

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!**

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

Heidi Grant Halvorson, E. Tory Higgins

# Focus

Use Different Ways of Seeing the World  
for Success and Influence

Hudson Street Press

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Хайди Грант Хэлворсон, Тори Хиггинс

# Психология мотивации

Как глубинные установки влияют  
на наши желания и поступки

Перевод с английского Марии Мацковской

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2014

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# Оглавление

Введение . . . . .	11
<b>Часть I. Стремление к успеху и желание избежать неудачи. . . . .</b>	<b>19</b>
Глава 1. Сосредоточиться на успехе или на избегании неудачи? . . . .	21
Глава 2. Почему оптимизм не работает для «защитных» пессимистов . . . . .	39
Глава 3. Мотивация на работе . . . . .	53
Глава 4. А теперь о детях . . . . .	69
Глава 5. О любви . . . . .	93
Глава 6. Принимаем решения . . . . .	113
Глава 7. Настрой свой мир . . . . .	135
Глава 8. Как определить и изменить мотивацию . . . . .	153
<b>Часть II. Мотивационное соответствие . . . . .</b>	<b>171</b>
Глава 9. Как важно соответствовать . . . . .	173
Глава 10. Триумф соответствующих . . . . .	191
Глава 11. Под влиянием . . . . .	209
Глава 12. На рынок. . . . .	225
Глава 13. Пошаговое руководство к созданию мотивационного соответствия . . . . .	237
Эпилог . . . . .	252
Приложение . . . . .	255
Благодарности. . . . .	262

# 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... приятно, 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*<sup>1</sup>.

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 — выработать у него упреждающее мышление<sup>2</sup>. 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 успеху<sup>3</sup>. 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. Людьюми, 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.)



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

