

Если вы хотите быть успешным человеком, прочтите эту книгу.

Роберт Чалдини, автор бестселлера «Психология влияния»

Хайди Грант Хэлворсон, Тори Хиггинс

Психология мотивации

Как глубинные установки влияют
на наши желания и поступки



Heidi Grant Halvorson, E. Tory Higgins

Focus

[Хороший перевод!]

-

Эту книгу хорошо дополняют:

Психология достижений

Хайди Грант Хэлворсон

Гибкое сознание

Кэрол Дуэк

Сделай себя сам

Тина Силиг

Heidi Grant Halvorson, E. Tory Higgins

Focus

Use Different Ways of Seeing the World for Success and Influence

Хайди Грант Хэлворсон, Тори Хиггинс

Психология мотивации

Как глубинные установки влияют на наши желания и поступки

Информация от издательства

Издано с разрешения Hudson Street Press, a division of Penguin Group (USA) Inc. и Andrew Nurnberg Literary Agency

Хэлворсон Х. Г.

Психология мотивации. Как глубинные установки влияют на наши желания и поступки / Хайди Грант Хэлворсон, Тори Хиггинс : пер. с англ. М. Мацковской. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

ISBN 978-5-91657-974-1

Согласно исследованиям Хайди Грант Хэлворсон и Тори Хиггинса, специалистов из Центра изучения мотивации при бизнес-школе Колумбийского университета, преобладание одной из двух мотивационных установок лежит в основе всей нашей деятельности: от работы до воспитания детей. Мотивация на получение удовольствий заставляет нас стремиться вперед и не упускать возможности, а если вами движет желание избегать боли, вы, наоборот, предпочитаете оставить все как есть и минимизировать ошибки. Книга написана простым языком, и после прочтения вы сможете понимать скрытые причины своих и чужих поступков и улучшить коммуникации. Эти знания будут полезны в бизнесе, в семье и везде, где необходимо влиять на других людей.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition is published by arrangement with Hudson Street Press, a member of Penguin Group (USA) Inc.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Halvorson H. G., Higgins E. T., 2013

© Перевод на русский язык, издание, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

Мотивируйте себя и влияйте на других, используя два разных взгляда на мир.

Тори Хиггинс
Хайди Грант Хэлворсон

Членам наших семей, почившим и живым, которые определили то, как мы видим мир и как относимся к жизни, и нашей семье в Центре мотивационных наук, за то, что вы приносите нам радость, а мы имеем честь работать с вами.

Введение

Еженедельные встречи в Центре мотивационных наук Колумбийского университета (MSC)[1] всегда проходят весело и поучительно (и не только потому, что тема нашего исследования — «Почему люди делают то, что они делают» — гораздо интереснее, чем, например «Успехи в современном бухгалтерском учете»). Наш подземный конференц-зал заставлен стульями, в середине стоит длинный стол, который часто завален бумагами, соседствующими со стаканами и тарелками с едой. Доски разрисованы кривыми диаграмм и графиками (которые мы обсуждаем многие месяцы). Каждую неделю какой-нибудь смельчак представляет свою работу остальной группе — тогда он вынужден отвечать на нелюбезные вопросы и выслушивать критику, которая зачастую переходит в лестные отзывы или подшучивание.

Хотя у каждого из нас в Центре свои привычки говорить (часто излишне громко или многоречиво) и одеваться (не всегда стильно или просто аккуратно), в том, как каждый из нас работает, мы довольно четко делимся на два лагеря, иначе говоря — на два класса (по сути, получается, что большинство людей в любом обществе, на любой работе или в учебном заведении относятся к одному из этих двух классов). Разницу между обозначенными классами лучше всего проиллюстрировать, представив вам Джона и Рэя — двух наших самых ярких (и обладающих сильной волей) коллег, имена которых мы изменили, чтобы защитить невиновных (себя).

Джон из тех людей, кого многие назовут «сложными», хотя он сам (и

мы) предпочтет слово «скептик». Говорить, когда рядом Джон, непросто — в середине предложения он перебьет вас, чтобы заявить, что все сказанное с самого начала было полной чепухой. Он всегда безукоризненно одет, аккуратно выбирает слова и никогда ничего не откладывает в долгий ящик. По натуре он пессимистичен («защитный тип», позже мы объясним, что это такое) — попытайтесь сказать ему, что все будет хорошо, и наблюдайте за тем, как ему станет неудобно за вас из-за того, что вы смотрите на вещи так безрассудно и наивно.

Сейчас вам, наверное, кажется, что работать с Джоном — ужасная докука, и, без сомнения, так иногда и бывает. Но узнав его поближе, вы поймете, *почему* он работает именно так — он *полон решимости* никогда не ошибаться. Ему неприятна даже сама мысль об ошибке. (Говорили ли мы, что большую часть времени он немного встревожен? Это так.) В результате его работа обычно безупречна — идеи четко сформулированы и старательно подтверждены исследованиями, статистика так идеально собрана, что даже бухгалтер довольно улыбнулся бы. Он критикует нашу работу с искренним намерением помочь избежать ошибок. Его слова не всегда приятно выслушивать, но поверьте, это стоит делать.

Рэй — полная противоположность Джону. Он настоящий «анти-Джон». Не знаю, *беспокоило* ли Рэя хоть что-нибудь и когда-нибудь. Он так же умен и мотивирован, но подходит к работе (и жизни) с бесконечным оптимизмом, которому невозможно не завидовать. Он не распыляется по мелочам — мыслит большими категориями, но иногда эта легкость не оправдывает себя. Все свои вещи он был вынужден пометить надписью: «Если найдете это, звоните Рэю: 555-8797», поскольку всегда забывает, где их оставил. Во времена, когда каждый второкурсник готовит презентацию своей курсовой работы в PowerPoint со всеми мыслимыми прибабасами, выступление Рэя сопровождалось двумя слайдами с заголовками и заметками на самоклеющемся листке бумаги, и, если не считать стиля, то это была самая впечатляющая работа по количеству идей в том году.

Работа Рэя креативна и полна новых идей — он не боится ступить нехоженными тропами и идти на интеллектуальный риск, даже несмотря на то, что иногда это пустая трата времени, тупик. Что же до внешности... Однажды на совещании лаборатории Джон заметил, что рубашка Рэя так измята, как будто она все утро пролежала у него в кармане брюк — аккуратность никогда не была сильной стороной Рэя.

На первый взгляд, Джон и Рэй — два талантливых человека, стремящихся к одной цели: стать выдающимся ученым. Желая повлиять на другого человека (будь вы психологом, менеджером, маркетологом,

учителем или родителем), обычно сначала вы разбираетесь в том, чего этот человек *хочет*, а затем пользуетесь этим знанием, чтобы понять и спрогнозировать его поведение. Но если Джон и Рэй хотят одного и того же, то почему же они добиваются всего настолько по-разному?

Мы знаем, что люди хотят хорошего (им нужны хорошие продукты, идеи и события) и стремятся избегать плохого. Как повезло бы психологам (а также менеджерам, маркетологам, учителям и родителям), если бы ничего больше не нужно было знать о мотивации — если бы мотивация была такой простой вещью. Но она не такая. Для того чтобы понять Джона, Рэя и других представителей человечества, мы начнем с идеи, которая пришла в голову одному из авторов этой книги (Хиггинсу) более 20 лет назад: *существуют два совершенно разных типа хорошего (и плохого)*.

Два типа хорошего (и плохого): стремление к успеху и желание избежать неудачи

Люди, подобные Рэю, замечают только «хорошее». Цели для них — это возможность достижения успеха или движения вперед. Другими словами, они настроены на все то хорошее, что случится с ними, чего они достигнут — на преимущества и вознаграждение. Они ориентированы на победу. Когда людей влечет такой тип «хорошего», мы говорим, что они настроены на **стремление к успеху**. Исследования нашей лаборатории (а теперь и многих других) показывают, что люди, которые стремятся к успеху, лучше всего реагируют на оптимизм и похвалу, чаще идут на риск и хватаются за благоприятные возможности, достигают больших успехов в креативности и новаторстве. К несчастью, готовность к риску и позитивное мышление делает их более уязвимыми для ошибок, они реже продумывают все до конца и обычно не готовят «План Б» на случай неудачи. Для людей, настроенных на успех, *по-настоящему плохо не выиграть* — не использовать свой шанс, не завоевать награду, упустить возможность движения вперед. Они скорее скажут «да» и заплатят за это, чем не ответят на зов Его величества случая.

Такие как Джон считают, что цель — это благоприятная возможность *выполнить* свои обязательства и при этом не пострадать. Они настроены *не на победу, а на то, чтобы не проиграть*. Больше всего на свете они стремятся к безопасности. Когда люди стремятся к такому типу «хорошего», мы говорим, что главное для них — **желание избежать неудачи**. Наши исследования показали, что людьми, настроенными на избежание неудачи, движут скорее критические замечания и маячащая впереди возможность провала (если, например, они не выполняют работу достаточно хорошо), чем аплодисменты и солнечные перспективы. Такие предусмотрительные люди чаще консервативны и не готовы рисковать, но работают они тщательнее, аккуратнее и лучше планируют свои действия. Конечно, слишком большая осторожность и повышенная бдительность могут убить весь потенциальный рост, креативность и новаторство на корню. Но для тех, кто настроен всячески избегать неудач, самое плохое — это *потеря*, которую он не смог предотвратить: сделанная ошибка, полученное наказание, опасность, которой не избежали. Такой человек скорее скажет «нет» благоприятной возможности, чем попадет в неприятности. Тот, кто первым сказал «из двух зол выбирают меньшее», заслужил бы горячее одобрение Джона.

Члены Центра мотивационных наук (MSC, как мы будем называть его с этой минуты) и многих других лабораторий в разных странах мира 20 лет неустанно исследуют причины и следствия стремления к успеху и желания избежать неудачи в разных аспектах жизни. Мы знаем, что хотя каждого человека заботит *как успех, так и неудача*, у большинства людей есть доминирующая мотивация, которая подсказывает, как справляться с жизненными трудностями и требованиями. Верно и то, что мотивация может зависеть от ситуации: есть люди, которые на работе стремятся к успеху, а дома с детьми стараются избежать неудачи. *Каждый* хочет добиться успеха, когда заполняет лотерейный билет, и стремится избежать неудачи, когда стоит в очереди, чтобы сделать прививку от гриппа.

После главного открытия мы провели сотни исследований, и нам стало ясно, что то, к какому «хорошему» вы стремитесь, влияет на все, что с вами связано. От этого зависит, на что вы обращаете внимание, что вы цените, каковы стратегия, которую вы выбираете (и которая, собственно, будет работать в вашем случае), и ваши эмоции, когда вы добиваетесь успеха или терпите неудачу. Это влияет на ваши сильные и слабые стороны как в личном, так и в профессиональном плане. От этого зависит, как вы управляете своими подчиненными, как воспитываете детей (и почему решения и предпочтения вашего супруга кажутся такими

странными). Без преувеличения можно сказать, что ваша доминирующая мотивация *влияет на все*.

В первой части книги мы объясним, какова природа мотивации стремления к успеху и желания избежать неудачи, как она работает — и вы увидите себя и других людей в совершенно новом свете. Станет осмысленным то, что раньше не имело смысла. Вы, наконец поймете, почему трудно быть на своем месте как в больших делах, так и в мелочах. Почему порывистые люди не следят за чековой книжкой. Почему вы либо недооцениваете, сколько времени все это займет, либо переоцениваете сложность задачи — и почему те, кто от вас отличается, кажутся вам такими странными. Вы поймете, почему делаете *именно такой* выбор, почему *именно это* вас привлекает, и почему вы предпочитаете один бренд другому. Вы сможете использовать то, что узнаете, и жизнь заиграет новыми красками и станет намного продуктивнее.

Повысьте свое влияние

Особенно полезно будет понять, что такое стремление к успеху и желание избегать неудач, если вам приходится оказывать влияние на других людей, когда вы ежедневно информируете, убеждаете и мотивируете. (Сказанное относится к учителям, тренерам, родителям, а не только к маркетологам, менеджерам и адвокатам... На самом деле, большинство людей тем или иным образом влияют друг на друга. В случае же если вы живете один на необитаемом острове, эту книгу можно использовать, чтобы разбивать кокосовые орехи.)

Продукты, виды деятельности и идеи могут обращаться к таким личностным факторам человека, как стремление к успеху или желание избежать неудачи, в зависимости от того, что «хорошее» или «плохое» в них заложено. Кое-что очевидно: пристяжные ремни, домашние системы безопасности и маммограммы предназначены для того, чтобы избегать потерь (предусмотрительность), а загородные летние дома, лотерейные билеты и подтяжки лица связаны с потенциальными приобретениями

(стремление к успеху). Другие продукты могут удовлетворять стремление к успеху *или* желание избежать неудачи, в зависимости от того, с какой стороны посмотреть. Когда зубная паста обещает «белозубую улыбку» и «свежее дыхание», это продукт для тех, кто стремится к успеху, но когда она «предотвращает кариес и борется с болезнями десен» — она для предусмотрительных.

Как показывают исследования, о которых мы расскажем во второй части этой книги, вы можете научиться говорить *на языке мотивации* человека, на которого вы стараетесь повлиять. Сформулировав свое послание (или опыт) так, чтобы они соответствовали его мотивации — тому типу «хорошего», к которому они стремятся, — вы заставите их поверить, что *так и должно быть*. Мы называем это **соответствием** мотивации, и больше 10 лет исследований подсказывают, что оно поможет вам повысить доверие, правдоподобность, вовлеченность и возможную стоимость. Неправильно сформулированные послание и опыт, который не соответствует мотивации, покажутся человеку, к которому они обращены, некорректными и плоскими (к несчастью, так бывает слишком часто). Позвольте объяснить, что мы имеем в виду, на примере «безопасного секса» — когда использование презерватива *соответствует* ситуации, а когда — нет.

Дело презервативов

Вот вам парадокс: почему продажи презервативов растут в тяжелые экономические времена, несмотря на то, что финансовые проблемы заставляют людей *меньше* заниматься сексом? Ответ не так очевиден, как кажется. Да, в плохой экономической ситуации люди хотят иметь меньше детей, потому что их нужно содержать, но если бы желания избежать нежелательной беременности было достаточно, чтобы люди начали пользоваться презервативами, то и при сильной экономике их тоже покупали бы *гораздо чаще*.

И вновь дело сводится к соответствию мотивации. В хорошие времена

секс больше связан с удовольствием, секс — это приятно (или, по крайней мере, так считается). Использование презервативов не удовлетворяет сексу (и никаких каламбуров), поскольку не ассоциируется с удовольствием — это источник *безопасности*. Но вы поймете, что средство достижения цели для людей с одной мотивацией вызывает ужас у тех, кто иначе мотивирован. Поэтому если в тот момент, когда вы решаете, воспользоваться ли презервативом как средством контрацепции, что это решение не соответствует вашему настрою — вы *не захотите* им воспользоваться.

Конечно, не в тяжелые времена. Застой экономики заставляет вас каждый день испытывать сильную тревогу, это чувство проникает и в вашу сексуальную жизнь. Даже если секс все еще, в основном, связан для вас с удовольствием, *вся жизнь* при экономическом спаде вызывает к безопасности и защищенности. Презервативы — прекрасное средство для достижения этой цели, поэтому они больше соответствуют мотивации, характерной для определенного типа людей, в силу чего им кажется правильным использование презерватива.

Практическая ценность

Эта книга — практическое руководство по пониманию ваших личностных факторов и работе со стремлением к успеху или с желанием избегать неудач. Пользуйтесь этими знаниями каждый день, и вы сможете достигать своих целей с большей эффективностью. Пользуйтесь ими, чтобы оказывать влияние на других людей, и вы создадите доверие, повысите стоимость и результативность *из ничего*. Это похоже на волшебство. Но это правда.

Часть I

Стремление к успеху и желание избежать неудачи

Глава 1

Сосредоточиться на успехе или на избегании неудачи?

Любой человек хочет быть счастливым. Ему нравится делать покупки и все то, что поднимает настроение и повышает самооценку. Но пример наших коллег по MSC, Джона и Рэя, показывает, что мотивация людей, как правило, принимает две совершенно противоположные формы — она может основываться на том, что у них *уже есть*, или на том, чтобы *иметь больше*.

Стремление к успеху заставляет вас добиваться выигрыша и не упускать благоприятные возможности. Если, подобно оптимисту Рэю, привыкшему мыслить масштабными категориями, мы настроены только на успех, то решительно идем вперед, не отступая в своем желании претворить в жизнь мечту или заслужить одобрение.

Желание избежать неудачи вынуждает человека стараться минимизировать потери, сделать так, чтобы «винтики бытия» крутились бесперебойно. Стремясь, подобно осторожному и вьедливому Джону, избегать неудач, мы стараемся защитить свое благополучие, не совершать ошибок, выполнять свой долг. Мы хотим, чтобы на нас можно было положиться.

То, как вы общаетесь с окружающим миром (на что обращаете внимание, как воспринимаете его, насколько он вас затрагивает), во многом определяется вашей мотивацией в тот или иной момент. В этой главе мы подробнее остановимся на вопросах определения *мотивации* стремления к успеху и желания избежать неудачи, объясним, почему она принимает эти две формы, и опишем, как каждый вид мотивации влияет на нас в обычной жизни.

Почему мотивация бывает двух видов?

В жизни людей есть две потребности, удовлетворение каждой из которых необходимо для выживания нашего вида. Это потребности в *заботе* и *безопасности*. Другими словами, нам нужно, чтобы о нас заботились и оберегали.

О вас заботятся, и вы счастливы, ведь это означает, что кто-то дает вам все то (хорошее), чего вы хотите: вас кормят, поят, одевают, обнимают и ласкают; за вами ухаживают и, может быть, поддерживают вас материально. Благодаря заботе вы получаете благоприятную возможность *чего-то достичь*.

Безопасность — это тоже прекрасно, потому что... понятно, что серьезная опасность может стать губительной. Защитник будет оберегать вас от того (плохого), что может вам навредить: хищников, ядов, острых предметов — вот всего несколько пунктов. Вы в безопасности, и благодаря этому можете *избежать неудачи*.

Для того чтобы сказать, что все мы хотим получать удовольствие и не испытывать боли, не нужно быть психологом или философом. Менее очевидно, хотя и верно, то, что существует два *вида* удовольствия и боли, каждый из которых ассоциируется с базовыми человеческими потребностями: удовольствие от того, что о вас заботятся (боль от того, что о вас *не заботятся*), и удовольствие быть в безопасности (боль в связи с *отсутствием безопасности*). Вы поймете, в чем состоит это различие, припомнив примеры из своей жизни. Коллега хвалит вашу работу, и вам приятно. Это совершенно не то, что вы чувствуете, когда добираетесь до дома за мгновение до обрушившегося на землю ливня. И то и другое вас радует, но совершенно по-разному. (Это разница между «Ура! Победа!» и «Уф, я чуть не вымок!»)

Однако вряд ли вы задумывались над тем, что, стремясь испытать такие приятные чувства по двум разным поводам, вы ищете разную информацию, действуете по-разному и воспринимаете разные мотивационные сигналы.

Стремление к успеху, по сути, подталкивает нас к удовлетворению потребности в заботе. Оно заставляет наполнять свою жизнь позитивом:

любовью и восхищением, стараться достичь своих целей, двигаться вперед и развиваться. Цели, которые вы ставите перед собой, настраиваясь на успех, *идеальны* (например: «В идеале я хотел бы быть более худым...» или: «В идеале я хотел бы встречаться с ней...» и т. д.). Когда мы достигаем того хорошего, к чему стремимся, нас охватывают интенсивные, положительные эмоции: мы счастливы, веселы, взволнованны. Или, как сказал бы Рэй, мы «в полном восторге».

Желание избежать неудачи, напротив, ведет нас к удовлетворению потребности в защите. Мы делаем все необходимое для жизни «в рамках»: чтобы избежать опасности, выполнить свой долг. Мы *обязаны* достичь целей, которые ставим перед собой, стараясь избежать неудачи. Они связаны с чувством долга, обязательствами или ответственностью (например: «Мне совершенно необходимо похудеть...» или: «Я просто должен встречаться с ней...» и т. д.). Находясь в безопасности, под защитой, мы испытываем сдержанные эмоции *покоя*: спокойствие, расслабленность, облегчение. (Эти сдержанные эмоции, тем не менее, приносят большое удовлетворение — спросите усталую работающую мать, которая лезет из кожи вон, чтобы все успеть, чего бы ей хотелось больше всего, и она ответит: «Иметь возможность расслабиться и побыть в покое»).

Прежде, чем мы продолжим, ответьте на несколько вопросов. Будьте честны — ваш ответ не может быть неверным.

Что вас мотивирует?

Отвечайте на вопросы как можно быстрее. Ваши ответы должны быть односложными.

Запишите качество или характеристику, которыми вы хотели бы обладать в ИДЕАЛЕ.

Запишите качество или характеристику, которыми вы ОБЯЗАНЫ обладать.

Назовите еще одно ИДЕАЛЬНОЕ качество.

Назовите еще одно ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ качество.

Назовите еще одно ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ качество.

Назовите еще одно ИДЕАЛЬНОЕ качество.

Назовите еще одно ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ качество.

Назовите еще одно ИДЕАЛЬНОЕ качество.

Что же говорят вам ответы? Если вы похожи на большинство людей, то вам было легко ответить на первую пару вопросов, но третье или четвертое «идеальное» или «обязательное» качество поставило вас в тупик. Определить, каким типом мышления вы обладаете — упреждающим или нацеленным на успех, — можно, поняв, на какие вопросы вам было легче ответить — про идеалы или обязанности. Если идеальные качества приходили вам в голову быстрее, значит вы привыкли смотреть на мир через призму идеалов и настроены на достижение успеха. Если вам проще было придумать обязательные качества, значит вы настроены на всяческое избежание неудач. Если все вопросы показались вам несложными, значит вы преуспели как в стремлении к успеху, *так и* в умении избегать неудач. Необязательно иметь одну доминирующую мотивацию (хотя так происходит с большинством людей).

Почему мотивация бывает доминирующей?

«Как же так!» — недоумеваете вы. Есть люди, которые ищут как *заботы*, так и *защиты*, но, почему же я сам (как и многие другие) больше озабочен лишь чем-то одним? По всей вероятности, все дело в том, что вас так воспитывали. И не думайте, что стремление к успеху возникает из-за того, что человека в детстве только хвалили (то есть, имеется положительный опыт с раннего детства), а настрой другого на избежание неудачи становится результатом частых наказаний (другими словами, налицо детский болезненный опыт) — это совсем не так. Дело в том, что людей, как настроенных на успех, так и желающих избежать неудачи, поощряли и наказывали *по-разному*.

Родители маленького Рэя хвалили его за малейшие успехи. Принеся домой «пятерку», он видел гордость и счастье на лицах родителей, грелся в лучах их любви и одобрения. За свои достижения он часто получал маленькие подарки — игрушку или конфету, разрешение попозже лечь спать. Но если отметки становились хуже, он чувствовал, что атмосфера в семье менялась. Его родители качали головами, поджимали губы и шли по своим делам, а Рэй ощущал одиночество и опустошенность. Это яркий пример воспитания стремления к успеху, когда достижения приветствуют с энтузиазмом, любовью и восхищением, а неудачи встречают сухо и *отказывают* во внимании. Дети, которых воспитывали подобно Рэю, начинают воспринимать свои цели как благоприятную возможность *завоевать* любовь и похвалу родителей (а позже и других людей). Их жизнь — это путь к осуществлению идеалов, они ведут себя так, чтобы заслужить одобрение за свои достижения.

Маленького Джона воспитывали совсем по-другому. Его родители имели четкие представления о том, как он должен был себя вести, и когда он не оправдывал их ожидания, критика была сурова. Недостаточное старание не терпели. Иногда его ругали, но чаще просто наказывали. Ему поручали больше домашних дел, не позволяли играть и смотреть телевизор. Когда он приносил домой дневник с «пятерками», дома все было тихо и спокойно, родители оказывались удовлетворены и разрешали ему заниматься своими делами. Джон — продукт воспитания стремления избегать неудачи. Оно заключается в том, что за плохие успехи наказывают, а достижения воспринимают как само собой разумеющееся, как ситуацию, когда *не случилось ничего плохого*. Такие дети, как Джон, ставят перед собой цели, позволяющие *избежать* неодобрения родителей (а позже и других людей) и остаться в безопасности. Их жизнь — это долг и обязательства, поведение, которое позволяет соответствовать ожиданиям

окружающих и сохранять мир и спокойствие.

Конечно, не только родители влияют на то, какие цели мы перед собой ставим. Свою роль в этом играет и характер человека. Тот, кто с детства отличался беспокойным темпераментом, скорее всего, вырастет склонным всячески избегать неудачи. Но даже в этом случае его возбудимость заставляла родителей обращаться с ним особым образом — вырабатывать у него упреждающее мышление. На то, как на вас будут реагировать окружающие, могут повлиять культура, в которой вас воспитывают, и атмосфера, в которой вы работаете — и это, в свою очередь, заставит вас стремиться к успеху или стараться избегать неудачи.

Как показало одно из исследований последних лет, американцы чаще, чем выходцы из Юго-Восточной Азии, настроены на стремление к успеху. Американская культура воспекает независимость и придает особое значение личным достижениям человека, воспитывает мышление, нацеленное на успех. На мотивации стремления к успеху основана Великая американская мечта. Ее герой — бесстрашный пионер, готовый ради достижения своей цели сделать невозможное, пойти на риск. Поэтому мы идеализируем таких людей, как Стив Джобс, Опра Уинфри, Эрин Брокович — это новаторы, возмутители спокойствия. Всем, чего достигли, они обязаны только себе. (Можете вспомнить, давно ли вы смотрели фильм, главным героем которого был предусмотрительный человек, который боялся риска и избегал неудач? Ничего, мы подождем.) С самого начала американская свобода означала «стремление к счастью», а не к безопасности.

В культуре Юго-Восточной Азии, напротив, ценят взаимозависимость, дорожат мнением группы (например, семьи), а не отдельного человека. Людями, которые воспринимают себя и свои цели в свете ответственности перед группой, частью которой они являются, движет стремление избегать неудач. Они готовы жертвовать собой и исполнять свой долг. Эта культура дала нам Конфуция, который превозносил преданность семье и уважение к старшим, и взыскательных матерей-тигриц.

Работая в сплоченной команде, вы, наверняка, испытали на себе влияние взаимозависимости. Вы не могли позволить себе думать лишь о том, как результат повлияет на вас, думать только о своих личных достижениях. Вы чувствовали (хотя бы отчасти), что отвечаете за благополучие других. Порой вы ощущали, что ваш долг — пожертвовать собой ради команды. Неудачи команды вы воспринимали как свои. Вы хотели, чтобы на вас можно было положиться, а именно это и означает, что вы были настроены избегать неудачи. (Этот пример показывает, что

временами даже в Америке люди могут быть больше расположены к осторожности и предусмотрительности, чем к стремлению к успеху.)

Люди не всегда настроены одинаково

Услышав о «доминирующей» мотивации, люди обычно склонны упрощать картину, решив, что любым человеком — будь он настроен на стремление к успеху или старается всячески избежать неудачи — *всегда* движет одно и то же. Но, как мы уже упоминали, это совсем не так.

Людям свойственно иметь разную доминирующую мотивацию в разных областях жизни. Человек может стремиться к успеху на работе, а дома или в финансовых делах стараться избегать ошибок. Но даже если вы осторожны по натуре, а ваша жена вообще помешана на том, чтобы с детьми «чего-нибудь не случилось», может оказаться, что вы со временем все больше стремитесь к успеху, просто чтобы уравновесить постоянные страхи жены.

Даже человек с одной доминирующей мотивацией часто переключается на другую, если того требуют ситуация или обстоятельства. Если текущая обстановка предполагает *только* победу или поражение, запускается подходящая мотивация. Мы все желаем избежать неудачи, когда ждем результатов анализов у врача, и настроены на успех, когда объявляют выигрышные номера лотерейных билетов. (Азартные игры — классический пример стремления к успеху, поскольку участие в них вызвано желанием *выиграть* деньги, «сорвать джек-пот». Стремясь *не потерять* деньги, вы не играли бы в рулетку... вы бы держали сбережения в банке или под матрасом). Ваш босс, предлагая внушительный бонус тому, кто больше всего повысит продажи, создает атмосферу, в которой все настраивается на успех. Если же он угрожает уволить продавца с самыми плохими результатами, все стараются избежать неудачи.

Когда в этой книге мы говорим о людях, настроенных на успех или желающих избежать неудачи — о том, как они думают, чувствуют и как ведут себя, что больше всего влияет на них, — мы имеем в виду как тех,

для которых характерна одна доминирующая мотивация, так и тех, чью мотивацию запустила текущая ситуация. Не важно, как вы пришли к стремлению к успеху или предусмотрительности; важно лишь то, каков сейчас ваш настрой.

Что привлекает ваше внимание?

Встречаясь с другом после работы, слушая его рассказ о том, что он сделал за день или как провел отпуск, вам кажется, что вы уделяете равное внимание всему, что он говорит. Но это не так. На самом деле вы неосознанно настроены на определенную информацию в его рассказе — ту, что соответствует *вашей* мотивации.

Что же это за информация? Ну что ж, если вы стремитесь к успеху, она будет связана с тем, что случилось (или не случилось) *нечто хорошее*. Приобрел ли он что-то, заслужил награду, победил? (*Присутствие* хорошего.) Упустил ли он этот шанс? (*Отсутствие* хорошего.) Стремление к успеху заставляет нас уделять больше внимания положительным или отрицательным моментам подобного рода. Так, в ходе одного исследования участникам, которым свойственно стремление к успеху, раздали списки событий из биографий вымышленных людей. Оказалось, что они гораздо лучше запомнили происшествия, в которых присутствовал или отсутствовал положительный момент. Например: «Я хотел купить какую-нибудь безделушку своему другу, поэтому зашел в магазин в поисках подарка...» или: «Я уже давно хотел посмотреть этот фильм, но когда после работы я пришел в кинотеатр, оказалось, что он больше не идет...»

Люди, которые стремятся избежать неудачи, будут уделять больше внимания тому, что произошло (или не произошло) *нечто плохое*. Потерял ли он что-нибудь, наказали ли его, сделал ли он ошибку? (*Присутствие* плохого.) Избежал ли он несчастья, травмы или ошибки? Опасность ему не грозит? (*Отсутствие* плохого). Участники того же исследования, склонные избегать неудач, лучше запоминали события, в которых

отсутствовали или присутствовали отрицательные моменты. Например: «Я не хотел сказать глупость в классе и молчал...» или: «Я застрял в вагоне метро почти на полчаса, и все это время человек пятнадцать дышали мне в спину...»

Вот история из жизни: Джон и Рэй женились почти одновременно и провели медовый месяц с разницей всего в пару недель. По возвращении Рэй, который всегда стремится к успеху, рассказал, как чудесна была его поездка в тропики — тепло, голубая вода, вкусная местная кухня, романтические прогулки по песчаным пляжам. Настроенному всячески избегать неудач Джону из поездки на восхитительное побережье Италии лучше всего запомнилось, что во всех ресторанах ему приходилось платить за хлеб, который он не заказывал.

Наше внимание не просто направлено на информацию, соответствующую нашей мотивации. Как подробнее мы рассмотрим в главе 11, обычно она кажется более убедительной. Сказав, что употребление виноградного сока производит положительный эффект (*больше энергии!*), мы привлечем тех, кто стремится к успеху, а утверждая, что виноградный сок предупредит негативные последствия (*снижает риск рака!*), мы заинтересуем предусмотрительных людей. Покупатели, которых мотивирует желание избежать неудач, больше внимания уделят надежности товара, а те, кем движет стремление к успеху, захотят узнать о его эксклюзивных свойствах.

Доминирующая мотивация влияет и на то, какое мнение других потребителей вас интересует. Например, на сайте Amazon.com есть несколько вариантов просмотра отзывов о любом продукте — можно кликнуть ссылку, по которой расположены 5-звездочные отзывы, нажать на ту, по которой переходят на 1-звездочные, или выбрать случайное распределение отзывов. Одно из последних исследований показывает, что настроенный на успех человек (или тот, кто ищет соответствующий продукт), скорее всего, обратится к положительным отзывам. Для покупателей, которые стремятся избежать неудач (и ищут соответствующие продукты), отрицательные отзывы окажутся убедительнее. (Теперь, если вы продаете продукт, однозначно призванный принести человеку успех или помочь избежать неудачи, вы знаете, какими отзывами вам следует озаботиться.)

Фотонные торпеды, огонь!

В современных боевиках со спецэффектами — тех, где две силы вступили в смертельную битву за мировое господство или выживание, и все взрывается с пугающей регулярностью — обычно есть персонаж, чья задача — открыть огонь фотонными торпедами. (Если вы любите боевики старого образца, замените «парня с фотонными торпедами» на «средневекового лучника, выпускающего горящие стрелы» или «седеющего стрелка, обладающего жаждой справедливости».)

Давайте предположим, что именно на вас возложена эта «невыполнимая миссия». Вы много часов вглядывались в мониторы космического корабля (или «туда, за горизонт, на туманные топи») и наконец что-то увидели. По крайней мере, вам *кажется*, что вы что-то увидели. Что это — просто всполох, или мониторы исказили реальность? Это враг, меньшая опасность типа мелкого астероида или космического мусора, или у вас просто рябит в глазах от усталости? У вас есть выбор — запустить фотонную торпеду и послать людей в бой или, ничего не предпринимая, просто продолжать наблюдать.

Выбранные вами варианты повлияют на результат. Кстати, их может быть четыре: два варианта того, что вы поступили правильно, и два — что ошиблись. Вы открываете огонь, и оказывается, что к кораблю приближался враг, и вы были правы (вы стали кем-то вроде героя), или выстрел был сделан по ошибке. Второе, скорее всего, вызовет недовольство ваших товарищей, и вполне исправная фотонная торпеда будет потрачена впустую (а ведь они, как вы знаете, не растут на деревьях). Вы решили ничего не предпринимать и верно рассудили, что это не враг, или ошиблись — это вы поймете в тот момент, когда ваш корабль будет взлетать на воздух.

Психологи называют этот трудный выбор *распознаванием сигнала*. Ваша цель — успешно отличить «сигнал» (врага) от «шума». Другими словами, видели вы врага или нет? Он близко (сигнал) или это просто космический мусор (шум)? Если вы сказали «да» и оказались правы, ваше решение совершенно справедливо будет называться *попаданием*. Если вы сказали «да» и ошиблись, это *ложная тревога* (или ошибка в результате превышения полномочий). Скажите «нет», и, если вы правы, это разумное

игнорирование, а если ошиблись, это *промах* (или ошибка *по недосмотру*).

Будь наш коллега Рэй парнем с фотонными торпедами, он бы наверняка выстрелил. Дело в том, что, ставя перед собой цели в свете стремления к успеху, мы особенно чувствительны к тому, попадем мы или промажем — мы *жаждем победы*. Приготовить омлет, не разбив яиц (и не рискнув тем, что яичная скорлупа может попасть в ваш завтрак), невозможно. Человек, настроенный на успех, готов на ошибку *в результате превышения полномочий*, но не хочет ошибиться *по недосмотру*. Ничто не пугает его больше, чем промах (то есть *не* стрелять, когда приближается враг), поскольку это значит, что он упустил благоприятную возможность победы. И в таких случаях он однозначно говорит «да». (Это случаи, когда правильный ответ неочевиден, и вам придется принять ту или иную сторону. Будь вы героиней романтической комедии, вы сказали бы «да» и вышли замуж за таинственного красавца, возможно, особо опасного грабителя, которого разыскивает Интерпол.)

Люди, настроенные на успех, обычно обладают тем, что психологи называют *склонностью к терпимости* (или *риску*). Благодаря этому они, с одной стороны, совершат больше попаданий, с другой — чаще станут причиной ложной тревоги, то есть сделают гораздо больше ошибок из-за превышения полномочий. Существует ли чуть большая вероятность того, что они уничтожат вражеский корабль? А может быть, им просто хочется нажать на кнопку «пуск», и в ажиотаже они готовы палить и по кораблю союзников?

Людям, которыми движет избегание неудач, обычно свойственны осторожность и внимательность, они предпочтут сказать «нет», если не убеждены на «все сто». Поэтому Джон, отвечай он за торпеды, не выстрелит без уверенности в том, что видел врага. Он не рискнет совершить ошибку и выставить себя дураком. Такой предусмотрительный человек способен на ошибку *по недосмотру* (будет колебаться, прежде чем выстрелить в то, что оказалось вражеским кораблем), но никогда не совершит ошибку *в результате превышения полномочий* (не откроет огонь по кораблю союзников). Будучи в безопасности, такие люди обладают так называемой *склонностью к консерватизму* и не рискнут сделать то, что может стоить им этой безопасности. Поэтому наша склонная избегать неудачи героиня не выйдет замуж за тайного красавца-негодяя — скорее она откажется быть героиней фильма.

Следует отметить, что когда настроенным всячески избегать неудачи людям угрожает опасность, например, когда по ним уже *открыл огонь* вражеский космический корабль, они могут потерять осторожность. В

экстремальных ситуациях они сделают все, что в их силах, рискнут всем, чтобы опять оказаться в своем уютном мире. Они будут стрелять — палить без разбора, — если считают, что попали в беду. Но это из ряда вон выходящая ситуация — в обычной жизни они предпочтут осмотрительность и консерватизм.

Мы привели эти примеры, чтобы продемонстрировать, как обычно действуют люди, настроенные на успех или желающие избежать неудачи. В целом, стремление к успеху заставляет человека *браться за дело с энтузиазмом* — использовать средства достижения цели, которые обеспечат ему движение вперед или выигрыш, защитят от проигрыша, не позволят упустить свой шанс или прозевать благоприятную возможность. Те, кем движет стремление к успеху, предпочитают принимать решения, взвешивая положительные (аргументы в пользу), а не отрицательные (аргументы против) возможности. Их мотивация интенсивнее, они глубже вовлечены в то, что делают, ведь они представляют себе, какие достижения у них впереди — отвергают любые сомнения и «полным ходом» стремятся вперед. Они хотят сделать все возможное для *благополучного исхода* ситуации, даже если для этого им придется совершить что-то неподобающее. Они с удовольствием создают и обдумывают множество альтернатив — это помогает им схватить удачу за хвост. Если бы жизнь была футбольным матчем, они все играли бы в нападении; их путь к победе — забить как можно больше голов, даже если порой для этого приходится совершать нарушения, которые идут на пользу противнику. (Если обе стороны настроены на содействие, то вам предстоит очень интересная, динамичная, результативная игра!)

Стремление избегать неудач, напротив, заставляет *проявлять осторожность и осмотрительность*, помогающие сохранить то, что у вас есть, оберегают от ошибок. Предусмотрительные люди предпочитают принимать решения, оценивая отрицательные (доводы «против»), а не положительные (доводы «за») возможности. Такие люди сильнее мотивированы, глубже вовлечены в ситуацию, когда взвешивают вероятность неудачи (если не будут достаточно осторожны). Более того, осмотрительность людей, настроенных избежать неудачи, *притупляется*, когда они уверены, что добьются успеха. Для того чтобы поддерживать внимание на должном уровне, они размышляют о том, что нужно сделать, чтобы *не вышло чего-нибудь плохого*. Они предпочитают строить трезвые планы и неуклонно им следовать. Обычно они не рассматривают слишком много вариантов, ведь каждый из них может повлечь за собой ошибку. Если бы жизнь была футбольным матчем, они играли бы в защите; их

стратегия — не позволять противной стороне забивать голы и не совершать нарушений, которые могут привести к проигрышу из-за глупых промахов. (Если обе стороны стремятся избежать неудачи, вам предстоит скучноватая игра, которая закончится ничьей. Конечно, если вы не приверженец защиты.)

Почему две мотивации лучше, чем одна

Хотите похудеть и потом не набрать вес? Бросить курить и никогда уже не брать за сигарету? Начать регулярно заниматься спортом... и не бросать в обозримом будущем? Для этого вам придется использовать обе мотивации — как стремление к успеху, так и желание избежать неудачи, — поскольку каждая из них подходит для разных этапов достижения нашей цели, то есть для того, чтобы вести здоровый образ жизни.

Настрой на успех заставляет вас *энергично* взять быка за рога — новое дело вы начнете с искренним энтузиазмом. Он необходим, когда вы начинаете прилагать усилия к тому, чтобы похудеть или бросить курить, помогает помнить о *выигрыше* в результате достижения цели. Но энергичность не поможет вам сохранить привычку к здоровому образу жизни — для того, чтобы не сойти с дистанции, понадобятся *осторожность и осмотрительность*. Таким образом, настрой на избежание неудачи идеально подходит для того, чтобы закрепить достигнутый успех.

Два исследования, затрагивающие потерю веса и отказ от курения — вечные решения «с нового года», — показали, что людям с настроем на успех чаще удавалось бросить курить и сильнее похудеть, а неустанное стремление избежать неудачи способствовало тому, что человек не возвращался к вредной привычке и не набирал вес в течение следующего года.

Поэтому если вы легко начинаете что-то новое, но со временем, все, чего вы достигли, куда-то незаметно девается, вам, вероятно, не помешает настроиться на избежание неудачи. Однако если вы с большим трудом

можете заставить себя взяться за новое трудное дело, немного настроя на успех — то, что «доктор прописал» (подробности мы раскроем в главе 8).

Никто не застрахован от неудач

Бывает, что дела складываются совсем не так, как хотелось бы. Вам не дали прибавку, хотя вы этого ждали. Вам никак не удастся «не есть после шести». Вы не можете позволить себе поехать, куда хочется, или девушка, с которой вы встречались в прошлую пятницу, больше не звонила. Как влияют на вас неудачи? Что вы *чувствуете*? Ответ в немалой степени зависит от того, какова ваша доминирующая мотивация.

Удары судьбы — если, например, вы завалили очередной проект на работе — немедленно сказываются на *самооценке* того, кто настроен на успех. Людей, целью которых являются достижения, сильно заботит самооценка (то есть они хотят воспринимать себя позитивно). Неудачи, как и следовало ожидать, заставляют их видеть себя и свои способности в менее радужном свете. Кроме того, они воспринимают неудачи как *отсутствие* хорошего — они *не* победили, их *не* любят, ими *не* восхищаются, их *не* награждают. Следовательно, они переживают отрицательные, *вызывающие подавленность* эмоции: печаль, угнетенность, уныние.

Для людей, настроенных всячески избегать неудачи, важна, скорее, не самооценка, а *уверенность в себе* — другими словами, они хотят быть уверены в том, что оценивают себя правильно, будь это положительно или отрицательно. Когда (неожиданно) им не удастся выполнить работу достаточно хорошо, они не узнают себя, и именно отсутствие уверенности — качества, которого они в себе прежде не ощущали — оказывается для них самым тяжелым. (Иначе говоря, ни один человек, будь он настроен на успех или стремится избежать неудачи, не хочет упасть в собственных глазах и почувствовать неуверенность — разница лишь в том, что именно его беспокоит.) Предусмотрительные люди воспринимают неудачу как *присутствие* плохого — они несут потери, оказываются в опасности, их

наказывают, — и, в результате, их эмоции интенсивны, *тревожны*. Они испытывают беспокойство, напряжение, смятение.

(Отметим, что настроенный на успех человек испытывает всплеск энергии, в его жилах бурлит кровь, когда он достигает того, к чему стремился. Другими словами, именно в этот момент он наиболее глубоко вовлечен в ситуацию. А вот тот, кто нацелен на избежание неудачи, находится на пике эмоций, когда дела идут плохо; именно тогда он максимально вовлечен в ситуацию. В следующей главе мы вернемся к этому важному различию.)

Теперь, когда вы понимаете, каковы источники стремления к успеху или желания избежать неудачи, как эти два вида мотивации определяют, какой информации мы уделяем больше внимания, и как мы поступаем, чтобы добиться желаемых результатов, пришло время рассмотреть, как личностные факторы влияют на поведение людей в разных областях жизни. В следующих главах мы увидим, чем люди, настроенные на успех или стремящиеся избежать неудачи, отличаются в работе и в учебе. Вы узнаете, как они создают партнерские отношения, воспитывают детей, принимают решения, как они смотрят на мир. Да все, что угодно — жажда успеха и желание избежать неудачи влияют на то, как вы смотрите на окружающий мир, как вы чувствуете и действуете.

Глава 2

Почему оптимизм не работает для «защитных» пессимистов

Мир любит оптимистов. Позитивный взгляд на жизнь широко рекомендуется как лекарство от всех болезней, и более всего в США. Здесь считают, что успеха добьется только человек, для которого — он в это твердо верит — нет ничего невозможного. Нет ничего удивительного в том, что многие, превозносящие силу позитива книги из серии «Помоги себе сам», становятся здесь бестселлерами, и что «закон притяжения» — уверенность в том, что хорошее «проявится», если мы избавимся от «негативного» взгляда на мир — привлек такое большое внимание.

Кажется, во всем этом есть смысл, верно? В конце концов, позитивный взгляд на мир — это отлично! Что может быть приятнее, чем воображать себе прекрасное будущее, в котором осуществляются все наши мечты? (И, честно говоря, думать о негативе — например, о том, что вам помешает, или что может обернуться против вас — совсем неприятно. Никто этого и не отрицает.) Поэтому нам так нравится идея о том, что можно стать здоровым, богатым и любимым всего лишь с помощью счастливых, радостных мыслей. Закон притяжения позволяет «и рыбку

съесть... и косточкой не подавиться». Или так было бы... если бы он работал. (На самом деле, он позволяет представить себе, каково это было бы — съесть ту самую рыбку, — в то время как шансы на это совсем невысоки.)

На самом же деле, многие позитивные люди совсем не полагаются на этот закон — это самые заурядные оптимисты. *Оптимизм* — вера в то, что хорошее случится, а плохое — нет. Оптимист ли вы, часто проверяют по вашим ответам на подобные утверждения:

«В смутные времена я обычно ожидаю лучшего».

«Я всегда смотрю на вещи оптимистически».

«Ничто никогда не происходит так, как мне хотелось бы (оптимисты обычно не верят в это)».

Хотя закон притяжения не жалуют в научных кругах, сам оптимизм имеет репутацию получше, и по вполне веским причинам. Исследование за исследованием показывают, что по сравнению с пессимистами, оптимисты отличаются более крепким здоровьем и быстрее приходят в норму после болезни. Они лучше приспосабливаются к переменам и легче справляются с проблемами. Они чаще довольны отношениями с людьми, с большей готовностью идут на взаимовыгодный компромисс. В среднем оптимисты чаще достигают своих целей, чем пессимисты, во многом потому, что не бросают начатое, как только перед ними возникает препятствие.

Поэтому оптимизм, действительно, прекрасная вещь по сравнению с пессимизмом. Для *некоторых* людей, *иногда*. О последних забывают упомянуть большинство сподвижников непреклонного оптимизма, заполняющих своими трудами полки книжных магазинов в разделе «Помоги себе сам» (в том числе «гуру» бизнеса, образования и воспитания), — возможно потому, что они и не подозревают, что рассказывают лишь часть правды. Согласно нашим исследованиям, есть люди, добиться успеха которым помогает мысль о том, что они могут потерпеть неудачу.

Постойте, а есть ли люди, которых мотивирует возможная неудача?

Да. Мы понимаем, что это нелогично. В конце концов, это не укладывается в веру в то, что «нет ничего невозможного». И разве мы не должны *изгонять* негативные мысли, чтобы добиться успеха?

Нет, если вы настроены избежать неудачи или ваша цель — не совершить ошибку. Потому что в этом случае оптимизм не только неуместен, он *подорвет* и *ослабит* вашу мотивацию. Если вы уверены, что все наладится, то зачем лезть из кожи вон, чтобы избежать ошибок, обдумывать, как преодолеть препятствия, разрабатывать «План Б»? Это пустая трата времени и сил. Если все и так срастется, расслабьтесь и получайте удовольствие.

Но если вас мотивирует стремление избежать неудачи, то вы не можете позволить себе расслабиться и получать удовольствие. Оптимизм ослабит осмотрительность, необходимую вам, чтобы выполнить работу. А вот, стараясь не совершить ошибку и готовясь к потенциальным проблемам, вы будете вести себя с осторожностью, соответствующей (по вашему мнению) ситуации. Вполне закономерно, что многие преуспевающие люди, которых мотивирует стремление избежать неудачи, ощущают это инстинктивно. Они молча сопротивляются призыву к позитивности, ощущая (возможно, неосознанно), что такой настрой им попросту *не подходит*. Позвольте привести пример.

В ходе исследования, проведенного совместно с нашими коллегами из MSC Дженс Форстер и Лоррейн Идсон, мы предложили участникам решить анаграммы (например, NELMO, из которой, если не использовать все буквы, можно составить такие слова, как *elm*, *one*, *mole*, *omen*, *lemon*, *melon* и т. д.). Всем сообщили, что чем более высоких результатов они добьются, тем больше денег получают. Затем мы сделали скидку на их личностные факторы. Тем, кто был настроен на успех, обещали заплатить 4 доллара и *еще 1 доллар*, если они наберут больше 70%. Тем, кто стремился избежать неудачи, сказали, что у них есть возможность получить 5 долларов, но *их оштрафуют на 1 доллар*, если их результат будет ниже

70%.

Короче говоря, всем было обещано 4 доллара за плохие результаты и 5 долларов — за хорошие, вознаграждение было одинаковым для всех. А 70% — результат, к которому должны были стремиться все участники. Разница была лишь в том, как мы представляли результат (в психологической литературе это называется «фреймингом»), то есть для того, чтобы иметь 5 долларов, вы получали дополнительно 1 доллар (стремление к успеху) или не были оштрафованы на 1 доллар (желание избежать неудачи).

Вернемся к нашему эксперименту. Когда прошла половина времени, отведенного на работу с анаграммами, мы поговорили с участниками. Мы сообщили каждому, что на этот момент его результаты близки к цели 70% или не дотягивают до нее. (Это не было связано с их реальными результатами — мы просто случайным образом сообщали им хорошие или плохие новости.) Итак, часть участников заставили поверить, что они на пути к выигрышу, часть — что им грозит проигрыш. После этого разговора мы оценили как силу их мотивации, так и надежды на успех.

Как мы и предполагали, после сообщения хорошей новости ожидания выигрыша членов группы, которые стремились к успеху, подскочили, то же произошло с их мотивацией. Они подумали: *«Ура! У меня все хорошо! Мне все удастся!»* А кто бы подумал иначе, верно? Да, собственно, люди, настроенные избежать неудачи. Услышав хорошие новости, эти члены группы не изменили ожидания успеха, а их мотивация даже понизилась. Они подумали: *«Похоже, мне ничего не угрожает. Не о чем беспокоиться. Можно расслабиться»*.

А когда новости были плохими? Ожидания выигрыша членов группы, настроенных на успех, несколько снизились, то же произошло и с мотивацией. *«Хм, дела-то не очень. Жаль. Похоже, стараться бесполезно, я все равно получу четыре бакса. Лучше я потом приложу свои силы к тому, в чем смогу добиться успеха...»*

Настроенные избежать неудачи участники, напротив, встрепенулись и приняли информацию к сведению. Их ожидания снизились... значительно. Они были совершенно уверены, что проигрывают... если не изменят ситуацию, сделав для этого все возможное. Несмотря на падение ожиданий, или, точнее, благодаря этому, мотивация подскочила! *«Ну нет, у меня не отберут этот доллар! ЕСЛИ Я НЕ СДЕЛАЮ ВСЕ ВОЗМОЖНОЕ, ЧТОБЫ ЭТОГО НЕ СЛУЧИЛОСЬ!»*

Настроенные на успех люди стремятся вперед, если чувствуют, что им все удастся. Оптимизм и уверенность в себе подстегивают их рвение,

мотивация и результативность взлетают ввысь. Наверное, лучше всего характеризует нашего настроенного на успех коллегу Рэя его вера в то, что «все будет хорошо». Она сопровождает его везде (в том числе и в длинных ночных прогулках по опасным районам, где он рыщет в поисках заведения, где играют хороший джаз), и до сих пор она его не подводила.

Те, кто стремится избежать неудачи, напротив, получают сигнал к действию, когда что-то не складывается. Вероятность потерпеть фиаско *подстегивает* как их мотивацию, так и результативность. Когда смотришь на нашего коллегу Джона, который настроен избегать неудачи, кажется, что он постоянно истязает себя, изводит по поводу мельчайших деталей своей работы, но он знает, что немного тревоги ему не помешает. (Между прочим, Джона ни за что не затащить в опасный район, даже в сопровождении вооруженной группы по захвату особо опасных преступников.)

Для того чтобы понять, что помогает Джону и другим людям, стремящимся избежать неудачи, важно осознать, что они *не* являются пессимистами в традиционном смысле этого слова. Они не считают, что провал неизбежен или вероятен. Они говорят себе, что могут потерпеть фиаско, если не уделят работе достаточного внимания или не приложат больших усилий. Их мотивирует воображаемая вероятность неудачи, в случае если они не сделают всего необходимого сейчас — то, что в литературе называется *защитным* пессимизмом. Другими словами, пессимизм — то есть ожидание провала — ослабляет любую мотивацию... будь это жажда успеха или желание избежать неудачи. На самом деле, положительные результаты оптимизма так часто описывают в литературе отчасти потому, что в большинстве исследований оптимистов сравнивают с пессимистами. Нет сомнений в том, что пессимизм подрывает мотивацию. Однако оптимизм далеко не всегда ее усиливает. Это происходит, когда люди стремятся к успеху... но не тогда, когда они хотят избежать неудачи.

В каких целях вам сопутствует удача?

Ответьте на следующие вопросы, используя эту шкалу:

1

2

3

4

Никогда

Иногда

Очень часто или редко

Как часто вы выполняли задачи, которые так окрыляли вас, что вы стремились сделать больше, чем от вас требовалось?

Часто ли вы следовали правилам, установленным вашими родителями?

Часто ли вам удается то, что вы пытаетесь сделать?

Вы чувствуете, что уже близки к успеху?

Повзрослев, боялись ли вы «пересечь черту», старались не делать того, что не понравилось бы вашим родителям?

Не попадали ли вы иногда по неосторожности в беду?

Посчитайте баллы в области стремления к успеху:

$B1 + B3 + B4 = ?$

Посчитайте баллы в области желания избежать неудачи:

$B2 + B5 + B6 = ?$

Вопросы, на которые вы только что ответили, были разработаны членами Центра мотивационных наук, чтобы определить людей, которые научились использовать свои личностные факторы — стремление к успеху или желание избежать неудачи, и достигли в этом больших *высот*. Если ваши баллы высоки в одном, другом или обоих случаях, значит, вы человек, который «*понимает*», как пользоваться своей мотивацией. (Получить высокие баллы в обоих случаях возможно, поскольку бывает, что человек знает, как добиваться успеха и избегать неудач, причем, даже если у него доминирует лишь один вид мотивации. Конечно, в обоих случаях можно получить низкие баллы. Тогда прочесть эту книгу вам особенно полезно.) Для того чтобы эффективно использовать свои личностные факторы, вам нужна верная стратегия.

Нужный настрой для необходимой работы

Людам, для которых важно достичь успеха, все удастся, когда они преследуют свои цели со *рвением*, работают с удвоенной энергией. Оптимистичный взгляд на мир способствует энтузиазму, и поэтому соответствует их личностным факторам. Иными словами, оптимизм идет рука об руку со стремлением к успеху, поддерживая и усиливая друг друга, этот тандем позволяет эффективнее достигать своих целей. Если вы летите к звездам или решаетесь на серьезный риск, доза позитивного мышления — как раз то, что требуется.

Однако людям, настроенным всячески избегать неудачи, нужно преследовать свои цели с *осмотрительностью*, осторожностью... именно так они добиваются самых высоких результатов. Для того чтобы с успехом пользоваться предусмотрительностью, следует приглушить или подавить в себе оптимизм и культивировать легкий пессимизм или скептицизм — они помогут вам не расслабляться. Настрой на то, что «может, ничего и не

выйдет», работает, если вы стремитесь к осторожности. Скорее реалистичный, чем оптимистичный взгляд на вещи повышает осмотрительность, и поэтому свойственен тем, кто стремится избежать неудачи. Если вам нужно проявить рассудительность — четко выполнять свои обязанности и сторониться опасности, — вы не можете позволить себе быть слишком самоуверенным, каковы бы ни были ваши прошлые успехи.

Люди, достигшие высот в стремлении к успеху или в умении избегать неудач, имеют *хороший повод* для оптимизма. У них прекрасный послужной список. Но вторая группа знает, что не может позволить себе быть оптимистами и предаваться прекраснодушным размышлениям о прошлых успехах. Напротив, готовясь к новому заданию (презентации, экзамену или любому поручению), они снижают свои ожидания, игнорируя свидетельства прошлых успехов. «Знаю, что до сих пор у меня были только отличные оценки по химии, но *этот* экзамен будет гораздо сложнее, и вполне возможно, что я не сдам его», — думают они про себя. Иногда они говорят это вслух, чем сильно раздражают одноклассников.

Из-за низких ожиданий люди, научившиеся использовать свою способность избегать неудач, в уме проигрывают и повторяют все моменты, в которых им может не повезти, и готовятся к самому худшему. Благодаря этому их результаты оказываются ничуть не ниже, чем у настроенных на успех оптимистов (но, между прочим, они получают *гораздо худший* результат, если вы попытаетесь помешать им вести дела в своей «защитно»-пессимистичной манере).

В соответствующих обстоятельствах — скажем, когда ситуация требует четкого планирования и доскональной проверки — люди, достигшие высот в умении избегать неудач, могут даже *обойти* преуспевших в стремлении к успеху. Ближайшее свидетельство этому — недавняя экономическая рецессия и усугубивший ее ипотечный кризис. Когда цены на недвижимость постоянно растут, люди покупают дома, которые они могут позволить себе, только если *все* будет хорошо (под уверения ипотечных брокеров о том, что, конечно, все так и будет). Но человек, которого мотивирует желание избежать неудачи, спросит в этой ситуации: «А что, если *не* будет?» и оградит себя от потери дома и крушения кредитной истории.

Исторические книги и новостные программы полны примеров опасности избыточного оптимизма. Неспособность принимать всерьез возможность того, что ваш план не сработает, имеет серьезные последствия. Шокирующие потери среди гражданского населения,

которые, по прогнозам, не должны были иметь место (Вьетнам, Ирак), гуманитарные кризисы, которых можно было избежать за счет правильного планирования (ураган Катрина, катастрофа на атомной электростанции Фукусима), и, конечно, экономические кризисы, ставшие результатом безрассудного и безответственного инвестирования (кризис субстандартного кредитования, Великая Депрессия) и т. п.

В защитном пессимизме есть своя сила. Задумавшись о препятствиях и том, что произойдет в худшем случае (некоторые с пренебрежением назовут это «негативным мышлением»), вы получите весомое преимущество, ведь ваша цель — не потерпеть фиаско. Родителям, которые хотят, чтобы с их младенцем ничего не случилось, стоит убрать из дома все опасные предметы еще до того, как ребенок до них доберется. Люди, регулярно проходящие диспансеризацию, скорее узнают, что больны, и увеличат вероятность полного выздоровления. Лидеры бизнеса, серьезно относящиеся к конкурентам, лучше предвидят их действия и уходят на шаг вперед в конкурентной борьбе.

Важнее всего научиться уважать пессимизм (от мягкого до умеренного) людей, настроенных избегать неудачи (даже если это вы сами), и свести к минимуму обращенные к ним зажигательные речи. Пессимизм — их *стратегия*. Они знают, что делают. (Они вовсе не говорят себе, что у них ничего не выйдет. Это может снизить их мотивацию. Они лишь представляют себе, как могли бы провалить дело, если бы не посвятили всего себя тому, чтобы этого не произошло. Размышления в стиле «Если не...» мотивируют их на выполнение своих задач.) Только научившись понимать и уважать эти два типа мотивации, мы сможем помочь себе и тем, кто нам небезразличен, добиваться максимального успеха.

Поэтому когда в следующий раз вас посетит искушение произнести перед коллегой или другом, настроенным на избежание неудачи, воодушевляющую речь, попытаться внушить ему побольше оптимизма, не поддавайтесь. Так вы только навредите ему. (Если вы сами стремитесь избегать неудач, то, когда в следующий раз некто посоветует вам «взбодриться» или скажет: «Уверен, у тебя все получится», — просто не обращайтесь внимания. Вы знаете, что делаете.)

Разве оптимисты не счастливее?

Конечно. Если под словом «счастливее» вы имеете в виду, что они веселее и жизнерадостнее, то так и есть. Но если вы считаете, что они получают больше удовлетворения, что их психологическое здоровье лучше... то нет, они не «счастливее». То, что популярные СМИ и пособия «помоги себе сам» (и, в некотором роде, сама наука психология) сосредоточены на «счастье» как панацее человеческого существования, не делает им чести. Не каждый человек жизнерадостен и полон веселья (то, что психологи называют «гипоманиакальным типом личности»), но это не значит, что он не живет полной жизнью. Об этом в своей последней работе «Путь к процветанию»[2] писал отец позитивной психологии Мартин Селигман:

«При таком подходе кажется, что половина человечества, реже испытывающая положительные эмоции, ввергнута в пучину несчастья. Хотя при недостатке положительных эмоций в жизни этой половины может быть больше вовлеченности и смысла, чем у жизнерадостных людей».

Многие из тех, кто реже испытывает положительные эмоции, и о ком говорит Селигман, без сомнения, имеют доминирующую мотивацию для того, чтобы соблюдать предусмотрительность. Добившись успеха, люди, направленные на избежание ошибок, не будут прыгать на одной ножке, но ощущение мира и спокойствия может быть не менее приятно, чем такие эмоции, как возбуждение и счастье. В конце концов, миллионы людей в мире медитируют, чтобы достичь *покоя*, а не веселья. Важно и то, что даже когда настроенные на избежание неудачи люди не позволяют себе слишком успокаиваться и расслабляться, чтобы не притупилась их осмотрительность, они все равно удовлетворены, поскольку постоянно

контролируют ситуацию и заставляют свои личностные факторы работать на себя.

Итак, если благополучие — не то же самое, что счастье, то что же это такое? Чего хотят люди? Исследователи разных аспектов психологии еще со времен Фрейда традиционно заключают, что люди хотят «получать удовольствие и избегать боли». И в этом, очевидно, есть доля правды. Но в то же время во фразе «получать удовольствие и избегать боли» нет ответа на то, что значит «вовлеченность», «смысл бытия». Как отметил один из авторов этой книги Тори Хиггинс в своей работе «Больше, чем удовольствие и боль» (Beyond Pleasure and Pain), на самом деле люди хотят быть *полезными* — знать, что происходит, управлять событиями, достигать желаемых результатов. Мы хотим иметь возможность взаимодействовать с миром, который нас окружает, понимать его и управлять им, чтобы достичь своих целей.

Почему человек выбирает многие годы изнурительных спортивных тренировок? Разве он во всем отказывает себе лишь для того, чтобы получить удовольствие и избежать боли? Почему люди готовы жертвовать собой, если это нужно их любимым, обществу или стране, только потому, что смысл жизни — это получение удовольствия? Никто не пошел бы на это, ведь этот путь не усыпан розами. Но он позволяет людям приносить пользу. В конце концов, именно ощущение собственной нужности на любом поприще заставляет нас чувствовать, что жить стоит.

Люди, настроенные на стремление к успеху, не обязательно счастливее, чем те, что стремятся избежать неудач, ведь приносить пользу (или не делать этого) можно с *любой* мотивацией. Мы обнаружили, что люди, достигшие высот в обоих видах мотивации — те, оптимисты и «защитные» пессимисты, что с успехом добиваются своих целей, — лучше справляются с проблемами, участвуют в их решении более активно, чем те, кто не научился использовать свои личностные факторы. Иначе говоря, когда что-то случается, и оптимисты и защитные пессимисты начинают действовать. И те и другие при этом отмечают меньше эмоциональных проблем (например, клинических депрессий, сильно выраженной тревожности, соматизации). Таким образом, хотя оптимизм может стать ключом к благополучию части людей, он годится не для всех. И принимая во внимание, что все мы время от времени настраиваемся на избежание неудачи, у каждого бывают моменты (например, если мы помогаем кому-то перейти улицу), когда оптимизм не способствует нашей эффективности. Для всех порой наступают времена, когда стоит стремиться к реальным поступкам с соблюдением осторожности, а не к сокрушительному успеху,

замешанному на ничем не подкрепленном оптимизме.

(Примечание. Многие исследования, в том числе и наши, показывают, что люди, настроенные всячески избегать неудачи, демонстрируют невысокие результаты в традиционных критериях благополучия. Мы обнаружили, что во многом это связано с тем, как определяют благополучие — чаще всего с помощью вопросов, связанных с самоуверенностью и самооценкой. Желание избежать неудачи не позволяет человеку открыто признать, что у него все хорошо. Он боится сделать это из страха, опасается, что это притупит его осмотрительность. В результате *кажется*, что такие люди менее благополучны, чем те, кто стремится к успеху. Однако предусмотрительные люди с удовольствием рассказывают, каких успехов добивались *в прошлом*, или как хорошо они выполняют свой долг или обязательства в настоящем. В целом, все сводится к тому, как задавать вопросы.)

Итак, если обычно вы рветесь вперед, вам лучше взять на вооружение оптимизм, а если склонны к осторожности, то от оптимизма стоит отказаться в пользу более реалистичного пессимизма, верно? Да. И нет. Помните, что на всех людей воздействуют обе мотивации — даже самый настроенный на успех человек может переключиться на избегание ошибок, когда, например, его любимый серьезно заболевает. И даже нацеленные на безошибочные действия люди знают, что отпуск — время приключений и веселья. Для того чтобы приносить *как можно больше* пользы, вы соотнесете свой взгляд на вещи с делом или задачей, которые вам предстоит выполнять. Основную часть времени он будет соответствовать вашей доминирующей мотивации, но не всегда. Поэтому оптимизм или «защитный» пессимизм стоит считать не чертами характера, а *инструментами*.

До некоторой степени удачливые люди делают это интуитивно. Психологи говорят, что они умеют делать *самосбывающиеся пророчества* — выбирать стратегию на будущее, которая поможет максимально повысить результативность и подготовиться к тому, что ждет их впереди. Оптимизм — хороший выбор, когда вы пытаетесь быть оригинальным, креативным или идете на риск. Этот инструмент принесет вам большой выигрыш. Но «защитный» пессимизм (мысли о том, что все может *разладиться*) будет лучшим вариантом, когда ваша задача — не подвергать себя опасности. Вы всегда можете попробовать совместить и то и другое, как в пословице: «Надейся на добро, а жди худа».

Глава 3

Мотивация на работе

Джон из тех, кто ни свет ни заря первым приезжает в нашу лабораторию MSC. Он заходит в свой (личный) кабинет и сразу плотно закрывает дверь, чтобы коллеги не мешали ему работать. Джон ведет идеально организованный дневник и всегда составляет список того, что ему нужно сделать. Попросите у него копию нужной вам статьи из журнала, и через несколько секунд он вынет ее из толстой стопки разложенных в четком порядке бумаг. «Обязательно верни. Она может мне понадобиться», — скажет он. Если вы забудете об этом, он напомнит, поскольку ведет учет всему, что одалживает своим менее добросовестным коллегам.

Рэй, напротив, вразвалочку входит в офис около полудня. Он начинает работать дома, читает и иногда пишет, если его посещает подходящее настроение. Рэй с удовольствием делит свой кабинет с тремя другими исследователями, поскольку считает, что спонтанные «мозговые штурмы» стимулируют его к работе. Кое-какие из его лучших идей возникли во время таких свободных дискуссий. Его письменный стол завален бумагами и записками о том, что нужно не забыть, в том числе «позвонить маме». Попросите его дать вам копию журнальной статьи и присядьте, потому что ему придется ее поискать. (Потому-то никто никогда не обращается к Рэю с такими просьбами. Все предпочитают ходить к Джону, к явной досаде последнего.)

У Джона и Рэя совершенно разные стили работы, и вы без труда поймете, почему, ведь мотивация определяет не только наши сильные и слабые стороны, но и то, как мы работаем. Разобравшись в том, как действует одна и другая мотивация, вы получите бесценный инструмент, который поможет вам повысить эффективность не только на работе, но и в

других областях жизни. (Учителя и тренеры, обратите внимание: это поможет вам в классе и на спортивной площадке!)

Искусство набора сотрудников

Немалая часть работы руководителя или менеджера — поставить сотрудников на подходящие им места. Но как же это сделать? Как максимально успешно распределять проекты и организовывать команды? Можно просто положиться на свою интуицию в том, кто что хорошо умеет делать. Но это непросто, если вы не проработали с этими людьми достаточно долго. А еще можно пустить дело на самотек и тасовать сотрудников произвольно. (Возможно, вы на собственном опыте убедились, что первый подход, в сущности, не точнее второго. Продуктивность предсказать нелегко.)

Но можно обратиться к науке и использовать один из популярных определителей типов личности. Должно быть, самый известный из них — индикатор типов личности Майерс-Бриггс или MBTI. Он поможет определить, относитесь ли вы к типу ESTJ («экстраверсия–ощущение–мышление–суждение»), INFP («интроверсия–интуиция–чувство–восприятие») или к другому сочетанию четырех основных шкал. Это лучше, чем случайный выбор, верно?

Более двух миллионов людей ежегодно проходят MBTI, многие при приеме на работу, составлении команд или поиске работников, обладающих лидерским потенциалом. Проблема в этом только одна — *тест не может предсказать, как эти люди будут работать. Совсем не может.* Другими словами, вы узнаете, что этот человек ESTJ или INFP, но это не расскажет вам о том, что он с успехом выполнит задачу, которую вы ему поручили, и к чести фонда Майерс-Бриггс, они этого и не *обещают*, что согласуется с этическими правилами, о которых можно прочесть на сайте организации:

«Результаты теста не следует использовать для того, чтобы навешивать на респондента любые ярлыки, оценивать или ограничивать его в чем-то... тип не включает в себя умение работать, компетентность или природные способности...»

Ирония, собственно говоря, состоит в том, что менеджерам нужно знать именно это (и поэтому они обращаются к тестам, позволяющим охарактеризовать личность человека, которые, если уж на то пошло, редко бывают им полезны) — кто будет *достаточно компетентен* на этой работе, кто обладает *хорошими способностями* в данной области и *сделает все возможное*, чтобы решить поставленную проблему? Как можно использовать то, что я знаю о своем сотруднике, чтобы прогнозировать, как он выполнит возложенную на него задачу? И как использовать то, что я знаю о себе, чтобы выбрать профессию, которая мне подойдет?

Разобравшись в том, как работает стремление к успеху или желание избежать неудачи, вы получаете величайшее преимущество: точные, надежные критерии оценки сильных и слабых сторон человека, которые наглядно покажут вам, хорошо или плохо он будет работать в данной сфере. Учитель узнает, по каким предметам ребенок будет лучше успевать и как он будет относиться к проблемам. Работодатель определит, кого следует направить на поиск новых благоприятных возможностей, а кого — назначить руководить отделом контроля качества. Тренер по футболу поймет, кто станет нападающим, а кто защитником. (Интересно, что профессиональные и полупрофессиональные тренеры могут определить это интуитивно — одно исследование, проведенное в Германии, показало, что полупрофессиональные игроки в футбол и хоккей на траве чаще играли на позиции «нападающего», а не «защитника», если их доминирующей мотивацией было стремление к успеху, а не желание избежать неудачи.)

Креативность и новаторство

Нашего коллегу Рэя, который всегда стремится к успеху, трудно превзойти в том, что касается креативности. Большинство исследователей идет вперед методично, логически обоснованными шажками, отталкивается от известного и добавляет новые данные по мере продвижения. («Если *A* верно, то *B* также должно быть верно, и мы проверим это».) Рэй любит ставить предположения с ног на голову — заглядывать туда, куда никто до него не заглядывал. («Все принимают *A* как данность. Но разве *A* верно всегда?»)

Так, несколько лет назад Рэй поставил под сомнение более или менее общепринятое утверждение о том, что *улучшение* — это безоговорочно хорошо. Он задумался, не заставит ли вас внезапное (и неожиданное) решение задачи, которая не давалась вам в прошлом, ощущать (пусть и неосознанно) тревогу и дискомфорт. В конце концов, людям нравится думать, что они хорошо знают себя и свои способности, поэтому сюрпризы в этой области (даже *приятные* сюрпризы) могут привести человека в замешательство. Оказалось, что Рэй был прав, ему удалось доказать это с помощью ряда остроумных и новаторских исследований. Он пошел на интеллектуальный риск, задался вопросом, который никому не приходил в голову, и это оправдало себя.

Конечно, не каждая креативная идея Рэя срабатывает. Порой он тратит месяцы на эксперимент, только чтобы доказать, что с самого начала охотился за призраками. (*Вне* работы его творческие идеи также не всегда удачны. Однажды он предложил провести вечеринку, на которой всем предписывалось притворяться финнами — чтобы, так сказать, «оживить обстановку».)

Стремление к успеху, которое заставляет человека воспринимать свои цели как возможность выигрыша, обычно благоприятствует творческому мышлению. Настраиваясь на успех, люди, чаще всего, с большей легкостью находят креативное решение проблем. Если их попросить придумать несколько способов применения кирпича, они быстро выйдут за рамки очевидного (как то: предложения выложить дорожку; использовать

как пресс-папье и т. д.) и перейдут к необычному (например: совершить ограбление, разбив кирпичом окно; использовать его для выключения телевизора, если, конечно, затем не понадобится включать его снова).

Во многом, это связано с тем, что настроенные на успех люди с большей легкостью идут на риск, и следовательно, обрабатывают информацию в исследовательской манере. Их меньше беспокоит, хорошо ли продумана идея, имеет ли она право на существование, поэтому они открыты большому количеству возможностей. Их, скорее, будет волновать, не пропустят ли они «безумную» идею, которая на поверку может оказаться великолепной. И придумав-таки что-то новое и необычное, они это развивают. Полная энтузиазма *поддержка* идей — еще один признак стремления к успеху. Как будто у вас внутри сидит собственная группа поддержки.

Людям, сосредоточенным на желании избежать неудачи, напротив, нужны безупречные и безопасные идеи. Их критический образ мыслей порой препятствует креативности. (Это все чаще происходит и на уровне организаций. Когда преуспевающие компании перестают быть новаторами, кажется, что их самодовольство стало результатом защитной стратегии на основе боязни совершить ошибку — желания *отстоять* достижения компании, сведя риск к минимуму.)

К несчастью, у стремления к успеху есть одна проблема: способствуя *созданию* креативных идей, оно может воспрепятствовать их *апробации*, а это важно, поскольку в конечном счете вы должны критически отнестись к тому, будет ли ваша идея работать. Желание избежать неудачи, напротив, ведет к значительно большей точности при оценке *качества* идей.

Важно помнить, что «хорошее» мышление бывает не только креативным. Ничуть не хуже аналитическое мышление, о котором говорилось выше. Люди, обладающие аналитическим мышлением, методично и логически делают выводы из полученной информации или из того, что уже известно. Исследование, которое провела стипендиатка MSC Дженс Фостер, показало, что к аналитическому мышлению чаще способны не те люди, которые настроены на успех, а те, что склонны избегать ошибок, поскольку они не отвлекаются от полученной информации и досконально продумывают ее, чтобы сделать свои выводы, а не пытаются «выйти за ее рамки» и усложнить проблему.

Поэтому самые эффективные команды или организации, когда им требуется новаторство, стремятся привлекать людей, имеющих оба типа доминирующей мотивации. Они понимают, что такие люди будут полезны на разных этапах процесса и уважают их вклад. (Мы сами поняли это на

примерах Рэя и Джона. Рэй — тот, кто за кружкой пива после работы выдает вам кучу искрометных идей, а вы судорожно записываете их на салфетках. На завтра вы приносите эти салфетки Джону, который говорит, какие идеи, может, и не сработают, а какие — просто позорны. Если повезет, он отметит, что какая-то из них «подает надежды, но рискованна», и именно эту идею вы будете проверять, потому что она, скорее всего, — настоящее золото.)

Дьявол в деталях

В самом конце 1998 года НАСА запустила давно ожидаемый робот-разведчик Mars Climate Orbiter. Его задачей был сбор данных об атмосфере Марса и работа в качестве спутника-транслятора для посадочного аппарата Mars Polar Lander. Почти 10 месяцев спустя разведчик прибыл на красную планету лишь для того, чтобы исчезнуть, даже не успев выйти на орбиту.

Получилось, что робот подошел к планете на 100 км ближе, чем первоначально планировалось, то есть опустился на 25 км ниже уровня, на котором он мог нормально функционировать. Вместо того, чтобы вращаться вокруг Марса, он прошел через атмосферу (возможно, распался на куски) и был навсегда потерян для нас, унеся с собой 125 млн долларов американских налогоплательщиков.

Позже обнаружилось, что проблема состояла в переводе единиц измерения. Команда инженеров из НАСА работала в метрической системе (стандарт, принятый в 1990 году). Инженеры на Lockheed Martin, которые помогали строить Orbiter и его систему навигации, работали в английской системе мер (фунты, дюймы и т. д.).

На вопрос о том, как могла произойти такая серьезная ошибка, руководитель Лаборатории реактивных двигателей НАСА Том Гэвин ответил: «Где-то в наших системных процессах, чеках и балансах произошел сбой, который, по идее, мы должны были заметить и устранить».

Эта история потрясет людей, настроенных на предусмотрительность,

заставит их начать подозревать, что в лабораториях НАСА наблюдается (или, по крайней мере, наблюдалась) нехватка упреждающего мышления. Но в этом нет ничего удивительного. В конце концов, эти люди — ракетостроители. Они посвятили свою жизнь *исследованию космоса* — если и есть какая-то область, более нацеленная на успех, то она нам просто не приходит в голову. Эти парни в прямом смысле слова «идут туда, куда до сих пор не ступала нога человека».

Объективности ради следует сказать, что среди героев встречаются люди, настроенные избегать неудачи. Только чаще всего это неизвестные герои. Человека редко хвалят за то, что он предотвратил катастрофу, которая в результате его действий *так и не произошла*. Никто не скажет: «Спасибо, что перевел эти данные из дюймов в сантиметры, Боб. Ты сэкономил нам 125 млн долларов и спас от унижения. Ты молодец»! Вместо этого стремящийся всеми силами избежать неудачи человек отходит в тень, молчаливо и старательно обеспечивая работу всего, что должно работать. Благодаря подобным людям самолет, на котором вы летите, не разваливается в воздухе и вам обеспечена мягкая посадка; такие люди будут тщательно следить за тем, чтобы лекарства, которые вы принимаете, были произведены точно по рецептуре и чтобы ваша чашка кофе действительно не содержала кофеина. Да, благодаря им в 4 утра вы уютно спите в своей постели, а не пялитесь по-прежнему в телевизор.

Когда вы умеете делать так, чтобы все работало, и все действительно работает, ваш вклад не замечают. Поэтому вас вряд ли похвалят, хотя вы и заслужили похвалу. (Если только вы не являетесь непосредственным преемником человека, который развалил все ко всем чертям — тогда вас будут ценить, по крайней мере, некоторое время.)

Люди, которые стремятся избежать неудачи, дружат с мелочами — они замечают и помнят их. (А когда им сложно что-то запомнить, они записывают. Если вы по-настоящему любите свой органайзер или испытываете прилив энергии, загрузив в смартфон такие приложения, как «календарь» или «список задач», очень вероятно, что вы настроены на избегание неудач.) Осмотрительность заставляет таких людей сразу замечать текущие или потенциальные проблемы, которые могут угрожать делу в перспективе. Они сосредоточены на минимизации потерь, устранении помех, которые могут препятствовать достижению их целей, и поэтому лучше, чем те, кто воспринимает свои цели в свете будущего выигрыша, противостоят искушениям и отвлекающим моментам.

Скорость или тщательность

Будь у команд, как стремящихся к успеху, так и желающих избежать неудачи, талисманы, без сомнения, ими стали бы Заяц и Черепаха. Стремление к успеху заставляет вас, как зайца, который бежал изо всех сил, чтобы выиграть спор, работать быстро — *рваться* к финишной черте и стараться ухватить за хвост любую возможность победы. Те, кто настроен на осторожность и предусмотрительность, подобно неспешной черепахе, работают неторопливо — монотонно и внимательно, — бдительно следя за тем, чтобы не наделать ошибок.

Конечно, скорость и тщательность — классический пример того, что чем-то придется пожертвовать. Чем быстрее вы движетесь, тем скорее совершите ошибку. Чем тщательнее вы работаете, тем дольше идете к цели. Поэтому жаждущая успеха команда порой работает неряшливо — именно такие люди забывают проверить правописание перед тем, как сдать отчет, и никогда не могут свести концы с концами в своей чековой книжке, поскольку им кажется, что учитывать каждый чек слишком долго. По той же причине команда, стремящаяся избежать неудачи, движется вперед медленно, проверяя и перепроверяя свою работу, а вы в это время нетерпеливо постукиваете по столу, недоумевая, когда же «эти», наконец, закончат. (Юридические отделы заполнены людьми, настроенными на избежание ошибок и неудач, и это одна из причин, по которым их участие в любом проекте с жесткими сроками сдачи воспринимается с таким ужасом.)

Между прочим, мы вовсе не утверждаем, что черепаха *обязательно победит* зайца, как произошло в басне Эзопа[3]. Команда, стремящаяся избегать ошибок, в целом, не превосходит команду, рвущуюся к успеху, — а точность не обязательно лучше, чем скорость. Правильнее будет сказать, что для одних дел вам нужно действовать как заяц, а с другими вы лучше справитесь, перенеяв тактику черепахи.

Стабильность или перемены

К большой досаде всех экономистов, люди нерациональны. Но их поведение не случайно; оно, как точно выразился Дэн Ариели в своей книге с тем же названием,[4] — «предсказуемо иррационально». Один из самых известных типов предсказуемо иррационального поведения был назван *эффектом хозяина*. Он возникает, как только что-то становится вашим, тем самым приобретая в ваших глазах большую ценность, потому что теперь вы — его *хозяин* и не хотите его потерять. (Например, поэтому люди, которые продают свой дом, всегда считают — в отличие от покупателей, — что он стоит дороже. Потому же ваш супруг так не хочет расставаться со старой концертной рубашкой 1988 года — он настаивает, что «в один прекрасный день обязательно ее наденет».)

Хотя такое поведение имеет место, новейшие исследования показывают, что люди не всегда настолько предвзяты. «Эффект хозяина» чаще всего наблюдается, когда мы задействуем упреждающее мышление, стремимся избежать потерь. В целом, осторожность и предусмотрительность заставляют нас предпочитать стабильность (отсутствие потерь) переменам (потенциальным потерям), опасаться «менять коней на переправе». Однако, настроившись на стремление к успеху, мы готовы заменить старые вещи на новые, бросить то, что делаем, и заняться чем-то неизведанным, поскольку перемены несут в себе потенциал *выигрыша*, светлого будущего. (Есть люди, которые с радостью обменяют только что полученный приз на то, что спрятано «вон за той дверью». Возможность большего выигрыша для них слишком хороша, чтобы ее упустить.)

Переговоры

Успешное ведение переговоров — важный навык, но большинству людей приходится ему учиться, ведь переговоры — это почти всегда опыт, изобилующий конфликтами. Например, когда две стороны спорят о цене, покупателю приходится подавлять желание заплатить как можно меньше, поскольку он понимает, что, если он предложит *слишком* низкую цену, продавец просто развернется и уйдет.

То же происходит и при переговорах о зарплате — менеджеры хотят снизить затраты и не потерять своих лучших людей, которые в противном случае могут найти место с более высоким вознаграждением. А сотрудники хотят получить как можно больше, но не перегнуть при этом палку, ведь это может довести до беды.

Один из ключей к хорошим результатам любых переговоров — сильное (и аргументированное) начальное предложение, которое будет служить точкой отсчета и системой координат в ходе дальнейшего обсуждения. Покупая машину, вы никогда не заплатите *меньше* начального предложения, не получите *более высокую* зарплату, чем просили, перейдя на новую работу. Для того чтобы сделать правильное начальное предложение, требуется определенная доля храбрости — вам придется преодолеть все совершенно рациональные соображения о том, как бы не зайти слишком далеко, не поставить себя в неловкое положение и не остаться в дураках. Какой вид мотивации гарантирует необходимую смелость? Вы уже догадались — *стремление к успеху*.

В одном исследовании психолог Адам Галински[5] с коллегами разделил 54 студента МВА на пары и попросил их принять участие в учебных переговорах о продаже фармацевтического завода. Студентов разделили на «продавцов» и «покупателей» и каждому из них сообщили подробную информацию об условиях продажи, включая тот факт, что «диапазон торговли» будет колебаться между 17 и 25 млн долларов.

Затем Галински манипулировал мотивацией *покупателей*, предложив им обдумать результат, которого они «*надеются достичь*», и то, как они будут «*стремиться*» к нему, или то, чего они «*намерены избежать*», и как им удастся «*предотвратить*» это. Затем каждая пара начала переговоры с начального предложения от покупателя.

Ориентированные на стремление к успеху покупатели начали переговоры с предложения, почти на 4 млн долларов ниже, чем те, кто был настроен на предотвращение неудачи! Они были готовы на большой риск, предлагали агрессивно низкую цену, и эта стратегия окупилась сторицей. В

конце концов те, кто стремился к успеху, приобрели завод, в среднем, за 21,24 млн долларов, а те, кто был ориентирован на осторожность при переговорах о покупке, заплатили 24,07 млн долларов. Об этом действительно стоит задуматься — два переговорщика, вооруженные *одинаковой* информацией, встретились с одними и теми же оппонентами, и все же один заплатил за тот же самый завод почти на 3 млн долларов больше, чем другой!

Восприятие цели с точки зрения стремления к успеху помогает переговорщику сохранять сосредоточенность на своей «идеальной» цене (которая в специальной литературе называется «желательной ценой»). А вот предусмотрительность заставляет человека слишком сильно беспокоиться о неудаче или о том, что переговоры могут зайти в тупик, и поэтому он идет на менее выгодные условия.

Предпринимательство

Процветающие предприниматели должны обладать разными качествами — смелым видением, готовностью попытаться счастья с собственными (и чужими) идеями и «нюхом» на благоприятные возможности. Но им не следует забывать об осмотрительности — постоянно оценивать рынок, критически рассматривать свои начинания и соотносить их с реальностью. Поэтому рецепт предпринимательского преуспевания требует хорошей порции *обеих* мотиваций: стремления к успеху для создания идей, чтобы рисковать, хвататься за благоприятные возможности и действовать быстро; желания избежать ошибок для оценки идей, их всестороннего анализа и преодоления преград. Новые предприятия (и по той же причине давно существующие бизнесы) ждет неудача, если их лидеры будут лишены необходимого баланса мотивации. Без стремления избежать неудачи, с реалистичным взглядом на повседневную рутину ваши великолепные идеи могут никогда не воплотиться в жизнь. Вам не обойтись без людей с обоими типами мотивации, которые будут принимать решения с учетом всех мелочей (или

того редкого предпринимателя-одиночки, что достиг небывалых высот как в стремлении к успеху, так и в предусмотрительности).

Кто здесь главный?

Или, точнее, кто *лучше* руководит? Тот, кто готов постоянно идти на риск и что-то менять, или тот, кто будет управлять предприятием продуманно и продуктивно? Часто лидеры бизнеса подходят к своей работе с недвусмысленным стремлением к успеху или намерением избежать неудачи. Вот, например, два мудрых совета от опытных руководителей компаний:

«Собираясь рационализировать, будьте готовы к тому, что все посчитают вас сумасшедшим».

Ларри Эллисон, CEO Oracle

Другими словами, новаторство (которое, без сомнения, вещь хорошая)

требует риска. Эллисон утверждает, что мы должны идти на риск (игнорируя тех, кто скажет, что мы сошли с ума). Это стремление к успеху в чистом виде. Но не все с этим согласны...

«Успех рождает самодовольство. Самодовольство рождает провал. Выживают только параноики».

Эндрю Гроув, один из создателей Intel

Хотя большинство настроенных не допускать ошибок людей предпочтет не считать себя «параноиками», они всем сердцем согласятся с утверждением Гроува. Возможно, лучше будет сказать «выживают только *осмотрительные*». Самодовольство (а это, по общему мнению, плохо) — ошибка, которой следует избегать. Преуспевающая компания не должна становиться слишком высокомерной, успокаиваться на достигнутых успехах. Она не может позволить себе расслабиться и дать конкурентам шанс перехватить инициативу. Она должна постоянно помнить, что конкуренты только и ждут возможности отнять преимущество у компании, которая не смогла сохранить свою рыночную позицию (такие мысли и называются «параноидальными»).

Теперь вы, наверное, думаете: «Да бросьте, не могут же они *оба* быть правы». Ответ на это: и да и нет. Как мы уже говорили, каждой организации необходимо преуспеть как в стремлении к успеху, так и в избежании неудачи. Но исследования показывают, что то, какой стиль лидерства будет эффективнее, зависит от обстоятельств. Чтобы понять,

какой из них сработает, нужно хорошо знать экономическую среду, в которой действует ваша компания (или отрасль) — *стабильна* она или *динамична*?

В стабильной среде потребители имеют предсказуемые предпочтения. Вы знаете, чего они хотят сегодня, вполне уверены в том, чего захотят завтра и послезавтра. Изменения в технологиях минимальны, они происходят медленно. И вы знакомы со своими конкурентами, а потому точно знаете, с чем столкнетесь. Так, компания Coca Cola многие годы работала в сравнительно стабильной среде. Людям нужны прохладительные напитки — и в обозримом будущем они также им будут нужны. Перемены в производстве и распространении прохладительных напитков происходили постепенно. Ее основной конкурент все еще PepsiCo — так было большую часть последнего столетия. (Совместно эти две компании владеют 70% рынка прохладительных напитков США.)

Динамичная среда, напротив, не стоит на месте. Вкусы потребителей постоянно меняются — они все время ждут следующего большого бума. Конкуренты быстро появляются и исчезают, вы не знаете, кто окажется рядом с вами через год. Технологии устаревают вскоре после того, как вы взяли их на вооружение. (У нашего приятеля есть телефон, который он купил четыре года назад. Это *просто телефон*. Без камеры и доступа в интернет — он умеет только звонить. Друзья постоянно над ним подшучивают, говоря, что это реликтовая вещь, которую нашли где-то в глубинах пещер рядом с наконечниками для стрел и разбитыми глиняными горшками.)

Если ваша компания работает в динамичной отрасли, вам, чтобы оставить конкурентов позади, нужно быстро откликаться на перемены, быть новатором. Исследование, недавно проведенное среди CEO[6] небольших фирм, показало, что уверенно стремящиеся к успеху люди особенно результативны в периоды высокого динамизма. Их сильные стороны (быстрое реагирование, готовность идти на риск, создание креативных альтернатив) жизненно важны в непредсказуемом, постоянно меняющемся климате. Неудивительно, что стремящиеся к всяческому избеганию ошибок CEO особенно *неэффективны* в такой обстановке. Однако их стратегия гораздо более действенна в стабильных отраслях, где ключ к успеху часто кроется в том, чтобы избежать катастрофических ошибок. (Ну как, кто-нибудь хочет New Coke[7]?)

Очень важная идея состоит в том, что существует два *имеющих право на жизнь* метода достижения одной и той же цели. Вы считаете, что ваш бизнес должен быть сосредоточен на создании новых благоприятных возможностей, а ваш коллега уверен, что его основная задача — поддержка отношений со старыми клиентами. И вы оба правы! Каждый из вас уверен, что его подход *более* верный и приоритетный, чем у оппонента — и вы оба неправы. Команды, составленные из людей, настроенных как на успех, так и на избежание ошибок, необходимы для процветания каждой организации. Но в потенциале они — настоящий кошмар, рождающий внутренние распри и нестыковки во взаимодействии.

Ключ в том, чтобы не считать, что один подход лучше или важнее другого. В жизни людям не обойтись без заботы и безопасности, а бизнесам (и командам) придется преуспевать как в новаторстве, *так и* в защите; как в скорости, *так и* в точности. Для этого нам нужно уважать взгляд на мир и вклад всех наших коллег — тех, кто стремится к успеху, и тех, кто старается избежать неудачи, испытывать к ним благодарность за то, что сотрудники, успешные в одной области, могут так эффективно дополнить сильные стороны других. Невозможно представить себе Центр мотивационных наук без Рэя и Джона, которые вдохновляют нас на смелые мечты, не давая игнорировать при этом мелкие детали.

Глава 4

А теперь о детях

Как воспитывать детей? Трудно представить себе вопрос, который вызывает более жаркие споры, более нетерпеливые аргументы. Пожалуй, нет вопроса, на который можно было бы дать такое же количество ответов. Класть ребенка с собой в кровать или использовать метод Фербера[8]? Выходить на работу или сидеть с детьми, пока они не пойдут в школу? Разрешать ли малышам смотреть телевизор? Стать ли матерью-тигрицей (четкие правила и никаких развлечений), идеальной мамашей (ты у меня самый-самый) или мамочкой-вертолетом («Не волнуйся, дорогой, если тебе что-то понадобится, я здесь, около школы, в машине. Просто махни мне из окна»). Не забудьте, что отцы тоже могут укладываться в одну из версий этих уже ставших классическими родительских ролей.

По правде говоря, большинство методов воспитания имеет свои сильные и слабые стороны. Хотя все мы согласны, что не замечать ребенка или кричать на него — плохо, этого надо избегать любой ценой. И все же понять, какой метод воспитания «больше всего подходит» вам и вашему ребенку, мягко говоря, непростая задача.

Однако мы точно знаем, что то, как дети росли (чему их учили и как реагировали на их поступки родители, воспитатели и учителя), обязательно окажет влияние на их взгляд на мир. Большое значение имеет и темперамент ребенка, с которым он приходит в этот мир, ведь он также определяет, как люди будут с ним взаимодействовать. Вполне закономерно, что именно в детстве закладывается, будем ли мы во взрослой жизни больше настроены стремиться к успеху или стараться избегать неудач.

Что они знают и когда?

Доминирующая мотивация человека начинает закладываться с первых дней жизни, когда младенец взаимодействует с родителями и воспитателями. Этот процесс продолжается все детство и далее в подростковом возрасте, по мере того, как возникают наши представления о самих себе (то, какими мы себя видим) и ощущение того, чего мы *хотим*. Мы разберемся в этом процессе, узнав, как со временем меняется интеллект ребенка — особенно его способность мысленно воссоздавать то, что он знает.

Младенчество

К концу первого года жизни (периода, который психологи называют ранним сенсомоторным развитием) дети могут мысленно выстраивать связь между двумя событиями, например, между собственным поведением и откликом матери. «Если я заплачу, мама возьмет меня на руки. Если я буду и дальше плакать, меня покормят. Если я улыбнусь, мама улыбнется в ответ». Таким образом, они могут предвидеть действия своего воспитателя и вызывать реакцию, к которой стремятся. Способность воссоздать эту простую связь — основа всего, что мы затем узнаем о мире и о себе.

На первом этапе дети переживают оба вида положительных и оба вида отрицательных психологических ситуаций, которые лежат в основе стремления к успеху и избежания неудач.

Присутствие положительного результата. Ребенок берет губами соску, или мать играет с ним в «ку-ку», и он ждет, что появится ее лицо — что ассоциируется у него с удовлетворением и радостью. Это нечто хорошее с *настроением на стремление к успеху*.

Отсутствие отрицательного результата. Мать взяла ребенка на руки, когда он испугался лая собаки или сирены пожарной машины. Это заставит ребенка успокоиться, почувствовать, что он в безопасности, испытать удовольствие. Это нечто хорошее с *настроением на избежание неудачи*.

Отсутствие положительного результата. Мать прервала игру в «ку-ку», чтобы ответить на телефонный звонок, или ребенок хочет получить игрушку, которую не может найти. В результате он ощущает печаль и разочарование. Это нечто плохое с *настроением на стремление к успеху*.

Присутствие отрицательного результата. Например, ребенка берет на руки чужой человек (например, гость, врач) или ему делают прививку, заставляя переживать страдание и страх. Это нечто плохое с *настроением на избежание неудачи*.

Все младенцы испытывают подобные ощущения, хотя кому-то достается больше переживаний одного типа, кому-то — другого типа. И все же два младенца с одинаковым опытом могут переживать его по-

разному. Именно это психологи имеют в виду, когда говорят о «темпераменте». Одни из нас с рождения более чутко воспринимают позитивные стимулы (например, улыбку, еду) и сильнее реагируют на них — это называется *гипоманиакальностью*. Другие — острее воспринимают негативные раздражители и реагируют на них (например, на чужих людей, громкие сигналы), и это мы называем *эмоциональной сниженностью*. Гипоманиакальность и эмоциональная сниженность — во многом, наследственные (т. е. определяемые генами) и сравнительно стабильные факторы (хотя темперамент может несколько измениться из-за жизненного опыта, и обычно так и происходит). Важно то, что любой из этих факторов делает младенцев особенно чувствительными к определенному виду взаимодействия с родителями.

На самом деле, исследования показывают, что младенцы с более выраженной гипоманиакальностью скорее будут иметь доминирующую мотивацию стремления к успеху, поскольку они обращают больше внимания на присутствие или отсутствие позитивных моментов, которые сильнее воздействует на них (например, когда мама играет в «ку-ку» или прерывает игру, чтобы ответить на телефонный звонок). Ну а эмоциональная сниженность заставляет ребенка острее реагировать на присутствие или отсутствие негатива (например, когда мать приносит его к врачу, чтобы сделать прививку, или успокаивает его после этого), что склоняет ребенка к желанию избегать неудач.

Итак, доминирующая мотивация ребенка — продукт не только того, как его родители (и другие воспитатели) общаются с ним. Дети по-разному воспринимают разные события, и это восприятие влияет на то, как с ними взаимодействуют окружающие. Важно понимать, что ребенок — не чистый лист, который пассивно соглашается на все, что хотят дать ему родители. Дети приходят в мир с разной чувствительностью, и уже одно это может повлиять на то, как они реагируют на воспитание. Так, младенцы с более выраженной эмоциональной сниженностью скорее спровоцируют настрой на избежание неудачи в своих родителях. Те станут более осмотрительными и будут стремиться ограждать ребенка от негативных событий, которые могут вызвать в нем тревогу.

Дошкольный возраст

Где-то между полутора и двумя годами (период позднего сенсомоторного развития и раннего развития межличностных отношений) серьезно меняется способность детей воссоздавать события. Теперь они могут рассматривать *цепи* событий — не только связь между своими действиями и откликом воспитателя, но и свою реакцию на *его* отклик. Они уже помнят, что если устроят беспорядок или измажутся во время еды, мама будет сердиться, а когда мама сердится, им становится грустно или страшно.

Изменения в способности ребенка выстраивать связи очень ему полезны — они позволяют *самостоятельно регулировать* свое поведение, для того чтобы вызывать и контролировать желаемый результат. Теперь он может осознанно выбирать, что сделать и как отреагировать, чтобы переживать хорошие события и избежать плохих. Умея предвидеть последствия своих действий еще до того, как их совершить, дети на этом этапе могут лучше контролировать свои кратковременные импульсы, чтобы получить то, что для них действительно важно — то, чего они более всего хотят. (Иногда им очень хочется вылить шоколадный сироп в ваши туфли или порисовать на стене маркером. В общем, у них много идей, которые нужно проверить.)

Раннее детство

С 4 до 6 лет (период *позднего развития межличностных отношений* и *раннего пространственного развития*) происходит еще одно важное изменение в способности ребенка мысленно воссоздавать события — он учится воспринимать разные точки зрения. Другими словами, дети уже могут усвоить мнение, которое не совпадает с их собственным. Они в состоянии делать выводы о мыслях, ожиданиях и намерениях других людей и менять свое поведение, подстраиваясь под то, что, по их мнению, оценит, предпочтет или ожидает другой человек.

Естественно, дети стремятся понять, какому типу отклика отдают предпочтение люди, которые им небезразличны. Дети могут заметить то, что нравится воспитателю, не только по его реакции на них самих, но и по тому, что воспитатель делает в ответ на действия другого человека. Например, ребенок видит, как мать реагирует на поведение его брата или сестры, и понимает, какой тип поведения мать предпочитает. «Если мою сестру Сюзии ругают за то, что она влезла в мамину сумочку, мне стоит дважды подумать, прежде чем делать то же самое», — догадывается он.

Этот набор знаний — «Мама хочет, чтобы я был вежлив, маме нравится, когда я говорю „спасибо“, мама сердится, когда я пачкаюсь» — становится первым *внутренним ориентиром*, который ребенок составляет самостоятельно.

Идеал или долг?

Ответ — и то и другое. Обычно человек считает, что имеет целостную «Я-концепцию», он логически и последовательно оценивает себя и все то, что он о себе знает. Но на самом деле мы создаем не одну, а *три* «Я-концепции», которые помогают управлять нашими решениями и поведением. Поэтому размышляя вы о том, не вернуться ли вам к учебе и не получить ли степень магистра, ваши внутренние ориентиры подскажут вам решение. (*А это то, на что надеется моя мама? Это то, что я должен сделать?*)

Первая из ваших «Я-концепций» это то, что мы называем «*реальным Я*», это мысленное воспроизведение качеств, которыми вы в настоящее время обладаете. Вы считаете, что вы средненький спортсмен, плохой кулинар и хороший друг, и эта информация сохраняется в ваших реальных внутренних ориентирах.

Затем существуют *идеальные ценности* — ваше представление о том, какой должна быть идеальная версия вас (та, что отражает ваши надежды, пожелания и стремления). Вы мечтаете стать великим спортсменом, шеф-поваром или лучшим другом на свете? Того же хотят ваши мать или отец,

и всех постигнет разочарование, если этого не случится? Тогда это отложится в ваших идеальных внутренних ориентирах.

И, наконец, *моральные установки* — это ваше представление о том, кем вы должны стать (какими качествами и способностями должны обладать, в чем состоит ваша ответственность или обязательства). Вы полагаете, что ваш долг — стать звездой атлетики, знаменитым шеф-поваром или лучшим из друзей? Того же мнения придерживаются ваши мать или отец? Все уверены, что, если этого не произойдет, вы не выполните своих обязательств или не оправдаете возложенную на вас ответственность? Тогда это закрепится в ваших моральных установках.

«Реальное Я» — то, о чем мы обычно думаем, когда говорим о «внутренних ориентирах» или о том, «*Кто я такой?*» Но именно идеальные ценности или моральные установки человека отвечают на вопрос «*Кем я хочу быть?*» Идеальная и моральная «Я-концепции» действуют, скорее, как цели или стандарты, с которыми мы себя сравниваем (*Насколько я хорош? Нужно ли мне сделать еще что-то?*). Вы можете считать себя ужасным кулинаром, но это не будет иметь значения, если «шеф-повар» — не часть ваших идеалов или морального долга. Однако в противном случае вы будете недовольны достигнутым, и это заставит вас сглаживать различия между тем, что вы умеете (сгоревшие тосты), и тем, чего вы хотите добиться (взбивание суфле). Иначе говоря, вам нужно будет сблизить свое «реальное Я» со своими идеалами или моральными установками.

Итак, если идеальные и моральные внутренние ориентиры указывают на тот тип человека, которым мы хотим стать, как нам понять, кто же это? Что определяет качества, на которые мы ориентируемся? Откуда они берутся? Нашими первыми ориентирами становится мысленное воспроизведение идеалов и моральных установок, которые придумали для нас *другие люди*. Детьми движет представление их родителей о том, кем они в идеале станут или кем должны стать. (Начиная с отрочества, у нас складывается более независимый взгляд на вещи — хотя на него все еще очень сильно влияет мнение других людей, в том числе и наших сверстников.)

Рождение идеалов

«Мое счастье зависит от того, увижу ли я тебя хорошим и состоявшимся человеком, и ничто не заставит меня страдать в этом мире больше, чем то, что ты обманешь мои надежды. Если ты любишь меня, старайся поступать хорошо в любых обстоятельствах».

Томас Джефферсон[9]

своей 11-летней дочери Марте, 1783 г.

Такие родители, как президент Джефферсон, воспринимают своих детей в свете того, *какими они хотели бы видеть их в идеале* — в свете своих надежд и ожиданий, связанных с ребенком. Они скорее будут формировать поведение ребенка через присутствие или отсутствие *положительных* результатов. Например, когда поведение маленького Рэя не соответствовало тому, на что надеялась его мать, она ощущала разочарование и неудовольствие и отказывала ему в любви и внимании. Когда родители лишают ребенка чего-то хорошего — внимания, сладкого, развлечения, — ребенок получает отрицательный опыт: *отсутствие* хорошего. Конечно, когда Рэй вел себя так, как надеялась его мать, или даже превосходил ее ожидания, она осыпала его похвалами и любовью — дарила ему *присутствие* позитива.

В своей книге «Настоящий компас»[10] сенатор Эдвард Кеннеди приводит слова отца, которые помнил с самого детства: «Ты можешь прожить достойную или недостойную жизнь, Тедди. Я буду любить тебя,

каков бы ни был твой выбор. Но если ты решишь выбрать недостойную жизнь, у меня не будет для тебя времени. Решать тебе. Ты не один, здесь много других детей, которые стараются вызвать мой интерес». Это еще один пример воспитания человека, который стремится к идеалам. Если Тедди будет вызывать интерес отца (т. е. жить согласно идеалам, которым отец хочет, чтобы он соответствовал), то он наградит его своим вниманием — вниманием, которое хотели получить все дети Джо-старшего. Если ему это не удастся, отец откажет ему во внимании. Тедди честно предупредили об этом. Итак, «идеальное» воспитание — это поощрение идеального поведения с помощью позитива и отвращение от неидеального поведения через лишение позитива.

Четкие идеальные ценности, которые создает ребенок, укрепляют в нем стремление к успеху. «Идеальное» воспитание растит детей, которые (в среднем) более креативны, амбициозны, уверены в себе и готовы к новым приключениям.

Рождение моральных установок

«Я скорее смирюсь с тем, что ты найдешь себе могилу в океане, который ты пересек, чем увижу, что ты стал лишенным морали развратником, человеком без стыда и совести».

Абигайль Адамс[11]

своему 11-летнему сыну Джону Квинси, 1780 г.

Такие родители, как миссис Адамс, воспринимают своих детей, скорее, в свете того, *какими они должны стать*, в полном соответствии с собственными представлениями об их долге и обязанностях. Они будут пытаться влиять на своего ребенка через присутствие или отсутствие *отрицательного* опыта. Когда маленький Джон делал то, что нарушало установленные его матерью правила поведения, его обычно ругали или наказывали (жесткие комментарии, дополнительная работа по дому, нелицеприятные реплики и т. д.). Но когда он вел себя по правилам, ему ничего не грозило. Он мог спокойно заниматься своими делами. Итак, когда родители исключают что-то плохое из жизни ребенка — не ругают его, не поручают лишнюю работу по дому, не отпускают нелицеприятные комментарии, — ребенок переживает положительный опыт: *отсутствие* негатива. Такова была награда Джона за то, что он был «хорошим мальчиком».

В отличие от «идеального», «моральное» воспитание — это поощрение правильного поведения ребенка через исключение из его жизни негатива и наказание неправильного поведения возвратом этого негатива.

Четкие моральные установки, возникая у ребенка, усиливают его настрой на осторожность и предусмотрительность. «Моральное» воспитание растит детей, которые (в среднем) более способны к анализу, лучше умеют отказываться от наслаждений и следовать правилам, лучше организованы и добросовестны, старательно избегают ошибок.

Не все ориентиры созданы равными

Все дети создают ориентиры, но не у всех они *четкие*. На самом деле, это очень важно — четкие установки не только легко доступны (это значит, что ваш мозг имеет к ним прямой доступ и регулярно консультируется с ними), но и являются для человека сильным стимулом. Размытые ориентиры, напротив, легко игнорировать, не признавать их значения. («Да, в глубине души я понимаю, что нужно делать домашнюю работу и хорошо учиться, но, по правде, мне все равно».) Исследования показывают, что четкие внутренние ориентиры возникают в ответ на реакцию родителей, отличающуюся следующими четырьмя признаками.

1. Частота. Оказывается, что это очень важный фактор укрепления внутренних ориентиров. Родители, которые чаще реагируют на определенное поведение ребенка (положительно или отрицательно), привлекают к нему ребенка или сообщают ему о своих «идеальных» или «моральных» ожиданиях, воспитывают детей с более четкими внутренними ориентирами. Чаще всего одни ориентиры более выражены, чем другие, поскольку родители обладают определенным доминирующим стилем воспитания. Этот стиль основан на том, что они считают более важным — воплощение в жизнь стремлений или выполнение обязательств.

2. Постоянство. По сути, без постоянства нельзя научиться ничему. Если детей наказывают или хвалят за поведение в одном случае, а в другом пускают ситуацию на самотек, дети испытывают замешательство, не понимают, что родители хотят до них донести. Родители, которые открыто не соглашаются друг с другом, посылают детям *разные* сигналы о том, какого поведения от них ждут, также подрывают внутренние ориентиры своих детей.

3. Ясность. Родители, открыто и ясно сообщающие детям о своих правилах, отношении и причинах своей реакции, помогают им укреплять внутренние ориентиры. Если ваши родители надеются, что вы станете врачом, или считают, что ваш долг — стать врачом, вы скорее «купитесь»

на это и включите данный пункт в свои установки. Особенно если родители ясно дадут вам понять, что это значит — стать врачом.

4. Подкрепление опытом. Поведение должно иметь реальные последствия, чтобы ребенок действительно понял про него что-то важное. Если предложенная вами награда совсем не привлекает ребенка, а наказание, которым вы угрожаете, не пугает его, он вряд ли осознает, какую мысль вы хотите до него донести. Для создания четких внутренних ориентиров ребенку необходимо остановиться и обратить на вас внимание — чтобы ваша реакция была важна для него, оказывала на него сильное воздействие.

В целом, равнодушные, участливые родители способствуют созданию в своих детях крепкого внутреннего стержня. Безразличные родители (те, кто не замечает своих детей, кто отсутствует рядом с ними с психологической точки зрения) формируют слабые внутренние ориентиры, поскольку из-за своего равнодушия они реже реагируют на поведение детей. Дети, чьи родители все им разрешают (относятся к импульсам детей толерантно, принимают их такими, какие они есть, почти ничего не требуют от них, не устанавливают свои правила и не накладывают ограничения) или излишне оберегают их (не спускают с них глаз, постоянно контролируют их поведение и ничего не разрешают), также вряд ли будут способствовать созданию четких внутренних ориентиров. Дело в том, что как все разрешающие, так и излишне трясущиеся над своими отпрысками родители реагируют на поведение своих детей одинаково, *что бы те ни делали*. Они всегда все понимают или принимают все слишком близко к сердцу, соответственно. Когда реакция родителей не отличается в зависимости от поведения ребенка, он перестает понимать, чего от него хотят. Как ему узнать, чего от него ожидают, если ничего вокруг не меняется — вне зависимости от его действий?

Следует также отметить, что не только родители хотят, чтобы дети осуществили их мечты и выполняли их требования. Дети, особенно в раннем возрасте, также стремятся оправдать ожидания своих родителей. Яркий пример — переписка Томаса Джефферсона с дочерью Мартой. Когда Марта была подростком, Джефферсон писал ей:

«Никто в этом мире не может сделать меня счастливее или несчастнее, чем ты... Я многого от тебя жду, но не больше того, чего ты можешь достичь. Я не ставлю под сомнение твои привязанности или намерения. Для меня важны лишь трудолюбие и решительность. Будь же трудолюбива, мое дорогое дитя. Пусть для тебя не будет ничего непреодолимого, за что ты не решилась бы взяться, и ты станешь тем, кем я желаю тебе стать».

В своем ответном письме Марта показывает, как она стремится оправдать ожидания своего отца:

«Ты говоришь, что многого ждешь от меня, но не больше, чем я могу достичь. Тогда будь уверен, мой дорогой папа, что я не обману твоих ожиданий, сделаю все, что в моей власти; больше всего в жизни я хочу радовать тебя, без этого я была бы совершенно несчастна».

Отрочество: переосмысление ценностей

К этому времени все становится *действительно* сложно. Раньше значение для ребенка имело лишь то, чего хотели от него мама и папа. Но в

отрочестве влияние сверстников становится таким же сильным, как влияние родителей, а иногда и сильнее. Многим подросткам, особенно когда они только вступают в «трудный» возраст, непросто примирить эти конфликтующие требования. («Мама с папой считают, что я все время после школы должен делать уроки, но мои друзья говорят, что это „не круто“. Кто из них прав?») Ребенок ощущает неуверенность и смятение, ведь ответы на вопросы «*Кем я надеюсь стать?*» и «*Кем я должен стать?*» теперь гораздо сложнее. Вдруг оказывается, что на этот вопрос можно ответить по-разному, в зависимости от того, кто занимает мысли ребенка (мама или подружка Катя).

Существуют свидетельства того, что подростковый возраст — это период неуверенности, спутанной идентичности (подросток сам не понимает, кто он такой) и бунтарства — как будто того, что вы сами через это прошли, недостаточно. И все же подростки гораздо чаще переживают конфликт внутренних ориентиров, то есть конфликт между моральными установками, которые внушила ему мама, и идеальными ценностями, которые несет в себе Катя, чем хронически страдают от нерешительности, спутанности идентичности, отвлечения внимания и бунтарства. Если вы поможете подростку понять, в чем кроются источники раздражающего его конфликта, обсудить их и найти решения, которые помогут снять напряжение — например, выделить время для домашней работы и прогулок с друзьями, — вы немного облегчите ему это трудное время.

Что происходит, когда человек игнорирует свои внутренние ориентиры?

Самый простой ответ: ему плохо. Иногда очень плохо. Несовпадение «реального Я» (кто вы такой сейчас) и идеальных ценностей или моральных установок вызывает негативное эмоциональное состояние. И чем четче ориентиры, тем хуже вы себя чувствуете. Вам не удастся жить согласно своим идеалам, и вы испытываете отрицательные эмоции, характерные для человека, который стремится к успеху — грусть, уныние

и даже депрессию. Если вы не дотягиваете до своих моральных установок, то переживаете отрицательные эмоции, типичные для мотивации избегания неудач: беспокойство, нервозность и сильную тревогу. Переживать эти эмоции — конечно, если они не очень сильны — в принципе даже неплохо. Они предупреждают, что мы действуем не так эффективно, как хотелось бы, подталкивают человека к его идеальным ценностям или моральным установкам, что, в свою очередь, ослабит или совсем избавит его от отрицательных эмоций.

Конечно, от отрицательных эмоций можно избавиться и другими способами — не только стремясь соответствовать своим ориентирам. Во-первых, можно изменить сами ориентиры, приспособить их так, чтобы ваше «реальное Я» отвечало им. Если, в идеале, к 30 годам вы хотели стать миллионером, но вам уже 29, и ваш банковский счет никак не дотягивает до суммы с семью нулями, вы можете изменить свою цель на «заработать миллион к 40 годам». Это разумно и психологически оправданно, поскольку, ставя перед собой цели, мы часто пытаемся прыгнуть выше головы. В более общем смысле, содержание ваших внутренних ориентиров можно и стоит ставить под сомнение, и менять с приобретением жизненного опыта. То, каким человеком вы хотели стать 10 лет назад, может не совпадать с тем, чего вы хотите сегодня, это естественно и нормально.

Еще один способ избавиться от отрицательных эмоций обычно работает гораздо хуже. Люди могут обманываться в отношении своего поведения, считать, что живут в соответствии со своими ориентирами, хотя на самом деле это не так. Подобная стратегия называется *отрицанием*, и ее не рекомендуют использовать, так как действует она, в лучшем случае, недолго и не ведет к реальным улучшениям. Можно также отрешиться от своих внутренних ориентиров, преуменьшить их значение и более или менее игнорировать. В этом случае вы размышляете свои внутренние ориентиры. И, как мы увидим, чаще всего это не лучшая идея.

Хорошо ли иметь четкие внутренние ориентиры?

Вообще-то да. Дети с четкими внутренними ориентирами обычно послушны, неагрессивны и социально ответственны. Они чаще отличаются тем, что психологи называют *социально-одобряемым (правильным социальным) поведением*: помогают, делятся и идут на сотрудничество. У них более стабильное и последовательное восприятие себя и того, что для них важно, и они могут использовать эту информацию, чтобы достигать успеха в социуме. Дети с четкими внутренними ориентирами большего добиваются в жизни. А вот дети с размытыми внутренними ориентирами чаще бывают непослушны, агрессивны, у них отсутствует социальная ответственность, они чаще ведут себя асоциально и меньшего достигнут в жизни.

Но, честно говоря, четкие внутренние ориентиры — это палка о двух концах. Мотивация состоит из плюсов и минусов. Неспособность соответствовать четким внутренним ориентирам заставит вас испытывать отрицательные эмоции, может стать причиной депрессии и тревожного состояния. Ставя перед собой четкие цели, мы рискуем — всегда существует возможность не осуществить задуманное и испытать недовольство собой.

Да, тяжелые моменты существуют, и все же невозможно представить себе, как человек живет полной, эмоционально насыщенной, но бесцельной жизнью. Не бывает эффективности без внутренних установок, которые важны для нас (в том числе и тех ориентиров, что мы разделяем с другими людьми). Поэтому отрицательные эмоции — справедливая цена за четкие внутренние ориентиры. Хотя, как мы писали выше, к некоторым людям внутренние ориентиры иногда предъявляют слишком высокие требования. Так действительно бывает. И когда это происходит, имеет смысл снизить их, а помочь этому может близкий друг (или психоаналитик).

Какой вы родитель?

Делай *это*, не делай *того*. Эти слова дети слышат от родителей очень

часто. «Убери игрушки...», «Не толкай сестру...», «Ешь фасоль...», «Скажи «спасибо» дедушке...», «Не задирай брата...» и так далее.

Казалось бы, мы просто хотим, чтобы дети слушались нас, но на самом деле мы преследуем две цели. Во-первых, дети должны понять, как устроен мир: «Дотронься до горячего, и ты обожжешься. Улыбнись человеку, и он оценит твое дружелюбие, ты ему больше понравишься. Запиши это, а то забудешь». Чем больше ты учишься, тем больше узнаешь. Значительная часть воспитания — попытка объяснить, что определенное поведение имеет определенные последствия, хорошие или плохие: «Если ты сделаешь А, то произойдет Б»... «Если ты не сделаешь В, то Г не произойдет».

Вторая задача родительских нравов — вложить в голову ребенка *ценности и цели* — те, что помогут нашим детям стать полезными и уважаемыми членами общества. Мы хотим, чтобы они усвоили эти ценности и цели (то есть воспринимали их как собственные), чтобы они руководствовались ими, когда нас с ними уже не будет. Сначала мы делаем выбор за них, но, в конце концов, они должны научиться делать правильный выбор самостоятельно.

Разница между воспитанием стремления к успеху (идеальным) и воспитанием умения избегать неудачи (моральным) совсем не в том, какие ценности вы хотите привить своему ребенку. В конечном счете обе группы родителей хотят одного и того же — скажем, чтобы дети хорошо учились, великодушно делились с окружающими, были вежливы, — но сообщают они об этом совершенно по-разному. Как мы уже видели, именно различие в *форме*, а не в *содержании* формирует доминирующую мотивацию в ребенке. Воспитание стремления к успеху подчеркивает позитивные моменты (их присутствие или отсутствие), а воспитание желания избегать неудач сосредоточено на негативных моментах (их присутствии или отсутствии). Примеры покажут, что мы имеем в виду.

Послание: важно хорошо учиться

Сообщение с настроем на успех:

Если ты будешь хорошо учиться, я буду так гордиться тобой!
(положительный результат = любовь и расположение)

Если ты будешь хорошо учиться, перед тобой будут открыты любые пути!
(положительный результат = множество возможностей)

Сообщение с настроем на избежание неудачи:

Если не будешь хорошо учиться, тебе не поздоровится!
(отрицательный результат, которого следует избежать = гнев родителей и возможное наказание)

Если не будешь хорошо учиться, тебе ни за что не найти работу.
(отрицательный результат, которого следует избежать =
отсутствие возможностей в будущем)

Послание: важно быть вежливым

Сообщение с настроением на успех:

Если будешь вежливым, то с тобой будет приятно общаться.
(положительный результат = общественное признание)

Сообщение с настроением на избежание неудачи:

Если будешь грубить, то никто тебя не будет любить.

(отрицательный результат, которого следует избежать = социальное неприятие)

Какой тип послания больше похож на ваш? Помните, все родители делают и то и другое. Вопрос в том, что более *типично* для вас? Если вы все еще не уверены, ответьте на следующие вопросы:

Воспитание стремления к успеху

По сравнению с другими родителями...

Часто ли вы хвалите ребенка?

Считаете ли вы, что важно сказать ребенку, как вы им гордитесь, когда он что-то сделал хорошо?

Отказываете ли вы ребенку во внимании, демонстрируете ли свое разочарование, когда он ведет себя плохо?

Заботит ли вашего ребенка то, что он может разочаровать вас?

Вселяете ли вы в ребенка уверенность в себе и оптимизм?

Играя с ребенком в какую-либо игру, стремитесь ли вы дать ему выиграть? (Еще один способ вселить в ребенка уверенность в себе и оптимизм.)

Воспитание избегания неудачи

По сравнению с другими родителями...

Наказываете ли вы ребенка дополнительно работой по дому (или другими неприятными заданиями), когда он плохо ведет себя?

Разговариваете ли вы с ним жестко, ругаете ли его?

Озабочен ли ребенок тем, чтобы не рассердить вас?

Вы требовательны?

Внушаете ли вы ребенку реалистичный взгляд на мир, учите ли обдумывать свои действия?

Всегда ли вы играете с ребенком по правилам, даже если он проигрывает? (Еще один способ сделать ребенка реалистом.)

Многие родители увидят себя в обоих списках вопросов, но вполне вероятно, что в один из списков вы укладываетесь лучше. Это показывает, какого стиля воспитания вы придерживаетесь.

Вы, должно быть, задумались о том, как ваша собственная доминирующая мотивация влияет на стиль воспитания, которого вы придерживаетесь — другими словами, чаще ли настроенные на стремление к успеху люди воспитывают своих детей в том же духе? Интересно, что эта взаимосвязь почти не исследовалась. Мы знаем, что настроенные на успех учителя чаще хвалят своих учеников, а те, что настроены на избежание ошибок, чаще наказывают.

Разумно предположить, что родители, воспринимающие жизнь как стремление к «идеалу», тому же учат своих детей, а те, для кого главное в жизни — «моральный долг», воспитывают детей в духе того, кем они «должны» стать.

Один из авторов этой книги (Хиггинс) расположен к стремлению к успеху и соответственно воспитывает своих детей, например, позволяет им побеждать, когда родители с ними играют в игры. Хиггинс так обрисовывает ситуацию:

«Моя жена стремится воспитывать в детях предусмотрительность и всегда играет по правилам, даже если видит, что дети проигрывают. Наша дочь Кайла, когда ей было 10 лет, сказала мне: „Мама умнее тебя“. „Ну что ж, — подумал я, — я это переживу“. Но она добавила: „Мама быстрее плавает, бегает и вообще сильнее тебя“. Вот *это* я не был готов принять. Я спросил Кайлу, почему она так считает. Она ответила: „Если мы бежим или плывем наперегонки, или если мы боремся на руках, мама всегда побеждает меня, а я — тебя!“ Все верно... это была обратная сторона моего стиля воспитания».

Следует отметить, что хотя стиль воспитания чаще всего совпадает с доминирующей мотивацией родителей, бывают и исключения. Иногда мы восстаем против того, как воспитывали нас. Мы считаем, что нам пошло бы на пользу, если бы нас больше хвалили или больше требовали от нас, и стараемся дать это своим детям. Поэтому доминирующая мотивация может рассказать вам о том, что вы за родитель (или каким иногда бываете), но это будет не вся правда.

Какой стиль воспитания лучше?

Никакой. (Вы ждали именно такого ответа, верно?) Читая эту книгу, вы уже поняли, что как стремление к успеху, так и желание избежать неудачи имеют свои сильные и слабые стороны. «Лучшее» для вас и вашей семьи во многом зависит от того, что именно для вас ценно. Однако *можно* сказать, что любой стиль воспитания ужасен, если принимает крайние формы.

Воспитание стремления к успеху — это вознаграждение любовью (то есть внимание, похвала, расположение) за хорошее поведение и отказ в любви, отбивающий охоту к плохому поведению. Но слишком частое

поощрение *балует* ребенка, а когда отказ в любви превращается в *пренебрежение*, внутренние ориентиры становятся слабее, и ребенок страдает.

Воспитание стремления к успеху

Позитив

Негатив

Слишком много

Нужное количество

Нужное количество

Слишком много

Баловство

Похвала/ награда

Отказ в любви

Пренебрежение



Воспитание желания избежать неудачи одаряет ребенка спокойствием и ощущением безопасности в награду за хорошее поведение и использует критические замечания и наказания, чтобы отбить охоту к плохому поведению. Но родители, слишком озабоченные безопасностью ребенка, *чрезмерно опекают* его, а если наказание превратится в *жестокое обращение*, дети будут страдать. Им не хватит знаний, навыков и уверенности в себе, чтобы успешно ориентироваться в мире, когда они вырастут.

Воспитание желания избежать неудачи

Позитив

Негатив

Слишком много

Нужное количество

Нужное количество

Слишком много

Чрезмерная опека

Рассудительный/ вдумчивый

Наказание/ критика

Жестокое обращение



Итак, родителям важно знать меру. В том числе и в *равновесии* между воспитанием стремления к успеху и желания избегать ошибок. Ребенок может настроиться как на успех, так и на предусмотрительность, и это позволит ему *эффективно* достигать целей, берясь за дело с рвением, и осторожно обходить при этом подводные камни. Если вы даете ребенку возможность на собственном опыте испытать результаты как безоглядного стремления к успеху, так и осторожного, вдумчивого выбора, поддерживаете его в создании как идеальных, так и моральных внутренних ориентиров, у него будет шанс развить в себе качества, необходимые для достижения успеха в любой области.

Работа с мотивацией ребенка

К подростковому возрасту вы, должно быть, начнете замечать в своем ребенке признаки доминирующей мотивации. (Отметим, что среди молодежи очень много тех, кто настроен на стремление к успеху, но немало и предусмотрительных подростков.) Он стремится к риску? Ведет дневник и регулярно составляет список важных дел? Порой впадает в депрессию или ему свойственны приступы тревожности? А работает он быстро? Или медленно, но выполняет задания безукоризненно? Свойственен ли ему солнечный оптимизм, или «защитный» пессимизм?

Начав замечать те или иные четкие признаки, вы должны соответственно реагировать на действия ребенка, иначе не сможете помочь ему эффективно достигать поставленных целей. Тут существует две основные трудности.

1. Позволить ребенку действовать по-своему.

Вы не понимаете, почему ваш сын всегда пытается плыть *против течения*, а не идти по проторенной дорожке? Вы не видите смысла в том, что ваша дочь пишет пять черновиков сочинения по английскому, хотя и первый был совсем неплох? Ну что ж, вы так не делаете, но в этих действиях ребенка нет ничего плохого. Пока он получает результаты, к которым стремится, уважайте его право выбирать стратегию на свое усмотрение.

2. Общаться с ребенком, учитывая его мотивацию.

Вы можете загасить пламя в душе стремящегося к успеху подростка, упорно рассказывая ему о том, в каком месте его амбициозный план не сработает. Настроенный на избегание неудач ребенок будет злиться на весь мир, если ему слишком часто говорят, что нужно «быть проще и получать удовольствие».

Особенно трудно, когда доминирующая мотивация ребенка не совпадает с вашей, поскольку то, что вы предпочли бы сказать, отличается от того, что ему *нужно* услышать. Самое важное для вас — говорить на языке его мотивации, как для того, чтобы убедить его поставить перед собой правильные цели, так и чтобы стимулировать его к достижению этих целей пред лицом неудач, отвлекающих моментов и других трудностей. В главах 9–13 вы освоите язык стремления к успеху и избегания неудач, и это поможет вам положительно влиять на ваших детей и воодушевлять их.

Взлеты и падения хорошего воспитания

У Тома и Рэйчел растет чудесная дочь Эшли, сейчас ей 12 лет. Это добрая, щедрая и веселая девочка, она умеет шутить, как настоящий комик. Еще она прекрасно танцует, пишет хорошие стихи и отлично учится. Том и Рэйчел гордятся дочерью и очень любят ее. Несколько лет назад Эшли вдруг начала бояться насекомых, даже мелких, обычных мух. Она стала медленнее читать, ей приходилось по нескольку раз перечитывать каждую строку. Она уже не лучилась счастьем и стала вялой. Однажды Том увидел, что Эшли обернула кисть руки рукавом пальто, перед тем как открыть входную дверь — она боялась микробов. Это стало последней каплей. С Эшли что-то случилось. Том и Рэйчел решили обсудить с дочерью ее ощущения. Они были потрясены, когда Эшли рассказала им, что большую часть времени ей плохо, она не может контролировать мысли, которые ее расстраивают. Услышав это, родители спросили себя: «*Что мы сделали не*

так?»

Том и Рэйчел были уверены, что какие-то их действия вызвали проблемы у их чудесной дочери. В конце концов, если бы они были теми прекрасными родителями, которыми хотели стать, Эшли не начала бы страдать. К счастью, все окончилось благополучно благодаря вниманию и заботе друг о друге в этой семье.

Многие дети в разные периоды своей жизни переживают серьезные проблемы. А их родители, независимо от того, в чем состоит и когда возникает проблема, обычно реагируют на нее, как Том и Рэйчел. Они спрашивают себя: *«Что я сделал не так?»* В такой реакции родителей нет ничего удивительного. Для них естественно хотеть для своего ребенка самого лучшего — чтобы тот был счастлив и не знал тревог, чтобы с увлечением и интересом учился, чтобы рос ответственным и внимательным, развивался как физически, так и интеллектуально, был добрым и заботливым, хорошо сходился с людьми. Наша культура подсказывает нам, что все эти цели достижимы, если вы — *хорошие* родители.

Возьмем книги для родителей. Их десятки и сотни. В них есть одно общее — мысль о том, что, следуя предложенным рекомендациям, родители узнают, что делать, чтобы их детям всегда было хорошо. Эти книги, эксперты в журналах для родителей, телевизионных программах и т. д. учат следующему **«стандартному уроку»**: *ваше воспитание может принести ребенку пользу или вред; дети, которых хорошо воспитывали, пожинают благотворные плоды воспитания, а дети, которых воспитывали плохо — несут его издержки.*

На самом деле, «стандартный урок для родителей» содержит две мысли. Первая: существует определенный вид «хорошего воспитания», который содержит в себе все преимущества для детей. Вторая: хорошее воспитание — это *ничего, кроме преимуществ*, и поэтому если у вашего ребенка возникают серьезные проблемы, ваше воспитание *в чем-то было плохим*. Мы совершенно не согласны с этой идеей. И теперь вы знаете почему. Любое хорошее воспитание имеет свои сильные и слабые стороны, поскольку и стремление к успеху (которое возникает в результате соответствующего воспитания), и старание избежать неудачи (повляющееся в результате соответствующего воспитания) имеют как преимущества, так и недостатки.

Нет типа воспитания, который приносил бы ребенку только хорошее, «только преимущества, и ничего кроме преимуществ». Да, бывает плохое воспитание с пренебрежением и жестоким обращением, о котором мы говорили ранее. Но существует множество вариантов хорошего воспитания, и каждый из них имеет свои издержки и преимущества. Когда случаются издержки, страдают как дети, так и родители. Но то, что вы наблюдаете, это обратная сторона хорошего воспитания, и со временем, если вы будете стремиться решить проблему, преимущества проявятся вновь. Не отказывайтесь от своего хорошего воспитания... вашим детям это необходимо. *Не теряйте направления!*

Глава 5

О любви

Люди, которые стремятся к успеху, — с Марса, а те, что настроены на избежание неудачи, — с Луны. Или наоборот. Какую бы инопланетную метафору вы ни использовали, понятно, что эти два типа людей заводят романы так же по-разному, как делают все остальное. Дело опять-таки не в том, что в любви они ставят перед собой разные цели. Конечно, они хотят *одного и того же* — прочных отношений, близости, доверия и поддержки, но по разным причинам. Для того чтобы получить все это, они используют совершенно разные стратегии, которые, в свою очередь, имеют свои плюсы и минусы. Стремление к успеху и желание избежать неудачи обладают как преимуществами, так и недостатками, в том числе и в такой области, как отношения между двумя людьми. Если вы хотите понять, почему вам везет или не везет в любви, неплохо для начала разобраться в своей доминирующей мотивации.

Взгляд на любовь

В делах сердечных все мы хотим одного и того же: создать прочные отношения (которые дают ощущение близости и общности) и избежать

отказа и одиночества. Но нацеленность на успех заставляет нас воспринимать любовь (как и все остальное, в свете выигрыша, который ждет нас впереди) как чувство нашей надежды — любовь-идеал. Долгие прогулки по пляжу, нежные объятия, радость, которая будет больше вдвойне, потому что ее с вами разделили. Любовь — это новые возможности для страсти, личного роста, совершенствования и счастья. Такая любовь воспета в фильмах «Под солнцем Тосканы»[12], «Ешь, молись, люби» и им подобных. В них много романтики, но они почти лишены реализма обычной жизни.

Люди, склонные избегать неудач, стремятся к любви не меньше, но считают ее, скорее, источником покоя и безопасности, возникающих из связи с другим человеком, из знания того, что вы в ответе друг за друга. Они представляют себе, как прекрасно, когда есть человек, на которого можно по-настоящему положиться в тяжелую минуту. Любовь — это плечо, на которое они обопрутся, костяк, на котором построят совместную жизнь. В таких фильмах, как «На золотом озере», «Лучше не бывает», «Когда Гарри встретил Салли»[13] вы найдете отголоски подобной любви — основанной на комфорте, доверии и пережитых вместе испытаниях.

Два таких разных подхода к любви и роли, которую она играет в нашей жизни, в сущности, определяют наше восприятие близости и отказа. Тот, кто стремится к успеху, считает близость способом *продвинуть* свои отношения вперед, сделать их глубже и придать им больше смысла. Сближение для него в каком-то смысле — это инструмент открытия новых благоприятных возможностей и побед, способ испытать более волнующие ощущения и душевный подъем («Чем больше мы сблизимся, тем счастливее мы оба станем»). Предусмотрительный человек считает, что большая близость помогает отношениям не распасться, укрепляет связи, которые удерживают вас вместе. Близость защитит его на тернистом жизненном пути, который каждая пара должна пройти вместе, придаст ощущение комфорта и легкости («Чем ближе мы станем, тем вернее сохраним то, что у нас есть»).

Люди, ориентированные на будущие достижения, хотят избежать отказа, поскольку чувствуют, что прекращение отношений лишит их преимуществ, которые они могли бы получить. Другими словами, отказ заставит их упустить благоприятную возможность счастья. Для них это источник депрессии и горя («Подумать только, как все могло бы быть прекрасно!»).

Те, кто склонен к избеганию неудач, воспринимают отказ как болезненную потерю или предательство. Это серьезный удар по чувству

защищенности — им кажется, что их бросили на произвол судьбы, они испытывают тревогу и ужас (*«Теперь, когда я одинока, я чувствую себя такой уязвимой!»*).

Итак, нет ничего удивительного в том, что два человека, воспринимающие любовь так по-разному, будут совершенно по-разному пытаться завоевать ее.

Как сделать первый шаг

Дон Жуан, Джеймс Бонд, Фанфан-Тюльпан... Девушки их любили, юноши им втайне завидовали. Они уверены в себе, харизматичны, опасность для них — пустяк. Как только предмет вожделения появляется в их поле зрения, победа им обеспечена. Ни один из этих прославленных (и, как мы знаем, вымышленных) ловеласов не искал в женщинах спутника жизни — и ни одна наперсница не задерживалась рядом с ним надолго. Очень быстро этих знаменитых любовников посещала мысль: «Хорошо там, где нас нет». Осмелимся ли мы предположить, какова их доминирующая мотивация?

Все отношения начинаются с первого шага — одна из сторон должна сообщить другой о своих романтических намерениях в надежде, что ее чувства взаимны. Многим из нас нелегко решиться на это — мы знаем, что возможность отказа реальна, и что его последствия будут болезненны и вызовут разочарование. Поэтому нет ничего странного в том, что настроенным на успех людям, которые по своей природе легче идут на риск, и первый шаг сделать легче. Мысль о том, что они могут упустить благоприятную возможность романтической связи, для них ужаснее, чем вероятность услышать холодное: «Вы это серьезно?»

Встретив человека, к которому его влечет, настроенный на успех холостяк будет уверен в том, что его чувства взаимны, в отличие от того, кто склонен избегать неудачи. Он с присущим ему оптимизмом верит, что если его не любят сейчас, то это произойдет в скором будущем. Подобное ощущение придает ему храбрости, поэтому он гораздо чаще открыто

флиртует. («Эта красивая женщина явно мной заинтересовалась. Стоит включить свое обаяние».) Так, исследование стипендиата MCS Дэна Молдена и его коллег из Северо-Западного университета показало, что настроенные на успех студенты колледжей гораздо больше уделяют внимание людям, с которыми в потенциале могли бы встречаться, чаще проявляют свой романтический интерес и служат инициаторами отношений. Это люди, готовые на то, чтобы «скрепить сердца».

В одном особенно остроумном исследовании Молден задался вопросом, как доминирующая мотивация влияет на людей, которые ходят на «быстрые свидания». (Для тех, кто не знает, что это такое, объясним. Это свидания на 3–4 минуты (отсюда термин «быстрое») с людьми, которые хотят найти себе пару и создать отношения. В большой комнате стоит множество маленьких столиков. За каждым из них сидит человек, который общается с потенциальным партнером. Через 3 минуты звенит звонок, и партнеры переходят за другие столики. Таким способом за час можно пообщаться с 20 потенциальными партнерами. Каждый участник ставит баллы людям, с которыми «встретился», получает возможность связаться с тем, кто ему больше всего понравился, и назначить настоящее свидание.) Молден обнаружил, что во время «быстрых свиданий» те, кто стремился к успеху, по сравнению с людьми, склонными избегать неудач, открыто флиртовали с большим количеством партнеров, назначали больше свиданий и чаще продолжали общение.

Почему настроенные на будущие достижения люди скорее иницируют дальнейшие контакты, чем те, кто отличается предусмотрительностью? Вкратце, ответ таков: потому что они почти уверены, что их чувства *взаимны*. Как мы уже говорили, эти оптимисты практически убеждены в том, что нравятся (или верят в то, что обязательно понравятся) людям, которые вызвали их интерес. Любопытно, что они правы, и это можно считать прекрасным примером самореализующегося пророчества. Как правило, нам больше нравятся люди, посылающие нам сигналы о том, что мы им нравимся. Это происходит благодаря феномену, который психологи называют *взаимным влечением*. Даже за такое короткое время как три минуты, те, кто стремится к успеху, умеют передать свой интерес партнеру, и, в свою очередь, сразу же становятся для него более привлекательными.

Стоит отметить, что настроенные на успех люди вовсе не занижают стандарты в том, кто достоин их романтического внимания. Не то чтобы их сеть была мельче — просто они *умеют* ею пользоваться. Людям, настроенным избегать неудач, нравится не меньше потенциальных

партнеров, но они реже показывают свой интерес и пытаются завязать отношения. Риск отказа их больше страшит, поэтому их любовь чаще остается без ответа. Шекспир писал:

...О, значит, не любил ты никогда!
Коль ты не помнишь сумасбродств малейших,
В которые любовь тебя ввергала,
Ты не любил...[14]

Ну что ж, стремящиеся всячески избегать неудачи люди чувствуют себя очень некомфортно, когда дело доходит до «сумасбродств». Они будут молчать «от греха подальше», постараются защитить себя от обидной и болезненной ошибки, потому-то им и гораздо сложнее сделать первый шаг.

Наш коллега Джон всегда относился к романам точно так же, как к работе — с желанием избежать неудачи. Первые годы после окончания университета он ни с кем не встречался, упорствовал в своем одиночестве и стойко отвергал попытки работников MSC познакомить его с какой-нибудь достойной и милой девушкой. Он не хотел участвовать в развлечениях холостяков, поскольку был уверен, что не станет там своим. Честно говоря, скорее всего, он был прав — светская болтовня ни о чем никогда не была его сильной стороной. В конце концов, друг семьи (против его воли) познакомил его с девушкой, с которой он поладил. Если под «поладил» можно понимать их обоюдную уверенность в том, что у противной стороны нет ни одного недостатка, и поэтому они подходят друг другу. Несколько лет они встречались, обручились и еще несколько лет тянули со свадьбой — на всякий пожарный случай.

Рэя, в отличие от этого, можно назвать серийным сторонником однобрачия. Он всегда был влюблен, но его партнерши менялись так же

часто, как он вспоминал, что нужно отнести вещи в стирку, то есть каждые пару месяцев. Между подружками он становился завсегдатаем вечеринок холостяков, где, несмотря на недостатки гардероба, был популярен благодаря своему безоговорочному обаянию. Сегодня счастливо женатый на «родственной душе» Рэй во всеуслышание рассуждает о том, как его супруга помогла ему повзрослеть и развиваться как личность. (Его жена, на удивление больше ориентированная на избежание неудачи, при этом закатывает глаза и напоминает мужу забрать по дороге с работы вещи из химчистки.)

Так получилось, что в том, как заводят романы люди, отличающиеся стремлением к новым достижениям или к избежанию неудач, есть и еще одно различие — они по-разному стараются произвести на партнера хорошее впечатление. Оба типа занимаются тем, что психологи называют *управлением впечатлением*. По сути это означает, что вы пытаетесь представить себя в самом лучшем свете. (Или, как некоторые называют это, «спрятать сумасшедшинку».) Тот, кто настроен избежать неудачи, сделает это намеренно, это его стратегия — он знает, что не показывает вам всего, и понимает, что не так прекрасен, каким старается казаться. Настроенный на успех человек тоже попытается показать не все, но разница в том, что он сам может купиться на свой обман. В собственных глазах он так же прекрасен, каким старается казаться другим. Мы называем это *усилением самообмана*. Он не столько пытается надуть вас, сколько обманывается сам.

А что дальше?

Представим себе, что вы дошли до первого свидания. Первое препятствие к началу романа преодолено. Но теперь вы должны спросить себя: а будет ли второе? Может быть, это начало большого чувства? Перейти от первого свидания к серьезным отношениям непросто. Но чем больше два человека доверяют друг другу, уделяют друг другу внимания, открываются перед партнером (например, приоткрывают завесу над

своими глубинными страхами, рассказывают, какое место в их жизни занимают «Звездные войны»), тем скорее между ними начнутся настоящие отношения.

И здесь настроенные на успех люди имеют преимущество. Они более доверчивы и скорее открываются своему партнеру. Это, в свою очередь, создает ощущение большей близости и взаимной привязанности, позволяет отношениям развиваться. Кроме того, они не ждут предательства, в отличие от тех, кто настроен на избегание неудач — например, поймав партнера на лжи, они скорее возвращаются к доверию, которое существовало между ними до этого момента, если травма не повторяется.

Отдавая дань справедливости тем, кто стремится избежать ошибок, скажем, что быстро восстанавливать доверие вовсе не так хорошо, как кажется. (Уверены, что те из читателей, кто старается быть предусмотрительным и проявлять осторожность, скажут сейчас: «Да его просто обвели вокруг пальца!», и, без сомнения, в этом будет доля правды.) Можно утверждать, что доверие перед лицом предательства — это просто глупо, поскольку предательство доказывает, что вашему партнеру нельзя верить. Поэтому, может, и не стоит утверждать, что ориентированные на успех люди имеют преимущество на ранних этапах создания отношений, они просто используют другую стратегию: перегибают палку в том, что касается доверия. Настроенные избежать ошибки, напротив, слишком осторожны — поэтому их отношения развиваются медленнее, если это вообще происходит.

Язык любви

У нас отношения, или мы просто друзья? Друзья «с преимуществами»? Мы иногда ходим на свидания? Регулярно встречаемся? Мы сохраняем верность друг другу или открыты новым приключениям? Мы хотим пожениться или просто хорошо проводим время? Пары могут определять свои отношения очень по-разному, это их дело. Но не каждому нужно «навешивать ярлык» на то, в каких

отношениях он сейчас состоит. Под «не каждым» мы имеем в виду людей, настроенных на стремление к успеху. Они открыты разным возможностям и согласны на разные названия того, в чем участвуют. Люди, склонные избегать неудач, напротив, *не выносят* неясности в отношениях. Они хотят точно знать, на чем стоят, каковы правила игры и выполняются ли они. На самом деле, больше неудобства этим людям доставляет даже не создание доверия, а неопределенность.

К несчастью, отношения поддерживать непросто — особенно на первоначальном этапе, когда неизбежна *некоторая* неопределенность. Тем, для кого это невыносимо, придется внести ясность, используя для этого один из трех способов. Первый вариант — завести разговор на тему «Как ты думаешь, во что выльются наши отношения?» Формально назовем это «разговором». Из-за того, что «поговорить», не представляясь при этом «бедненьким» или прилипчивым, непросто, люди, готовясь к этому, порой часами совещаются с друзьями. Они надеются, что это поможет им разработать стратегию, сочетающую в себе как элемент случайности, так и интерес. Это хорошо в теории, но на практике очень сложно — потому-то настроенные избежать ошибки люди стараются как можно дольше оттянуть подобный «разговор» — пока неуверенность не доведет их почти до сумасшествия.

Второй метод, позволяющий справиться с неуверенностью — это, как поет Стинг[15], «построить крепость вокруг своего сердца». Возведите стены, придумайте оправдание тому, что на отношения можно не обращать внимания, и откажитесь от *них* прежде, чем они откажутся от вас. Всем знакомы люди, которые ведут себя так — саботируют любовь, намеренно оставаясь в стороне, чтобы не оказаться слишком уязвимым. Хотя такое поведение поможет избежать неуверенности, это яркий пример того, как любви не дали ни одного шанса.

Третий способ избавиться от неуверенности — проверить, *действительно* ли вас любят. Человек становится очень требовательным, настолько, что его невозможно выносить, и таким образом проверяет, выполняет ли партнер любое его желание, прощает ли любое прегрешение. Так можно обрести некую уверенность в чувствах предмета обожания, однако это *самореализующееся пророчество*, подчиняющее все действия человека тревожной мысли о том, что на самом деле его не любят, которое со временем разрушает любовь.

И что же я за дурак?

Для хорошего дела нужны двое. Строить отношения — значит давать, брать и снова давать. Влечение, интерес и доверие по природе взаимны — чтобы развивать или поддерживать отношения, ими нужно делиться. Поэтому удовлетворение вы получаете не только оттого, что вам нравится ваш партнер; важно и то, насколько ему нравитесь вы. Вы можете отдаваться любви до последней капли, но существенно и то, насколько ваш партнер откликается на ваше чувство и отдается вам.

Каждый раз, когда в дело вступают два человека, возникает серьезная вероятность того, что все будет испорчено непониманием и плохой коммуникацией. Ведь чужая душа — потемки. Можно увидеть влечение и интерес там, где их нет, или просто не узнать их, хотя вам их явно демонстрируют. Можно не принять отказ за чистую монету или, наоборот, разглядеть его в малейшей критике. Любовь делает из нас дураков, но доминирующая мотивация многое расскажет о том, *каким* дураком вы станете.

Влюбленный дурак, ориентированный на успех, — это *очень беспокойный дурак*. Он особенно чувствителен к положительным раздражителям (любящему взгляду, тому, помнит ли партнер годовщину их встречи) и сравнительно *не* чувствителен к негативу (к тому, что в последнее время она все больше времени проводит со своим «другом» Стивом). Другими словами, он избирательно уделяет внимание позитивным сигналам и скорее интерпретирует двусмысленный сигнал как положительный. Он может продолжать свои страстные преследования и после того, как их перестали приветствовать.

Настроенные избежать неудачи влюбленные далеки от страстного нетерпения, они превращаются в *неусыпно бдящих дураков*. Они склонны замечать только негативные моменты (например, он будет точно знать, как часто она проводит время со Стивом). К несчастью, порой они настолько заняты тем, чтобы их не отвергли, что отказ им видится там, где о нем и не помышляли.

Знать, каким именно дураком вы можете стать, очень полезно — это поможет вам избежать разрыва отношений, которые в противном случае

могут долго и успешно развиваться. Тот, кто стремится к новым достижениям, поймет, что ему свойственно перегибать палку и считать, что он со своим «предметом» настроен на одну волну, когда это совсем не так. Может быть, ему придется научиться в нужный момент притормаживать. Ну а тот, кто склонен к осторожности, будет помнить, что отказ может привидеться ему там, где его нет, и начнет защищаться, хотя на него никто не нападал. Ему нужно научиться не искать во всем самое плохое.

Когда вас постигла неудача

Даже там, где неправильное восприятие и неудачные коммуникации не идут во вред отношениям, каждая пара переживает тяжелые моменты. И то, как вы разрешаете конфликты, зачастую связано с вашей доминирующей мотивацией. Во время ссор и разногласий склонные к избеганию неудач люди обычно считают, что их партнеры намеренно отдаляются от них, что их занимают только их собственные желания и нужды. Если вы во всех ситуациях уделяете большое внимание деталям, то и в отношениях вы ведете себя точно так же — видите только подробности самого конфликта, а не картину в целом. В результате вы испытываете более сильную тревогу и смятение. (А вы знаете, с каким настроем создаете свои отношения? Попробуйте вспомнить: не просит ли ваш партнер иногда «просто оставить все как есть». Если это так, значит вы, наверняка, настроены не допустить ошибки.)

Тот, кто стремится к успеху, напротив, уверен, что партнер поддерживает его во всем, находит творческие решения для устранения конфликта, и скорее расстраивается и печалится, чем нервничает, когда что-то не складывается. Но чтобы вы не думали, что подобный позитивный настрой позволяет этим людям полностью сорваться с крючка, вспомните, что невнимательность к деталям заставляет их действовать безответственно, импульсивно и забывать о том, что вчера была ваша годовщина. Поэтому велика вероятность, что если конфликт возник из-за неудачных действий

одного из партнеров, виной всему тот из них, кто настроен на будущие достижения.

Остаться или уйти?

В том, что касается инвестиций, люди довольно предсказуемы. Вы вверяете свои деньги банкиру или брокеру в надежде получить прибыль. Вы не хотите закрывать инвестиционный счет, если вам грозят штрафные санкции — другими словами, если вы можете потерять деньги. Но если вам предложат новую инвестиционную возможность, которая сулит более высокую прибыль, вы пойдете на это.

Оказывается, отношения похожи на инвестиции гораздо больше, чем нам кажется. Мы хотим получить справедливую норму прибыли на капитал, который инвестировали. Мы вкладываем свои ресурсы (в данном случае, время, усилия и внимание, а не деньги, хотя иногда и деньги тоже) и получаем что-то взамен — то, что имеет для нас немалую стоимость. Психологи, предмет изучения которых — обязательства, связанные с отношениями, обнаружили, что люди сохраняют привязанность к партнеру во многом так же, как относятся к инвестициям:

1)-они довольны, когда прибыль превышает затраты;

2)-они уже инвестировали ресурсы, которые не получают назад (то есть *невозвратные издержки*);

3)-в поле их зрения нет перспективных альтернативных партнеров.

Поэтому когда вы вполне удовлетворены своими отношениями, ваши невозвратные издержки велики (скажем, потому что с этим партнером вы уже много лет строите совместную жизнь), и вам не кажется, что лучше там, где вас нет, вы сохраняете привязанность к текущим отношениям. Значительный сдвиг в любом из этих факторов (например, партнер вас раздражает, вы недолго вместе, ваша привлекательная сотрудница флиртует с вами и т. д.) может серьезно изменить картину.

Все люди — и те, кто настроен на успех, и те, кто стремится к избежанию неудач, — одинаково привязаны к своим отношениям. Но три фактора, определяющие привязанность, влияют на них по-разному. Для тех, кто склонен к осторожности, менее важны преимущества, заложенные в отношениях, и более — невозвратные издержки. Такие люди приходят в ужас от мысли, что потеряют все, над чем столько работали, и останутся у разбитого корыта. Кроме того, они мотивированы на сохранение старых отношений, а не на создание новых, поскольку не считают, что новые могут быть лучше (не верят в прогресс). Из-за природного скептицизма они не допускают мысли о том, что новый партнер может быть лучше старого. Как мы уже говорили, они считают, что из двух зол стоит выбирать меньшее, даже если это зло — их нынешняя жена. Если вы (или ваши знакомые) «застряли» в неудачных отношениях и прекрасно понимаете, что несчастливы, значит вы (или эти люди), скорее всего, настроены на избежание неудач.

Партнеры, мотивированные на успех, искренне считают, что хорошо там, где их нет, они гораздо менее чувствительны к невозвратным

издержкам. Может показаться, что из-за этого они чаще меняют пару, но это не так, поскольку для них важнее удовлетворение, которое они получают от отношений, и характерен *позитивный взгляд на вещи*. Помните: для тех, кто стремится к новым достижениям, особенно важны положительные результаты и опыт, они помнят больше хорошего. Это оптимисты по натуре. Они уверены: «Он может измениться (к лучшему) — я точно знаю, что может»! Поэтому они видят своих партнеров и то, что те делают, в розовом свете, и это помогает им сохранить привязанность, даже если их «предмет» — эгоистичная стерва. Если вы (или ваши знакомые) пытаетесь сохранить неудачные отношения, уверяя себя, что *все еще может наладиться*, значит вы (или эти люди) настроены на успех.

Прости меня!

Ошибки делают все. Никто не совершенен. Поэтому для того чтобы отношения продолжались, вы должны научиться прощать. Конечно, стоит ли прощать прегрешение вашего партнера, во многом зависит от степени его тяжести — нарушил ли он свою здоровую диету, намудрил с налогами или изменил вам с секретаршей? Готовность прощать также зависит от доминирующей мотивации человека, причем довольно интересным образом.

Во-первых, люди с разной доминирующей мотивацией прощают по разным причинам. Тот, кто стремится к успеху, прощает из-за возможности выигрыша в будущем, кроме того, он делает это ради доверия. Чем больше такой человек доверяет партнеру, тем скорее простит его, чтобы и дальше пожинать плоды их отношений. Предусмотрительные люди прощают, чтобы избежать дальнейших потерь, и делают это ради привязанности. Поэтому чем больше они привязаны к своим отношениям, тем больше хотят их сохранить, и скорее простят партнера.

Извинения будут более действенными и скорее приведут к прощению, если их сформулировать в выражениях, затрагивающих мотивацию обиженной стороны. Как же это работает? Прочтите примеры, которые мы

приводим внизу — мы выделили слова, которые меняют направленность извинения.

Извинение для тех, кто направлен на успех

Прости меня, я должен извиниться за то, что произошло. *Надеюсь*, что наши отношения смогут *развиваться и дальше*. Мне очень плохо, и я хочу, чтобы ты знала, что я буду *стремиться* сделать все возможное, чтобы вновь *завоевать* твое доверие.

Извинение для тех, кто избегает неудач

Прости меня, я должен извиниться за то, что произошло. Я *в ответе* за произошедшее и чувствую, что мой *долг* — восстановить наши отношения. Мне очень плохо, и я хочу, чтобы ты знала, я *обязан* сделать все возможное, чтобы *не потерять* твое доверие.

В следующих главах мы расскажем вам, как донести свои мысли до слушателя и сделать их более убедительными, согласовав свои слова с его доминирующей мотивацией. Удивительно, но это верно в отношениях и в

маркетинге.

Какие пары лучше?

Мы понимаем, что уже тем, что задали этот вопрос, вступили на опасную территорию. Но зная доминирующую мотивацию людей, многое можно сказать о том, как они будут относиться друг к другу, ведь разные сочетания приводят к очень разным результатам.

Когда оба стремятся к успеху: роман-ураган

Эти люди вступают в роман семимильными шагами. Мы не знаем, действительно ли дураки бросаются вперед сломя голову, но именно так поступают люди, настроенные на успех. Привязанность и близость растут как на дрожжах, поскольку оба любовника готовы верить друг другу и отдавать себя без остатка. Их любовь — это восторг и головокружение, солнечный свет и розовые лепестки. Конечно, до тех пор, пока что-то не меняется, но «это уж потом».

Многие из нас влюблялись так, когда были моложе — когда девочка или мальчик, к которым вы вспыхнули чувством в 15 лет, без сомнения, были «теми единственными». Таким же был и тот, в кого вы были влюблены в 16, в 17 лет и так далее. Главные героини историй о влюбленных, родившихся под несчастной звездой, тоже обычно настроены на успех. Если бы Ромео и Джульетта были склонны к предосторожности и осмотрительности, их больше заботили бы проблемы, которые могла принести их любовь, и они не были бы так глупы, чтобы попытаться

сымитировать собственную смерть — ведь они бы понимали, что *все это* может плохо кончиться. Авторы большинства песен о любви также стремятся к успеху. Слова *«Для нас каждая ночь будет первой, каждый день станет началом»*... гораздо романтичнее, чем, скажем *«Для нас каждая ночь будет самой удобной, каждый день — безопасным»*...

Во многом партнер, настроенный на успех, — это прекрасно. Исследования показывают, что он скорее поможет вам двигаться вперед к вашему «идеальному Я» — полностью раскрыть свой потенциал. Он часто повторяет, что вы самая лучшая, предлагает вам благоприятные возможности для саморазвития (*«Ты всегда хотела заняться йогой, вот я и принес тебе брошюру из студии за углом»*), помощь (*«Тебе помочь написать резюме?»*) и подзуживает вас (*«Как ты можешь соглашаться на эту работу, когда так ты зароешь в землю свой талант?»*). Психологи называют такую поддержку отношений «феноменом Микеланджело», поскольку, подобно художнику, ваш партнер «освобождает скульптуру от куска мрамора» и помогает вам полностью раскрыться.

Но несмотря на то, что с виду все это просто прекрасно, получатель этого «ваяния» часто не ценит усилия партнера. Ему кажется, что он и так весьма неплох, без дополнительной работы долотом. Кроме того, *внутри* скульптура может быть совсем не такой, какой представляет ее партнер. Дайте оптимисту лимон, и он сделает лимонад, но если вы слишком стараетесь сделать лимонад из ваших отношений, это может вызвать напряжение, боль и разочарование.

Пара, склонная избегать ошибок: роман неспешный и стабильный

Если роман между стремящимися к успеху людьми летит вперед на всех парусах, то отношения тех, кто настроен стараться избегать ошибок, едут на электричке со всеми остановками. Близость возникает постепенно, мелкими шажками, по мере того как зарождается и углубляется доверие. Это истории, подобные тем, которые в своих книгах описывала Джейн Остин[16]. В них два будущих любовника долго не осмеливаются проявить свои истинные чувства, и только к концу книги *набираются мужества*,

чтобы сказать что-нибудь вроде «Я испытываю к вам величайшее уважение, мисс Беннет».

Склонные к избеганию неудачи партнеры медленно разгоняются, но, созрев, они особенно преданны друг другу. Так, исследования показывают, что они чаще готовы согласовывать свои цели с целями своего партнера. Они лучше приспособляются к целям, карьере и приоритетам своего партнера, стараются выполнять все, чего он хочет. Хотя настроенные на успех партнеры чаще хвалят достижения своей «половинки», те, кто склонен к предусмотрительности, скорее готовы пожертвовать собой, чтобы их любимые могли чего-то достичь.

Джон и его жена — прекрасный пример взаимной привязанности людей, настроенных избегать ошибок. Работы в науке гораздо меньше, чем людей, которые хотят ее получить, поэтому молодые исследователи часто вынуждены соглашаться на место в отдаленных кампусах или университетах, за сотни миль от семьи и друзей. Жена Джона с готовностью жертвовала собой, чтобы последовать за ним туда, куда она ни за что бы не поехала, если бы этого не требовала его карьера. Ну а мы редко видим Джона на наших ежегодных конференциях (а психологи любят свои ежегодные конференции), поскольку он не хочет оставлять на несколько дней жену с маленькими детьми. Они не изливают свои чувства на публике, и вряд ли их волнует что-то вроде «ночей свиданий». Но они демонстрируют свою любовь друг к другу бесчисленными способами, через самоотверженную поддержку, которую оказывают друг другу.

Когда один партнер стремится к успеху, а другой хочет избежать неудачи — разделяй и властвуй

По формальным признакам пара людей, один из которых стремится к успеху, а другой старается избежать неудачи — это настоящая катастрофа. Нет ничего хуже, чем смотреть на все совершенно по-разному, особенно если подумать о том, почему возникают конфликты. Он любит риск, она избегает его. Он — оптимист, она — «защитный» пессимист. Он действует спонтанно, она живет по графику, который себе составила. Он жмет на

акселератор, она — на тормоз, ведь ей нужна уверенность в том, что они движутся в правильном направлении. Мы знаем, как подходят друг другу две половинки одного яблока. Но если одна половинка от картофелины?

Как ни странно, самые лучшие пары (а под «лучшими» мы имеем в виду «самые адаптивные и приносящие взаимное удовлетворение») — это пары, в которых партнеры имеют разную доминирующую мотивацию. Как показали «рабочие» примеры, которые мы привели в главе 3, есть очевидные преимущества в том, чтобы «разделять и властвовать» над вашими разнообразными стремлениями, и это верно и в совместной жизни. В паре со смешанной мотивацией вам не придется превращаться в человека, который делает *все*. Каждый из вас берется за задачи, которые он лучше всего умеет выполнять, и знает, что партнер сделает все остальное. (Он может предложить план отличного отпуска, а она — следить за тем, чтобы они взяли с собой все необходимое.) Особенно это верно для супругов, которые ставят перед собой цели, связанные как с развитием, так и с безопасностью. Они помогают друг другу осуществить свои мечты, а *так же и* выполнить свои обязательства.

Поэтому нет ничего удивительного в том — и это подтверждают последние исследования, — что супружеские пары со смешанной мотивацией получают больше удовлетворения от своих отношений, чем пары, настроенные на успех или на предотвращение неудач. Но есть одно важное «но»: пары, о которых мы говорим, должны воспринимать себя как *единое целое*. Другими словами, оба партнера должны считать поставленные цели общими. Они должны чувствовать, что хотят одного и того же, и не важно, что достигают они этого по-разному. Партнер, который стремится к успеху, получает «творческую» часть совместной задачи (то есть смешивает новый соус для блюда, которое они готовят вместе), а настроенный на избегание неудач — «осмотрительную» часть (например, следит за температурой и временем приготовления). Когда воспринимаемая целостность пары высока, каждый партнер делает свое дело так, как ему нравится, и ему не приходится доказывать, что его подход имеет право на существование. Это может стать рецептом долгой и счастливой любви.

Написав это, мы — авторы настоящей книги — поняли, что оба живем в парах со смешанной мотивацией и пожинаем плоды их преимуществ.

Они важны и для работы в команде, где нужно сгладить *слишком сильное* рвение и гиперосмотрительность. Но, как мы уже говорили, секрет здесь в том, чтобы цели были общими, что не всегда легко достижимо. До тех пор, пока этого не случится, возможны ссоры, в основе которых лежит мотивация:

— *Эти инвестиции слишком рискованны.*

— Но именно так зарабатывают деньги!

— *Ты что позволяешь нашей дочери?*

— Ты никогда не разрешаешь ей немного безрассудства!

—*Давай в этом году поедem в отпуск куда-нибудь еще.*
—Нам нравится это место — зачем же разбрасываться?

Семейная жизнь пар со смешанной мотивацией находится в большем равновесии — дети знают, что такое оптимизм и реализм, — поскольку родители учитывают точку зрения как стремления к успеху, так и избежания неудач. А у каждого из супругов всегда есть человек, который напoмнит, что жизнь — это не только выигрыш или предусмотрительность во всем. С другой стороны... а другая сторона есть всегда... пары, в которых партнеры имеют одинаковый взгляд на вещи, настроены на успех или на избежание неудач — более естественно достигают общих целей и ищут общие пути. Это снижает вероятность конфликтов. Как обычно, без недостатков не обойтись.

Глава 6

Принимаем решения

Каждый день больше всего времени вы тратите на принятие решений, если, конечно, не считать дыхания. Многие из этих решений бессознательны — например, когда машина впереди замедляет ход, вы нажимаете на тормоз. Затормозить — ваше решение, но из-за того, что вы жмете на педаль быстро и не задумываясь, вы этого не ощущаете. Ну а принимая решение осознанно — о том ли, чтобы пойти в кино, на свидание «вслепую» или сделать прививку от гриппа, — мы взвешиваем все «за» и «против». Обычно это выглядит приблизительно так:

«Отзывы об этом фильме потрясающие, но чтобы заплатить за билет, попкорн и напитки, мне придется взять еще один кредит».

«Сара говорит, что он отличный парень, но свидания „вслепую“ — это так неловко».

«Конечно, защита от гриппа — это хорошо, но я ненавижу уколы!»

Большинству из нас нравится думать, что мы мастера по взвешиванию аргументов, что мы делаем это непредвзято и беспристрастно, приходя, таким образом, к рациональному и объективному заключению. Мы считаем, что к такому же мнению пришел бы любой другой разумный человек, но ошибаемся, поскольку ничего подобного не делаем. На самом деле мы учитываем одну информацию в ущерб другой и принимаем решения, полные предубеждений. *Какую информацию мы выбираем и какие предубеждения влияют на наши мысли — во многом зависит от нашей доминирующей мотивации.*

Ориентированные на успех люди обычно принимают решения, исходя из ответа на следующий вопрос: «Почему сделать X — *хорошая идея*, и что я упущу, если не соглашусь на нее?» (*Почему стоит посмотреть этот фильм, и насколько хорошо это будет? Почему имеет смысл пойти на это «слепое» свидание? В чем преимущества прививки?*) Если ответ достаточно убедителен, они действуют. Если все выглядит не так радужно, они остаются «при своих». Им кажется, что принимать решения таким способом — правильно, поскольку они серьезно рассмотрели потенциально позитивные моменты.

Склонные избегать неудачи люди обычно принимают решения, исходя из ответа на другой вопрос: «Почему делать X *не стоит*, и какие неприятности мне грозят, если я пойду на это?» (*Во сколько мне обойдется поход в кино? Насколько неудобно я буду чувствовать себя на этом свидании? А укол будет очень болезненным?*) Если ответ не слишком пугает их, они действуют. Если он вызывает серьезную тревогу, они переходят к чему-то другому. Предусмотрительным людям кажется, что решения стоит принимать именно таким образом, поскольку они серьезно взвесили все потенциальные негативные моменты.

Итак, настроенные на успех люди принимают во внимание скорее доводы «за», а те, кто настроен на избежание неудач — «против», и это не очень-то рационально и объективно, верно? (Кстати, это не значит, что они всегда приходят к разным заключениям — в конце концов, выбор, содержащий больше всего аргументов «за», часто тот же самый, что несет в себе меньше всего «против»). Придавать больше значения положительным или отрицательным моментам — это лишь одно из множества предубеждений, создаваемых нашей доминирующей мотивацией.

Способов всегда несколько

Каков ваш подход к решению проблем? Предположим, нам нужна рекомендация о том, как выгоднее всего инвестировать большую сумму — скажем, 100 тысяч долларов. Мы обращаемся к вам, вы не меньше недели исследуете вопрос и по результатам пишете краткий отчет. Ориентированный на стремление к успеху человек, наверняка, предложит в своем отчете несколько вариантов на выбор, поскольку такие люди, как он, предпочитают рассматривать несколько *альтернативных предложений*. Драгоценные металлы — это выгодно, но не хуже и сектор высоких технологий. Кроме того, акции американских автомобильных компаний приносят хорошую прибыль. А можно попробовать что-то чуть более рискованное — например, «стартап». Зачем ограничиваться одним вариантом, когда каждое из решений может оказаться выгодным — принести еще одну благоприятную возможность *выигрыша*? Зачем ставить себя в узкие рамки? (Если в ресторане вам предлагают 100 видов бургеров — чего на самом деле никогда не бывает, — значит, шеф-повар настроен на успех.)

Однако если вы больше склоняетесь к избежанию неудачи, то ваш отчет, вероятнее всего, будет содержать одну (консервативную) рекомендацию (*не положить ли деньги под проценты?*) Настроенные на предусмотрительность и осторожность в принятии решений люди не любят, когда им предлагают много возможностей — они находят одно решение, которое, по их мнению, сработает наверняка, и придерживаются его. Для них каждое новое (и ненужное) решение — это потенциал новой погрешности — и еще одна возможность ошибки. Лучше найти другое *лучшее* решение (конечно, с помощью всестороннего анализа и неторопливого обдумывания) и держаться за него. (Если вы входите в ресторан, где *нет* меню, вам предложат только ту пару блюд, что сегодня решил приготовить шеф-повар — вероятнее всего, он настроен на избежание неудачи.)

Такова стратегия наших коллег Джона и Рэя в том, что касается их

исследований. Старающийся не совершать ошибок Джон — несмотря на то, что обладает глубокими знаниями в области мотивации и психологии в целом — последнее десятилетие изучает одну проблему мотивации, погружаясь в нее все глубже. (Мы сказали бы вам какую, но тогда анонимность будет нарушена. И нам не поздоровится.) Не желая рисковать и распыляться, он решил в совершенстве освоить одну область знаний.

Рэй, который всегда стремится к успеху, напротив, предпочитает разнообразие. Он опубликовал исследования по мотивации в таких разных областях, как достижения, групповая динамика, стереотипирование, старение и социальная обработка информации (может, есть что-то еще, но мы подзабыли). «Зачем ограничиваться одной проблемой, — считает Рэй, — когда так много интересных вопросов еще ждут своих ответов?»

Отметим, что точно так же они вели себя, когда встречались с девушками в свои холостяцкие деньки. Для Джона главным было найти одну любимую и встречаться с нею вечно, поскольку любая другая дама в потенциале может нести настоящую катастрофу (стратегия Джона). «Менял я женщин, как печатки...», — любил напевать Рэй, полагавший, что каждая следующая дама сердца может быть лучше предыдущей (стратегия Рэя).

Найти правильный уровень

Представим, что вы хотите купить эллиптический тренажер (несмотря на то, что у вас уже есть велотренажер, который чаще всего используется как вешалка для полотенец). Прочтите два описания орбитрека Samsa:

SAMSA: лучший орбитрек для аэробики и лучших результатов!

Почему стоит тренироваться на эллиптическом тренажере Samsa? Потому что он не только дает нагрузку на все группы мышц и укрепляет сердечно-сосудистую систему, но и позволяет вам приобрести самую лучшую физическую форму!

SAMSA: лучший орбитрек для аэробики с правильными характеристиками!

Как тренироваться на эллиптическом тренажере Samsa? Его степ-платформа создана специально для того, чтобы смягчать каждый шаг, а возможность наклонять ее под любым углом позволяет укреплять все группы мышц более эффективно!

В чем разница? Вы не улавливаете? А между этими двумя рекламами нового флеш-накопителя Melody:

Флеш-накопители Melody

Данные в кармане, музыка в ушах!

Или

Флеш-накопители Melody

2 в 1: устройство для хранения данных и МРЗ-плеер!

Тот, кто сообразил, что одно из этих описаний более абстрактное, а второе — более конкретное, оказался прав (и мы отдаем ему должное). Практически все что угодно можно описать и сформулировать в сравнительно абстрактных или конкретных терминах. Психологи называют это *уровнем интерпретации*. Высокоуровневые, абстрактные интерпретации связаны с тем, *почему* стоит что-то делать — что вы желаете от этого получить. В первых рекламных объявлениях Samsa и Melody вам рассказывают, почему стоит купить эту вещь — какой цели она служит. Мы обычно называем это: видеть «картину в целом».

Низкоуровневые (конкретные) интерпретации сосредоточены на том, *как* стоит что-то делать — можете ли вы вообще сделать это, и какие шаги для этого следует предпринять. Другими словами, они связаны с *выполнимостью*, а не с желательностью. Возможно ли это? Получится ли? Вторая реклама Samsa и Melody подчеркивает, как пользоваться этим оборудованием, механизм его работы. Такое мышление рутинно, повседневно и буднично, оно учитывает детали, но не видит картину в целом.

Люди, ориентированные на будущие достижения, особенно чувствительны к потенциальному выигрышу и поэтому чаще мыслят в широком масштабе. Они хотят знать, *почему* продукт или действие желательны — и именно этого ищут в его описании. Предусмотрительные люди, напротив, хотят не прогадать и все продумать до мелочей, поэтому они чаще мыслят буднично. Им нужно знать, насколько обоснованно использование этого продукта или выполнимо это действие — *как* это работает, надежно ли оно?

Оказывается, подчеркивая картину в целом (*почему*) или раскрывая детали (*как*), вы не только сделаете продукт более привлекательным для людей, которые стремятся к успеху или избежанию неудачи, но и более

эффективно мотивируете их на какие-либо действия, например, физические упражнения. Так, фразой «Упражнения помогут вам поддержать желаемый вес», вы более эффективно мотивируете людей, настроенных на успех: вы объясняете им, почему стоит заниматься зарядкой. Но сказав, что «Упражнения сожгут 400 калорий в час», вы скорее затронете струны в тех, кто склонен избегать неудачи, поскольку сообщите им, как упражнения работают.

Таким образом, чтобы зажечь огонь в глазах вашей аудитории, важно понимать, какую интонацию выбрать — подчеркивать «почему» или «как». Но в реальном мире это удастся далеко не всегда. В 2009 году любимая американскими детьми программа «Радуга чтения» прекратила свое существование из-за нехватки финансирования. Шоу, которое вел Левар Бертон, прививало детям любовь к чтению. Программа выходила в эфир более 26 лет (дольше, чем любая другая детская передача в истории PBS, не считая «Улицы Сезам»[17]). И вот почему все закончилось:

Как заявляет [контент-менеджер программы Джон] Грант, основной причиной закрытия программы является нехватка финансирования, но решение о прекращении выхода в эфир «Радуги чтения» также знаменует перемены в философии образовательных телевизионных программ. Грант заявил, что согласно планам Министерства образования администрации Буша-мл., больше внимания должно уделяться базовым инструментам чтения — фонетическим методам и правописанию.

По словам Гранта, PBS, CPB и Министерство образования выделили значительные средства на программы, которые учили детей читать, но это совсем не то, что пыталась сделать «Радуга чтения».

«Радуга чтения» рассказывала детям, почему стоит читать, — говорит Грант. — Она прививала им любовь к чтению, вдохновляла детей на то, чтобы взять в руки книгу и прочесть ее».

NPR Morning Edition, 28 августа 2009 г.

Никто не будет спорить с тем, что учить детей читать — это хорошо, но что произойдет, если мы перестанем рассказывать детям о том, *почему* стоит читать? С точки зрения мотивации, *почему*, то есть «картина в целом», затрагивает струны в душе людей, настроенных на успех, а дети гораздо чаще стремятся к будущим достижениям, чем взрослые на PBS и в Министерстве образования. В этих организациях принимают решения, действуя из лучших побуждений, однако они недальновидны.

Как сравнить три варианта?

Представьте себе, что перед вами одна из тех таблиц потребительских свойств товара, в которых сравниваются различные параметры пяти разных автомобилей (или взаимных фондов, или мест отдыха). Различные варианты перечислены наверху в «шапке» колонок. Критерии сравнения (потребление топлива, размер салона) — слева, в «шапке» рядов. Вопрос в том, как *вы* читаете такие таблицы.

Изучая подобную таблицу (в которой сравниваются места для отдыха, а не машины), настроенный на успех Рэй начал бы с колонки про Париж —

богатая культура, еда для гурманов, высокие цены — и только потом перешел к местам попроще, таким как Орландо — развлечения для детей, дешевый перелет, но не слишком экзотическое расположение и т. д. Он хотел бы получить полное представление об одном месте, прежде чем перейти к другому.

Стремящийся не допускать ошибок Джон, делая выбор, предпочитает сравнивать каждый критерий в отдельности: сколько будет стоить каждая поездка? Что он получит в культурном плане? А что там за еда? Подходит ли место для семейного отдыха?

Если вы изучаете каждый ряд отдельно, сравниваете продукты по их критериям, это называется *атрибутивной обработкой*. Сопоставляя автомобили, сначала вы смотрите на то, сколько топлива они потребляют, затем — сколько места в салоне каждой машины и т. д. Таким образом, от одной характеристики к другой, вы формируете впечатление о том, какая машина лучше. Если же вы предпочитаете обрабатывать информацию о каждом продукте так, чтобы составить себе полную картину и затем переходить к следующей колонке, это называется *целостной обработкой*. Сначала вы вдумываетесь в характеристики Honda Civic, затем Hyundai Elantra и т. д. Вы решите, какая машина лучше, только после того как изучите их все.

Обычно склонные к избеганию неудач люди предпочитают атрибутивную обработку, поскольку она предполагает вдумчивое и внимательное изучение. Они анализируют вопрос, обдумывая одну характеристику за другой, не упустив при этом ничего. Целостной обработке чаще отдают предпочтение люди, настроенные на успех. Этот метод сравнения позволяет увидеть «картину в целом», *почувствовать* продукт.

Новое или хорошо проверенное старое?

А вы делаете выбор в пользу нового? Какой-нибудь *модной новинки*? Обычно этого хотят люди, настроенные на успех.

«Давай сходим в тот новый ресторан на другом конце города».

«Давай покрасим комнату в новый цвет!»

«Эй, это что, новый iPhone?»

Они стремятся найти то, что отличается от их прошлого выбора, потому что новый опыт — это новые благоприятные возможности движения вперед или выигрыша. А как мы уже не раз говорили, в стремлении к новым достижениям человек просто не может упустить благоприятную возможность выигрыша. Вплоть до того, что он с радостью готов поменять свое старое «шило» на новое «мыло» или работать для того, чтобы купить что-то новое, вместо того чтобы найти потерянное старое. Если вы прервете такого человека в середине выполнения некой задачи (например, решения кроссворда) и затем предложите ему дорешить кроссворд или переключиться на что-то другое (скажем, sudoku), в большинстве случаев он откажется от кроссворда и захочет посмотреть, что там за sudoku. Иначе говоря, вполне резонно предположить, что он сделает выбор в пользу перемен.

Люди, настроенные на предусмотрительность и осторожность, напротив, перемен не любят. Они предпочитают стабильность, то, что знакомо и традиционно. Им приятно знать, чего ожидать — так они могут составить план на любой случай. Новый опыт и новые благоприятные возможности несут в себе вероятность *ошибки*. А они не готовы менять определенность известности на риск неизведанного. «Вы говорите, что это равноценный обмен, — думают они, — но так ли это *на самом деле?*». Они уверены: лучше синица в руке, чем журавль в небе. И они, наверняка, захотят дорешать кроссворд, потому что наполовину сделанное — это наполовину *незаконченное*, что совершенно для них неприемлемо.

По бездорожью или тротуару?

Все хотят получать высокий доход, особенно те, кто настроен на

успех. Но не каждый готов на риск, с которым связан высокий доход — и когда мы говорим «не каждый», как вы думаете, кого мы имеем в виду? Если вам приходится выбирать между рискованным и более консервативным вариантом, в дело вступает доминирующая мотивация. Поэтому ориентированные на осторожность инвесторы выбирают проценты по вкладу или CD (депозитные свидетельства, а не компакт-диски), а не акции или хедж-фонды. Они готовы смириться с фактом, что их низкорисковые, не приносящие высокого дохода вклады никогда их не обогатят, приобретя взамен спокойствие и уверенность в том, что их деньги не пропадут.

При нормальном ходе вещей тот, кто настроен на успех, чаще склонен выбирать рискованные, а не традиционные варианты. Но заметим, что иногда даже люди с сильной мотивацией избежания неудач делают рискованный выбор. Когда предусмотрительный человек попадает в беду или ему угрожает опасность, он сделает *все возможное*, чтобы вновь оказаться в своем уютном мирке. Рискованный вариант для него не привлекателен, но он его выберет, если это единственный способ вернуть все на свои места. Многих удивила история про уважаемого банковского служащего, который рискованно играл на бирже и потерял сотни миллионов долларов денег вкладчиков. Мы уверены, что это был желавший всячески избежать ошибок человек, который отчаянно пытался компенсировать неудачные инвестиции. Не желая принять небольшой убыток, он пошел на большой риск, который казался ему единственно возможным вариантом... а когда его попытка не удалась, ему пришлось пойти на еще больший риск и т. д.

Слушаться разума или сердца?

На HGTV есть программа, которая называется «Охотники за домами». В каждой передаче семейная пара ищет дом и из трех вариантов выбирает тот, что ей больше всего нравится. (В другой версии под названием «Международные охотники за домами» мы наблюдаем, как американские

покупатели, заметно потрясенные небольшими размерами европейских кухонь и ванных комнат, выбирают дома за границей.)

В конце передачи, после того как выбор совершен, покупатели рассказывают, на чем основано их решение. Вот некоторые моменты, определившие их выбор:

«Это был дом того размера, который мы искали.
Нам нужен совмещенный санузел и большой задний двор.
Покупая этот дом, мы укладываемся в свой бюджет».

Есть люди, которые рассказывают о своем впечатлении о доме:

«Я вошел в дверь и сразу понял, что здесь я дома.
От этого дома исходило теплое, приятное ощущение.
Этот дом очень похож на нас».

Формируя свое мнение, настроенные на успех люди больше полагаются на субъективный опыт — *свои ощущения*. Это они выбирают дом, потому что от него исходит «положительная энергия». Испытав положительные эмоции (например, счастье, волнение, веселье) от рекламы или ободряющей речи своего босса, такой человек скорее позволит убедить себя. Склонные к избеганию неудач люди предпочитают логику и разум, принимая решение, больше полагаются на *содержание* послания или приведенные аргументы. Эти люди покупают дом, потому что он соответствует определенному набору объективных критериев — их устраивает его размер, местоположение, количество ванных комнат и нагрузка на их кошелек. Они будут действовать, если им привести веские причины, почему это необходимо. (Это не значит, что у них *нет* эмоций — просто они считают, что на основе эмоций нельзя принимать решения.)

Сколько времени это займет?

Решая, стоит ли браться за выполнение задачи или проекта, важно определить, сколько времени это займет.

Жена: «Может, в эти выходные перекрасим кухню?»

Муж: «А сколько времени это займет? Сегодня решающий матч!»

Будущий студент: «Слушай, сколько времени нужно, чтобы получить докторскую степень? Что, серьезно?»

Путешественник: «На метро ехать в аэропорт дешевле, но это слишком долго. Во сколько же мне нужно будет выйти из дома?»

Проблема в том, что люди не очень хорошо умеют рассчитывать время. Психологи называют это *иллюзией планирования*, и она серьезно мешает нам принимать правильные решения, не позволяет достигнуть поставленных целей.

Исследования показывают, что ошибки планирования возникают в результате нескольких предубеждений, которые мешают нам в тот момент, когда мы пытаемся понять, сколько времени уйдет на то или другое дело.

Во-первых, планируя новые дела, мы плохо учитываем свой прошлый опыт. Когда муж говорит, что на то, чтобы пропылесосить ковры, ему нужно 15 минут, он просто не помнит, что в прошлый раз на уборку у него ушел час. И как скажет вам любой профессор, большинство старшекурсников не может оценить, сколько времени у них уйдет на написание работы в 10 страниц, хотя уже 4 года они постоянно выполняют письменные работы. Обдумывая будущее, мы просто не принимаем во внимание свой прошлый опыт так, как стоило бы.

Во-вторых, мы игнорируем весьма вероятную возможность, что дела пойдут не так, как мы планировали. Почти всегда мы строим планы на будущее по «самым оптимистичным сценариям». (Понятно, что настроенным на успех оптимистам это особенно плохо удастся.) Итак, поездка в магазин за пылесосом может занять 15 минут — если не будет пробок, если там есть модель, которую вы ищете, если вы найдете ее сразу и если не будет очереди в кассу. И мы искренне считаем, что все пойдет по плану и на это уйдет не больше 15 минут. Хотя чаще всего этого не происходит.

Наконец, мы не учитываем все компоненты и мелочи, составляющие задачу, и не продумываем, сколько времени займет *каждая часть*. Думая о покраске комнаты, вы представляете себе, как быстренько валиком наносите краску на стены, забывая при этом, что сначала нужно накрыть или передвинуть мебель, заклеить все розетки и оконные рамы, что все углы придется прокрашивать кисточкой и т. д.

Люди, которым свойственно стремление к успеху, скорее проигнорируют потенциальные препятствия и не продумают мелкие детали, необходимые для достижения цели, поэтому они чаще недооценивают, сколько времени уйдет на выполнение задачи. Те, что

ориентированы на предупреждение неудач, поступают так же, но в меньшей степени — ведь они склонны предполагать, что на каждом этапе что-то может не заладиться.

Что мы покупаем

Люди, воспринимающие жизнь как путь к новым достижениям, делают покупки не так, как те, кто смотрит на все через призму желания не совершать ошибок. Ваша доминирующая мотивация не только определяет, какие продукты вам нравятся, но и подсказывает, на какие свойства продукта стоит обратить внимание. Так, стипендиат MCS Дженс Фостер обнаружила, что настроенных на успех людей больше привлекают продукты, которые рекламируют как модные или комфортабельные, потому что они несут в себе *позитив*. При выборе очков от солнца или наручных часов этих участников исследования интересовали такие атрибуты, как «модные ушные дужки» или «установка временных зон» — не очень полезные, но дающие ощущение шика или сложности. Красная спортивная машина, ванна с гидромассажем, сумка от Шанель, бутылка вина за 300 долларов — не важно, что вы говорили себе, когда их покупали, никому ни одна из этих вещей не была по-настоящему *необходима*. Но велика вероятность, что каждый человек, мотивированный на стремление к успеху, когда-нибудь *хотел* хотя бы одну из них. Осмотрительные люди, напротив, хотят избежать *негатива*, поэтому ищут продукты, чья реклама подчеркивает их безопасность и надежность. Они предпочитают очки от солнца с «долгим гарантийным сроком» и часы с «надежной застежкой». (Не очень возбуждающие причины, но здесь не в этом дело.) В другом исследовании предусмотрительные участники предпочли стиральные машины, рекламированные под девизом: «Устанавливаются на многие годы» и «Потребительские тесты доказывают: безопасны и надежны», другим моделям, которые были созданы «в соответствии с новейшими технологиями» и имели «множество функций».

Еще одно исследование MSC, проведенное Дианой Сейфер, иллюстрирует, как доминирующая мотивация человека влияет на его решение о покупке. Студентам последнего курса предложили купить компьютер (сказав, что цена их не должна беспокоить). Им раздали список, состоящий из 24 вопросов, и попросили выбрать из них те 10, что помогут принять решение о покупке. Восемь вопросов из списка были посвящены функционалу компьютеров, связанному с инновациями (насколько компьютер был продвинутым или навороченным), еще восемь — надежности (например, способности предотвращать поломки системы и другие проблемы). Остальные вопросы охватывали другие характеристики (например, вес компьютера). Люди с сильной направленностью на успех выбирали информацию, связанную с новаторством, а те, кому было больше свойственно стремление избежать неудачи, предпочитали то, что относилось к надежности.

Получается, что настроенным на успех людям нравятся *новые* продукты, такие как последний iPhone или Prius, а еще они падки на *технические новинки* — категории вещей, которых раньше не существовало, такие как Segway (и, когда-то, Dustbuster, Sony Walkman, персональный компьютер Apple). Точнее будет сказать, что они — *единственные* фанаты этих чудес техники, поскольку среднестатистический человек из тех, кто настроен избегать неудачи, не готов тратить заработанные тяжким трудом деньги на то, что не обладает некой историей.

Предусмотрительные люди предпочитают проверенные продукты — те, что мы считаем «необходимыми». (Отметим, что, благодаря интернету, компьютер сегодня считают необходимостью во многих домах — поэтому предусмотрительные люди покупают компьютеры. Конечно, прочитав все возможные отчеты об их надежности.)

Если у вас создалось мнение, что настроенные на успех люди наивны и готовы покупать все, что «блестит», то это не так. Как и их более предусмотрительные соратники, они могут быть восприимчивы к потенциальным проблемам, связанным с совершенно новыми продуктами. Но только если вы им на них укажете или если потенциальные проблемы проявляются в определенном контексте — человек, который стремится к достижениям, с меньшей вероятностью будет рассматривать их добровольно. Потому-то такие люди стараются взять с собой в магазин приятеля, который настроен не совершать ошибок — как дружественную систему, которая защитит его деньги от потерь.

Также важно помнить, что доминирующая мотивация может меняться

в разных ситуациях, а вместе с ней меняются и покупательские предпочтения, и готовность идти на риск. Вызвать конкретную мотивацию может вещь, которую вы покупаете. Так, если на повестке дня то, что не позволит вашим детям добраться до ядовитых моющих средств, вы будете настроены на избегание неудач, потому что ваш выбор, по сути, будет связан с безопасностью. Вы купите надежный запирающийся ящик, и вас не будет беспокоить, насколько он моден и представляет ли собой техническую новинку. Человек, настроенный на осторожность, может купить себе ярко-красную спортивную машину со всевозможными «прибамбасами», но, выбирая первую машину дочери, он наверняка задумается об антиблокировочных тормозах и подушках безопасности.

Стоит также отметить, что два покупателя, один из которых настроен на успех, а другой — на избежание неудачи, сделают в определенной ситуации одинаковый выбор. Например, почему вы купили эту книгу? Не потому ли, что она может предложить вам что-то новое, интересное, материал для личного прогресса и роста? Или вы считаете, что просто обязаны прочесть ее, особенно потому, что она содержит научные аргументы, которые кажутся вам убедительными? Разная мотивация может заставить нас делать одинаковый выбор, хотя в его основе будут лежать разные причины, разные свойства того, что вы купили. (Между прочим, что бы вы ни выбрали... ваш выбор хорош.)

Это может убедить их, но
меня
вам не обмануть

Никто лучше социального психолога не знает (а между прочим, это мы и есть), что невозможно заставить людей сделать что-то, если они *знают*, что вы ими манипулируете. Приведи мы в лабораторию студентов и сообщим им: «Мы собираемся сказать и сделать то, что заставит вас настроиться на успех и покажем, что так вы скорее купите этот *модный* крем для ног, а не эту *проверенную* пемзу, поскольку настроенные на успех

люди следят за модой», случится вот что:

40% купят крем для ног, потому что...

- 1) они хотят дать «правильный» ответ;
- 2) они хотят помочь;

40% купят пемзу, потому что...

- 1) они не любят, когда им указывают, что делать;
- 2) они намеренно не хотят помогать;

20% заснут или начнут посылать текстовые сообщения друзьям...
потому что так происходит всегда.

Именно поэтому ученые-психологи очень стараются (мы называем это «легендой») не показать, что манипулируют людьми, иначе им не получить ожидаемого результата. Это верно в отношении людей, которым приходится убеждать других — тех, кто связан с рекламой, политикой, продажей машин. Иногда вы понимаете, что они делают, но им бы хотелось, чтобы это было незаметно — потому что так они добьются большего эффекта.

Предусмотрительные люди больше сосредоточены на неудачном стечении обстоятельств, поэтому они более чувствительны к тому, что ими манипулируют или пытаются убедить в чем-то, и сильнее этому противятся. Исследования показывают, что они с самого начала более скептически настроены и чаще замечают малейшие намеки на манипуляцию. Их подозрительность бьет в колокола, когда реклама утверждает, что этот продукт предпочитают «лидирующему бренду», не называя этот бренд, или когда компания-производитель (а не объективный эксперт, такой как Consumer Reports) проводит исследование. Поэтому в целом надуть предусмотрительного человека труднее. Именно он придет в автосалон и совершенно испортит день всему персоналу, объясняя, сколько он намерен заплатить и что собирается получить за свои деньги.

Пусть идет, как идет

Иногда действительно стоит все бросить. В один момент вы вдруг чувствуете, что сделали плохой выбор и все пошло не так, как вы планировали. Вы понимаете, что хотя сейчас вас убедили не уходить с работы, не прекращать изжившие себя отношения или сделать ремонт дома, в будущем это обойдется вам слишком дорого с финансовой или эмоциональной точек зрения, займет слишком много времени. Вы идете вперед к новым возможностям или остаетесь на месте и жертвуете собой?

Многие ответят: «Остаемся на месте». Каждый из нас порой осознает, что все кончено и все равно не уходит с этой работы, продолжает жить с этим человеком, взваливает на себя проект, который слишком велик для него. Он чувствует, что все уже не так, как раньше, но не готов признаться в этом себе. Именно поэтому многие СЕО упорно выделяют человеческие и финансовые ресурсы на явно провальные проекты, роют компании еще более глубокую яму, вместо того чтобы стремиться выбраться из нее (помните, сколько времени ушло на отказ от New Coke?).

Люди, которые не могут заставить себя двигаться вперед, несут огромные издержки. Они теряют время, силы и возможность быть счастливыми. Мы сразу замечаем подобную глупость в других, но сами продолжаем наступать на те же грабли. *Почему?*

Здесь действует несколько мощных и во многом бессознательных психологических моментов. Мы можем бросать деньги на ветер или терять время в бесперспективных отношениях, потому что не видим альтернативы или потому что не хотим признаться семье или друзьям... или себе, что мы не правы. Но самый вероятный виновник — наше непреодолимое неприятие *невозвратных издержек*.

Невозвратные издержки, как мы говорили в предыдущей главе, это ресурсы, которые вы вложили в дело и которые уже никогда не вернете назад. Это многие годы обучения профессии, которую ненавидите, или ожидания того, что ваш не готовый брат на себя обязательства друг наконец сделает предложение. Это деньги, которые вы потратили на ремонт гостиной в новом модном стиле, лишь для того чтобы понять, что в ней стало неуютно.

Как только вы осознаете, что не добьетесь успеха, или что вам не нравится результат, становится неважно, сколько усилий вы в него вложили. Если работа или сердечная привязанность забрали лучшие годы вашей жизни, нет смысла отдавать им оставшиеся. А уродливая гостиная — всего лишь уродливая гостиная, и не важно, сколько денег пошло на ее ремонт.

Проблема в том, что вы так не *чувствуете*. Вложить много лишь для того, чтобы остаться ни с чем для большинства из нас слишком страшно, чтобы серьезно задуматься об этом. Нас слишком сильно заботит то, чего мы лишимся, если пойдем вперед, но мы недостаточно беспокоимся о тех затратах, которые понесем, если *не* пойдем дальше — потеряем еще больше времени, усилий или возможностей, будем и дальше несчастливы. Так как же облегчить момент осознания того, что издержки пора минимизировать?

Благодаря исследованию психолога Северо-Западного университета Дэниела Молдена, найден простой и эффективный способ действовать, когда все пошло наперекосяк. В этой ситуации есть только одно правильное решение: настроиться на успех. Люди, чья доминирующая мотивация — стремление к успеху, или те, что настраиваются на успех в отношении проблемы (мы покажем вам, как это сделать, в главе 8), спокойнее относятся к своим ошибкам и принимают потери, которые могут понести. Они скорее готовы отказаться от статус-кво и двигаться вперед.

Так, в своем исследовании Молден предложил участникам представить себе, что они — руководители авиакомпаний, вложившей 10 млн долларов в разработку самолета-невидимки. Проект подходит к концу, 9 млн долларов уже потрачено, и тут конкуренты объявляют о выводе на рынок невидимого для радаров, технически более совершенного и дешевого самолета. Затем участникам задали простой вопрос — вложите ли вы оставшийся миллион в то, чтобы закончить разработку вашего самолета (при том, что он хуже и дороже), или спишете затраты и будете двигаться дальше?

Выяснилось, что склонные к избеганию неудач участники стояли на своем и инвестировали оставшийся миллион *почти в 80% случаев*. Они хотели продолжать бороться, несмотря на то, что битва проиграна. Однако последствия ошибки были значительно сглажены людьми, настроенными на новые достижения — эти участники вкладывали оставшийся миллион реже, чем в 60% случаев. Итак, воспринимая свои цели в свете того, что мы можем приобрести, а не того, что можем потерять, мы скорее осознаем, что старое обречено, и будем двигаться вперед к альтернативным возможностям выигрыша.

Люди почти никогда не принимают решения, исходя из рациональных

соображений — это мы знаем точно. Но наши предпочтения и выбор не случайны — они обусловлены систематическими и предсказуемыми предубеждениями. Делать правильный выбор — значит знать свои предубеждения и, в случае необходимости, противостоять им. Настроенному на успех человеку следует помнить, что он скорее будет взвешивать доводы «за», а не «против», недооценит время, необходимое на выполнение задачи, и что он вряд ли заметит, что реклама или продавец им манипулируют. Тому, кто стремится не допускать ошибок, нужно знать, что он может без необходимости ограничить собственные возможности, что ему будет трудно отказаться от дела, доказавшего свою бесперспективность. Если вы не знаете, каковы ваши предубеждения, вам никогда не избавиться от них. Но мы рассказали вам о том, на что стоит обратить внимание.

Глава 7

Настрой свой мир

В каком мире мы должны жить, и каковы должны быть наши приоритеты? Кому надлежит стоять у власти, и до какой степени народу следует принимать участие в управлении государством? Какие группы людей лучше, если такие вообще существуют? Наши ответы на эти вопросы зависят от многих факторов: от культурной среды, в которой мы выросли, того, как нас воспитывали с самого детства, от нашего образования, религиозных убеждений и, конечно, личного опыта. Отчасти они будут связаны и с тем, считаем ли мы, что мир наполнен благоприятными возможностями для выигрыша или это место, в котором нас подстерегают неудачи. Однако невозможно понять, как человечество создает отношения между двумя людьми, этническими группами или государствами, если не рассматривать этот вопрос через призму мотивации, которая свойственна разным персонам.

Как управлять

Почему мы голосуем так, а не иначе; поддерживаем финансово тех или иных кандидатов? Фактически (особенно в США) мы считаем свои политические взгляды продуктом *идеологии* — отражением не только собственного мнения о том, как все в мире работает, но и того, как устроить, чтобы все работало лучше. Человек, который полагает, что в хорошо организованном обществе социальные программы должны финансироваться высокими налогами, а правовая защита интересов исторически ущемленных групп необходима, чтобы предоставить всем гражданам равный доступ к благоприятным возможностям, скорее всего, относит себя к демократам или либералам. Если же, по вашему мнению, в хорошо организованном обществе налоги должны быть невелики, государственное регулирование — менее жестким, а личная ответственность — более высокой, вероятно, вы причисляете себя к республиканцам или консерваторам. Разве не странно, что и политические взгляды человека, по крайней мере, отчасти формирует его доминирующая мотивация?

Настроенные на успех люди (как мы узнали из предыдущей главы) с большей готовностью поддерживают перемены — они жаждут перемен. Для них естественно предпочитать реформы или прогрессивизм призывам к статус-кво и консерватизму. (Мы не имеем в виду преданность тем или иным политическим партиям США. Вспомните, что во времена своего правления реформы предлагали как республиканцы (например, реформа социального страхования), *так и* демократы (например, реформа здравоохранения), при этом обе партии известны яростной поддержкой статус-кво. На самом деле стремление к успеху лишь со скромной вероятностью делает человека сторонником либералов в политическом плане, а те, кто настроен постараться не совершать ошибок, в обеих партиях представлены почти поровну.) Конечно, подобно хорошей работе или удачному браку, умное правительство будет сохранять равновесие взглядов, что превосходно показано в книге об Аврааме Линкольне «Команда соперников»[18].

В одном особенно интересном исследовании, прекрасно иллюстрирующем, как настрой на успех или стремление избежать неудач формирует наши политические взгляды, австралийским избирателям предложили принять участие в (гипотетическом) референдуме по рискованным экономическим реформам, которые раньше никогда не пытались осуществлять, но которые имели большой потенциал. Ориентированные на успех люди стойко выступали за реформы, даже когда экономическая ситуация была сносной, то есть, когда в реформах не

было необходимости, тогда как осторожные и старающиеся избегать неудач избиратели стремились сохранить текущее положение вещей, даже когда экономическая ситуация была действительно ужасна и для ее исправления требовалось что-то новое.

Несмотря на то, что доминирующая мотивация каждого человека сравнительно стабильна, существенные перемены в политической и экономической ситуации могут оказать сильное воздействие на мотивацию граждан в целом. Во времена процветания, роста и мира люди больше настроены на успех. Когда рабочих мест в избытке и биржевые индексы стабильно растут, люди открыты переменам, меньше боятся рисковать, оптимистичны в отношении будущего. Поскольку на протяжении всей своей сравнительно недолгой истории США воспринимались как процветающее, активно развивающееся и мирное государство, у людей создается впечатление, что американская культура построена на стремлении к успеху. Соединенные Штаты называют «страной благоприятных и безграничных возможностей» — большой настрой на успех трудно представить.

Но конечно, путь США не всегда был усыпан розами — случались экономические рецессии и депрессии, времена, когда работы было мало и когда страна участвовала в войнах. На сегодняшний день уже шесть президентов США вели предвыборную кампанию в военное время (последним из них был Джордж Буш-мл.). И *всех их* избрали — даже когда войны были непопулярны. Теперь, так много зная о склонности избегать неудач, вы понимаете, почему так происходило. Когда люди ощущают угрозу национальной безопасности, они борются за выживание и меньше расположены рисковать, отдавая предпочтение новому и непроверенному кандидату. Им не нужны неприятные сюрпризы. Они держатся за старого лидера, даже если он им не слишком нравится. Стабильность — источник комфорта, и в тяжелые времена хочется не беспокоиться хотя бы об этом.

В истории любой страны бывают периоды, когда люди, настроенные на успех, выбирают одних политических кандидатов, а те, кто стремится не делать ошибок, — других, или занимают разные позиции в том, что касается политических проблем. Но многие политические проблемы можно истолковать с разных точек зрения, и голосование за одного кандидата или одно решение можно подать по-разному. Возьмем вопрос степени вмешательства государства в дела граждан. Стремление к успеху заставляет нас поддерживать вмешательство государства, если оно предоставляет благоприятную возможность *роста и обогащения*, но те, кто расположен избегать неудач, глухи к такого рода аргументам. Однако

стремление к осторожности подскажет вам, что стоит поддержать эти программы, если они направлены на *сохранение личной и общественной безопасности* (или *повышение обороноспособности страны*).

Поэтому людей, сосредоточенных на том, что они могут приобрести, скорее убедят политические заявления, предлагающие перемены, улучшения и красивую жизнь. Но те, кого волнует минимизация потерь, страшатся перемен (даже если перемены могут быть полезны). Их больше заинтересуют политические заявления, взывающие к их потребности в повышении безопасности и сохранении статус-кво. Политикам, которые стремятся получить поддержку своих инициатив избирателями, важно помнить об этих двух составляющих, о том, что людей нужно уметь убеждать по-разному.

Кто голосует?

В США в годы президентских выборов голосует около 60% избирателей. Между выборами это число падает до 40%. Что касается демографии, то мы знаем, что молодежь голосует реже, а старшее поколение — чаще. Женщины голосуют чуть чаще, чем мужчины. Но какую же роль играет наша доминирующая мотивация, если она вообще важна в данном вопросе?

Нет причин полагать, что люди, настроенные на успех, больше озабочены политическими, экономическими и социальными проблемами, имеющими влияние на нашу жизнь, чем те, кто склонен не допускать неудач, или наоборот. Скорее, каждую из этих групп больше волнуют *конкретные* вопросы, такие как национальная безопасность (желание избежать неудачи) или равный доступ к благоприятным возможностям (стремление к успеху). Но разве не странно, что те из нас, кто стремится к успеху, чаще участвуют в опросах общественного мнения и голосуют. Почему так происходит?

На первый взгляд, в этом нет особого смысла — в конце концов, разве людей, которые во всем видят потенциальную угрозу и полагаются на

правительство в том, чтобы оно защитило их от опасности, не должно заботиться, кто ими управляет? Проблема в том, что голосование — со стратегической точки зрения — это поступок *доброй воли*. Вы сходите с проторенной дорожки, чтобы проголосовать за кого-то, помочь ему *выиграть*. Люди, настроенные на успех, любят выигрывать и любят делать то, что помогает выиграть другим, поэтому голосование соответствует их настрою, им кажется, что оно стоит того, чтобы выстоять в длинной очереди в свой обеденный перерыв.

Однако если есть возможность проголосовать *против* чего-то или кого-то, стремящиеся избегать неудач люди оказываются тут как тут. Они принимают активное участие в референдумах, поскольку там есть возможность проголосовать «против», отклонить внесение поправок в законодательство, а не поддерживать их. Голосование против чего-то — это осмотнительное поведение — оно не дает случиться чему-то плохому, в нем вся суть желания не допускать ошибок. Возможно именно из-за этого на выборах 2012 года многие политики-консерваторы в своих выступлениях подчеркивали, что важно голосовать против президента Обамы (а не за кандидата-республиканца). Немного разбираясь в том, как работает стремление к успеху или предусмотрительности, умный кандидат будет приводить убедительные причины не только того, почему стоит его поддержать, но и почему стоит голосовать *против* его оппонента (опять-таки, поддержать его). Так, убедив настроенных не допускать ошибок избирателей в том, что нынешнее состояние государства ужасно, что страна в опасности, умный кандидат подведет их к тому, что голосование против нынешней власти будет представляться им необходимостью, которая поможет спасти страну и восстановить ее безопасность. Вместо того, чтобы как обычно защищать статус-кво, люди, придерживающиеся осторожности в делах, пойдут голосовать, чтобы постараться сменить того, кто стоит у власти.

История показывает, что быть в большинстве — значит иметь много привилегий. Большинство (обычно, но не всегда) обладает властью, прибирает к рукам львиную долю ресурсов и диктует правила, по которым живут все остальные. Принадлежность к большинству ставит вас в благоприятное положение, ведь мы владеем возможностями, недоступными меньшинству.

Однако обращали ли вы внимание на то, как *нервничают* представители большинства при упоминании меньшинства? Например, возьмем современную нам полемику об иммиграции в США. Согласно информации, собранной Pew Research Center, больше половины белых американцев нелатиноамериканского происхождения полагает, что «рост иммиграции угрожает традиционной американской культуре и ценностям» и что «сегодня иммигранты — это тяжкое бремя, поскольку они получают работу, жилье и т. д.» — и это несмотря на то, что только 14% респондентов потеряли работу в пользу иммигранта.

«Сегодня многие американцы на собственном опыте ощутили, что иммиграция стучится к ним в дверь, — говорит Дэвид Ширк, директор Трансграничного института университета Сан-Диего. — Они не готовы к этому. Они не уверены, что эти группы будут эффективно ассимилироваться. И их очень беспокоит, что привычный американский образ жизни из-за этого должен будет измениться».

Los Angeles Times, 1 мая 2008 г.

На протяжении всей истории человечества группы меньшинств считались угрозой большинству. От евреев в Европе до христиан на Ближнем Востоке и гомосексуалистов практически везде меньшинства связывали с опасностью, приписывали им разрушительные наклонности, считали, что они активно готовят захват собственности большинства. Подобное отношение американцев заметно к активно растущему меньшинству мусульман:

«Более десятка американских штатов рассматривают возможность запрещения некоторых аспектов закона шариата. Одни инициативы лишат мусульман возможности предъявлять свои права в том, что касается питания и бракосочетания по религиозным канонам, другие пойдут дальше и заклеят позором жизнь согласно Исламу. Так, недавно принятый Генеральной ассамблеей штата Теннесси закон приравнивает шариат к ряду правил, которые угрожают «самому существованию Соединенных Штатов Америки как нации».

Сторонники этих законов заявляют, что подобные меры необходимы, чтобы защитить страну от внутреннего терроризма и не дать в обиду иудейско-христианские ценности. Кандидат в президенты от Республиканской партии Нет Джингрич отметил, что «Шариат — смертельная угроза сохранению свобод в Соединенных Штатах и мире такими, как мы их знаем».

Элияху Штерн,

профессор религии и истории в Йельском университете

Получается, что мнение большинства гораздо больше склоняется к избежанию неудач, чем мы ожидали. Большинство обеспокоено, поскольку, по сути, ему некуда двигаться, кроме как вниз. И статус-кво их вполне устраивает... настолько, что они хотят сохранить его. Поэтому представители большинства обычно имеют сильную мотивацию сберечь то, что имеют. А стремление к успеху — это настроение *меньшинства*. Из-за того, что власть не в их руках, им некуда двигаться, кроме как *вверх*. Статус-кво их не устраивает, они хотят перемен, которые улучшат их положение в обществе. Стремление к власти, к прогрессу — это путь к успеху и достижениям, но когда люди попадают туда, им остается одно — защищать свое место, не пуская других.

Однако наступают времена, когда представители меньшинства уже не так активно стремятся к новым достижениям. Когда из-за того, что вы принадлежите к меньшинству, с вами обращаются несправедливо или когда вам указывают на ваш ущербный социальный статус (группу, к которой вы принадлежите, считают в чем-то неполноценной), вы ощущаете угрозу, и она усиливает настрой, не допускающий совершения ошибок. Это происходит не только с представителями расовых или национальных меньшинств при столкновении с белым большинством, но и с работающими женщинами в мужском мире (да с любым человеком на работе, если он ощущает, что его группа малочисленна или недооценена). В подобных обстоятельствах представители меньшинства настроены более пессимистично, настороженно, не хотят рисковать, они ощущают

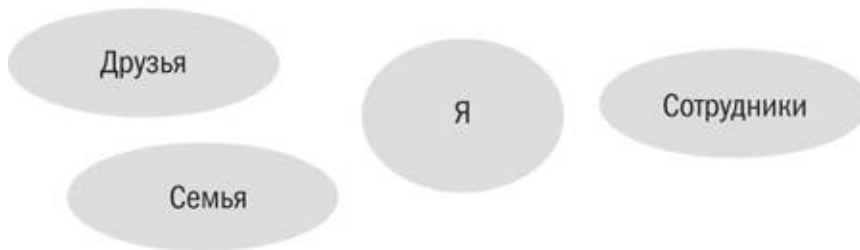
неуверенность из-за того, что их игнорируют сотрудники или одноклассники, интерпретируют ситуацию как негативную.

«Мы» или «они», «я» или «ты»?

Один из самых интересных и психологически значимых моментов того, в чем одна культура отличается от других, связан с восприятием человеком своего «Я». Иначе говоря, как вы себя определяете? (Немного сложно понять, чего мы от вас хотим, так как человек настолько привыкает воспринимать свое «Я» *одним* способом, что ему даже не приходит в голову, что могут существовать и *другие*.)

В западных странах (и особенно в США) мы склонны к тому, что психологи называют **независимой** «Я-концепцией»; исходя из нее, вы — это только «вы» и никто другой. Вы можете иметь близкие отношения с другими людьми, входить в группы, которые для вас важны, но ничто из этого не попадает в вашу «Я-концепцию». Такое восприятие своего «Я» имеет строго очерченные границы — вы это вы, а все остальные — это *не* вы. Оно естественно ведет к акценту на *личные* цели, желания и стремления. *Независимая* культура ценит тягу к самостоятельности и личные достижения, считает, что они первостепенны, и (в целом) поощряет стремление к успеху.

Независимое восприятие своего «Я»

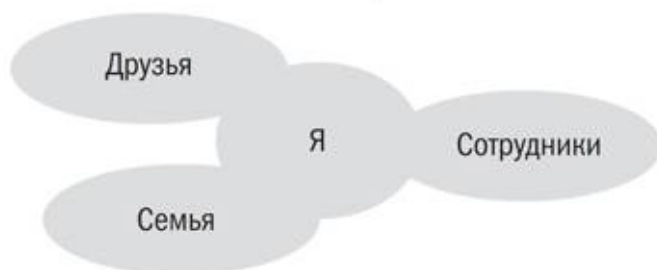


*Другие люди могут быть ближе к вам или дальше,
но никогда не будут включены в вашу «Я-концепцию».*

В азиатских и восточных культурах (и во многом в культуре Южной Америки) человек воспринимает себя **взаимозависимо**. Самые важные отношения здесь отчасти составляют то, чем мы являемся — до такой степени, что наши успехи и неудачи не только влияют на нашу семью или группу, но и *принадлежат* им. Так, психологи, изучающие китайскую культуру, обнаружили, что, по сравнению с жителями Запада, для китайцев очень важно поделиться со своей группой вознаграждением за индивидуальный успех. И нет ничего удивительного в том, что китайские студенты часто придают особое значение роли семьи и сообщества в том, чего достигли они сами. Успехи ребенка в учебе — источник гордости всей его семьи, его неудачи заставят стыдиться всех родных.

В культурах, способствующих взаимозависимой «Я-концепции», уделяют больше внимания ответственности, долгу и обязательствам человека перед группой. Здесь дорожат тем, что человек является неотъемлемой частью группы, что на него могут положиться все остальные, а не тем, что он сам по себе и делает все «по-своему». Очевидно, что люди, выросшие в такой культуре, больше настроены избегать неудачи, чем их западные сверстники.

Взаимозависимое восприятие своего «Я»



Другие люди могут быть ближе к вам или дальше, тем не менее они включены в вашу «Я-концепцию».

Конечно, в любой культуре много людей, которые не укладываются в общую картину. Это американцы, которые по своей природе взаимозависимы, и более независимые китайцы. Свою роль здесь играет и пол — женщины в любой культуре чаще воспринимают себя более взаимозависимо, чем мужчины. А в некоторые моменты человек с независимой «Я-концепцией» будет больше зависеть от окружающих — например, если он играет в спортивной команде или работает в группе, цель которой — общий результат.

Из-за того, что те, кто настроен всячески избегать неудач, ощущают большую зависимость от других и включают в границы своей «Я-концепции» важных для себя людей, они делят мир на «нас» и «их». Если вы угрожаете осторожному и предусмотрительному человеку, он, вероятно (и понятно) будет испытывать смесь тревоги и страха, попытается спастись бегством — проще говоря, он захочет избежать угрозы. Но если вы угрожаете его группе или одному из ее членов, вам не поздоровится. Он уже не будет бежать, он будет *сражаться*. Предусмотрительные люди, стремясь защитить свою группу (или ее культуру и ценности), испытывают не только желание вступить за нее, но и моральную уверенность в том, что это необходимо — они верят, что бороться в данном случае — *правильно*. Кроме того, они чаще, чем их настроенные на успех соратники, готовы нанести вред «им» за то, что обидели «нас». Чтобы объяснить, что мы имеем в виду, вспомним, что нежные и безобидные матери готовы убить, чтобы защитить своего ребенка.

Те, кто стремится к успеху, больше склонны к индивидуализму, они чаще противопоставляют свое «Я» — «вам». Они будут мстить скорее за

вред, который причинили лично им, чем заставят платить тех, кто нанес урон их группе.

Почему два сапога — пара?

Большинство людей не понимает, что можно предсказать реакцию человека на все, что угодно, по тому, насколько ему это знакомо. Людям свойственно испытывать приязнь к тому, что они уже когда-то встречали (иногда психологи называют это *эффектом нахождения в поле зрения*). Этот процесс, во многом, неосознан, поэтому вам не обязательно понимать, что нечто вызывает у вас приятные ощущения потому, что вы это уже где-то видели. Так, в одном исследовании была изучена реакция студентов на вольнослушателей, которые посещали лекции вместе с ними. В конце семестра студентам разных групп показывали фотографию вольнослушателя и просили оценить, насколько он им нравится. Студенты отмечали, что им гораздо приятнее тот, кто вместе с ними посещал занятия 10–15 раз, чем тот, кто приходил на занятия 5 раз или менее — хотя ни один из участников исследования не осознавал, что раньше видел этих людей в лекционной аудитории.

Ощущение чего-то знакомого возникает, не только если вы уже видели этого человека. Даже незнакомец кажется нам знакомым, если он чем-то похож на нас, имеет аналогичный опыт, убеждения или политические взгляды. Отчасти из-за этого люди, принадлежащие к нашей группе, нравятся нам больше, чем те, кто в нее не входит — первые обычно больше похожи на нас, и следовательно ближе нам.

Конечно, знакомство — лишь одна из причин, по которым нам нравятся люди, чем-то похожие на нас; те, что думают и действуют так же, как мы. Следующая причина — *социальное подтверждение* — что-то вроде доказательства того, что наши оценки или взгляды верны, что они лучше других. Человеческие существа естественным образом обращаются друг к другу за подобного рода информацией, поскольку объективного критерия, который мы могли бы использовать, чтобы оценить себя или

свои действия, не существует. Для этого мы смотрим вокруг, видим, что делают другие люди, и используем это как руководство. Похожие на нас действуют одинаково, они заставляют нас испытывать довольство собой.

А вот несходство нас раздражает. Почему другая группа считает, что А — это правильно, когда моя группа уверена, что хорошо — это Б? Предположим, вы считаете, что А и Б одновременно не может быть правильно или хорошо, и эти мысли, прямо конфликтуя друг с другом, вызывают то, что психологи называют *когнитивным диссонансом*. Самый простой способ решить проблему и избавиться от диссонанса — заключить, что другая группа не права. А если люди вокруг вас какие-то странные, легко начать делать о них негативные выводы (например: «Они сошли с ума» или: «Это просто глупцы»).

Наша доминирующая мотивация влияет на эти межличностные процессы несколькими способами. В первую очередь, она формирует *основание* для схождения. Тот, кто стремится к успеху, скорее будет видеть свои взгляды и позицию в поведении других настроенных на успех людей — в тех, кто рядом с ними идет на риск, в идеалистах и оптимистах. Настроенные на безошибочные действия, напротив, увидят родственные души в осторожных, ответственных и принципиальных реалистах. («Вот люди, которых я понимаю!»)

Во-вторых, наша доминирующая мотивация воздействует на то, как мы общаемся с себе подобными (членами группы) и теми, кто на нас не похож (не входит в группу). Чем больше мы настроены на стремление к успеху, тем больше хотим сблизиться с другими членами группы и создать с ними прочные связи. Мы чувствуем, что это люди, которые с наибольшей вероятностью предоставят нам благоприятные возможности что-то приобрести: дружбу, социальную поддержку, связи и т. д.; наш девиз: «Мы движемся к успеху». Чем больше мы стремимся к избеганию неудач, тем больше сторонимся тех, кто не входит в нашу группу, поскольку этим людям мы не можем доверять — их мнение наверняка не совпадет с нашим, они даже могут причинить нам вред; мой девиз: «Я избегаю их».

Интересно, что все это проявляется даже в том, как мы садимся. Если студентам старшего курса говорили, что стул в классе психологии, на котором лежит рюкзак, занял член их группы (то есть однокашник), те, кто был сильно настроен на успех, садились ближе к рюкзаку, чем те, кто скорее стремился к осторожным действиям.

Желание избежать неудачи никак не было связано с тем, насколько близко они садились к своему однокашнику, но если рюкзак принадлежал человеку, не входившему в их группу (конкуренту), склонность к

осторожности заставляла студентов выбирать места как можно дальше от него.

Стремление к успеху не было связано с тем, далеко или близко члены группы садились к рюкзаку, поэтому в том, что касается предпочтения своей группы другим, люди, настроенные на успех, проявляют свои предубеждения совсем не так, как те, кто склонен избегать неудачи — «Мы движемся к успеху» или «Я избегаю их».

Давайте жить дружно

Большинство из нас согласится (по крайней мере, если нас спросят прилюдно), что мир станет лучше без предвзятости и дискриминации. Люди имеют право, чтобы их оценивали по их действиям, а не по действиям или репутации группы, к которой они принадлежат (что часто обманчиво или ложно). Но благодаря тому, что человеческим существам свойственно относить к определенной категории все, что они видят, оценивать людей справедливо и беспристрастно гораздо сложнее, чем многие могут себе представить.

На это есть существенная причина: категоризация — невероятно полезная вещь. Группируя подобное с подобным, мы сразу понимаем, как поступать с тем, чего нам еще никогда не встречалось. Увидев стул, вы знаете, что на нем сидят. Для того чтобы понять это, вам не нужно читать инструкцию, хотя никогда раньше вы на таком стуле не сидели. Откусывая яблоко, вы можете себе представить, какой вкус ощутите, а чтобы понять, что это не капуста и не луковица, вам это яблоко даже не надо пробовать. Достаточно съесть одно яблоко, и вы будете знать, что все остальные будут похожи по вкусу, поскольку в вашем мозгу создается категория «яблоко», и с этого момента вы будете руководствоваться ею, покупая фрукты. Это важнейшее преимущество того, что мы учимся на собственном опыте.

Категоризация экономит нам время (а иногда и спасает жизнь: например, я не буду есть этот гриб, потому что в прошлый раз я от него заболел), и наш мозг научился создавать категории быстро и эффективно,

без осознанного намерения с нашей стороны. Во многом это хорошо — только если дело касается категоризации яблок, а не людей. Здесь у нас возникают проблемы, ведь стереотипы активизируются в нашем мозгу, даже в случае если, оценивая человека, с которым мы только что познакомились, мы пытаемся избежать их. Психологи называют это *имплицитным предубеждением* и многие годы борются за то, чтобы придумать способы успешной борьбы с влиянием категорий на наши мысли и поведение.

Так, они задумались над тем, можно ли справиться со скрытым предубеждением, если рекомендовать людям стать сторонниками *равноправия* (то есть относиться ко всем людям одинаково) и помогать созданию расовой *гармонии* или, напротив, советовать им *отказаться от предубеждений* и предотвращать расовый *диссонанс*. Что эффективнее? (Вы видите, что это очень далеко от желаемого, верно?) Получается, что эффективность стратегии во многом зависит от доминирующей мотивации человека. Настроенные на успех люди выказывают меньше скрытых расовых предубеждений — тех, что они не могут контролировать — когда им советуют стремиться к равноправию и гармонии. Те, кто склонен к осмотрительности, менее пристрастны, если им рекомендуют отказаться от предубеждений и предотвращать диссонанс.

Можно повысить эффективность призывов к равноправию или беспристрастности в зависимости от контекста, в котором вы их делаете. В одном исследовании ученые пытались понять, насколько эффективны призывы «Скажи „да“ равенству» и «Скажи „нет“ предрассудкам» в сочетании с показом позитивных (дети с разным цветом кожи играют вместе, члены смешанной семьи улыбаются, черная и белая кисти слились в рукопожатии, фото Мартина Лютера Кинга) или негативных (члены Ку-клукс-клана в белых робах, горящий крест, полиция разгоняет борцов за гражданские права) изображений. Они обнаружили, что для настроенных на успех «Скажи „да“ равноправию» было более убедительно в позитивном контексте, а для склонных избегать неудачи «Скажи „нет“ предрассудкам» было более веским в негативном плане.

Что происходит, когда группа непредсказуема?

Что происходит, когда человек удивляет вас, когда его действия полностью выбиваются из стереотипов его группы? Когда вы встречаете женщину — математического гения, CEO — афроамериканца, звезду баскетбола азиатского происхождения? Честно говоря, когда оказывается, что мир устроен не так, как мы ожидали, это приводит нас в замешательство. Мы рассчитываем на то, что наше окружение (в том числе и люди вокруг нас) будут достаточно предсказуемы, чтобы мы строили планы и были уверены, что справимся со всем, что встретится на нашем пути. Как вы отреагируете на похожий на яблоко фрукт со вкусом креветки?

Неподтвержденная уверенность — даже если это стереотип — несет в себе угрозу. Возможно, вы не вполне осознаете это, но психологи умеют определять состояние человека с помощью сложных приборов, подсчитывающих частоту сердечных сокращений, оценивающих температуру кожи и уровень гормона стресса кортизола. На более глубоком уровне, чем вы осознаете, развенчание уверенности выбивает вас из колеи. Для того чтобы избавиться от этого ощущения, чаще всего люди пытаются игнорировать информацию, которая его вызвала — и отчасти поэтому стереотипы так живучи перед лицом огромных объемов информации о том, что они не верны.

Нет ничего странного в том, что люди, склонные к осторожности и осмотрительности, ощущают сильную тревогу, когда кто-то не оправдывает их ожиданий. Однако, как показывают исследования, они не игнорируют это, а обладают гораздо *лучшей* памятью на несоответствующее поведение. Более того, согласно исследованиям, те, кто стремится избежать ошибок, гораздо чаще готовы общаться с человеком, чьи качества или действия поставили под сомнение их убеждения, и узнать его поближе. Они стремятся понять, в чем были не правы и какие убеждения верны. Они хотят встретиться с женщиной — математическим гением или CEO — афроамериканцем и уйти в уверенности, что полученные ими знания позволяют им лучше контролировать окружающий мир. Поэтому, несмотря на то, что склонность к осмотрительности заставляет людей сторониться тех, кто не принадлежит к их группе, они уделяют больше внимания тому, что оказались не правы в отношении чужака, и пытаются разобраться в ситуации.

Стремление как к успеху, так и к безошибочным решениям значительно обуславливает наш взгляд на самые важные социальные проблемы своего времени. Кто должен управлять страной, и как облеченные властью люди относятся к тем, кто ее лишен, но хочет получить ее частичку? Как убедить избирателей активнее голосовать и за кого (или против кого) следует голосовать? Как мы воспринимаем свое «Я», и насколько группы, к которым мы принадлежим, являются частью нашей «Я-концепции»? Как мы относимся к людям, являющимся частью других групп, и как наиболее эффективно преодолеть такие препятствия к социальной гармонии, как предубеждения и создание стереотипов? Для того чтобы найти ответы на эти вопросы, нашим политикам, активистам и преподавателям не следует забывать о доминирующей мотивации людей.

Глава 8

Как определить и изменить мотивацию

К настоящему моменту вы уже твердо уверены, что именно вас мотивирует: стремление к успеху или желание избежать неудачи. Но как определить, что движет *другим* человеком, чтобы поручить ему подходящую работу или донести до него нужную информацию с максимальной эффективностью? Этот «другой человек» может быть вашей супругой, сотрудником, ребенком, учеником, правомочным представителем власти, потенциальным покупателем, который, как вы надеетесь, купит то, что вы продаете. В большинстве случаев анкеты, которые мы используем в MSC для определения доминирующей мотивации, вам не подойдут. Зато мы продемонстрируем, как такие данные, как возраст, культура, личные ценности и занятия, помогут вам сделать научно-обоснованные и точные выводы в этой области.

Кроме того, мы научим вас замечать достаточно верные сигналы: ваш сотрудник больше стремится к карьерному росту или хочет сохранить свою работу? Вашего потребителя больше привлекают новомодные «прибамбасы» или интересуют надежность и цена? Прислушивается ли ваш сын, когда вы говорите ему, что курить вредно? А ваш не желающий рисковать начальник готов воспринять ваши инновационные идеи? Даже спорт, которым мы занимаемся, и выражения, которые мы используем в обычном разговоре, могут приоткрыть завесу тайны над нашей мотивацией.

Определить доминирующую мотивацию своей аудитории важно, поскольку люди больше реагируют на обещания, которые им *по душе*. Их больше убеждают аргументы и идеи, выраженные языком их мотивации. Но чтобы этому научиться, вы должны знать, в каких выражениях общаться с тем или иным человеком или аудиторией.

Возрастные ключи

Вряд ли вас удивит, что стремление к успеху превалирует среди молодежи. Молодость — это время, когда в человеке бурлят надежды на будущее, его влечет то, чего он хочет достичь в *идеале*, у него пока немного обязанностей, и он верит, что может добиться всего, чего захочет. И еще он уверен в собственном бессмертии. Это, более или менее, рецепт сильной мотивации стремления к успеху.

Мы взрослеем, и наша мотивация начинает меняться. Оказывается, мы должны выплачивать ипотеку, поддерживать дом, заботиться о детях. (Что касается детей, то молодые матери — это группа, особенно расположенная к осторожности и предусмотрительности. Внезапно перед ними встает невероятно сложная задача защитить весьма уязвимое, беспомощное и любопытное существо от мира, полного микробов, лестниц, острых предметов и электрических розеток. Молодые матери это сама осмотрительность.)

Чем старше мы становимся, тем больше держимся за то, что заработали тяжким трудом. У нас уже больше опыта боли и потерь, жизнь нас немного потрепала, и мы кое-чему научились на собственном порой нелегком опыте. Следовательно, в процессе взросления мы все больше склоняемся к избеганию неудач.

Особенно заметны возрастные изменения в мотивации на рабочем месте, где удовлетворенность гарантией занятости и гибким графиком гарантирует приверженность сотрудников среднего возраста, а возможность развития и связанного с ним роста заработной платы повышает производительность труда тех, кто моложе тридцати.

Культурные ключи

Как мы писали в предыдущей главе, американцы (и в большинстве своем представители западных культур) склонны иметь более независимую «Я-концепцию», и следовательно чаще настроены на успех в том, что касается их целей. В жителях Юго-Восточной Азии и Южной Америки воспитывают чувство взаимозависимости и ответственности перед группой, и поэтому они больше склонны к осмотрительности.

Даже в одной стране могут существовать регионы с разными культурными нормами и разным взглядом на вещи. Например, люди, живущие на западном Тихоокеанском побережье США (в Калифорнии, Вашингтоне и Орегоне) сравнительно чаще стремятся к успеху, чем те, что живут на Среднем Западе. А белые американцы латиноамериканского происхождения относительно сильнее настроены на избегание неудач, чем другие этнические группы в США.

Наблюдая людей, живущих в тесных сообществах, согласно установленным (и согласованным) правилам, вы поймете, что они больше мотивированы на осторожность и предусмотрительность. Там, где люди не так сильно связаны друг с другом и где «проходит все», мы ожидаем найти больше стремления к успеху.

Карьерные и спортивные ключи

Людей, которые стремятся к новым достижениям, привлекает работа,

которая вряд ли заинтересует того, кто настроен на избежание неудачи. Предусмотрительные люди скорее займутся тем, что организационные психологи называют «общепринятыми и реалистичными» профессиями, они будут выполнять роль администраторов, бухгалтеров, финансистов, технологов и рабочих на производстве. Эти занятия требуют глубоких знаний правил и норм, точного исполнения и предрасположенности к скрупулезности, в такой работе необходимо внимание к деталям.

Тех, кто стремится к успеху, больше привлекает артистическая и исследовательская карьера, они становятся учителями музыки, журналистами, изобретателями и консультантами. Это работа, где требуется нестандартное мышление, где людей ценят за творческие и новаторские наклонности, где не так важна практичность.

Люди с разной доминирующей мотивацией выбирают разные профессии отчасти потому, что руководствуются разными доводами. Исследования показывают, что склонные не допускать ошибок люди ценят работу за ее стабильность, хорошие условия и высокую зарплату. А люди, настроенные на успех, больше интересуются потенциалом роста, развитием навыков и решением сложных задач, которые может предложить работа.

Итак, если вам нужно узнать, что мотивирует человека, его работа может многое подсказать вам. Но помните, что смотреть нужно не только на то, *какую* работу человек выбрал, но и на то, насколько он *удовлетворен* своей работой. Бухгалтер, постоянно жалующийся на то, что работа не дает ему той свободы, которая необходима, чтобы проявились его таланты, вероятно, *не* настолько настроен на безошибочные действия, как предполагает его профессия.

Интересно, что не только работа может многое рассказать вам о выбравшем ее человеке, то же самое может сделать и вид спорта, которым человек занимается. Так, игроки в футбол и баскетбол, в среднем, больше настроены на успех, чем игроки в теннис и гимнасты. Гимнастика — это выступление без сучка и задоринки, за ошибки с вас *снимают* баллы. Теннисисты могут получить очки за сильный удар, но и они должны следить за тем, чтобы не совершать ошибок, поскольку если вы ошибетесь, очко получит ваш соперник. Спорт, требующий точности и безошибочных решений, — естественный выбор предусмотрительных людей.

Ну а баскетбол и футбол связаны с *накоплением* очков. Количество голов ничем не ограничено, основная идея в том, чтобы *двигаться вперед* и выигрывать. Хорошая защита также играет свою роль, но вы в конечном счете должны извлекать выгоду из ошибок соперника, например, забить

гол после того, как защитника соперника удалили с поля или вы отобрали у него мяч. Так вы зарабатываете очки, чтобы выиграть. Поэтому игра в баскетбол и футбол — это хороший выбор для тех, кто стремится к успеху.

Существуют свидетельства, что ваша роль в команде также может рассказать о вашей доминирующей мотивации. Так, в футбольной команде нападающие (те, кто обычно забивает голы) больше стремятся к успеху, чем защитники.

Поведенческие, выбираемые и чувственные ключи

До сих пор все, что мы писали в этой главе, не позволяло вам определить, насколько мотивация нашего коллеги по MSC Джона отличается от мотивации коллеги Рэя. Они почти ровесники (около 40) и работают в одной области (исследователи-психологи); оба родились и выросли на юго-востоке США. Отличаются же Джон и Рэй друг от друга тем, как они себя ведут в обычной жизни.

Если у вас есть возможность наблюдать свою целевую аудиторию в действии (например, если это ваши сотрудники, жена, ребенок или ученик), то вам будет несложно установить, какова ее доминирующая мотивация — стремление к успеху или желание избежать неудачи. Просто следите за поведенческими ключами.

Люди, настроенные на успех

Работают быстро. Они стремятся достичь своей цели и перейти к следующей благоприятной возможности. От этого может страдать качество их работы.

Рассматривают множество вариантов. Это позволяет им придумывать великолепные новые идеи и решать проблемы. Но из-за этого они не придерживаются одного метода выполнения задач, и конечный результат может откладываться на весьма длительное время.

Они открыты новым благоприятным возможностям. Они наверняка согласятся опробовать новые благоприятные возможности, которые сулят выигрыш, даже если они рискованны. Но открытость возможностям часто ведет к тому, что они разбрасываются по мелочам.

Смотрят на мир через розовые очки. Они спешат, но не умеют *рассчитывать* время. Из-за того, что их планы это всегда «самый радужный вариант», они часто недооценивают, как долго будут выполнять задачу. (Их оптимизм распространяется на все. Эти люди в любой ситуации скажут вам: «Не волнуйся, все будет хорошо».)

Хотят, чтобы их хвалили, а без этого теряют стимул. Негатив и сомнения — враги стремления к успеху. Такие люди снова и снова будут ожидать вашей похвалы, ведь она заставляет их двигаться вперед.

Счастливы или грустят. Те, кто настроен на успех, радуются и испытывают уверенность в себе, когда дела идут хорошо, но грустят и бывают обескуражены, когда все не так радужно. Они подбадривают себя, представляя, каким прекрасным будет будущее. В естественных взлетах и падениях обычной жизни они оптимистичны; для них «стакан всегда наполовину полон».

Люди, стремящиеся избежать неудачи

Работают медленно и старательно. Не пытайтесь заставить их ускориться, они будут игнорировать ваши попытки или встретят их с явной враждебностью. Их интересует точность, а не скорость, качество или количество. Они не разбрасываются, начинают работу вовремя и делают то, что от них требуется.

Готовы ко всему. Они продумали все возможности, представили себе все вероятные недостатки и неудачи и «готовы к будущему». («На лучшее» надеются те, кто стремится к успеху.)

Их нервируют сжатые сроки работы. На то, чтобы все продумать и подготовиться к худшему, нужно время. Когда времени недостаточно, осторожные и предусмотрительные люди ощущают неуверенность в себе, их легко смутить.

Держатся за старые методы. Старые и проверенные методы они предпочитают во всем. Если вы хотите сделать что-то по-новому, вам стоит собрать веские свидетельства того, что это работает и необходимо. Их девиз: «Не буди лихо, пока оно тихо».

Не любят похвал и оптимизма. Откровенно не любят. И даже если представить им доказательства того, что все будет хорошо, они не расслабятся до самого конца. Они будут избегать своего настроенного на успех друга перед важным экзаменом или презентацией, чтобы не услышать: «Не волнуйся, у тебя все получится!» Такая «поддержка» подрывает осмотрительность, которая необходима им, чтобы сохранить мотивацию.

Испытывают беспокойство или облегчение. Настроенные на избежание неудачи люди, особенно те, что добились успеха, обычно ощущают легкую тревогу или опасения. Даже когда все хорошо, они не хотят терять осмотрительность, которая им помогает. Поэтому они представляют себе, что может не заладиться, если они не будут работать достаточно хорошо. После большого успеха они ненадолго испытают облегчение и даже довольство... Но только ненадолго. Скоро они опять

начнут нервничать из-за того, что может случиться, если они ослабят свою оборону. Они не считают, что «стакан наполовину пуст», но представляют себе, что «тот опустеет», если они не будут достаточно осторожны.

Ценностные и речевые ключи

«*Семь раз отмерь, один раз отрежь*» или «*Не посеешь — не пожнешь!*» Выражения, которыми мы пользуемся каждый день, те маленькие крупницы мудрости, что мы сеем среди других людей, часто приоткрывают завесу над нашей доминирующей мотивацией. Вот популярные высказывания, способные многое рассказать о человеке, который с ними согласен:

Любимые высказывания стремящихся избежать неудачи

«Лучше синица в руке, чем журавль в небе».
(Зачем рисковать, если все и так неплохо.)

«Не все то золото, что блестит».
(Внешность бывает обманчива.)

«Не клади все яйца в одну корзину».
(Не будь уязвим перед лицом несчастья.)

«Цыплят по осени считают».

(Излишняя самоуверенность или оптимизм опасны.)

«Поспешишь — людей насмешишь».

(Не спеши. Будь внимателен и обстоятелен.)

Любимые высказывания стремящихся к успеху

«Плевое дело!»

Одна из наших любимых:

«Пессимист видит трудности в любой возможности, оптимист — возможности в любой трудности». (Уинстон Черчилль)
(Будь оптимистом!)

«Лучше поздно, чем никогда».

(Зачем беспокоиться о сроках, когда уже сейчас можно пожинать плоды. Эта пословица заставляет вздрагивать тех, кто склонен избегать неудачи.)

«Иду ва-банк».

«Отбросьте все сомнения».

«Стань великим или умри».

Еще одна любимая:

«В гавани корабль в безопасности, но разве корабли строят для этого?» (Джон А. Шедд)

«Победителей не судят».

(Победитель всегда получает лучшее.)

Кроме того, свидетельства стремления к успеху и избежанию фиаско заметны в том, что люди ценят.

Предусмотрительные люди дорожат традициями. Они считают, что следование общепринятым правилам это хорошо, и превыше всего ставят безопасность (свою, своей семьи и сообщества). Тут самое время вспомнить пословицу *«Не буди лихо, пока оно тихо»*. Они сопротивляются переменам из-за того, что те несут в себе потенциальную опасность. И только попав в безвыходную ситуацию, они подумают, что ситуацию можно изменить — когда уже не смогут обойтись без перемен.

Те, кто стремится к успеху, больше ценят движение вперед, развитие и новый опыт. (Мы говорили, что *«Прелесть жизни в ее разнообразии»*? Это еще одно высказывание для стремящихся к успеху.) Они *открыты* всему новому и умеют быстро меняться, если это предлагает им новые благоприятные возможности выигрыша. Они знают, что придется рисковать, но если это большой шанс, готовы поставить все.

Изменение мотивации, по крайней мере, на время

Иногда вам нужно не просто определить мотивацию человека, но и *изменить* ее. Так бывает, когда поставленную задачу лучше выполнять с определенным настроем, поскольку сильные стороны одной мотивации (стремления к успеху или желания избежать неудачи) лучше соответствуют требованиям данной работы. Если мотивация человека не соответствует поставленной задаче, мало просто определить и придерживаться ее. Представьте себе, что вам нужно, чтобы ваш сотрудник — самый предусмотрительный человек на свете — генерировал творческие идеи. Для того чтобы выполнить работу, ему не мешает воспринять немного стремления к успеху, на время отказавшись от боязни совершить ошибку. Вам нужно, чтобы ваша жена — настоящий оптимист — начала относиться к финансам и бюджету семьи более серьезно, поэтому на повестке дня для нее стоит большая предусмотрительность. А может быть вам нужно продать отличный продукт для избежания неудач (скажем, страховку) группе людей, которые убеждены в собственном бессмертии (например, молодежи).

Позвольте вас успокоить: людей достаточно просто переключить с одной мотивации на другую, по крайней мере, на какое-то время. А временного переключения обычно достаточно, чтобы принять решение или выполнить задачу с оптимальной мотивацией. Те же методы можно использовать, чтобы изменить свою *собственную* мотивацию, когда вы чувствуете, что доминирующая сейчас не уместна. Чем больше вы практикуетесь в этом, тем естественнее и с большим автоматизмом научитесь смотреть на мир «не теми глазами», какими вы привыкли.

Что случится, если я *это* сделаю?

Самый простой способ изменить вашу или чужую мотивацию, это задуматься о том, что произойдет, если вы совершите определенное действие или сделаете выбор относительно результатов, которые за этим последуют. Для того чтобы настроиться на успех, человек должен представить, чего он *достигнет* в конкретной ситуации. Например, мы просили участников наших экспериментов предположить, чего можно

достичь, сделав определенный выбор из двух предметов, или обещали им разрешить сделать что-нибудь интересное, например сыграть в «Колесо фортуны» за успешное выполнение задачи. Так мы переключали их на стремление к успеху.

Представьте себе, что ваша жена пытается набраться мужества, чтобы согласиться на новое предложение о работе, но ей страшно уходить с нынешнего места на незнакомое и, следовательно, рискованное предприятие. Посоветуйте ей сосредоточиться на повышении зарплаты, творческой свободе, интересных возможностях, которые даст ей новая работа. Чем больше она будет обдумывать потенциальные преимущества, тем больше настроится на успех и ей проще будет совершить шаг в неизвестное.

Для того чтобы настроиться на избежание неудачи, человек должен обдумать, что он может потерять, если не выполнит задачу, или примет неправильное решение. Мы предлагали участникам представить себе, чего они лишатся, если не сделают определенный выбор из двух предметов, или грозили им каким-нибудь скучным занятием, например корректурой текста, если они выполняют задачу плохо. (Мы понимаем, что это не очень весело, но мы и не обещали, что в настрое на избежание неудачи есть что-то веселое. Однако по-своему это очень эффективно.)

Представьте себе, что ваш муж уже которую неделю откладывает мелкий ремонт в доме, и, чтобы заставить себя им заняться, он мог бы чуть больше склониться к желанию избежать неудачи. Для того чтобы перестать предвкушать решающий матч в воскресенье, ему следует задуматься о том, что произойдет, если он не починит все, что нужно. Напомните ему, что дом потеряет в цене, когда вода из засорившейся водосточной трубы подмоет фундамент, что вы бросаете деньги на ветер, отапливая помещения, которые плохо утеплены. И вы увидите его с тубой герметика в руке, осматривательно замазывающего все щели в преддверии зимних холодов.

Составьте список

Людей можно ориентировать на успех, предложив составить список позитивных моментов, которые могут открыться им в соответствующем контексте. Так, чтобы настроиться на успех при планировании отпуска, следует перечислить все то приятное, что вы собираетесь делать на отдыхе (например, лакомиться вкусной едой, высыпаться, читать на пляже и т. д.). Если же вы перечислите негатив, которого хотите избежать в отпуске (например, круглый счет из отеля, отравление и т. д.), то вы сильнее настроитесь на избежание неудач. Своим личным опытом по данному поводу делится соавтор этой книги Хайди Хэлворсон.

«Я сама активно использую эту стратегию, чтобы изменить собственную мотивацию. Я искренне стремлюсь к достижениям на работе, но дома я „сама осторожность“. Благодаря строгому немецкому воспитанию и тому, что я мать двоих маленьких детей, я воспринимаю свою жизнь прежде всего как ряд обязанностей и ответственности. Когда родился мой первый ребенок, я стала видеть опасность за каждым углом; мир внезапно наполнился микробами, хищниками и острыми предметами. И чем дальше, тем больше. Поэтому мне было сложно наслаждаться чем-то вроде отпуска за границей. *(Как дети будут вести себя в самолете? Они тяжело перенесут разницу во времени? А вдруг им срочно понадобятся лекарства? Им наверняка будет скучно, и они сведут меня с ума.)*

Я дошла до того, что уже не могла получать удовольствие от жизни. Стало очевидно, что мне совершенно необходимо было вернуть свой настрой на успех. Теперь, когда мы с мужем продумываем поездку, я в прямом смысле слова заставляю себя написать список причин, по которым нам стоит ехать, а также всего того, что мы сможем увидеть и сделать, и отметить приятных людей, с которыми мы будем проводить время. Вспомнив о разнице во времени и отсутствии круглосуточных аптек, я снова читаю свой список, представляю себе все, что мне необходимо

приобрести, когда мы отправимся в поездку. И я вновь начинаю предвкушать наше путешествие, меня перестает беспокоить мысль о том, все ли пройдет хорошо».

Вспоминайте прошлое или думайте о будущем

В последние годы в нашей лаборатории мы чаще всего манипулировали мотивацией, предлагая участникам эксперимента написать короткий текст (пару абзацев) об их надеждах и ожиданиях (идеалах, мотивирующих на стремление к успеху) или долге и ответственности (обязанностях, настраивающих на избежание неудачи). Записав свои чаяния (или просто задумавшись о них), например, о том, чтобы встретить мужчину (или женщину) своей мечты, купить дом на Карибах, написать роман, который получит Пулитцеровскую премию, вы больше настраиваетесь на будущие достижения. Вспомнив об обязанностях, например о том, что вы должны содержать своих детей, копить на пенсию, заниматься общественной работой, вы перестраиваетесь на осторожность и предусмотрительность.

Этот метод работает, пишете ли вы о будущем (например, записываете цели, которых намерены достичь) или о прошлом (времени, когда успешно их достигли). Человек, который привык вести дневник, в случае если ему недостает стремления к успеху или желания избежать неудачи, может ежедневно записывать пару фраз о своих мечтах или обязанностях и со временем он автоматически переключится на нужную мотивацию.

Этот метод отлично подходит учителям. Перед проведением сочинения, уроком рисования или театрального искусства вы настроите своих учеников на творческий лад, предложив им вспомнить, о чем они мечтают. Если же ученикам понадобятся внимание и аккуратность (например, в математике или естествознании), вы ориентируете их на попытку избежать неудачи, заставив задуматься о своих обязанностях; тогда и пробырки в классе химии будут взрываться гораздо реже.

Установите рамки

Один из первых методов, разработанных нами для манипуляции мотивациями, назывался *фреймингом задач*. Смысл в том, чтобы предлагать людям сделать одно и то же (например, стараться как можно лучше решить задачу), но дать им разные причины того, почему это стоит сделать. Чтобы настроить человека на успех, ему следует дать понять, что за успешное решение ему полагается вознаграждение. Например, если вы платите 4 доллара за эксперимент, прибавьте еще 1 доллар за высокие результаты. Для того чтобы ориентировать человека на избежание неудачи, пообещайте ему 5 долларов, но пригрозите *оштрафовать* на 1 доллар, если решение будет неудачным. Как мы уже писали ранее, результат будет одинаков: 5 долларов за удачное решение и 4 доллара, если задача не будет решена. Все дело в разном фрейминге.

Фрейминг можно использовать практически во всех ситуациях, «дергая за ниточки» стимулов. Вы можете пообещать ребенку, что отпустите его в поход за хорошие отметки (стремление к успеху), или пригрозить, что в поход пойдут все, кроме него, если отметки будут плохими (желание избежать неудачи). Сотрудники получают премию (деньги, льготы) за то, что достигли намеченных результатов (стремление к успеху), или лишаются премии за то, что план не выполнен (желание избежать неудачи). Если достижение результатов воспринимается как выигрыш, люди настраиваются на успех. Если отсутствие намеченных результатов приравнивается к провалу, люди стараются избежать неудачи.

Загляните «в другого себя»

Как мы уже говорили, более самостоятельные люди обычно настроены на успех, а те, что сильнее зависят от окружающих, склонны к предусмотрительности. Учитывая это, можно изменить восприятие человеком своего «Я» и его доминирующую мотивацию несколькими способами. Рассматривая проекты индивидуально, люди чаще ощущают независимость (и больше стремятся к успеху), а работая в команде, они больше полагаются друг на друга и настроены на стремление не совершать ошибок. Более того, активировать различные «Я-концепции» можно, просто рассматривая изображения отдельных людей или групп (например, спортивных команд или семей).

Так, увидев рекламу кроссовок, сопровождавшуюся изображением индивидуальных видов спорта (марафонец, пловец, игрок в гольф, велосипедист), люди больше настраивались на успех. Покупатели выбирали кроссовки за то, что те «помогают бежать быстрее», а не потому, что они «делают бег менее болезненным». Другие покупатели, знакомясь с рекламой тех же кроссовок в сопровождении фотографий командных видов спорта (футбол, баскетбол, бейсбол), больше склонялись к избеганию неудачи и предпочитали скорости избавление от будущей боли.

Поэтому если хотите, чтобы ваши работники, студенты или клиенты настроились на успех, подчеркивайте все индивидуальное: «*Ты* можешь достичь этой цели», «*Ты* освоишь этот материал», «*Ты* получишь преимущества от этого продукта». Но если вам важнее не совершить ошибку, рассказывайте о том, что вы будете делать, с точки зрения группы: «*Мы* вместе сможем достичь этой цели», «*Мы* все освоим этот материал», «*Ваша* семья получит преимущество от этого продукта». Принимая во внимание не только себя, но и окружающих, вы научитесь менять свою доминирующую мотивацию по мере необходимости.

Модели имеют значение

Ваша мать — столп предусмотрительности и осторожности, всегда организована и держит все под контролем, постоянно предупреждает вас о талящихся вокруг опасностях. Ваш брат — ориентированный на успех

смельчак, который всегда готов рискнуть, он пересек Европу с рюкзаком за плечами и со 100 долларами в кармане. Если вы находитесь рядом с человеком, обладающим сильной мотивацией, то, как показывают исследования, достаточно просто *подумать* об этом человеке, чтобы направить свою мотивацию в его русло. А если вы лично не знаете подходящего человека, представьте себе какую-нибудь знаменитость или ролевую модель.

Знаменитости, настроенные на успех

Сэр Ричард Брэнсон — основатель компаний Virgin Records, Virgin Airlines и Virgin Galactic. Миллионер, который всем обязан лишь самому себе, установил множество мировых рекордов по полетам на воздушном шаре.

Эвел Нивел — мотоциклист-сорвиголова, попал в Книгу рекордов Гиннеса за самое большое количество переломов.

Мухаммед Али — чемпион мира по боксу в тяжелом весе, решительно протестовал против войны во Вьетнаме. Признан журналом Sports Illustrated «Спортсменом века», получил прозвище «Величайший».

Знаменитости, стремящиеся избежать неудачи
Марта Стюарт — писатель, дизайнер, телезнаменитость. По собственным словам, «маниакальный перфекционист».

Фред Астер — всемирно известный танцор, хореограф. Особенно знаменит своей безупречной техникой, грацией, точностью и тем, что настаивал на постоянном повторении репетиций и дублей.

Маргарет Тэтчер — премьер-министр Великобритании. Занимала этот пост дольше всех в XX веке. Первая и единственная женщина-премьер в истории страны, кумир консерваторов и «ястребов[19]», получила прозвище «Железная леди».

Девиз тоже важен

Подобно высказываниям, которые многое могут сообщить нам о тех, кто их придумал и использует, слоганы и девизы несут в себе информацию об организациях и группах, с которыми они связаны. Например, семья богатых и влиятельных флорентийских банкиров Медичи, которые правили Италией почти три столетия, имела очень подходящий девиз: «Деньги, чтобы получить власть, и власть, чтобы управлять деньгами». Девиз Военно-морских сил США: *Semper Fidelis* или «Всегда верны» говорит о верности солдат друг другу, армии и стране. Девиз *New York Times*: «Все новости, которые войдут на страницу» был придуман основателем газеты Адольфом Охсом, чтобы передать его готовность сообщать новости беспристрастно. Неформальный девиз Google: «Не делай зла» — напоминание лидерам и сотрудникам компании о том, что нельзя максимизировать краткосрочную прибыль за счет общественного блага.

На коллективную мотивацию вашей группы, команды или организации можно повлиять через девизы, в которых вы отражаете свои ценности и философию. Хотя в команду входят люди с разными точками зрения и взглядами, со временем они создают то, что психологи называют *общей реальностью* — они приходят к согласию в том, как относиться к работе и выполнять ее на основе стремления к успеху или желания избежать неудачи.

Исследования показывают, что люди больше настраиваются на успех,

если им сказать, что девиз группы, к которой они присоединяются: «Было бы желание, а возможность найдется». Они будут ориентированы на предусмотрительность под девизом: «Даже малая часть профилактики стоит пуда лечения» (Бенджамин Франклин). Итак, выбрав правильный слоган, вы можете настроить свою группу на нужную мотивацию.

Примеры девизов для стремящихся к успеху

— «Смелость города берет!» (по латыни: *Aduentes Fortuna Juvat*)
(366-е Экспедиционное истребительное авиакрыло)

— «Вперед!»
(Колледж им. Уинстона Черчилля, Кэмбридж)

— «Быстрее, выше, сильнее!»
(Олимпийские игры)

— «Всегда можно найти новое решение!»
(AT&T)

Примеры девизов для желающих избежать неудачи

— «Мы воспитаем в вас характер и религиозные убеждения!»
(Университет Мумбаи)

— «Хвастовство кончается здесь!»
(Гарри Трумэн)

— «Будь всегда готов!»
(Бойскауты Америки)

— «Это не повторится!»
(Лига защиты евреев)

В части I нашей книги мы узнали, чем отличается стремление к успеху от желания избежать неудачи. Мы поняли, как наша доминирующая мотивация влияет на все, чем мы являемся, на что обращаем внимание, что помним, что чувствуем и на все, что делаем: как работаем, любим, воспитываем детей, принимаем решения и относимся к другим людям. Понимание доминирующей мотивации помогает нам разобраться в сильных и слабых человеческих сторонах, научиться извлекать все лучшее из себя и окружающих. Мы также научились «диагностировать» стремление к успеху или желание избежать неудачи в себе и других людях. Мы узнали, как менять мотивацию людей, в том числе и свою, если возникает необходимость.

В части II мы покажем, как пользоваться этими знаниями, чтобы эффективно *влиять* на людей. Вы научитесь говорить на языке мотивации со своей аудиторией, и это поможет вам донести до слушателей информацию или оформить задачу так, что она вдохновит, вовлечет и убедит.

Часть II

Мотивационное соответствие

Глава 9

Как важно соответствовать

Нашим коллегам по MSC Джону и Рэю предстоит важное событие. Они подают заявку на исследовательский грант в Национальный научный фонд (ННФ). Им предстоит заполнить столько бумаг, что по сравнению с ними налоговая декларация — лишь капля в море. Выполнение такого количества сложной и скучной работы невозможно без *сильной* мотивации. Причем в этом случае не важно, с каким видом мотивации вы обращаетесь к выполнению задачи (об этом рассказывалось в главе 8) — подойдет как стремление к успеху, так и желание избежать неудачи. Важно лишь то, чтобы мотивация была сильной. Так что же сказать Джону и Рэю, чтобы усилить их мотивацию для наилучшего выполнения столь тяжелой работы? Примеры, которые мы будем приводить в оставшихся главах этой книги, покажут, что человека можно *гораздо* эффективнее мотивировать на более высокие результаты, на покупку определенного продукта, на то, чтобы он загорелся идеей или поверил во что-то, если донести до него нужную мысль так, чтобы она соответствовала его доминирующей мотивации. Мы уже знаем, что «соответствие», которое воодушевит Рэя, не подойдет Джону. Но как создать *соответствие*, подходящее для каждого из них?

Дать им то, чего они хотят?

Вероятно, самое знакомое всем ощущение «соответствия» возникает, когда наши потребность или желание совпадают с тем, что нам может дать идея, действие или продукт. (Для Джона и Рэя грант от ННФ «соответствует» их насущной потребности в финансировании исследований.) Чтобы сформировать наши представления или повлиять на них, продать нам конкретный продукт, маркетологи рассказывают истории. И вот уже либеральные яппи все как один хотят ездить на «приусе», ведь история этого автомобиля о том, что: «он умный и заботится об экологии», а именно такими хотят быть либеральные яппи. Тревожные родители в качестве первой машины купят своей дочери «вольво», ведь история этого автомобиля утверждает, что он «ставит безопасность ребенка превыше всего» — не это ли мечта любого родителя.

Но наши исследования показывают, что создать *соответствие мотивации* сложнее, чем просто «дать людям то, что они хотят» или «соотнести продукт с тем, что им нужно». Проще говоря, мотивационное соответствие возникает, когда вы связываете не только то, что нужно людям и что они получают, но и то, чего они хотят, *как* они это получают и *как достигают своих целей*.

Похудеть можно, если меньше есть *или* больше заниматься спортом. Вы можете реализовать свои мечты об отпуске, занявшись экстремальным видом спорта или избегая риска, как огня. Хорошее впечатление можно произвести, если говорить много *или* совсем мало. Люди любят выполнять дела по-разному, предпочитают разные *процессы*, а не только результаты, и эти предпочтения определяются их мотивацией, то есть стремлением к успеху или желанием избежать неудачи. Мотивационное соответствие возникает, когда наша текущая мотивация *опирается на средства*, которые мы используем, *методы*, при помощи которых мы принимаем решения, *типы информации*, которую мы учитываем, или *стратегию* достижения цели. Поэтому Джону нужно готовить заявку на грант так, чтобы поддержать свою склонность к принятию безошибочных решений, сохраняя или повышая свою природную *осмотрительность*. Ну а Рэю помогает подход, который в сочетании с его стремлением к успеху повысит его естественный *энтузиазм*.

Влиятельные лица привыкли думать о том, чего люди хотят, но обычно не учитывают их предпочтения в том, *как* они хотят это получить, а эти предпочтения могут быть так же сильны с точки зрения мотивации, как само стремление к цели. При соответствии мотивации люди чувствуют, что это *правильно*, занимаются тем, что они делают, с большим увлечением. Ощущение правоты и более сильная вовлеченность, в свою очередь, ведут к повышению ощущаемой ценности. Мотивационное соответствие подталкивало Джона и Рэя к тому, чтобы подать свои заявки в срок, их вовлеченность в процесс становилась сильнее, заполнение заявок казалось им очень важным, они выполняли работу гораздо лучше.

Когда люди, рассматривая ваш продукт или идею, испытывают соответствие мотивации, этот продукт или идея больше их привлекает, они сильнее верят своим ощущениям и готовы больше заплатить или сделать. У них создается ощущение, что предложенное вами средство для стирки (кандидат от политики или любой другой товар) лучше, чем то, что предлагают конкуренты. Мотивационное соответствие, возникая, когда люди слушают, как вы описываете задачу или отзываетесь об их работе, заставляет их поверить в вашу искренность, сильнее увлечься делом,

повысить результаты работы.

Вы, безусловно, уже поняли, что «настройка», о которой мы говорим, очень тонка. Предположим, вы хотите продать машину Рэю и Джону.

Рэю, который всегда стремится к успеху, следует рассказать о том, сколько он сможет проехать на одном баке, а склонного к осмотрительности Джона убедить, что его затраты на бензин будут ниже. Внимание Рэя следует привлечь к «бонусным» элементам комплектации, которые входят только в «специальное предложение» (в конце концов, ему нравится «все новое и лучшее»), а Джону сообщить, какую «ошибку» он совершит, если *не* купит эту машину (ведь он не хочет ошибиться, заплатив за второсортный товар).

Если вы думаете, что эти различия не будут иметь большого значения... в конце концов, отличается ведь только выбор слов... вы совершенно неправы.

Клиент, по сути, получит одно и то же. Рэй и Джон могут уехать из салона на одинаковых автомобилях. Но то, что это стоящая покупка, им подскажет совершенно разная мотивация. Стремление к успеху заставит ухватиться за возможность, которая сулит нечто хорошее (например, больше километров без заправки, бонусные элементы комплектации), а желание избежать неудачи поможет уклониться от вероятности чего-то плохого (например, высоких расходов на топливо или покупки некачественного товара). Зная, какой вариант информации или продукта сработает для вашего сотрудника, ребенка, студента или клиента, вы создадите соответствие его мотивации.

В этой главе мы расскажем об основных правилах создания мотивационного соответствия и поясним, как предсказать, когда и почему оно возникнет. Давайте начнем с одного из наших любимых примеров, насколько влиятельным может быть мотивационное соответствие, с маркетинга бокалов для вина Riedel.

Если бокал подходит, пей из него

Сет Годин в своем известном бестселлере «Все маркетологи — лжецы»[20] рассказывает об успехе Riedel и как в связи с ним изменились потребители. В конце концов, это история того, как важны *средства достижения цели*.

Мотивация человека, который пьет хорошее вино, — стремление к успеху. Этот процесс связан с удовольствием, утонченностью и статусом. (Никто еще не платил за бутылку вина 100 долларов потому, что так будет безопаснее, или потому, что это хорошее вложение денег.) Кроме того, существуют довольно убедительные свидетельства, что большинство людей не может отличить дешевое вино от дорогого, если не видит этикетку на бутылке. Но это не останавливает настроенных на успех — они все равно *хотят* пить дорогие вина, в глубине души веря в то, что хорошее вино *должно* стоить больше, потому что это предмет роскоши, следовательно они хотят пить именно дорогие вина. А вы, со своей стороны, поставив на свое вино ценник в 100, а не в 10 долларов, принимаете в расчет желания и уверенность определенной группы людей и приводите свой продукт в соответствие с их мотивацией.

Однако бокал, из которого вы пьете вино, связан, скорее, не с тем, что люди *хотят* пить, а с тем, *как* они употребляют напиток. Вам кажется, что пить хорошее вино из бокала Riedel за 20 долларов это *правильно*, поскольку так и нужно подносить дорогое, статусное вино к вашим губам. Пить из *лучшего* бокала, значит поддерживать цель питья *лучшего* вина. Так возникает мотивационное соответствие, которое делает весь чувственный опыт более стоящим.

Знатоки вина готовы поклясться, что вино *вкуснее* в бокале Riedel, хотя научные тесты показали, что никакой разницы между этим бокалом и его эквивалентом за 1 доллар нет. Но, как пишет Годин, даже если эти бокалы идентичны, различается то, как потребитель воспринимает их ценность. Однако ни он, ни люди в Riedel не понимают, что это не просто дешевый трюк, ощущаемая ценность вина возрастает за счет соответствия мотивации.

Ощутите соответствие

Как мы уже писали, суть мотивационного соответствия в том, что вы стремитесь к своей цели, *поддерживая* (а не подрывая) свой настрой на стремление к успеху или избежание неудачи. Другими словами, вы делаете все так, как хотите делать, в ключе того, что вас мотивирует. *Энтузиазм* (то есть смелость и оптимизм, быстрота и готовность идти на риск) соответствует стремлению к новым достижениям. Поступая смело, вы скорее выиграете, не упустите маячащие перед вами благоприятные возможности. *Осмотрительность* (то есть осторожность, скрупулезность, стремление не совершать ошибок) хорошо подходит для предусмотрительных людей. Поступая осторожно, вы скорее обезопасите себя от потерь, не будете ошибаться.

Отвечая на вопрос, что они чувствуют, переживая мотивационное соответствие, люди всегда говорят о том, что *это правильно*. Между прочим, «правильно» не то же самое, что «приятно». Мечтать о том, что все вокруг будет залито солнечным светом и усыпано розовыми лепестками, *приятно*, но для склонного не допускать ошибок в своих действиях человека это будет *неправильно*, так как таит в себе опасность и попросту наивно. С другой стороны, методичная подготовка вариантов «на всякий пожарный случай» может казаться правильной, но задумываться об этом многим людям совершенно неприятно.

(Склонных не допускать ошибок людей ужасно раздражает, когда их уверяют, что они должны получать удовольствие от собственной тревожности и обсасывания мелочей, потому что они постоянно этим занимаются. Еще раз объясняем, они не получают от этого удовольствия, но им кажется, что это *правильно*. А чувствовать, что ты поступаешь правильно, важно, поскольку зная, что тылы прикрыты, ты можешь испытать удовлетворение от собственной полезности.)

Два пути к убеждению

Людей, которые чувствуют, что «это правильно», легче убедить, предлагая ли им купить зубную пасту, сделать домашнюю работу или принять тот факт, что их отчет нуждается в доработке. Но как «ощущение правильности» делает убеждение более эффективным? Оказывается, что мотивационное соответствие влияет на ваше отношение к идее или продукту через два разных механизма, в зависимости от того, насколько *важен* для вас этот продукт или идея.

Когда это очень важно

Когда информация касается того, что *действительно* важно; того, что связано с вами лично — ощущение правильности влияет на ее убедительность, поскольку повышает вашу **уверенность в собственном суждении**. Таким образом, оно усиливает вашу реакцию (позитивную или негативную) на то, что вы видите и слышите. И, в результате, ваше первоначальное ощущение или мнение только усиливается.

Представим, что вы автомобильный маньяк и просто помешаны на машинах. Просматривая очередной номер Motor Trend Magazine, скорее всего, вы внимательно прочтете рекламу автомобилей и по ходу дела будете создавать собственное мнение о каждой модели. Когда реклама одной из машин соответствует вашей мотивации (скажем, потому что она описана как выигрышный вариант, а вы настроены на успех в том, что касается машин), вы убеждаетесь, что ваши суждения верны, чувствуете в них уверенность. Если вам нравится какая-то конкретная новая модель, из-за соответствия она понравится вам *еще больше*. Если другая модель — «полный отстой», скажем, слишком приземистая и неинтересная, она покажется вам еще большим «отстоем» и вы будете более уверены в этом из-за мотивационного соответствия.

Когда это, в сущности, не важно

Если информация касается того, что *не* имеет для вас значения или лично вас не затрагивает, вы не станете взвешивать все «за» и «против», не будете выносить о ней суждение. Вам будет настолько безразлично, что вы не отнесетесь к ней критически. **Вы просто используете само «ощущение правильности» как руководство к действию:** это правильно (из-за мотивационного соответствия), поэтому должно быть хорошо. Если это неправильно (несоответствие мотивации), значит плохо.

Представим себе, что вас не интересуют машины и вы не отличите «порше» от «пontiака». Просматривая воскресную газету, скорее всего, вы не будете читать рекламу автомобилей специально, но можете просмотреть ее «по диагонали». Когда реклама соответствует вашей мотивации (на этот раз, скажем, она обещает безопасность, а вы ориентированы избегать неудач), то вы чувствуете, что это правильно, и это ощущение ляжет в основу вашего мнения о машине. Если вы испытываете подобное чувство, когда смотрите на картинку с изображением «хонды аккорд», эти машины вам нравятся. (Если реклама не создает мотивационного соответствия, она не покажется вам правильной и вы будете настроены к «аккордам» более скептически.)

Давайте еще раз проиллюстрируем возможные два пути к убеждению на примере одного исследования. Участников попросили прочесть печатную рекламу, в которой утверждалось, что кофе *отрицательно* влияет на здоровье. В текст входила фраза о том, что «Кофе мешает всасыванию витамина С» и воззвание «Любите свое тело, а не кофе. Снизьте потребление кофеина». В одном из вариантов эксперимента участникам сказали, что через месяц эта реклама появится в прессе в рамках национальной кампании и создавшее ее агентство очень серьезно отнесется к их реакции.

Участники исследования были уверены, что их мнение очень важно. Поэтому послание затронуло их лично, они внимательно отнеслись к тексту рекламы. Поскольку аргументы в тексте были направлены *против* употребления кофе, у людей было создано негативное отношение к этому напитку. Те, в ком данный текст вызвал мотивационное соответствие, *значительно* негативнее отнеслись к кофе, чем те, с чьей мотивацией реклама не совпала. Другими словами, соответствие усилило (негативную) реакцию людей на предмет рекламы. Процесс мышления (во многом,

бессознательного) выглядел примерно таким образом:

Читатель с мотивационным соответствием. Внимательно изучив аргументы, я сформировал собственное мнение о кофе, и оно отрицательное. *Я чувствую, что мое мнение правильное.* Кофе действительно очень вредный продукт.

Читатель с мотивационным несоответствием. Внимательно изучив аргументы, я сформировал собственное мнение о кофе, и оно отрицательное. *Но я не уверен, что мое мнение правильное.* Может быть, кофе не такой уж и вредный продукт.

В другом варианте эксперимента людям предложили прочесть ту же рекламу, но сказали, что это *черновик* текста, который появится в *европейских* газетах, может быть, *через год*. Реклама не затронула участников этой группы лично, не была для них важна, поэтому они не уделили приведенным аргументам серьезного внимания. Зато они могли руководствоваться ощущением правильности (или неправильности) для составления собственного мнения о кофе. В этом случае мотивационное соответствие привело к созданию *скорее* позитивного отношения к кофе, а не к его негативу. Процесс мышления (также во многом бессознательный) выглядел следующим образом:

Читатель с мотивационным соответствием. Эта информация для меня не имеет никакого значения, поэтому я не собираюсь уделять ей большого внимания. *Но я чувствую, что кофе — это правильно.* Кофе — это просто отлично.

Читатель с мотивационным несоответствием. Эта информация для меня не имеет никакого значения, поэтому я не собираюсь уделять ей большого внимания. *Но я не чувствую, что кофе — это правильно.* В кофе нет ничего хорошего.

Так что же это значит для вас, человека, который убеждает и мотивирует? Как можно использовать полученные знания, чтобы более эффективно влиять на свою аудиторию, будь это ваши сотрудники, студенты, покупатели в магазине или ребенок? В двух словах, если информация, которую вы хотите донести до своей аудитории, соответствует ее мотивации, но *не* очень для нее важна, она станет для нее более привлекательной. Это может быть информация, связанная с чем-то сравнительно тривиальным (какую газированную воду эти люди покупают), тем, о чем они не слишком много знают (как работает компьютер Super PAC), или тем, что не затрагивает их лично (помощь иностранным государствам).

Но если вопрос для вашей аудитории важен, вам придется не только согласовать форму подачи информации с ее мотивацией, но и привести

доказательные аргументы, убеждающие людей в том, что нужно принять вывод, который вы им подсказываете, и тогда ощущение правильности, возникшее из-за мотивационного соответствия, даст им понять, что они пришли к верному заключению. Если же вы приведете аудитории с мотивационным соответствием недостаточно убедительные доводы в том, что касается важной для них темы, люди будут пребывать в уверенности, что правильно будет отвергнуть ваше заключение, и вы только отдалитесь от своей цели. Итак, если вопрос не слишком важен, вы сможете извлечь преимущество из мотивационного соответствия, даже если ваши аргументы не слишком убедительны. Но когда вопрос имеет большое значение, вам понадобятся веские, основательные доводы, иначе соответствие не сыграет вам на руку.

А вы говорите на языке соответствия? Конечно, бегло!

Большинство англоязычных людей в Америке прекрасно понимает Королеву Англии, Энтони Хопкинса или дикторов лондонского телевидения. Несмотря на британский акцент, мы без труда схватываем то, что они хотят сказать. Ситуация с Оззи Осборном, персонажами фильма «На игле» и характерными актерами британского «Шедевр-театра»[21] совершенно иная. Их выговор настолько отличается от нашего, что пытаться понять их речь — настоящее испытание. Хотя они говорят на одном языке с нами, американские слушатели привыкли к менее *беглой* речи. Другими словами, то, что говорят эти люди, нам сложнее обработать.

Реклама, которую мы используем для продажи продуктов, или ваши слова, призванные мотивировать работников, студентов или детей, также могут быть более или менее доходчивыми и легкими в обработке. Исследования показывают, что, в целом, людям больше нравится то, что они схватывают на лету, и меньше то, что кажется им сложным или противоречивым. Возможно, поэтому шедевр Ингмара Бергмана «Седьмая печать»[22], в котором средневековый князь вызывает Смерть на игру в шахматы, любит не так много народу, как фильмы про Рэмбо, которого

играет Сильвестр Сталлоне.

Так получилось, что один из способов сделать ваше послание более доходчивым и, следовательно, более убедительным и привлекательным, — это соотнести его с мотивацией. Когда виноградный сок Welch был описан в рекламе как напиток, *повышающий энергию*, то есть с акцентом на стремление к успеху, покупатели легче обрабатывали информацию и благожелательнее относились к бренду, если фрейминг рекламного послания также подразумевал выигрыш: «*Стань энергичнее!*», а не поражение: «*Не упусти возможность стать энергичнее!*»

Когда же виноградный сок Welch преподносили как источник антиоксидантов, *предотвращающих рак и заболевания сердечно-сосудистой системы*, то есть с акцентом на избежание неудачи, фрейминг рекламного послания, который подразумевал поражение: «*Не упусти возможность избежать закупорки артерий*», был более эффективен, чем тот, что обещал выигрыш: «*Защитись от закупорки артерий!*»

Итак, если вы хотите, чтобы ваше послание дошло до адресата, чтобы за информацией было удобно следить и легко ее понять, его следует соотнести с мотивацией. Так люди быстрее «схватят» то, что вы говорите (их отклик будет сильнее).

Мы видим соответствие (вот и всё)

Предоставляя работу в журнал для рецензирования, ученые (много-много месяцев спустя) получают ответ в следующем общепринятом формате. Редактор журнала начинает с перечисления сильных сторон работы — что они сделали правильно. Затем следует список неудачных моментов — что они сделали неправильно или что им вообще не удалось. Наконец идет вывод: исправьте ошибки, и я опубликую вашу статью, или вернитесь к работе.

Получив ответ от редактора, вы (как любой другой человек) в первую очередь поищите его выводы (в конце концов, это самое важное). Но какую часть вы прочтете потом, похвалу или критику? Тот, кто похож на Рэя,

скорее всего, вернется к началу, чтобы увидеть, что сделано правильно и что показалось редактору многообещающим. Такой человек, как Джон, прочтет критическую часть и попытается понять, в чем и почему был не прав, чтобы научиться тому, что позволит ему не ошибиться в следующий раз.

В каком-то смысле люди сами регулярно создают соответствие своей мотивации, обращая внимание на те аспекты обращенного к ним послания (попыток в чем-то их убедить или продуктов), что им ближе. Другими словами, вы формируете свое мнение, делаете выбор или действуете на основе соответствия вашей мотивации и упускаете из виду то, что ей не отвечает.

Так, настроенные на успех покупатели скорее среагируют на описание зубной пасты, которое обещает им *выигрыш*: отбеливание зубов, свежее дыхание и укрепление эмали. Те, кто ориентирован на избежание неудачи, будут более чувствительны к словам о том, что паста поможет им *предотвратить* кариес, зубной налет и заболевания десен.

Итак, если ваше послание содержит информацию как о выигрыше, так и о проигрыше, о плюсах и минусах, о том, что правильно и неправильно, вы можете рассчитывать, что обе части вашей аудитории будут настроены так, как вам нужно. Они обратят особое внимание на то, что соответствует их мотивации, и пренебрегут остальным.

Люди лучше запоминают информацию, если они увлечены ею и относятся к ней внимательно. Если хотите, чтобы некто вспомнил ваши слова или продукт, делая выбор из множества альтернатив, ваше обращение к нему должно соответствовать его мотивации. Вы заставите аудиторию относиться внимательнее к тому, что вы говорите, убедив слушателей, что ваша информация для них жизненно важна. Люди чаще обращают внимание на то, что имеет для них значение, критически оценивают его.

Соответствие справедливо

Одна из самых сложных вещей, которые нам приходится делать, — говорить людям то, чего они не хотят слышать.

«Нет, в этот раз ты не получишь повышения...»

«В этом году мы не поедem в отпуск...»

«Я не разрешаю тебе брать мою машину...»

«Знаю, что ты и так перегружен работой. Но в этом квартале тебе придется закончить еще три новых проекта...»

«Дело не в тебе, а во мне...»

Невозможно замаскировать плохие новости под хорошие, поэтому полностью сгладить боль человека, который их слышит, вам не удастся. Но вы *можете* научиться сообщать плохие новости так, чтобы смягчить удар, внушить человеку ощущение того, что это *справедливо*.

Плохие новости покажутся вашему оппоненту справедливыми, если то, как вы их преподнесите, будет соответствовать его мотивации. Например, представьте себе, что вы руководитель, которому приходится

информировать своих сотрудников о грядущей «реорганизации» компании. Такую новость обычно встречают с ропотом и унынием. Вы можете придать своим словам оттенок выигрыша (например, «...благодаря реорганизации компания повысит прибыль»), то есть подчеркнуть потенциальные преимущества будущих перемен (иногда это называют «речью о светлом будущем»). А можно сформулировать свои слова с акцентом на возможность поражения (например, «...реорганизация предотвратит дальнейшие финансовые потери»), уделить особое внимание тому, каких опасностей компания избежит (иногда это называют «речью на тонущем корабле»).

Как и следовало ожидать, настроенные как на успех, так и на избежание неудачи сотрудники будут считать плохие новости гораздо более справедливыми, если фрейминг соответствует их мотивации. Восприятие *общественностью* действий компании также зависит от соответствия мотивации: читатели, настроенные на успех, считали (реальные) увольнения в Daimler Chrysler значительно более справедливыми и разумными, когда их объясняли возможностью «увеличить долю рынка», а те, кто был склонен к избежанию неудачи, — когда увольнения оправдывали тем, что необходимо «предотвратить *потерю* доли рынка». Когда Рэю отказали (да простят нас небеса) в выдаче гранта, он предпочел услышать, что рецензенты «сделали все возможное, чтобы принять лучшие предложения». А Джон считал, что с ним поступили справедливо, когда отказ пришел на основании того, что рецензенты «сделали все возможное, чтобы отсеять все, кроме лучших предложений». Конечно, никто не принимает подобные новости с радостью, но так их вряд ли будут оплакивать по гроб жизни.

Но все же почему мотивационное соответствие создает ощущение справедливости? В основном потому, что оно не дает человеку, который услышал плохие новости, думать о том, что «могло бы» случиться или «следовало бы» сделать. Переживая неприятные события, люди ударяются в то, что психологи называют «контрафактным мышлением», то есть задают себе вопросы типа: «Что бы случилось, если бы...» (с ними обошлись справедливо, их неправильно поняли и т. п.).

Человек задумывается о том, что могло бы все сложиться по-другому, если бы тот, кто принимает решения, действовал иначе. Другими словами, было ли произошедшее неизбежным? Имелись ли у компании другие варианты кроме «реорганизации»? Мог ли рецензент финансировать его заявку на исследование?

А может быть, тому, кто принимает решения, следовало действовать

по-другому? Иначе говоря, сознательно ли он делал не то, что должно? Был ли его поступок неэтичным? Может быть, топ-менеджеры пожертвовали рабочими местами на нижнем уровне, чтобы набить собственные кошельки? А возможно ли, что заявку отклонили, потому что автор лично не понравился рецензенту?

Утвердительно ответив на подобные вопросы, люди чувствуют, что с ними поступили несправедливо. Но это происходит гораздо реже, если они ощущают «правильность» информации в результате ее соответствия мотивации. Благодаря соответствию люди значительно меньше чувствуют тягу к тому, чтобы задавать (и отвечать) на подобные вопросы.

Поэтому в следующий раз, когда вам нужно будет устранить от работы коллегу, который с ней явно не справляется, вы будете знать, чем объяснить свой поступок. «Это прекрасная возможность для вас посвятить себя другим задачам», — скажете вы тому, кто настроен на успех, тогда как слова: «Вы так перегружены работой, что это вредно для вашего здоровья», — убедит того, кто ориентирован на избежание неудачи. А говоря своему партнеру сакраментальную фразу: «Дело не в тебе, а во мне», — вы будете знать, когда упомянуть об «освобождении и поиске счастья в другом месте» (тому, кто настроен на успех) или о том, что «не стоит и дальше терять время» (человеку, стремящемуся избежать неудачи).

В этой главе вы узнали, что, мотивационное соответствие заставляет людей ощущать правильность своего дела, сильнее им увлекаться, с большей легкостью обрабатывать и запоминать информацию. Обращенные к вам слова кажутся справедливыми, ваша эффективность растет. Но это только начало. Теперь, когда мы рассказали, как мотивационное соответствие работает, вы узнаете, что оно может для вас сделать.

В следующих главах мы расскажем, как соответствие мотивации формирует покупательские предпочтения (и то, сколько потребители готовы платить) в отношении чего угодно: от солнцезащитного крема до кофейных чашек и страхования жизни. Вы увидите, как она повышает результативность на баскетбольных площадках, в офисах и классах математики, как помогает людям справиться с болезнью, регулярно заниматься спортом, платить налоги и бороться с подростковым курением. И всего этого можно достичь, если говорить об одном и том же с разными людьми *немного по-разному*.

Глава 10

Триумф соответствующих

Как, правильно воздействуя на мотивацию, влиять на результаты работы

Человек, который умеет приводить свое обращение к аудитории в соответствие со стремлением к успеху или желанием избежать неудачи, получает огромное преимущество: мотивация людей становится сильнее. Мотивационное соответствие вызывает в людях желание работать, а несоответствие заставляет опустить руки. Когда обращенные к человеку слова (будь это инструкции или реакция на то, что он делает) не соответствуют его доминирующей мотивации, он ощущает, что это неправильно, теряет увлеченность, ему уже не хочется стремиться к своей цели. В этой главе мы поделимся с вами нашими любимыми примерами, покажем, как правильно донесенная информация может привести человека к победе, а поданная неправильно — к поражению.

Ролевая модель-вдохновитель или история-предупреждение?

Возьмем один из самых распространенных методов мотивации молодого поколения: на личном примере или примерах других людей. Мы рассказываем молодежи о *вдохновляющих ролевых моделях* (о людях, на которых хочется походить) или *истории-предупреждении* (о людях, на чей опыт равняться не стоит). Что более эффективно? Все зависит (и сейчас вы уже этому не удивляетесь) от того, настроен ли молодой человек, к которому вы обращаетесь, на успех или на избежание неудачи.

Преподавателем и родителем полезно узнать, что ориентированных на стремление к успеху студентов лучше мотивируют на учебу рассказы кого-либо из выпускников, из тех, кто после окончания колледжа многого добился — нашел хорошую работу, отличается целеустремленностью и подает надежды на будущее (то есть ролевая модель-вдохновитель):

«Я только что узнал, что получил стипендию и могу продолжать обучение. Мне позвонили из двух крупных компаний и предложили отличную работу... Сейчас у меня все просто замечательно. Я знаю, что у меня многое впереди и чего хочу добиться. Никогда не думал, что мне в жизни предстоит столько всего удивительного!»

Тех студентов, что склонны к предусмотрительности, как правило, лучше учатся и меньше бездельничают, стоит припугнуть ленивыми выпускниками, которым не удалось найти работу, теми, что продолжают сидеть на шее у родителей и не имеют перспектив на будущее (то есть рассказать им историю-предупреждение):

«Я так и не смог найти хорошую работу. Долго был официантом в закусочных, это ужасно скучно... Будущее представляется мне в довольно мрачном свете. Ума не приложу, чем мне заняться — вернуться к учебе я не могу, поскольку у меня нет денег, но и хорошей работы мне не найти. Никогда не думал, что окажусь у разбитого корыта!»

Врачам и родным их пациентов будет интересно узнать, что настроенные на будущие достижения больные диабетом лучше контролируют свое заболевание, когда слышат о людях, которые регулярно занимаются физическими упражнениями, придерживаются здоровой диеты и не забывают делать инъекции инсулина (то есть о вдохновляющих ролевых моделях):

«Когда мне сказали, что у меня диабет, я очень испугался. Сначала мне не удавалось держать болезнь под контролем, но сейчас я хорошо справляюсь. Я каждый день езжу на работу на велосипеде, два раза в неделю занимаюсь спортом, и это хорошо влияет на мой уровень сахара. Я придерживаюсь необходимой диеты — ем здоровую пищу, употребляю меньше жиров и больше овощей и фруктов. Вначале мне было трудно привыкнуть к инъекциям инсулина, но сейчас это перестало быть проблемой.

Думаю, мне так хорошо удастся справиться с диабетом еще и потому, что я многое узнал об этой болезни и привык к здоровому образу жизни. Уровень сахара у меня достаточно стабилен, осложнений нет. Врач говорит, что если я буду и дальше так себя вести, мне удастся сохранить здоровье».

Рассказы о том, что человеку не удалось приспособиться к болезни и изменить свою жизнь так, как требовалось, повышают мотивацию больных, настроенных на избежание неудачи (история-предупреждение):

«Когда мне сказали, что у меня диабет, я очень испугался. Мне не удалось взять болезнь под контроль с самого начала, да и сейчас я не справляюсь. Я так и не смог приспособиться к диабету. Я хотел каждый день ездить на работу на велосипеде, два раза в неделю заниматься физическими упражнениями, поскольку это должно было хорошо повлиять на мой уровень сахара. Однако до сих пор это лишь благие намерения. Я и ем не то, что можно при диабете. Я очень люблю фаст-фуд и не слишком — овощи и фрукты. Я никак не привыкну к тому, что нужно колоть инсулин.

Думаю, мне не удастся контролировать болезнь еще и потому, что я мало знаю о диабете, да и образ жизни у меня не слишком здоровый. Уже несколько лет у меня держится высокий уровень сахара, начали развиваться осложнения. Как говорит врач, мой образ жизни серьезно вредит моему здоровью».

Делай, как они

Мотивацию человека можно усилить, позволив ему работать так, как ему нравится — делать то, что получается у него само собой (разумеется, если само собой получается не то, что вообще ни в какие ворота не лезет). Мы знаем, что такие люди, как Рэй — те, что отличаются сильным стремлением к успеху, — хотят работать быстро и творчески, готовы идти на риск и опробовать множество альтернатив, прежде чем остановиться на окончательной стратегии. На практике это означает, что они предложат несколько потенциальных ответов на заданный вопрос и захотят начать

тестировать свои идеи как можно скорее. Они будут делать ошибки, которых можно было избежать, если бы они так не рвались вперед, и порой будут отвлекаться на другие побочные проекты. Но заставить Рэя работать по-другому (кое-кто уже пытался это осуществить) не удастся. Он почувствует, что на него давят, потеряет энтузиазм и эффективность.

Люди, склонные к осторожности и предусмотрительности, подобно нашему коллеге Джону, любят все продумать до мелочей. Если вы хотите работать с Джоном, то вам придется смириться с тем, что он отнесется скептически ко всему, что вы делаете. А приступить к большому проекту — например подаче заявки на грант — придется весьма и весьма загодя. Осмотрительность заставляет человека заблаговременно проверять, не помешают ли ему недоразумения, подводные камни или чья-то излишняя медлительность — ему кажется, что *правильным* будет гарантирование себя от всего этого. К тому же, такие люди как Джон часто лучше работают, если им что-то *мешает*.

Так, в одном исследовании, которое провели наши коллеги по MSC Тони Фритас и Нира Либерманн, студентам поручили решить ряд математических задач на компьютере. У части студентов на половине экрана показывали смешное видео, которое их сильно отвлекало — им велели игнорировать его и сосредоточиться на математике. Как и следовало ожидать, без видео результаты решения задач не зависели от мотивации студентов. Но когда видео включали, различие становилось разительным. Нет ничего странного в том, что настроенные на успех студенты снижали результаты на 10% , однако те, что были настроены не совершать ошибок (и долго практиковались в том, чтобы не замечать отвлекающих моментов), решали задачи на 10% лучше! Они не только давали больше правильных ответов, но и получали больше удовольствия от процесса решения. Итак, люди лучше работают над задачей, чьи требования соответствуют их мотивации — даже если эти требования объективно усложняют ее.

Как выбрать стимул

В 2010 году в Мексиканском заливе произошла техногенная катастрофа. Разлив нефти и последовавший за этим скандал заставили СЕО ВР[23] Боба Дадли пойти на неожиданный шаг: он изменил правила выплаты бонусов работникам компании. В письме, которое получили все сотрудники ВР, он заявил, что основным критерием, согласно которому отныне будут вычисляться премиальные, станет повышение *безопасности*.

«Наша задача — гарантировать, что маловероятный, но разрушительный инцидент, подобный трагедии в Глубоководном шельфе, не повторится. Для того, чтобы достичь этой цели, необходимы тщательный анализ и управление любым риском, с которым мы можем столкнуться», — заявил г-н Дадли.

«Ничто не ускользнет от нас в нашем стремлении к безопасности», — добавил спикер компании Эндрю Гоуверс.

Многие наблюдатели утверждали, что это всего лишь придуманная PR-службой «фишка», которая должна произвести впечатление (и ничего больше), что ВР создает культуру безопасности. Но давайте на минуту представим себе, что Боб Дадли был честен, что он искренне пытался найти эффективный способ мотивировать людей на то, чтобы безопасность стала их приоритетом. Хороший ли это метод — награждать *бонусами* за

безопасность?

Такой подход несет в себе очевидный недостаток: люди перестанут сообщать о проблемах безопасности, вместо того чтобы повышать ее. Но есть второй изъян, который сразу бросается в глаза — награждать людей за безопасность, значит создавать мотивационное *несоответствие*. Мысль о бонусе заставляет людей стремиться к новым достижениям и хвататься за новые возможности, а это полная противоположность предусмотрительности и поддержанию безопасности. Мысль о потенциальной опасности и потерях вызывает в людях осмотрительность, не имеющую ничего общего с цифрами на чеке, который они получают. Штрафы за то, что люди *не* выполняют новые стандарты безопасности — вот соответствие мотивации, которое заставит людей стремиться к поставленной цели.

Здесь все гораздо сложнее, чем «мотивация через вознаграждение», к которой все привыкли. В данном случае важно выбрать стимул, который повысит или поддержит *правильную* мотивацию. Давайте поищем следующий пример в хорошо известном инструменте маркетинга — программах лояльности. Соответствие мотивации, которое можно создать с помощью разных побудительных моментов, будет заметно влиять на их эффективность.

Программы лояльности — это предложение клиентам подарков, скидок и других преимуществ для развития повторных продаж. Обычно клиенту выдают пластиковую карточку, на которой фиксируют историю его покупок или визитов — купив девять чашек кофе, десятую вы получаете бесплатно или, например, если вы приобрели товаров на 100 долларов, из них 1 доллар вам вернут. Кошелек людей, которым нравятся такие программы, обычно лопаются от карточек — тех, которыми они пользуются довольно регулярно, и тех, что прячутся в самом дальнем отделении еще долго после того, как закрылся тот самый магазин косметики или салон видеопроката.

Проводить программу лояльности можно по-разному, и хорошо бы узнать *заранее*, что заставит клиентов приходить к вам снова и снова — в чем кроется нужный стимул. Ответ, отчасти, будет зависеть от того, создает ли описание программы мотивационное соответствие.

В одном исследовании людям, купившим абонемент в спортивный клуб за 45 долларов в месяц, предлагали программу лояльности, привлекательную с точки зрения стремящихся к успеху и понятную тем, кто желал бы избежать неудачи.

Программа лояльности, **ориентированная на успех**, предлагала вернуть часть денег, если люди посещали клуб не меньше 8 раз за 4 недели.

Эта информация преподносилась с акцентом на **выигрыш**:

«Тогда вам вернут 10 из 45 долларов вашего ежемесячного взноса»
(языковое соответствие стремлению к успеху 😊),

или с акцентом на **поражение**:

«В противном случае вам не вернут 10 долларов.
(языковое несоответствие стремлению к успеху 😊).

Программа лояльности, ориентированная на **избежание неудачи**, была организована следующим образом. Ваша ежемесячная плата составляла всего 35 долларов, но вас предупреждали, что если в следующие 4 недели вы посетите занятия менее 8 раз, то вас *оштрафуют* на 10 долларов.

Эта информация преподносилась с акцентом на **выигрыш**:

«В этом случае вам не придется платить 10 долларов штрафа»
(языковое несоответствие желанию избежать неудачи 😊),

или с акцентом на **поражение**:

В этом случае вы будете вынуждены заплатить 10 долларов штрафа»
(языковое соответствие желанию избежать неудачи 😊).

Описания, создававшие мотивационное соответствие (то есть обещание выигрыша для жаждущих успеха и угроза поражения для стремящихся к избежанию неудачи) повышали ценность программы лояльности для членов клуба, люди выражали гораздо более горячее намерение заниматься и в результате чаще посещали спортивный зал. Более того, соответствие заставляло людей заниматься *интенсивнее*. Ощущая правильность и увлеченность благодаря соответствию, люди старались изо всех сил.

Какое описание выбрать, создавая программу лояльности? Для членов нашего спортивного клуба оба описания, создававших совпадение с мотивацией, были эффективны. Потому что если ваш продукт или потребитель не имеет сильной мотивации той или иной направленности, можно выбрать любую. Но если вашей аудиторией или бизнесом движет одна конкретная мотивация, выбирайте описание, которое соответствует именно ей.

Прежде чем закончить говорить о стимулах, мы должны отметить, что штрафы — не единственный способ создать мотивационное соответствие для предусмотрительных. Вознаграждение не будет противоречить этому виду мотивации, *если предложить его правильно*. Давайте вернемся к программе выплаты бонусов за повышение безопасности. Поскольку безопасность — вопрос, связанный с максимально безошибочными действиями, следует выбирать стимул, создающий соответствие этому виду мотивации. (Даже если в целом ваши сотрудники больше ориентированы на успех, деятельность, которая вас интересует, связана с предусмотрительностью, поэтому нужно усилить в людях именно эту склонность.) Вам следует выплачивать вознаграждение не за то, что люди начинают «с нуля», к концу года повышают безопасность и получают обещанную награду «+1». Такой подход соответствует стремлению добиться успеха, а не потерпеть фиаско. Но если работники начинают работать, зная, что им полагается бонус (вознаграждение — это статус-кво «0»), а повышение безопасности в течение года гарантирует, что они не лишатся награды (–1), это создает соответствие мотивации стремления избежать неудачи.

Соответствие помогает выполнить задачу

Представьте себе, что вы игрок региональной лиги Футбольной ассоциации Германии, задача которого на текущей тренировке — отрабатывать пенальти. (Между прочим, играть в региональной лиге Германии — это очень почетно. Немцы серьезно относятся к футболу, а это о многом говорит.)

Перед тем, как вы начнете забивать пенальти, тренер подходит к вам и говорит (по-немецки) одну из следующих фраз:

«Тебе предстоит 5 ударов. Твоя задача — забить хотя бы 3 гола».

Или:

«Ты пробьешь 5 пенальти. Тебе нельзя промахнуться более 2 раз».

Большая часть игроков, тренеров (и других людей) не почувствует разницы. В любом случае ваша цель — забить 3 из 5 возможных голов. Кроме того, слова вряд ли изменят результаты *этих* игроков, они прекрасно натренированы забивать голы с пенальти *и* мотивированы на то, чтобы сделать все возможное. Но с точки зрения мотивации разница здесь *велика* — настолько, что может привести к победе или поражению в матче. Игроки, участвовавшие в этом исследовании (которое, действительно, было проведено в Германии среди полупрофессиональных футболистов), играли значительно лучше, когда фрейминг инструктажа перед игрой соответствовал их доминирующей мотивации. Особенно это было верно для игроков, настроенных на избежание неудачи. Они забивали голы почти в два раза чаще, получив соответствующее их мотивации указание «не промахнуться».

Эти результаты нашли свое подтверждение в США, где исследование проводилось среди студентов колледжей, которые на тренировке по баскетболу практиковали броски из 3-очковой зоны. Их инструктировали забить не менее 3 из 10 мячей или промахнуться не более 7 раз. Настроенные на избежание неудачи игроки забивали мячи почти в 2 раза чаще, когда слова тренера соответствовали их мотивации, а те, кто был ориентирован на стремление к успеху — на 30% чаще. Подобные результаты могут решить судьбу чемпионатов.

Для того чтобы пользоваться мотивационным соответствием, не обязательно быть спортсменом. Большинство из нас — далекие от спорта люди, которые занимаются нерегулярно, и это пагубно влияет на их здоровье. Какой из следующих аргументов о том, как важна физическая нагрузка, кажется вам более убедительным?

Вот этот:

По мнению ученых, чтобы сохранить или улучшить здоровье, в течение дня следует делать физические упражнения.

Или этот:

По мнению ученых, отсутствие физической нагрузки в течение дня вредит здоровью.

Здесь все дело в том, как сформулирован совет, ведь благодаря мотивационному соответствию (первая фраза соответствует стремлению к успеху, вторая — избежанию неудачи), люди (в среднем) *удваивают*

физическую активность в течение следующей же недели!

Конечно, здоровье — это не только физические упражнения, оно требует и правильного питания. «Самыми полезными» считаются разные диеты, но почти все сходятся в том, что употребление в пищу большого количества *овощей и фруктов* — неотъемлемая часть здорового питания. Если бы и в этом нам могло помочь соответствие мотивации...

Подождите-ка... Так и есть! В исследовании, которое провел наш коллега по MSC Скотт Спигел, студентов последнего курса — людей, которые вряд ли прославятся здоровым образом жизни — попросили целую неделю придерживаться здорового питания. Затем их разделили на две группы и каждой раздали текст, описывающий, почему следует употреблять в пищу больше фруктов и овощей. Одной группе досталось описание, создающее соответствие мотивации стремления к успеху (растительные продукты повышают энергию, улучшают цвет лица, способствуют хорошему настроению и т. д.), другой группе — описание, подходящее для желающих избежать неудачи (фрукты и овощи поддерживают иммунную систему, помогают бороться с болезнями и т. д.). Таким образом, мы смогли прямо манипулировать мотивацией студентов, настраивая их (по крайней мере, временно) на будущие достижения или предусмотрительность.

Текст для развития стремления к успеху

Богатая необходимыми питательными веществами диета, содержащая большое количество фруктов и овощей, прямо воздействует на

биохимические механизмы в мозгу человека. Она повышает энергию и самооценку, улучшает настроение, создает чувство счастья. Люди, которые придерживаются сбалансированной диеты, значительной частью которой являются овощи и фрукты, больше уверены в себе и оптимистичны, и это, в свою очередь, делает их более привлекательными для окружающих, помогает добиваться успеха в своих начинаниях.

Правильное поступление питательных веществ в кровь делает кожу и волосы красивее, создает активный метаболизм, сжигающий жир, и поддерживает тело в тонусе. Витамины и минералы, которые содержатся во фруктах и овощах, усиливают внимание и концентрацию, повышают умственные способности и креативность. Хорошее питание также оказывает положительный эффект на успеваемость, сдачу тестов и показатели IQ (умственные способности).

Достаточное количество фруктов и овощей каждый день — это отличное самочувствие, высокая самооценка и выдающиеся результаты в учебе.

Текст для развития предусмотрительности и осторожности

Для поддержания здоровья людям необходим правильный баланс питательных веществ. Фрукты и овощи снабжают организм микроэлементами, из которых в теле человека вырабатываются вещества, охраняющие нас от пагубного влияния окружающей среды (загрязнения, стрессов, плохих погодных условий и т. д.).

Известно, что витамины и минералы, которые содержатся во фруктах

и овощах, играют защитную роль и способствуют восстановлению поврежденных тканей. Употребление фруктов и овощей помогает поддерживать иммунную систему, которая противостоит болезням и бережет наше здоровье. При правильном питании иммунная система помогает организму противостоять патогенам (ядам), нейтрализует их токсины, ограждает нас от вредных бактерий, препятствует их распространению. Доказано, что некоторые овощи могут предотвращать рак и болезни сердечно-сосудистой системы. Питательные вещества, которые содержатся в овощах, помогают сохранить здоровье зубов, десен и костей.

Регулярно употребляя в пищу правильные количества овощей и фруктов, вы поможете своему организму защититься от болезней и сохраните хорошее здоровье.

Кроме того, ученые разработали два варианта обращения к участникам исследования — один из них подчеркивал преимущества, которые студенты получают, если будут употреблять в пищу фрукты и овощи (коннотация выигрыша), а другой — издержки, которые они понесут, если не будут есть фрукты и овощи (коннотация поражения).

Стремление к успеху / рассказ о преимуществах:

Включив в свой ежедневный рацион необходимое количество фруктов и овощей, вы всегда будете чувствовать себя прекрасно.

Стремление к успеху / рассказ об издержках:

Не включив в свой ежедневный рацион необходимое количество фруктов и овощей, вы не будете чувствовать себя прекрасно.

Желание избежать неудачи / рассказ о преимуществах:

Включив в свой ежедневный рацион необходимое количество фруктов и овощей, вы защититесь от болезней и сохраните здоровье.

Желание избежать неудачи / рассказ об издержках:

Не включив в свой ежедневный рацион необходимое количество фруктов и овощей, вы не сможете защититься от болезней и сохранить здоровье.

Прочитав эти тексты, студенты в течение недели записывали свой рацион питания. Затем мы подсчитали, насколько они увеличили потребление овощей и фруктов, и обнаружили, что все варианты имели некоторый эффект, но аргументы, создававшие мотивационное соответствие (то есть стремление к успеху *преимущества и желание избежать неудачи* издержки), были значительно эффективнее. Студенты,

испытывавшие соответствие мотивации, ели на 21% больше фруктов и овощей, чем те, что его *не* испытывали.

Во втором исследовании мы попытались использовать соответствие мотивации, чтобы повлиять на результаты в контексте, близком и дорогом нашему сердцу: заставить студентов последнего курса *вовремя* сдать письменные работы. Участникам исследования пообещали заплатить по 7 долларов за отчет о том, как они проведут ближайшую субботу. (Его нужно было написать в субботу вечером или в воскресенье утром и отправить по местной почте или принести лично.) Прежде чем студенты ушли из лаборатории, мы попросили их составить план на тему, где, когда и как они собираются писать свой отчет.

Один вариант нашего инструктажа был выдержан в терминах мотивации стремления к успеху.

Когда: представьте себе подходящий момент — когда вам будет удобно написать отчет.

Где: представьте себе тихое место — где вам будет удобно писать свой отчет.

Как: представьте себе, что вы опишите как можно больше подробностей, сделаете свой отчет наглядным и интересным.

Второй вариант инструкций был составлен в духе любителей избежать неудачи.

Когда: подумайте, когда писать отчет будет неудобно, и постарайтесь выбрать другое время.

Где: подумайте, где вас будут постоянно отвлекать от работы, и выберите другое место.

Как: представьте себе, что вы не забыли ни одной подробности, достаточно внимательно отнеслись к тому, чтобы отчет не получился плоским и скучным.

На нас произвело большое впечатление, что когда формулировка инструкций создавала соответствие с доминирующей мотивацией студентов, они в 2 раза чаще сдавали работу вовремя. (Радуйтесь, учителя и менеджеры! Конец сорванным срокам и незаконченным заданиям близок! Дети чаще настроены на успех, поэтому им будут близки формулировки в данном ключе. А сотрудникам следует давать инструкции в соответствии с их доминирующей мотивацией — думаем, что как их

начальник вы имеете об этом представление.)

Какова бы ни была проблема, если вы хотите, чтобы решение было более эффективным, говорите о ней так, чтобы создать соответствие необходимой мотивации.

Как приятно сделать дело

Мотивационное соответствие может помочь человеку получать больше удовольствия от работы. То, насколько вам приятно выполнять задачу, определяет не только ее суть — что нужно сделать, чтобы выполнить ее. Положительные эмоции также зависят от того, соответствует ли ее выполнение вашей мотивации. Для того чтобы держать чековую книжку в порядке, Рэю и Джону нужно одно и то же, но Рэю очень скучно скрупулезно, один за другим, проверять каждый чек, а Джону это доставляет удовольствие.

Влияние мотивационного соответствия на то, приносит ли задание удовольствие, было продемонстрировано в одном из первых исследований MSC, посвященных этой проблеме. Участников исследования настраивали на будущие достижения или избежание неудач тем, что просили их описать свои надежды и устремления или обязательства, соответственно. Затем в рамках «независимого исследования» им предлагали найти как можно больше четырехугольных геометрических фигур среди десятков многоугольников, изображенных на листке бумаги. Им сказали, что они — ученые, а в виде четырехугольников изображены органические объекты, которые им следует отыскать, потому что это «полезные» или «вредные» протеины.

Различался лишь фрейминг поиска объектов. Половину участников проинструктировали, что для того, чтобы хорошо справиться с заданием, им следует «стремиться к этому и найти максимальное количество полезных объектов». Другим сказали, что справиться с заданием им поможет «осмотрительность, способствующая уменьшению количества вредных протеинов».

Независимо от того, насколько успешно участники искали заданные объекты, они получали больше удовольствия, если выполнение задания соответствовало их мотивации (настроенные на успех участники стремились максимизировать поиски, а те, что хотели избежать ошибок — уменьшить количество четырехугольников).

Требуется: талантливый лидер для долгих рабочих отношений, соответствующих мотивации

Все мы подсознательно хотим, чтобы руководитель помогал нам достигать поставленных целей *в соответствии с нашей* мотивацией.

Настроенные на стремление к успеху сотрудники расцветают при *трансформационных лидерах*. Такой лидер всегда стремится к идеалу, поддерживает креативные решения, смотрит далеко вперед и потрясает устои (представьте себе Google или Pixar). *Трансакционный лидер*, напротив, ставит во главу угла правила и стандарты, защищает статус-кво, уделяет большое внимание мелочам, наказывает за ошибки и больше сосредоточен на эффективном достижении сиюминутных целей (вспомните вооруженные силы США). Он закручивает гайки — в такой атмосфере в своей тарелке чувствуют себя сотрудники, настроенные избегать ошибок.

Когда людьми руководит подходящий лидер, они больше ценят свою

работу, реже хотят сменить ее. Они более лояльны, их производительность выше, в такой организации меньше текучесть кадров, а это способствует повышению прибыли любой компании.

Менеджеры могут создать соответствие мотивации своих сотрудников не только через стиль управления, но и тем, как они реагируют на работу своих подчиненных. Если вашими сотрудниками движет стремление к успеху, если они хотят получить повышение или если им поручили работу, которая им всегда нравилась, их результаты повышаются, когда руководитель хвалит их за то, чего они достигли. Если доминирующая мотивация сотрудников — избегание неудач, если их беспокоит, в основном, гарантия занятости, их результаты повысит критика, а не поощрение. Пожалуйста, не подумайте, что нужно выдумывать причины, чтобы поощрять или критиковать своих сотрудников — ваши слова всегда должны быть правдивы. Мы просто подчеркиваем, что иногда для повышения мотивации следует сделать акцент на разных моментах.

Конечно, бывает, что вы не знаете, какова доминирующая мотивация человека или группы, которую вы пытаетесь мотивировать (или убедить в чем-то), или вам нужно оказать влияние на группу людей с разной доминирующей мотивацией. Каким методом пользоваться в этом случае? На самом деле, можно вполне успешно использовать сочетание стремления к успеху и избежанию неудач — например, предлагать бонусы сотрудникам, результаты которых попадают в верхние 25%, и наказывать штрафами тех, чьи результаты не поднялись выше нижней четверти показателей. Исследования показывают, что люди избирательно настроятся на ту часть ваших слов, что соответствует их мотивации, и отбросят то, что им не близко. Поэтому, если вы сомневаетесь, давайте инструкции, предлагайте стимулы или ролевые модели, содержащие элементы *обеих* мотиваций — это менее эффективно, чем точно настроенный подход, но гораздо действеннее, чем слова, которые вообще не создают мотивационного соответствия.

Глава 11

Под влиянием

Как, используя правильное мотивационное послание, убеждать людей
В своем бестселлере «Психология влияния»[24] всемирно известный эксперт по убеждению Роберт Чалдини назвал шесть инструментов влияния, которые помогают направить поведение человека в нужное русло.

1. Взаимный обмен.

Люди обычно чувствуют, что обязаны тем, кто сделал для них что-то хорошее. Поэтому в конверты с просьбами о пожертвованиях, которые вы получаете по почте, вкладывают бесплатные карандаши или наклейки с адресом.

2. Обязательства и последовательность.

Людям очень важно выполнять обязательства, которые они публично взяли на себя, и выглядеть последовательными как в своих, так и в чужих глазах.

3. Социальное доказательство.

Мы выбираем то, что выбирают другие люди — как вещи, так и действия.

4. Симпатия.

Гораздо проще воздействовать на человека, который испытывает к вам симпатию.

5. Авторитет.

Вам будет легче убедить человека, если вы — признанный эксперт или авторитетная фигура.

6. Дефицит.

Люди ценят то, чего мало или что редко встречается. Поэтому многие коммерсанты говорят вам, что нужно «прямо сейчас» купить эти памятные монеты, выпущенные в честь Гражданской войны, поскольку их «быстро разбирают».

Почти за 30 лет, которые прошли со времен первой публикации книги «Психология влияния», эти инструменты стали использовать большинство маркетологов, лидеров бизнеса, политиков, дипломатов и активистов. С их помощью они стремятся воздействовать на сердца и мысли людей. К коллекции «орудий» Чалдини мы добавим седьмое (свое): *мотивационное соответствие*.

Наши исследования показывают, что когда вы подбираете нужные слова, их адресат — будь это член семьи, студент в классе, коллега на работе или избиратель в вашем избирательном округе — считает их более вескими, скорее верит им (и вам) и уделяет им больше внимания. Благодаря сочетанию таковых факторов убеждение становится более эффективным. Как покажут примеры, которые мы приведем в этой главе, вы сможете делать удивительные вещи — например, заставите подростков серьезно относиться к своему здоровью, неплательщиков налогов — заполнить декларации и т. д. И все это произойдет, если вы будете

обращаться к ним так, чтобы создать соответствие их мотивацией.

Боремся с подростковым курением

Один из наших любимых примеров того, как убедительно может быть мотивационное соответствие, взят из исследования эффективности борьбы с курением среди подростков с помощью рекламы. Используемая в исследовании реклама подчеркивала не влияние курения на здоровье, а *социальные* последствия этой вредной привычки — вы курите, и окружающие вас отвергнут (создание мотивации стремления избежать ошибки), а если вы не курите, общество вас примет (настрой на будущие достижения). Каждый вариант рекламного объявления был сформулирован с акцентом на выигрыш или поражение.

Стремление к успеху + акцент на выигрыш (соответствие 😊):
получи социальное одобрение.

Картинки. В группе своих сверстников на вечеринке подросток

отказывается от сигареты, и его приятели смотрят на него одобрительно. Они радуются и смеются вместе — один парень «дает ему „пять“».

Надпись: «Не кури. Наслаждайся жизнью».

Стремление к успеху + акцент на поражение (несоответствие 😊):
не упусти социальное одобрение.

Картинки. Сверстники смотрят на подростка одобрительно, улыбаются и смеются. Затем подросток начинает курить, и его друзья отворачиваются от него, больше его не замечают.

Надпись: «Не кури. Курение мешает наслаждаться жизнью».

Желание избежать неудачи + акцент на выигрыш (несоответствие 😊): сторонись социального неодобрения.

Картинки. Подросток курит на вечеринке, другие ребята смотрят на него крайне неодобрительно. Он замечает это и тушит сигарету, его друзья успокаиваются.

Надпись: «Не кури. Не мешай окружающим».

Желание избежать неудачи + акцент на поражение (совпадение 😊): тебе грозит социальное неодобрение.

Картинки. Группа подростков болтает на вечеринке. Один подросток начинает курить, остальные смотрят на него неодобрительно, он, очевидно, мешает им.

Надпись: «Не кури. Курение мешает окружающим».

Большинство не заметит, чем отличаются эти четыре рекламных объявления — заложенная в них мысль кажется более или менее одинаковой: *курение разрушает отношения*. Некурящие популярны, у них много друзей, а тех, кто курит, сверстники сторонятся. Но в каждом варианте послание воспринимается несколько по-иному. Варианты, создающие мотивационное соответствие (то есть стремление к успеху *выигрыш* и *желание избежать неудачи* поражение), значительно сильнее влияли на намерение подростков не курить.

И это не всё. Подростки, ориентированные на стремление к успеху, выказали твердое намерение не курить, когда прочли рекламу «Стремление к успеху *выигрыш*» («Не кури. Наслаждайся жизнью»). Те, что были склонны к *избежанию неудачи* (да, и такие бывают), категорически решили отказаться от курения под воздействием рекламы «*Желание избежать неудачи* поражение» («Не кури. Курение мешает окружающим»). Итак, для этих людей было два источника мотивационного соответствия:

1)-между настроем и формулировкой послания;

2)-между их собственной доминирующей мотивацией и настроем/формулировкой послания.

Чем больше источников соответствия вы создадите, тем более убедительными будут ваши слова.

Теперь вспомните, когда в последний раз вы пытались убедить кого-то — вашу жену, ребенка или хорошего друга — не делать чего-то опасного, например не курить (или не пить слишком много, не писать текстовые сообщения за рулем и т. д.). Что вы говорили? С вероятностью 50% в ваших словах не было мотивационного соответствия. Вы говорили мужу, что хотите, чтобы он бросил курить, *чтобы не заболеть раком* («Желание избежать неудачи акцент на выигрыш») — а более убедительно было бы сказать, *что если он будет продолжать курить, может заболеть раком* («Желание избежать неудачи акцент на поражение»). Вы могли сказать своему сыну-подростку, что он никому не будет нравиться, его не будут уважать, если он будет слишком много пить («Стремление к успеху / акцент на поражение»). Но более убедительны были бы слова о том, что он будет нравиться людям, его будут *больше* уважать, если в трудной ситуации он будет сохранять контроль над собой («Стремление к успеху / акцент на выигрыш»).

Теперь, научившись влиять на людей более эффективно, вы сможете помочь всем, кто вам небезразличен, вести здоровый образ жизни, стать счастливее. Вам только нужно сформулировать свои мысли с

максимальным соответствием их мотивации.

Соответствие полезно для здоровья

Описанная выше реклама борьбы с курением была эффективна не только потому, что создавала мотивационное соответствие, но и потому, что в ней удалось отказаться от набившего оскомину подхода «Курение вредит вашему здоровью», который совершенно не работает с молодежью. С рака легких и заболеваний сердечно-сосудистой системы ее создатели переключились на популярность и социальную изоляцию. Но бывают обстоятельства, когда мы хотим, чтобы подростки все-таки задумались о своем самочувствии. Как можно заставить молодежь обратить серьезное внимание на то, что угрожает их здоровью, заставить их предпринять какие-то действия, чтобы защитить себя? Конечно, отчасти проблема заключается в том, что в глубине души молодежь уверена в собственной неуязвимости. Но зная, как действуют стремление к успеху, предусмотрительность и соответствие мотивации, вы сможете говорить о здоровье настолько убедительно, насколько этого требует риск, которому подвержена ваша аудитория.

Это прекрасно продемонстрировало исследование, которое провели маркетологи Дженнифер Аакер и Анджела Ли. Они использовали мотивационное соответствие при разработке рекламы пищевой добавки для профилактики и лечения мононуклеоза, целевой аудиторией которых были студенты колледжей. Для начала всех студентов, участвовавших в исследовании, снабдили следующей информацией:

Мононуклеоз встречается так часто, что к 40 годам более 85% людей уже болели им. В это трудно поверить, особенно тем, кто не может даже представить себе, что это за заболевание. Большинство из тех, кто заразился этой болезнью, переносит ее в очень легкой форме, эти люди даже не подозревают, что больное горло или постоянная усталость — это мононуклеоз.

Хотя заболеть мононуклеозом может каждый, группа наибольшего риска — это молодые люди в возрасте 15–30 лет, особенно те, кто живет в тесном контакте со сверстниками в общежитиях школ, колледжей и на военных базах.

Мононуклеозом болеют круглый год, но большинство случаев развивается ранней весной.

Затем ученые манипулировали восприятием предполагаемого риска заражения мононуклеозом, рассказав части студентов, что болезнь может передаваться им, когда они совершают самые обычные, ежедневные поступки, а другой части — что риск заражения возрастает при менее стандартном поведении.

Желание избежать неудачи (высокий риск)

Члены группы высокого риска узнали, что могут заразиться мононуклеозом при поцелуе, если будут использовать чужую зубную пасту, бритву, заниматься сексом без презерватива или оральным сексом, пить воду из чужой бутылки, делать маникюр в салоне. Поскольку такое поведение для студентов обычно, в обращенном к ним тексте говорилось, что студентам колледжей *очень* легко заразиться мононуклеозом.

Стремление к успеху (низкий риск)

Для того чтобы внушить студентам, что риск заражения мононуклеозом невысок, им сообщили, что они попадут в группу риска, если сделают татуировку или пирсинг в таких частях тела, как соски, нос,

язык или пупок, пройдут сеанс иглоукалывания, случайно уколются иголкой, будут заниматься сексом с несколькими партнерами одновременно, попадут к врачу, не соблюдающему правила гигиены, перенесут переливание крови. Все это сравнительно редко происходит со студентами колледжей, поэтому в заключение было отмечено, что среднестатистический студент *не* заразится мононуклеозом.

И наконец участникам было предложено прочесть рекламу реального продукта (SUPRANOX™) — натуральной пищевой добавки, которая помогает бороться с мононуклеозом. Аргументы в рекламе были сформулированы с акцентом либо на выигрыш, либо на поражение.

Акцент на выигрыш:

Наслаждайся жизнью!

Будь в курсе риска мононуклеоза.

Впусти SUPRANOX™ в свою жизнь.

Наслаждаться жизнью очень важно. SUPRANOX™ помогает в этом — он противостоит болезни, защищает тебя от заражения.

Наслаждайся жизнью. SUPRANOX™.

Акцент на поражение:

Не уппусти возможность наслаждаться жизнью!

Разве ты не знаешь, что мононуклеоз можно предотвратить?

Впусти SUPRANOX™ в свою жизнь.

Как важно не упустить свой шанс и наслаждаться жизнью!

SUPRANOX™ помогает в этом — он противостоит болезни, защищает тебя от заражения.

Не уппусти возможность наслаждаться жизнью! SUPRANOX™.

Аакер и Ли обнаружили, что студенты, которые считали, что находятся в группе высокого риска, больше настроились на избежание неудачи, их было легче убедить принимать SUPRANOX™ вариантом рекламы с акцентом на поражение. Студенты, которые считали, что риск заражения мононуклеозом сравнительно невысок (а так большинство людей относится к большинству болезней), были скорее ориентированы на стремление к успеху, для них более действенный эффект оказала реклама SUPRANOX™ с акцентом на выигрыш.

Таким образом, для того чтобы уговорить человека использовать средства профилактики, когда он такой потребности не испытывает, необходимо правильно сформулировать обращенные к нему слова — так, чтобы создать соответствие мотивации. Если ваш оппонент не считает, что сильно рискует (а, честно говоря, большинство подростков сохраняет такую уверенность, пока не станет слишком поздно), лучше использовать формулировки, соответствующие стремлению к успеху, делать акцент на выигрыш. На такую аудиторию не повлияют мотивация на предусмотрительность и коннотация поражения.

Помогите финансировать социальные инициативы

Заставить людей расстаться с деньгами, которые они заработали тяжким трудом, нелегко, особенно когда экономика не на подъеме. Это верно, даже если цель, по всеобщему мнению, благая — например, накормить голодных, дать кров бездомным, повысить качество образования. Поэтому человеку, который поддерживает достойное дело, нужно не просто защищать это дело — ему придется научиться убеждать людей, а ключом станет понимание мотивации целевой аудитории, умение донести до нее нужную информацию на ее языке.

Следующий текст — наглядный пример действенности подобного подхода. Мы разработали его в рамках исследования (проведенного нашим коллегой по MSC Джо Чезарио), чтобы разъяснить общественности необходимость финансирования новой программы дополнительного обучения школьников в Нью-Йорке. Особое внимание обратите на мельчайшие различия в формулировках и на то, что описание самой программы в обоих вариантах *идентично*. Здесь вновь важно не то, *что* вы предлагаете, а то, *как* вы это делаете. (Вариант для стремящихся к успеху выделен курсивом, а для желающих избежать неудачи — приведен в квадратных скобках.)

Новая программа дополнительного обучения

Это эссе написано в поддержку новой городской политики, каса-

ющейся системы государственных школ Нью-Йорка. Для финансирования разработки и внедрения специальной программы дополнительного обучения в государственных средних школах предполагается ввести новый городской налог. Данная программа достойна поддержки общественности, в первую очередь, потому, что она *сделает более разносторонним* [гарантирует] обучение детей и *даст шанс большему количеству детей* [обезопасит большее количество детей] *добиться успеха* [от неудачного выбора] во взрослой жизни. Если эта программа начнет действовать, *больше* [меньше] детей *добьется успеха* [избежит неудачи] в дальнейшем выборе жизненного пути. Поскольку данная инициатива гарантирует *повышение успеваемости* [снижение неуспеваемости] школьников, важно разработать эту *развивающую* [профилактическую] программу как можно скорее.

Основная цель этой программы — *гарантировать успех* [предотвратить неудачи] городской молодежи в дальнейшей жизни, она будет направлена на повышение как образовательного уровня, так и практических навыков. Для того чтобы эта программа достигла поставленных целей, она будет внедряться в несколько этапов. В первую очередь, мы встретимся с учителями разных школ для целевой разработки программы специально под потребности данной группы учеников. После того как преподавательский состав и администрация определит факторы, которые будут *способствовать повышению успеваемости* [предотвращать снижение успеваемости] в школах, будет разработана учебная программа, включающая в себя все основные предметы. Однако содержание данной программы не ограничится конкретными предметами. Ученикам будет предоставляться помощь в любых вопросах, которые, по их мнению, помогут им *добиться успеха* [предотвратить неудачи] в учебе и дальнейшей жизни. Таким образом, дополнительное обучение может быть предоставлено в любой учебной дисциплине и связанной с ней практической области. Такое построение сделает программу как конкретной, так и разносторонней в области целевых предметов, что *будет способствовать повышению успеваемости* [снижать неуспеваемость] среди школьников.

Еще один достойный упоминания аспект этой программы — ее широкая предметная база, в которую будут включены как научные дисциплины, так и практические предметы. Таким образом, можно будет охватить более широкий ряд проблем, необходимых для *достижения успеха* школьниками [профилактики несостоятельности школьников]. Данная программа будет сосредоточена не только на важных научных

моментах, но и на социальных аспектах жизни учащихся. Школьникам, которые хотят получить помощь в развитии навыков общения, по поводу эмоциональных проблем и многих других психологических и социальных аспектов, также будет предоставлено содействие. Помимо стандартных учебных предметов, данная программа будет охватывать и те, которым обычно придается меньше значения (музыка, рисование и т. д.), а также ремесла (работа по дереву, механика и т. д.) и экономику домашнего хозяйства. Такая широкая база навыков позволит человеку развиваться гармонично, а не изучать отдельные аспекты жизни в отрыве друг от друга. Принимая во внимание широкую базу знаний, *успеваемость* [неуспеваемость] учащихся *повысится* [снизится], ведь они смогут развивать разные стороны своей личности.

Для того чтобы данная программа успешно работала, мы рекомендуем использовать разные методы отбора учеников. Принимать участие в программе могут дети, которые сами этого захотят, кроме того, их могут рекомендовать учителя или администрация. Использование обоих методов позволит *большому количеству детей* [гарантировать, что меньше учеников] *повысит успеваемость* [будет плохо учиться] после того, как программа заработает.

И, наконец, важно рассмотреть вопрос взимания дополнительного налога, с помощью которого будет финансироваться данный проект. Количество потенциальных *преимуществ* [проблем], которые *принесет* [устранит] данная программа, неопределимо, по сравнению с расходами каждого человека на ее финансирование. По оценкам, на каждый доллар, потраченный сегодня на данную программу, в дальнейшем она *принесет* [сэкономит] 3,5 доллара за счет *повышения уровня безопасности* [снижения уровня преступности] и *роста* [уменьшения] числа граждан, *не нуждающихся* [нуждающихся] в финансовой помощи. *Повышение успеваемости* [снижение неуспеваемости] школьников *принесет больше преимуществ* [позволит нести меньше затрат] всем — как самим детям, так и взрослым жителям города.

В заключение следует отметить, что мы разрабатываем и поддерживаем специальную программу дополнительного обучения для учеников средних школ города Нью-Йорка, которая будет финансироваться за счет нового городского налога. *Помогая школьникам раскрыть* [Не допуская того, что школьники не смогут раскрыть] свой учебный и социальный потенциал, мы поможем большому числу детей *добиться успеха* [избежать неудач] в учебе и дальнейшей жизни. Чем *больше* [меньше] детей *будет участвовать* [не будет участвовать] в этой

программе сегодня, тем *больше* [меньше] *получит* [не получит] интересную и высокооплачиваемую работу в дальнейшем. Эта программа может стать эффективным способом предоставления ученикам необходимой помощи в том, чтобы *добиться успеха* [избежать неудач] в целом в нашей системе государственного образования.

Имели ли значение различия в формулировках? Вы правы, имели. Участники исследования, которые читали вариант, соответствующий их мотивации (то есть сформулированный с акцентом на стремление к успеху или на избежание неудачи), считали, что эссе эффективно и убедительно, создали более положительное мнение о программе в целом и были готовы поддержать ее материально. Теперь, когда вы знаете, как определить доминирующую мотивацию *вашей* аудитории (об этом говорилось в главе 8), вы сможете использовать эту простую стратегию для более эффективной защиты собственного стоящего дела.

Для начала, как обычно, запишите свои аргументы. Затем прочтите каждое предложение и найдите в них ключевые слова, соответствующие стремлению к новым достижениям или избежанию неудачи (например, успех, рост, движение вперед или предотвращение, защита, ухудшение). Спросите себя, связано ли это предложение с потенциальным выигрышем (например, большим успехом) или нежеланием поражения (например, тем, чтобы не совершать ошибок)? Если нужно, переработайте каждое предложение так, чтобы все они указывали в одном мотивационном «направлении». Чем более вы последовательны, тем более убедительным будет ваше обращение.

Для того чтобы научиться создавать мотивационное соответствие, нужна практика... как и для всего остального. Даже новые члены MSC, которые прекрасно знакомы с нашими исследованиями, иногда «сползают в избежание неудачи», в то время когда текст должен соответствовать стремлению к успеху. Нам самим все еще нужно проверять и перепроверять формулировку своих текстов. Но со временем вы все лучше и лучше научитесь это делать, что, в свою очередь, значительно повысит

вашу эффективность.

Прекратите налоговые мошенничества

Как мы уже показали, мотивационное соответствие приходится очень кстати, когда вы хотите повлиять на намерения людей — даже если вам нужно, чтобы они перестали делать что-то очень соблазнительное, например курить, когда им предлагают сигарету. Используя нужные формулировки, вы можете повлиять даже на то, чего они *не хотели* бы делать. Например, уговорить их платить свои налоги. А ведь от уплаты налогов уклоняется огромное количество людей. В 2006 году (за более поздние периоды данных у нас нет), по информации Службы по внутреннему налогообложению США (IRS), 17% подоходного налога не поступило в федеральное правительство. Это около 450 млрд долларов дохода, с которыми граждане и бизнесы в США не смогли расстаться.

Эти люди вызывают всеобщую симпатию, ведь уплата налогов никому из нас не доставляет удовольствие, и многие считают, что нынешняя система налогообложения не слишком справедлива. Однако налоги нужны государствам для того, чтобы предоставлять своим гражданам услуги, а неуплаченные налоги означают, что этих услуг станет меньше. Так как на месте IRS вы бы заставили людей выполнять свой долг? Исследование, недавно проведенное в Австрии, может подсказать, как действовать в этом случае. Это еще один прекрасный пример для этой книги, ведь в нем используется мотивационное соответствие.

Австрийские ученые раздали группе налогоплательщиков среднего возраста один из двух вариантов якобы выпущенного Министерством финансов страны воззвания об уплате налогов в полном объеме. Оба текста начинались со следующего вводного меморандума:

«Налоговые платежи граждан — основной источник дохода государства. В 2005 году валовой доход Австрии от налогов, сборов и штрафов составил 58,97 млрд евро. Из них 31,8 млрд евро — это так называемые трансферные платежи. Они были перераспределены в форме общественных услуг и средств на социальное обеспечение граждан».

После введения следовал вариант с акцентом на стремление к успеху:

«Уплата налогов ведет к процветанию государства. Если граждане честно отчитываются перед налоговой службой, государство может использовать налоговый бюджет для финансирования и улучшения системы благосостояния и предоставлять своим гражданам своевременное медицинское обслуживание. Более того, если налоговых платежей достаточно, государство может расширять такие инфраструктуры, как автомобильные и железные дороги. Юридическая система также может

быть выведена на современный уровень, государство будет в состоянии обеспечивать безопасность своих граждан.

Налоговые поступления в достаточном объеме позволяют создать качественную систему образования, предлагать больше возможностей обучения в школах и университетах. В том, что касается искусства и культуры, государство будет в состоянии финансировать большее количество мероприятий. Это выигрышная ситуация для всех граждан, которые, благодаря честной уплате налогов, получают общественные блага и услуги в полном объеме».

Был и еще один вариант — с акцентом на избежание неудачи. Он следовал после того же введения:

«Без налоговых платежей процветание государства невозможно. Если граждане честно не отчитываются перед налоговой службой, доход от налогов низок и государство не может обеспечивать социальную справедливость и равноценное медицинское обслуживание для всех граждан. Более того, если налоговые платежи не поступают в достаточном объеме, государство вынуждено экономить на инфраструктуре; оно не может гарантировать своевременный ремонт автомобильных и железных дорог.

Крупным экономикам в такой ситуации трудно поддерживать

юридическую систему и безопасность граждан. Если налоговых поступлений недостаточно, страдает система образования, уменьшается количество школ и университетов. В том, что касается культуры и искусства, сокращение субсидирования значительно снижает культурное предложение. Если большая часть налогов скрывается от государства, людям менее доступны общественные блага и услуги».

Затем каждому участнику исследования предложили представить себе, что он получил в подарок 4500 евро и что на эти деньги он собирается купить новую машину. Если он заплатит подоходный налог с этой суммы, то денег на покупку машины останется меньше. Если он не сообщит о подарке и его поймают, то придется платить штраф, но было отмечено, что шансы на то, что его поймают, невысоки (что, честно говоря, соответствует действительности).

Когда настроенные на стремление к успеху участники исследования прочли текст о *преимуществах* уплаты налогов, их намерение платить налоги стало сильнее. Склонные к предусмотрительности граждане были более мотивированы на уплату налогов, прочитав о том, как общество *пострадает*, если количество налогоплательщиков снизится.

Иногда людей нужно лишь немного подтолкнуть к тому, чтобы поступать правильно — этот толчок может обеспечить соответствие с их мотивацией. Каждый, кто колеблется в том, стоит ли идти на избирательный участок, чтобы принять участие в выборах, сортировать мусор, сделать прививку от гриппа, экономить воду или делать любую другую из бесчисленных вещей, которые делать нужно, но очень не хочется, испытав мотивационное соответствие, может, наконец, *почувствовать*, что это правильно.

Почему сегодня соответствие важнее, чем прежде

Сегодня в каждый момент времени за наше внимание борется огромное количество информации. Мы разговариваем друг с другом, посматривая на свои смартфоны, а телевизор бормочет на заднем плане. Мы читаем журнал, одновременно слушая МРЗ-плеер и бросая взгляды на людей, которые сидят вокруг нас в метро, а также обращаем внимание на объявления на стенах вагона. Мы ведем машину и слушаем радио, читаем рекламу на щитах, которые проносятся мимо нас. Вся эта информация пытается пролезть в наш мозг, но что из нее туда действительно попадает? Сказать «немного» будет преуменьшением. Почти вся эта информация проходит мимо, не задерживаясь у нас в голове.

Вот потому-то сейчас самое время освоить искусство и науку мотивационного соответствия. В заключение последнего издания своей книги «Психология влияния» Чалдини отмечает, как технологическая эволюция и избыточная нагрузка информации, которую каждый из нас вынужден ежедневно перерабатывать — всех этих е-мейлов, фейсбуков и твитов, — меняет искусство убеждения. «Принимая решение, — пишет он, — мы реже наслаждаемся роскошью продуманного анализа всей ситуации, но все чаще обращаемся к одной из ее характеристик, которая кажется нам надежной». Мы надеемся, что убедительно продемонстрировали в этой книге: соответствие мотивации создает *ощущение правильности* — самую надежную характеристику из тех, что руководят нашими решениями.

Тому, кто хочет, чтобы информация, которую он пытается донести до окружающих, проложила путь в их мозг через все препоны, не обойтись без веского преимущества. Его поиск заставляет людей тратить целые состояния на броскую рекламу, приглашать знаменитостей, чтобы они продвигали их продукт, переплачивать за премиальное рекламное пространство. Но никакие деньги в мире не смогут заставить вашу аудиторию почувствовать, что мысль, которую вы хотите до них донести, *правильная*. А ведь то, что вызывает ощущение правильности, привлекает внимание и запоминается. Поэтому чтобы время, усилия и деньги не пропали даром, подача информации должна соответствовать мотивации.

Глава 12

На рынок

Как, используя правильное мотивационное послание, влиять на то, что люди покупают

32-секундный рекламный выпуск во время Суперкубка 2012 года стоил, в среднем, 3,5 млрд долларов, и это без учета цены производства самого ролика. Реклама — будь то на телевидении, радио, в печати или интернете — недешева. Огромная часть миллиардов и миллиардов, которые американские компании ежегодно тратят на рекламу, несет в себе единственное намерение: заставить вас *купить* что-то. Существует огромное количество людей, чья работа — убедить вас выбрать именно этот, а не альтернативный продукт, и ставки здесь очень высоки. Рекламодатель, который донес до вас свою мысль так, что она соответствует вашей мотивации, имеет на этом многолюдном поле несомненное преимущество. В этой главе мы покажем, почему так происходит.

Соответствие заставит вас по-настоящему хотеть

Все начинается с благих намерений. Ими выстлана дорога в ад, но не следует забывать, что и дорога в рай покрыта ими же. Без намерения что-то сделать (осознанного или бессознательного) не происходит ничего. Поэтому изменение (или создание) намерения — первый и необходимый шаг в процессе влияния на людей, с тем чтобы они купили ваш продукт. Они должны *захотеть* это — чем бы «это» ни было. В конце концов, именно поэтому важны такие вещи, как отношение к бренду и восприятие

ценности — они влияют на наше *намерение* купить кока-колу, а не пепси, посмотреть боевик с Расселом Кроу, а не романтическую комедию, где главную роль играет Бен Стиллер.

Мотивационное соответствие в тот момент, когда мы читаем, смотрим или слушаем рекламу, имеет прямое и заметное влияние на наши намерения. Один из авторов этой книги (Хайди Хэлворсон) часто замечает воздействие этого фактора на то, как сама совершает покупки. Вот как она об этом рассказывает:

«Как я уже говорила, в обычной жизни я достаточно сильно склонна к осторожности и предусмотрительности. Я люблю безопасные, надежные и недорогие вещи. В рекламу я не верю. Заходя в интернет-магазин, сначала я читаю отрицательные отзывы, мне нужно знать, каковы недостатки продукта и смогу ли я с ними смириться. Мне совершенно наплевать на „крутость“, если она стоит дорого и не выдержит испытание временем.

Итак, обычно меня отталкивает реклама, которая пытается представить практичные, функциональные покупки как модные вещи или предметы роскоши — такие как минивэны (Toyota Sienna — *шикарный автомобиль?*), туалетная бумага („Шармин“ хочет, чтобы *„мне было мягко“?*) и стельки (д-р Шолл считает, что моей больной ноге нужны *„пробуждающие энергию подушечки“?*).

Однако есть и важное исключение: *высокие технологии*. Я помешана на технологических новинках, здесь я настроена только на новые достижения. Я прихожу в волнение от каждой новой „фишки“ в электронных книгах, планшетах, ноутбуках, смартфонах и беспроводной связи. Я — владелица Kindle и Nook, iPad, нескольких iPod, четырех ноутбуков и большего количества смартфонов, чем я готова открыто признать.

Я потратила целое состояние на множество устройств лишь для того,

чтобы обнаружить, что многие и них не делают того, что было обещано, да и ломаются с угрожающей скоростью. Ничто из этого, к большому неудовольствию моего мужа, не охладило моей страсти к последней „i-штуковине“. Все те рекламные стратегии, что не работают со мной, когда я покупаю *что-то еще*, кажутся абсолютно убедительными, когда в поле моего зрения попадает технологическая новинка. (Ух ты, у нового iPad „потрясающий“ дисплей, с „более богатым“ отображением деталей и „ультрабыстрое“ 4G-соединение? *Совершенно правильно*)».

Ощущая мотивационное соответствие от рекламы, мы чувствуем, что сильнее увлеклись продуктом и просто *обязаны* его купить. Пить виноградный сок Welch, чтобы «стать энергичнее», будут люди, настроенные на стремление к успеху, — ведь это стратегия, *полная энтузиазма*, и она кажется им правильной. (Фраза: «Эй, давай подзарядимся!» — вызывает приятное волнение, правда? А тот, кто настроен на будущие достижения, только этого и хочет — волнения, удовольствия, чего-нибудь новенького.) Этот бренд вам нравится больше, поэтому ваше намерение купить его и в следующий раз, когда вы проходите между полками в супермаркете, становится сильнее.

Но пить виноградный сок Welch, «чтобы не упустить возможность стать энергичнее», вы не будете — это не создает соответствия вашей мотивации, ведь это *осмотрительная* стратегия. Тут говорится о том, чтобы не ошибиться, а это совсем не близко людям, настроенным на успех. «Не упустить возможность подзарядиться» — странное предложение для них. Будь слоган Welch таким, вы перестали бы употреблять этот напиток. Внезапно вам бы показалось, что Ocean Spray гораздо вкуснее.

Но если вы склонны к осторожности и предусмотрительности? В этом случае вы гораздо более чувствительны к попыткам манипулировать вами. Ведь вы не хотите ошибиться, верно? Поэтому предложение: «Не упустить возможность подзарядиться», — совсем не кажется вам странным. Более того, эта фраза представляется вам убедительной. Вы слышите, что ошибкой будет *не* пить этот сок, поэтому ваше намерение купить его

становится сильнее, и бренд вам больше нравится. Теперь вам кажется, что Welch — это правильный выбор.

5 из 5 потребителей предпочли соответствие

Представьте себе, что едете в недельный отпуск на Карибы и зашли в аптеку, чтобы купить кое-что в поездку, в том числе крем от загара. Подойдя к полке с солнцезащитными средствами, вы видите там товары двух брендов: А и Б.

Вы читаете рекламу бренда А:

«Не дай шанса солнечным ожогам.

Бренд А надежно защитит вас. Бренд А — двойная защита».

И бренда Б:

«Радуйтесь теплым солнечным лучам.
Бренд Б — это здоровый загар. Бренд Б — наслаждение солнцем».

Что вам больше нравится? Какой бренд выберете *вы*? А какой купил бы ваш нервный друг Джон (который вообще редко выходит на улицу)? Исследования показали, что в целом люди чаще предпочитают бренд А — и в этом нет ничего удивительного, ведь использование солнцезащитного крема — это действие, по сути, гораздо сильнее ориентированное на осмотрительность, чем на стремление к успеху. В конце концов, основная задача этого продукта — защищать вашу кожу, отражая солнечные лучи. Но исследования показали не только это. Среди покупателей, которые обладают доминирующей мотивацией избежания неудачи, предпочтение бренда А было гораздо сильнее. В данном случае мы наблюдаем одновременную работу двух мотивационных соответствий:

1)-ориентированное на избежание неудачи описание бренда А соответствует задаче, которую выполняет такой продукт, как солнцезащитный крем (то есть защищает от солнца);

2)-описание бренда А, составленное с акцентом на избежание неудачи, соответствует доминирующей мотивации предусмотрительных покупателей.

Исследования показали, что согласование фрейминга рекламы с настроением аудитории или с мотивацией, которую должен поддерживать продукт, улучшает восприятия бренда таких продуктов, как пищевые добавки, эллиптические тренажеры, зубная паста, и, как мы уже писали, виноградный сок. Вызвав у людей ощущение того, что один бренд более *правильный*, чем остальные, мы заставим их выбрать именно его.

Можно создать и *третий* источник мотивационного соответствия, если говорить о средствах достижения цели (например, защите кожи) так, что формулировка нашего обращения совпадет с мотивацией избегания неудач.

Вымышленный бренд крема от загара SUNSKIN был представлен потребителям с акцентом на избежание неудачи:

«Ты в безопасности!

Ты можешь быть спокоен, ведь солнечные ожоги тебе не грозят».

Потребители отметили более позитивное восприятие бренда, когда ключевая фраза была также составлена с коннотацией потери:

«Не уппусти возможность, останься невредимым. SUNSKIN».

А не выигрыша:

«Будь в безопасности. SUNSKIN».

Слоган «Не уппусти возможность, останься невредимым» соответствует мотивации избежания неудачи, поскольку это *осмотрительная* стратегия — сохраняй бдительность, используй продукт и ты не ошибешься.

Мотивационное соответствие может стать эффективным способом позиционирования вашего продукта для сегмента рынка, который недостаточно вами охвачен — людей, которые пока не слишком заинтересованы в том, что вы продаете. Мы покажем, что имеем в виду, на примере медицинского страхования.

Обращение к новой аудитории через соответствие

На первый взгляд, такой продукт, как медицинское страхование (да на самом деле любое страхование), — по своей сути ориентирован на предусмотрительность, создан, чтобы помочь вам избежать финансовых проблем, возникших в результате несчастья или катастрофы. Но страхование — это продукт *разделения* риска: вы берете на себя одну его часть, страховщик — другую. Потребитель может выбрать план с разным уровнем покрытия, предоставляющим большую или меньшую защиту от риска.

Для того чтобы избежать более высокого риска, потребитель может выбрать план «Кадиллак» — с высокой премией и низкой франшизой (сумма, которую застрахованный человек должен будет выложить из своего кармана прежде, чем страховщик за что-нибудь заплатит) и низкими совместными платежами (сумма, которую страхователь платит за каждую медицинскую услугу). Каждый месяц вы вносите более высокую сумму, но, по крайней мере, вы знаете, что больше вам ничего платить не придется. Такой план — продукт для избежания неудачи, поскольку благодаря ему вы обезопасите себя от любых неприятных сюрпризов. Он больше нравится предусмотрительным потребителям, поэтому рекламировать его стоит с коннотацией потери:

«Тому, кто не выберет этот план, в случае серьезного заболевания придется раскошелиться».

Более рискованные страховые планы с премией ниже экономят для потребителей бюджет, который можно пустить на более приятные вещи, чем страхование. Однако заболев, эти люди понесут более высокие затраты — на совместные платежи и франшизу. Такой план больше ориентирован на стремление к успеху, поскольку здесь потребитель рискует, получив за это награду — более низкую премию. Он больше приглянется потребителям, настроенным на будущие достижения, и рекламировать его следует с коннотацией выигрыша:

«У того, кто выберет этот план, в карманах всегда будут водиться денежки».

Недавно проведенное исследование с участием клиентов крупной голландской страховой компании показало, как на ощущаемую ценность страхового плана и намерение купить его влияло то, было ли сформулировано предложение с акцентом на выигрыш или поражение. Оказалось, что планы с низкой премией и высокой франшизой (стремление к успеху) были более привлекательны при фрейминге выигрыша, а планы с высокой премией и без франшизы (избежание неудачи) — при фрейминге поражения.

(Заметим, что «дешевизна» продукта также может быть оформлена так, чтобы понравиться предусмотрительной целевой аудитории (например, «избегайте высоких платежей»). Однако если затраты на продукт, о котором мы говорим, снижаются за счет *повышения потенциального риска*, его привлекательность для потребителей, которые хотят сохранить защищенность не только сейчас, но и в будущем, значительно падает.)

Повышение мотивационного соответствия может быть особенно полезно страховщикам, которые пытаются захватить новый сегмент рынка: всех тех, кто будет вынужден впервые купить медицинскую страховку из-за реформы здравоохранения (на национальном или государственном уровне). По грубым подсчетам, половина населения (многие миллионы человек) не имеет страховки по собственному выбору — технически люди могут позволить себе страховку или имеют право на государственные программы медпомощи, но выбрали риск оплаты из собственного кармана. Такая готовность идти на риск предполагает, что эти люди подходят к своим финансам с точки зрения стремления к успеху. Многие из них (те, кого страховщики называют «молодыми и неуязвимыми») — молодые мужчины и женщины, которых не волнуют последствия того, что им придет круглый счет из больницы. Поскольку «молодые и неуязвимые»

действительно нечасто пользуются медицинскими услугами, это особенно привлекательная часть населения для любой компании, занимающейся медицинским страхованием. Для того чтобы охватить этот новый настроенный на успех рынок, недостаточно повесить на ваш сайт «крутые фотки» сноубордистов и популярных спортсменов, ведь вы собираетесь предложить им те же ориентированные на избежание неудачи продукты, что вы продаете своим более пожилым клиентам. Предложения для «молодых и неуязвимых» всегда должны подчеркивать выигрыш, преимущества, бонусы и вознаграждение.

Обращение к разным культурам через соответствие

Культурные различия, определяющие доминирующую мотивацию человека — стремление к успеху или желание избежать неудачи (об этом мы писали в главе 8) — также следует учитывать, когда вы продвигаете продукты на рынок в разных обществах (и в разных сегментах одного общества). Реклама, создающая мотивационное соответствие для людей, выросших в одном месте или тех, кто воспринимает свое «Я» одним способом, не будет работать в другой обстановке.

Так, в ходе одного исследования было обнаружено, что люди с более «американской», независимой «Я-концепцией» предпочитали (вымышленный) апельсиновый сок SunUp, когда для его рекламы были использованы формулировки, соответствующие стремлению к успеху:

«Всего один стакан в день, и ваше сердце здорово.
SunUp — апельсиновый сок, поддерживающий ваше сердце».

Те участники исследования, которые обладали более «азиатской», взаимозависимой «Я-концепцией», выбирали апельсиновый сок SunUp, если он был описан в терминах избежания неудачи:

«Всего один стакан в день, и ваше сердце уже не болит.
SunUp — это апельсиновый сок, который защищает ваше сердце».

Еще одно исследование подтвердило эти выводы. Так, **коннотация выигрыша** в призыве к регулярному использованию зубной нити (то есть акцент на то, что люди, которые используют зубную нить, в чем-то

выиграют) была более эффективна **для белых британских потребителей**, а **коннотация потери** (то есть когда людей информировали о том, чего они лишатся, если не будут использовать зубную нить) лучше работала **для потребителей в Юго-Восточной Азии**.

Соответствие опустошает кошельки

Понятно, что мотивационное соответствие внушает людям более твердые намерения и заставляет положительно воспринимать ваши идеи или продукты, но давайте поговорим о деньгах. Заставит ли соответствие поверить, что за продукт стоит *заплатить больше*? Безусловно. Для того чтобы доказать это, давайте обратимся к одному из первых исследований соответствия мотивации, которое около 10 лет назад мы провели в Центре мотивационных наук. Сначала мы просили студентов последнего курса Колумбийского университета, участвовавших в исследовании, выбрать один из двух предметов — кружку или ручку. Сам выбор был несколько неравноценен — кружка была гораздо красивее ручки, ее предпочли почти все. Нам было нужно, чтобы кружку выбрало большинство. Благодаря этому мы могли изучить, как соответствие мотивации влияет на монетарную ценность *одинакового* по предпочтительности выбора.

Мы попросили студентов принять решение одним из двух способов: сосредоточившись на том, что они выиграют, выбрав кружку (стратегия, соответствующая стремлению к успеху), или на том, что они потеряют, если выберут ручку, а не кружку (стратегия, соответствующая избеганию неудачи). Отметим, что в обоих случаях студенты рассматривали положительные качества кружки и ручки, но в одном делали это с *энтузиазмом* (какие положительные качества кружки они *приобретут*, если выберут ее), в другом — с *осмотрительностью* (какие положительные качества кружки они *не потеряют*, если выберут ее). Мы также оценили доминирующую мотивацию каждого участника исследования. А затем задали вопрос: «Сколько, по вашему мнению, стоит кружка?» Как показано далее, переживая мотивационное соответствие,

люди считали, что кружка стоит значительно дороже — на целых 50%.

-

Выбор, основанный на выигрыше, \$

Выбор, основанный на избегании потерь, \$

Участники,
настроенные на успех

8,78

6,32

Участники, настроенные на осторожность

5,00

8,07

Примечание: выделенная серым сумма предложена при мотивационном соответствии.

Вы можете возразить, что критерием стоимости здесь была *ощущаемая цена* кружки. Но что бы произошло, если бы участникам пришлось потратить свои деньги? Будет ли мотивационное соответствие иметь такое же серьезное влияние... и будет ли действовать вообще? Справедливый вопрос, и нам он тоже пришел в голову. Другой группе студентов в начале исследования мы раздали по 5 долларов и затем повторили ту же процедуру. В конце мы показали им конверт с ценником на кружку и сказали, что при желании они могут купить ее, но только если предложат сумму, совпадающую с ценой в конверте или выше (идея, подобная молчаливому аукциону — вы делаете самое выгодное предложение и смотрите, что произойдет). Если студенты предложат цену ниже, чем та, что спрятана в конверте, кружку они не получают. Если предложат такую же цену или выше, кружка будет принадлежать им *за те деньги, что они предложили*. В приведенной ниже таблице показано, какую часть своих 5 долларов участники исследования были готовы потратить на кружку.

Выбор, основанный на выигрыше, \$

Выбор, основанный на избежании потерь, \$

Участники, настроенные на успех

4,76

3,11

Участники, настроенные на осторожность

2,49

4,68

Примечание: выделенная серым сумма предложена при мотивационном соответствии.

Итак, ответ положительный. Даже при трате своих денег на покупку выбранных предметов, люди готовы израсходовать гораздо больше, если принимают решение в момент мотивационного соответствия. Если уж на то пошло, влияние соответствия даже выше, когда они решают, сколько своих денег потратить (во втором исследовании). Соответствие — это опыт, создающий настоящую, честную фактическую стоимость. Наши результаты были воспроизведены в исследованиях многих других типов продуктов. Например, оценивая велосипедные шлемы в момент соответствия с мотивацией, потребители были готовы заплатить за них на 20% больше, чем если соответствие отсутствовало. В другом исследовании потребители предложили на 40% больше за журнал, когда делали выбор с мотивационным соответствием.

Сейчас вы, наверное, размышляете о том, создает ли соответствие иллюзию, которая влияет на выбор и ощущаемую стоимость в отрыве от настоящей стоимости. В этом случае этично ли внушать людям преувеличенное ощущение ценности продукта? Согласны, это нехорошо. Но мотивационное соответствие *не* делает этого, поскольку для человека стоимость *по-настоящему* растет. В действительности, люди не просто больше платят за кружку — они считают ее кружкой выдающегося качества. Это происходит потому, что мотивационное соответствие влияет и на то, насколько люди удовлетворены сделанным выбором. Так, наш настроенный на успех друг Рэй будет больше доволен купленной машиной,

если делает выбор с *энтузиазмом* («Расход топлива у этой машины просто великолепный!»). А не желающий ошибиться Джон лучше чувствует себя, когда принимает решение *осмотрительно* («Я просто не могу позволить себе закрыть глаза на то, сколько сэкономлю на бензине, если куплю эту машину!»).

В отличие от множества других методов манипуляции, взятых на вооружение неразборчивыми продавцами, мотивационное соответствие — это не грязный трюк, который сыграли с неопытным покупателем. Говорите ли вы о кружках, компьютерах, электрогрилях, — исследование за исследованием показывают, что если потребители, выбирая продукт, ощущают, что это *правильно*, выбор гораздо сильнее их удовлетворяет. Поэтому если вы работаете в рекламе (продвигаете все, что угодно, от политических кандидатов до зубной пасты) и для того, чтобы убедить свою аудиторию, используете мотивационное соответствие, важно помнить, что оно не только влияет на выбор потребителя и на то, сколько он готов платить, но и повышает ценность продукта в его глазах.

Глава 13

Пошаговое руководство к созданию мотивационного соответствия

Создание мотивационного соответствия можно разделить на три этапа. Для того чтобы пройти этот процесс шаг за шагом, представим на минуту, что вы — член попечительского совета в округе, где школьные бюджеты подлежат голосованию общественности. Вам нужно убедить своих соседей, что повышение налога на недвижимость оправдано, так эти деньги пойдут на необходимое благоустройство школ. И сейчас самое время выбрать для этого правильные слова.

1-й этап. Разберитесь с мотивацией

Начните с вопроса: **чего хочет моя аудитория?** Какова ее мотивация в отношении этого вопроса? Какова ее цель? В данном случае, ваша аудитория — это все сообщество. Оно состоит из нескольких групп, поэтому вам нужно определить доминирующую мотивацию тех, что наиболее важны для вас.

Вот, например, родители детей школьного возраста только выиграют от того, что школы будут лучше финансировать. В конце концов, они хотят, чтобы их дети могли расти и развиваться в хороших условиях, многого достичь в жизни. Поэтому в том, что касается увеличения школьного бюджета (в результате повышения налога на недвижимость), они больше настроены на успех.

А пенсионеры, напротив, озабочены собственной финансовой защищенностью. Многие имеют фиксированный доход и не хотят потерять то, что имеют. В результате они, скорее всего, отнесутся к вопросу повышения налога на недвижимость (для увеличения школьного бюджета) с большим настроем на избежание неудачи. (Кроме того, как мы обсуждали в главе 8, люди старшего возраста чаще склонны к осмотрительности, чем молодежь.)

Две разные мотивации потребуют разные формулировки, которые создадут мотивационное соответствие в разных аудиториях.

2-й этап. Разработайте соответствующий материал

Необходимо точно определить, чего вы хотите от своей аудитории — каких действий и какова мотивация этих действий или решений, — **стремление к успеху или избежание неудач или, может быть, любое из двух.** (В большинстве случаев мотивация может быть любой. Другими

словами, большая часть того, что мы делаем каждый день, может быть мотивирована как соображениями стремления к успеху, так и стремлением не наделать ошибок. Но порой перед нами встает вопрос о том, «делать ли прививку от гриппа», и это намерение трудно объяснить стремлением к успеху.)

Вы знаете, чего хотите от своей аудитории, — что она должна сделать. Вам нужно, чтобы люди проголосовали за повышение налога на недвижимость для увеличения школьного бюджета. Что касается мотивации, лежащей в основе этого решения, то это может быть как стремление к успеху, так и желание избежать неудачи — как движение вперед и новые возможности, *так и* повышение общественной безопасности и защищенности.

Итак, для настроенных на успех родителей вы составите текст с акцентом на стремление к новым достижениям, в котором обоснуете, как то, что общественность будет больше платить за благоустройство школ, обеспечит *лучшее, идеальное* окружение для детей. Между прочим, именно подобные аргументы в большинстве случаев приводят школьные попечительские советы, и поэтому родители почти всегда голосуют «за» школьные бюджеты.

С пенсионерами и их склонностью к осмотрительности будет несколько сложнее (из-за того, что это обычно не учитывают, они до смешного неизменно голосуют «против» школьных бюджетов). Для того чтобы правильно сформулировать свое обращение к ним, нужно придумать, как более высокие затраты на школьный бюджет помогут им достичь своей цели — *повысить собственную защищенность*. Вы должны заставить их поверить, что, проголосовав «против», они сделают *ошибку*.

К примеру, вы можете сделать акцент на том, что в сообществах с хорошими школами уровень преступности ниже, там царит стабильность и уважение к собственности, подчеркнуть ценности в духе избегания неудачи. Кроме того, стоит отметить, что благоустройство подорожает, если деньги не направить в нужное русло немедленно — поэтому, заплатив немного больше сейчас, можно избежать более ощутимых *затрат* в будущем. (Например, «большой ошибкой было бы ждать, пока ситуация станет по-настоящему плохой».)

(В этой книге мы уже отмечали, что если вы не знаете, какова мотивация вашей аудитории, следует разрабатывать текст, который содержит элементы, соответствующие каждой из мотиваций — одни аргументы покажутся убедительными тем, кто настроен на успех, другие — склонным к избеганию неудач. Обычно это несколько более

эффективно, чем нацеленное в одно русло обращение, которое не совпадает с мотивацией половины аудитории, или то, что не создает соответствия ни с одной из них.)

3-й этап. Используйте выражения, создающие мотивационное соответствие

Теперь, когда вы придумали, как обратиться к обеим частям своей аудитории, пришло время продумать формулировки, позволяющие создать более сильное соответствие мотивации. В вашем распоряжении десять методов подачи, которые помогут вам в этом.

Метод подачи № 1. Напишите текст с акцентом на выигрыш или поражение

Это вы уже знаете наизусть, верно? Акцент на выигрыш подчеркнет, чего вы достигните (движение к +1), предприняв действие или купив продукт (например, какой *выигрыш* вы получаете от своей зубной пасты — белозубую улыбку или неподверженность кариесу). Акцент на поражение выделит то, чего вы лишитесь (движение к -1), если не купите этот продукт или не сделаете чего-то (например, без этой зубной пасты вы многое *потеряете* — свою белозубую улыбку и здоровье зубов). Давайте применим этот метод подачи к нашему примеру со школьным бюджетом.

1-й вариант: стремление к успеху с акцентом на выигрыш

Голосуй за школьный бюджет!

Голосуй «за», и мы создадим самые лучшие условия обучения и предоставим нашим детям самые великолепные возможности.

Анализ: этот вариант создает максимальное соответствие с мотивацией родителей детей школьного возраста. Воспользуйтесь им.

2-й вариант: стремление к успеху с акцентом на потерю

Не говори «нет» школьному бюджету!

Если ты скажешь «нет», мы не сможем создать самые лучшие условия обучения и предоставить нашим детям самые великолепные возможности.

Анализ: этот текст создает несовпадение с мотивацией родителей детей школьного возраста. Не пользуйтесь им.

3-й вариант: избежание неудачи с акцентом на выигрыш

Голосуй за школьный бюджет!

Голосуй «за», и мы сделаем школы и наше общество безопаснее.

Мы сможем удержать преступность на низком уровне и укрепить уважение к собственности.

Анализ: этот текст создает несовпадение с мотивацией пенсионеров. Не пользуйтесь им.

4-й вариант: избежание неудачи с акцентом на потерю

Не говори «нет» школьному бюджету!

Если ты скажешь «нет», то мы не сможем сделать школы и наше общество безопаснее, удержать преступность на низком уровне и укрепить уважение к собственности.

Анализ: этот вариант создает максимальное соответствие с мотивацией пенсионеров. Воспользуйтесь им.

Ниже мы приводим еще несколько примеров, к которым вы сможете обратиться, если решите воспользоваться методом подачи № 1. Они помогут вам правильно сформулировать обращение к своей аудитории.

-

Стремление к выигрышу

Желание избежать поражения

Продажа кружек

Подумайте, что вы выиграете, выбрав эту кружку

Подумайте, что вы потеряете, не выбрав эту кружку

Тренировка по футболу

Вы должны стремиться забить хотя бы 3 гола из 5 возможных

Вам нельзя промахнуться больше 2 раз из 5

Будь здоров!

Есть много преимуществ активного образа жизни

Тот, кто ведет малоподвижный образ жизни, многим рискует

Школьный бюджет

Почему стоит проголосовать «за»!

Почему не стоит голосовать «против»!

Обсуждение успеваемости учеников

Преимущества хорошей учебы

Недостатки плохой учебы

Поощрение на рабочем месте

Все хорошее, чем вас вознаградят за то, что вы добьетесь нужных результатов в области продаж

Все плохое, что произойдет, если вы не добьетесь нужных результатов в области продаж

Метод подачи № 2. Подчеркивайте, *почему* или *как*

Как уже было замечено в главе 6, настроенные на успех люди, как правило, мыслят более абстрактными понятиями, а ориентированные на избежание неудачи — более конкретными. Стремление к успеху связано с мечтами и надеждами на будущее, поэтому оно заставляет людей видеть картину события в целом и воспринимать все, что происходит вокруг них, масштабно. Избежание неудачи, напротив, связано с осторожностью и поддержкой нынешнего удовлетворительного состояния, поэтому склонные к нему люди уделяют больше внимания подробностям того, что происходит сейчас, воспринимают события более локально, ищут вероятность возникновения проблем.

Один из способов, которые позволят сделать ваше обращение абстрактным или конкретным — это рассказать о том, *почему* стоит сделать то, к чему вы призываете, или *как* это сделать. Настроенный на успех человек хочет знать, почему ему стоит сделать это (например, «*Почему мне стоит инвестировать в этот взаимный фонд?*»), а если вы склонны к осмотрительности, вас будет интересовать вопрос «*как*» («*А как*

именно работает этот взаимный фонд?»). Итак, подавая свою информацию с точки зрения «почему», вы создаете мотивационное соответствие стремлению к успеху. Ну а объяснения «как» соответствуют избеганию ошибок и промахов. Ниже мы приводим несколько примеров, которые помогут вам пользоваться этим методом.

-

Почему

Как

Продажа кружек

Эта кружка с логотипом Колумбийского университета будет напоминать вам о месте, где вы учились и которым гордились

Эта кружка объемом 15 унций сделана из небьющегося стекла

Тренировка по футболу

Давайте станем лучшей командой в лиге!

Давайте сосредоточимся на том, что поможет пробить их сильную оборону

Будь здоров!

Регулярные занятия спортом помогут вам выглядеть и чувствовать себя прекрасно!

Регулярные занятия спортом сжигают калории и повышают метаболизм

Школьный бюджет

Предложенное повышение налогов предоставит нашим детям новые возможности учиться и развиваться!

Предложенное повышение налогов пойдет на финансирование программы дополнительного обучения и прием на работу пяти новых учителей

Обсуждение успеваемости учеников

Хорошая успеваемость откроет двери для новых возможностей в будущем

Хорошая успеваемость поможет вам получить оценки, необходимые, чтобы вас приняли в лучший колледж

Поощрение на рабочем месте

Лучшие работники быстро получают повышение!

Три лучших работника будут в этом году иметь право на повышение

Метод подачи № 3. Используйте *прилагательные* или *глаголы*

Еще один способ манипуляции абстрактностью вашего обращения — сделать более абстрактными *сами слова*. Работы в области психолингвистики продемонстрировали, что прилагательные — более абстрактная языковая категория, поскольку они создают обобщения вокруг

конкретных событий (например, «А — это агрессивный»), а глаголы действия — это самая конкретная языковая категория, так как они ставят события в контекст и помещают его в конкретную ситуацию (например, А купил Б). В исследовании, которое провел Ган Семин с коллегами, этот метод был использован для повышения эффективности призывов к занятиям спортом. Преимущества занятий спортом были описаны либо с использованием абстрактных прилагательных (например: «Заниматься спортом полезно... Благодаря спорту ваши мускулы и кости станут *сильнее*, сердце и легкие будут *лучше* работать»), либо с использованием конкретных глаголов действия (например: «Заниматься спортом полезно... Упражнения *укрепят* ваши мускулы и кости, *улучшат* работу сердца и легких»).

Ученые обнаружили, что мотивация участников исследования значительно усилилась, когда они прочитали текст, сформулированный так, чтобы создавать соответствие их доминирующей мотивации — участники выразили более твердое намерение начать заниматься спортом. Для возникновения мотивационного соответствия и усиления мотивации достаточно было небольших изменений в частях речи.

Ну что-же, наконец-то уроки грамматики, на которых вы скучали в начальной школе, вам пригодятся!

Метод подачи № 4. Подчеркните, как добиться успеха или избежать неудачи

Повысить самооценку людей, настроенных на успех, очень просто — для этого им лишь надо подумать о том, как все было хорошо или как все будет хорошо в ближайшем будущем. Стремление к успеху сопутствует людям, обладающим уверенным, открытым взглядом на мир. На повышение результатов работы их стимулирует поощрение, а оптимизм предвещает счастливое будущее и радость жизни. Поэтому если ваш текст будет создавать ощущение жизнерадостности, того, что тучи скоро рассеются, он будет соответствовать мотивации этих людей. И, как мы уже говорили, те, кто стремится к успеху, более мотивированы, если им

предлагают *вдохновляющие ролевые модели*. Истории или фотографии преуспевших в жизни людей могут подтолкнуть их к собственным достижениям.

Мотивация избегания неудачи усиливается, когда мы вспоминаем, как в прошлом были недостаточно готовы к тому, что случилось, когда нас беспокоит то, что может произойти в будущем — что-то сложится не так, как мы рассчитывали, мы уделим недостаточно внимания проблеме или будем плохо работать. Людей, чья доминирующая мотивация — избегание неудачи, к хорошей работе стимулируют *отрицательные* отзывы, пробуждающие их осмотрительность... не жесткая критика, а слова о том, что их может постичь неудача, если они не будут стараться. Поэтому подача вашего обращения в более осторожных выражениях, создание ощущения, что тучи сгущаются, помогут вам создать для них мотивационное соответствие. Их сильнее стимулируют *истории-предупреждения* — иногда можно многому научиться на ошибках других людей. Важно, однако, чтобы в вашем обращении не было пессимизма. Вам не следует утверждать, что с ними *случится* что-то плохое; скорее что-то плохое *может* произойти, если они будут недостаточно внимательны и не предотвратят это.

Метод подачи № 5. Подчеркивайте перемены или стабильность

Подчеркивая, как продукт или действие поддерживает перемены или сохраняет стабильность, вы получаете еще один способ создания мотивационного соответствия для своей аудитории. Средство для стирки, представляющее собой «настоящий прорыв в биохимии, который позволяет удалять пятна совершенно по-новому», подойдет покупателю, настроенному на успех, а стиральный порошок, «которым мамы пользуются уже несколько поколений и который надежно удаляет все пятна», больше понравится тому, кто стремится к избеганию неприятностей. (Ориентированные на стремление к успеху люди считают, что будущее важнее настоящего, поэтому прогрессивное обращение будет для них более убедительно.)

Метод подачи № 6. Не уппусти свой шанс или будь осторожен

Большинство из нас балансирует где-то между профессиональным сорвиголовой (гиперстремление к успеху) и человеком, который давно и безнадежно спрятал голову в песок (гиперизбегание неудач). Многие из того, что мы делаем каждый день, — это смесь риска и осторожности, наши действия можно склонить в любую сторону. Вы считаете, что ваш настроенный на успех ребенок должен «на всякий случай» подать заявление хотя бы в 10 колледжей (близкий *вам* консервативный подход, соответствующий избеганию неудач)? Тогда, чтобы создать соответствие с его мотивацией, вам стоит сформулировать свой совет в более «смелые» выражения. («Почему бы тебе не рискнуть?», «Попробуй послать документы в несколько колледжей — вдруг получится?», «Это лотерея, но она может дать тебе множество неожиданных возможностей!») Ну а если ваш сын стремится избежать неудачи и хочет обезопасить себя, то ему подойдут привычные вам формулировки («Чтобы не оказаться в колледже, который тебе не нравится, или вообще не провалиться, отправь документы хотя бы в 10 колледжей, в том числе и в несколько „гарантированных“ школ»).

Метод подачи № 7. Подчеркните чувства или аргументы

Обращение, в котором вы предлагаете людям принять решение, положившись на свои чувства, создает мотивационное соответствие со стремлением к успеху. Люди, склонные избегать неудач, напротив, предпочитают принимать решения, основанные на логике и веских

аргументах. В ходе одного исследования было доказано, что потребители, настроенные на успех, были готовы заплатить *на 45% больше* за продукт, который они выбрали, когда им посоветовали положиться на свои ощущения и эмоции (то есть подчеркнули чувства). То же произошло с участниками исследования, ориентированными на избежание неудачи, когда им советовали делать выбор на основе рейтингов, в которых сравнивались определенные характеристики предложенных продуктов (то есть упор был сделан на аргументы в пользу того или иного выбора).

Обращение к чувствам тех, кто ориентирован на стремление к успеху:

- Подумайте, какие ощущения это вызывает...
- Следуйте своей интуиции...
- Вы почувствуете, что это то, что нужно...

Обращение к разуму тех, кто склонен к избежанию неудачи:

- Исследования показывают, что...
- Сделайте разумный выбор...
- Существуют свидетельства того, что...

Метод подачи № 8. Жестикулируйте или ведите себя сдержанно

Создать мотивационное соответствие (или несоответствие) можно не только словами, но и *языком жестов*. Наш коллега по Центру мотивационных наук Джо Чезарио обнаружил, что то, как вы двигаете руками, как держите себя, с какой скоростью говорите — все это может влиять на мотивационное соответствие вашего послания и на то, насколько вы убедительны для своей аудитории.

Выражая *энтузиазм*, вы много жестикулируете. Вы пишете на доске, разводите руки и пальцы, ваши жесты направлены наружу — от вашего тела. Вы наклоняетесь вперед, быстро говорите и двигаетесь. Такой «язык тела» соответствует мотивации стремления к успеху — он смел, быстр, направлен вперед.

Выражая *осмотрительность*, вы ведете себя более сдержанно. Вы делаете точные, закрытые движения руками, ваши пальцы сведены вместе, вы как будто подталкиваете что-то к слушателю, советуете ему: «Спокойно». Вы наклоняетесь назад, от слушателя, медленно говорите и двигаете руками. Такой «язык тела» соответствует мотивации избегания неудачи — он осторожен, точен и продуман.

Метод подачи № 9. Подчеркивайте части или целое

В главе 6 мы говорили о том, что настроенные на успех люди предпочитают сравнивать продукты или варианты, проводя *целостную обработку* имеющейся информации — рассматривая каждый продукт или вариант в целом, прежде чем перейти к следующему. Настроенные на

осмотрительность люди предпочитают *атрибутивную обработку* — изучают один из критериев каждого продукта и затем переходят к следующему. Если вы хотите повлиять на этих людей, то предлагайте им выбор разными способами, создавая, таким образом, мотивационное соответствие.

Рассмотрим два ноутбука, *Альфа* и *Бета*. Если у вас есть причины полагать, что ваш клиент больше настроен на успех (скажем, потому, что он молод, или потому что ваш бренд считают модным и новаторским), вы можете представить ему информацию в формате *целостной обработки*, рассказав о каждом ноутбуке по очереди, например, так:

Ноутбук «Альфа»:

Двухъядерный процессор — Intel 1.6 GHz

Память — 3 GB

Вес — всего 3 фунта

Экран — 13”

Цвета — под заказ

Цена — 999,99 доллара.

Ноутбук «Бета»:

Двухъядерный процессор — Intel 2.0 GHz

Память — 3 GB

Вес — всего 5,6 фунта

Экран — 13”

Цвета — черный и серебряный

Цена — 1299,99 доллара.

Но если ваши слушатели больше настроены на избежание неудачи (потому что покупатель среднего возраста или ваш бренд известен своей надежностью и отличным обслуживанием клиентов), они испытают

мотивационное соответствие от формата *атрибутивной обработки*, то есть когда вы сравниваете ноутбуки по каждой характеристике.

Ноутбук «Альфа»

Ноутбук «Бета»

Двухъядерный процессор Intel

1.6 GHz

2.0 GHz

Память

3 GB

5 GB

Вес

3 фунта

5,6 фунта

Экран

13”

13”

Цвета

под заказ

черный и серебряный

Цена (в долл.)

999,99

1299,99

И вновь разница в том, как вы преподнесите свою информацию, очень важна. Настроенные на избежание неудачи люди, которым дали возможность рассматривать продукты в формате атрибутивной обработки, были более удовлетворены своим выбором и готовы заплатить за него на 20% больше. Такие же результаты показали те, кто был настроен на успех и кому преподнесли целостный вариант описания продукта.

Метод подачи № 10. Позвольте соответствию сдвинуться

Когда удача вам не сопутствует и вы не можете придумать, как создать мотивационное соответствие для своего продукта или идеи, его преимуществами можно воспользоваться за счет того, что мы называем *переносом соответствия*. Люди довольно легко путают, откуда взялись их ощущения. Поэтому если они пережили мотивационное соответствие как раз *перед тем*, как выслушать ваше обращение, оно вызовет в них ощущение «правильности».

Возьмем, например, исследование, которое провели Хиггинс и стипендиаты MSC Лоррейн Идсон, Тони Фритас, Скотт Спигел и Дэн Молден. Участникам раздали по конверту с заданиями. В первом задании участники составляли список либо своих надежд и чаяний (их настраивали

на стремление к успеху), либо обязанностей и того, за что они отвечают (их настраивали на избежание неудачи). Затем их просили написать список действий, необходимых для того, чтобы *все было хорошо* (соответствие стремлению к успеху) или чтобы *ничего не случилось* (соответствие избежанию неудачи). Следующим в конверте было задание: посмотреть на фотографии трех собак и оценить их «добронравие».

Те участники, что перечислили стратегии, соответствующие их мотивации (то есть стремление к успеху + «все будет хорошо»; желание избежать неудачи + «как бы чего не случилось»), дали собакам гораздо более высокие оценки, чем те, что пережили несоответствие. То есть ощущение правильности из-за мотивационного соответствия перешло на ощущение правильности *в отношении собаки* — и страшный Рэкс показался им милым песиком, с которым будет приятно поиграть, бросая ему палку.

Эффект переноса соответствия проявляется как при физических действиях, так и при умственной работе. Соответствие может заставить человека поверить во что-то. (Нас не удивит, что такой перенос сильнее повышает доверие к человеку, если вы не очень хорошо его знаете и не располагаете информацией, на которой можете построить свое суждение.) Между прочим, перенос соответствия может заставить вас выбрать более здоровую еду! В одном исследовании участникам предложили выбрать яблоко или шоколадный батончик — как подарок на прощанье. Те, кто пережил мотивационное соответствие в предыдущем задании, выбирал в 83% случаях яблоко, а не шоколад, а те, у кого соответствие не возникло — только в 20% случаях (члены контрольной группы выбрали яблоко в 53% случаях). Когда вы чувствуете, что поступаете правильно из-за соответствия, легче собрать волю в кулак и выбрать более здоровый вариант. Но если из-за несоответствия вы не ощущаете правильности, вас сильнее соблазнит шоколадка, предлагающая утешение.

Итак, можно распространить эффект соответствия на увлеченность и убеждение не только за счет того, что вы делаете *сейчас*, но и того, что вы делали несколько минут назад. Благодаря методу подачи № 10, мотивационное соответствие как механизм влияния можно применять гораздо шире в самых разных вопросах и аудиториях. Вам просто нужно подобраться к соответствию как можно *ближе*, и «золотой ключик» у вас в кармане.

Процесс создания мотивационного соответствия имеет всего три этапа, он не очень сложен. Немного попрактикуйтесь в нем, научитесь выражать свои мысли и идеи с использованием силы убеждения, которой обладает мотивационное соответствие, и скоро это станет вашей второй натурой. А десять различных методов подачи вашего обращения (которые можно использовать как отдельно, так и вместе) облегчат вам поиск формулировок, подходящих обстоятельствам. В вашем распоряжении всегда будет инструмент, позволяющий успешнее влиять на помыслы людей, ведь теперь вы разбираетесь в искусстве (и науке) мотивационного соответствия, в том, как заставить его работать на вас. Помните один простой девиз: *как важно соответствовать*.

Эпилог

По сравнению с другими дисциплинами психология относительно новая наука. До того, как в 1879 году в Лейпциге была создана первая лаборатория экспериментальной психологии (ее основатель Вильгельм Вундт[25], а вскоре после нее заработали лаборатории в университетах Джона Хопкинса и Пенсильвании), она была ветвью философии. Поэтому психологов можно простить за то, что время от времени они в чем-то ошибаются. В конце концов, все науки меняются. Кроме того, нет ничего сложнее человеческого сознания и поведения, и мы изучаем его совсем недолго.

Эта книга (и исследования, на которых она основана) была задумана как попытка исправить ошибку, которую психологи (и люди, использующие психологию в своей работе, такие как родители, учителя, менеджеры и маркетологи) совершают уже долгое время: уделяют внимание лишь половине дела.

Интересно, что это не всегда одна и та же половина. Так, экономисты восприняли такую психологическую теорию как *боязнь потери*. Она гласит, что люди гораздо сильнее реагируют на потерю, а не на приобретение такого же размера, и объясняющую, почему вы испытываете гораздо более сильные эмоции, когда 20 долларов выпали из вашего кармана, а не когда ту же сумму в 20 долларов вы нашли на улице. Однако они не понимают, что боязнь потери — феномен желания избежания

неудачи. Люди, настроенные на будущие достижения, гораздо чувствительнее к *приобретениям*, чем к потерям. Экономисты заметили лишь половину теории.

А люди, сделавшие себе карьеру на советах типа «Помоги себе сам», замечают только ту сторону, что связана со стремлением к успеху. Они всегда сосредоточены на том, как важно быть «счастливым», защищают оптимизм и позитивное мышление, утверждают, что помогут людям во всем, что им не удастся, не понимая, что в жизни важно не только счастье (но и, например, покой), и что оптимизм подходит далеко не всем.

Как советуют мотивировать людей на работе? Почти всегда с помощью вознаграждения, бонусов и т. д. И это прекрасно, если предположить, что вы хотите продвинуться по службе или получить дополнительные блага, а не сделать свою жизнь более защищенной, обезопаситься от неожиданностей. Когда людям нужно сохранять осмотрительность или положение, которое их устраивает, «морковка» вряд ли сможет их мотивировать. Вознаграждение подходит лишь той части человечества, которая стремится к успеху.

Даже если область исследований начинается с обоих видов мотивации — стремления к успеху и желания избежать неудачи, — в конце концов, в поле зрения останется только один из них. Такова была новаторская работа Джона Боулби, посвященная привязанности у детей. Сначала Боулби подчеркивал, что безопасность (желание избежать неудачи) и забота (стремление к успеху) — это отдельные жизненно важные потребности младенцев, которые должны удовлетворить их воспитатели. Однако со временем наибольшее внимание получили такие концепции привязанности, как «зона безопасности», «надежная база» и «страх незнакомцев», а вид привязанности, который развивался у малышей, был назван «безопасным», «тревожно-осторожным» и «тревожно-амбивалентным». История привязанности детей к родителям превратилась в историю про избегание неудач.

Прочитав эту книгу, вы узнали обе части истории. Теперь вы знаете, что существуют два совершенно разных взгляда, которыми мы смотрим на мир, и понимаете, какой из них вы используете чаще. Один из самых благодарных моментов рассказа о мотивации стремления к успеху и предусмотрительности — когда в ответ ваша аудитория начинает говорить вам, что внезапно свое *объяснение* получило очень многое из того, что раньше было бессмысленным. Люди вдруг понимают, почему так хорошо умеют одно и почему им так трудно дается другое. Почему так много непонимания сопутствует им на работе, в браке, с детьми. Почему они

могут быть в одном месте с одним человеком, видеть то же, что и он, но переживать это совершенно по-иному.

Вы узнали о мотивации стремления к успеху и желания избежать неудачи и о том, что им соответствует, и ваша жизнь заиграла новыми красками. Вы поняли, как можно более эффективно влиять практически на все, что вы делаете — работать с тем, что соответствует вашей мотивации, использовать свои сильные стороны так, чтобы это было выгодно вам, компенсировать ими свои слабости. Теперь ваша жизнь меньше наполнена тревогой, ведь понимание мотивации помогает вам намного спокойнее и проще относиться к себе и ко всем окружающим. Вы уже не чувствуете, что должны хорошо уметь все в каждый момент своей жизни, ведь вы знаете, что это невозможно. Невозможно ни для кого. Стремление к успеху и желание избежать неудачи всегда имеют свои недостатки. Вас меньше удивляют и раздражают люди, чей взгляд на мир отличается от вашего, поскольку теперь это имеют для вас смысл. Вы можете даже оценить преимущества их подхода... и иногда воспользоваться им.

Теперь вы умеете говорить на их языке. А если они не говорят на вашем, возможно, стоит подарить им эту книгу.

Приложение

Aaker, J. L. & Lee, A. Y. (2001). I seek pleasures and we avoid pains: The role of self-regulatory goals in information processing and persuasion. *Journal of Consumer Research*, 28, 33–49.

Avnet, T. and Higgins, E. T. (2003). “Locomotion, Assessment, and Regulatory Fit: Value Transfer from “How” to “What”,” *Journal of Experimental Social Psychology*, 39 (September), 525–530.

Avnet, T., Laufer, D. & Higgins, E. T. (2012). Are all experiences of fit created equal? Two paths to persuasion. Manuscript submitted for publication. Columbia University.

Berscheid, E. & Graziano, W. (1979). The initiation of social relationships and interpersonal attraction. In R. L. Burgess & T. L. Huston (Eds.), *Social exchange in developing relationships* (pp. 31–60). New York: Academic Press.

Bohns, V. K., Lucas, G. M., Molden, D. C., Finkel, E. J., Coolsen, M. K., Kumashiro, M., Rusbult, C. E. & Higgins, E. T. (2012). Opposites fit: Regulatory focus complementarity and relationship well-being, *Social Cognition* (in press).

Boldero, J. & Higgins, E. (2011). Regulatory focus and political decision making: When people favor reform over the status quo. *Political Psychology*, 32, 399–418.

Brebels, Li., De Cremer, D. & Sedikides, C. (2008). Retaliation as a response to procedural unfairness: A self-regulatory approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 1511–1525.

Brockner, J., Higgins, E. T. & Low, M. (2003). Regulator focus theory and the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 18, 1–18.

Brodscholl, J. C., Kober, H. & Higgins, E. T. (2007). Strategies of self-regulation in goal attainment versus goal maintenance. *European Journal of Social Psychology*.

Cesario, J. & Higgins, E. T. (2008). Making message recipients “feel right”: How nonverbal cues can increase persuasion. *Psychological Science*, 19, 415–420.

Cesario, J., Grant, H. & Higgins, E. T. (2004). Regulatory fit and persuasion: Transfer from “feeling right”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 338–404.

Daryanto, A., de Ruyter, K. & Wetzels, M. (2010). Getting a discount or sharing the cost: the influence of regulatory fit on consumer response to service pricing schemes. *Journal of Service Research*, 13, 153–167.

Described in Higgins, E. T. (2002). How self-regulation creates distinct values: The case of promotion and prevention decision making. *Journal of Consumer Psychology*, 12, 177–191.

Dolinski, D. & Drogosz, M. (2011) Regulatory fit and voting. *Journal of Applied Social Psychology*, 41, 2673–2688.

Downey, G., Freitas, A. L., Michaelis, B. & Khouri, H. (1998). The self-fulfilling prophecy in close relationships: Rejection sensitivity and rejection by romantic partners. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 545–560.

Faddegon, K., Scheepers, D. & Ellemers, N. (2008). If we have the will, there will be a way: Regulatory focus as a group identity. *European Journal of Social Psychology*, 38, 880–895.

Finegold, D., Mohrman, S. & Spreitzer, G. M. (2002). Age effects on the predictors of technical workers’ commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 655–674.

Finkel, E., J., Eastwick, P. W. & Matthews, J. (2007). Speed-dating as an invaluable tool for studying romantic attraction: A methodological primer. *Personal Relationships*, 14, 149–166.

Florack, A. & Scarabis, M. (2006). How advertising claims affect brand preferences and category–brand associations: The role of regulatory fit. *Psychology and Marketing*, 23, 741–755.

Florack, A., Scarabis, M. & Gosejohann, S. (2005). Regulatory focus and consumer information processing. In F. R. Kardes, P. M. Herr and J. Nantel

(Eds.), Applying social cognition to consumer-focused strategy (pp. 235–263). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Förster, J. & Higgins, E. T. (2005). How global versus local perception fits regulatory focus. *Psychological Science*, 16, 631–636.

Förster, J., Grant, H., Idson, L. C. & Higgins, E. T. (2001). Success *failure feedback, expectancies, and approach* avoidance motivation: How regulatory focus moderates classic relations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, 253–260.

Förster, J., Higgins, E. T. & Werth, L. (2004). How threat from stereotype disconfirmation triggers self-defense. *Social Cognition*, 22, 54–74.

Freitas, A. L., Liberman, N. & Higgins, E. T. (2002). Regulatory fit and resisting temptation during goal pursuit. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38, 291–298.

Freund, A. M. (2006). Age-differential motivational consequences of optimization versus compensation focus in younger and older adults. *Psychology & Aging*, 21, 240–252.

Friedman, R. S. & Förster, J. (2001). The effects of promotion and prevention cues on creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 1001–1013.

Fuglestad, P., Rothman, A. J. & Jeffery, R. W. (2008). Getting there and hanging on: The effect of regulatory focus on performance in smoking and weight loss interventions. *Health Psychology*, 27, 260–270.

Grant, H., Higgins, E. T. (2003). Optimism, promotion pride, and prevention pride as predictors of quality of life. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 1521–1532.

Hamstra, M., Van Yperen, N., Wisse, B. & Sassenberg, K. (2011). Transformational-transactional leadership styles and followers' regulatory focus. *Journal of Personnel Psychology*, 10, 182–186.

Harter, S. (1986). Cognitive-developmental processes in the integration of concepts about emotions and the self. *Social Cognition*, 4, 119–151.

Herman, A. & Reiter-Palmon, R. (2011). The effect of regulatory focus on idea generation and idea evaluation. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5, 13–20.

Herzenstein, M., Posavac, S. & Brakus, J. (2007). Adoption of new and really new products: The effects of self-regulation systems and risk salience. *Journal of Marketing Research*, 19, 251–260.

Higgins, E. T. & Tykocinski, O. (1992). Self-discrepancies and biographical memory: Personality and cognition at the level of psychological situation. *Journal of Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 527–535.

Higgins, E. T. (1989). Continuities and discontinuities in self-regulatory and self-evaluative processes: A developmental theory relating self and affect. *Journal of Personality*, 57, 407–444.

Higgins, E. T. (1991). Development of self-regulatory and self-evaluative processes: Costs, benefits, and tradeoffs. In M. R. Gunnar and L. A. Sroufe (Eds.), *Self-processes and development: The Minnesota symposia on child psychology*, Volume 23 (pp. 125–165). Hillsdale, N.J.: Erlbaum.

Higgins, E. T. (2000). Making a good decision: Value from fit. *American Psychologist*, 55, 1217–130.

Higgins, E. T. (2006). Value from hedonic experience and engagement. *Psychological Review*, 113(3), 439–460.

Higgins, E. T., Idson, L. C., Freitas, A. L., Spiegel, S. & Molden, D. C. (2003). Transfer of value from fit. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 1140–1153.

Higgins, E.T. (2012). *Beyond Pleasure and Pain*. London: Oxford University Press.

Holler, M., Hoelzl, E., Kirchler, E., Leder, S. & Mannetti, L. (2008). Framing of information on the use of public finances, regulatory fit of recipients and tax compliance. *Journal of Economic Psychology*, 29, 597–611.

Hong, J. & Lee, A. Y. (2010). Be fit and be strong: Mastering self-regulation with regulatory fit. *Journal of Consumer Research*.

Keller, J. (2008). On the development of regulatory focus: The role of parenting styles. *European Journal of Social Psychology*, 38, 354–364.

Kirmani, A., Zhu, R. (2007). Vigilant against manipulation: The effect of regulatory focus on the use of persuasion knowledge. *Journal of Marketing Research*, 19, 688–701.

Latimer, A. E., Rivers, S. E., Rench, T. A., Katulak, N. A., Hicks, A., Hodorowski, J. K., Salovey, P. (2008). A field experiment testing the utility of regulatory fit messages for promoting physical activity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44, 826–832.

Latinos still the largest, fastest-growing minority. *Los Angeles Times*, May 1, 2008.

Lee, A. Y. & Aaker, J. L. (2004). Bringing the frame into focus: The influence of regulatory fit on processing fluency and persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 205–218.

Lee, A., Keller, P. & Sternthal, B. (2009). Value from regulatory construal fit: The persuasive impact of fit between consumer goals and message concreteness. *Journal of Consumer Research*, 36, 735–747.

Leonardelli, Geoffrey J. Lakin, Jessica L. Arkin, Robert M. Regulatory

focus, regulatory fit, and the search and consideration of choice alternatives. *Journal of Experimental Social Psychology*. Vol.43(6), Nov 2007, pp. 1002–1009.

Leung, C. M. & Lam, S. F. (2003). The effects of regulatory focus on teachers' classroom management strategies and emotional consequences. *Contemporary Educational Psychology*, 28, 114–125.

Levine, J. M., Higgins, E. T. & Choi, H-S. (2000). Development of strategic norms in groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 88–101.

Li, A., Evans, J., Christian, M., Gillilian, S., Kausel, E. & Stein, J. (2011). The effects of managerial regulatory fit priming on reactions to explanations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 268–282.

Liberman, N., Idson, L. C., Camacho, C. J. & Higgins, E. T. (1999). Promotion and prevention choices between stability and change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1135–1145.

Liu, H. (2011). Impact of regulatory focus on ambiguity aversion. *Journal of Behavioral Decision Making*. 24, 412–430.

Lockwood, P., Jordan, C. H. & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 854–864.

Lucas, G. M. & Molden, D. C. (2011). Motivating political preferences: Concerns with promotion and prevention as predictors of public policy attitudes. *Motivation and Emotion*, 35, 151–164.

Manian, N., Strauman, T. & Denney, N. (1998) Temperament, recalled parenting styles, and self-regulation: Testing the developmental postulates of self-discrepancy theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1321–1332.

Manian, N., Papadakis, A. A., Strauman, T. J. & Essex, M. J. (2006). The development of children's ideal and ought self-guides: Parenting, temperament, and individual differences in guide strength. *Journal of Personality*, 74, 1619–1645.

Molden, D. C. & Finkel, E. J. (2010). Motivations for promotion and prevention and the role of trust and commitment in interpersonal forgiveness. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 255–268.

Molden, D. C., Lucas, G. M., Finkel, E. J., Kumashiro, M. & Rusbult, C. E. (2009). Perceived support for promotion-focused and prevention-focused goals: Associations with well-being in unmarried and married couples. *Psychological Science*, 20, 787–793.

Molden, D. C., Olson, L. D. & Lucas, G. L. (2012). Motivating the

development and restoration of trust. Manuscript submitted for publication, Northwestern University, Evanston, IL.

Molden, D., C. Finkel, E. J., Johnson, S. E. & Eastwick, P. (2012b). Promotion-or prevention-focused attention to and pursuit of potential romantic partners. Manuscript in preparation, Northwestern University, Evanston, IL.

Mourali, M. & Pons, F. (2009). Regulatory fit from attribute-based versus alternative-based processing in decision making. *Journal of Consumer Psychology*, 19, 643–651.

Norem, J. & Chang, E. (2002) The positive psychology of negative thinking. *Journal of Clinical Psychology*, Vol. 58(9), 993–1001 (2002).

Oct 19, 2010 BP Links Safety To Pay In Fourth Quarter, *Wall Street Journal*.

Oyserman, D., Uskul, A., Yoder, N., Nesse, R., Williams, D. (2007). Unfair treatment and self-regulatory focus. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 505–512.

Paine, J. W. (2009). Follower engagement, commitment, and favor toward change: Examining the role of regulatory fit. Unpublished doctoral dissertation, Columbia University. Aaker and Lee (2001).

Pennington, Ginger L. and Neal J. Roese (2003). “Regulatory Focus and Temporal Perspective”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(6), 563–576.

Pew Research Center 2006, Attitudes toward Immigration: In Black and White.

Pham, M. & Avnet, T. (2004). Ideals and oughts and the reliance on affect versus substance in persuasion. *Journal of Consumer Research*, 30, 503–518.

Phills, C., Santelli, A., Kawakami, K., Struthers, C. & Higgins, E. T. (2011). Reducing implicit prejudice: Matching approach / avoidance strategies to contextual valence and regulatory focus. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47, 968–973.

Plessner, H., Unkelbach, C., Memmert, D., Baltes, A. & Kolb, A. (2009). Regulatory fit as a determinant of sport performance: How to succeed in a soccer penalty-shooting. *Psychology of Sport and Exercise*, 10, 108–115.

R. (1985). *Intellectual development: Birth to adulthood*. New York: Academic Press.

Rietzschel, E. (2011) Collective regulatory focus predicts specific aspects of team innovation. *Group Processes Intergroup Relations*, 14, 337–345.

Righetti, F., Rusbult, C. E. & Finkenauer, C. (2010). Regulatory focus and the Michelangelo phenomenon: How close partners promote one another’s ideal selves. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 972–985.

Rusbult, C. E. & Van Lange, P. A. M. (2003). Interdependence, interaction, and relationships. *Annual Review of Psychology*, 54, 351–375.

Rusetski, A. & Lim, L. (2001). Not complacent but scared: Another look at the causes of strategic inertia among successful firms from a regulatory focus perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 19(6), 501–516.

Sackett, A. M. & Armor, D. A. (2012). Reasoned optimism: The “intuitive functionalist” account of personal predictions. Manuscript under review.

Santelli, A. G., Struthers, C. W. & Eaton, J. (2009). Fit to forgive: Exploring the interaction between regulatory focus, repentance, and forgiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96, 381–394.

Scheier, M. F. & Carver, C. S. (1992). Effects of optimism on psychological and physical well-being: Theoretical overview and empirical update. *Cognitive Therapy & Research*, 16(2), 210–228.

Schokker, M., Keers, J., Bouma, J., Links, T., Sanderman, R., Wolffenbuttel, B., Hagedoorn, M. (2010). The impact of social comparison information on motivation in patients with diabetes as a function of regulatory focus and self-efficacy. *Health Psychology*, 29, 438–445.

Scholer, A. A., Zou, X., Fujita, K., Stroessner, S. J., Higgins, E. T. (2010). When risk-seeking becomes a motivational necessity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99, 215–231.

Semin, G. R. & Fiedler, K. (1991). The linguistic category model, its bases, applications and range. In W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.), *European review of social psychology* (Vol. 2, pp. 1–50). Chichester, England: Wiley.

Semin, G. R., Higgins, E. T., DeMontes, L. G., Estourget, Y. & Valencia, J. F. (2005). Linguistic signatures of regulatory focus: How abstraction fits promotion more than prevention. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 36–45.

Shah, J. (2003). The motivational looking glass: How significant others implicitly affect goal appraisals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 424–439.

Shah, J. Y., Brazy, P. C. & Higgins, E. T. (2004). Promoting us or preventing them: Regulatory focus and manifestations of intergroup bias. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 433–446.

Spiegel, S., Grant, H. & Higgins, E. T. (2004). How regulatory fit enhances motivational strength during goal pursuit. *European Journal of Social Psychology*, 39, 39–54.

Sung & Choi, 2011.

Unkelbach, C., Plessner, H. & Memmert, D. (2009). “Fit” in sports: Self-regulation and athletic performances. In J. Forgas, R. Baumeister & D. Tice

(Eds.), *The Psychology of Self-Regulation* (pp. 93–105). New York: Psychology Press.

Unpublished Motivation Science Center survey.

Uskul, A., Sherman, D. & Fitzgibbon, J. (2008). The cultural congruency effect: Culture, regulatory focus, and the effectiveness of gain-vs. loss-framed health messages. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45, 535–541.

Van Dijk, D. & Kluger, A. N. (2004). Feedback sign effect on motivation: Is it moderated by regulatory focus? *Applied Psychology: An International Review*, 53, 113–135.

Van Hook, E. & Higgins, E. T. (1988). Self-related problems beyond the self-concept: The motivational consequences of discrepant self-guides *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 625–633.

Van Stekelenburg, J. & Klandermans, B. (2003). Regulatory focus meten met behulp van spreekwoorden [Using proverbs to measure regulatory focus]. Groningen, The Netherlands: Jaarboek Sociale Psychologie.

Vaughn, L., Harkness, A. & Clark, E. (2010). The effect of incidental experiences of regulatory fit on trust. *Personal Relationships*, 17, 57–69.

Wallace, J., Little, L., Hill, A. & Ridge, J. (2010). CEO regulatory foci, environmental dynamism, and small firm performance. *Journal of Small Business Management*, 48, 580–604.

Wang, J. & Lee, A. Y. (2006). The role of regulatory focus in preference construction. *Journal of Marketing Research*, 43(1), 28–38. doi:10.1509/jmkr.43.1.28

Werth, L. & Förster, J. (2006). How regulatory focus influences consumer behavior. *European Journal of Social Psychology*, 36, 1–19.

Werth, L. & Förster, J. (2007). The effects of regulatory focus on braking speed. *Journal of Applied Social Psychology*.

Wilson, R. W. and Pusey (1982). Achievement motivation and small business relationship patterns in Chinese society. In S. L. Greenblatt, R. W. Wilson and A. A. Wilson (Eds.) *Social interaction in Chinese society*. (pp. 195–208). New York: Praeger.

Winterheld, H. A. & Simpson (2012b). Social support and regulatory focus: A dyadic perspective. Manuscript in preparation. California State University, East Bay.

Winterheld, H. A. & Simpson, J. A. (2011). Seeking security or growth: A regulatory focus perspective on motivations in romantic relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101, 935–954.

Zaal, M., Van Laar, C., Stahl, T., Ellemers, N. & Derks, B. (2001). By any means necessary: The effects of regulatory focus and moral conviction on hostile

and benevolent forms of collective action. *British Journal of Social Psychology*, 50, 670–689.

Zhang, J., Craciun, G. & Shin, D. (2010) When does electronic word-of-mouth matter? A study of product reviews. *Journal of Business Research*, 63, 1336–1341.

Zhao, G. & Pechmann, C. (2007). The impact of regulatory focus on adolescents' response to antismoking advertising campaigns. *Journal of Marketing Research*, 19, 671–687.

Благодарности

Мы невероятно благодарны всем тем друзьям и коллегам, что помогли нам разработать, исследовать и применить принципы двух видов мотивации и мотивационного соответствия. Эта книга никогда не была бы написана без членов Центра мотивационных наук Колумбийского университета (когда-то, до того, как было получено официальное название «Центр», известного как «Лаборатория Хиггинса») — в особенности без тех, кто работал с нами в первые годы, когда разрабатывалась концепция доминирующей мотивации и мотивационного соответствия. Это Ванесса Бонс, Мигель Брендл, Крис Камако, Джо Чезарио, Эллен Кроув, Дженс Фёстер, Тони Фрейтас, Лоррейн Идсон, Дэн Молден, Нира Либерман, Джейсон Плакс, Абигайль Шолер, Джеймс Шах, Скотт Спигел, Тим Штрауманн и Кэнни Зоу.

Нам повезло, что потрясающий Джилс Андерсон был нашим агентом, другом, компаньоном и руководителем. Эта книга во многом обязана его видению, энтузиазму и мудрости. Мы глубоко благодарны за его вклад в нашу работу.

Мы также благодарны за поддержку и помощь, которую получали от всех в издательствах Hudson Street Press и Penguin — особенно нашему великолепному редактору Каролин Саттон, которая разглядела жемчужину (мы, безусловно, надеемся, что это жемчужина) в навозной куче, помогла нам обрести необходимую ясность и дала великое множество очень полезных отзывов. Наша книга сильно выиграла от того, что побывала в ее умелых руках.

И наконец, хотя и далеко не в последнюю очередь, мы были счастливы получить поддержку наших любимых и родных. Они комментировали первые наброски этой книги, вдохновляли нас на новые исследования. Спасибо вам, Джонатан Халворсон, Сигрид Грант, Кайла Хиггинс, Дженнифер Джонас и Робин Веллс.

[1] Columbia University's Motivation Science Center — MSC. *Прим. ред.*

[2] Издана на русском языке: Селигман М. Путь к процветанию. Новое понимание счастья и благополучия. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. *Прим. ред.*

[3] Эзоп. Басни. СПб. : ИГ Лениздат, 2012. (Лениздат-классика). *Прим. ред.*

[4] Издана на русском языке. Ариели Д. Предсказуемая иррациональность. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010. (Книги Стокгольмской школы экономики). *Прим. ред.*

[5] Адам Галински, профессор Школы менеджмента Келлога при Северо-Западном университете в Иллинойсе (США). *Прим. ред.*

[6] CEO — генеральный директор. *Прим. ред.*

[7] В 1984 году компания Coca-Cola, рассчитывая увеличить продажи, создала новую формулу своего напитка. На дегустационные испытания было потрачено 4 млн долларов. Вкус сладкой жидкости понравился 55% из 191 тысячи участников проб. В 1985 году гигант начал торговать New Coke, но сразу же получил десятки тысяч негативных откликов. Кривая продаж устремилась вниз, и через 3 месяца эксперимент был прекращен. *Прим. ред.*

[8] Метод, включающий четкую систему действий, который может помочь родителям расстаться с длительными капризами ребенка и научить

его засыпать в своей кроватке без помощи взрослых, был разработан американским профессором Ричардом Фербером и носит его имя. *Прим. ред.*

[9] Томас Джефферсон (Thomas Jefferson) — американский государственный деятель, просветитель; третий президент США (1801–1809); идеолог демократического направления Американской революции; автор проекта Декларации независимости США, один из отцов-основателей Соединенных Штатов Америки. *Прим. ред.*

[10] Kennedy E. True Compass: A Memoir. Twelve, 2009. (второе издание, 2011). *Прим. ред.*

[11] Абигайль Смит Адамс, жена второго (Джон Адамс) и мать шестого (Джон Квинси Адамс) президентов США. *Прим. ред.*

[12] «Под солнцем Тосканы» (Under the Tuscan Sun) — кинофильм режиссера Одри Уэллс, снятый в 2003 году. «Ешь, молись, люби» (англ. *Eat, Pray, Love*) — кинофильм Райана Мёрфи, снятый в 2010 году. Экранизация одноименного автобиографического произведения Элизабет Гилберт. *Прим. ред.*

[13] «На золотом озере» (англ. *On Golden Pond*) — американский

художественный фильм 1981 года, обладатель трех премий «Оскар», мелодрама, снятая режиссером Марком Райделлом.

«Лучше не бывает» (As Good as It Gets) — мелодрама режиссера Джеймса Брукса. Фильм был удостоен 2 премий «Оскар», 3 премий «Золотой глобус», премии MTV. Актеры Джек Николсон и Хелен Хант были удостоены премии Гильдии киноактеров США за лучшую мужскую и женскую роли.

«Когда Гарри встретил Салли» (When Harry Met Sally...) — кинофильм режиссера Роба Райнера, снятый в 1989 году. и получивший премию Британской академии за лучший сценарий. *Прим. ред.*

[14] Шекспир В. Как вам это понравится (акт II, сцена 4). Перевод Т. Л. Щепкиной-Куперник. *Прим. ред.*

[15] Стинг (англ. *Sting* — «жалюзи»; настоящее имя Гордон Мэтью Томас Самнер) — британский рок-музыкант и актер, в 1976–1984 годах лидер группы The Police. С 1984 года выступает сольно. *Прим. ред.*

[16] Джейн Остин (англ. *Jane Austen*, возможно написание Остен, (1775–1817) — английская писательница, провозвестница реализма в британской литературе, сатирик, писала так называемые романы нравов. Ее книги являются признанными шедеврами и покоряют безыскусной искренностью и простотой сюжета на фоне глубокого психологического проникновения в души героев и ироничного, мягкого, истинно «английского» юмора. Джейн Остин до сих пор по праву считают «Первой леди» английской литературы. Ее произведения обязательны для изучения во всех колледжах и университетах Великобритании. *Прим. ред.*

[17] «Улица Сезам» (*Sesame Street*) — международная детская телевизионная образовательная программа, которая впервые вышла в эфир крупнейшей американской некоммерческой сети PBS 11 ноября 1969 года и стала одной из самых популярных в мире детских передач. В создании шоу активно принимали участие не только американские, но и российские педагоги и психологи, специалисты по развитию ребенка, которые

позаботились о доступности и привлекательности программы для дошкольников и детей до 12 лет. *Прим. ред.*

[18] Дорис Гудвин. «Команда соперников: политический гений Авраама Линкольна» (Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln by Doris Kearns Goodwin. Sep 26, 2006). *Прим. ред.*

[19] Так называют сторонников жестких экономических и политических мер.

[20] Издана на русском языке. *Годин С.* Все маркетологи — лжецы. М. : Эксмо, 2006. *Прим. ред.*

[21] «На игле» (англ. *Trainspotting*) — фильм британского режиссера Дэнни Бойла, снятый по одноименному роману Ирвина Уэлша. Фильм получил широкое признание критиков и стал культовым для молодого поколения 1990-х.

Оззи Осборн (англ. *Ozzy Osbourne*; настоящее имя Джон Майкл Осборн, англ. *John Michael Osbourne*; род. 3 декабря 1948, Бирмингем) — британский вокалист, один из основателей и участник «золотого состава» группы Black Sabbath.

«Шедевр-театр» (англ. *Masterpiece Theatre*) — содружество актеров и режиссеров, созданное в 1971 году под руководством Алистера Кука, существующее поныне и специализирующееся на создании любимых американцами длительных телесериалов, производимых компаниями BBC, WGBH Boston и др. *Прим. ред.*

[22] Кинофильм «Седьмая печать» (швед. *Det Sjunde Inseglet*) — философская притча, снятая шведским режиссером Ингмаром Бергманом в 1957 году. *Прим. ред.*

[23] ВР (до мая 2001 года компания носила название British Petroleum, впоследствии — Beyond petroleum) — британская нефтегазовая компания, вторая по величине публично торгующая нефтегазовая компания в мире. *Прим. ред.*

[24] Издана на русском языке. Чалдини Р. Психология влияния. СПб. : Питер, 2009. (Серия «Мастера психологии»). *Прим. ред.*

[25] Вундт (Wundt) Вильгельм (16.08.1832, Неккарау, Баден — 31.08.1920, Гросботен, близ Лейпцига), немецкий психолог, физиолог, философ и языковед. Профессор физиологии в Гейдельберге (1864–1874), профессор философии в Лейпциге (с 1875). *Прим. ред.*

Над книгой работали

Руководитель направления *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Ольга Копыт*

Художественный редактор *Алексей Богомолов*

Дизайнер *Александр Завгородний* (<http://bangbangstudio.ru>)

Иллюстратор *Евгений Тонконогий* (<http://bangbangstudio.ru>)

Редактор *Елена Казаринова*

Макет и верстка *Светлана Терентьева*

Корректоры *Любовь Макарова, Наталья Лазариди*

-

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

mann-ivanov-ferber.ru

Электронная версия книги

подготовлена компанией Webkniga, 2014

webkniga.ru

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Наши электронные книги: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/ebooks/>

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Наш Twitter: <https://twitter.com/mifbooks>

Дерево знаний:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/promo/derevo-znaniy/>

Предложите нам книгу:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Для корпоративных клиентов:

Полезные книги в подарок:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/promo/presents-b2b/>

Книги ищут поддержку:

<http://www.b2b.mann-ivanov-ferber.ru/sponsorship/promo/>

Корпоративная библиотека:

<http://www.b2b.mann-ivanov-ferber.ru/corp-library/>

Оглавление

Эту книгу хорошо дополняют

Focus

Психология мотивации

Информация от издательства

Введение

Часть I. Стремление к успеху и желание избежать неудачи

Глава 1. Сосредоточиться на успехе или на избегании неудачи?

Глава 2. Почему оптимизм не работает для «защитных» пессимистов

Глава 3. Мотивация на работе

Глава 4. А теперь о детях

Глава 5. О любви

Глава 6. Принимаем решения

Глава 7. Настрой свой мир

Глава 8. Как определить и изменить мотивацию

Часть II. Мотивационное соответствие

Глава 9. Как важно соответствовать

Глава 10. Триумф соответствующих

Глава 11. Под влиянием

Глава 12. На рынок

Глава 13. Пошаговое руководство к созданию мотивационного соответствия

Эпилог

Приложение

Благодарности

Над книгой работали

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»