

FOCUS





FOCUS

**PRIVEȘTE
LUMEA
ALTFEL
PENTRU
A AVEA
SUCCEȘ ȘI
INFLUENȚĂ**

*Traducere din engleză de
Smaranda Nistor*

HEIDI GRANT HALVORSON
și E. TORY HIGGINS

 PUBLICA

The original title of this book is:
Focus: Use Different Ways of Seeing the World for Succes and Influence,
by Heidi Grant Halvorson Ph.D. and E. Tory Higgins, Ph.D.

Copyright © 2013 by Heidi Grant Halvorson and E. Tory Higgins

Published by arrangement with Hudson Street Press, a member of Penguin Group (USA) Llc, a Penguin Random House Company.

© Publica, 2014, pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

ISBN 978-606-722-005-6

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

GRANT HALVORSON, HEIDI

Focus : privește lumea altfel pentru a avea succes și influență / Heidi Grant Halvorson & E. Tory Higgins ; trad.: Smaranda Nistor. - București : Publica, 2014

Bibliogr.

ISBN 978-606-722-005-6

I. Higginson, Tory E.

II. Nistor, Smaranda (trad.)

159.9

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DIRECTOR EDITORIAL: Doru Someșan

DESIGN: Alexe Popescu

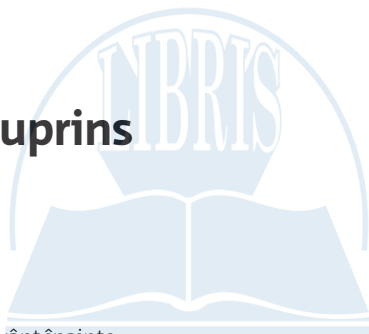
CORECTURĂ: Tudorița Șoldănescu, Rodica Crețu

DTP: Răzvan Nasea



Membrilor familiilor noastre, din trecut și din prezent, care au înrâurit modul în care vedem și abordăm viața, și membrilor familiei din cadrul Centrului de Știință a Motivației, pentru bucuria și privilegiul de a putea lucra împreună cu voi.

Cuprins



Cuvânt înainte	9
Introducere	11
PARTEA ÎNTÂI. PROMOVARE ȘI PREVENIRE	
1. Focus pe câștig sau pe evitarea pierderii?	23
2. De ce optimismul nu are efect pentru pesimiști (defensivi)	43
3. Focus pe muncă	59
4. Focus pe copii	77
5. Focus în dragoste	107
6. Focus pe luarea deciziilor	131
7. Focus pe lumea noastră	157
8. Identificarea și schimbarea focusului	177
PARTEA A DOUA. CONCORDANȚA MOTIVAȚIONALĂ	
9. Concordanța e cea care contează	201
10. Concordanță înseamnă adaptare	221
11. Sub influență	241
12. La piață	259
13. Un ghid care te învață pas cu pas cum să crezi concordanță motivațională	273
Epilog	291
Mulțumiri	295
Note	297



Cuvânt înainte

Oamenii își doresc produse bune, idei inovatoare, experiențe plăcute și vor să le evite pe cele aflate la polul opus. Dintr-o abordare binară, cele două perspective de alegere simplifică aparent realitatea complex-conștientă a motivațiilor noastre.

Focus oferă o explicație și un instrument de analiză cu bază științifică a motivațiilor fiecăruia dintre noi, fiind recomandată liderilor și managerilor, specialiștilor în marketing, profesorilor și părinților. Prin această carte, autorii pun pe piață un conținut de valoare, rezultatul a peste 20 de ani de cercetare la Centrul de Știință a Motivației din SUA. Este nu numai o colecție de observații pertinent argumentate despre motivație, dar și un ghid practic structurat în jurul a două mari concepte: focusul promotor și focusul preventiv.

Pentru Halvorson și Higgins, specific oamenilor cu focus promotor este scopul de a câștiga, de a avansa și de a merge înainte. Ei joacă la victorie, în timp ce specific oamenilor cu focus preventiv este scopul de a vedea țelurile ca pe ocazii de a-și îndeplini responsabilitățile și de a rămâne în siguranță. Aceștia nu joacă pentru a obține victoria, ei joacă pentru a nu pierde.

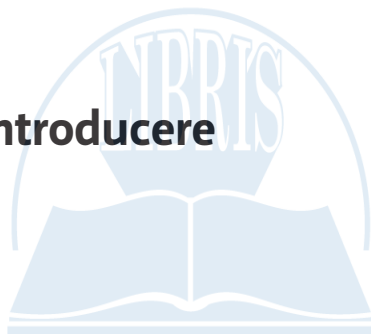
Când vorbesc despre focus promotor și focus preventiv, autorii explică modul în care oamenii gândesc, simt și se comportă, dar și ce îi influențează cel mai mult. În momentul în care gândim și ne exprimăm, focusul determină informația pe care o selectăm și strategiile pe care le folosim pentru a ne

atinge scopurile. Focusul ne orientează și ne influențează modul în care vedem, evaluăm și decidem.

Cartea de față te ajută să-ți înțelegi propriul focus și să lucrezi cu acesta, să folosești astfel de cunoștințe în viața de zi cu zi, pentru a fi mai eficace în a-ți atinge scopurile. În plus, te sprijină să utilizezi aceste cunoștințe ca instrument de influențare a celorlalți, pentru a genera încredere, valoare și performanță. Văzută dintr-o perspectivă profesională, cartea este importantă pentru lideri și manageri. Îi ajută să pună oamenii potriviți în posturile potrivite, să repartizeze proiecte și să alcătuiască echipe cu eficacitate maximă. Este un conținut valoros care îmbină rigoarea științifică și soluția practică. Este răspunsul la întrebări de tipul: Ce ne motivează pe mine și pe echipa mea? Cum să îi inspir pe oameni și să conduc eficient? Ce fel de obiective să-mi propun pentru a avea succes?

Elena Badea
Director Marketing și Comunicare,
EY România

Introducere



Ședințele săptămânale de la Centrul de Știință a Motivației al Universității Columbia au fost dintotdeauna pe cât de instructive, pe-atât de pline de veselie – și nu doar din cauză că tema noastră de cercetare, *de ce fac oamenii lucrurile pe care le fac*, este mai antrenantă ca subiect de discuție decât, să zicem, *progresele din contabilitatea actuarială*. Sala noastră de ședințe e înșesată cu scaune care înconjoară o masă lungă, adeseori acoperită cu hârtii, pahare de băutură și gustări. Tablele noastre de scris sunt pline de diagrame prost desenate și grafice (despre unele dintre ele discutăm de luni întregi). În fiecare săptămână, un biet suflet curajos își prezintă munca în fața restului grupului, ca să i se pună întrebări incomode și să primească feedback... câteodată laudativ, câteodată critic, adeseori plin de umor.

Deși fiecare dintre noi, membrii centrului, avem ciudățeniile noastre – propriul obicei în a lua cuvântul (și a nu mai termina de vorbit) și propriul stil de a ne îmbrăca (nu cine știe ce de bine) –, când vine vorba de munca noastră, e clar că ne împărțim în două tabere distincte. (Întâmplător, majoritatea oamenilor din orice firmă, orice sală de clasă sau de curs, orice comunitate socio-culturală de pe planetă, aparțin uneia dintre aceste două tabere.) Diferența dintre cele două tabere poate fi cel mai elocvent ilustrată prezentându-vă pe doi dintre cei mai amuzanți (și căpoși) colegi ai noștri, ale căror nume le-am schimbat pentru a-i proteja pe cei nevinovați (respectiv pe noi înșine): Jon și Ray.

Jon este genul de individ pe care unii l-ar numi „dificil“, deși el (și noi la fel, probabil) ar prefera termenul „sceptic“. E o adevărată provocare să ajungi la sfârșitul unei fraze în prezența lui Jon, fără a-l vedea cum te întrerupe ca să-ți spună că, de la bun început ai pornit greșit. Înfațișarea lui e impecabilă, își alege vorbele cu grijă și precizie, și nu tergiversează niciodată lucrurile. De firea lui este un pesimist (genul defensiv, despre care vom vorbi ceva mai târziu) – încearcă să-i spui că totul se va aranja perfect până la urmă, și vei vedea cum devine din ce în ce mai stânjenit de atitudinea ta naivă și necugetată.

În acest punct, Jon începe probabil să pară un pic cam enervant, ca persoană cu care să lucrezi, și nimeni nu neagă că poate fi așa, uneori. Dar după ce ai ajuns să-l cunoști bine, e ușor să vezi *de ce* lucrează așa cum lucrează – e *hotărât* să nu facă greșeli! De fapt, simpla idee că ar putea comite o greșală îl deranjează enorm. (N-am menționat și că pare să fie mai tot timpul nițel anxios? Bine, o spunem acum.) Drept rezultat, munca lui este de obicei ireproșabilă – argumentele atât de clar formulate și de elaborat susținute cu cercetări anterioare, iar statisticile atât de perfect executate, încât l-ar face să pălească de invidie pe contabilul actuarial de care pomeneam mai devreme. Atunci când critică munca noastră, o face cu intenția sinceră de a ne ajuta să eliminăm orice urmă de greșală. Opiniile lui nu sunt întotdeauna ușor de digerat, dar întotdeauna avem de câștigat din faptul că l-am ascultat.

Ray este opusul polar al lui Jon. Un fel de anti-Jon. Nu suntem foarte siguri că lui Ray i se întâmplă vreodată să fie *îngrijorat* de ceva. Și el e la fel de deștept, și la fel de motivat, dar își vede de munca lui (și de viața personală) cu un optimism neobosit, pe care e imposibil să nu-l invidiezi. Nu-și consumă timpul cu chestii mărunte – toată energia lui se canalizează spre Următoarea Mare Idee. Dar câteodată, această existență scutită

de îngrijorări duce la bucluc. Ray s-a văzut nevoit să-și lipească pe mai toate posesiunile etichete cu mesajul „Cine mă găsește, să sune la 555-8797, Ray“, pentru că mereu uită pe unde și le-a lăsat. În timp ce toți ceilalți doctoranzi de anul al doilea au pregătit câte o prezentare în PowerPoint pentru lucrarea de cercetare, împodobită cu toate zorzoanele imaginabile, disertația lui Ray a constat în două planșe de retroproiector și un bilețel post-it. (Întâmplător, a fost una dintre cele mai remarcabile teze din acel an, din punctul de vedere al ideilor – chiar dacă nu și al stilului.)

Munca lui Ray este creativă și inovatoare – nu se teme să pornească pe căi neumblate și să-și asume riscuri intelectuale, chiar dacă unele dintre ele se dovedesc în final fundături cronofage. Dar în ce privește înfățișarea... ei bine, Jon a remarcat odată, în timpul unei ședințe, că bluza lui Ray arată așa de șifonată, de zici că a ținut-o toată dimineața în buzunarul de la pantaloni. Specialitatea lui Ray nu e în niciun caz întreținerea hainelor pe care le poartă.

La prima vedere, Jon și Ray sunt doi oameni talentați și harnici care urmăresc același scop: să fie niște oameni de știință remarcabili. Atunci când vrei să influențezi pe cineva – indiferent că ești psiholog, manager, om de marketing, profesor sau părinte –, începi de obicei prin a încerca să-ți dai seama ce anume vrea persoana respectivă și apoi folosești această informație ca să-i înțelegi comportamentul și să i-l prevezi. Dar dacă Jon și Ray vor același lucru, de ce modul lor de a proceda este *în totalitate diferit*?!

Știm cu toții că oamenii își doresc lucruri bune – produse bune, idei bune, experiențe plăcute – și că vor să le evite pe cele proaste sau neplăcute. Ar fi minunat, pentru psihologi (și pentru manageri, pentru oamenii din marketing, pentru profesori și pentru părinți), dacă asta ar fi tot ce avem nevoie să știm despre

motivație – dacă motivația ar fi o chestie atât de simplă. Dar nu e. Ca să-i înțelegem pe Jon și pe Ray, și ființele umane în general, vom începe cu o intuiție pe care unul din noi, cei doi autori ai cărții (respectiv Higgins), a avut-o în urmă cu 20 de ani: *există două tipuri fundamentale diferite de bine (și două tipuri de rău).*¹

Două tipuri de bine (și de rău): promovare și prevenire

Oamenii ca Ray, ca să zicem așa, „accentuează partea pozitivă“. Din punctul lor de vedere, țelurile pe care le urmăresc sunt ocazii de *a câștiga* ceva sau de *a avansa*, *de a merge înainte*. Cu alte cuvinte, atenția lor e concentrată pe toate acele lucruri mărețe care li se vor întâmpla, atunci când vor reuși în ce și-au propus: beneficiile și recompensele. Ei „joacă la victorie“. Atunci când oamenii urmăresc genul acesta de „bine“, noi spunem că au un *focus promotor*. Studiile efectuate în laboratorul nostru (și, în prezent, în multe alte laboratoare) arată că indivizii cu focus promotor reacționează cel mai bine la optimism și laude, sunt mai înclinați să-și asume riscuri și să profite de ocaziile favorabile, și excelează la capitolul creativității și al inovării. Din păcate, toată această apetență pentru risc și gândire pozitivă îi face să fie, în același timp, mai predispuși la eroare, mai puțin susceptibili să ducă meticolos o sarcină până la capăt și, de obicei, complet nepregătiți să aplice un plan de rezervă, în cazul în care întâmpină un eșec. Pentru o persoană cu focus promotor, ceea ce este *realmente* „rău“ este *non-câștigul*: o șansă de care n-a vrut sau n-a putut să profite, o recompensă pe care n-a reușit s-o obțină, o nereușită în a progresa. Individul focusat pe promovare preferă să spună „Da!“ și să se trezească în mijlocul unui uriaș fiasco, decât să aibă senzația că norocul i-a bătut la ușă și el n-a catadicsit să răspundă.

Alții, ca Jon, au tendința să-și privească țelurile ca pe ocazii de a-și *indeplini* responsabilitățile și a rămâne în siguranță. Ei se gândesc la ce ar putea merge prost, dacă nu muncesc din greu ca să aibă performanță. Ei nu joacă pentru a obține victoria – ei joacă pentru *a nu pierde*. Ei își doresc, mai mult decât orice altceva, să se simtă în siguranță. Atunci când oamenii urmăresc genul acesta de „bine“, au ceea ce noi numim un *focus preventiv*. În studiile noastre, am constatat că indivizii cu focus preventiv sunt mai stimulați să acționeze atunci când munca lor e criticată și îi pândește o posibilitate de eșec (dacă, de exemplu, nu-și dau toată silința), decât dacă sunt aplaudați și au în față o perspectivă trandafirie. Oamenii cu focus preventiv sunt adeseori mai conservatori și nu-și asumă riscuri, dar munca lor este, pe de altă parte, mai riguroasă, mai exactă și mai atent planificată. Bineînțeles, când e prea multă precauție și hipervigilență la eroare, acest lucru poate distruge complet orice potențial de creștere, creativitate și inovare. Dar pentru insul focusat preventiv, „răul“ suprem constă într-o *pierdere* pe care el n-a reușit s-o preîntâmpine: o greșeală comisă, o pedeapsă primită, un pericol pe care n-a reușit să-l evite. El ar prefera din tot sufletul să spună „Nu!“ unei ocazii favorabile, decât să se trezească până la urmă într-un mare bucluc. Cine-a spus că mai bine să rămâi cu un rău pe care-l cunoști, decât să dai peste un altul despre care nu știi nimic, s-ar bucura negreșit de aprobarea entuziastă a lui Jon.

Membrii Centrului de Știință a Motivației (sau MSC, așa cum îl vom menționa abreviat de aici încolo), alături de cei ai multor altor laboratoare de cercetare din toată lumea, muncesc cu toată seriozitatea de 20 de ani, explorând cauzele și consecințele focusului promotor și al celui preventiv în fiecare aspect al existenței umane. Știm că, deși pe toți ne preocupă *atât* promovarea, *cât* și prevenirea, majoritatea oamenilor au un focus motivațional dominant: cel pe care îl utilizează ca să

abordeze majoritatea dificultăților și a solicitărilor cu care se confruntă în viață. La fel de adevărat este că focusul poate depinde de situație: unii oameni sunt focusați pe promovare în munca lor, dar mai focusați preventiv când vine vorba de copiii lor. Toată lumea este focusată promotor, atunci când se așază la coadă să cumpere un bilet de loterie, dar focusată preventiv atunci când coada e la un vaccin antigripal.

După sute de studii de la acea idee inițială, a devenit limpede că genul de „bine“ pe care îl urmărești influențează totul la persoana ta – căror lucruri le acorzi atenție, ce anume prețuiești, strategiile pe care alegi să le folosești (și care dintre ele *funcționează* în cazul tău) și cum te simți atunci când ai succes sau eșuezi. Îți influențează punctele tari și punctele slabe, atât personal, cât și profesional. Influențează modul în care-ți conduci subordonații și modul în care-ți crești copiii (și de ce deciziile și preferințele soției sau soțului pot părea atât de ciudate). Fără exagerare, focusul pe care-l ai influențează cam *tot*.

În prima parte a acestei cărți vom explica natura focusului promotor și a focusului preventiv, și modul în care ele funcționează ca mecanisme psihice, și vei ajunge să te înțelegi pe tine și să-i înțelegi pe cei din jurul tău într-un mod cu totul nou. Unele lucruri pe care nu le-ai putut pricepe niciodată vor începe să *aibă sens*. Vei vedea în sfârșit de ce e atât de greu să te descurci perfect și cu ideile de anvergură, și *cu* chestiunile de detaliu. De ce, în orice cuplu, „spontanul“ nu este de obicei cel care ține evidența banilor de coșniță. De ce și se întâmplă mereu să subestimezi cât va dura orice lucru pe care-l ai de făcut sau să supraestimezi cât de greu îți va fi să-l duci la capăt – și de ce un om diferit față de tine poate părea atât de ciudat. Vei înțelege alegerile pe care le-ai făcut, experiențele spre care te simți atras și de ce ai tendința să preferi o anumită marcă de produs înaintea alteia. Și vei avea puțința să folosești toate

aceste cunoștințe pentru a-ți spori starea de bine și a fi mai eficace în ceea ce faci.

Mărește-ți influența

Va fi cu deosebire util pentru tine să înțelegi promovarea și prevenirea, dacă meseria ta este să-i influențezi pe alții – dacă mare parte din ceea ce faci tu în fiecare zi presupune efortul de a informa, de a convinge și de a motiva. (De remarcat că această definiție a „influenței“ se aplică la profesori, antrenori și părinți, în aceeași măsură în care e valabilă pentru oamenii de marketing, manageri și activiști. Dacă stai să te gândești, cei mai mulți dintre noi suntem – mai mult sau mai puțin – angrenați în „afacerea“ persuasiunii. Doar dacă nu cumva trăiești izolat pe o insulă pustie, caz în care poți folosi această carte ca să încerci să crăpi nuci de cocos.)

Produsele, activitățile și ideile se pot adresa fie motivației promovării, fie motivației prevenirii, în funcție de tipul de „bine“ sau de „rău“ pe care se axează. Unele apeluri sunt evidente: centurile de siguranță, sistemele de alarmă și mamogramele au rostul de a te ajuta să eviți o pierdere (*focus preventiv*), în timp ce casele de vacanță, biletele la loto și operațiile estetice au ca scop un câștig potențial (*focus promotor*). Alte produse pot satisface *ori* motivația promovare, *ori* pe cea preventivă, în funcție de cum vorbești despre ele. Când pasta de dinți are treabă cu „dinții mai albi“ și „respirația mai proaspătă“, este un produs axat pe motivația promovării. Dar când are treabă cu „combaterea cariilor și a gingivitei“, e vorba în totalitate de prevenire.

Așa cum arată studiile pe care vi le vom împărtăși în partea a doua a cărții, poți învăța să vorbești în limbajul motivațional

al persoanelor pe care încerci să le influențezi. Atunci când tu îți formulezi mesajul adresat lor (sau experiența pe care vrei să le-oferi) în așa fel încât să se potrivească cu focusul lor motivațional – cu genul de „bine“ pe care ele și-l doresc –, ele vor avea sentimentul că *este corect*. Această experiență noi o numim *concordanță* motivațională, și știm deja, după peste un deceniu de cercetare, că dă naștere la un grad sporit de încredere, credibilitate, angajare și valoare. Mesajele și experiențele neconcordante, în schimb, care nu se potrivesc cu așteptările auditoriului, nu creează concordanță motivațională – ele vor da senzația că „e ceva în neregulă“, și nu vor avea niciun ecou în mintea interlocutorilor (ceea ce, din păcate, se întâmplă mult prea adesea). Ca să înțelegi ce vrem să spunem, hai să ne îndreptăm atenția spre problema „sexului protejat“, în încercarea de a înțelege când anume îndemnul de a folosi un prezervativ se *potrivește* și când nu.

Cazul prezervativelor

Uite un paradox: de ce vânzările la prezervative cresc sensibil într-o perioadă de contracție a economiei, în ciuda faptului că îngrijorarea privind situația financiară îi determină pe oameni, conform datelor statistice incontestabile, să facă *mai puțin* sex? Răspunsul nu e chiar atât de evident pe cât s-ar crede. Da, e adevărat că, atunci când economia merge prost, oamenii se arată mai puțin înclinați să-și dorească mai mulți copii de întreținut – dar dacă intenția de a evita o sarcină nedorită ar fi suficientă, numai ea, pentru a-i determina pe oameni să folosească prezervativul, atunci te-ai aștepta ca ei să-l folosească *mult mai frecvent* și mai constant *inclusiv* când economia merge bine.

Din nou, totul se reduce la o chestiune de concordanță motivațională. În perioadele de prosperitate, sexul are ca

motivație principală plăcerea – faci sex ca să te simți bine, ca să te distrezi. (Sau cel puțin așa ar trebui.) Prezervativul nu se potrivește (mă rog, e un fel de a spune...), în sensul că nu concordă cu motivația sexului, fiindcă utilizarea lui nu este un mijloc de procurare a plăcerii – prezervativul are ca scop *protecția, siguranța*. Și, precum vei vedea curând, mijloacele care funcționează în cazul unuia dintre cele două focusuri motivaționale eșuează lamentabil în cazul celuilalt! Așadar, dacă în clipa în care decizi dacă să folosești prezervativul, acest obiect nu concordă cu focusul tău motivațional, *nu ți se va părea în regulă să-l folosești*.

Mai puțin, firește, dacă vremurile sunt grele, în loc să fie prospere. Când economia merge prost, trăiești zilnic experiența anxietății, iar acest sentiment se răsfrânge și asupra vieții tale sexuale. Chiar dacă sexul în sine rămâne în principal un mijloc de procurare a plăcerii, *viața* într-o perioadă economică grea devine mult mai orientată spre siguranță și securitate. Prezervativele sunt un mijloc ideal pentru scopurile de acest fel, deci dau naștere în mai mare măsură concordanței motivaționale cu focusul general al oamenilor, iar folosirea unui prezervativ începe să fie percepută drept corectă.

Un ghid practic

Această carte este un ghid practic care te ajută să-ți înțelegi propriul focus promotor sau preventiv și să lucrezi cu el. Folosește aceste cunoștințe în viața ta de zi cu zi și vei fi mai eficace în a-ți atinge scopurile! Folosește-le ca instrument de influență în relațiile tale cu ceilalți, și vei vedea că e ca și cum ai putea crea încredere, valoare și performanță mai bună, *din nimic*. Ca un fel de magie. Doar că e de-adevăratelea.



Partea | Promovare
întâi | și prevenire

1 | Focus pe câștig sau pe evitarea pierderii?



Oamenii vor să aibă succes. Vor să cumpere lucruri și să facă lucruri care să le aducă satisfacție și să le dea sentimentul că sunt mai eficiente. Numai că, după cum am aflat de la colegii noștri din MSC, Jon și Ray, motivația lor poate îmbrăca două forme foarte diferite: poate fi concentrată pe ceea ce *au deja* sau pe *a avea și mai mult*. *Focusul pe promovare* are ca scop maximizarea câștigurilor și evitarea ocaziilor ratate. Suntem concentrați pe promovare, la fel ca Ray cel optimist și orientat spre idei, ori de câte ori acțiunile noastre sunt potențate de dorința de a progresa, de a ieși în evidență, de a ne îndeplini aspirațiile sau de a primi laude.

Focusul pe prevenire, pe de altă parte, are ca scop minimizarea pierderilor, pentru ca lucrurile să meargă la fel ca până acum. Suntem concentrați pe *prevenire*, la fel ca Jon cel precaut și orientat spre detalii, ori de câte ori încercăm să ne ferim de riscuri și pericole, să evităm greșelile, să ne îndeplinim îndatoririle și responsabilitățile, și să fim văzuți ca oameni de nădejde, pe care te poți bizui că nu se schimbă după cum bate vântul.

Felul în care percepi lumea din jurul tău – căror lucruri le acorzi atenție, cum le interpretezi și cât de mult îți pasă de ele – va fi determinat în mare măsură de focusul motivațional din acel moment. În acest capitol, vom încerca să săpăm mai adânc în motivația promovării și în cea a prevenirii, ca să explicăm de ce există ele, și vom arăta cum anume suntem influențați atunci când adoptăm fiecare din cele două focusuri în cursul vieții noastre de zi cu zi.

De ce două tipuri de focus?

Ființa umană este preprogramată să aibă două trebuințe primare, de a căror satisfacere depinde capacitatea de supraviețuire: nevoia de *protecție* și nevoia de *siguranță*. Ceva mai simplu spus, avem nevoie să simțim că ni se poartă de grijă și că nu suntem amenințați de pericole.

A fi protejat este un lucru bun, fiindcă înseamnă că alții ne vor da lucrurile (pozitive) pe care ni le dorim: mâncare, băutură, o îmbrățișare din când în când și tot ce ne trebuie ca să arătăm curaj și îngrijiri, și, eventual, susținere financiară. Să fi protejat înseamnă că vei avea ocazii de a obține un *câștig*.

A ți se garanta siguranța este un lucru bun, pentru că... păi da, evident, poți să și mori din cauza lucrurilor periculoase. Atunci când alții îți garantează securitatea, înseamnă că te vor ajuta să eviți lucrurile (negative) susceptibile să-ți facă rău: animale sălbatice, otravă și obiecte ascuțite, ca să pomenim doar câteva. A fi în siguranță înseamnă să fi într-o poziție mai bună de a *evita pierderea*.

Nu trebuie să fi psiholog sau filosof, ca să-ți dai seama că noi, oamenii, vrem să avem parte de plăcere și să ne ferim de durere. Mai puțin evident, dar la fel de adevărat, este că există *două feluri* de plăcere și durere, fiecare având legătură directă cu una dintre aceste trebuințe primare: plăcerea de a fi protejat (și durerea de a *nu* fi protejat) și plăcerea de a te simți în siguranță (și durerea de a *nu* te simți în siguranță). Dacă stăm puțin să ne gândim la câteva din propriile experiențe de până acum, aceste deosebiri vor deveni foarte clare. Plăcerea pe care o simți când un coleg îți laudă munca e foarte diferită de plăcerea pe care o simți atunci când ai reușit să intri în casă fix cu câteva secunde înainte să-nceapă să plouă torențial. Ambele

experiențe sunt plăcute, dar calitativ diferite (diferența dintre „Bravo!“ și „Uf, la țanc am scăpat!“).

Lucrul de care s-ar putea să fim mai puțin conștienți este acela că, atunci când încercăm în mod activ să găsim aceste tipuri diferite de plăcere, suntem sensibili la tipuri diferite de informații, folosim strategii diferite și ne simțim motivați de tipuri diferite de feedback.

Motivația promovării este, în esența ei fundamentală, una de satisfacere a nevoii noastre de protecție. Are legătură cu dorința de a avea cât mai multe lucruri pozitive în viață: dragoste și admirație, dar și realizare personală, progres și dezvoltare. Țelurile promovării sunt obiective pe care ne-am dori să le atingem la modul ideal (de exemplu: „La modul ideal, mi-ar plăcea să fiu mai musculos“ și „La modul ideal, mi-ar plăcea să am și eu o relație“). Atunci când chiar obținem acel lucru pozitiv pe care l-am tot căutat, resimțim tipul de emoții pline de energie care au legătură cu buna dispoziție: fericire, bucurie și entuziasm. Sau, cum ar spune Ray, probabil, ne simțim „cu toate pânzele sus“.

Motivația prevenirii, în schimb, e legată de satisfacerea nevoii noastre de siguranță. Ține de a face ceea ce este necesar pentru a avea mai departe o viață care ne satisface: să ne ferim de pericole, să facem ceea ce trebuie și e corect. Țelurile prevenirii sunt obiective despre care considerăm că *s-ar cuveni* să le realizăm – la care ne gândim ca la niște îndatoriri, obligații sau responsabilități (cum ar fi: „Chiar că ar trebui să dau jos câteva kilograme“ și „Ar trebui să-mi gălesc și eu pe cineva“). Atunci când reușim să rămânem în siguranță și securitate, resimțim emoțiile cu grad scăzut de energie ale stării de liniște: calm, relaxare și ușurare. (Chiar dacă sunt hiponergetice, asta nu înseamnă că nu ne fac plăcere – întrebați orice mămică veșnic

fugărită între serviciu și casă, care se străduiește din răspuțeri să se achite de multiplele ei sarcini, ce și-ar dori cel mai mult, și de obicei primul răspuns va fi „să am și eu ocazia să mă relaxez“).

Înainte de a trece mai departe, luați-vă un răgaz ca să răspundeți la întrebările următoare. Țineți minte să fiți sinceri – nu există răspunsuri corecte sau răspunsuri greșite.

Ce te motivează?

Completați exercițiul cât mai repede posibil. Nu folosiți decât un cuvânt sau două, pentru fiecare răspuns.

1. Scrieți o calitate sau o caracteristică pe care v-ar plăcea s-o aveți *la modul ideal* (sau s-o aveți *într-o măsură mai mare*).
2. Scrieți o calitate sau caracteristică despre care credeți că *ar fi necesar* s-o aveți (sau s-o aveți *mai accentuată*).
3. Numiți altă calitate ideală.
4. Numiți altă calitate necesară.
5. Numiți altă calitate necesară.
6. Numiți altă calitate ideală.
7. Încă o calitate necesară.
8. Încă o calitate ideală.

Bun, deci ce-ți spun răspunsurile? Dacă ești ca majoritatea oamenilor, n-ai avut nicio problemă să dai primele două răspunsuri, dar ai constatat că e ceva mai greu să vii cu al treilea sau al patrulea „ideal“ și cu al treilea sau al patrulea „trebuitor“. Îți poți da seama dacă ești mai înclinat spre mentalitatea promovării sau spre cea a prevenirii, luând aminte *pe care dintre ele le-ai găsit mai ușor*: idealele sau trebuitorile? Dacă ți-au venit

mai repede idealele, înseamnă că ești obișnuit să gândești în termenii idealurilor, deci ești mai înclinat spre mentalitatea promovării. Dacă trebuitorile ți-au venit mai repede și mai ușor în minte, ești mai orientat spre prevenire. Dacă și idealele, și trebuitorile ți-au venit repede și ușor, atunci s-ar putea să ai un grad înalt motivat atât de promovare, *cât și* de prevenire. Nu e obligatoriu să ai o singură motivație dominantă. (Deși majoritatea oamenilor au una singură predominantă.)

De ce un focus dominant?

După ce tocmai am spus că ființele umane sunt programate de la natură să caute atât protecție, cât și securitate, probabil vă întrebați cum se face că ați ajuns (voi și alții) să fiți preocupați mai mult de unul din focusuri, decât de celălalt. Cel mai probabil răspuns ar fi acela că e din cauza modului în care ați fost crescuți. Acum vă gândiți, probabil, că focusul pe promovare este rezultatul unui lung șir de recompense primite de-a lungul timpului (adică o copilărie plină cu experiențe plăcute), în timp ce focusul pe prevenire este consecința pedepselor frecvente (adică o copilărie plină cu experiențe dureroase)... dar dacă asta credeți, vă înșelați. De fapt, oamenii înclinați spre promovare și cei înclinați spre prevenire au fost, pur și simplu, răsplătiți și pedepsiți *în mod diferit*.¹

Micul Ray a avut niște părinți care nu întârziiau să-l laude pentru o treabă bine făcută. Când venea acasă cu calificativul „Foarte bine“, vedea limpede pe fața lor mândria și fericirea, și se simțea mângâiat de aprobarea lor afectuoasă ca de razele calde ale soarelui. Era adesea răsplătit pentru realizările lui: primea mici cadouri, cum ar fi jucării și dulciuri, sau i se acordau privilegii speciale, cum ar fi să rămână treaz și după ora

obișnuită de culcare seara. Când notele lui de la școală nu erau grozave, simțea că se răcește aerul în jurul lui. Mama și tata clătinau din cap, oftau, arătau dezamăgiți și plecau să-și vadă de treburi – iar Ray se simțea gol pe dinăuntru și singur. Acesta este un exemplu elocvent de *parenting* al promovării, în care reușitele sunt întâmpinate cu exprimarea entuziastă a admirației iubitoare, iar eșecurile sunt tratate cu retragerea afecțiunii și a atenției. Copiii ca Ray, care sunt educați de părinți în acest mod, ajung să-și vadă țelurile ca pe niște ocazii de *a câștiga* aprobarea afectuoasă a părinților (iar mai târziu, pe a tuturor celorlalți). Viața începe să aibă ca scop progresul spre împlinirea propriilor idealuri și strădania de a te comporta în feluri apte să producă realizări demne de laudă.

Micul Jon a fost crescut mult altfel. Părinții lui aveau niște așteptări foarte mari cu privire la modul în care trebuia el să se comporte, iar dacă nu se ridica la înălțimea acestor așteptări, era criticat fără ezitare. Performanța sub potențial nu era în niciun caz tolerată. Uneori mai și țipau la el, dar cel mai adesea îl pedepseau pur și simplu: sarcini în plus, mai puțin timp pentru joacă, interzis la televizor. Când venea cu note mari de la școală, totul era bine și atmosfera din casă rămânea calmă. Părinții lui erau mulțumiți și el putea să-și vadă de viață nederanjat de nimeni. Jon este produsul unui *parenting* al prevenirii, în care eșecurile sunt criticate și penalizate, iar succesele înseamnă că lucrurile stau bine și *nu se va întâmpla nimic rău*. Copiii ca Jon ajung să-și vadă țelurile ca pe niște ocazii *de a evita dezaprobarea* părinților săi (iar mai târziu și pe a tuturor celorlalți), și de a fi în siguranță. Viața are ca scop să-ți îndeplinești îndatoririle și obligațiile și să te porți în așa fel încât să-i mulțumești pe ceilalți și să fie pace.

Bineînțeles, părinții nu sunt singura influență asupra felului în care urmărim îndeplinirea țelurilor noastre de promovare și

de prevenire. Temperamentul propriu poate și el, cu siguranță, să joace un rol important. Dacă de la o vârstă fragedă ai avut un temperament timid, de exemplu, e foarte probabil să devii o personalitate înclinată spre prevenire. Dar chiar și în acest caz, cel mai probabil este că s-a întâmplat așa fiindcă timiditatea ta i-a determinat pe părinții tăi să interacționeze altfel cu tine: în moduri care te-au făcut să fii mai înclinat spre prevenire.² La fel, și cultura în care ai fost crescut și educat, și mediul în care muncești ca adult vor influența felul în care cei din jur reacționează în interacțiunile lor cu tine – în moduri care te fac să fii mai aplecat spre promovare sau mai aplecat spre prevenire.

De exemplu, unele cercetări recente sugerează că americanii sunt, în medie, mai orientați spre promovare decât oamenii din Asia de Est.³ Cultura americană pune mare preț pe independență și accentuează importanța realizărilor individuale, și, ca atare, favorizează o mentalitate a promovării. Visul american este de fapt o poveste a motivației promovării – celebrându-l pe pionierul intrepid care vrea să ajungă la stele, care își asumă cu curaj riscuri deloc neglijabile și care nu se mulțumește cu „lucruri mici“. De aceea noi îi idolatrizăm pe inovatorii ca Steve Jobs, pe cei ca Oprah Winfrey, care și-au clădit cu forțe proprii succesul în viață, și pe cei ca Erin Brockovich, care nu se împiedică în reguli. (Repede – gândiți-vă la ultimul film pe care l-ați văzut, având în centrul atenției viața unei persoane prudente și precaute, care să-și concentreze atenția pe prevenirea oricăror riscuri. Cred că vom avea cam mult de așteptat...) De la chiar începuturile ei, de când a fost fondată, libertatea americană a însemnat „căutarea fericirii“, mai degrabă decât „căutarea siguranței“.

Civilizațiile est-asiatice, în schimb, pun mai mult accent pe interdependență și valorizează grupurile din care facem parte, cum ar fi familia, înaintea individului. Când oamenii se