

# Введение

Еженедельные встречи в Центре мотивационных наук Колумбийского университета (MSC)\* 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 неловкие 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)

---

\* Columbia University's Motivation Science Center — MSC. *Прим. ред.*

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 докуча, 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 нехожеными 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 избегание 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 избежать 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.