

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 въедливому 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.

1. Запишите качество или характеристику, которыми вы хотели бы обладать в ИДЕАЛЕ.
2. Запишите качество или характеристику, которыми вы ОБЯЗАНЫ обладать.
3. Назовите еще одно ИДЕАЛЬНОЕ качество.
4. Назовите еще одно ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ качество.
5. Назовите еще одно ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ качество.
6. Назовите еще одно ИДЕАЛЬНОЕ качество.
7. Назовите еще одно ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ качество.
8. 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 неудачи. 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 избегание 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*¹.

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 избежать 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 мышление². 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 избежать неудачи.

Как показало одно из исследований последних лет, американцы чаще, чем выходцы из Юго-Восточной Азии, настроены на стремление к успеху³. 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. Людьми, 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 неудач. (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 настраиваются 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...»⁴

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 неудачи 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 людей⁵. Покупатели, которых мотивирует желание избежать неудачи, больше внимания уделяют надежности товара, а те, кем движет стремление к успеху, захотят узнать о его эксклюзивных свойствах⁶.

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 избегать неудач (и ищут соответствующие продукты), отрицательные отзывы окажутся убедительнее⁷. (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 жадной 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. Что́ 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 рискуя 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?

Людам, которыми движет избегание неудач, обычно свойственны осторожность и внимательность, они предпочтут сказать «нет», если не убеждены на «все сто». Поэтому Джон, отвечая 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 неудач 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 приерженец защиты.)

Почему две мотивации лучше, чем одна

Хотите похудеть и потом не набрать вес? Бросить курить и никогда уже не браться 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 года⁸.

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 удается выполнить работу достаточно хорошо, они не узнают себя, и именно отсутствие уверенности — качества, которого они в себе прежде не ощущали — оказывается для них самым тяжелым⁹. (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 избегание 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.