

Глава 1

Понимание феномена МОТИВАЦИИ

Совершенство есть не действие, а привычка.
Аристотель

Что такое мотивация?

Итак, вы решили прочесть книгу о мотивации. Но давайте на секунду предположим, что на самом деле суть такого явления, как мотивация, не столь очевидна.

Мотивация – это эмоция или, скорее, мысль? А может, жизненная философия, мировоззрение или свойство, данное от рождения? Или же человеческая потребность, а то и моральный кодекс поведения в жизни?

Взгляните на окружающий мир и все те вещи, которые люди заставляют себя делать.

Зачем писать книгу?

Зачем этим людям (и любым другим) утром выходить на пробежку?

Зачем покорять горные вершины, путешествовать по Турции, учить азбуку Брайля, проходить курс лечения, получать ученую степень или заниматься акварельной живописью?

Когда будете читать эту книгу, помните: идея ее в том, чтобы помочь вам воспринять новую точку зрения при ответах на поставленные выше вопросы, особенно если они возникают в вашей собственной жизни. Более того, вы сможете использовать полученное понимание, чтобы узнать, как именно возникает мотивация совершать великие дела, и применить новообретенное знание для достижения собственных целей. Мотивация лежит в основе всего, что мы делаем; мотивация влияет на то, кем мы являемся, чего хотим, во что верим.

Можно пересчитать по пальцам темы, которые столь же быстро, как мотивация, проникают в самое сердце человеческого бытия, позволяя, как под микроскопом, увидеть, почему мы что-то делаем (или не делаем!), откуда берется любопытство, удовлетворение, чувства самореализации и самоутверждения, как мы обретаем смысл существования, как ставим великие цели и приобретаем умения, необходимые для их достижения, как культивируем в себе креативность, управляем миром собственных эмоций и предпринимаем все те миллионы отдельных шагов, которые сливаются в путешествие длиною в жизнь. Потрясающе, правда?

Мотивация часто ассоциируется с актерским мастерством, спортом, играми и, возможно даже, деловой средой, где люди должны быть мотивированы на усердный труд ради достижения финансовых целей. Но глубокое знание механизма мотивации способно помочь и во многих других областях. Если мотивация связана с мышлением,

чувствованием или деятельностью/поведением в окружающем мире, тогда хорошее понимание основополагающих мотивов будет очень полезным подспорьем.

Эта книга отличается от тех, которые вам, возможно, приходилось читать раньше: изучая «науку мотивации», мы попытаемся объединить теоретическое понимание с конкретными, практическими действиями, связанными с изменением поведения и привычек, с изменением мировоззрения. И даже, если речь идет о спортивных целях, с изменением самой вашей физической формы.

Чего бы вы ни пожелали

Если стоит вопрос, как получить желаемое, тогда вероятный ответ таков: с помощью мотивации.

Давайте сформулируем это следующим образом: мотивация не поможет автоматически достичь любой великой и блистательной цели, о достижении которой вы мечтаете, или волшебной катапульты доставить вас к неслыханной славе, величию и успеху. С другой стороны, ни одной (ни единой!) цели никто еще не достигал без мотивации.

Перед вами книга эмпирическая, ориентированная на реальные действия. Мы назвали предмет нашего изучения «наукой о мотивации», поскольку в основе ее лежат рецензированные исследования, проверяемые гипотезы и модели человеческого поведения, которые можно критически оценить по критерию их ценности для реального мира. Другими словами, суть в том, чтобы научить вас предпринимать действия, которые работают.

Слыша слово «мотивация», вы, возможно, представляете себе жизнерадостного белозубого спикера, который со сцены учит стремиться к звездам, или поднадоевшие

картинки в Инстаграме с вдохновляющими цитатами и людьми, принимающими причудливые йоговские позы. В этой книге, однако, мы будем придерживаться более жестких интеллектуальных рамок понимания и принимать на вооружение только те идеи и теории, которые хорошо обоснованы, логичны, здравы и, что важнее всего, подкреплены реальными результатами. Также мы будем решительно отвергать разнообразные популярные теории, не выдерживающие надлежащей аналитической проверки, — и неважно, насколько они популярны!

Почему кто-то что-то делает? Ответов так же много, как и людей в этом мире. Мы делаем какие-то вещи потому, что они приятны по сути...

или потому, что нам за это платят...

или потому, что это удовлетворяет наши потребности...

или потому, что ощущаем вину, не делая их...

или потому, что считаем, что они помогут в достижении наших целей.

Каждая из названных мотиваций решительно отличается от остальных. Если мы хотим усилить мотивацию, придется обрести глубокое понимание ее сути и того, что ею движет.

Что такое мотивация

И начнем мы не с вдохновляющей образной цитаты, а с некоторых полезных определений, чтобы максимально сузить область, которую имеем в виду, говоря о мотивации. Можно сказать, что мотивация — это набор психологических сил, позволяющих инициировать, организовывать и поддерживать виды поведения, которые в конечном итоге обеспечат достижение цели.

Каждое совершаемое вами действие – социальное, эмоциональное, биологическое или иное – чем-то вызвано, то есть что-то вас мотивирует его совершать. Когда действие инициировано и спланировано, мотивация помогает ему совершаться в течение нужного времени.

Психологи выдвинули десятки теорий в попытках объяснить, почему мы поступаем так, как поступаем. Но идет ли речь об инстинктах, драйверах или побудительных стимулах, утверждается ли, что мотивация идет изнутри (внутренняя мотивация) или извне (внешняя мотивация), все так или иначе сводится к одному: что-то в нас желает изменения текущего состояния.

В знаковой работе Джонмаршалла Рива о мотивации под названием «Понимание мотивации и эмоций» данное стремление к изменению называется источником энергии, побуждающей к активному взаимодействию с окружающей средой. Это могут быть спортивная тренировка, занятия медитативными практиками или ежедневный урок иностранного языка. Но что бы то ни было, речь идет об энергичной целенаправленной деятельности, которая решает проблемы, способствует креативному мышлению и тому, чтобы дело было сделано.

Внутренние цели порождаются нашими индивидуальными потребностями. Цели могут быть направлены на удовлетворение физиологических нужд (касающихся, например, здоровья, физической формы, комфорта), но также и психологических, социальных или эмоциональных (например, повышение самооценки, формирование чувства осмысленности бытия и жизненных целей). Но мы, разумеется, существуем не в вакууме, поэтому мир, в котором мы живем, также мотивирует и направляет наше поведение извне.

Если вдуматься, то большая часть нашей деятельности – это комбинация мотиваторов, как внешних, так и внутренних: мы можем действовать, опираясь на глубоко укоренившиеся ценности и принципы, но сами они, в свою очередь, могут определяться нашим жизненным опытом и конкретными окружающими условиями.

Человеческие существа действуют только тогда, когда действие воспринимается как осмысленное, релевантное (актуальное), корректное или в целом *выгодное*.

А кроме того, люди приходят к подобным выводам, прислушиваясь к своему внутреннему состоянию, побуждаемые собственными целями, собственными потребностями, собственными ценностями и принципами. Хотя верно, что идущая извне угроза увольнения безусловно «мотивирует» людей работать усерднее, собственно решение усердно работать (то есть внутреннее обоснование) все равно на деле принимается на личном уровне.

Итак, отсюда следует, что мотивации не существует там, где задача не имеет смысла, где нет истинной ценности, истинной актуальности для конкретного индивида. Любой руководитель, имеющий дело с апатичными работниками, выполняющими свои обязанности без вдохновения, это знает. Принудительно возбудить мотивацию можно не больше чем любовь, интерес или желание заботиться. Она должна быть искренней.

И это приводит нас к другому аспекту знаний о мотивации, а именно – как можно понимать окружающих нас людей и их поведение и влиять на них. Да, это имеет смысл: чтобы вдохновить или подвигнуть кого-то на определенные действия, нужно признавать его персональные врожденные истинные потребности, цели и ценности и сообразовываться с ними.

Влияние не равно силе. Влияние – это нечто намного большее, чем воззвание к уже действующим естественным силам. Можно кого-то принудить, проявив агрессию, но вы никогда не заставите человека хотеть сделать то, чего он не хочет: в противном случае можно было бы выкинуть на свалку всех рекламщиков, вместе взятых!

Между тем все просто: мотивация должна проистекать изнутри. Рассмотрев, что собой представляет мотивация, мы также узнаем, чем она не является, а именно – использованием силы или агрессии, чтобы взять над кем-то контроль или к чему-то принудить. Возможно, вы чего-то добьетесь, работая подобным образом над собой, но любые поведенческие изменения будут кратковременны, а вы вскоре от всего сердца возненавидите происходящее.

Человек, добровольно и охотно действующий согласно собственным интересам... разве это не портрет счастливой, здоровой личности?

Иными словами, в чем заключается разница между мотивацией и старым добрым счастьем, вдохновением или любой другой эмоцией?

Хотя все это представляет собой замечательное поле для исследований, в этой книге мы ограничимся очень специфическим набором тем. Давайте для начала посмотрим, чем мотивация не является.

Счастье, довольство, благополучие и т.д. Истина заключается в том, что вы можете быть беспредельно счастливы, при этом не испытывая мотивации что-либо делать. Точно так же вы, вероятно, помните случаи, когда испытывали мотивацию что-то делать, но не чувствовали «бабочек, порхающих в животе». Хотя, как правило, многие

позитивные ощущения возникают вслед за достижением цели, лучше думать о них как о следствии, а не предварительном условии.

Давайте упомянем еще один очевидный факт: разве мотивацией большинства людей не является такая банальная вещь, как деньги? Вообще-то деньги – это скорее поощрение, а не истинная мотивация (помните: мотивация должна апеллировать к истинным, внутренним потребностям, ценностям и целям). Правда, в современном мире большая часть деятельности не требует аутентичного энтузиазма и глубинной мотивации. К примеру, будет достаточно простого поощрительного стимула, чтобы исполнять нудные административные обязанности на службе.

Да, деньги – это фактор, но не главный. Экономическая необходимость не способна заменить искренний энтузиазм и стремление вперед. Хотя это прекрасная составляющая, которая, конечно же, способна временно подогреть слабеющий драйв, но истинного удовлетворения не дает. Почему? Да в силу своего внешнего, искусственного характера, в то время как удовлетворение, порожденное реальной мотивацией, всегда долговременно и идет изнутри.

А как насчет вдохновения? Чем оно отличается от мотивации? Несмотря на первое впечатление, эти понятия не взаимозаменяемы. Вдохновение текуче, непредсказуемо и практически не поддается нашему контролю. Оно просто снисходит на нас в один прекрасный день, и мы, как правило, не имеем понятия, откуда оно явилось. Мы внезапно ощущаем порыв, порожденный чьей-то зажигательной речью, или прилив энергии при мысли о неких обнадеживающих перспективах; в общем, мы гудим, как провода под напряжением.

Но это не то же самое, что мотивация. Почему? Да по той же причине, что и деньги, то есть в силу своей чисто внешней, искусственной природы. Вдохновение непрочно. Легко пришло – легко ушло. Мотивация, с другой стороны, нарастает медленно, день за днем, по одному почетному обязательству за раз. Мотивация всегда сознательна, намеренна и требует усердного труда.

Она дает удивительное чувство погружения в себя, сотворения чего-то мощного и ценного, того, чем можно гордиться. А вдохновение похоже на искру божью, небольшой всплеск возможностей. Мило, когда это происходит, но ничего существенного. Вдохновение, конечно, может углубить мотивацию, но в отсутствие терпения, сосредоточенности, усердного труда и всего прочего оно так и останется перышком на ветру.

Мотивированный человек кажется исполненным страсти и вдохновения. Но ошибкой было бы исходить из того, что данное эмоциональное состояние является причиной мотивированности, когда на самом деле это его следствие.

Некоторые руководители думают о мотивации как о движущем факторе, который побуждает людей действовать, будь то наказание, награда или поощрение, а о вдохновении – как о факторе притяжения, который побуждает к дальнейшим достижениям из разряда «лезть из кожи вон».

Многие успешные писатели и креативщики могли бы сказать, что вдохновение практически бесполезно; имеет значение только то, что вы реально сделали к концу трудового дня. Сколько слов написали на листе бумаги. Сколько проделали упражнений в тренажерном зале. Сколько прошли шагов.

Разные теоретики высказывают различные мнения по поводу тонких различий между вдохновением и мотивированностью, однако и в том и другом случае, как бы мы ни назвали это состояние, найдется место и для всплесков восторженных видений... и для решимости последовательно пройти все шаги, необходимые для воплощения означенных видений в жизнь, и для того, чтобы воодушевить сердце и душу, и для стремления действовать по некому великому плану. Но все это ничего не стоит, не будучи подкреплено упрямой решительностью и правильными привычками. Голова и сердце. Надежда и прагматизм.

Изыян веры в то, что достаточно чего-то одного, можно рассмотреть на обычном примере: человек, видя, как его приятель худеет, обретает великолепную физическую форму, чувствует вдохновение. Какая чудесная идея! Он тоже так хочет! Со всей страстью и энергией он стремится к новой цели и воплощает в жизнь план действий. Но через пару месяцев энергия рассеивается, и он возвращается в исходную точку. Без всякого вдохновения.

Проблема налицо: чистого вдохновения недостаточно. Возьмем обратную ситуацию. Начальник предлагает кучу бонусов и неплохо платит, но требует от подчиненных безукоризненно выполнять абсолютно бессмысленную, психологически изматывающую и неинтересную работу. И здесь проблема налицо: нехватка вдохновения.

Мы разбираемся в этих тонких нюансах определений не просто так. Если мы сможем действительно осознать, что понимается под «мотивацией», то обеспечим себе ясную теоретическую точку отсчета и зложим хорошую базу для истинного понимания. Вдохновение, кроме всего прочего, еще и чувство того, что значит быть мотивированным, иметь цель или представлять себе ее

достижение. Это субъективное, эмпирическое состояние. Мотивация, с другой стороны, имеет большее отношение к нашим мыслям, поведению, убеждениям, позициям и конечным действиям. Это наш выбор в сознательном, дееспособном состоянии.

Да, эти понятия перекликаются. Мотивация и эмоции тесно взаимосвязаны. Эмоции – это наш сознательный опыт, наши реакции на события и ситуации, наше внутреннее состояние. Но если не забывать, что достижение цели зачастую имеет дополнительный эффект в виде положительных эмоций, тогда сами эмоции могут являться мотиваторами будущего поведения. Вот так наше эмоциональное состояние и мотивация взаимно усиливают друг друга.

Тогда результатом достижения цели будет не просто обладание присущей этой цели ценностью, но и ощущения, которые дает достигнутая цель, а также позитивное подкрепление уверенности в себе и самооценки, когда мы достигаем того, чего, по нашим словам, желаем.

Наука, история и биология

С тех самых пор как человечество осознало, что обладает способностью осознанно выбирать, как поступать, люди озаботились своей глубинной мотивацией. Философские традиции изучения природы мотивации сделали предметом рассмотрения наши биологические побудительные импульсы и интуицию, эмоциональные и психологические причины того или иного поведения, а также экологические причины человеческих поступков. Ряд теорий претендует на охват всех означенных аспектов.

Философ Аристотель увлекался данной темой, одним из первых предложив формальное деление мотивации

на четыре различных вида. Многие философы древности были равно озабочены вопросами морали и благородных поступков, правильной жизни и того, что значит жить достойно, по максимуму реализуя потенциал, доступный человеку.

Идея заключалась в том, чтобы наложить узду на недисциплинированные, бесконтрольные сердечные порывы, отвлекающие от выбранной рациональной цели, ради следования уравновешенному, безмятежному «срединному» пути в жизни. Усердный труд, терпение, смирение, рациональное мышление и упорство считались главными качествами развитой личности, а мотивация – движущей силой указанного проекта.

Не все греческие философы с этим соглашались. Гедонисты и (до определенной степени) эпикурейцы верили, что главным мотивом всех представителей рода человеческого является максимальное удовольствие при минимальной боли. При этом «удовольствие» могло также включать в себя вознаграждения эмоциональные, духовные или социальные. Согласно данным воззрениям, чтобы мотивировать себя на достижение цели, все, что требуется – это сделать так, чтобы процесс достижения давал приятные ощущения... ну, или, по крайней мере, более приятные, чем возможные альтернативы (далее мы увидим, что у этой оригинальной теории имеется вполне здравый физиологический базис).

В последующие годы многие аналитические умы из числа европейских философов, в том числе Джон Локк, Томас Гоббс и Джереми Бентам, затрагивали в дебатах о природе мотивации разнообразные ее аспекты. Их теории можно свести в основном к идеям, которые изложены в этой книге: в основе человеческих поступков

кроются самые разные причины, но в целом побудительным мотивом поведения является понимание причинно-следственных связей и предвидение желаемых последствий.

На протяжении всей человеческой истории исследователи мотивации забирались в самые отдаленные уголки интеллектуальной мысли. Известно, что Фрейд утверждал, будто мотивация скрывается в сфере бессознательного, а всеми нами движут тайные инстинкты сексуальности и агрессии, вытесненные из сферы сознания. Именно Фрейд несет львиную долю ответственности за сведение человеческой мотивации к тесным рамкам влечения, то есть главным образом биологического позыва, который может стать опасен, будучи канализирован неправильно.

Нынешние психологические исследования более холистичны и, так сказать, «добры». К примеру, пирамида потребностей Маслоу предполагает, что людей мотивируют на поступки их потребности, соответствующие их уровню развития. Тот, чьи материальные нужды и потребности в выживании удовлетворены, будет мотивирован на удовлетворение других, более высоких потребностей, таких как повышение самооценки и профессиональное развитие, любовь и принадлежность к сообществу других людей. Тот же, кто не знает, когда ему в следующий раз удастся поесть, будет, естественно, движим совершенно иными стимулами.

Аналогичным образом американский психолог Генри Мюррей заявлял, что в человеческих мотивах имеются исконные личностные различия. Людей может мотивировать на действия потребность в достижении цели, в ощущении общности (то есть любовь и товарищество), автономии (независимость), доминировании (способность контролировать себя и других), порядке или понимании (в том числе любознательность и обоснованность).

Другие философы континентальной Европы предлагали более экзистенциальный подход к пониманию человеческого поведения. Как считали многие теоретики, люди совершают поступки, стремясь обрести смысл, вести целенаправленную жизнь, получить или транслировать вонне ощущение контроля над собой и миром. Во многих смыслах дарвиновская теория эволюции представляет собой полное и всеобъемлющее исследование не только мотивации человека, но и вообще мотивов, движущих жизнь на Земле.

Мы сейчас не располагаем местом и временем для исчерпывающего рассмотрения истории мотивационных теорий. Надеюсь, однако, что вы согласитесь: данная тема намного сложнее, чем кажется на первый взгляд. Возможно, вы спросите, почему философы и психологи (и да, к сожалению, еще политики и бизнесмены) во все времена были настолько одержимы данной стороной человеческой натуры. И еще вам станет интересно, зачем именно вам вообще об этом думать.

Ответ не ограничивается расхожей фразой: «Мотивация нужна для достижения целей».

Думайте об этом следующим образом: ваши жизненные ресурсы ограничены – время, энергия, деньги, все это лимитировано. Имея мотивацию, вы используете имеющиеся ресурсы наилучшим образом. Направив луч своего «лазера» на вашу цель и практический, организованный способ ее достижения, вы естественным образом повышаете свою эффективность.

Зачем распылять свое время и жизненную энергию на обслуживание планов и целей кого-то другого? Зачем тратить свой ценнейший ресурс – жизнь, отвлекаясь на посторонние задачи, или стараться его вообще не тратить?