

ЗМІСТ

<i>Передмова Керол Двек, докторки філософії</i>	9
<i>Вступ</i>	11
Частина перша. Готуємося вирушати	
<i>Розділ 1. А ви знаєте, куди прямуєте?</i>	27
<i>Розділ 2. А ви знаєте, звідки беруться ваші цілі?</i>	53
Частина друга. Збираємо речі	
<i>Розділ 3. Цілі, що допомагають рухатися вперед</i>	75
<i>Розділ 4. Цілі для оптимістів і цілі для песимістів</i>	95
<i>Розділ 5. Цілі здатні зробити вас щасливими</i>	122
<i>Розділ 6. Цілі, що підходять саме вам</i>	139
<i>Розділ 7. Цілі, що підходять іншим</i>	153
Частина третя. Вирушаємо	
<i>Розділ 8. Долаємо перешкоди на шляху до досягнення мети</i>	171
<i>Розділ 9. Складаємо простий план</i>	182
<i>Розділ 10. Укріплюємо м'яз самоконтролю</i>	193
<i>Розділ 11. Ставимо реальні цілі</i>	207
<i>Розділ 12. Вчимося не відступати</i>	218
<i>Розділ 13. Забезпечуємо правильний зворотний зв'язок</i>	230
<i>Епілог</i>	243
<i>Подяки</i>	245
<i>Примітки</i>	247

КЕРОЛ ДВЕК, ДОКТОРКИ ФІЛОСОФІЇ

Гайді Грант-Галворсон точно знає, як правильно поставити цілі та досягти їх, і цими знаннями вона поділиться з вами у своїй книжці.

Вона користується результатами найновіших досліджень у сфері психології, ретельно вибирає найголовніше та допомагає застосувати ці дані на практиці. Чому ви не виконуєте своїх новорічних обіцянок? Як змусити себе почати вчасно працювати над звітом? Чому студенти вчать гірше, якщо надто переймаються оцінками? Як обрати цілі відповідно до своїх цінностей? Чому люди в депресії іноді досягають значно більшого успіху? На ці та багато інших питань авторка дає відповіді, якими ви можете скористатися для досягнення власних цілей.

Докторка Грант-Галворсон — не лише неперевершена авторка, а й науковиця, яка провела багато досліджень та представила результати в цій книжці! Від самого початку кар'єри вона чудово розуміла, що успіх та добробут людини залежать від цілей, які вона перед собою ставить. Завдяки своїм дослідженням авторка дізналася, чому люди ставлять ті чи інші цілі, а також чому вони їх досягають — або ж зазнають поразки. Її дослідження допомогли відповісти на всі питання з попереднього абзацу.

Докторка Грант-Галворсон ретельно аналізує результати й інших дослідників. Вона обирає лише найважливіші та найкорисніші дані, котрі можна ефективно застосувати в реальному житті. Деякі найскладніші дослідження в сфері психології іноді виявля-

ються абсолютно некорисними з практичної точки зору, а інші ж можуть вивчати досить важливі питання, однак результатам тих досліджень не дуже хочеться довіряти, бо їм бракує наукового обґрунтування. Усі дослідження, представлені на сторінках цієї книжки, кинуть світло на базові процеси, які лежать в основі мотивації та відповідають найвищим стандартам наукових досліджень. У цьому й полягає винятковість книжки.

Основна ідея книжки в тому, що люди здатні змінюватися. Це не завжди легко, однак цілком можливо, якщо заручитися правильною мотивацією та потрібною інформацією про те, як це робити. Проблема завжди була одна й та сама: де взяти потрібну інформацію? А рішення цієї проблеми ви тримаєте у своїх руках — просто перегорніть сторінку.

Пишаюся тим, що мені пощастило стати однією із наставників докторки Грант-Галворсон, і я була вражена її досягненнями, мудрістю та глибиною знань. Прочитавши цю книжку, ви самі зрозумієте, що я маю на увазі.

Вступ

Чому нам не вдається досягати своїх цілей? Адже всі ми відчуваємо, що деякі аспекти нашого життя потрібно поліпшити — наприклад, ми хочемо справити враження на начальника, більше заробляти чи дбайливіше ставитися до свого здоров'я. (Насправді, таких аспектів, що потребують поліпшення, зазвичай, більше ніж один). Ми прагнемо досягнень, ми докладаємо зусиль, однак з якоїсь причини зазнаємо поразки, а іноді взагалі сходимо з дистанції — і це може повторюватися знову й знову. Шукаючи причину власних невдач, ми здебільшого починаємо звинувачувати самих себе. Нам здається, що для досягнення поставлених цілей нам чогось не вистачає. Однак насправді причина наших поразок геть не в цьому.

Багато років як соціальний психолог вивчаю психологію досягнення цілей. Я уважно спостерігала за тисячами учасників досліджень, які намагалися досягти цілей на роботі, у навчанні, на спортивному майданчику та в моїй лабораторії. Я просила учасників щотижня заповнювати журнал результатів своїх досягнень та розповідати мені все про свої щоденні здобутки. Я ознайомилася із сотнями досліджень цілей та мотивації. І на цьому підґрунті я зробила кілька висновків, якими й хочу поділитися з вами.

Більшість із нас зазвичай неправильно визначає причину своїх поразок. Навіть розумні та освічені люди іноді не розуміють, чому їм вдається або не вдається досягти успіху. Коли я ще не досліджувала це питання професійно, мої уявлення про успіх були

А ВИ ЗНАЄТЕ, КУДИ ПРЯМУЄТЕ?

Коли ви хочете кудись піти, потрібно спочатку вирішити, куди саме. Вам це може здатися таким очевидним, що ви взагалі здивуєтесь, навіщо я про це пишу. Однак, незважаючи на всю очевидність, ми напрочуд часто забуваємо про цей крок. Певна річ, вам здається, що ви ставите перед собою купу цілей, але чи справді це так? Або ж ви просто уявляєте себе щасливішими, здоровішими, успішнішими, однак насправді не знаєте конкретно, як цього всього досягти? У вас є бажання, ви всією душею прагнете докорінних змін, та як багато з цих бажань ви дійсно перетворили на цілі? Не перетворившись на цілі, наші бажання залишаються нездійсненими мріями. Скажімо, ви хочете поїхати у відпустку. Якщо ваші плани так і не виходять за межі думки «Опинитися б раз на березі моря!», то, скоріше за все, ви нікуди і не поїдете.

Ставити цілі важливо, і в цьому розділі я викладу деякі дослідження, які це доводять. Але це ще не все. Не менш важливо і те, як саме ви ставите свої цілі — тобто у якій формі думаєте про них і як плануєте їх досягти. Успіх набагато вірогідніший, якщо ви зосередитесь на потрібних деталях у потрібний спосіб.

НЕ ПОТРІБНО «ДОКЛАДАТИ МАКСИМУМ ЗУСИЛЬ»

Чудовий спосіб мотивувати когось — це сказати йому «Доклади максимум зусиль!», чи не так? Більшість із нас безліч разів чула

або говорила ці слова. Їх завжди кажуть із найліпших побажань, вони покликані мотивувати людину, при цьому не тиснучи на неї. Ці слова мають спонукати людину розкрити свої приховані резерви та показати себе з найкращого боку. Але суть у тому, що це не діє. Насправді це ледь не найгірший засіб мотивації.

А все тому, що «максимум зусиль» — це поняття дуже й дуже розмите. Що таке для мене максимум зусиль? Припустімо, ви керівник, який дав своєму підлеглому завдання проаналізувати можливість продажу, що може принести вашій компанії великі прибутки. Це досить непросто. А ще вкрай важливо. Тому ви говорите колезі: «Бобе, доклади для цього максимум зусиль». А що означає «максимум зусиль» для Боба? Як ви дізнаєтеся, що він викладається на всі сто відсотків? А як самому Бобу це побачити? Чи знає він узагалі, який вигляд має максимум його зусиль? І чи знає це будь-хто інший?

Почувши такі слова, навряд чи хтось подумає: «Я працювати му доти, доки не побачу, що ліпше вже просто нікуди». Така позиція була б наївною і, найімовірніше, потребувала б стільки часу, що не принесла б користі ані вам, ані Бобу. Натомість, коли ми чуємо такий заклик, то думаємо так: «Я старатимуся достатньо сильно, щоб мій начальник це побачив і був задоволений моєю роботою». Навряд чи ця думка вас надихне на великі звершення. За іронією долі, без конкретної мети заклик «доклади максимум зусиль» призведе до прямо протилежних наслідків: результат на вас чекає в найкращому випадку посередній.

То які альтернативи? Альтернативний підхід — це ставити конкретні, складні цілі. Едвін Лок та Гарі Латам, два видатних фахівці з організаційної психології, кілька десятиліть вивчали, чому ставити конкретні та складні цілі є такою ефективною методикою⁵. Дослідники провели понад тисячу досліджень у багатьох країнах світу та дізналися дещо цікаве: цілі, в котрих чітко сформовані необхідні кроки і котрі задають високу планку, приводять до набагато кращих результатів, аніж розмиті цілі або цілі, що задають занадто низьку планку. І це правило діє незалежно від того, звідки

А ВИ ЗНАЄТЕ, ЗВІДКИ БЕРУТЬСЯ ВАШІ ЦІЛІ?

Цілі бувають різні. Навіть двоє людей, які, здавалося б, прагнуть одного й того самого (наприклад, побудувати успішну кар'єру), ставлять перед собою дуже різні цілі. Причиною цього є те, що досягти професійного успіху — це поняття дуже широке, і для кожної людини воно може означати абсолютно різні речі. Наприклад, для когось це може означати відчуття безпеки, для іншого — визнання, для третього — славу чи особистісне зростання, і це лише початок списку. Деякі цілі дають стійке відчуття щастя та добробуту, інші ж призводять до вкрай нестабільних змін (а то й взагалі не приводять ні до чого). Є цілі, які дійсно мотивують вас до титанічних зусиль та наполегливості, а є й ті, що змусять вас почуватися безпомічними та навіть спричинять депресію.

Недостатньо лише володіти техніками досягнення цілей — важливо також знати, які саме цілі потрібно ставити перед собою, щоб максимально розкрити свій потенціал та отримати справжнє задоволення від процесу. У наступних розділах я розповім вам про те, чим та чому відрізняються цілі одна від одної, які саме цілі будуть оптимальними саме для вас і як найкраще скоригувати свої цілі (або цілі іншої людини). Але спочатку спробуймо зрозуміти, звідки беруться цілі, яких ви вже прагнете. Знаючи, чому ви приймаєте саме ці, а не інші рішення, ви зможете чесно та об'єктивно оцінити їх і надалі приймати інші рішення.

Навряд чи вас здивує, що ваші переконання — це важливі чинники впливу на цілі, яких ви прагнете. Наприклад, ви вирішите

поліпшити свої математичні навички лише в тому випадку, якщо переконані, що їх справді можливо поліпшити — бо інакше у ваших зусиллях просто не буде сенсу. Наші переконання визначають те, як ми бачимо мету — як щось досяжне і можливе або ж як марнування часу та енергії. Тому я зосереджуватиму увагу на наших кількох поширених переконаннях, що впливають на цілі. Ви побачите, яким чином ці переконання визначали ваші рішення в минулому. До того ж, дізнаєтесь, що деякі з цих переконань (і у вас вони теж можуть бути), щиро кажучи, геть безглузді.

Однак дещо вас усе-таки має здивувати: на цілі, що ви ставите перед собою, не менш потужно впливає й ваше оточення, однак вплив цей, зазвичай, відбувається на несвідомому рівні. Інакше кажучи, ви постійно прагнете цілей, про які можете навіть не здогадуватися, — цілі, спровоковані сигналами та тригерами (це, зокрема, і дії інших людей) навколо вас. Зрозумівши, як ці сигнали та тригери впливають на вас, ви зможете їх розпізнати і контролювати їхній вплив. Не менш важливо навчитися використовувати ці сигнали та тригери, формуючи цілі ваших колег, студентів і дітей.

Як ваші переконання про власний інтелект впливають на досягнення

Те, як ви ставитесь до своїх сильних і слабких сторін, дуже важливе для визначення ваших цілей. Якщо я переконана, що мені легко дається математика та природничі науки, тоді мета стати інженером цілком логічна. Якщо ж я переконана, що я погано координую власні рухи і взагалі досить повільна, напевне, бажання потрапити до баскетбольної команди позбавлене здорового глузду. Наші переконання про самих себе впливають на те, на що ми, на нашу думку, здатні — і чого реально можемо досягти.

Однак важливо навіть не те, чи володієте ви, на вашу думку, тими чи тими здібностями. Найголовніше — чи впевнені ви, що така здібність може у вас з'явитися. Як гадаєте, інтелект (особис-

ЦІЛІ, ЩО ДОПОМАГАЮТЬ РУХАТИСЯ ВПЕРЕД

На початку кожного семестру я стою біля кафедри великої лекційної зали та роздивляюся нову групу зі 100–150 зовсім юних новоспечених студентів. Перед кожним з них записник, у руці олівець, і всі вони нетерпляче чекають на мою лекцію, а коли я починаю говорити, то ретельно записують кожне моє слово. Коли я ще сама була студенткою, то не могла дочекатися випуску, аби почати кар'єру професора. Я уявляла, як надихатиму своїх студентів, як підтримуватиму їхній інтерес до предмета. У цих фантазіях я відчиняла їм двері до захопливого та неймовірно цікавого світу наукової психології. Я допомагала їм краще зрозуміти самих себе і таким чином максимально розкрити свій потенціал. У моїй голові це було схоже на «Спілку мертвих поетів», тільки без поезії та стояння на столах. Тому можете лише уявити собі моє розчарування, коли реальність виявилася геть не такою, як я очікувала, а найпопулярнішим питанням серед студентів було таке: «Професорко, а ця тема буде на іспиті?».

Загалом звинувачувати в цьому студентів не можна — мені пощастило викладати в найкращих університетах країни, куди вступають лише найсвітліші голови. Однак усі ці молоді люди здебільшого зосереджені на тому, щоб отримати гарні оцінки та довести всім, що вони розумні. Не всі вони прихильники теорії сталості інтелекту, не всі переконані, що рівень їхнього розумового розвитку вищим не стане, хоча, безперечно, таких багато. Річ у тім, що студенти сучасних коледжів переконані, що їм просто не вистачить

часу (або бажання) здійснити зі мною цю захопливу подорож наукою самопізнання. Усі вони хочуть стати юристами. Або лікарями. Або магістрами бізнес-адміністрування. Скажіть студентам, що їм слід трохи менше перейматися оцінками і трохи глибше та більше замислюватися над інформацією, якої їх навчають, — і вони поглянуть на вас так, ніби у вас раптово виросло сім голів. Або взагалі закотять очі та зітхнуть: «Професорка Грант-Галворсон якась геть наївна. Не думати про оцінки? Їй, напевне, здається, що ми у “Спілці мертвих поетів”».

Та чи справді різниця така велика? Чи це не одне й те саме — довести, що ти таки тямиш у своїй справі, або розвиватися та вдосконалюватися? Чи не мотивують обидві цілі однаково? Певна річ, що мотивують. Однак мотивація ця матиме різний вигляд і по-різному відчуватиметься. У попередньому розділі ми говорили про те, як переконання визначають цілі, а в цьому розділі я більше розповім вам про суттєві відмінності між цілями.

Наприклад, від того, яку мету ви оберете, залежить, яким цікавим та захопливим буде власне процес її досягнення. Від цього залежить і те, наскільки схильними ви будете до депресії та тривоги, а також як успішно ви переживете особливо тяжкі часи. І найважливіше, це визначить не лише силу вашої мотивації, а й як довго ви протримаєтесь, коли почнуться труднощі. Виявляється, що деякі цілі мотивують нас не здаватися та йти далі, незважаючи на перешкоди, а деякі є прямим шляхом до поразки. Настав час навчитися їх розрізняти.

Згадайте свої шкільні чи студентські роки. Що для вас було важливіше — розвинути навички та засвоїти максимальний обсяг знань або ж показати викладачеві (чи батькам, а то й самому собі), що ви й так уже досить розумні? Як ви ставитесь до нового проекту чи завдання на роботі — як до можливості дізнатися щось нове та стати досвідченішими або як на шанс проявити себе та вразити начальника? А коли у вас щось не клеїться в стосунках, на чому ви зосереджуєте увагу — на тому, щоб навчитися на власних помилках та стати ще ближче зі своїм партнером, або ж за-

ЦІЛІ ДЛЯ ОПТИМІСТІВ І ЦІЛІ ДЛЯ ПЕСИМІСТІВ

Коли я писала цей розділ, моєму синові Максиму виповнився рік, і незадовго до цього він зробив свої перші кроки. Тепер Макс безперервно гарцює будинком та постійно падає. І хоч це моя друга дитина, тому процес мені знайомий, та я все одно не можу дивитися, як дитина нашттовхується на меблі та падає обличчям додолу. Я з тривогою спостерігаю за тим, як він гасає на шаленій швидкості, розмахуючи рученятами. Я хочу, щоб він навчився ходити, і допомогти йому в цьому — моє завдання, як і будь-якої матері. Тому я вжила запобіжних заходів: я купила нові м'які килими, устеливши ними тверду кахельну підлогу. Я встановила спеціальні дверцята, щоб заблокувати доступ до сходів та входів до кімнат, де є меблі з гострими кутами. А з кімнат, де Максиму дозволено бігати, я винесла всі небезпечні предмети. Я надягаю на нього черевички з гумовою підошвою, щоб забезпечити краще зчеплення з підлогою. Якби я могла знайти шолом відповідного розміру, то надягла б на Макса і його.

Мій чоловік теж допомагає Максиму вчитися ходити, однак його підхід кардинально відрізняється від мого. Він заохочує Макса повзати сходами — і взагалі де завгодно. Він залишає на підлозі купу перешкод та спостерігає, як Макс їх обходить або перелазить. Я завжди простягаю синові руку, аби допомогти йому підвестися, а чоловік цього не робить і лише спостерігає, як Макс підводиться сам. Він особливо не турбується, коли малий падає, і із захватом дивиться, як Макс долає нові перешкоди. Чоловік регоче,

спостерігаючи за моїми відчайдушними спробами зробити будинок безпечним. (Хоча коли я приношу черговий ще більш дорогий пристрій безпеки, йому чомусь більше не смішно).

Мета в нас одна — навчити сина ходити. Однак ідемо ми до її досягнення геть різними шляхами, тому наші підходи кардинально відрізняються. Для чоловіка допомагати синові ходити — це допомагати йому чогось досягти. Навчитися ходити — це велике досягнення. Це можливість рухатися вперед, отримати нове та дуже корисне вміння. Мій чоловік з ентузіазмом сприймає хиткі кроки малюка і з нетерпінням чекає на наступний етап його розвитку. Він переконаний, що його завдання — за можливості полегшити цей процес.

Для мене ж допомогти Максу означає вберегти його від небезпеки під час навчання, адже дитина може серйозно травмуватися. Невпевнені кроки Макса я сприймаю з неабиякою пильністю. На мою думку, моє завдання — захистити його, поки він учиться. Я вже не можу дочекатися, коли його хода стане впевненою, і він припинить так часто падати. Хочу, щоб він був у безпеці.

На думку психолога Торі Хігінса, у нас із чоловіком одна й та сама мета, однак різна спрямованість³⁴. У чоловіка спрямованість на просування. Такі цілі розглядаються з точки зору досягнення та виконання чогось. Основну увагу приділяють тому, що ви хотіли б зробити в ідеалі. Говорячи економічними термінами, головне в цій спрямованості — максимізувати прибуток (та не втрачати можливостей). Дозволяючи Максу дряпатися сходами, чоловік намагається дати йому можливість щось отримати — а саме, нову навичку.

У мене ж інша спрямованість — спрямованість на запобігання. Подібні цілі розглядаються з погляду безпеки та небезпеки. На першому плані тут — виконати обов'язки, зробити те, що ви маєте зробити. Мовою економіки головне в цій цілі — мінімізувати втрати, намагаючись зберегти те, що вже є. Встановлюючи захисну решітку біля сходів, я намагаюся уникнути втрат — тобто в цьому випадку серйозної травми дитини.

ЦІЛІ ЗДАТНІ ЗРОБИТИ ВАС ЩАСЛИВИМИ

Цього ранку я прокинулася близько п'ятої. Мій син — рання пташка, тому я насилу підвелася з ліжка, зварила каву й умостилася на канапі з Максом, годуючи його з пляшечки, та увімкнула новини Нью-Йорка. Виявляється, того дня жінка на ім'я Дебора Кунігсбергер отримала премію «Ньюйорківець тижня». Жінка заснувала благодійну організацію «Золоті серця», яка щороку збирає мільйони доларів з приватних пожертвувань для закупівлі їжі й одягу безпритульним матерям та їхнім дітям, а також для забезпечення їх житлом і доглядом. Ця організація допомагає отримати професійну підготовку й освіту і матерям, і їхнім дітям. Вона щомісяця проводить зустрічі, мистецькі класи та влаштовує екскурсії. Мамам, яких запрошують на співбесіди, підбирають відповідне ділове вбрання. Навіть знайшовши їм нову оселю, організація продовжує підтримувати матерів і дбати про них, і вони залишаються активними членами сім'ї «Золотих сердець».

Річ у тому, що Дебора Кунігсбергер — дуже щаслива жінка. Вона просто сяє. Коли репортер каналу NY1 спитав її про роботу в «Золотих серцях», стало очевидно, що, незважаючи на тяжку працю та відданість справі, вона ніколи не проміняла б цю роботу на іншу. В неї горіли очі, а її широка усмішка не могла не зачарувати. Історія Дебори миттю вивела мене з ранкового ступору. Вона надихнула мене, і не лише тому, що місія її благодійного фонду дуже важлива, а скрутне становище жінок з дітьми настіль-

ки тяжке. Я поглянула на обличчя Дебори Кунігсбергер і подумала: «Я теж хочу бути такою щасливою».

Досягнення будь-якої мети, зазвичай, дає хоча б короткочасне відчуття щастя. Це щастя буває різним: іноді це приємне, але дуже нетривале відчуття чогось хорошого, а іноді — всепоглинне відчуття тепла і благополуччя, що виникає в результаті досягнення певних цілей. Час від часу я відчуваю подібне щастя і впевнена, що вам теж знайоме це відчуття. Воно виникає, коли ми закохуємось, коли проводимо час із друзями та близькими, коли завершуємо етап особистісного зростання, коли самовіддано допомагаємо людям, які цього потребують, — колегам, сусідам чи навіть незнайомцям. У ці миті ми відчуваємо себе по-справжньому щасливими. З віком я пізнала себе глибше і як психолога, і як людину, тому почала частіше приймати рішення, що давали мені можливість відчути себе щасливою. Та, певна річ, я могла б відчувати його ще частіше — і ви однозначно теж.

Будувати здорові стосунки, рости й розвиватися як особистість, віддавати борг суспільству — усе це похвальні цілі, і їхня цінність не обмежується лише благородністю. Натомість прагнення до слави, багатства й захоплення вважаються менш благородними цілями. Такі цілі цілком зрозумілі, дуже поширені (особливо «завдяки» сотням новомодних реаліті-шоу), однак навряд чи викликають схвалення. Виявляється, такі цілі ще й шкідливі. Люди, які піклуються лише про свій імідж та фінансове становище, відчувають менше щастя в житті, хоч і отримують славу та багатство. Але чому? Чи не приносить досягнення цілей, хай якими вони є, відчуття абсолютного щастя?

Насправді, ні. Виявляється, що деякі цілі роблять нас щасливішими за інші, оскільки задовольняють наші основні людські потреби. Вони збагачують наш внутрішній світ, підвищують самоповагу, замість того, щоб змушувати нас шукати повагу і схвалення з боку інших людей. Щоб стати по-справжньому щасливими (та зберегти оптимальну мотивацію), важливий не лише зміст вашої мети, а й її джерело. Ви вирішили вступати до ме-