

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	10
ГЛАВА 1. Нельзя научить, но можно научиться: как человек на самом деле учится?	14
Начать с нуля	15
Стереотип возраста	17
Установки как фильтр восприятия	18
Обучение — это изменение	19
Изменения — это сложно	21
Обучение — это практика	23
Обучение требует ошибок	25
Нейробиология обучения	27
Научить нельзя, можно только научиться	28
ГЛАВА 2. Обучение можно создавать: что такое проектирование в обучении и почему это важно?	31
Распределяющая шляпа	31
Обучение в течение всей жизни	33
Корпоративное обучение	34
Что такое результат обучения?	35
Обучение, которое не учит	37
Блеск новых технологий	37
Обучение нужно создавать	39
Другой взгляд на обучение	40
Так как же создавать современное обучение?	43
Ответственность нужно разделить	44
Пора начинать	45
Время для небольшой практики	45
ГЛАВА 3. Вы кто? Что делает тот, кто проектирует обучение	47
До и после обучения	52
Первое правило проектирования обучения	54
Главная задача педагогического дизайнера	57

ГЛАВА 4. Анализируйте это! Или зачем вообще что-то исследовать в обучении?	59
Зачем нужен анализ при разработке обучения?	59
ГЛАВА 5. Строим мост: как понять, чему на самом деле нужно учить?	65
Педагогический дизайн. Начало	68
Экономика анализа задачи	69
Практика анализа задачи и потребности в обучении	71
Как проводится анализ потребности и задачи обучения?	72
Проблема есть, но есть и что-то новое	75
Нужны инструменты, а не обучение	75
5 раз почему	76
Кто будет отвечать на вопросы?	78
Анализ интервалов, или GAP-анализ	79
Как проводить анализ интервалов?	80
Pre-mortem, или Анализ того, что еще не случилось	83
Ловушка очевидности	84
ГЛАВА 6. Не промахнуться, или Анализ целевой аудитории	88
Ракета не взлетела	88
Обучение — это люди	89
По другую сторону экрана	93
А может, все-таки пропустить?	94
Нельзя делать, если не понимаешь, где применять	96
Не сотворите себе стереотип	97
Как же проводить анализ целевой аудитории?	100
Зачем думать о темпе обучения?	103
Продолжаем исследовать аудиторию	103
Несколько технических вопросов	109
ГЛАВА 7. Глава о людях: какие они на самом деле?	113
Нерациональность во всем	114
Королевство кривых мыслей, или Когнитивные предубеждения и искажения	115
Эффект Даннинга — Крюгера	120
Исследование убеждений	121

ГЛАВА 8. Окружающая среда: что нужно узнать про условия обучения?	128
Что такое условия обучения?	129
Место обучения	130
Время обучения	132
Социальный контекст	134
Организационный контекст	135
ГЛАВА 9. Путеводная звезда: как правильно поставить цель обучения?	137
Цель определяет средства	138
Как правильно поставить учебную цель?	138
Цель видимая	142
Цель — это практика	143
Если цель — не только действие	145
Когда цель слишком большая	147
Цель должна быть достижимой	148
ГЛАВА 10. Каскад целей: как разложить цель на этапы и сделать структуру курса?	151
Зачем разбирать цель на запчасти?	152
Каскадирование цели	153
Определение практики в курсе	156
Как быть с теорией?	157
Последняя манипуляция	159
Что получается?	160
Пример наоборот	162
А что, если каскад не получается?	162
Это правда важно	165
ГЛАВА 11. Цель с человеческим лицом: как повернуть обучение к слушателю?	167
Начинаем с людей	168
Цель с человеческим лицом	170
Что мы с вами сделали?	172
Цель, которую все время видно	173
Вложения слушателей	174
Грани манипуляции	175

Что такое манипуляция в этом контексте?	175
Легкий толчок	177
ГЛАВА 12. Привести обучение к людям	179
Толчок, легкий и незаметный	180
Создать потребность	182
Негатив для положительного эффекта	183
Поиск правильного чувства	184
Вместе весело шагать	185
Сила момента	187
Свое всегда ближе	189
Ближе то, что ближе	190
ГЛАВА 13. Сделайте это!	
Проектирование практики в обучении	192
Что такое обучение, построенное на практике?	193
Осторожно: это не практика!	195
Круг практического задания	197
Ошибки нужно проектировать	201
Мы не оцениваем	202
Формат заданий	202
Идеи заданий	204
Уровень сложности практики	205
Сколько вешать в граммах?	206
ГЛАВА 14. Обучение как процесс	209
Из чего состоит процесс обучения?	210
Повторение — мать учения	213
Логика усложнения программы	214
Сколько может длиться обучение?	215
Фаза «ДО»: перед стартом обучения	217
Фаза «ВО ВРЕМЯ»: что должно быть в самом обучении?	219
Фаза «ПОСЛЕ»: линия сопровождения	220
Собираем все вместе	222
Фаза «СОВСЕМ ПОСЛЕ»: поддержка осведомленности	224
Баланс коммуникаций	224
Дисциплина и удержание внимания	225

ГЛАВА 15. От практики к теории: какие материалы нужно включать в обучение?	229
3 уровня материала в обучении	231
Примеры и истории	234
Тексты и слова	236
Эксперт не дает ничего убрать	237
Если вам дали слайды из очного тренинга	238
ГЛАВА 16. Правильный выбор: как подобрать инструменты для обучения?	241
Педагогический дизайнер и форматы доставки	242
Кто говорит?	244
Не ваш выбор	246
Когда начинается выбор инструментов?	247
Сначала практика, потом теория	248
Так как же выбрать?	250
В одиночку или группой?	254
Видео против текста	255
Где подойдет видео?	257
Где подойдет текст?	258
Роль графики в обучении	260
К любому видеоформату нужна подготовка	261
Что важно сделать, если вы планируете вебинары и лекции в составе программы?	261
Стоит ли дробить и пробовать уложить на экран телефона?	262
Человеку нужен человек	265
ГЛАВА 17. Его Величество Эксперт: как работать с носителями знаний при разработке обучения?	268
Его Величество Эксперт	269
Руководство для экспертов	270
Ничего нельзя сокращать	273
Времени всегда мало	276
Про отношения	277
Не давайте эксперту писать материал	278
Встреча с экспертом	280
Взгляд новичка	285

Аппетит приходит во время еды	285
Персонализированный подход	287
ГЛАВА 18. Как узнать, что все работает?	290
Метрики, которые говорят не много	291
Эффект — это последствия	292
Эффект будет не сразу	294
Когда изменения невозможны	295
Взять препятствие	296
На что можно посмотреть, чтобы сложилась картина?	297
А как же мнение слушателей?	299
А как же NPS?	301
Что делать с теми, кто не прошел обучение?	302
ГЛАВА 19. Хочу, но не умею: как помочь взрослым слушателям учиться?	306
Командовать парадом буду я!	307
Не прав, и это хорошо	308
Сразу не получится	310
Учить учиться	311
Легкий толчок к правильному обучению	313
Обучение вне контекста	315
ГЛАВА 20. О доверии	318
Откуда берется недоверие?	319
Обучение — это открытость новому	320
Доверие — это инструмент	320
Как строится доверие?	321
Доверие — это проектирование	322
Пробуйте! Вы ошибетесь, но потом обязательно получится	323
БЛАГОДАРНОСТИ	324
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	326

Моим родителям, которые научили меня
думать и любить

ВВЕДЕНИЕ

Я начала карьеру в обучении с абсолютной уверенностью в том, что взрослых людей учить нельзя. Мой юношеский максимализм во весь голос кричал: взрослый человек точно знает, что ему нужно, и сам все возьмет. Достаточно обеспечить доступ к знаниям. Студенты — совсем другое дело. У них еще так мало опыта (как и у меня самой в тот момент), им нужно помогать везде, где только можно.

Передо мной были исключительно идеальные примеры. Папа, который учился всю жизнь сам и продолжает это делать сегодня в свои 82 года. Мама, выучившая на моих глазах очередной иностранный язык по книгам и самоучителям — и не просто для себя, а так, что через пару лет она могла спокойно объясняться с любыми службами в Германии. Мой дедушка до предпоследнего дня своей жизни каждое утро решал задачи по высшей математике, потому что, как истинный учитель математики, не мог потерять остроту ума. Их никто не заставлял и не мотивировал, они делали это сами.

Да и я сама после девятого класса экстерном за год без помощи освоила 10-й и 11-й классы. Просто мальчик, который мне нравился, поступил в университет, и мне тоже срочно нужно было туда попасть. И я попала. Но там тоже все пошло нестандартно: на втором курсе мне стало скучно, и я снова отправилась в экстернат по уже понятному мне пути выхода из неинтересного обучения. В 19 лет у меня был диплом о высшем образовании, добытый в основном без помощи преподавателей.

Я была совершенно уверена в том, что никого не нужно учить и все могут и должны учиться сами. Мерила по себе, думая, что я правило, а не исключение. И была не права.

Эта книга — результат осознания моего большого заблуждения. Теперь я точно знаю, что взрослых можно и нужно учить. И более того,

уверена, что если не учить их правильно, то никто сам ничего не возьмет. Точнее, возьмут только те, кому действительно нужно. По-настоящему мотивированных и вовлеченных людей, которые могут все и всегда освоить сами, на самом деле немного.

Я боюсь некачественного обучения. Это самое обучение стало частью жизни почти каждого человека, и мне страшно оттого, что с пройденных курсов и программ люди уходят с пустыми руками. Они пришли туда, чтобы найти ответы на свои вопросы, чтобы научиться делать то, чего хочет от них компания, чтобы начать что-то заново, потому что все поменялось. А уходят ни с чем. Они теряют драгоценное время, не проводят его с семьей и близкими, не учатся в другом месте, не ищут ответов сами. Они доверяют тем, кто их учит, приходят к ним и ничего для себя не получают.

Некачественное обучение убивает в человеке желание развиваться. Кому-то кажется, что он просто ни на что не способен, потому и не смог обучиться. Кто-то теряет веру и доверие, лишний раз убеждаясь в том, что взрослый не может научиться или в том, что нет хорошего обучения.

Эта книга о том, как сделать обучение качественным. Так, чтобы взрослый слушатель не потерял время, вышел с результатом и мог применять все, чему его научили. Она о том, как создать обучение, которое пройдут и захотят учиться еще.

Я уверена, что эффективность обучения зависит не от инструментов и форматов, а только от системного и последовательного проектирования. Вы можете учиться в любом виде, с самыми простыми и даже где-то примитивными инструментами, но если ваше обучение будет построено правильно, оно будет работать. И я даю пошаговое руководство по созданию качественного и эффективного обучения в этой книге. Она для тех, кто учит взрослых людей. Вы можете быть тренером или преподавателем, разработчиком электронных курсов или онлайн-программ, методистом и педагогическим дизайнером или же специалистом по обучению в компании, и эта книга станет для вас настольной. Она построена на опыте создания сотен учебных продуктов для взрослых.

Мы вместе пройдем весь путь от появления идеи до оценки эффективности обучения, на каждом этапе я расскажу вам, что нужно делать, почему это важно и как реализуется.

10 лет назад я хотела написать книгу о классическом педагогическом дизайне. Именно так называется системный подход к проектированию

обучения. Тогда я еще верила, что его достаточно. Но что-то не сложилось. И первой стала книга по внедрению и развитию электронного обучения в компаниях. А потом я поняла, что классика, которой меня учили в университете, не совсем подходит для современной жизни.

Поэтому здесь я расскажу вам о подходе к созданию обучения взрослых, который одновременно построен на классическом педагогическом дизайне, поведенческой экономике и нейрофизиологии. Этот подход не идеализирует людей, а наоборот, учитывает их слабости, страхи и ошибки мышления. Он для обучения самых обычных слушателей, у которых нет великой мотивации и желания все познать самостоятельно, которые совершают множество ошибок в своих решениях. Это обучение для живых людей.

Книга состоит из трех больших смысловых частей:

- 1.** В первой мы поговорим о том, как устроен процесс проектирования обучения, какая должна быть роль у ответственного за это проектирование и какие нужно выполнять задачи, а также разберемся с тем, как человек учится. Это поможет нам дальше принимать правильные решения о том, как будет выглядеть и работать то, что мы создаем.
- 2.** Вторая часть — практика проектирования. Здесь мы по шагам пройдем весь путь проектирования от понимания задачи обучения до разработки практических заданий, которые будут основой всего учебного процесса.
- 3.** В третьей части речь пойдет об отдельных задачах в проектировании. Мы выясним, как выбирать инструменты, как правильно работать с материалами и как понимать, что обучение заработало. И еще разберем, как помогать учиться взрослым людям.

Обучение, которое поможет создать эта книга, — не поток теории и материалов, это поток практики. Потому что именно возможность применения изученного делает обучение значимым и полезным для взрослого человека.

С первого прочтения любимой цитатой из булгаковского романа «Мастер и Маргарита» для меня стал ответ Воланда на заявление буфетчика о том, что осетрину прислали не первой свежести: «Свежесть бывает

только одна — первая, она же и последняя. А если осетрина второй свежести, то это означает, что она тухлая!» Мне раньше казалось, что я ее запомнила, потому что моя бабушка очень любила осетрину. Недавно же поняла, что обучение, как и осетрина, бывает только первой свежести, то есть только качественное.

Именно такое обучение мы с вами будем выстраивать.

Глава 1

НЕЛЬЗЯ НАУЧИТЬ, НО МОЖНО НАУЧИТЬСЯ: КАК ЧЕЛОВЕК НА САМОМ ДЕЛЕ УЧИТСЯ?

Что вы чувствуете, когда начинаете изучать что-либо? Попробую угадать: все начинается с подъема и, может быть, даже эйфории от самой идеи, что вот-вот вы освоите новое. Ведь, скорее всего, вы не просто так решили сесть за парту. Вы хотите перемен в своей жизни, начать что-то заново и сделать такое, чего вы еще никогда не делали. Или все происходило иначе. Возможно, вам было страшно. Вы не были уверены в том, что сможете учиться, что найдете время и что из всей этой затеи что-то вообще получится. Наверняка в этом случае вы долго решались записаться на обучение и сомневались, что именно на это нужно потратить деньги и время.

И то и другое совершенно нормально. Потому что учиться — это начинать с нуля, с самого начала. В каком бы состоянии человек не начинал учиться, дальше нужно пройти непростой путь. Любому взрослому слушателю сначала придется стать новичком.

Том Вандербильт, журналист и автор бестселлера «Трафик. Психология поведения на дорогах», в своей книге «Начинающие» на собственном опыте решил проверить, что значит быть новичком для взрослого человека. Он водил свою дочь на самые разные занятия и, как большинство родителей, отвечал на сообщения и письма, пока ждал ее в коридорах. Однажды он задумался о некоторой лицемерности ситуации: «Я убедил дочь в важности всестороннего образования. Но она могла бы легко спросить меня: а почему ты сам не делаешь»

все это?» Начав с шахмат, он решил потратить год на развитие новых навыков. Он учился петь, рисовать, жонглировать, занимался серфингом и продолжал играть в шахматы.

Его вывод простой и одновременно исключительно ценный: чтобы учиться, взрослому человеку нужно стать новичком. Казалось бы, все очень тривиально, но именно с этого и начинается самое сложное в обучении взрослых. В отличие от детей взрослые не приходят учиться с чистого листа. Первоклассник (или дошкольник) не знает ничего про цифры и буквы, он с нуля учится считать, читать, писать. И почти каждая новая задача для школьника уникальна и не имеет аналогов. Дети приходят на обучение без имеющихся предыдущих знаний, без опыта, без суждений о мире и без предвзятости.

Со взрослыми все ровно наоборот. У нас есть опыт, знания (пусть даже и по другой теме), есть представление о мире и очень много предубеждений. Мы уже попали во все возможные ловушки мышления. Чем больше у нас опыта, тем зачастую мы более предвзяты. Давайте будем честны: нам часто кажется, что мы уже все знаем и понимаем.

Педагогика — наука об обучении детей. Андрагогика — наука об обучении взрослых. И отличаются они как раз тем, что андрагогика учит нас работать не с чистым листом, а с багажом опыта, навыков и убеждений. В этой книге мы будем говорить только про взрослых и только про андрагогику, хотя само это слово ввиду его некоторой резкости я постараюсь использовать как можно реже.

Начать с нуля

Кто такой новичок с точки зрения обучения? Это человек, который только начинает свой путь в какой-то теме. Например, вы никогда не проектировали обучение или у вас совсем небольшой опыт. Вы новичок в создании обучения. И это прекрасно, потому что перед вами большой путь очень интересных открытий.

Но проблема с понятием «новичок», как и с самим положением начинающего, заключается в коннотации и в том, как мы к нему относимся. Про тех, кто начинает, иногда говорят — дилетант. И сразу как будто веет чем-то временным, без погружения и ответственности, чувствуется ветреность.

Но что интересно, слово это произошло от итальянского *dilettare*, то есть делать что-то в удовольствие, для себя. И на самом деле начинать что-то заново, пробовать что-то новое — это интересно и хорошо, только вот предвзятое отношение часто нас подводит.

Когда взрослый человек начинается учиться чему-то, он становится новичком. Это может быть любое обучение: курс, который назначила компания, или программа, которую человек выбрал сам. Если это то, чего человек никогда не знал, не делал и не пробовал, он всегда встанет в положение начинающего. И именно здесь истоки всех сложностей. Ребенку начинать проще, потому что у него нет никакого бэкграунда. А взрослому, который, к примеру, уже много знает в своей области, переходить от специалиста (и уж тем более от эксперта) к новичку — крайне сложно.

Без правильных установок на обучение во взрослом возрасте (а их чаще всего нет у большинства слушателей) переход в состояние, где ничего не понятно и все нужно начинать с нуля очень сильно демотивирует и иногда направляет в сторону отказа от обучения. Пугает именно это состояние, а не сам по себе материал или труд, который нужно вложить, чтобы что-то новое освоить. За страхом уже ничего не видно, и человек принимает неверные решения.

Вандербильт очень хорошо описывает общие характеристики всех новичков вне зависимости от того, какую тему они собрались осваивать. Начинающие шахматисты слишком часто двигают пешки и слишком рано выводят ферзя. Художник-новичок рисует объект в своей голове, а не серию отдельных углов и линий, из которых состоит объект. Новички делают много лишних движений, хотят быстрее получить результат и почти всегда уверены, что освоят тему быстрее, чем это реально возможно. Почти всегда вначале кажется, что все намного проще, чем есть на самом деле.

Отсюда и разочарования взрослых слушателей: в какой-то момент они понимают, что все не получается так, как они хотели. На изучение требуется больше времени и куда больше усилий, все получается не сразу, а иногда и вовсе ничего не выходит в течение долгого времени. К сожалению, большинство людей не учатся учиться, а потому не знают, что все это нормально.

Для обучения по любой теме, которую человек не знает, ему нужно будет пройти по пути новичка. Стать новичком, быть новичком и выйти из этого положения с первым базовым багажом новых знаний.

Почему важно это понимать при проектировании обучения взрослых? Потому что во многом положение новичка помогает нам найти ответ на вопрос «Почему они не хотят учиться?». Это, пожалуй, самый главный вопрос корпоративного обучения и любого другого открытого обучения. Вот у людей есть все возможности, они могут развиваться и забирать себе всю возможную пользу, а они ее не берут. Им лень, заключаем мы. Нет, им не лень. Они не готовы стать новичками. Это одна из первых причин отказа от обучения.

Понимая это, в процессе проектирования мы можем все спланировать таким образом, чтобы поддержать человека в момент осознания своей пусть и временной, но все же непривычной позиции новичка. Мы можем сказать, что сейчас нормально чего-то не понимать, нормально сомневаться. Такая поддержка дает тот самый импульс, который доведет человека до конца курса или программы. Потому что мы знаем, что новичком взрослому быть непросто.

Стереотип возраста

Никто не знает, откуда этот стереотип появился и с чего люди вдруг решили, что взрослый человек не может учиться. И чем старше этот человек становится, тем меньше у него к обучению способностей. Да, есть разные исследования, которые говорят о том, что с возрастом действительно наши когнитивные способности меняются. Но именно меняются, а не снижаются, особенно если человек психически здоров. Обучению, как и любви, покорны все возрасты.

Однако стереотип есть. И хуже всего он сказывается на самих слушателях. «Мне уже 40, чему я могу научиться?» — если вы занимаетесь обучением взрослых, то такое слышали много раз. И чем старше, тем сильнее действует эта установка. Ближе к 50 годам некоторые люди даже подступаться к обучению боятся, потому что убеждены, что точно ничего не получится. На деле, конечно, оказывается обратное, но первый шаг многие так и не делают.

Но представим себе, что нашему взрослому слушателю, пропитанному этим стереотипом возраста, предстоит пройти обязательное обучение. И не просто обучение, а переквалификацию в какой-то части своей деятельности. Может быть, сменилось оборудование, может быть, в компании новые стандарты, а может, и вовсе занимаемой

должности больше не будет. Это уже не обучение по желанию и для общего развития, это обучение для выживания, без которого спокойно доработать до пенсии просто не получится.

В такой ситуации с обучением начинаются большие трудности. У Вандербильта, про которого я рассказывала в начале главы, в книге есть замечательная цитата его приятеля: «Нет ничего хуже, чем быть старым и неумелым в чем-то». Тут к человеку приходят и мысли о том, что он ничего уже не сможет выучить, и соображения, что он совсем глупый, раз раньше этого не знал и теперь приходится учиться. К этому всему стоит добавить уже накопленный разнообразный жизненный опыт и разные предубеждения, которые никогда не поленятся сообщить, что все новое никому не нужно и никогда работать не будет.

Людей с такими установками нам с вами приходится учить. Их редко озвучивают, еще реже обсуждают. Но это не значит, что их нет. Для создания обучения такой целевой аудитории нужны две вещи: хорошо понимать, что такие убеждения есть, и проектировать обучение так, чтобы помочь слушателю преодолеть все страхи и предубеждения. Просто открыть доступ к знаниям недостаточно, потому что слушатели не будут готовы эти знания взять.

Установки как фильтр восприятия

Одной из первых о важности установок в обучении громко заговорила Кэрол Дуэк в книге «Гибкое сознание». Американский психолог и профессор Стэнфордского университета, она представила миру два типа ментальных установок для роста, обучения и развития. Дуэк уверена, что для обучения в любом возрасте нужно гибкое сознание, то есть ментальная установка роста. Это убежденность человека в том, что то, что он знает и умеет на данный момент, не окончательно и он может больше. Противник оценок в школьном обучении, Дуэк говорит, что оценка как будто фиксирует человека в определенном состоянии и не дает двигаться дальше, вроде как тройка определяет человека в целом.

В противовес установкам развития есть фиксированные ментальные установки, которые говорят, что то, что есть сейчас, — это все, что ты можешь. С нескольких попыток не получилось поехать на велосипеде? Все, вы

уже никогда не сможете этого сделать, даже не пытайтесь. Примеров фиксированных установок очень много.

Недавно моя лучшая подруга сказала, что мечтала бы вместе со мной поехать в горы и кататься на лыжах или на сноуборде. Я, естественно, загорелась и уже почти покупала билеты в Сочи, но тут прозвучало оно: «Я уже точно не научусь, у меня ничего не получилось». Оказалось, в юности подруга поехала в горы с какой-то компанией, там ее кто-то, сам позавчера вставший на доску, попробовал научить, у нее не получилось, она упала и больше на гору не ходила. Была еще одна попытка с тренером, но то ли тренер был недостаточно хорош, то ли установка уже была в действии. Человек вышел из этого процесса с полной уверенностью, что ей это не дано.

Очень надеюсь, что к моменту публикации этой книги мы уже поедem в горы и моя подруга покорит первый склон для новичков. Но пример очень показательный. Именно так люди с фиксированной установкой отказываются от обучения, от нового и от очень значимых возможностей, потому что без гор точно жить можно, а вот без повышения квалификации в своей профессии — крайне сложно.

Через установки роста и фиксированные установки взрослые слушатели оценивают себя и свои возможности, они становятся фильтром для принятия решений относительно обучения. Чем больше неудач в обучении и в последующем применении изученного, тем больше уверенности в том, что никогда ничего не получится.

Установки роста и развития можно и нужно развивать в любом возрасте. И это тоже задача обучения взрослых, которую предстоит решить тем, кто учит. Вопрос проектирования курсов и программ, который нужно обязательно учитывать. Если вы понимаете, что ваша целевая аудитория зафиксировала себя в определенном состоянии и вариантов развития не видит, то, прежде чем учить, необходимо снять фиксацию и показать, что рост и обучение возможны в любом возрасте.

Обучение — это изменение

Со школьных времен у нас остается ощущение, что ничего особенно сложного в обучении нет. Разве что перед экзаменами нужно посидеть побольше

над учебниками. Именно поэтому после перерыва в обучении, который часто встречается у взрослых людей после окончания университета, к задаче что-то изучить подойти достаточно просто. Только вот в процессе оказывается, что что-то поменялось.

Это «что-то» потом воспринимается как неспособность к обучению и как «взрослый возраст», в котором, как мы уже выяснили, учиться совсем не получается. В действительности же это «что-то» совсем про другое.

Первичное обучение в школе и университете — это заполнение чистого листа. Особенно в школе. Ребенок еще ничего не знает, у него нет суждений и оценок происходящего, а его мозг, несмотря на завершение физиологического формирования в возрасте семи лет, еще не нарастил все многообразие связей, нейронов и синапсов. Более того, школа и университет — это время, когда обучение является нашим основным видом деятельности, нашей работой. И все внимание сконцентрировано именно на этом процессе.

Ближе к 30 годам такого золотого времени уже не будет. Взрослый слушатель работает, у него есть семья, пожилые родители и кредиты. Он пытается балансировать между работой и личной жизнью, найти время на отдых и заработать деньги на то, чтобы нормально жить. Обучение уже не может стоять на первом месте, и ресурса на него немного.

Меняется и само обучение, точнее его задачи. Взрослый слушатель учится для того, чтобы научиться что-то делать иначе, чего-то не делать или делать что-то, чего он раньше не делал. Если обучение заработает, то жизнь человека изменится. И, по-хорошему, это и есть единственный правильный результат обучения — что-то должно измениться.

Взрослому слушателю недостаточно пройти обучение, все запомнить и сдать экзамен (хотя бы на тройку). Если человек не проходит обучение просто так, используя его как альтернативу другим развлечениям, то после изучения нового всем изученным придется пользоваться. Это изменение — и зачастую очень значимое.

Если речь идет о новой профессии, то это изменение глобальное, требующее организации новой жизни. Но даже если речь идет о простом изучении управления временем, то и после него жизнь должна поменяться. Все изученное нужно применять, именно для этого учатся взрослые люди. Малкольм Ноулз был одним из первых, кто очень четко и явно описал принципы обучения взрослых. Основной из них — взрослые учатся, когда видят,

что смогут использовать новое в практике своей жизни. И это и есть изменение: делать так, как до этого не делал.

Изменения — это сложно

Тут даже не хочется приводить много аргументов. Достаточно каждому посмотреть на себя и вспомнить моменты, когда мы что-то меняли в своей жизни. Как сложно даются новые привычки вроде походов в спортзал и режима сна с ранним отбоем! Сложно начать читать, если долгое время не читал, сложно начать планировать, если всегда жил, плывя по течению. Иногда сложно вспомнить, что теперь офис в другом месте и не повернуть на дорогу к прежнему месту работы. И чем больше и существеннее изменения, тем сложнее они даются. Мы не будем говорить о больших переменах, которые приходят под воздействием сложных обстоятельств, утраты близкого или потери работы. Но даже когда все это не падает как снег на голову, нам очень трудно перестроиться под новые условия. Изменения — это всегда сложно, потому что меняются привычные шаблоны поведения и то, что мы делаем на автопилоте.

Человек, который учится, после обучения должен начать применять новые знания. Это поменяет его привычные процессы, ему придется контролировать себя в привычных действиях. На это будет уходить ресурс самоконтроля. Все исследования мозга человека показали, что возможность себя контролировать — это истощаемый ресурс. Именно поэтому в конце трудного рабочего дня, когда нам приходилось держать себя в руках, чтобы не среагировать на происходящее неподобающим образом, мы так легко можем сорваться в диете, съесть лишнего или уставиться на несколько часов в сериал, вместо того чтобы лечь спать. Просто у нас кончился ресурс самоконтроля.

Чем больше перемен, тем сложнее уследить за всем, что нужно делать иначе. В корпоративном обучении однозначно нужно следить за тем, скольким темам и вопросам мы учим в один момент времени, и проверять, что наши слушатели смогут все это не только выучить, но и начать применять.

Именно потому, что любое обучение должно приводить к новому поведению и новому действию, обучение — это изменение. И потому же мы

можем смело говорить, что обучение — это сложно. Трудности с обучением вовсе не в том, чтобы осваивать новое, что-то запоминать и учить. Это легко, особенно при наличии хоть какой-то практики. Сложно переносить изученное в свою жизнь, сложно пробовать новое и сложно менять то, что уже привычно.

Такие сложности с еще одной стороны объясняют, почему обучение взрослых — это непросто. Чем больше у них знаний и опыта, тем серьезнее будут изменения, которые должны произойти. Переучить недавнего студента несложно. Когда я работала в университете, у нас часто вспоминали шутку про начальника на заводе, к которому пришли работать выпускники вуза. Он их собрал и говорит: «А теперь забудьте все, чему вас только что учили, и начинаем учиться работать правильно». Их действительно еще можно переучить, потому что у них пока не сложилась практика применения навыка. Но чем больше опыт, тем сложнее менять то, что привычно и понятно.

Это объясняется и физиологией мозга. Чем чаще мы применяем что-то и делаем что-то определенным образом, тем сильнее связи между нейронами. Типовые и привычные действия складываются в шаблоны или в паттерны поведения, и работают они на автопилоте. Мы не задумываемся над каждым шагом, выполняем сразу группу действий. Мозг, как орган с большими энергозатратами, предпочитает ресурс экономить и поэтому создает такие автоматические шаблоны, чтобы тратить меньше сил.

Чем больше у человека опыта работы в какой-то сфере, тем больше у него шаблонов и автоматических действий. Они могут быть настолько глубокими, что их изменение потребует даже изменений в среде, в которой они происходят. Заменив старый станок на новый, компания почти всегда вынуждена вешать инструкции о том, что и как нужно делать, потому что половина рабочих будет пытаться все делать на автомате, по-старому, даже несмотря на обучение. Мы сами наклеиваем себе напоминания, заводим будильники и ставим крестики на руке, только чтобы в нужный момент разорвать автоматический шаблон. Это очень непросто.

Когда мы учим людей с опытом, жизненным и рабочим, нам нужно постоянно помнить, какое изменение им придется пройти, прежде чем они смогут делать что-то новое. И процесс проектирования обучения должен включать в себя проектирование поддержки человека в процессе этих изменений. Если мы работаем с опытной аудиторией, а так будет

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru