



Метапрограмма мотивации

Все мы в своих мыслях, словах и поступках так или иначе руководствуемся метапрограммой, которая определяет нашу мотивацию, то есть побуждает действовать в нужном нам направлении. Мотивационная метапрограмма состоит из двух полярных, противоположных друг другу точек: мотивации достижения и мотивации избегания.

Мотивация достижения в разных источниках также называется мотивацией движения к чему-то, либо мотивацией «К». Противоположная мотивация избегания также имеет название мотивации движения от чего-либо, или мотивации «От». Как уже видно из этих названий, данная метапрограмма описывает то, что побуждает человека действовать, — осознание получаемой выгоды или же попытку избежать какой-то неприятности.

Всем нам с детства знакомо выражение про «кнут и пряник», так вот оно имеет самое непосредственное отношение именно к этой метапрограмме.

Стоит также заметить, что, несмотря на преобладание какого-то одного мотивационного полюса, попадая в нетипичную для себя ситуацию, человек может в определенном контексте демонстрировать противоположный тип мотивации. Но все-таки большинство людей предпочитают действовать в рамках какой-то одной принятой ими мотивационной метапрограммы.

Мотивация достижения

Те, кто в своей повседневной деятельности предпочитает руководствоваться мотивацией достижения, обычно проявляют активность и с определенной точностью могут назвать то, к чему стремятся. Причем речь может идти не обязательно о какой-то глобальной цели. Мелкие, рутинные, даже бытовые задачи — все это прекрасно укладывается в картину мотивации достижения.

Кстати, и в личной жизни мотивация достижения тоже заметна. Например, женщина очень хочет выйти замуж. На вопрос о том, зачем ей это нужно, она ответит, что хочет иметь любящего мужа, крепкую семью и детей. У нее уже есть четкая картина того, к чему она стремится. Если бы она руководствовалась противоположной мотивацией избегания, то подчеркнула бы тот момент, что ей очень хочется избавиться от одиночества, что уже все подружки замужем, а она упускает свое время и вообще потом поздно будет.

Мотивация достижения довольно легко диагностируется в общении с ее обладателем. Такой человек предпочитает конкретику в своей речи, оперирует точными цифрами, объемами, сроками. Кроме того, его может выдать преимущественное употребление глаголов совершенного вида в привязке к временным срокам: *«сделал вчера», «напишу завтра до обеда»*. Сравнительно мало глаголов в настоящем времени, хотя, если спросить его о том, что он делает в текущий момент времени, он все равно постарается выдать временную привязку своих действий: *«уже заканчиваю», «только приступил, но надо уложиться к завтрашнему дню»*. При этом обязательно будет подчеркнут и тот факт, что действие привязано к определенному результату.

«Я уже написал главу диссертации и завтра отправлю ее на рецензию своему научному руководителю». Вот типичный пример мотивации достижения. В этом пред-

ложении есть завершённое действие «написал», временные маркеры «уже» и «завтра», а также цель, которая должна быть достигнута, — «отправлю на рецензию». Если продолжить общение с этим человеком, то вскоре может запросто выясниться, что он вполне представляет себе, в какие сроки должен быть получен ответ и что ему делать дальше, а заодно чем занять себя в ожидании ответа.

• • • • •

Человек с мотивацией достижения
всегда руководствуется тем,
что он получит за свою активность.

Выгода, награда, поощрение —
всё это тот самый пресловутый
«пряник», который является лучшим
«топливом» для обладателя такого
мотивационного полюса.

• • • • •

Ему не надо угрожать возможными неприятностями, если что-то не будет сделано. Часто он самостоятельно выбирает для себя текущую работу в соответствии с имеющимися целями.

Сотрудник с мотивацией достижения практически не нуждается в каком-то дополнительном подстегивании, его уже достаточно стимулирует сам факт премии, бонуса к зарплате, возможности продвинуться по карьерной лестнице или получить ещё какую-то выгоду от своей активности. Да, руководителю время от времени все-таки стоит сверяться с тем, на что нацелен такой сотрудник, но искусственно как-то его мотивировать не стоит: он и сам прекрасно справляется в точно отведенные ему сроки.



Характерно и то, что люди с ярко выраженной мотивацией достижения редко сталкиваются с прокрастинацией. Им вовсе не сложно начать, приступить к какому-то делу, если оно соотносится с их целью. Хотя мы сейчас в большей степени имеем в виду деловой аспект, но все это в полной мере применимо и к личной сфере.

Допустим, девушка решила сбросить десять килограммов и ей необходимо сесть на диету, а заодно направиться в спортзал. Кто пробовал, тот знает, как это непросто — продержаться на диете больше нескольких дней и заставить себя ходить в спортзал уже спустя неделю после первой тренировки. Хочется отложить на пару деньков. Но если у нашей героини преобладает мотивация достижения в этой области, то девушка довольно четко представляет себе тот позитивный результат, к которому она стремится, а значит, если и будут какие-то послабления, то общей картины они ей не испортят.

Если вы сомневаетесь в полюсе мотивационной метапрограммы у конкретного человека, то попытайтесь выяснить, чего он ждет от выполняемой им работы или какого-то действия. Мотивация достижения всегда проявится в фразах типа *«тогда у меня будет более высокая зарплата»*, *«я смогу себе позволить приобрести...»*, *«у меня появится новая возможность получить...»*, *«тогда мне будет проще двигаться в этом направлении»*. Иными словами, в качестве конечной цели своего действия человек с мотивацией достижения обязательно укажет получение чего-то — не обязательно материального, но тем не менее достаточно реального для него самого.

Мотивация избегания

Человек, у которого принятие решений определяется мотивацией избегания, руководствуется тем, какой непри-

ятности удастся избежать, если сделать что-то. Для того чтобы побудить или заставить такого человека решиться на действие, ему необходимо описать те трудности, которых он сможет избежать. Каждое его действие или цель должны быть связаны с теми последствиями, которые нежелательны и которых надо избежать.

Такие сотрудники очень легко решаются на выполнение какого-то неприятного для них задания лишь с одной целью: если не сделать это сегодня, то завтра будет хуже. Однако не стоит считать этот вид мотивационной метапрограммы хуже предыдущего. Вообще, любые оценочные критерии в анализе метапрограмм некорректны, да и, по сути, бесполезны. Мотивация избегания позволяет человеку просчитывать варианты рискованных ситуаций и не попадать хотя бы в часть таковых. Кроме того, существует целый ряд профессий, где необходимы специалисты с выраженной мотивацией избегания: аудиторы, критики, бухгалтеры, инструкторы по безопасности, работники различных проверяющих структур и отделов по контролю качества.

Кроме того, для достижения баланса в любом коллективе должны присутствовать и такие сотрудники, причем отнюдь не в меньшем количестве по сравнению с обладателями мотивации достижения. Ведь сотрудник с мотивацией избегания может быть удобным и эффективным подчиненным, который точно знает, в какие сроки ему надо уложиться с проектом, чтобы не вышло какой-либо неприятности для компании или для него лично.

Сотрудники с мотивацией избегания в постановке своей цели учитывают так называемый «кнут», то есть санкции, которые последуют за невыполнением или ненадлежащим выполнением какого-то дела. Опоздаешь на работу — получишь выговор, уклонишься от уплаты налогов — будешь иметь неприятности с законом и т. д.



•••••

Если у человека сильно выражена мотивация избегания, то практически бесполезно описывать ему выгоды от качественно выполняемой работы. Сосредоточьтесь на том, что случится, если он не сделает чего-то, — тогда вы получите ожидаемый результат.

•••••

Продолжим пример с девушкой, которая решила сбросить лишние десять килограммов, но у нее — мотивация избегания. Что будет для нее лучшим мотиватором, заставляющим сидеть на диете и регулярно ходить в спортзал? Конечно же, осознание, что если не начать заниматься сегодня, то завтра будет поздно: любимый мужчина может найти другую. А если она пока одинока, то лишний вес может снизить ее шансы на знакомство с подходящим мужчиной. Картинка возможных неудач, связанных с текущей ситуацией, подстегнет ее куда лучше, чем возможность снова иметь отличную фигуру и желанный вес.

Как понять, что у человека выражена мотивация избегания? Опять-таки поинтересуйтесь, чем он занят сейчас, и проанализируйте ответ. В нем будет содержаться ясное указание на нежелательный поворот событий. «Иначе завтра будет поздно», «чтобы избежать штрафа», «чтобы не остаться в одиночестве», «в противном случае придется заплатить высокую цену» — вот типичные примеры тех ситуаций, которых всеми силами пытается избежать обладатель подобной мотивации.

Если в процессе общения с конкретным человеком вы достаточно четко установили его ведущую мотивацион-



ную метапрограмму и вдруг он переходит на противоположный мотивационный полюс, то стоит обратить на это повышенное внимание. Либо он начал лгать, либо сейчас говорит о ситуации, которая доставляет ему сильный дискомфорт.



Метапрограмма референции

Анализ метапрограммы референции показывает то, как человек принимает решение и контролирует свои последующие действия. Различают внутреннюю референцию и внешнюю. Последняя, в свою очередь, дополнительно подразделяется на референцию на людей и референцию на контекст. Иногда встречаются люди со смешанным типом референции, но все-таки гораздо чаще мы имеем дело с четко выраженным полюсом референции.

Внутренняя референция

Человек с внутренним полюсом референции обычно старается полагаться на собственное мнение, личную систему ценностей и принимает решения, исходя из своих выводов. Конечно, в некоторых случаях самостоятельное принятие решений — не более чем иллюзия, но внутренне референтный человек всегда полагает, что сам принимает решения. Для него это очень важно. Человеку с выраженной внутренней референцией бывает непросто принять во внимание точку зрения другого и перестроиться, исходя из появившихся фактов.

Конечно, не стоит думать, что внутренне референтный человек вас не услышит. Но все равно он не станет принимать решение на основе только того, что вы ему сообщите,

он постарается привести полученную информацию к общему знаменателю с тем, что думает он сам, и уже на основе этого примет решение.

Принято думать, что люди с внутренней референцией — не командные игроки, но не стоит допускать столь категоричных суждений. Чаще всего внутренняя референция встречается у руководителей бизнеса либо у неформальных лидеров группы, готовых принять на себя ответственность за решение и повести всех за собой. Однако если требуется групповой процесс обсуждения и принятия решений, то людям с внутренней референцией труднее, чем их «внешним» коллегам, участвовать в этом виде деятельности.

Покупатель с внутренней референцией постарается сам осмотреть нужные ему товары и позовет продавца только в случае необходимости уточнить что-то неявное, неизвестное ему. Назойливое желание продавца «помочь» такому покупателю с выбором или попытка навязать ему какой-то товар может возыметь прямо противоположный эффект: покупка не будет сделана, а покупатель постарается в этот магазин больше не заглядывать без крайней необходимости. В интернет-магазине такой человек зачастую совершает покупку, не слишком тщательно просмотрев вкладку с отзывами других людей, купивших этот же товар. Он принял решение, и мнение других в данном случае — дополнительный информационный шум.

Внутренняя референция в отношениях между близкими людьми тоже хороша до известного предела. Конечно, прекрасно, если один партнер может принять ответственное решение за двоих, но временами необходимо советоваться друг с другом. Если этого не происходит, в паре, где один или оба партнера внутренне референтны, могут случаться конфликты на почве отсутствия диалога, обсуждения общих планов.

Внутренняя референция в карьерной области хороша там, где требуется минимальное взаимодействие с колле-

гами своего уровня. Если же работа предполагает большое количество обсуждений, совместное принятие решений, то тут внутренне референтный сотрудник может испытывать дискомфорт. Казалось бы, простой выход для человека с внутренней референцией — найти работу фрилансера и работать самостоятельно, из дома. Но если его работу оценивают в несколько этапов, обсуждают и при необходимости возвращают с пометками для доработки, то для внутренне референтного исполнителя это серьезное испытание.

Человека с внутренней референцией несложно вычислить, задав вопросы типа *«как вы поймете, что работа выполнена хорошо?»* или *«как вы определите, что достигли желаемого результата?»* Внутренне референтный человек ответит, что *«сам так решил на основании таких-то моментов»* или *«чувствует, что надо еще поработать в этом направлении»*. Но в любом случае он подчеркнет, что сам, без чьего-либо влияния, принял это решение или пришел к определенному выводу.

Сотруднику с внутренней референцией достаточно непросто дается работа в отделах, где очень важна обратная связь от клиентов. Если это связь негативного характера, то внутренне референтный специалист может даже растеряться: должностные инструкции обязывают его как-то прореагировать на то, что его работа выполнена не лучшим образом, но сам-то он полностью уверен в обратном. В этом случае ему придется играть по правилам внешней референции, что может вызвать серьезный дискомфорт в работе и желание уволиться, а это рано или поздно и произойдет.

Человеку с выраженной внутренней референцией проще действовать, принимая во внимание собственный опыт, а подчас не только логику, но и интуицию. Иногда ему бывают в тягость попытки окружающих заставить его объяснить, почему он решил поступить именно так.

Внешняя референция

Противоположный метапрограммный полюс внешней референции встречается нередко и заключается в том, что при принятии определенного решения человек принимает во внимание мнение окружающих людей или контекст ситуации. Свой личный опыт он соотносит с полученной информацией, но внешняя среда является определяющей для принятия решения.

• • • • •

Если человеку с внешней референцией предстоит принять важное решение, то он непременно посоветуется с другими людьми: близкими, друзьями, авторитетными специалистами.

• • • • •

Может при необходимости обратиться и к малознакомым людям «по рекомендации» или же с вопросом к незнакомцу, в том числе и в социальных сетях. Однако не стоит видеть в человеке с внешней референцией личную слабость или отсутствие собственного мнения, для принятия решения ему необходимо постараться учесть все варианты, увидеть объемную картину, сопоставить все точки зрения со своей собственной.

Сотрудник с выраженной внешней референцией может отлично справиться с командной работой, особенно там, где необходимо принимать решения коллегиально. Более того, ему неплохо подойдет и та работа, где важно прореагировать на обратную связь от клиента, даже если она носит негативный оттенок. Но лучше ему избегать работы, которая требует единоличного принятия важных



решений, например руководителя бизнеса или крупного отдела в компании. Здесь его ориентация на внешнее мнение может существенно ослабить позиции в коллективе, а заодно затормозить принятие важного решения в сжатые сроки. Известны случаи, когда руководитель с выраженной внешней референцией устраивал среди своих сотрудников бесконечные голосования и обсуждения вариантов, что в итоге заканчивалось конфликтами в коллективе и затягиванием сроков принятия решений.

• • • • •



Внешняя референция с ориентацией на людей выражается в том, что для принятия решения человеку необходимо свериться с чьим-то авторитетным мнением: начальником, коллегой, соседкой, супругой, а в некоторых случаях гадалки или незнакомого человека.

• • • • •

Если в магазине к вам обратился покупатель с просьбой помочь ему выбрать или порекомендовать какой-то товар, то, скорее всего, у него более выражен внешний locus референции.

Покупатель с внешней референцией может сам попросить продавца рассказать ему о товаре, а делая покупку в интернете, он непременно обратит внимание на рейтинг магазина, отзывы покупателей. Ему очень важно, чтобы о товаре были отличные отзывы, за которыми стоят реальные люди. Даже наличие единичного негативного отзыва может испортить впечатление о товаре у такого человека, заронить в его душу зерно сомнения.



Внешняя референция с ориентацией на контекст обычно выглядит как желание свериться с каким-то авторитетным формальным источником: кодексом, нормативными актами, должностными инструкциями, авторитетной статьей и т. д.

Люди с выраженной внешней референцией в речи зачастую ссылаются на других людей или внешние источники информации. «*Мария Ивановна посоветовала*», «*в журнале N было написано*», «*начальник рекомендовал*» — всё это типичные обороты речи человека с внешней референцией, ориентированной как на людей, так и на контекст.

Даже если в вашем вопросе будет непосредственное обращение к мнению собеседника с внешней референцией, он все равно постарается сослаться на другого человека или группу людей. Попросите его рассказать о качестве выполненной им работы, и, скорее всего, вы услышите, что клиенты им довольны или руководитель отметил его заслуги, а в социальных сетях о нем много положительных отзывов и рекомендаций.

Если у вас есть подруга, которая не любит самостоятельно выбирать платья в магазинах, потому что ей надо посоветоваться с вами, или друг, который каждый вечер устраивает голосование на тему, какой фильм выбрать для вечернего просмотра, то знайте: скорее всего, это люди с выраженной внешней референцией.

В совместной жизни внешняя референция тоже хороша до известного предела. Если у обоих супругов преобладает выраженная внешняя референция, то им будет непросто договориться, ведь они могут даже принятие простого решения превратить в процесс бесконечного совещания.

Люди со смешанным типом референции встречаются достаточно редко, и при принятии важного решения они все равно тяготеют к определенному полюсу. Если вы

затрудняетесь отнести человека к какому-то типу референции, проанализируйте то, как он принимает решения в стрессовой или нетипичной для него ситуации: положится ли он только на себя или начнет спрашивать совета и интересоваться мнением окружающих?