное, применяйте активаторы целей.** Для сохранения мотивации наполните окружающую обстановку напоминаниями и активаторами, благодаря которым ваше бессознательное будет продвигаться к цели, даже когда сознание отвлечено чем-то другим.

