



## КАК СОЗДАТЬ МОТИВАЦИЮ?

*В которой мы узнаем, что опыт иногда бывает  
не самым хорошим учителем, а также что слон —  
существо привычки*

При разработке учебных курсов следует помнить о двух основных типах мотивации:

- 1) к обучению;
- 2) к действию.

Мы уже довольно много говорили о мотивации к обучению (помните слона?), поэтому в этой главе сосредоточимся на втором типе.

### МОТИВАЦИЯ К ДЕЙСТВИЮ

В последние несколько лет появилось множество исследований, доказывающих, что писать СМС за рулем автомобиля очень опасно.

Кто бы мог подумать?!

Писать СМС, находясь за рулем, опасно, и вряд ли это сюрприз для большинства. Так почему же люди продолжают это делать? Точного ответа на этот вопрос я не знаю, но подозреваю, что в голове у них возникают такие мысли:

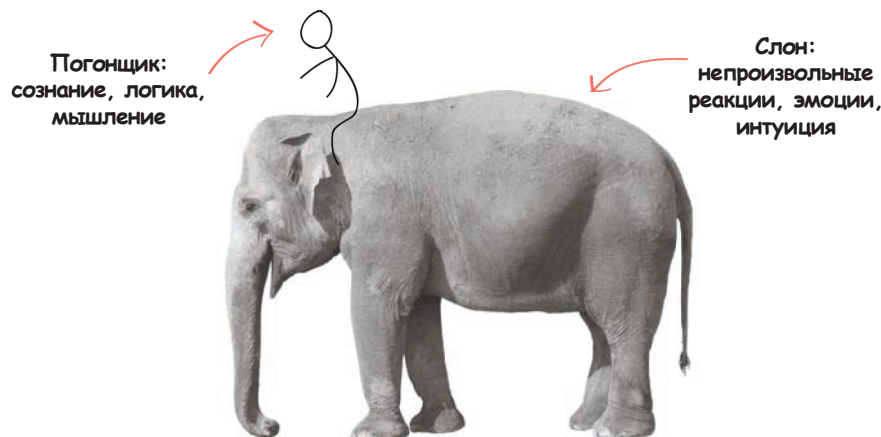
- «Я знаю, что это плохо, и никогда так не поступаю (ну разве что иногда, и потом мне стыдно)».
- «Я знаю, что это плохо, но я поступаю так только иногда и в таких случаях стараюсь быть крайне осторожным».

- «Я знаю, что это опасно для других людей, но поступаю так, потому что у меня это ловко получается».
- «Да? А что такого?»

Большая часть этих ответов указывает на то, что дело не в знании. Попытки взывать к сознательности окажутся безуспешными, потому что корень проблемы нужно искать не в осведомленности, а в самих действиях.

Почему же люди делают то, что, как всем известно, не следовало бы делать? Не потому, что им не хватает ума.

Здесь нужно вспомнить о нашем наезднике со слоном. Очень часто наездник *знает*, но слон все равно *делает* по-своему.



## МЫ УЧИМСЯ НА ОПЫТЕ

Отчасти эта фраза — «Я *знаю*, но...» — объясняется тем, что люди учатся на собственном *опыте*, что прекрасно (мы бы не хотели, чтобы было иначе), но это может стать источником некоторых проблем. Слон, в частности, гораздо больше подвержен влиянию опыта, чем любого абстрактного знания.

Скажем, в одном из десяти случаев написания СМС при вождении происходит авария (это не реальная статистика, а просто для примера. Не думаю, что имеются точные данные). Давайте посмотрим на опыт двух разных водителей.

Написание СМС за рулем

| Раз  | Водитель 1     | Водитель 2 |
|------|----------------|------------|
| 1-й  | Ок             | Ок         |
| 2-й  | Неприятное ДТП | Ок         |
| 3-й  | Не пишет СМС   | Ок         |
| 4-й  | Не пишет СМС   | Ок         |
| 5-й  | Не пишет СМС   | Ок         |
| 6-й  | Не пишет СМС   | Ок         |
| 7-й  | Не пишет СМС   | Ок         |
| 8-й  | Не пишет СМС   | Ок         |
| 9-й  | Не пишет СМС   | Ок         |
| 10-й | Не пишет СМС   | Авария     |

Оба водителя учатся на своем опыте, однако второй считает, что *все в порядке*, — посмотрите, сколько раз это подтвердилось, — до тех пор, пока что-нибудь не произошло.

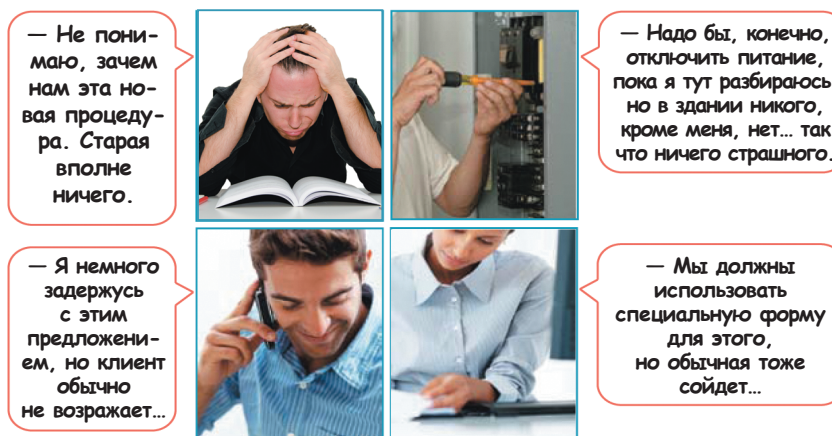
Именно поэтому возникают сложности с действиями, которые выполняются сейчас, но последствия которых наступают позже. Слон живет настоящим моментом. Взгляните на все эти классические примеры действий, которые оправдываются фразой «Я знаю, но...».

| Действие                     | Непосредственный результат | Последствие в будущем |
|------------------------------|----------------------------|-----------------------|
| Курение                      | Удовольствие от сигареты   | Рак легких            |
| Откладывание денег на пенсию | Меньше денег               | Больше денег          |
| Физические упражнения        | Тяжело...                  | Отличный пресс        |
| Пончики                      | М-м-м...                   | Боюсь взвешиваться... |

В этих случаях слону приходится жертвовать настоящим ради будущей пользы, однако его можно убедить только тем, что происходит сейчас, опытом немедленного результата. Погонщик знает, что в будущем наступят последствия, но какими бы они ни были, они слишком абстрактны для того, чтобы повлиять на слона.

## НЕ ЗАБЫВАЙТЕ: ПЕРЕМЕНЫ — ЭТО ТРУДНО

Возможно, это не будет работать в случае с такими закоренелыми привычками, как, например, курение, но все же прикладывать усилия окажется легче, если у слона появится какая-то программа действий.



Слону нелегко отказываться от привычных моделей поведения: он — существо привычки. Если слон привык идти в одном направлении, то, чтобы его развернуть, потребуются сознательные усилия.

Пока мы еще не перешли к способам влияния на поведение слушателей, проясним одну вещь (поскольку речь все время заходит о переменах): мы не имеем в виду контроль над слушателями. Наша цель заключается не в использовании всяческих уловок, чтобы заставить слушателей соблюдать правила. Напротив, мы хотим создать условия, в которых им будет легче добиваться положительных результатов.

Опыт, получаемый в процессе обучения, может повлиять на их последующие решения.

## СПОСОБЫ ПОВЛИЯТЬ НА ПОВЕДЕНИЕ

Давайте посмотрим, каким образом можно изменить или поощрить поведение слушателей.

## МОДЕЛЬ ПРИНЯТИЯ ТЕХНОЛОГИИ

Модель принятия технологии, или TAM (Technology Acceptance Model) (Davis, 1989), — это модель информационной системы, которая позволяет определить, какие переменные влияют на принятие новой технологии. Существует довольно много исследований на эту тему, и хотя не обходится без критики, структура этой модели кажется мне полезной. Ее основу составляют две переменные.

| Предполагаемая польза                                           | Предполагаемая легкость применения                                                         |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Рассматривает ли учащийся данную переменную как нечто полезное? | Считает ли учащийся, что эти изменения можно будет с легкостью воплотить или использовать? |

Идея проста: если вы хотите, чтобы человек начал что-то применять, покажите ему, что это действительно полезно и не вызовет никаких неудобств.

Модель TAM используется непосредственно для технологий, однако ее принципы вполне применимы и во многих других областях. Хотите, чтобы менеджер перешел на новый метод инструктирования сотрудников? Или вам надо внедрить новые правила техники безопасности? Если ваша аудитория не видит в этом нет смысла (то есть это бесполезно) или же считает, что это вызовет новые проблемы (то есть неудобно в использовании), то она, вероятно, проигнорирует тему. Поэтому, скорее всего, вам не удастся реализовать эту инициативу или же придется впоследствии иметь дело с санкциями за нарушение новых правил, которые вы пытались навязать сотрудникам.

Я всегда помню об этой модели, когда работаю над курсами, предполагающими введение новой технологии, системы или практики (а так происходит практически всегда). Вот примеры вопросов, которые я себе задаю.

- **Будет ли новая модель поведения действительно полезной?** Иногда пользу получает не учащийся, а организация, или же это может быть продиктовано необходимостью выполнить существующие требования. В таких случаях следует это признать и убедиться в том, что слушатели понимают смысл изменений: это не просто прихоти организации, но перемены, обусловленные иными причинами.
- **Если это полезно, как об этом сообщить аудитории?** Можно сослаться на исследования, примеры, опыт реальных людей или дать слушателям возможность убедиться в пользе нововведений в процессе обучения. Принцип «показывайте, а не рассказывайте» особенно важен в таких случаях. Можно до посинения объяснять, почему это полезно,

но эффект будет совершенно иной, если слушатели сами смогут увидеть это на практике или же услышат позитивные отзывы от тех, кому они доверяют. Попробуйте планировать вместе со слушателями, чтобы они также могли сделать свой вклад и убедиться в том, что нововведения принесут пользу.

- **Просто ли выполнять новые действия?** Если нет, то почему? Не является ли новая модель поведения чересчур сложной? Или аудитория слишком привыкла к старой? Люди могут приспособиться даже к самой неудобной системе и научиться выполнять действия автоматически, но если вы попросите их изменить образ действий, то поменять эти ментальные приемы будет нелегко, и придется приложить немало усилий, пока новая модель не войдет в привычку.
- **Если выполнять новые действия непросто, можно ли что-то сделать, чтобы облегчить процесс?** Достаточно ли у слушателей возможностей для практики? Можно ли подготовить вспомогательные средства? Внедрить новую модель поэтапно, чтобы не пришлось иметь дело сразу с большим количеством информации? Усовершенствовать процесс или интерфейс, чтобы решить вопросы, связанные с простотой использования?

## ДИФфуЗИЯ ИННОВАЦИЙ

Еще одна полезная, на мой взгляд, модель позаимствована из классической книги Эверетта Роджерса Diffusion of Innovations («Диффузия инноваций»). Это увлекательное чтение, со множеством интересных примеров и различных полезных советов. А сейчас я хочу остановиться на его теории о том, какие качества влияют на усвоение или неприятие новых идей:

- **относительное преимущество** — насколько новая идея лучше той, которую она заменяет;
- **совместимость** — насколько новая идея согласуется с существующими ценностями, прошлым опытом и потребностями потенциальной аудитории;
- **сложность** — насколько новая идея кажется сложной в применении;
- **наблюдаемость** — насколько результаты применения новой идеи заметны другим;
- **потенциал для экспериментов** — возможность экспериментировать с новой идеей в ограниченном объеме (Rogers, 1983).

Очевидно, что эта модель в чем-то пересекается с моделью ТАМ, и если я разрабатываю учебный курс по освоению какой-либо новой системы, то задаю себе следующие вопросы:

- поверят ли слушатели в преимущества новой системы?
- появятся ли какие-либо проблемы с совместимостью?
- можно ли каким-то образом упростить процесс?

- будет ли у слушателей возможность увидеть эту систему в работе?
- будет ли у слушателей возможность самим испытать ее?
- как можно обеспечить позитивный опыт работы с новой системой?

Если человек совсем, ну *совсем* не хочет что-то делать, то в процессе обучения его мнение вряд ли изменится. А если новая система, процесс или идея не отличаются привлекательностью или же чрезвычайно неудобны в исполнении, то как бы вы ни старались, аудитория все равно не примет нововведение.

Как это может выглядеть в реальной ситуации на рабочем месте? Представим, что вам нужно разработать тренинг для сети домов престарелых. В последнее время был зафиксирован ряд случаев, когда пенсионеры падали и в результате получали травмы. Руководство инициировало новую кампанию, чтобы избежать таких случаев. Ваша задача в том, чтобы обучить персонал новому способу оценки рисков падения. Сотрудникам будет предложен список из пяти критериев (устойчивость, использование вспомогательных средств для ходьбы, физическая ловкость, нарушения зрения и внешние неблагоприятные факторы), для того чтобы оценить риск и предпринять меры в случаях его повышения. Сложность в том, что эта процедура отличается от предыдущей, и персоналу, и без того загруженному работой, придется переучиваться.

Как при помощи учебного курса повысить вероятность того, что сотрудники будут использовать новую процедуру?

Посмотрим, как можно применить качества Эверетта (относительное преимущество, совместимость, сложность, наблюдаемость, потенциал для экспериментов) к новой процедуре. Подумайте, прежде чем прочитать варианты решений ниже.

Вот как выглядит возможное решение.

- **Относительное преимущество.** Есть ли способ продемонстрировать сотрудникам, насколько эффективно новая система поможет предотвращать падения? Это можно сделать при помощи статистики, однако подобная информация предназначена для погонщика, а не слона. Более «живая» подача информации, возможно, сильнее впечатлит сотрудников. Например, можно рассказать им историю Милли, старушки, которая пострадала при падении и теперь проходит медленный процесс восстановления. А новый метод оценки избавит Милли от очередных падений. Статистику можно сделать более наглядной. Скажем, снижение случаев падения на 17% означает, что на X пенсионеров больше смогут приехать к своим семьям на праздники, а на Y пенсионеров больше смогут обходиться без помощи персонала, что уменьшит рабочую нагрузку последнего.

Еще один способ показать относительное преимущество — проработать несколько случаев, применяя старый метод, и оценить их, используя новую систему. Сотрудники затем отчитаются, сколько новых потенциальных рисков было обнаружено благодаря новой системе. Если сотрудники начнут сами выявлять риски и сообщать о них, значит, вступит в действие принцип показывать, а не рассказывать.

- **Совместимость.** Один из способов улучшить совместимость — предложить сотрудникам проанализировать, в чем, по их мнению, заключаются минусы новой модели, а затем подумать, как сделать ее более совместимой с существующей процедурой.
- **Сложность.** Первый шаг в выявлении и устранении сложности — помочь сотрудникам изменить свое представление о сложности курса, дать им достаточно возможностей для практики, чтобы процесс показался более легким.

Второй шаг — непосредственно уменьшить сложность. Если новая процедура предполагает добавление еще одного бланка, можно ли объединить его с уже имеющимися формами? А если это тот случай, когда сотрудникам самим нужно делать записи, можно ли составить контрольный список из некоторых критериев, чтобы меньше запоминать и быстрее заполнять другие формы?

- **Наблюдаемость.** Есть ли какие-то тестовые программы, которые можно изучить? Можете ли вы определить авторитетных лидеров группы (тех, к кому все прислушиваются), чтобы они первыми попробовали новую процедуру, а все остальные увидели, как это происходит?
- **Потенциал для экспериментов.** Проработайте некоторые сценарии, чтобы сотрудники увидели, как устроена новая система. Дав им возможность попрактиковаться, обсудите все проблемы и ответьте на любые вопросы аудитории.

## САМОЭФФЕКТИВНОСТЬ

Самозффективность — это вера человека в эффективность собственных действий. По сути это тот самый «паровозик, который верил в себя» («Я смогу! Я смогу!»).

Как вы думаете, кто из них скорее попробует новый метод?



Помните, я упоминала о кампании по профилактике алкоголизма и наркомании среди школьников? Одним из ключевых пунктов того учебного плана было укрепление уверенности школьников в своей способности сопротивляться.

Попытки попробовать наркотики, сигареты и алкоголь под влиянием сверстников — это классический сценарий «Я знаю, но...». Дети начинают курить не потому, что не знают, что курить — это плохо. Об этом известно всем. Но ситуации, когда школьникам приходится делать выбор, зачастую сопряжены с эмоциональным стрессом. Способность не терять уверенность в себе может сильно изменить исход подобных ситуаций.

Школьники, принимавшие участие в образовательной программе, много практиковались, до тех пор пока не начинали справляться с такими ситуациями. Они получали заготовки, которые можно было использовать в ролевой игре. Кроме того, они чувствовали поддержку со стороны одноклассников, также рассказывавших о том, как ведут себя в подобных обстоятельствах.

Помимо ощущения уверенности в себе, полезно развивать и чувство того, что ты в состоянии справиться с определенной задачей или действием.

Кэрол Дуэк, социальный и возрастной психолог, провела эксперимент среди пятиклассников (Mueller & Dweck, 1998).

Она попросила участников решить несколько задач, после чего одну группу учеников похвалили за то, что они умные, а другую — за то, что они старались. Затем детей попросили выполнить еще несколько заданий.

Вот как Дуэк описывает результаты:

*«Мы обнаружили, что похвала ума создавала у школьников статичное мировосприятие (ум или есть, или его нет), тогда как похвала усилий настраивала их на дальнейшие действия (у вас все получается, потому что вы очень стараетесь). Затем мы предложили учащимся на выбор сложное задание, которое могло их чему-то научить, или же простое, которое гарантировало безошибочный результат. Большая часть тех, кого похвалили за ум, выбрали легкое задание, а те, кого похвалили за старание, сделали выбор в пользу сложной задачи и возможности научиться чему-то новому».*

Ученики, похваленные за ум (качество, не поддающееся контролю), с последующими заданиями справились хуже, чем с первым, а те, кого похвалили за старания (то, что можно контролировать), в целом показали более высокий результат.

С детьми такой эксперимент удался, но можно ли повысить самооффективность и у взрослых слушателей?

Давайте вспомним Марианну, о которой мы говорили в главе 1. Она только что стала руководителем отдела техподдержки. Сама она была прекрасным IT-менеджером, и теперь, после повышения, в ее подчинении оказались пять других сотрудников.

HR-отдел отправил ее на тренинг для новых руководителей, где она узнала, как вести всю документацию, необходимую для управления сотрудниками с почасовой оплатой, а также как давать качественную и своевременную обратную связь своим подчиненным.

Первые несколько недель на новой должности оказались непростыми. Марианна увязла в бумажной работе, и ей пришлось приложить немало усилий, чтобы успевать следить за отделом. Другие руководители, похоже, вполне справлялись с документами, поэтому Марианна сомневалась, не делает ли она чего-то неправильно. Несколько сотрудников начали опаздывать на работу, а она не могла напрямую сказать им об этом, чтобы они не подумали, будто она раскомандовалась. Марианна пыталась применять модель руководства, о которой узнала на тренинге. И хотя эта инструкция помогла немного исправить ситуацию с одним из проблемных сотрудников, с другими все было безрезультатно. А поскольку у Марианны и так очень много дел, она не успевает выполнить до конца все шаги, необходимые в работе с сотрудниками. И все равно она сомневается в эффективности этой модели.

Руководитель Марианны знает, у нее некоторые трудности, и думает провести для нее дополнительный тренинг.

Каким образом можно было бы в ходе тренинга повысить самоэффективность Марианны? Постарайтесь ответить на этот вопрос, прежде чем прочитать следующий вариант.

**Возможное решение.** Действительно хорошо было бы начать с практики, например проработать какие-нибудь сценарии с руководителем Марианны или с другими специалистами, которые могут дать ценный комментарий. Также можно понаблюдать за работой других менеджеров, успешно применяющих ту модель руководства. Марианна может начать с менее серьезных вопросов, а не браться сразу за глобальные проблемы, связанные с работой подчиненных. Если у нее получится при помощи этой модели решить менее значительные вопросы, у нее прибавится уверенности для выполнения более масштабных и пугающих задач. Кроме того, она может попробовать укрепить свой авторитет как руководителя, проведя с подчиненными иные мероприятия, не предполагающие возможности наказания и, напротив, способствующие созданию конструктивной рабочей обстановки. Таким образом, Марианна почувствует себя увереннее как руководитель, что в будущем поможет ей справиться с более серьезными задачами.

## МОДЕЛИРОВАНИЕ И ПРАКТИКА

В примере с Марианной мы отметили, что наблюдение за работой других сотрудников и практика помогают повышать самоэффективность.

Однако эти приемы могут быть использованы и для других целей. Мы уже знаем, что слон подчиняется привычкам и что ему нравится учиться на непосредственном опыте (помните пример со вторым водителем, который любил писать СМС?).



Для того чтобы сменить маршрут, требуются усилия. Позволяя слушателям пробовать на практике новые модели поведения, вы существенно повышаете вероятность того, что они закрепятся. Особенно много полезных советов о том, как сформировать новые, позитивные навыки, можно найти у Би Джей Фогга ([www.behaviormodel.org](http://www.behaviormodel.org)).

Еще один способ помочь слушателям закрепить нужные модели поведения — пройти вместе с ними определенный этап обучения. Попросите слушателей подумать, как они будут применять знания или навыки для решения конкретных задач, а сами проследите за тем, как они справятся с переходом от теории к практике.

Мы уже много говорили о том, как при помощи различных сценариев сделать процесс обучения более живым и увлекательным, однако самые полезные сценарии — реальные проблемы или задачи слушателя.

Вот несколько примеров.

| Тема занятия                                             | Организация занятия                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Как научиться писать хорошие отзывы о работе сотрудников | Посвятите занятие обсуждению реального задания по аттестации.                                                             |
| Заполнение налоговой декларации                          | В конце занятия у слушателей будут уже готовые черновики отзыва                                                           |
| Разговорный тайский язык                                 | Попросите слушателей принести собственные декларации                                                                      |
| Управление проектами                                     | Попросите слушателей обсудить на тайском языке интересные им темы (их дети, музыка, еда, политика, рассказ о себе)        |
|                                                          | Поговорите с ними об их собственных проектах, выслушайте их вопросы и попросите подумать над их решением в рамках занятия |

Подобная тактика имеет несколько преимуществ. Во-первых, слушатели могут получить представление о том, как использовать учебный материал для решения собственных задач. Они начинают видеть возможности и понимать, как преодолевать трудности.

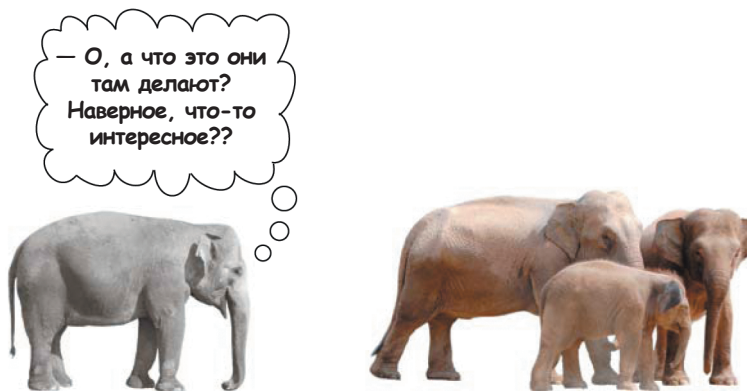
Во-вторых, они получают возможность потренироваться в решении собственных задач, имея поддержку преподавателя.

В-третьих, это своего рода инвестиция. В поведенческой экономике есть такие понятия, как необратимые затраты и боязнь убытков. А люди очень не любят отказываться от того, во что они уже вложили свои ресурсы.

В-четвертых, возвращаясь в реальный мир, слушатели уже готовы к действиям. У нас всегда есть барьер перед чем-то новым, и если мы уже преодолели его часть, то для дальнейшей работы потребуется меньше усилий. Поэтому по возможности предлагайте слушателям учиться на примерах из собственной жизни.

## СОЦИАЛЬНОЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВО

Как мы уже говорили, привлечь внимание слона можно, показав что-либо на примере других.



Однако социальное доказательство (см. главу 5 — если помните, это склонность людей действовать по примеру других) используется не только для привлечения внимания. Оно стимулирует и поведение.

Мы не можем быть экспертами во всем, поэтому очень часто полезнее и эффективнее бывает обратиться за помощью или мнением авторитетных для нас людей. Если они сообщают нам нечто ценное, то мы с гораздо большей степенью вероятности последуем этому совету. Если некоторые из моих знакомых рекомендуют что-нибудь почитать, я без колебаний это делаю, потому что доверяю их мнению.



У меня было несколько учебных проектов, которые начинались с обращения CEO или вице-президента о необычайной важности той или иной инициативы, что само по себе прекрасно. Хорошо знать, что руководство осведомлено о проекте и поддерживает его, — пожалуй, начинаешь ощущать значимость того, что делаешь.

Но если разобраться, кто является — или должен быть — настоящим авторитетом для вашей работы? CEO? Или человек за соседним столом, у которого в пять раз больше опыта, чем у вас? Покупая книгу на Amazon, к кому вы прислушиваетесь — к издателю, который утверждает, что это «гениально!», или к 19 читателям, которых книга совершенно не впечатлила?

В программе по профилактике наркомании ALERT принимали участие авторитетные люди, которые рассказывали детям, почему не следует принимать наркотики. Учитывая, что в разных ситуациях «влиятельными лидерами» могут оказаться разные фигуры, кого будет видеть в этой роли 13-летний школьник?



Родители?



Учителя?



Полицейские?

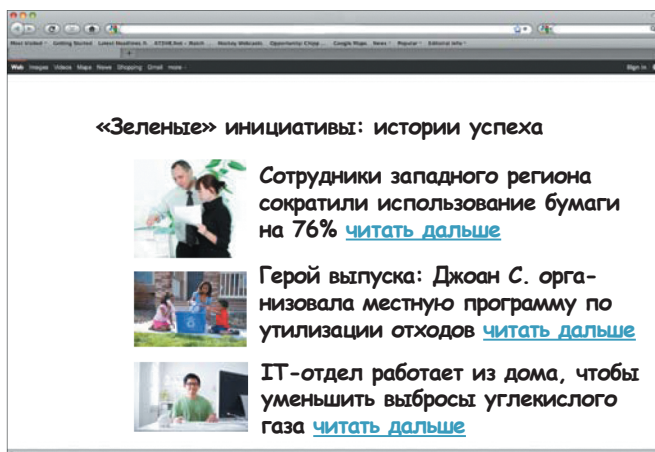


16-летние?

Конечно, все зависит от конкретного ребенка, но, как правило, для учащихся средней школы эксперты в том, что классно, а что нет, — ребята постарше. Поэтому в программе ALERT решили особенно не тратить время на выступления взрослых влиятельных людей. Вместо этого о своем опыте и выборе рассказывали сами подростки.

Подумайте, исходя из вашего предмета, кто будет настоящим авторитетом в вашей организации или для вашей целевой аудитории? Как донести мнение этих людей до общественности? Вот несколько способов.

- **Попросите их описать позитивные результаты, полученные при использовании какой-либо процедуры или навыка.** Этот рассказ можно поместить в интранете, на форуме, включить в массовую рассылку или опубликовать его любым другим доступным в организации способом. А если написать небольшую статью про человека, который с успехом применяет ту или иную процедуру, то внимание ему обеспечено.



- **Воспользуйтесь помощью авторитетного специалиста.** Привлеките к разработке учебного процесса лидеров мнений. Может быть, они поделятся с вами своими примерами или согласятся поддержать ваш проект? Или проконсультируют ваших слушателей?
- **Сделайте достижения видимыми.** Во многих играх есть таблицы лидеров. Публично критиковать учащихся с низкой успеваемостью непродуктивно, зато признание тех, кто добился успеха, может вдохновить других на достижения.

## ВАЖНОСТЬ ЭМОЦИЙ

На слона действуют не только внешние факторы вроде примера окружающих. На него также могут повлиять непосредственный опыт и сильные эмоции. Бывает, что визуальные впечатления и внутренние ощущения меняют поведение слушателей.

Например, видя перед собой торт или фруктовый салат (глава 5), люди предпочитали торт. Если выбор был более абстрактным, они проявляли самообладание и принимали решение в пользу салата.



А если вернуться к ситуации с написанием СМС за рулем, как сделать обращение к водителям более эмоциональным или действенным?

Вот несколько примеров.

- The New York Times создала интерактивную игру, в которой можно было проверить свое умение перестраиваться на дороге, будучи занятым написанием СМС. Игра показывала, насколько замедлялась реакция водителя, если он отвлекался на посторонние раздражители. Непосредственный опыт можно получить, осознав свои ограничения. К сожалению, эта игра была не самой реалистичной имитацией (перестраиваться нужно было, нажимая на клавиши с цифрами).
- В 2009 году полиция графства Гwent в Уэльсе заказала социальную рекламу. В ролике были показаны девушки-подростки, которые ехали в машине. Та, что сидела за рулем, начала набирать СМС, и в этот момент автомобиль вылетел на встречную полосу и врезался в другую машину. Ужасная авария была показана во всех подробностях.

Оба эти примера апеллируют к внутренним ощущениям: первый предлагает получить непосредственный опыт, а второй демонстрирует душераздирающие кадры. К сожалению, я не смогла найти какую-либо итоговую статистику по этим проектам. Однако по себе могу сказать: я действительно каждый раз вспоминаю это видео, как только у меня возникает желание нарушить собственное правило и написать СМС за рулем.

Тактика запугивания не всегда помогает изменить поведение. Тем не менее польза от сильного эмоционального опыта все же есть, хотя этот вопрос исследован еще не полно.

## ИДИТЕ ДО КОНЦА

Все вышеперечисленные методики и стратегии полезны, но, возможно, самая важная мысль, о которой следует помнить, звучит так:

**Изменение — это процесс, а не результат.**

Каждая попытка добиться изменений в поведении — это процесс, и *ему нужно помогать*.

Как способствовать изменениям, мы обсудили выше, и хотя сама по себе идея не нова, от этого она не менее важна. Будьте терпеливы! Даже если ваши слушатели начинают с самыми благими намерениями, прикладывают сознательные усилия и используют новые решения и идеи, все равно они могут сбиться с пути, если им не оказывать поддержку. Всегда думайте о том, как закрепить эти изменения в будущем.



## РЕЗЮМЕ

- Есть два вида мотивации, которые необходимо иметь в виду при разработке учебного курса: к обучению и действию.
- Когда вы слышите фразу «Я знаю, но...», значит, дело придется иметь с мотивацией.
- Фраза «Я знаю, но...» часто звучит, когда появляется какая-либо отсроченная награда.
- Мы учимся на опыте, но проблема в том, что это не всегда оказывается *тем, что нам надо*.
- Перемены даются тяжело.
- Мы подчиняемся привычкам, что может раздражать, если обучение продолжается недолго. Но впоследствии это свойство может принести пользу, если мы помогаем слушателям выработать новую нужную привычку.
- Можно влиять на слушателей, но нельзя их контролировать.
- В процессе обучения нужно демонстрировать, что новые идеи полезны и легки в применении.
- Постарайтесь сделать так, чтобы слушатели получили возможность наблюдать и лично проверять на практике все новые методы или процедуры.
- Слушателям необходимо ощущение самоэффективности при выполнении нового задания или развитии навыка.
- Приводите в пример лидеров мнений.
- Эмоциональный опыт может оказаться более сильным, чем абстрактный, хотя исследования на эту тему еще продолжаются.