

## Глава 6

# Настраивайтесь на успех

Итак, вы определили простое, конкретное, измеримое и исключительно личное действие вашего микрорешения, и теперь пора поработать над *формулировкой* вашей задачи. Формулирование — это смысловое упражнение, поиск слов, которые бы точно отражали действие и сигнал к нему. Не существует рецепта подбора слов, но самые действенные определения открывают перспективу цели, к которой вы должны стремиться. Формулировка должна быть связана с вашим менталитетом: ценностями, предпочтениями и ожиданиями. Задача не в том, чтобы она казалась высокохудожественной или умной, а в том, чтобы она затрагивала нужные психологические струны, указывая на осмысленные ориентиры. Два человека, принявшие одно и то же решение, сформулируют его по-разному, в зависимости от личных интересов и характера.

## Принцип 5. Микрорешение должно находить отклик в вашем сознании

Если микрорешение сводится к понятному действию, обусловленному временем или календарем, то лучше всего сформулировать его простыми словами — не стоит, пожалуй, слишком долго возиться с фразой *я буду добираться*

*до работы пешком каждый понедельник.* Однако решения, относящиеся к частым и нестабильным сигналам, будут эффективнее, если облечь их в содержательную и звучную формулировку. Давайте разберем решения из предыдущих глав нашей книги:

**Пережевывать пищу медленно [Фу!]**

Переформулировано на:

**Не спеша смаковать еду и напитки [Хорошо!]**

На какое из двух решений вы бы откликнулись? Переформулированная задача постоянно трансформировала мой гастрономический менталитет, направляя внимание на поведение, благодаря которому усиливается удовольствие и ценность еды. Новая формула заменила скрытое предостережение (*не есть так быстро*) на позитивное утверждение (*еда — это удовольствие*). И вместо покорного снижения скорости при пережевывании пищи я настраивалась на наслаждение от повышенного внимания к каждому кусочку. Решение смаковать пищу помогло мне осознать, как важно осмысленно и с удовольствием есть, особенно когда стоит задача съесть поменьше. Благодаря новой формулировке своего намерения я поняла, что

осмысленная трапеза = большее насыщение = меньшее потребление  
пищи

Понимание связи между осмысленным действием и удовлетворением позволило мне принять несколько полезных решений в отношении еды (см. главу 12 «Питание и диета»), которые фундаментально изменили мои привычки и привели к устойчивой потере лишнего веса. Сама

по себе точная формулировка может привести на ценные прозрения.

Эта глава посвящена обсуждению стратегий формулирования наиболее эффективных микрорешений. Адекватная формулировка способна кардинально изменить ваши взгляды и мотивы — буквально поменять образ мышления.

## Сила позитивных формулировок

Большинство из нас будут следовать положительным рекомендациям, а не запретам. Решение отказаться от перекусов вызывает отторжение, а установка *я получу от еды гораздо большее удовольствие, если нагуляю аппетит* заставит неразборчивого обжору стремиться к отрадной цели. Скорректированная формула несет в себе позитивный заряд (я наслаждаюсь ужином с бóльшим аппетитом), в отличие от акцента на негативе (перехватывать на ходу плохо). Открытый посыл решения побуждает и на другие действия, способствующие хорошему аппетиту: ограничение себя в спонтанных перекусах, выбор легких закусок, планирование приема пищи, умеренные порции за обедом и увеличение занятий спортом — все укладывается в новую формулу. Поскольку установка нацелена и на образ мыслей, ее успех измеряется просто: если вы своевременно даете самому себе команды, не позволяющие наедаться в ожидании ужина, и ощущаете голод перед вечерним приемом пищи, значит, установка сработала.

Давайте посмотрим, как вы можете сформулировать решение, связанное с вашей работой. Почти для любого профессионала, чтобы преуспеть, важно знать, как реагировать на отзывы о своей работе. Агрессивность в ответ на критику считается признаком незрелости. Вы можете решить так: *получив замечание от начальства, первым делом*

*надо постараться не огрызаться.* Однако такая установка представляет собой обычный запрет, вовсе не настраивая на конструктивное поведение. Гораздо лучше будет сформулировать задачу следующим образом: *выслушивать, признавать замечания и внимательно анализировать мнение босса.* Такая формулировка делает акцент на позитивных аспектах. Если внимательный анализ не умиряет ваш порыв к самозащите, можно уговорить себя, что вы подождете сутки и только потом ответите. Ожидание ослабит импульсивное стремление опротестовать критику, оставив открытой возможность ответить начальнику по существу. Период ожидания также позволит вам подумать, стоит ли вообще возражать (как правило, не стоит). Формулировку можно расширить до такого формата: *Выслушивать, признавать замечания и внимательно анализировать мнения на работе,* то есть мнения всех участников процесса — начальника, коллег, клиентов и подчиненных. Однако если вы боретесь с собственным оборонительным поведением как чертой характера и понимаете, насколько это трудно, формулировку лучше сузить: начните с босса, потом расширьте на других, когда научитесь слушать вместо того, чтобы спорить (а объяснения тоже относятся к возражениям). И пусть вас приободрит то, что вы не одиноки:

Беда большинства из нас в том, что мы скорее предпочли бы погибнуть под тяжестью похвал, чем оказаться спасенными благодаря критике.

Норман Пил. *Сила позитивного мышления*\*

---

\* Пил Н. Сила позитивного мышления. — Минск : Попурри, 2012.  
Прим. ред.

Давайте обратимся к другому примеру, из семейной жизни. Многим родителям хотелось бы больше времени проводить с детьми, занимаясь чем-нибудь полезным. Если вместе вы собираетесь в основном по воскресеньям, но день растрачивается на поздние завтраки, пустяки и какие-то личные дела, можно сформулировать решение, которое наполнит этот день смыслом. Вы можете поставить цель просто *проводить время с детьми во второй половине дня*, а еще действеннее ваше намерение станет, если дать себе установку *каждую пятницу планировать с детьми воскресное развлечение*. Улучшенное решение результативнее во многих аспектах: первая формулировка сводилась к обязательствам и разграничению времени, а вторая формулировка привязана к интересному времяпровождению, притом что планирование заранее чего-то занимательного вместе с детьми может оказаться увлекательным само по себе. Вечерние посиделки по пятницам гарантируют реализацию конкретного плана, который с субботнего утра не подпустит к вам леньность выходных.

Формулировка решения в позитивном тоне усиливает мотивацию. Умение видеть стакан не наполовину пустым, а наполовину полным помогает в жизни, и такую привычку надо воспитывать. Оптимистичный стиль решений настраивает на успех.

## Сила запретов

Позитивные формулировки не всегда служат лучшим способом решить задачу. Допустим, вам надо сделать или не сделать маленький шаг, чтобы не допустить в свою жизнь хаос. Именно здесь поможет язык запретов. Каждый из нас,

наверное, назовет какие-то свои обычные поступки, которые служат источником огромных проблем. Кому-то на вечеринке хватает нескольких картофельных чипсов, а кто-то не может остановиться и ест соленую жареную картошку упаковками. Вторые должны запретить себе *есть чипсы на вечеринках*. Для многих «быстренько» проверить почту в одиннадцать вечера означает пойти на боковую не раньше часа ночи — примагниченные дисплеем, они блуждают в интернете, ищут в Google то, что только что увидели в телепередаче, проверяют в Facebook, не изменился ли статус бывшей подружки, или переписываются с приятелем, оказавшимся в сети. Компьютер возбуждает и раззадоривает их, как следует выспаться уже не получится, и, когда звонит будильник, они просыпаются разбитыми, терзаясь угрызениями совести. *Запрет на праздное сидение за компьютером после десяти вечера* — это признание опасности даже минутного погружения в киберпространство перед сном. Оговорка в виде слова «праздное» в данной формулировке указывает на признание необходимости порой засиживаться за компьютером.

Впервые я применила запретную формулировку, когда переехала с Манхэттена в Бруклин. Раковина в моей новой ванной комнате была встроена в огромную мраморную столешницу. Окинув ее взглядом, я сразу же решила *не накладывать на нее ничего*. В предыдущей квартире раковина у меня стояла отдельно, так что ее площадь не позволяла разгуляться моей лени, заставляя класть обратно в шкафчик все пузырьки и коробочки. Теперь же у меня появилась в ванной огромная столешница, и я понимала, что если не запретить себе ее захламлять, вскоре на ней поселятся увлажняющий крем, лосьон для рук, крем от загара, косметика, зубная

щетка и паста, зубная нить, фен и всякая всячина для ухода за волосами. Несколько месяцев я усердно соблюдала собственное предписание, не позволяя скапливаться вокруг раковины ни ватным палочкам, ни пузырьку с аспирином, ни заколкам для волос. Каждый раз при виде пустой столешницы я чувствовала удовлетворение.

Пословица «дорога ложка к обеду» родственна логике ограничений. Для тех, кто полностью зависит от сотовых телефонов, отправиться спать, не зарядив аппарат, равносильно катастрофе. Не воткнул вилку в розетку, и целый день насмарку — в профессиональном плане, когда клиенты, коллеги и начальство не могут до тебя дозвониться, и в личном, когда вторая половина, няня, ребенок, врач или учительница так и остаются с острой потребностью что-то тебе сообщить. Запрет на то, чтобы лечь спать, не зарядив телефон, означает, что, если вы уже отправились на боковую, потушили свет, начали засыпать и вдруг вспомнили о незаряженном телефоне, вы должны заставить себя встать и зарядить его.

Один мой приятель, который частенько забывал зарядить телефон, решил проблему, выкинув будильник и начав вместо него пользоваться телефоном. Его решение сделало его полностью зависимым от телефона. Ему по-прежнему нужно было проверять, заряжен ли телефон, но он нашел для себя новый сигнал-напоминание — включить будильник перед сном.

Когда Питер, который обычно проводил много времени в машине (на заднем сиденье валялись книги, газеты, початые банки и бутылки, детские вещи и спортивная одежда), купил новый автомобиль, он решил *больше никогда ничего не оставлять в машине на ночь*. Такая формулировка

не только помогла ему не захламлять салон книгами, папками, газетами и прочей всячиной, но и подмечать мелкие нарушения в виде фантиков от жевательной резинки и овсяных колечек Cheerios, которые ронял его ребенок. Запретительная установка принесла Питеру гораздо больший результат, нежели простое решение держать машину в чистоте. Салон автомобиля с какими-то вещами на заднем сиденье может казаться опрятным, но довольный владелец новой машины знает, что стоит только что-то оставить сзади, как вскоре совсем разленишься и перестанешь следить за порядком.

Применяйте запретительные формулировки только для ситуаций, когда бдительность (даже на грани фанатизма) просто необходима, чтобы предотвратить оплошности, ведущие к безалаберности, беспорядку и хаосу. Если вы знаете, что, съев один орешек, вы затем поглотите целую пачку, или что, кликнув на баннер со скидками, вы купите себе кучу вещей, которые вам не по карману, или что, подолгу не меняя перегоревшую лампочку, вы набьете себе в темноте шишек, значит, нужно дать себе запретительную команду. Однако придерживаться такого подхода следует с умом, чтобы он не терял силу. Запретительные формулы лучше всего подходят к действиям, которые совершаются очень быстро, может быть, за пять минут. Считайте их той самой ложкой, которая дорога к обеду.

## Сила внушения

Благодаря богатому воображению и умению переживать люди очень внушаемы. Запоминающаяся или звучная фраза, которую слышишь то и дело, проникает в сознание и меняет умонастроение и даже ценностные ориентиры. Спросите



героев телесериала *Mad Men* («Безумцы»)\*, которые днями напролет пытаются проникнуть в вашу голову с умными слоганами, броскими куплетами и модными логотипами. В политических кампаниях применяются технологии, призванные внушить публике веру в то, что кандидат соответствует высокому посту. Гипнотизер умело культивирует новое мировоззрение в сознании пациента, который хочет бросить курить. Полиция задействует технику внушения, чтобы склонить подозреваемого к признанию, порой настолько успешно, что невиновный признается в преступлении, которого не совершал.

Дети еще более внушаемы, чем взрослые, поэтому именно в этом возрасте и закладываются привычки и мировосприятие. Все мы знаем выражение «дети как губки» — впитывают все, что видят вокруг. Ценности и мировоззрение, которые воспитывают в них родители, укореняются всерьез и надолго, причем как хорошие, так и плохие. Каждый из нас может привести десятки изречений, впечатливших нас в детстве, которые по сей день составляют часть нашей картины мира: *если хочешь чего-то добиться, надо работать; на тебя будут обращать больше внимания, если ты сядешь впереди; кто рано встает, тому Бог подает; надо уметь проигрывать достойно; честность — лучшая политика; не будь нюней; доедай, другие дети голодают*. Этическое образование мы получаем не только посредством примеров и наставлений, но с помощью повторения запоминающихся принципов в виде «золотых правил».

---

\* *Mad Men* — американский телесериал, идущий с 2010 года. Действие происходит в 1960-х годах, в основе сюжета — работа вымышленного рекламного агентства «Стерлинг-Купер» в Нью-Йорке и жизнь его сотрудников. *Прим. ред.*

Изречения, усвоенные в детстве, формируют не просто личность человека, они создают характер целых народов. *Keep a stiff upper lip* («не выдавай своих чувств», букв. «сохраняй плотно сжатые губы») — британский вариант фразы *Don't be a crybaby* («не будь нюней») — этот принцип определяет сущность нации, ассоциируется не только с присущей жителям Великобритании выдержкой, но и с внешним видом. Кристин Линклейтеер, признанный британский преподаватель техники речи, которая обучила целое поколение актеров, и автор книги *Freeing the Natural Voice*, писала, как трудно разжать губы у взрослых актеров, привыкших скрывать свои эмоции, ведь для них расхожая фраза стала физической реальностью.

Силу внушения мы можем не только использовать для влияния на других, но и поставить на службу себе. Микро-решение — это внушение самому себе, которое проникает в мозг и меняет ваш менталитет. Его задача — напрямую изменить ваши ценности, предпочтения и взгляды. Поскольку сила микро-решения содержится в энергии внушения, то значимость верной формулировки нельзя переоценить. Если фраза задевает и отпечатывается в сознании, со временем она изменит ваше мировоззрение и поведение.

Как и с лозунгами, слоганами или уроками из детства, главное — сформулировать броский посыл, который вызовет отклик благодаря искусству внушения. Яркая фраза запомнится лучше всех. Лаконичность и точность помогают внушению проникать глубоко в ваше сознание и перекликаться с обстоятельством, которое вы определите как сигнал.

Давайте посмотрим, как можно повлиять на самого себя с помощью внушения. Первое микро-решение, которое я про- верила на себе, сводилось к установке *это ведь так просто* —

*повесить пальто на вешалку*, когда я снимала вечером пальто. Правда, эта формулировка кажется простой и банальной? Но я могла бы скомпоновать слова и другими способами:

1. О, да повесь ты его, ради бога!
2. Не будь неряхой, повесь пальто!
3. Тебе ведь все равно придется его вешать, так почему не сделать это сразу сейчас?
4. Бросить на стул, а потом повесить занимает больше времени, чем сразу же повесить.
5. Так просто повесить его на вешалку.
6. Это действительно просто — повесить пальто на вешалку.

Первая и вторая формулировки похожи — это убеждение ленивой неряхи сделать то, что должно. С третьей по шестую — схожи по логике (ты не бережешь время, бросая пальто на стул), но различаются тоном и длиной. Формулировки 5 и 6 почти идентичны, но включение слова «действительно» добавляет некоторое раздражение из первой и второй фраз, убеждая, что это в принципе просто — повесить пальто.

В то время, когда я пришла к этому решению, у меня была привычка не только бросать пальто на стул в гостиной, но и раскидывать одежду в спальне, готовясь ко сну. Внушение *это ведь так просто — повесить пальто на вешалку* сработало, со временем дав множественные результаты. Во-первых, на основе опыта я поняла, что это действительно просто и быстро. Потом внушение изменило мои представления о том, что *скорость = эффективность*, показав, что подчас «кратчайший путь» занимает больше времени,

поскольку в итоге требует дополнительных действий. Сигналом повесить пальто служило мое возвращение домой, но со временем сила внушения распространилась и на другие ситуации, и я убирала всю одежду, так что стул в спальне обрел свой первозданный вид и на него наконец можно было сесть. Внушение *это ведь так просто* теперь воспроизводится и в других обстоятельствах, как, например, *это ведь так просто — сложить все в папку*.

Как мы уже обсуждали во введении, каждая новая привычка служит моделью, которую можно использовать и модифицировать дальше. Когда вы на собственном опыте убеждаетесь, что сразу убрать пальто на место быстрее, чем сначала бросить его на стул и позже повесить на вешалку, то не станет открытием, что рецепт лучше сразу поместить в нужную папку, нежели положить его сначала вместе с другими бумажками, а потом через месяц найти ему правильное место. Результативная новая привычка запускает общий процесс самосовершенствования в той или иной области, помогая нам быстрее учиться, продуктивнее действовать и стремительно развиваться.

Теперь давайте обратимся к другому примеру: человеку говорят, что его пренебрежительное отношение к коллегам порождает негативную моральную атмосферу. Какая из перечисленных фраз наиболее эффективно обуздывает вредную привычку?

1. Грубить нехорошо.
2. Грубость — признак неуверенности.
3. Грубиянов не уважают.
4. Грубость — это непрофессионально.
5. Не существует такого понятия, как грубость, в среде профессионалов.

Все формулировки отражают негативную оценку грубости. Первая фраза довольно нейтральна; разумеется, человек, который грубит другим, знает, что это нехорошо, так что это утверждение вряд ли изменит его мышление. Формулировки 2 и 3, трактуя грубость как признак слабости, развенчивают превосходство, которые чувствует тот, кто дерзит. Фразы 4 и 5 относят грубость к проявлению непрофессионализма. Все по-разному будут воспринимать перечисленные формулы, каждый примет на вооружение именно ту, которая лучше всего подойдет его психологическому типу. На меня больше всего действует формулировка 5, поскольку я восприимчива к понятию профессионализма, а выверенный смысл этой фразы прямо заявляет, что грубость не может быть реакцией профессионала на идею коллеги. Разногласия могут быть профессиональными, а оскорбления — нет. Опять-таки, то, что работает для одного, не будет работать для другого. Ищите такую формулу, которая действительно заставит вас измениться.

## Размер имеет значение

Если ваше микрорешение порождает активность, которая может быть более или менее регулярной, то, может быть, стоит ее дозировать или разбить на несколько меньших форматов. Например, если вы ненавидите стирать и копите грязное белье до размеров горы, то для вас менее обременительным будет стирать его регулярно небольшими партиями и не накапливать раз в месяц на стиральный марфон. Аналогичным образом можно поступить со счетами, которые вам необходимо оплачивать раз в месяц: вы можете выделить на эти административные вопросы один день в неделю,

чтобы не копить бумажки и не волноваться. И наоборот, то, что приходится делать часто, можно скомпоновать — и сэкономить время для других задач. Корректировка частотности действий дает поразительные результаты.

Нэнси планировала звонить овдовевшему отцу трижды в неделю, но делала это один раз. Первые пять минут разговора пожилой и одинокий мужчина обычно жаловался на жизнь. Она начала бояться таких бесед, поскольку они вызывали чувство вины, она уставала от такого потока раздражения. Нэнси находила все больше и больше причин для того, чтобы избегать звонков, и это ее беспокоило. Она решила звонить отцу каждый день, но разговаривать недолго, даже если приходилось прервать беседу в самый разгар жалоб. К ее удивлению, тональность разговоров резко улучшилась. Поскольку пауза в общении была совсем короткая, то сократился и перечень всего того, что огорчало старика, и в целом его настроение и тон стали заметно оптимистичнее. Чаще общаясь с отцом, Нэнси перестала беспокоиться о том, чтобы выкроить полчаса на телефонный звонок, она просто звонила, когда у нее выдавалось пять-десять минут свободного времени. Через несколько недель Нэнси поняла, что жалобы, с которых прежде начинались их беседы, были проявлением отчаяния человека, которому хотелось общаться со своими детьми чаще. Ежедневные звонки приободряли его, а Нэнси стали нравиться разговоры с отцом.

Мой приятель Итан решил делать по одному отжиманию в день. Поначалу его решение сработало, поскольку не требовало никаких усилий, кроме как решиться на это. Начав путь к своей цели, Итан вскоре стал перевыполнять план, делая по двадцать отжиманий в день. Успешное решение? Нет, потому что он остановился. Почему? Потому что по мере

увеличения количества отжиманий росли и его ожидания, и довольно скоро он поставил цель делать двадцать отжиманий в день, а выполнить такое решение ему оказалось не по силам. Одно отжимание в день служит хорошим приемом для того, чтобы заставить себя делать их регулярно, и всего лишь одно упражнение имело ценность для Итана, который прежде вообще не делал отжиманий. Однако когда он натренировался, ему захотелось большего. Но четко сформулированного решения у него не было, и Итан действовал, не имея строгих рамок, нарушив принцип о простоте микрорешения.

Нельзя допускать, чтобы рвение, порожденное легкостью выполнения задачи, стало причиной размывания ее границ. Если вы выполняете план и хотите большего, то лучше сформулировать новую задачу, а не пытаться перестроиться в ходе процесса. Избегайте спонтанных решений, задачи должны быть предельно конкретны и выполнимы.

Итану следовало бы скорректировать свое решение насчет отжиманий, уточнив их количество сразу же, когда он понял, что одно упражнение для него уже не имеет существенного значения. Стоило переформулировать задачу как двадцать отжиманий дважды в неделю, например. Такой шаг стал бы большим достижением по сравнению с бездействием вообще и оставил бы открытой возможность для новых упражнений в другие дни, когда ему захотелось бы сделать отжимания. Не забывайте, решение отжиматься перед завтраком по вторникам и воскресеньям не означает, что нельзя это делать чаще. Просто перед вами жесткая задача сделать двадцать отжиманий, и результат вы можете измерять только по данному ориентиру. Целесообразно пересматривать масштаб задачи по мере накопления опыта и закрепления навыка

(см. главу 9 «Проверка эффективности решения»), но вы должны придерживаться своего решения как минимум четыре недели, прежде чем изменить его границы. И если вы действительно решите увеличить нагрузку, не поддавайтесь необдуманным желаниям. Помните первый принцип — придерживаться простых микрорешений.

Точная формулировка может кардинально изменить эффективность вашего решения. Вы поразитесь тому, насколько много вы о себе узнаете в процессе постановки задачи. Сигнал для активации микрорешения — тоже часть формулы, но это настолько серьезная тема, что ей полностью посвящена следующая глава.