

## Часть II

# **Собираем багаж**



# Глава 3

## Цели, которые не дают вам свернуть с пути

В начале каждого семестра я стою за кафедрой в большом зале, глядя на 100–150 новых лиц. Студенты сидят с блокнотами и ручками и ждут, когда я начну говорить, чтобы тотчас начать конспектировать. Учась в аспирантуре, я горела желанием стать преподавателем, представляя, как буду воодушевлять студентов. Я рисовала в воображении картины будущих лекций, на которых открою слушателям дверь в захватывающий мир психологии, представляла, как буду помогать им понять самих себя, что поможет максимально реализовать их потенциал. В целом эта картина смахивала на фильм «Общество мертвых поэтов», только не нужно было влезать на парты и декламировать стихи. Можете себе представить, как меня разочаровала реальность, в которой студенты чаще всего задают вопрос: «А вы будете спрашивать об этом на экзамене?»

Студенты не так уж и виноваты. Мне посчастливилось преподавать в ряде лучших университетов страны, и я знаю, что эти молодые люди обладают превосходным интеллектом. Но для большинства из них главное — получать хорошие оценки и доказывать, насколько они умны. И не потому, что все они сторонники теории заданности, убежденные в неизменности своего интеллектуального уровня (хотя некоторые

из них, несомненно, попадают под это определение). Чаще всего они полагают, что им некогда (а порой просто лень) следовать за мной по пути научных открытий и самопознания. Им нужно поступить в юридический, медицинский вуз\* или на программу MBA. Если попросить студентов уделять немного меньше внимания оценкам и глубже усваивать учебный материал, они посмотрят на вас как на ненормальную. Или еще хуже — демонстративно закатят глаза: «Неужели Хэлворсон так наивна? Меньше внимания оценкам? Она думает, что у нас тут “Общество мертвых поэтов”?»

Но, по сути, какая разница? Разве важно, какова цель: доказать, как отлично у вас все получается, или расти и совершенствоваться? Ведь обе цели мотивируют! Это так. Но мотивация проявляется *совершенно* по-разному. Я уже объясняла, как убеждения способны определять предпочтения в выборе типа цели: она может быть направлена на результат или на прогресс. В этой главе я подробнее рассмотрю *важные* различия между этими двумя типами целей.

Например, выбор типа цели повлияет на то, насколько приятен будет путь к ее достижению, на склонность к тревоге и депрессии, на методы борьбы с приступами уныния. А самое главное — выбор цели определит не только силу мотивации, но и то, насколько упорно вы будете преодолевать возникающие трудности. Ведь люди, преследующие цели одного типа, чаще отказываются опускать руки и повторяют попытки добиться своего, даже чувствуя себя обескураженными; тогда как цели другого типа часто приводят к провалу. Нам всем пора научиться различать их.

Итак, вспомните *свою* учебу в старших классах или в университете. Что для вас стояло на первом месте: развивать свои умения и узнать как можно больше или пытаться доказать учителю (родителям, себе), что у вас *уже* есть превосходные

---

\* Для поступления в медицинский или юридический вуз в США нужно иметь степень бакалавра. *Прим. перев.*

знания? А теперь подумайте о своей работе. Что для вас характернее: рассматривать новый проект как возможность приобрести дополнительный опыт или как шанс зарекомендовать себя, произвести впечатление на руководство? А когда возникают проблемы в отношениях с любимым человеком, что для вас главное — развиваться вместе с ним и делать выводы из своих ошибок или оценивать и осуждать партнера (и себя)? Иными словами, какая у вас цель: «быть хорошим» или «стать лучше»?

Прежде чем мы продолжим эту тему, запишите ответы на следующие утверждения на листе бумаги. Помните: отвечать нужно честно, и все ответы приемлемы. Правильных или неправильных ответов не существует.

### **Что вас мотивирует: желание быть хорошим или стать лучше?**

При помощи цифровой шкалы оцените, насколько вы согласны с каждым утверждением, характерно ли это для вас.

Это совершенно не так		Это в некоторой степени верно		Это совершенно верно
1	2	3	4	5

1. Для меня очень важно показывать хорошие результаты в учебе (на работе) по сравнению с другими учащимися в моем классе (с другими сотрудниками).
2. Мне нравится дружить с людьми, которые могут открыть мне глаза на какие-то мои качества, даже если последние не всегда положительны.
3. Я постоянно ищу возможность освоить новые навыки и приобрести новые знания.
4. Мне очень важно производить хорошее впечатление на людей.

5. Мне важно демонстрировать, что я умный и способный человек.
6. Я стремлюсь к искренним отношениям с друзьями и знакомыми.
7. Я стремлюсь постоянно учиться и самосовершенствоваться в учебе (на работе).
8. Общаясь с людьми, я много думаю о том, какое впечатление на них произвожу.
9. Я доволен собой, когда знаю, что нравлюсь другим людям.
10. Я пытаюсь превзойти своих коллег (сокурсников).
11. Мне нравится находиться в отношениях, которые побуждают меня изменяться к лучшему.
12. В учебе (на работе) для меня главное — продемонстрировать свои знания и умения.

Сложите баллы из ответов на утверждения 1, 4, 5, 8, 9, 10 и 12. Разделите полученную сумму на 7.

Этот результат показывает, насколько вы стремитесь **быть хорошим**.

Сложите баллы из ответов на утверждения 2, 3, 6, 7 и 11. Разделите полученную сумму на 5.

Этот результат показывает, насколько вы стремитесь **стать лучше**.

Какой результат выше? Если вы относитесь к большинству, то отчасти преследуете цели обоих типов. Но к какому из них вы стремитесь *сильнее*?<sup>1</sup>

Перед научной психологией уже несколько десятилетий стоит важная задача: понять, кто достигает успеха, а кто сдается или терпит неудачу в разнообразных ситуациях в учебе, спорте или на работе. Большинство людей предполагает, что это тесно связано с уровнем интеллекта, но такое мнение ошибочно. Интеллектуальный уровень влияет на то,

насколько трудным кажется задание (например, какого уровня сложности должна быть математическая задача, чтобы поставить человека в тупик), но *ничего* не говорит о том, как он будет справляться с трудностями. По уровню интеллекта нельзя судить, будет ли человек упорно стремиться к цели или почувствует себя сломленным.

Зато *цели*, которые вы преследуете на занятиях, спортивном поле или рабочем месте, могут многое рассказать о том, как вы будете справляться с трудностями и высока ли вероятность вашего успеха. Психологам, изучающим достижения, особенно интересны различия, возникающие между ситуациями, когда для человека главное — показать хорошие результаты для демонстрации своих знаний («быть хорошим») или развиваться и достигать мастерства («стать лучше»).

## Когда ваша цель — быть хорошим

В психологии желание «быть хорошим» (или превзойти других людей), то есть показать, что вы умны, талантливы, способны, называется *целью, ориентированной на результат*. Преследуя такие цели, вы направляете силы на достижение определенного результата: заработать отличную оценку, выполнить план по продажам, получить от симпатичного соседа приглашение на свидание или поступить в юридический вуз. Ориентированные на результат цели, которые большинство людей преследует в повседневной жизни, зачастую (но не обязательно) связаны с самоуважением. Мы выбираем их, потому что считаем: достижение таких целей позволит нам самоутвердиться, мы будем чувствовать себя умными, талантливыми и желанными. Помимо этого мы оцениваем себя в зависимости от того, успешны мы или нет. Поэтому, если я не получаю пятерку, это не просто разочаровывает, это означает, что я недостаточно умен, мало стараюсь. Когда я не справляюсь с планом продаж, это значит, что я плохо

выполняю свою работу. Если сосед не проявляет ко мне интереса — я непривлекательна и недостойна его. Если я не поступаю в юридический вуз, я неудачник. Для ориентированных на результат целей характерно такое свойство, как «все или ничего»: вы либо достигаете цели, либо нет, побеждаете или проигрываете. Когда ваша единственная забота — «быть хорошим», а получается быть *почти* хорошим или *в основном* хорошим, это мало утешает.

Ориентированные на результат цели отлично мотивируют, что неудивительно, ведь от успеха зависит многое. В ряде исследований мы обнаруживаем, что люди, преследующие цель «быть хорошими», усердно трудятся ради высоких результатов и в благоприятных обстоятельствах достигают больше остальных. Seriously стремясь к ориентированным на результат целям, студенты получают самые высокие оценки по предмету, а сотрудники работают результативнее всех. Если бы я сообщила вам, что сужу о вас по тому, насколько хорошо вы что-то сделали, — что оцениваю ваш ум, компетентность, спортивность, привлекательность, то у вас, вероятно, появилась бы сильная мотивация для выполнения этого задания как можно лучше. Но ориентированная на результат цель — палка о двух концах: те связи с самоуважением, которые превращают ее в эффективное средство мотивации, снижают при этом ее адаптацию к трудностям.

Когда моя цель — получать на занятиях отличные оценки и доказывать, что я умна, а на первом экзамене я *не получаю* «пятерку», тогда невольно напрашивается мысль: может быть, я не так уж умна? Заключение «может быть, я не так уж умна» приводит к нескольким последствиям, и все они пагубны. В первую очередь я буду чувствовать себя ужасно: скорее всего, испытывать тревогу и уныние, возможно — смущение или стыд. Пострадает моя самооценка. Уверенность в своих силах пошатнется, а то и пропадет вовсе. А если я недостаточно умна, то какой смысл пытаться и впредь получать хорошие



оценки? Лучше я сдамся и не буду так старательно готовиться к остальным экзаменам.

Преследуя цель «быть хорошим», вы рискуете очень легко попасть в порочный круг: поверив в отсутствие у себя нужных качеств, вы перестаете стараться, тем самым обрекая себя на неудачи. А они, естественно, лишь подкрепляют ваше (ошибочное) убеждение в том, что вы изначально лишены нужных качеств. (Как заметил однажды Томас Эдисон, «многие неудачники даже не осознавали, насколько они были близки к успеху, когда сдались».) Поэтому неудивительно, что ориентированные на результат цели могут также привести к самым низким достижениям в сочетании с разочарованием и неуверенностью в себе.

## Когда ваша цель — стать лучше

Не все студенты одержимы отличными оценками. За время преподавания я сталкивалась и с другим типом учащихся (хотя их было меньше), для которых важнее чему-то научиться, а не демонстрировать свои знания. Их легко распознать: по своему поведению они отличаются от тех, кто стремится «быть хорошим». Эти студенты задают вопросы по интересующей их теме, даже если *знают*, что она не будет включена в экзамен. Они интересуются, как тема текущей лекции связана с материалом, который мы обсуждали на занятии несколько недель назад, или с другим учебным предметом, или с тем, что они увидели в новостях. Они подвергают сомнению мою трактовку результатов исследования: спрашивают, нельзя ли интерпретировать их по-другому. Такие студенты остаются после занятий, чтобы задать *дополнительные* вопросы. Именно они приходят ко мне на кафедру с результатами промежуточного экзамена\*, чтобы узнать,

---

\* Экзамен, проводимый в середине семестра. *Прим. перев.*

в чем ошиблись. Причем стремятся не пререкаться со мной, а понять, по-настоящему овладеть материалом, который я предлагаю. Одним словом, *стать лучше*.

В психологии желание стать лучше — развивать или улучшать свои навыки — называется *целью, ориентированной на мастерство*. Преследуя ее, человек оценивает себя не столько по тому, получен ли определенный результат (отличная оценка, перевыполнение плана продаж), а по достигнутому *прогрессу*. Совершенствуюсь ли я? Усваиваю ли что-то новое? Достаточно ли быстро продвигаюсь вперед? Отдельные достижения здесь не так важны, как результативность за более продолжительный период. Такие цели тоже связаны с самоуважением, но совершенно иначе, чем ориентированные на результат. На первый план выходит не самоутверждение, а самосовершенствование: развиваться как личность, приобрести больше знаний, а не доказывать, что они у вас есть.

Стремясь к ориентированным на мастерство целям («стать лучше»), мы реже объясняем свои трудности недостатком знаний — ведь это было бы нелогично. Конечно, мне не хватает умений, ведь я еще не достиг достаточного мастерства! Вместо этой отговорки мы ищем другие причины, которые больше зависят от нас. Достаточно ли я стараюсь выучить этот материал? Может быть, стоит сменить стратегию? Обратиться за помощью к эксперту? В отличие от ситуации с целями «быть хорошим», когда люди сталкиваются с трудностями при стремлении к целям «стать лучше», они не чувствуют беспомощность, а принимают меры. Они ищут свои недочеты и исправляют их. Получив тройку на первом экзамене, я выделяю в два раза больше времени на подготовку и меняю ее методы — например, начинаю использовать карточки с текстами или составлять конспекты. Недовыполнив план продаж, я устраиваю встречу с более опытными торговыми

специалистами и прошу у них советов. Если сосед не проявляет ко мне интереса, я думаю, как привлечь его внимание и познакомиться с ним ближе. Не поступив в юридический вуз с первой попытки, я обращаюсь за консультациями к его преподавателям или в приемную комиссию, чтобы понять, как стать более перспективным абитуриентом. Цели «стать лучше» иногда могут привести к самым высоким достижениям, потому что люди, для которых главное — стать лучше, не сдаются быстро.

В целом ряде исследований психологи обнаружили, что в зависимости от преследуемой цели — ориентированной на результат («быть хорошим») или на мастерство («стать лучше») — люди выглядят, чувствуют и ведут себя по-разному. В этой главе я подробно рассмотрю некоторые из самых важных различий, которые нам удалось выявить.

## Какая цель больше всего мне подходит?

Хотелось бы, чтобы на этот вопрос существовал простой ответ. Но я снова вынуждена признать: это зависит от ситуации. Как я уже говорила, есть случаи, когда ориентированные на результат цели («быть хорошим») мотивируют лучше, чем цели, ориентированные на мастерство («стать лучше»). Пытаясь доказать, насколько они умны и достойны уважения, люди часто берутся за выполнение своих задач с огромной энергией. Это особенно видно в ситуациях, когда на горизонте — существенные награды. В ходе исследования психолог Эндрю Эллиот и его коллеги<sup>2</sup> предложили участникам игру в духе «Скрэббл»: попытаться составить как можно больше слов, бросая игральные кости с нанесенными на них буквами. За это начислялись очки. Участникам с таким параметром, как цель «быть хорошим», сообщили: «Задача этого исследования — сравнить студентов по их умению решать такие

головоломки». Участникам с таким параметром, как цель «стать лучше», сказали, что задача занятия — «научиться хорошо играть в эту игру». Половине студентов в каждой группе также пообещали, что при хороших результатах у них будет возможность заработать дополнительные зачетные баллы\* за учебный курс, который они в это время изучали. Студенты университетов *обожают* дополнительные баллы, так что вознаграждение было желанным.

Когда составление слов не приносило никаких дивидендов, студенты с целями «быть хорошими» и «стать лучше» показали примерно одинаковые результаты: около 120 баллов. Но когда было обещано вознаграждение (в виде дополнительных баллов), участники группы с целью «быть хорошими» набрали 180 баллов — на 50% больше, чем в группе с целью «стать лучше», где результат остался прежним — 120 баллов. Оказывается, людей, для которых главное — попытаться овладеть новым умением, награды не очень впечатляют. Но когда человек стремится продемонстрировать свои умения, а высокий уровень владения ими приносит ему желаемое, это мотивирует гораздо сильнее.

Другие исследования показали, что стремление к цели «быть хорошим» может привести к более высоким показателям при выполнении широкого спектра заданий: от решения математических задач до игры в пинбол\*\*. А в некоторых случаях результатом могут стать даже более высокие оценки. Но в описанных исследованиях задания были не слишком сложными, а в учебных курсах большинство студентов и без того преуспевало. Итак, если какая-то деятельность дается вам легко, то ради сильной мотивации направьте свои попытки на достижение наилучших результатов

---

\* Чтобы получить диплом, студенту необходимо изучить определенное количество предметов, за которые он получает зачетные баллы. *Прим. перев.*

\*\* Игра, в ходе которой нужно перегонять маленький шарик по плоской поверхности от цели к цели на игровом автомате. *Прим. перев.*

и доказательство своих знаний. Скорее всего, эти старания окупятся.

Но картина меняется, когда появляются сложные задания и препятствия. Здесь становятся очевидными преимущества подхода, при котором на первый план выходит совершенствование, а не самоутверждение.

## Борьба с трудностями

Лаура Гелети и я провели серию исследований, чтобы выяснить, как человек справляется с трудностями при стремлении к целям «быть хорошим» и «стать лучше»<sup>3</sup>. Мы сообщали участникам исследований, что нас интересует процесс решения задач. Затем половине испытуемых говорили, что оценка за решение задач отражает их «умение понимать и анализировать» и что они должны постараться получить высокий балл. Иными словами, мы поставили перед ними цель: попытайтесь «быть хорошими», продемонстрируйте свой ум. Другой половине участников сообщили, что это задание — «инструмент обучения», который поможет развивать умения, и что они должны «воспользоваться этой возможностью чему-то научиться». Мы поставили перед этими студентами цель — попытаться «стать лучше», усовершенствовав навыки решения задач.

Сложность задач также варьировалась, ряду участников мы создавали дополнительные трудности. Некоторые задачи не имели решения, но мы об этом не говорили. Мы отвлекали студентов от дела, зря расходуя их время, хотя они знали, что срок сдачи работы близок. Во всех исследованиях этой серии мы обнаружили, что стремление «стать лучше» не зависело от повышения сложности. Как бы мы ни поступали с этими участниками, они показывали хорошие результаты и в простых, и в сложных условиях. Но в случае со студентами, перед которыми стояла цель, ориентированная на результаты

(«быть хорошими»), картина оказалась иной. Когда мы создавали препятствия для этих участников, они решали гораздо меньше задач.

Я уже писала, что ожидание успеха очень значимо для мотивации. Люди обычно показывают хорошие результаты, когда *верят* в будущий успех. Это действительно так. Но в своих исследованиях мы сделали интересное открытие: это *более* верно для целей «быть хорошим», чем «стать лучше». Когда мы повышали трудность задачи для участников, их ожидания успеха снижались, что вполне естественно. Задача казалась настолько сложной, что в успех не верилось. Это обстоятельство сильнее всего повлияло на участников с целью «быть хорошими»: их ожидания снизились *очень резко*. Возможно, еще важнее то, что даже снижение ожиданий *не повлияло* на участников с целью «стать лучше». Иными словами, настраиваясь на плохие результаты, они все равно сохраняли мотивацию для попыток чему-то научиться.

Об этом стоит подумать. Если для вас главное — стать лучше, а не быть хорошим, то вы получаете два важнейших преимущества. Первое: когда становится трудно — поджимают сроки, возникают сложности или неожиданные задачи, — вы не опускаете руки. Вы продолжаете верить, что все равно сможете добиться хороших результатов, если не прекращать попыток. Второе: когда вы все же начинаете сомневаться в качестве своей работы, ваша мотивация, скорее всего, не исчезнет. Ведь даже полагая, что добиться успеха будет трудно, вы сможете чему-то *научиться*, стать лучше. И когда вы сталкиваетесь с нелегкой задачей, а ключ к достижению результата — *упорство*, явным преимуществом обладают цели, ориентированные на мастерство («стать лучше»). В большей степени это преимущество демонстрирует изнурительное, сокрушающее мечты испытание — подготовительные курсы медицинского вуза.

## Упорство на примере учебы на подготовительных медицинских курсах

Все желающие поступить в медицинский вуз обязаны изучить в колледже ряд естественных наук, включая химию и биологию. Студенты подготовительных курсов ожидают этого в лучшем случае с беспокойством, а в худшем — трясутся от ужаса. Ведь хорошие (а лучше — отличные) оценки на подготовительных курсах крайне важны для поступления в вуз. Первое препятствие — это общая химия на первом курсе.

Для многих студентов, особенно в лидирующих колледжах и университетах, это становится первым серьезным *жизненным испытанием*. Привыкшие к статусу отличников в школе, учащиеся внезапно сталкиваются с ситуацией, в которой половина из них получает в лучшем случае тройку. Чтобы добиться успеха, нужно побороться: достойно преодолевать трудности, не опуская рук и поддерживая свою мотивацию, несмотря на неутешительные результаты первого экзамена в середине семестра. Но кто из них борется? Кто достигает успеха, а кто сдается и выбирает своей специализацией психологию? (В этой шутке есть доля правды. Психология входит в число самых популярных специализаций в большинстве колледжей в основном благодаря своей увлекательности, но отчасти из-за имиджа «безопасного убежища» для тех, кто не выдержал тягот подготовительных медицинских курсов.)

Мы с Кэрол Дуэк предполагали наличие связи между целями, которые студенты преследовали при изучении химии, и их склонностью либо бороться до конца, либо сдаваться при первых трудностях. Поэтому мы спросили у студентов-первокурсников Колумбийского университета, на что они направляют основные усилия и каковы их главные задачи при изучении химии. Для ясности добавлю, что *все* изучавшие этот предмет хотели получить «отлично».

Никому не была безразлична итоговая оценка, ведь между студентами Колумбийского университета идет активная конкуренция. Но некоторых заботили только оценки. Более того, они верили, что хорошие оценки отражают высокий интеллектуальный уровень, а плохие — низкий. Они соглашались с такими утверждениями: «На занятиях для меня главное — продемонстрировать свой интеллект». Другие студенты давали понять, что для них также важно учиться и развиваться; они соглашались с утверждениями «Я стремлюсь постоянно совершенствоваться в процессе изучения предметов» и «На занятиях для меня главное — развивать свои умения и приобретать новые».

Получив представление о целях студентов, мы внимательно просмотрели их оценки в течение семестра. И обнаружили, что у студентов, активно преследовавших цель «стать лучше», оценки за курс в целом были лучше — причем именно потому, что с каждым экзаменом они *совершенствовались*. Хотя цель «стать лучше» не приводила к более высокой оценке за первый экзамен, ее преимущества ощущались на следующих экзаменах, когда такие студенты чаще прилагали столько же (или больше) усилий и сохраняли мотивацию. В случае со студентами, которые стремились самоутвердиться через оценки, мы заметили противоположную тенденцию: со временем их результаты ухудшились, особенно если оценка за первый экзамен не радовала. Так что в ситуациях, когда для успеха необходимо упорство (то есть нужно настроиться на продолжительные усилия и не сдаваться раньше времени), цели «стать лучше» — как раз то, что надо!<sup>4</sup>

Но не подумайте, будто эти цели важны только в учебе. Подобные последствия мы замечаем повсюду. В одном исследовании психолог Дон Вандевалле и его коллеги наблюдали за показателями продаж 153 сотрудников компании — дистрибьютора медицинских изделий. В их обязанность входила продажа более чем 2000 линеек медицинского оборудования. Это была непростая работа, требующая упорства (зачастую



вопреки отказам клиентов). Перед началом эксперимента торговых представителей попросили заполнить анкеты, чтобы выяснить, на какую цель они ориентируются в своей работе: на результат («быть хорошим»: «Я очень хочу, чтобы коллеги считали меня хорошим продавцом») или на мастерство («стать лучше»: «Для меня принципиально важно научиться лучше продавать»). Вандевалле выяснил, что наличие цели «быть хорошим» *не приводило* к превосходству в продажах. Но при этом приверженцы цели «стать лучше» брали более высокие обязательства по сбыту, посвящали продажам больше времени и усилий и тщательнее планировали работу. И чем сильнее они стремились стать лучше, тем больше единиц продукции продавали. Так что даже за стенами университетских аудиторий людям с целями «стать лучше» действительно удается эффективнее справляться с трудной работой<sup>5</sup>.

## Как сделать свой путь к цели приятным

Вы наверняка не раз слышали, что важно получать удовольствие не только от достижения цели (то есть результата), но и от процесса стремления к ней (то есть средств). Вам говорили, что в этом секрет счастья. Рекомендация хорошая, жаль только, что советчики забывают уточнить, *как именно* ей следовать. Не всегда удается наслаждаться тем, что происходит на пути к цели. Люди просто не привыкли находить в этом радость. Мои студенты, например, так стремятся выучить материал при подготовке к экзаменам, что практически не успевают его осмыслить. А все потому, что они, как и многие из нас, преследуют цели «быть хорошими», полностью ориентированные на результат. Именно он полностью завладевает нашим вниманием.

А в случае с целью «стать лучше» на первый план выходит процесс продвижения к ней. В десятках исследований психологи выяснили, что люди с целями «стать лучше» действуют с большим удовольствием. Они уделяют этому

процессу повышенное внимание, глубже погружаются в него и больше ценят то, что им удастся выучить. Это относилось и к студентам подготовительных медицинских курсов в наших исследованиях: участники с целью «стать лучше» заявляли, что изучение химии — увлекательный процесс. Если стремиться к правильным целям, даже в таблице Менделеева можно найти очарование.

Получать больше радости от стремления к цели — само по себе хорошо, но это еще не все. Заинтересованные студенты чаще выступают активными, а не пассивными участниками обучения. Согласно данным исследований, те, кому материал представляется интересным, чаще задают вопросы и ищут ответы, чтобы удовлетворить свое любопытство<sup>6</sup>. Еще они применяют стратегии глубокой переработки информации: например, ищут в изучаемом материале главные мысли, внутренние связи и основные принципы. В отличие от них студенты с целью «быть хорошими» предпочитают стратегии поверхностной переработки информации — механическое запоминание, поспешную зубрежку. Имея цель «стать лучше», студенты менее склонны к промедлению<sup>7</sup>. Проявляя активность в обучении, задавая собственные вопросы и избегая отсрочек, они достигают большего, и это неудивительно. Выбрав цели «стать лучше», вы добиваетесь немалого успеха именно потому, что получаете удовольствие от процесса самосовершенствования. Так что иногда сочетать полезное с приятным все же удается.

## Просьбы о помощи

Одно из самых важных умений, благодаря которому можно достичь любой трудной цели, — вовремя попросить помощь и принять ее. Обращение за помощью может стать эффективным способом преодоления препятствий, решения трудных задач или продвижения в неизвестной для вас об-

ласти. Но иногда (точнее, слишком часто) люди стесняются обратиться за помощью, не желая показаться некомпетентными. Просьба о помощи — это признание, что она вам нужна. И если ваша цель — «быть хорошим», подчеркнуть свой интеллект, она может выглядеть как признание неудачи. Но ведь обращение за помощью — отличный способ «стать лучше»; это прекрасно знают люди с целями, ориентированными на мастерство, а не на результат.

Психолог Рут Батлер доказала это, изучая, как личные цели преподавателей предсказывали их склонность обращаться за поддержкой. Батлер провела различие между двумя типами помощи, о которой могут просить люди. Автономная помощь способствует пониманию и обучению, так что получивший ее человек сможет выполнять нужное действие самостоятельно. Выгодная помощь демонстрирует желание людей, чтобы кто-то выполнил работу за них. Иными словами, выгодная помощь — вы даете голодному человеку рыбу, а автономная — *учите* ее ловить.

Батлер изучала группу из 320 учителей начальных, средних и старших классов. В ходе исследования она обнаружила, что некоторые из них в процессе преподавания преследовали цели «стать лучше». По их словам, они чувствовали себя наиболее успешными, когда «узнавали что-то новое о преподавании или о себе как учителя» и «видели, что развиваются профессионально и преподают эффективнее, чем раньше». Другие учителя направляли основные усилия на цели «быть хорошими» и чувствовали себя наиболее успешными, когда «на экзамене оценки в их классах были лучше, чем в классах других учителей» или когда «директор похвалил их за умение преподавать лучше, чем большинство коллег». Вас уже вряд ли удивит, что учителя с целями «стать лучше» чаще обращались за помощью — а точнее, за автономной помощью (чтобы «научиться ловить рыбу»): «Я бы предпочла, чтобы мне посоветовали книги, которые помогут углубить мои знания»

и «Я бы предпочла, чтобы мне предложили семинар по методам управления работой в классе». Эти учителя не обращались за выгодной помощью («дайте мне рыбу») вроде: «Я бы предпочла, чтобы директор или кто-нибудь еще разбирался с учениками, срывающими уроки» или «Я бы предпочла, чтобы мне посоветовали рабочие тетради с упражнениями, которые ученики могут выполнять самостоятельно»<sup>8</sup>.

Люди, для которых главное — самосовершенствование, имеют немало преимуществ перед теми, кто сосредоточивается на демонстрации своих знаний. Благодаря целям «стать лучше» вы не сдаетесь и достойно справляетесь с трудностями, умеете находить радость на пути к цели, применяете более эффективные стратегии и обращаетесь за помощью в случае необходимости. Но даже если ваша жизнь полна целей из разряда «стать лучше», это не гарантия, что все будет идти как по маслу. Большие или маленькие неудачи *обязательно* появятся. Оказывается, цели «стать лучше» помогают и в таких ситуациях.

## Когда уныние может стать стимулом

Хандра бывает у всех. Какие бы цели вы ни преследовали, иногда что-то не получается: изменяются обстоятельства, возникают неожиданные проблемы, и получить желаемое становится труднее, чем вы предполагали. Неприятности случаются, и они могут повергнуть вас в глубокую депрессию. Конечно, у людей, для которых главное — личностный рост, а не постоянные попытки самоутверждения, депрессии не столь серьезны и случаются реже. Человек, стремящийся стать лучше, менее склонен считать, что всему виной его личностные качества, изменить которые он не в силах. И это замечательно: когда для нас главное — «стать лучше», а не «быть хорошими», мы можем помочь и себе, и другим уменьшить страдания.

Повторюсь: хандра бывает у всех. Даже если наполнить свою жизнь целями «стать лучше», иногда будут случаться неудачи, вызывающие депрессию. Но стоит отметить: депрессия не у всех проходит одинаково, и ее воздействие на человека зависит от его целей. Я и мои коллеги Кэрол Дуэк и Эллисон Баер впервые заметили это при общении со студенткой (назовем ее Робин), которая была научным ассистентом в нашей лаборатории в Колумбийском университете. Я работала с сотнями студентов, но Робин мне особенно запомнилась как одна из самых энергичных, мотивированных и знающих. Если в понедельник я просила ее сделать что-то к пятнице, задание было готово во вторник. Она никогда не опаздывала, всегда с радостью помогала окружающим и училась, выкладываясь на сто процентов. Поэтому можете себе представить наше изумление, когда через несколько месяцев работы она призналась, что *все это время* периодически страдает от мучительной депрессии. Я была ошеломлена. «Разве люди, страдающие от депрессии, выглядят *так*?» — удивлялись мы. «Возможно ли работать столь активно и при этом страдать от депрессии?»

Мы поставили перед собой новую задачу: понять Робин. Она явно относилась к людям, которые стремятся к мастерству и ставят цели «стать лучше». Мы задумались о том, что, возможно, депрессия выглядит совершенно иначе, когда не сочетается с целью самоутвердиться и подчеркнуть свою значимость. Чтобы выяснить это, мы попросили около ста студентов делать ежедневные записи в дневнике в течение трех недель. Они должны были фиксировать худшее из того, что случалось с ними за день, свои ощущения и ответную реакцию (если она была). Еще им нужно было отмечать свои ежедневные действия, в том числе учебу, неформальное общение и работу по дому (мытье посуды, стирку).

Перед началом исследования студенты заполнили анкеты, чтобы мы определили, на какие цели они ориентированы:

«быть хорошим» («Я чувствую, что моя самооценка, компетентность и привлекательность подвергаются опасности во многих ситуациях, в которых я оказываюсь») или «стать лучше» («Я считаю, что вознаграждение в виде личностного роста и изучения чего-то нового перевешивают разочарование от неудачи или отказа»).

Нас вовсе не удивило, что студенты, которые в основном тратили время на попытки быть хорошими, чаще испытывали депрессию, чем те, для кого важнее было «стать лучше». И еще один результат не стал для нас неожиданностью: чем выше было недовольство собой, которое испытывали студенты с целью «быть хорошими», тем меньше оказывалась вероятность, что они попытаются исправить ситуацию.

Но мы с удивлением обнаружили, что участники с целью «стать лучше» реагировали на депрессию совсем иначе (если она у них случалась). Чем сильнее было их недовольство собой, тем *с большей* вероятностью они брали себя в руки и пытались что-то сделать. Если они не могли решить проблему, то начинали действовать. Если же не получалось повлиять на источник депрессии, то они пытались извлечь из ситуации полезный урок. И вот что стоит отметить: чем сильнее депрессия у людей, желающих «стать лучше», тем *выше* вероятность, что они все равно будут ставить перед собой новые цели. Когда вы преследуете цели «стать лучше», вам даже полезно принимать плохие результаты близко к сердцу. Судя по всему, недовольство собой резко повышает вашу мотивацию.

Если главное для вас — расти, а не самоутверждаться, продвигаться вперед, а не демонстрировать свои достоинства, — то вероятность депрессии ниже: ведь вы не считаете, будто неудачи снижают вашу ценность. А если депрессия все же начнется, то меньше вероятности, что она будет *долгой*. Потому что недовольство собой вызывает желание упорнее трудиться и совершать новые попытки. Вы встаете с дивана,

страхиваете с себя крошки от чипсов и начинаете действовать, чтобы стать лучше<sup>9</sup>.

Вам может показаться невероятным, что смещение акцента с «быть хорошим» на «стать лучше» способно значительно повлиять на вашу жизнь. Проведем такое сравнение: цели — как линзы в очках. Ваши цели определяют не только то, что вы видите, но и как вы это видите, что вы замечаете и как объясняете происходящее с вами. Неудачи превращаются в обратную связь, которая помогает вам совершенствоваться. Препятствия становятся преодолимыми. Уныние заставляет вас *спрыгнуть* с дивана. Изменив цель, вы измените свой мир.

## Что вы можете сделать

- **Быть хорошим или стать лучше?** В этой главе мы рассмотрели различия между целями, направленными на самоутверждение («быть хорошим») и на самосовершенствование («стать лучше»). Вы рассматриваете свои действия на работе, в учебе и отношениях с другими как попытки стать лучшим или чтобы показать остальным (и себе), что вы уже лучший?
- **Будьте хорошими, чтобы показывать замечательные результаты.** Желание «быть хорошим» активно мотивирует и может привести к отличным результатам при условии, что не возникнет чрезмерных трудностей. К сожалению, когда путь становится тернистым, нацеленные на самоутверждение люди склонны делать вывод, что у них нет нужных качеств, и слишком быстро сдаваться.
- **Становитесь совершеннее, чтобы улучшать свои результаты.** Когда для нас главное — «стать лучше», мы спокойно относимся к неприятностям и извлекаем из них уроки, чтобы совершенствоваться. Зачастую наилучшие результаты показывают именно ориенти-

рованные на развитие люди, потому что им гораздо легче приходиться в норму после неудач.

- **Становитесь лучше, чтобы получать удовольствие от продвижения к цели.** Когда ваша цель — «стать лучше», а не «быть хорошим», вы склонны действовать с бóльшим интересом. Иначе говоря, вы цените не только результат, но и путь к нему. Кроме того, вы перерабатываете информацию глубже и эффективнее строите планы на будущее. Возрастает даже вероятность того, что вы попросите помощи, когда она вам понадобится, и получите от нее больше пользы.
- **Становитесь лучше, чтобы бороться с депрессией.** Люди, для которых важнее личностное развитие, а не самоутверждение, эффективнее справляются с депрессией. Это чувство заставляет их встряхнуться и действовать ради решения своих проблем, а не лежать без дела, упиваясь жалостью к себе. Поэтому неудивительно, что депрессия у них обычно протекает легче и заканчивается быстрее, чем у тех, кто постоянно стремится доказать свою значимость.
- **Становитесь лучше, чтобы достичь большего.** Самое главное: при любой возможности пытайтесь преобразовать свои цели из категории «быть хорошим» в «стать лучше». Не сокрушайтесь о том, насколько ваши отношения с людьми далеки от идеала; направьте усилия на то, чтобы улучшить их всеми возможными способами. На работе сделайте основной целью совершенствование навыков и решение новых задач, а не попытки произвести впечатление на окружающих своими знаниями. Находя в каждой ситуации возможность извлечь для себя уроки, а не поводы для самоутверждения, вы будете гораздо счастливее и достигнете большего.