

ШАГ 2. Определите жизненно важные (критические) модели поведения и воздействуйте на них

1. Фокусируйтесь именно на критических моделях поведения.

В американской организации «Деланси-стрит», свыше 30 лет работающей с бывшими заключенными, наркоманами и бездомными, более 90% подопечных трудоустраиваются и никогда не возвращаются к старым привычкам. Глава «Деланси-стрит» доктор Мими Силберт объясняет низкий процент рецидивов продуманным ответом на критическую модель поведения «Каждый сам за себя». Организация внедрила формат менторинга, при котором наставниками становятся бывшие подопечные.

2. Опирайтесь на опыт экспертов.

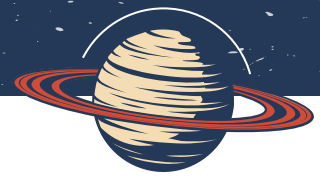
Оказывается, уже в первом классе можно понять, будет ли тот или иной ребенок блестящим отличником или станет сереньким троечником. Но это еще означает, что можно ставить крест на детях с менее выраженным потенциалом. Повысить их успеваемость можно, поощряя достижения и чередуя обучение с тестированием, чтобы вовремя восполнять пробелы в знаниях. К такому выводу пришла Этна Рейд по итогам изучения архивов городского отдела образования Солт-Лейк-Сити за 20 лет.

3. Определяйте причины провалов и ищите позитивные отклонения.

Это поможет скорректировать поведение и воспроизвести удачный опыт. Позитивное отклонение означает, что человек поступает не так, как обычно, или не так, как все остальные, но это приносит пользу, а не вред. Такое поведение может и не быть героическим или выдающимся, но оно дает направление для мысли, как сделать окружающий мир лучше.

4. Формируйте у людей косвенный (замещающий) опыт.

Он способен переломить даже самое упорное сопротивление. Так, доктор Альберт Бандура однажды взялся личным примером исцелить группу людей, страдающих от страха перед змеями. В ходе трехчасового эксперимента добровольцы наблюдали за тем, как ученый заигрывает



с питоном, а затем их по одному запустили в террариум. После небольшой коллективной паники появились первые смельчаки. А потом каждый участник смог преодолеть страх и положить питона к себе на колени.

5. Используйте сторителлинг.

С 1986 года доктор Дональд Хопкинс и его персонал в Центре Картера работали над искоренением дракункулеза в Африке и Азии. Эксперты пригласили экс-президента Нигерии Якуба Говона, пользующегося большим авторитетом среди местных жителей. Он рассказал нигерийцам историю избавления от поразившего деревню «огненного змея» (*Dracunculus* – «дракончик»), демонстрируя при этом способ фильтрации застоявшейся воды. Жители были так впечатлены, что последовали всем инструкциям. Это помогло избавиться от паразитов. В результате этой работы одиннадцати странам удалось полностью победить заболевание, а количество заражений в мире упало на 99%.

ШАГ 3. Максимально задействуйте все шесть источников влияния

Пункты 5 и 6 матрицы влияния следует использовать только после успешного воздействия на личный (пункты 1 и 2) и социальный (пункты 3 и 4) источники влияния. Конечно, матрицу нельзя назвать строго последовательной: например, личную мотивацию и личную способность можно поменять местами.

Джозеф Гренни отмечает, что люди, которые лучше всех оказывают влияние, начинают с правой стороны модели и затем переходят к левой.

“Они не начинают с мотивации и вдохновения. Они начинают с того, что дают людям возможность, то есть с развития навыков и устранения преград.

Джозеф Гренни