

# АЙЕЛЕТ ФИШБАХ

психолог, специалист по мотивации

## КАК ВЗЯТЬ СЕБЯ В РУКИ И НАКОНЕЦ-ТО СДЕЛАТЬ



Готовые стратегии  
для достижения  
любой цели  
на работе, в учебе  
и личной жизни

ЛУЧШАЯ ВЕРСИЯ СЕБЯ  
КНИГИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ МОЗГА



**БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

**Айелет Фишбах**

**Как взять себя в руки и  
наконец-то сделать. Готовые  
стратегии для достижения  
любой цели на работе,  
в учебе и личной жизни  
Серия «Лучшая версия себя.  
Книги для развития мозга»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=69938218](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69938218)*

*Как взять себя в руки и наконец-то сделать. Готовые стратегии для  
достижения любой цели на работе, в учебе и личной жизни / Айелет  
Фишбах ; [перевод с английского А. С. Завельской] : Эксмо; Москва;*

*2023*

*ISBN 978-5-04-194919*

### **Аннотация**

Не важно, какой цели мы хотим достичь и насколько собраны и дисциплинированны, у нас найдутся дела, которые мы будем откладывать до последнего. Психолог и президент Общества изучения мотивации Айелет Фишбах точно знает, что от того, как

мы ставим цель и каким образом планируем ее достичь, будет зависеть успех и наше желание дойти до конца.

Автор этой книги раскрывает, как использовать научные открытия о мотивации в бизнесе и жизни. Проверенные стратегии помогут вам начать действовать здесь и сейчас, хотите ли вы достичь успехов в работе или учебе или улучшить отношения с близкими людьми.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

# Содержание

Введение	7
Часть I	14
1. Цели не должны быть обыденными	18
Важны цели, а не средства	20
Абстрактные цели лучше	22
Утвердительные и отрицательные цели	25
Вопросы для самопроверки	33
2. Соедините цель с числом	35
Сложные цели	39
Измеримые цели	45
Действенные цели	46
Конец ознакомительного фрагмента.	49

**Айелет Фишбах**  
**Как взять себя в руки**  
**и наконец-то сделать.**  
**Готовые стратегии для**  
**достижения любой**  
**цели на работе, в**  
**учебе и личной жизни**

*Посвящено Алону, Майе, Шире и Томеру*

**ЛУЧШАЯ ВЕРСИЯ СЕБЯ КНИГИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ  
МОЗГА**

Ayelet Fishbach

**GET IT DONE: SURPRISING LESSONS FROM  
THE SCIENCE OF MOTIVATION**

Copyright © 2022 by Ayelet Fishbach.

All rights reserved



# **БОМБОРА**

## **ИЗДАТЕЛЬСТВО**

© Завельская А. С., перевод на русский язык, 2023

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

# Введение

В книге Рудольфа Распе 1785 года о приключениях барона Мюнхгаузена вымышленный барон делится множеством впечатляющих историй о своей невероятной находчивости. В одном рассказе он случайно забрасывает топорик на Луну и использует быстрорастущие бобы, чтобы добраться до него по длинному стеблю. В другом встречается льва и крокодила и выживает лишь благодаря тому, что в момент нападения льва вовремя пригибается к земле, из-за чего царь зверей попадает в раскрытую пасть крокодила. В рассказе про волка Мюнхгаузен выворачивает хищника наизнанку, как перчатку.

В самой известной истории барон верхом на лошади попадает в болото. Увязая все сильнее, Мюнхгаузен пытается придумать, как выбраться из него. И тут ему приходит в голову прекрасное решение: он берется за косичку парика – а в те времена мужчины носили такие – и вытаскивает себя и лошадь из болота.

Это кажется чем-то невероятным, даже если расценивать как метафору. Однако, если не брать во внимание нарушение законов физики, мы все оказывались в подобных ситуациях. Вам наверняка пришлось вытаскивать себя из кровати этим утром или успокаиваться во время бурных дискуссий с коллегами. Возможно, доводилось покидать веселую компа-

нию, зная, что вы уже достаточно выпили. И, без сомнений, приходилось преодолевать множество трудностей в жизни: переезд в другой город, новая работа, начало и завершение отношений. Барон, вытаскивающий себя за волосы из болота, – это образ, который хорошо применим к различным ситуациям, когда нужно найти мотивацию.

Как и вы, я проходила через это большое количество раз. Я выросла в израильском кибуце – в общине, где неодобрительно смотрели на частную собственность, а деньги считались чем-то грязным. И не только потому, что они побывали во многих руках. В условиях той идеологии приходилось делиться собственностью, включая комнату, игрушки и одежду, с ровесниками, хотя мы не росли в одной семье. Теперь я профессор в Школе бизнеса при Чикагском университете и горжусь тем, что придерживаюсь капиталистической идеологии, разделяющей ценность индивидуальной собственности. В первую неделю работы в университете коллега вежливо отклонил мою просьбу позаимствовать его книгу, любезно сообщив, что у профессора должен быть свой экземпляр. Меня это шокировало. Я поняла, что от меня потребуется немало усилий, чтобы круто изменить мировоззрение на то, которое разделяла новая страна и которого придерживались сотрудники.

Я и так многое преодолела, чтобы переехать. Моя община в Израиле ценила сельское хозяйство и физический труд больше, чем обучение. Высшее образование считалось пра-

вильным шагом только для мужчин, если они достаточно умны и хотели научиться чему-то полезному. Я не мужчина и не блистала умом, как мне казалось. Кроме того, меня интересовала психология, что явно не принесло бы пользу кибуцу. Знакомые из общины советовали освоить вождение трактора (чему я упорно сопротивлялась), выучиться на инженера или архитектора. Обычно кибуц оплачивает обучение в обмен на работу в общине в течение года. Мне это не подходило, поэтому я переехала в крупный город, где работала в пекарне и занималась уборкой в частных домах, чтобы скопить деньги на обучение психологии в Тель-Авивском университете. Я заставила себя переехать, трудиться долгие и напряженные часы и хорошо учиться в университете.

Перенесемся немного вперед. Нам с мужем пришлось буквально «тащить себя за волосы», чтобы переехать в США. Мы делали это и когда нужно было получить гражданство. А сколько пришлось преодолеть, чтобы вырастить трех чудесных детей. И мы продолжаем подталкивать себя к другим, менее значительным задачам постоянно: убрать на кухне, погулять с собакой, помочь сыну с учебой и так далее.

Потребуется приложить немало усилий, чтобы оказаться в желанном месте или защитить жизненные ценности. Если не «потащите себя за волосы», то вряд ли вообще сдвинетесь с места. Я пишу эту книгу в середине 2020 года во время пандемии. Как и многие, я беспокоюсь, стараюсь отвлечь себя и сохранить мотивацию. За последние несколько меся-

цев я научилась ничего не принимать как должное, будь то мое здоровье, работа, учеба детей или встреча с друзьями за чашечкой кофе. Несмотря на то что я люблю свою работу, мне все труднее оставаться мотивированной. Для написания книги о внутренней мотивации я начала настраивать себя на процесс.

Итак, как себя мотивировать? Самое простое – сменить обстановку. Если в одной комнате окажутся психолог, социолог и экономист, то единственное, с чем они все согласятся, это принцип, утверждающий, что поведение меняется в зависимости от обстоятельств. По поводу остального у них развернется горячая дискуссия. Данный принцип является основополагающим в бихевиоризме. К тому же он лежит в основе многих открытий в науке о мотивации.

Это относительно молодая наука, она зародилась всего несколько десятилетий назад. Однако бурно развивается в зависимости от общественного интереса к условиям, способствующим личностному росту. Знания из этой области позволяют мотивировать людей. Компании ставят перед сотрудниками организационные задачи, чтобы вдохновить их на более усердную работу. Преподаватели оценивают успехи учащихся для продолжения эффективного обучения. Медработники настраивают пациентов придерживаться медицинских назначений. Энергетические компании, разделяющие озабоченность относительно чистоты окружающей среды, делятся информацией о низком потреблении энергии,

чтобы повысить энергосбережение. Получен ценный опыт в области мотивирования других людей, будь то студенты, работники, клиенты или просто соотечественники.

Вместе с тем данный опыт полезен и для нас самих. Вы меняете поведение в зависимости от ситуации, в которой находитесь. Например, вы знаете, что, когда голодны, подойдет любая доступная еда. Поэтому, если стоит задача питаться более здоровой пищей, нужно наполнить холодильник свежими фруктами и овощами. Либо договориться с семьей, чтобы они напомнили вам об этом желании в следующий раз, когда потянетесь за пирожным. Можете мысленно представлять пирожное не вкусным, а вредным и несъедобным. У этих стратегий есть кое-что общее – они меняют реалии. Наполнить холодильник овощами значит предоставить себе новые возможности в ситуации, когда ищете, чем перекусить. Сообщить семье о решении питаться более здоровой пищей значит нести ответственность за свои слова. Представляя пирожное несъедобным, вы меняете мысленный образ в голове.

В книге я предоставлю наглядные примеры, как использовать знания науки о мотивации, чтобы управлять и владеть собственными желаниями, а не подчиняться им. Я расскажу о четырех основных составляющих успешного изменения поведения.

Для начала определитесь с задачей. Стремитесь вы завести романтические отношения или научиться делать стойку на руках, новичок вы или продвинутый, нужно обозначить

конечную цель. Далее по мере продвижения к ней необходимо поддерживать должный уровень мотивации. Свой прогресс вы сможете отслеживать с помощью негативной или позитивной обратной связи, подсчета достижений и того, что осталось сделать. Кроме того, надо научиться жонглировать многочисленными целями. Другие цели и желания начнут подталкивать вас в обратном направлении, поэтому придется научиться управлять задачами, расставлять приоритеты и находить правильный баланс. В конечном счете вы сможете заручиться поддержкой общества. Трудно достигать целей в одиночку и еще труднее, когда кто-то встает у вас на пути. С другой стороны, если позволяете вам помогать, добиваться цели намного проще.

Вам предстоит узнать, какого ингредиента не хватает в рецепте достижения успеха. Нет смысла солить блюдо, где мало перца. Например, вам не нужно искать поддержку общества, если и так ее чувствуете, – ваша мотивация от этого не усилится. Дело может быть в том, что ваша цель не вызывает у вас подъема эмоций: просто хочется найти дорожку к успеху, которая максимально повысит внутреннюю мотивацию (подробнее в главе 4).

Знание составляющих – это только первый шаг.

Каждая из четырех частей книги соотносится с одним из ингредиентов в рецепте. Первая рассказывает, как ставить значительные и конкретные цели, которые заставят вас идти до финишной прямой. Вторая научит распределять энер-

гию, правильно оценивать успехи и не застревать на середине. Третья посвящена совмещению многочисленных целей и вычленению приоритетных задач. Ну и наконец, из четвертой части вы узнаете, как обращаться к людям за помощью и выручать их, если каждый стремится к своей цели.

Принимая во внимание, что единая стратегия не применима для решения разных задач, данная книга предлагает вам создать собственный путь изменения поведенческой модели и выбрать те методы, которые сработают именно в ваших уникальных обстоятельствах. В конце каждой главы я даю список вопросов, способных помочь продолжить свой путь к переменам. Отвечая на них, думайте не только о поставленных целях, но и о конкретной ситуации, включающей как возможности, так и препятствия.

Эта книга предлагает применить принципы науки о мотивации к себе. Вы узнаете о том, как мы классифицируем цели в уме, как разные типы целей влияют на подходы к их достижению, и о том, на каких отрезках пути люди обычно застревают. Но самое главное, вы узнаете, как «вытащить себя за волосы из грязи».

# Часть I

## Выберите свою цель

10 мая 1996 года двадцать три альпиниста взойшли на Эверест. Они в прямом и переносном смысле были на вершине мира и могли видеть на сотни километров в любом направлении. Однако их воодушевление длилось недолго. Проводники начали волноваться, ведь восхождение заняло слишком много времени. Хотя они знали, что для безопасного возвращения нужно начать спуск в два часа дня, к тому времени, когда все поднялись на вершину и смогли насладиться видами, было уже четыре часа. Несмотря на это, проводники надеялись, что все обойдется. Между тем вскоре после начала спуска погода изменилась. Небо потемнело, поднялся ветер и начался снегопад. Альпинистам предстояло чрезвычайно рискованное путешествие. Мало того что они могли провести ночь на горе при минусовых температурах, у них еще и кончались запасы кислорода, а дышать на высоте почти 9000 метров на вершине Эвереста крайне трудно.

В девять часов вечера, когда метель превратилась в снежный буран, группа решила остановиться на ночевку и сбилась в кучу, чтобы дождаться просвета в буре. Температура с учетом ветра была -70 градусов, альпинисты чувствовали, как веки примерзли друг к другу. Многие потеряли надежду

вернуться в лагерь живыми.

Можно применить на практике эти принципы постановки важных целей, не забывая урок, преподнесенный Эверестом, – цели нужно выбирать с умом, так как некоторые несут угрозу нашей жизни, если поставлены без учета обстоятельств и возможностей.

Когда распогодилось и спасатели смогли начать поиск людей, обнаружили пять членов группы: кого-то уже мертвым, а кого-то в таком тяжелом состоянии, что они даже не могли спуститься к подножию горы. В других экспедициях так же погибли люди – всего восемь альпинистов, которые оказались на вершине Эвереста или рядом с ней в момент бури. Ночь 10 мая 1996 года по-прежнему знаменует одну из самых больших трагедий, случившихся на Эвересте. Кроме того, она служит примером того, какую силу, подчас разрушительную, несет заикленность на цели.

Восхождение на пик горы было конечной целью альпинистов. Даже когда двое членов группы едва могли двигаться от усталости, они продолжили восхождение, вместо того чтобы развернуться. Что настолько сильно влекло их в идею подняться на Эверест, что они готовы были заплатить за это жизнями?

Задача добраться до пика горы – это пример постановки мощной мотивирующей цели. Во-первых, она не служит способом или средством достижения другой цели. Посколь-

ку альпинисты хотели лишь взобраться на вершину, не рассматривая восхождение в качестве ступени на пути к следующему испытанию, они сформулировали это как конечную цель, а не как средство достижения. Таким образом, данная задача не казалась обыденной. Во-вторых, подъем на горный пик – это конкретная цель, где отсутствует результат. Иначе говоря, вы знаете, что вам надо подняться, но не знаете, получится ли. Велика вероятность потерпеть неудачу, но пока не попробуете, не узнаете. Это делает цель привлекательнее. В-третьих, есть веские причины добраться до вершины. Например, людям интересно послушать ваши рассказы о приключениях. В-четвертых, даже если никому нет дела до того, что вы покорили Эверест, вы все равно испытаете бесконечную гордость за себя.

Подобные цели ведут нас в другом направлении. Вместо того чтобы способствовать эмоциональному и физическому благополучию, они подвергают нас опасности, встречающейся на пути к ним. Взять хотя бы экстремальные диеты, травмоопасный спорт или нездоровые отношения. Цели – это мощные инструменты, поэтому с ними нужно уметь обращаться. Мы хотим ставить перед собой неординарные задачи, но только убедившись, что они нам подходят.

Серьезные цели имеют свойство приводить нас к заветным желаниям, вдохновляя на усилия по их достижению. В первой части книги будут раскрыты особенности глобальной цели: она должна быть захватывающей, а не скучной (глава

1), конкретной и измеримой («сколько» или «как быстро», глава 2), включать в себя мотивы, которые поддержат ваш интерес на протяжении всего пути (глава 3), а также она использует потенциал внутренней мотивации (глава 4).

# 1. Цели не должны быть обыденными

Когда Алиса спросила: «Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?», Чеширский Кот ответил: «Зависит от того, куда ты хочешь попасть».

Эта цитата из книги Льюиса Кэрролла *«Алиса в Стране чудес»* напомнила мне об известном упражнении на моих занятиях по менеджменту. Каждый год я прошу студентов с факультета бизнеса разбиться на команды и представить, что они пассажиры гидросамолета, потерпевшего крушение. Команды должны ответить на вопрос, какие предметы взять из самолета, чтобы выжить в дикой природе. Здесь может быть два подхода к решению проблемы: можно выбрать, например, спички или топор, чтобы разбить лагерь и дожидаться помощи извне, либо компас и навигационный журнал, чтобы покинуть место крушения и отправиться за помощью самостоятельно. Довольно часто команды погружаются в поиск и сортировку вещей, не подумав о конечной цели – уйти или остаться. Не зная этого, они принимают противоречивые решения и в результате отбирают разрозненные предметы, противоположные по назначению. В итоге у них ничего не получается.

Несмотря на то что ошибки Алисы и моих студентов могут казаться очевидными со стороны, многие из нас совершают точно такие же. Если не выберете цель, которая укажет

конкретное направление, вы так и продолжите ходить кругами. Вы будете делать то, что приходит на ум в данный момент, даже если это противоречит действиям, совершенным минуту назад. Например, можете принять решение сесть на диету и в тот же день записаться на мастер-класс по французской выпечке. Или открыть накопительный счет в банке и одновременно взять кредит на новую машину.

Наши цели – это мощные мотивационные инструменты. Цель не только указывает нужное направление, она ведет вас по нему. Поставив цель, вы задействуете ресурсы, чтобы достичь ее. Придется приложить умственные и физические усилия, потратить время, деньги свои и общественные. Представьте, что решили родить ребенка или сменить сферу деятельности. Такие цели требуют постоянных усилий в течение длительного периода времени. Другие, скажем, желание перейти на правильное питание или больше заниматься спортом, потребуют силы воли и самодисциплины. Даже цели, которые кажутся простыми, например приютить щенка, спустя время могут оказаться дорогостоящими. И все же, несмотря на затраты, как только цель поставлена, вы готовы вложить в нее ресурсы и заплатить цену.

Кажется, что важные для вас цели стоят того, ведь они подталкивают вас к достижению заветного желания. Однако, чтобы сдвинуть вас с места, цель должна быть подобна мечте и не быть скучной. Так, стремление добраться до вершины Эвереста похоже на мечту, но подготовка к походу представ-

ляется скучной. Точно так же изучение права звучит вдохновляюще, а вот сдача экзаменов на адвоката воспринимается как нечто обыденное. Желание стать родителем воодушевляет, а вот родить ребенка из страха остаться на старости лет в одиночестве – это уже проза жизни. Данные примеры наглядно показывают, какие три ловушки существуют в области постановки и формулировки цели: не делайте это в качестве средства для достижения другой цели, не ставьте слишком конкретную цель взамен более абстрактной и не описывайте то, чего хотели бы избежать, вместо того, к чему стремитесь. Если попадете в одну из ловушек, важность ваших целей уменьшится.

## **Важны цели, а не средства**

В отношении цели, которая воспринимается как мечта, а не как обыденность, применимо выражение «все внимание на приз».

Представьте, что хотите пообедать в ресторане. Вы можете, не колеблясь, заплатить приличную сумму за коктейль, но подумаете дважды и даже объедете квартал несколько раз прежде, чем заплатите ту же сумму за парковку. Вам не хочется платить, так как парковка, по существу, является лишь средством достижения цели – она позволяет оказаться в ресторане перед тарелкой с ужином, на который вы рассчитываете. Аналогичным образом затраты на доставку и упа-

ковку подарка служат для достижения другой цели. Вам не нравится их оплачивать, но хочется подарить другу отличный подарок на день рождения. Многие скорее потратили бы чуть больше на подарок, чтобы получить бесплатную доставку, чем оплатили ее полную стоимость. В целом нам приятнее вкладываться в цели, а не в средства их достижения. Поскольку торговым компаниям известно наше нежелание платить за средства, многие интернет-магазины включают стоимость доставки в цену товара, создавая впечатление, будто доставка ничего не стоит.

Как мы выяснили совместно с Франклином Шедди, нежелание вкладываться в средства может иметь неожиданные последствия. Эксперимент, который мы провели со студентами программы MBA, показал: люди охотнее заплатят больше за товар, чтобы избежать *любых* затрат на средства его получения (как мы обычно поступаем с бесплатной доставкой). В эксперименте мы выставили на аукцион книгу знаменитого экономиста Ричарда Талера с его автографом, зная, что студенты высоко ее ценят. Средняя ставка за книгу составляла \$23. Затем выставили на торги сумку с такой же книгой перед другой группой не менее увлеченных студентов. Хотя формально они торговались за сумку, их сделка была выгоднее в экономическом плане, ведь участник аукциона, предложивший самую высокую цену, получал и сумку, и книгу. Каково было наше удивление, когда средняя ставка не превысила \$12, то есть оказалась существенно ниже, чем

за одну только книгу. Выражаясь экономическими терминами, цена сумки составила отрицательную стоимость, то есть ее добавление уменьшало общую стоимость сделки.

Серьезная цель описывает желаемое состояние, а не путь к достижению.

В чем причина такого интересного результата? В том, что сумка, единственное назначение которой нести бесплатную книгу, слишком дорого стоит. Люди не хотят вкладываться в средства достижения цели.

Когда ставите себе цели, вспомните этот урок и постарайтесь описать их с точки зрения выгоды для вас, а не затрат. Лучше сформулировать «найти работу», а не «искать работу», или «владеть домом», а не «откладывать деньги на первичный взнос». Новая работа или свой дом – это желаемые результаты. Заполнение анкет для приема на работу или накопление на первичный взнос – действия, необходимые для обретения данных результатов. Достижение конечной цели увлекательно, в то время как выполнение промежуточных целей ощущается как труд.

## **Абстрактные цели лучше**

Представьте, что ищете работу. Вы можете описать цель как «чтение объявлений о вакансиях и отклики на них» или «изучение возможностей карьерного роста». Это два разных представления одной цели. «Чтение объявлений о ваканси-

ях» – конкретное описание, объясняющее, как вы исследуете возможности карьерного роста, а «изучение возможностей» – это абстрактное представление, объясняющее, почему вы читаете объявления о вакансиях. Хотя они про одно, первое описание мотивирует больше. Конкретика акцентирует внимание на действиях, превращая цель в рутину. Абстрактное же подчеркивает смысл действий.

Более абстрактные задачи отражают смысл активности, описывая то, чего вы пытаетесь достичь, а не то, что предпримете для этого. И в то время как абстрактность указывает на саму цель, конкретная цель описывает путь достижения, то есть является, по сути, средством.

Развитие абстрактного мышления помогает любую цель сделать менее обыденной. Если думаете о повседневной жизни абстрактно, то есть сосредотачиваетесь на цели и смысле действий, ваша ориентация на конкретные цели также будет более абстрактной. Для проверки данного принципа психолог Кентаро Фуджита и его коллеги распределили людей на категории абстрактно мыслящих и конкретно мыслящих, задав им ряд вопросов, которые начинаются со слов «почему» (абстрактное мышление) или «как» (конкретное мышление). Например, они отвечали либо на вопрос: «Почему вы поддерживаете хороший уровень физического здоровья?» либо на вопрос: «Как вы поддерживаете хороший уровень физического здоровья?». После ответов на несколько вопросов участники начинали думать о своих целях более

абстрактно или конкретно, в зависимости от заданного вопроса. Те, кто ответил на «почему», были более мотивированы вложить ресурсы в свои цели. Они усерднее работали. Так, в частности, крепче сжимали руку при рукопожатии.

Существует, конечно, и обратная сторона медали. Слишком абстрактная цель размывается. Она перестает ассоциироваться с определенным набором действий, и, как следствие, такую цель трудно реализовать. В этом плане «исследовать карьерные возможности» звучит в разы лучше, чем «быть успешным». Таким же образом «посещать церковь» предпочтительнее, чем «стать нравственно чистым человеком». Нет четких или конкретных способов, с помощью которых можно добиться успеха или нравственной чистоты, что делает цели неэффективными. Когда отсутствует ясный путь из точки А в точку Б, люди принимают за фантазировать относительно собственных целей, вместо того чтобы действовать для достижения результата.

Фантазируя, мы представляем, какой будет жизнь, когда мы достигнем цели. Мы воображаем, как здорово надеть выпускной наряд, медаль или свадебное платье. Однако фантазии не приводят к действиям. Мечты о красном дипломе не означают, что вы начнете лучше учиться. Фантазии о первом месте на дистанции 5 км не заставят вас бежать быстрее, а мысли о свадьбе – назначать больше свиданий.

Более того, в одном исследовании психологов Габриэля Эттингена и Томаса Уоддена перед стартом программы по

снижению веса худеющих просили оценить свои ожидания и фантазии в отношении потери веса. Год спустя те, у кого были высокие ожидания, потеряли больше веса, чем те, у кого были низкие, а те, кто много фантазировал о похудении, напротив, сбросили *меньше*.

Фантазии приятны, но по большей части неэффективны в качестве стимула. Когда абстрактные цели становятся слишком абстрактными, они рискуют превратиться в фантазии и вытеснить действия. Оптимально, когда абстрактные цели описывают задачу, не упуская из виду действия, необходимые для их выполнения («улучшить психическое здоровье» лучше, чем «быть счастливым»). Вы должны знать, что делать дальше (например, пойти к психотерапевту). Это позволяет сопоставить текущее состояние дел с желаемым состоянием, чтобы соединить звенья цепи, составив план действий.

## **Утвердительные и отрицательные цели**

Когда вы обедаете в ресторане, вашей целью является здоровое питание или отказ от нездоровой пищи? Во время занятий спортом ваша цель одержать победу или не проиграть? Утвердительные цели, известные как «цели приближения», поскольку они описывают желаемое состояние, к которому мы приближаемся, побуждают правильно питаться или качественно играть, чтобы одержать победу. Цели, сформулированные с отрицательной частицей «не», известные как «цели

избегания», отталкивают от состояния, которого мы хотим избежать. По сути, это «антицели».

Определяя цели как цели приближения, мы двигаемся к ним (уменьшая разрыв между нами и нашими желаниями). Формулируя цели избегания, мы двигаемся от «антицелей» (увеличивая разрыв между нами и нежелательными последствиями).

Точно так же, как формулировка цели как средства достижения другой цели или слишком конкретное определение может сделать ее рутинной, так и формулировка антицели, вероятно, приведет к тому же. Если хотите выиграть чемпионат школы по баскетболу, идея победы заманчивее, чем концепция отказа от проигрыша.

Самый веский аргумент против целей избегания можно найти в исследованиях, посвященных подавлению мыслей. Поставьте цель перестать думать о чем-то. Попробуйте сдержаться во время неприятного спора на работе, не заикливаться на бывшем или избавиться от раздражающей мелодии, которая крутится в голове. Недавно мой сын играл на скрипке днем и ночью. Учитель заставляет его тренироваться на произведениях Судзуки – японского композитора и педагога, написавшего невероятно жизнерадостную музыку. И хотя приятно слышать, как развиваются музыкальные навыки сына, я рада выкинуть эти веселые мелодии из головы, как только занятия заканчиваются.

Мои трудности напомнили мне классический экспери-

мент Дэниела Вегнера. Он был очень прост: Вегнер собрал группу участников и попросил их не думать о белых медведях. Ну и конечно, как только просьба была озвучена, участники не могли больше не думать об этом. У вас получается не думать о «белых медведях»? Будь то ваш коллега, бывший партнер или белый медведь, о котором вы хотите перестать думать, попытка подавить мысли – это цель избегания. Хочется отстраниться от подобного способа мышления о чем-то неприятном или запретном.

Подавить мысли крайне сложно. Чем больше стараетесь не думать о чем-то, тем сильнее зацикливаетесь. При попытке заглушить некоторые мысли они начнут возникать в голове снова и снова. Одна из причин – для определения, успешно ли вы избавились от мысли, нужно понять, думаете ли вы над ней до сих пор. И каждый раз при проверке запретная мысль возвращается. Это довольно иронично, поэтому данное явление стали называть «ироническим умственным контролем». Подавление является проблемой и просто потому, что не приносит радости. Подавление – это тяжелый труд.

Несмотря на то что цели избегания больше похожи на рутинную работу и, следовательно, зачастую несут меньше пользы, они не всегда бесполезны в качестве мотивации. Для определенных людей и в определенных ситуациях могут работать.

«Сторонники приближения» более склонны реагировать на цели приближения. Играя в игру, они надеются выиг-

рать. Выражаясь психологическими терминами, у них работает «система поведенческого приближения» (BAS). Другую группу назовем «сторонниками избегания» – они предрасположены к целям избегания и реагируют именно на них. То есть во время игры надеются не проиграть. Таким образом, с точки зрения психологии это называется «система поведенческого избегания» (BIS). Чтобы понять, относитесь вы к сторонникам приближения или избегания, определите, с каким утверждением согласны больше: «Когда я чего-то хочу, я обычно изо всех сил стараюсь этого добиться» или «Когда я вижу возможности получить желаемое, я сразу начинаю волноваться». Какое из утверждений вам ближе: «Я стараюсь не допускать ошибок» или «Критика или выговор меня сильно обижают»? Если стараетесь изо всех сил, вы сторонник приближения, а если боитесь критики и ошибок – сторонник избегания.

Иногда все зависит от ситуации. Находясь у власти, ее представители более мотивированы целями приближения. Так что, если вы начальник, вам, скорее всего, хочется нравиться людям. Это цель приближения. Но будучи стажером, вы хотите быть уверены, что к вам не испытывают неприязнь. Это цель избегания.

Для сторонников избегания или тех, кто находится в ситуации, располагающей к избеганию, подобные цели отлично работают в качестве мотивации к действию. Бихевиористы, использующие грызунов и птиц для изучения мотива-

ции, заявляют, что негативное подкрепление (не путать с наказанием) объясняет привлекательность избегания анти-цели, то есть когда совершаются действия, работающие на устранение негативных результатов. В 40-х годах прошлого века психолог Б. Ф. Скиннер создал «ящик Скиннера» для крыс, на которых он изучал избегание. Пол ящика покрывала электрическая сетка, которая била их током вне зависимости от того, где они находились. Когда грызуны двигались по ящику, стараясь избежать удара, они случайно наткнулись на рычаг, отключающий сеть. Через время крысы научились сразу воздействовать на него.

Это работает не только с ними. После болезненного солнечного ожога мы начинаем пользоваться солнцезащитным кремом, когда в следующий раз отправляемся загорать на пляж. Страх получить травму научил нас пристегиваться в машине или надевать шлем во время езды на мотоцикле, даже если мы никогда раньше не попадали в аварию. Эти действия мотивированы целями избегания и негативно подкреплены. Следуя им, вы избегаете негативных результатов.

Цели избегания особенно важны с точки зрения предотвращения вреда и уклонения от опасности. Убеждая себя использовать солнцезащитный крем, вы скорее хотите избежать ожога, чем получить здоровую кожу. Заставляя себя надеть шлем, вы руководствуетесь целью уберечься от травмы, а не сохранить голову в неприкосновенности.

Решая, как сформулировать цели, вспомните о таком по-

нятии, как «соответствие» (оно предполагает, что определенные цели соответствуют определенным направлениям). Например, у целей, связанных с безопасностью, направление движения – в сторону от угрозы или беды. Напротив, решая встречаться с кем-то, уместно двигаться в сторону романтических чувств, а не в сторону избегания отказа.

Психолог Тори Хиггинс сформулировал различие между «обязательной» и «идеальной» целью, чтобы объяснить, когда лучше подходит избегание, а когда – приближение. Обязательные цели включают все, что вам необходимо делать, например заботиться о безопасности, запирая дверь на ключ, или нести ответственность за семью. Идеальные цели охватывают все, на что вы надеетесь или к чему стремитесь, но не обязаны делать. Например, чтение этой книги или получение образования в сфере бизнеса. Преследуя обязательные цели, надлежит избегать потерь, преследуя идеальные – приближать успех. В частности, если задача обезопасить себя (обязательная цель), вы можете найти мотивацию в такой формулировке, как «предотвращение нанесения ущерба себе или своей собственности». Если мечтаете присоединиться к хору (идеальная цель для кого-то), можете мотивировать себя тем, что овладеете определенным вокальным диапазоном.

Кроме того, хотя цели приближения в основном интереснее, у целей избегания есть преимущество – они более насущные. Для наглядности закончите предложения:

1. Я не могу допустить (напишите свой ответ)

## 2. Я хочу достичь (напишите свой ответ)

Сравните формулировки. Первая цель избегания кажется более нужной, но менее приятной. Вторая кажется более приятной, ее легче придерживаться в долгосрочной перспективе. Так что, если поставите цель «не проиграть», можете подумать, что она важнее, чем цель «выиграть». Вы быстрее воспримете первый тип цели, однако требуется терпение, чтобы придерживаться продолжительное время второго типа цели.

И наконец, следование за целями приближения и избегания ощущается по-разному. Успешное достижение цели приближения осчастливит и окрылит вас, а неудача ввергнет в грусть и депрессию. К примеру, получив повышение по работе, я ощутила гордость за себя. А успешное достижение цели избегания приводит к облегчению, спокойствию и расслаблению, неудача же – к тревоге, страху и вине. Когда я пошла на маммографию в этом году (обязательная цель, суть которой не заболеть раком груди), я с облегчением получила отрицательные результаты.

Наука о мотивации учит, что наши чувства и эмоции играют важную роль. Они обеспечивают обратную связь относительно наших целей. Они выполняют функции сенсорной системы мотивации. Чувствуя себя хорошо, вы знаете, что продвигаетесь к цели, а когда плохо, понимаете, что отстаете. Эта обратная связь мгновенная и легкая для осознания.

В целом глубокое понимание различий между двумя

подходами подразумевает, что как только вы поймете, какой тип цели результативнее для вас, вы сможете точнее их формулировать.

Чувства также служат дополнительной движущей силой или мини-целью в процессе достижения общей цели. Когда мы чувствуем себя счастливыми или радостными, эти эмоции действуют как награда. Таким же образом негативные эмоции вроде тревоги или страха выступают в качестве наказания. Поэтому вы настроены следовать за целью не только из-за желания достичь ее, но и потому, что это кажется приятным, а если не делать этого, вы чувствуете себя плохо. В этом плане эмоции – мощный стимул. Вы также используете эмоции, чтобы пробудить в себе интерес. Вы решаете чувствовать себя хорошо только в «подходящее» время. Если знаете, что скоро вам предложат работу, вы сдерживаете счастье, пока предложение не состоится. Обычно вы говорите, что не хотите сглазить, а на самом деле ждете «подходящего» момента для радости (подробнее о стимулах в главе 3).

Общее правило для всех состоит в том, что многих из нас в большинстве случаев скорее мотивируют цели, приближающие к состоянию успеха и хорошего здоровья, чем гарантирующие предотвращение неудач и болезней. По этой причине всегда следует «оформлять» цели с точки зрения приближения («сделать что-то»), а не избегания («не делать чего-то»), и отталкиваться от этого.

## Вопросы для самопроверки

Цели – это мощное средство. Как только они поставлены, вы стремитесь достичь их. Цели влияют на поведение – толкают вперед, так что не стоит пренебрегать ими. Их важность определяет ваши формулировки. Если не ощущаете эмоционального подъема от цели, значит, воспринимаете ее как рутину, и эффект будет значительно слабее. Чтобы ставить цели, не похожие на повседневную работу, задайте себе следующие вопросы:

1. Вы поставили себе цели? Являются эти цели правильными для вас? Подходят ли такому человеку, каким вы являетесь сейчас и надеетесь стать в будущем? Нужно правильно понять смысл своих целей.

2. Как вы формулируете цели для себя? Можно ли их сделать более увлекательными, сосредоточившись на том, чего хотите достичь, а не на том, какие способы используете для этого?

3. Являются ли ваши цели абстрактными настолько, чтобы при этом не терять из вида то, к чему вы идете и как собираетесь этого добиться?

4. Можете ли вы описать собственные цели с точки зрения приближения к состоянию физического и психического комфорта, а не с точки зрения уклонения от дискомфорта? Вас скорее вдохновит цель приближения, но, возможно, для

вас актуальнее избежать антицели.

## 2. Соедините цель с числом

Каждый раз при запуске фитнес-браслета *Fitbit* устройство устанавливает программу 10000 шагов в день. Считается, что именно это количество полезно для здоровья. Но откуда данная цифра?

Можно подумать, что за ней стоят десятилетия тщательного изучения и поиск точного количества шагов, которые помогут человеку оставаться в форме. Правда намного прозаичнее – реклама японского шагомера.

В 1960-х годах Япония готовилась к проведению Олимпийских игр 1964 года. Волнения по поводу прибытия в Токио спортсменов со всего мира воодушевили население уделять больше внимания своей физической форме. Они понимали, физкультура – хороший способ уберечься от таких болезней, как гипертония, диабет и инсульт, в то время распространенных среди японцев. Учитывая, что ходьба – самая простая тренировка, не требующая специального оборудования и легко выполняемая в компании друзей или семьи, японцы начали формировать популярные группы, посвященные этому занятию.

Примерно в то же время японский профессор медицинских наук решил, что 10000 шагов в день – это идеальная цифра, и изобрел шагомер, чтобы помочь людям отслеживать их. Он назвал его «Манпо-кей», что в переводе с япон-

ского означает «измеритель 10000 шагов». Реклама весело призывала: «Давайте пройдем 10000 шагов в день!»

По прошествии более пятидесяти лет японцы являются одной из самых здоровых наций в мире. И мы до сих пор ориентируемся на планку в 10000 шагов для ежедневной ходьбы.

Конечно, цель начать ходить важна, но, возможно, важнее для здоровья и продажи шагомеров было решение профессора указать число. Как правило, в целях, как и в рецептах, нужна конкретика. «Ходите 10000 шагов в день» лучше, чем «Ходите побольше». Допустим, у вас цель начать бегать. Тогда пробежать Чикагский марафон менее чем за 5 часов звучит куда лучше в качестве цели.

Количественные показатели обычно отвечают на один из двух вопросов: сколько (накопить \$10 000) и за какое время (в течение года). У них длинная история в науке о мотивации, так как мы были одержимы исследованием их общего позитивного воздействия. А еще они довольно популярны в повседневных разговорах о целях. Вы настолько часто к ним обращаетесь, что можете даже не осознавать, когда говорите о количественных показателях, а когда о целях. Вы можете сказать, что ваша цель – накопить \$10000, но в реальности ваша цель – накопить деньги, а 10000 – это просто количественный показатель.

Причина, по которой они распространены, очевидна: это работает. Они подталкивают вас к цели, и с их помощью

проще контролировать прогресс. Они подсказывают, когда остановиться или притормозить. Количественные показатели вдохновляют: как только мы составили план, хочется видеть конкретные цифры. Если запланировали накопить \$10000, вы расстроитесь, если удастся добраться до \$9900. С другой стороны, вы не станете намного счастливее, если накопите \$10100. \$100 – это очень много, если вы их недобрали, и не так много, если перевыполнили план. Как правило, после составления расчетов все, что оказывается ниже запланированного, воспринимается как потеря, которой вы стараетесь избежать. И наоборот, все, что выше, является выгодой, которую приятно получить, хотя в этом не было необходимости.

Этот принцип психологи Дэниель Канеман и Амос Тверски назвали «неприятием потерь».

Согласно данному принципу, вы станете усерднее работать для достижения количественных показателей, а не чтобы превзойти их.

Будучи людьми, мы ужасно расстраиваемся и даже иногда злимся, если что-то упускаем, но меньше волнуемся, когда получаем больше ожидаемого.

Возьмем для примера марафонцев. Их цель – как можно быстрее завершить гонку. Тем не менее бегуны любят устанавливать конкретное время – пробежать дистанцию менее чем за четыре часа считается настоящим достижением. Исследование информации о примерно десяти миллионах бе-

гунов показало, что гораздо больше спортсменов заканчивают гонку раньше установленного ими времени. Например, пробегают за 3 часа 59 минут, а не 4 часа 1 минуту. По мере приближения к финишной черте они видят, что у них есть все шансы победить установленное время, и ускоряются. Многие преодолевают расстояние быстрее запланированного, вкладывая все силы в последние минуты, чтобы быть уверенными, что они уложились в сроки.

Разобравшись в данной психологии, умные маркетологи разработали программы поощрения, чтобы извлечь выгоду из нашего желания добиться цели. Изучение поведения людей, участвовавших в программе для часто летающих пассажиров, в рамках которой начисляются баллы за каждый полет, показало: люди совершали все больше и больше полетов с авиакомпанией по мере приближения к элитной категории пассажиров. Как только они переходили рубеж в 100000 миль в год, необходимый для перехода на премиальный уровень, частота полетов снижалась. Это происходит потому, что, достигнув цели, мы чувствуем частичное «обнуление». Налетать определенное количество миль важнее тогда, когда необходимо получить запланированный статус, а если вы только начали копить баллы для его получения в следующем году, важность снижается. И после того как вы победили в четырехчасовом марафоне, можете отдохнуть до появления следующего на горизонте.

Количественные показатели не только заставляют нас

придерживаться определенного направления, они мотивируют, помогая оценить прогресс. Самые ранние модели достижения цели, разработанные в 1960-х годах, описывали этот процесс как сокращение разрыва с количественной целью. Джордж Миллер, один из основателей когнитивной психологии, предложил модель «*TOTE*», Эта несколько механистическая модель мотивации предполагает, что после того, как цель установлена, человек «тестирует» (Т – *test*) или оценивает расстояние до нее. Затем «действует» (О – *operate*), то есть преследует цель. Затем выполняется еще один «Тест» (Т) для определения расстояния до цели. Этот цикл «Тест – Операции – Тест» продолжается, пока цель не достигнута и человек «не выйдет» (Е – *exit*) из цикла (отсюда название «*TOTE*»), Спустя годы эта модель достижения цели по-прежнему популярна (подробнее о ней в главе 5) и демонстрирует простой вывод: после постановки цели мы должны определить, насколько она далека от нас, а затем приложить усилия для устранения разрыва.

Теперь, понимая важность целей, вы захотите формулировать их грамотно. Наука о мотивации говорит нам: хорошая цель бывает сложной, измеримой, действенной и самостоятельной.

## Сложные цели

Первая составная часть успеха в постановке эффективной

цели заключается в том, чтобы сделать ее более оптимистичной. Когда мы предоставлены сами себе, мы естественным образом склонны ставить оптимистичные цели. Как и большинство людей, вы, скорее всего, заняты делами, которые планировали закончить еще ко вчерашнему дню (или прошлому месяцу). Благодаря оптимизму вы запланировали достичь большего к настоящему времени. И это неплохо.

Существует две основные причины, по которым мы оптимистично настроены и считаем, что достигнем большего и быстрее, чем это возможно в реальности. Первая состоит в том, что мы неидеальные организаторы. Ошибка планирования – это склонность недооценивать время и ресурсы, необходимые для любого занятия. Собираетесь ли вы подать налоговую декларацию в начале года или закончить ремонт, уложившись в бюджет, – совсем не факт, что эти планы осуществляются в реальности. Даже крупные строительные проекты, предполагающие тщательное планирование, часто подвержены ошибкам планирования. Когда датский архитектор Йорн Утзон начал работу над строительством известного ныне Сиднейского оперного театра в 1959 году, он считал, что это займет не более четырех лет и будет стоить \$7 млн. В итоге к 1966 году он уволился, разочарованный тем, что процесс затянулся на много лет, и проект сильно превысил бюджет, из-за чего нечем оказалось платить рабочим. В должность вступил новый архитектор, но и с ним оперный театр достроился только к 1973 году, на десять лет позже заплани-

рованного и с бюджетом в \$102 млн.

Интересно, что ошибки планирования совершаются даже при наличии подобного опыта в прошлом. Хотя вы говорите себе, что усвоили урок, вы, скорее всего, снова отложите уплату налогов в следующем году или не сможете адекватно оценить стоимость планового ремонта дома.

Оптимизм, вызванный ошибкой планирования, – это промах, который вы с радостью бы исправили. Он происходит из-за того, что при расчете бюджета и времени люди стремятся сосредоточиться на предстоящей задаче, игнорируя другие потребности в ресурсах. Очевидно, мы все смогли бы подать налоговую декларацию в феврале, если бы это было единственное, что нужно сделать в этом месяце. Но как только прибавим все остальное, что должно произойти – дни рождения, спортивные матчи, концерты, дружеские посиделки и посещения врача, – выясняется, что свободного времени просто нет.

Вторая причина излишнего оптимизма кроется в стратегических соображениях, по которым мы ставим излишне оптимистические цели. Вы можете делать это, чтобы впечатлить кого-то, заключить договор или, что важнее для нашего рассуждения, мотивировать себя.

Люди выдают оптимистичные прогнозы, чтобы заранее взять на себя обязательство действовать. Учитывая, что многие интуитивно осознают силу количественных целей, мы намеренно преувеличиваем их, чтобы активизировать соб-

ственные усилия. Так, однажды Дэн Ариели, в то время преподаватель бизнеса в Массачусетском технологическом институте, дал студентам непривычную свободу. Обычно студенты бизнес-факультета ждут от преподавателя строгих сроков для сдачи письменных работ в течение семестра. У его студентов была возможность определить их самостоятельно. Чтобы пройти курс, нужно было сдать три короткие работы до конца семестра. Разрешалось выбрать срок для каждой работы либо отказаться от сроков и сдавать когда захочется. Большинство все же решило выбрать конкретные даты, при этом зная, что за несоблюдение их оштрафуют снижением баллов. Однако студенты были отнюдь не глупы. Ранние сроки помогли им мотивировать себя и раньше сесть за написание работ из-за страха пропустить сдачу. А у тех, кто не устанавливал дедлайны, не было подобной мотивации. Этот пример показывает: если срок сдачи приближается, вы немедленно беретесь за выполнение задачи (подробнее о предварительных обязательствах в главе 10).

По этой же причине мы часто проверяем себя на прочность. Можно запланировать пробежать марафон менее чем за четыре часа, понимая, что нет шанса уложиться в это время. Однако обещание, что однажды вы пробежите его, вдохновляет тренироваться активнее. Бросая себе вызов, вы осознаете, что излишне оптимистичны, но предпочитаете ошибаться в сторону большего, а не меньшего. Для вдохновения вы выбираете превышение, а не занижение.

Даже если вы не связали себя строгими сроками, можно специально обозначить оптимистичные ожидания, чтобы заставить шевелиться. Мы с Йин Чжаном обнаружили подобное поведение людей, проведя исследование, аналогичное опыту со студентами. Мы попросили студентов не просто поставить себе сроки, а сделать их мягкими, предварительно оценив, сколько времени потребуется на выполнение задания. Сроки носили рекомендательный характер и не влекли штрафов за просрочку. Однако мы по-разному работали с двумя группами. Одной сказали, что они получают трудное задание, а другой – что легкое, хотя задания были одинаковыми. Для проверки, установят ли студенты дедлайны пораньше, чтобы подстегнуть себя, мы сравнили дедлайны в случае «трудного» задания и «легкого». В результате те, кто ожидал трудного, поставили более ранние сроки, чем те, кто ожидал легкого. Может показаться удивительным, что трудное планировалось выполнить быстрее, но случилось именно то, чего мы ожидали. Те, кто предвидел сложности, поставили ранние дедлайны, чтобы мотивировать себя быстрее приступить к выполнению.

Мы также измерили время, затраченное студентами на выполнение домашнего задания, чтобы проверить, как ожидание трудностей влияет на прогнозы и результативность. Выяснилось, что ожидавшие сложного задания и поставившие себе ранние сроки исполнения выполнили его быстрее. Примечательно, что большинство совершили ошибку пла-

нирования – пропустили крайний срок, независимо от того, назначили они его на раннее время или на позднее. Таким образом, ожидание трудного задания заставляет людей начинать и заканчивать раньше. На самом деле полезно ожидать больших трудностей, если это побуждает вас делать все возможное и немедленно приступать к выполнению.

Конечно, существуют ситуации, когда соблюдение срока важнее приложенных усилий. Например, когда их срыв хуже, чем не слишком качественное выполнение работы. В другом исследовании мы акцентировали внимание студентов на том, чтобы они точнее ставили себе сроки. В ожидании трудного домашнего задания они поставили более поздние дедлайны. Когда важнее выполнить все четко в срок, а не мотивировать себя, мы закладываем больше времени на трудное задание.

Вывод таков: когда вы устанавливаете сроки и другие подобные цели, у вас больше шансов мотивировать себя выложиться по максимуму, если последствия за несоблюдение сроков довольно незначительные. В этой ситуации вы устанавливаете цели, чтобы проверить себя, и просто надеетесь, что достигнете их.

Эти сложные цели мотивируют, так как перед трудной задачей вы мобилизуете силы и наполняете себя энергией. Ожидание того, что задание трудное, но осуществимое, приводит к перенаправлению на его выполнение большего количества умственной и физической энергии. Иногда, сталки-

ваясь со сложной задачей, вы можете чувствовать себя слегка возбужденным или взволнованным. Вы даже можете заметить, что сердце бьется чаще или сильнее. Вы ощущаете, что готовы к действиям. В других случаях вы наполняетесь энергией, готовясь к действиям, но все это происходит за пределами сознания. Независимо от того, осознаете ли вы свою умственную подготовку, вы больше всего заряжаетесь энергией, ожидая трудной, но исполнимой задачи. Простые задачи не требуют подготовки, а невыполнимые вам не интересны, вы сдаетесь.

Когда люди готовятся столкнуться с задачей среднего уровня сложности, их система мотивации подготовлена, они полны энергии – вот и хорошая причина для оптимизма при постановке целей.

## **Измеримые цели**

Вторая составная часть успеха в постановке эффективной цели – убедиться, что ее легко измерить. Когда цель расплывчатая и не оперирует конкретными числами, ее трудно измерить, и поэтому она меньше мотивирует. Давайте рассмотрим следующие цели: достичь высот на новой работе, накопить достаточно средств для выхода на пенсию и выспаться. Они не такие мотивирующие, как сдать рабочий проект к концу недели, накопить \$10 000 в этом году или спать каждую ночь по восемь часов.

Измеримая цель предусматривает значимое число, которое легко понять и отследить. Вы узнаете, что проспали восемь часов, на основании времени, когда легли спать и проснулись, но не так просто определить, высыпаетесь ли вы, без подсчета соответствующих часов.

Однако, чтобы стать стимулирующей, цель не может быть просто каким-то числом. Например, можно установить цель прочитывать за день определенную норму страниц, скажем, двадцать. Как вариант, она будет выражаться в 6000 слов или в 30000 знаков в день. Все это подразумевает одинаковое количество прочитанного, но если в страницах это измеримо, то посчитать 6000 слов затруднительно. Считать слова вы будете дольше и потратите больше энергии, чем на само чтение. Конечно, вас может смущать подсчет и двадцати страниц, так как нужно отслеживать, с какой начинаете. Вместо этого ставьте цель в 20 минут. Когда учителя моего 8-летнего ребенка установили ему такую норму, я была в восторге от гениальности идеи. Не только ребенку проще воспринимать временные рамки, но и родителям удобнее отслеживать их. Придумывая собственные цели, решите, какую меру измерения взять за основу. Количество или время? А если количество, то какую единицу измерения легче контролировать?

## **Действенные цели**

Третья составная часть успеха в постановке эффективных

целей – сделать их действенными. Даже конкретные измеримые не годятся, если их нельзя трансформировать в действие. Представьте, что собираетесь есть не больше 2500 калорий в день. Для многих это оптимистичная цель с точным измерением. И все же количество калорий сложно измерить. Глядя на десерт, вы можете увидеть шоколад, взбитые сливки или карамель, однако не можете увидеть калории. Не получится четко ответить на вопросы: сколько еды в 2500 калориях? Сколько шагов нужно сделать, чтобы сжечь 100 калорий? Сколько калорий нужно сжечь, чтобы сбросить полкилограмма?

Заметка на полях для любопытных: в среднем требуется 2000 шагов, чтобы потерять 100 калорий. Чтобы сбросить полкилограмма, нужно сжечь около 3500 калорий. То есть если сократить обычный рацион на 500-1000 калорий в день, теряется от половины до целого килограмма в неделю.

Представьте мир, где вместо калорий применяется понятие суточной нормы (похожим образом устроена программа для худеющих, но об этом позже). Знай вы, что неаполитанская паста с сосисками, пепперони, фрикадельками, беконом и другими сытными ингредиентами составляет 99 % суточной нормы калорий (2470 из 2500), вы бы скорее заказали тосканского цыпленка на гриле с каперсами, артишоками, помидорами и базиликом. В нем всего 590 калорий, что составляет 23 % от дневного рациона. Процент суточной нормы – это действенная цель, способствующая правильно-

му питанию.

Или представьте мир, в котором вместо калорий еда считается в упражнениях, которые нужно сделать, чтобы сжечь ее, – это другой метод преобразования калорий в действенную цель. Если использовать данный критерий, еда будет выражена в шагах или другой физической активности, необходимой для сжигания нужного количества калорий. Например, одно исследование показало, что подростки стали меньше покупать газировку после того, как им сказали, что придется бегать трусцой в течение 50 минут, чтобы сжечь 250 дополнительных калорий.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.