

# Искусство обучать

**Автор:**

Джули Дирксен

Искусство обучать. Как сделать любое обучение нескучным и эффективным

Джули Дирксен

Многим из нас знакома ситуация, когда учебные курсы, программы или лекции оказывались непродуктивны, а потраченное время и деньги просто выброшены на ветер.

Эта книга поможет по-новому взглянуть на процесс обучения. В ней в доступной форме, наглядно и структурировано изложены базовые принципы педагогики и основы когнитивной психологии, узнав которые вы сможете выстроить обучение так, что оно станет максимально полезным и увлекательным для всех без исключения.

Книга будет интересна не только учителям, лекторам и HR, но и всем, кто сталкивается в повседневной жизни с презентациями, отчетами и любыми другими формами донесения информации.

На русском языке публикуется впервые.

Джули Дирксен

Искусство обучать. Как сделать любое обучение нескучным и эффективным

Издано с разрешения Pearson Education

© Copyright © 2012 by Pearson Education

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн. Иванов и Фербер», 2013

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес ([www.litres.ru](http://www.litres.ru))

От партнера издания

Обучение – единственный реально работающий инструмент для успешного и динамичного развития современной компании. Сегодня мы живем в условиях постоянной информационной перегрузки, а мир вокруг нас меняется с ошеломляющей скоростью. Повышения квалификации раз в три года уже недостаточно – даже за три месяца вы не успеете изучить все произошедшие изменения. Обучение стало естественной и неотъемлемой частью жизни современного человека. Поэтому оно должно быть емким и эффективным.

Представьте себе, сколько тратит крупная компания в год на обучение своих сотрудников – от электронного обучения до персонального коучинга. А теперь давайте оценим, какая часть этих денег потрачена не зря? Действительно ли все обучение эффективно и в результате компания работает продуктивнее и добивается поставленных бизнес-целей? Полагаю, что если мы будем откровенны сами с собой, то цифры, о которых вы подумали, будут далеко не радостными.

Стоит вспомнить про то, сколько тратится времени и средств на обучение студентов в вузах. И далеко не всегда после окончания учебы они способны успешно работать даже на должности, соответствующей полученной специальности. Можно сколько угодно ругать уровень российского образования, но проблема качества и эффективности обучения актуальна и в компаниях, и в учебных заведениях.

Человек по своей природе нацелен на обучение и развитие. С самого рождения познание – наш основной инстинкт. До тех пор, пока окружающая среда не заставляет нас учить то, что нам не нужно, в некомфортном формате, мы с радостью воспринимаем все новое, пробуем, применяем и развиваемся. Но слишком часто людям негде применить изучаемый материал, он не учитывает их потребности и на самом деле он им совершенно неинтересен. Именно в этом заключается основная проблема современного обучения. Оно не принимает в расчет человека.

Книга Джули Дирксен – великолепная яркая работа, которая заставляет нас задуматься о том, что такое обучение на самом деле и при каких условиях оно будет работать. Кто те люди, которых мы будем обучать? Как они думают? Что им нравится? Автор дает прекрасный инструмент проектирования современного обучения, вне зависимости от уровня, формата и целевой аудитории. Описанные методы будут действенны везде. Я с радостью рекомендую прочитать эту книгу всем, кто работает с людьми, она отвечает на многие вопросы о том, как убеждать и как мотивировать.

«Искусство обучать» – книга о настоящем, естественном обучении, интересном, увлекательном, полезном. Каждое утверждение автора аргументировано и сразу становится понятно, почему так часто то, что мы делаем, не работает. Следуя рекомендациям Джули Дирксен, вы сделаете обучение эффективным, снизите потери, избавившись от методов, которые не приносят пользы, и, главное, сможете создать культуру, в которой обучение будет праздником.

Елена Тихомирова

CEO «Центр eLearning»

Основатель сообщества eLearning Pro

## Предисловие

Когда я работал в группе искусственного интеллекта Control Data Corporation, участвуя в создании продвинутых обучающих систем, один коллега задался вопросом, почему мы используем столь мощные устройства, вроде суперкомпьютеров Cray, для адаптивных обучающих программ и моделирования обучения. Он понимал необходимость таких компьютеров для приложений в метеорологии или военной разведке, но в учебных системах? Метеорологи имеют дело с большими объемами данных и при этом должны быстро предсказывать погоду. В воздушной разведке сопоставляются полученные в результате наблюдения с самолетов визуальные данные, чтобы определить, какие объекты изменили свое положение, а какие – нет. Но при чем здесь процесс обучения?

Многие люди до сих пор считают, что обучающее программное обеспечение не требует значительных компьютерных ресурсов. Разве трудно перечислить вопросы и подсчитать результаты?

Я спросил у коллеги, что именно в метеорологии и воздушной разведке требует сложных вычислений. Нужно собрать и быстро проанализировать огромные объемы данных и представить результаты в наглядной форме, ответил он. Но ведь это похоже на процесс обучения у людей. Я поинтересовался, какой объем данных, по его мнению, может вмещать человеческий мозг и какой сложности анализ он способен производить. Сопоставимо ли это с нашим суперкомпьютером? Как глубоко владеют информацией и способны к умозаключениям созданные нами интеллектуальные системы? Насколько это отличается от работы с людьми? Какие вычислительные ресурсы могут понадобиться для выполнения задач талантливого преподавателя или руководителя?

Человеческий мозг, информационная емкость которого составляет от 10 до 100 терабайт, – феноменально сложное устройство, чьи пока еще мало изученные способности намного превосходят самые мощные компьютеры. Наш мозг обладает поразительным потенциалом и на удивление непредсказуем. Он отвечает как за рациональное, так и за эмоциональное. Восприимчив, хотя и избирательно. Может запоминать огромное количество информации, но при этом

имеет счастливую способность забывать. Кроме того, мозг каждого из нас уникален.

Задач на пути создания высокоэффективных обучающих программ множество. К счастью, склонность к познанию заложена природой. Мы стремимся узнавать что-то новое, интуитивно понимая, что знание – сила. Навыки превращают знания в практические преимущества. Мы стремимся обладать разными навыками и использовать их себе на благо. Но при всех этих желаниях передавать знания и формировать навыки не так-то просто. Представление о том, что технология обучения – это предложенные компьютером вопросы с несколькими вариантами ответов, свидетельствует о том, насколько неправильно понимаются задачи, стоящие перед нами.

Независимо от способов обучения – будь то, к примеру, работа под непосредственным руководством инструктора или же дистанционные программы – эффективный образовательный процесс требует знания того, как люди учатся. Слишком много существует учебных технологий, основанных скорее на традиции, чем на реальном знании. Они неэффективны, скучны и бессмысленны.

Конечно, наука о человеческом мозге – это еще не руководство к действию для каждого, кто собирается подготовить учебный курс. Изыскания на эту тему вполне могут пригодиться в процессе, однако какой-либо стандартной практики на их основе не построишь. Надеюсь получить «готовый рецепт», многие обращаются к научным исследованиям в поиске универсальной методологии, однако большинство данных имеют лишь узкое научное применение. Если даже теоретические исследования на тему мозга и процесса обучения противоречат практике, все равно полагаться стоит на последнюю. На приобретение опыта в разработке образовательных методик могут уйти годы. Для этого нужны заинтересованность, усердие, наблюдательность. Благодаря разнообразию контекстов опыт несет с собой практическую ценность, которую сложно получить где-либо еще.

Богатый опыт Джули Дирксен в разработке учебных программ для самых разных слушателей и ситуаций позволяет ей объяснить, почему традиционные подходы к обучению столь малоэффективны. Например, Джули показала нам, что, хотя практика – важный элемент обучения, которым часто пренебрегают, существуют и более эффективные способы надежно усвоить материал, чем простое заучивание. Она рассказала, почему слова – плохая замена наглядному обучению

и сколь велико значение контекста.

Традиционные подходы к обучению базируются на передаче наиболее полной информации, создании максимально ясных презентаций, адекватной оценке результатов. Мысли о непосредственном опыте учащихся, о том, чтобы он стал ярким, запоминающимся и вдохновляющим, иногда даже и не возникают. Думаю, неудивительно, что у нас так много скучных и неэффективных программ.

Я очень рад, что теперь есть эта остроумная, глубокая книга с живыми иллюстрациями. Надеюсь, она поможет профессионалам избавиться от сковывающего подхода «расскажи и проверь», при котором учащиеся становятся жертвами банального пересказа информации и зубрежки. Действительно, у большинства из нас не было иного выбора, кроме как смириться с тем, как нам преподают, и попытаться жить с этим. Но это не значит, что подобная парадигма – единственно возможный вариант. Судя по шоу Джея Лено Jay Walking[1 - Американское ток-шоу, которое вел известный стендап-комик Джей Лено. Выходило на канале NBC с 1992 по 2009 год. Прим. ред.] и телевикторинам вроде «Кто умнее пятиклассника?», наше традиционное образование особых плодов не приносит. Настало время подойти к делу с умом.

Майкл Аллен,

CEO Allen Interactions и Allen Learning Technologies LLC

## Введение

Вспомните ваш самый успешный опыт обучения. Каким он был?

Я задавала этот вопрос множество раз и получала на него самые разные ответы. Иногда этот опыт был связан с тем, что человек страстно увлекался предметом изучения. Однако чаще всего мне отвечали:

Никто не говорил: «У меня был суперучебник» или «Я помню одну PowerPoint-презентацию...»

Из этого следует, что эффективный процесс обучения зависит не от материала, а от того, каким именно образом этот материал подается. Уроки, посвященные одной и той же теме, могут оказаться совершенно разными.

Так каков же секретный ингредиент? В чем заключается разница? Да, два преподавателя могут иметь разные характеры или харизму, но это не единственные отличия. А при электронном обучении преподаватель вообще отсутствует. Чем действительно хороший курс дистанционного обучения отличается от просто чтения учебника в интернете?

И что еще более важно: в чем разница между эффективным уроком и тем, который сразу же выветрится из головы? Даже самые «крутые» занятия не принесут пользы, если учащийся после них все будет делать по-старому. И хотя иногда мы учимся просто для того, чтобы учиться, я не буду рассматривать такой род обучения в своей книге. (Я работаю со взрослыми людьми, которые учатся в профессиональной обстановке, поэтому, хотя в книге и приводится много примеров из различных контекстов, большинство из них относятся именно к взрослой аудитории.)

Как мне кажется, задача эффективного образовательного процесса заключается в том, чтобы слушатели получили на занятии новые навыки или совершенствовали имеющиеся, которые можно применить в реальной жизни и которые помогут им сделать то, что нужно или хочется. Если вашим слушателям предстоит пройти путь от новичка до эксперта, задайте себе вопрос: как можно

помочь им в этом процессе?

В этой книге рассматриваются некоторые аспекты «конструирования» эффективного процесса обучения.

### Глава 1. С чего начать?

Если обучение – это путь, то каким будет маршрут для ваших слушателей и какие пробелы предстоит им заполнить, чтобы достигнуть конечной цели? Порой это знания, но с таким же успехом недостатки могут заключаться и в навыках, мотивации или внешней среде. Научитесь определять каждый из них.

### Глава 2. Кто ваши слушатели?

Ваши слушатели смотрят на мир иначе, чем вы, и, чтобы обучение было эффективным, необходимо понимать их точку зрения.

### Глава 3. В чем цель?

Самые удачные учебные практики создаются с одной ясной целью, однако зачастую поставить четкую задачу бывает труднее, чем кажется. Научитесь видеть цель.

### Глава 4. Как мы запоминаем?

Узнайте, как происходят концентрация внимания и запоминание информации.

## Глава 5. Как привлечь их внимание?

Первое необходимое условие для обучения – привлечение внимания. Как сделать так, чтобы слушатели не отвлекались и могли сосредоточиться?

## Глава 6. Как сконструировать процесс обучения?

Традиционный подход к обучению базируется на преподавании материала. Узнайте, какими способами можно сделать процесс максимально эффективным.

## Глава 7. Как развить навыки?

Если вы спросите себя, можно ли стать специалистом без практики, и ответите «нет», значит, вы обучаете не теории, а навыкам. Узнайте о стратегиях, которые помогут вашим слушателям получить практику, необходимую для формирования навыков.

## Глава 8. Как создать мотивацию?

Если вам когда-нибудь доводилось слышать фразу «Я знаю, но...», то вы, по всей видимости, имели дело с недостатком не знаний, а мотивации. Узнайте, как помочь слушателям не только постигать теорию, но и применять ее на практике.

## Глава 9. Как создать среду?

Мы можем заставить учащихся запоминать больше информации или, наоборот, научиться делать эту информацию доступной в их среде, чтобы они могли получить ее в любой момент.

## Заключение

## 1. С чего начать?

### Путь ученика

Истинны или ложны следующие утверждения:

- если рассказать человеку о вреде курения, он перестанет курить;
- тот, кто посещает занятия по менеджменту, станет хорошим менеджером;
- тот, кто записался на очень эффективный курс по веб-дизайну, станет прекрасным веб-дизайнером;
- если научить человека делать что-либо правильно, он никогда не ошибется.

Показалось ли вам хотя бы одно из этих утверждений истинным?

Конечно же нет, потому что на успех влияет множество факторов.

Процесс обучения подобен путешествию. Оно начинается там, где ученик находится в данный момент, и заканчивается, когда он достигает успеха (в чем бы тот ни заключался). Конец путешествия означает не просто накопление новых знаний, но появление способности к новым действиям.

Итак, если смысл путешествия не только в приобретении знаний, то в чем же еще? Какая другая составляющая необходима для успеха?

Чего не хватает?

Для того чтобы добиться успеха, ваш ученик должен пройти расстояние до необходимого конечного пункта. Отчасти это означает заполнение пробелов в знании, но, как мы уже говорили раньше, возможные недостатки ими не ограничиваются.

Если вы можете их определить, то процесс обучения будет более эффективным.

Рассмотрим, к примеру, следующие ситуации. Чего может не хватать для успешного обучения в этих случаях?

- Алисон – проект-менеджер в компании, занимающейся разработкой сайтов. Только что она согласилась вести курс по управлению проектами в школе дизайна для студентов факультета художественного дизайна, большинству из которых 18–19 лет. Они будут посещать этот курс, потому что таковы требования учебной программы.
- Маркус ведет двухдневный практический семинар, посвященный проектированию баз данных по новой технологии. Семинар проходит уже во второй раз, и Маркус пересматривает его программу, поскольку в первый раз она показалась слишком простой.
- Ким разрабатывает серию онлайн-курсов для большой международной компании, которая недавно объединилась с менее крупным бизнесом. Компании намерены приобрести новую единую систему закупок, которая заменит их старые системы. Сотрудникам менее крупной компании, кроме того, придется перенять опыт своего более крупного партнера.

Подумайте, чем процессы обучения будут отличаться в каждом из этих сценариев. Как именно должны действовать участники перед началом процесса и по его окончании?

В случае с Алисон пробел, возможно, только в знаниях: студенты придут на занятия, ничего не зная об управлении проектами, а уйдут, получив новую информацию.

Но неужели сумма знаний по управлению проектами – это все, что необходимо, чтобы стать успешным менеджером? Для этой цели все же требуется больше, чем просто владение информацией. И, конечно, это относится не только к курсу Алисон. Давайте посмотрим, какими могут быть препятствия в процессе обучения.

## Пробелы в знаниях

Остановимся подробнее на пробелах в знаниях, или недостатке информации.

В большинстве случаев принято считать, что все дело в информации – будь у слушателя нужные знания, он мог бы немедленно добиться результата.

Недавно я работала над проектом, целью которого было научить менеджеров по продажам навыкам создания товарного предложения для потенциальных клиентов. Менеджеры должны уметь определить, какой именно продукт лучше всего соответствует потребностям того или иного клиента, а затем выбрать для него ряд оптимальных вариантов.

Нам требовалось пересмотреть старый учебный курс, представлявший собой четыре слайда с перечислением всех характеристик продукции – и все.

Как вы думаете, сложится ли такое уравнение?

Конечно же нет – даже если сотрудники вызубрят всю информацию на слайдах, это не значит, что они смогут эффективно ее использовать. Но, безусловно, правильная информация – важный компонент уравнения.

Информация – это своего рода инструмент, который необходим вашим слушателям, чтобы действовать. Само по себе обладание информацией – это не достижение. Результат появляется, когда эту информацию применяют на практике.

По сути, ваши слушатели должны запастись всем необходимым для путешествия.

Но им так же необходимо понимать, что можно сделать с полученной информацией. Иметь информацию, но не знать, как и когда ее применять, – то же самое, что иметь отличную палатку, но не знать, как ее ставить, или же потратить много денег на профессиональную камеру и при этом делать плохие снимки, потому что вы не разобрались, как она работает.

Если слушателю недостает лишь знаний, то задача перед вами стоит довольно простая, особенно в нашу информационную эпоху. Существует множество простых и доступных способов передавать информацию.

Другое преимущество нашей эпохи в том, что слушателям не обязательно держать в голове всю информацию на протяжении своего путешествия к успеху. Если дополнительные, менее важные, сведения они будут добирать в процессе, вы сможете с самого начала сосредоточиться на основных моментах, критически важных для обучения.

Что касается остального материала, подумайте, каким образом можно объединить его в один ресурс, к которому слушатели в случае необходимости всегда смогут обратиться. Если у них появится возможность получать информацию именно когда нужно, они будут ценить ее гораздо больше.

В следующих главах мы подробнее рассмотрим способы подготовки материалов для ваших слушателей.

### Пробелы в навыках

Представим, что я определила начальную и конечную точки своего пути, составила план действий и подготовила все необходимые ресурсы. Готова ли я теперь к тому, чтобы преодолеть Аппалачскую тропу?[2 - Маршрут для пеших туристов в североамериканской горной системе Аппалачи протяженностью около 3,5 тыс. км Прим. пер.]

Скорее всего, нет.

Небольшая послеобеденная прогулка – вот пока предел моих возможностей. Так чего же не хватает, чтобы Аппалачская тропа оказалась мне по силам? Еще больше снаряжения? Планирования маршрута?

Не совсем. Единственное, что подготовит меня к серьезному многодневному пешему путешествию, – богатый опыт походов. И даже менее амбициозный маршрут потребует практики и хорошей физической подготовки.

Эллиптические тренажеры или тренажеры-степперы, возможно, помогут приблизиться к цели, но чтобы совершить серьезное путешествие, понадобится много тренироваться на менее сложных маршрутах. Даже если бы мне удалось выучить весь путеводитель по Аппалачской тропе, отправиться в поход по ней при отсутствии необходимой физической подготовки и навыков все равно было бы не очень хорошей идеей.

В любых дисциплинах слушатели часто оказываются в аналогичной ситуации: они получают теоретические знания из книг или лекций, но не имеют возможности попрактиковаться или развить навыки.

#### Навыки vs. знания

Обладать навыком – не то же самое, что обладать знанием. Чтобы определить, чего именно вам не хватает, нужно задать вопрос:

Может ли человек в данной ситуации стать профессионалом без практики?

Если вы ответите «да», значит, дело не в навыках. А если «нет», тогда вашим слушателям придется практиковаться, чтобы получить нужную квалификацию.

Предлагаю небольшое упражнение, которое поможет в планировании учебного процесса. Давайте поиграем в «Навык или нет?».

Я не думаю, что сохранение документа в Word, заполнение листка рабочего времени или приготовление макарон с сыром можно считать навыками (хотя в отношении последнего я готова изменить свою точку зрения). Все остальное в списке, по-моему, потребует практики.

Вряд ли кто-нибудь решит выбрать Аппалачскую тропу для первого похода – точно так же не стоит ждать, что слушатели научатся всем навыкам на первом занятии. Практика должна стать неотъемлемой частью процесса обучения.

### Недостаток мотивации

Если человек знает, что делать, но почему-то не предпринимает действий, значит, у него недостаточно мотивации.

Причин такого недостатка может быть несколько. Возможно, он не очень верит в конечный результат или цель.

Бывает, что предложенный путь кажется бессмысленным.

Возможно, человек встревожен или боится перемен.

Иногда люди все время отвлекаются или не могут сосредоточиться.

Или же кому-то просто не хочется прилагать усилий.

Иногда неудачи связаны с тем, что человек не может увидеть картину целиком.

Коллега, с которой мы недавно обсуждали тему мотивации, считает, что это не проблема организатора учебного процесса. По ее мнению, люди должны сами заботиться о своей мотивации. Преподаватель же не в состоянии контролировать этот аспект. Я согласна с ней лишь отчасти: нельзя насильно заинтересовать слушателя. Но есть способы поддержать мотивацию.

То, как вы конструируете процесс обучения, может повлиять на поведение учеников. Недавно было проведено исследование (Song, 2009), в рамках которого участники получили списки заданий. Единственное, что отличало два вида списков, – шрифт. Надо было определить степень сложности заданий.

Задания, изложенные более простым шрифтом, были классифицированы участниками как более легкие. А группа, которой пришлось разбирать более сложный для чтения шрифт, соответственно, оценила задания как трудоемкие.

Это довольно тонкий способ воздействия на мотивацию (и, по данным некоторых исследований, информация, переданная более сложным шрифтом, как ни странно, запоминается лучше). Однако существует масса других способов повлиять на мотивацию в ходе обучения. Например, рассказывая о возможных трудностях, вы можете подготовить слушателей к обнаружению и исправлению ошибок. Но, с другой стороны, они могут решить, что все это и вовсе не стоит усилий.

Перемены: камень преткновения

При подготовке учебного процесса следует помнить о том, что новые знания, возможно, потребуют отказа от старых.

Когда «Тайгер» Вудс [3 - Элдрик Тонт «Тайгер» Вудс - американский гольфист, 14-кратный победитель турниров «Мейджор», спортсмен года по версии Laureus World Sports Awards: 2000, 2001. Прим. ред.] меняет направление удара, он некоторое время начинает сдавать в игре, но потом, как правило, снова возвращается в форму. Это довольно сложный процесс, поскольку включает в себя не только переход на новую тактику, но и отвыкание от старой.

Когда мы чему-то обучаемся, повторяемые действия закрепляются в памяти. Мы начинаем все более эффективно использовать новую информацию и выполнять задачи. Это важный этап процесса обучения: не будь его, кататься на велосипеде было бы так же тяжело каждый раз, как и в первый.

Способность мозга к усвоению информации - это, конечно, подарок природы, однако при повторном обучении возникают трудности: если вам понадобится изменить или заменить существующую практику обучения, придется считаться с тем, что у слушателей уже есть определенная инерция движения.

Они уже движутся в определенном направлении, причем на хорошей скорости, и во многом процесс обучения становится автоматическим. А когда вы выполняете что-то на автомате, то передаете контроль над этим процессом той части мозга,

которая особенно не требует сознательного внимания.

Если задание новое, мозг тратит на него довольно много ресурсов. Когда, например, вы в первый раз садитесь на велосипед, то, чтобы удержаться на нем, нужно хорошенько сосредоточиться.

Когда вы уже научитесь сносно кататься, то перестанете паниковать: «Боже, я сейчас упаду, что делать, что делать?» Напротив, ваше тело научится балансировать, и вы сможете сосредоточиться на других важных мыслях вроде: «Черт, этого бревна не было здесь в прошлый раз!»

Эта способность мозга несет в себе важные последствия для процесса обучения.

Вернемся к примеру с Ким, который был приведен в начале главы.

Ким разрабатывает серию онлайн-курсов для крупной международной компании, которая недавно объединилась с более мелким бизнесом. Обе организации приобретают единую систему управления закупками, заменяющую их старые системы. Сотрудникам менее крупной компании также придется изучить практику работы своего партнера.

Для кого, по вашему мнению, задача изучения новой системы окажется более сложной? Для группы, привыкшей к существующей практике, или для тех, кто будет учиться новым процедурам?

Обеим группам, возможно, придется потрудиться при освоении новой компьютерной системы, поскольку она отличается от той, к которой они привыкли, но очевидно, что перед второй группой встанет дополнительная задача по изучению новых процедур.

Старая информация и практики будут мешать новым. Замечали ли вы, что иностранцы, говоря на вашем языке, используют несколько странный порядок слов? Наш пример, судя по всему, аналогичен явлению языковой интерференции, когда говорящий допускает ошибки в иностранном языке под влиянием родного.

Меняя устоявшийся образ действий, люди неизбежно сталкиваются со старыми привычками. Если они выполняли что-то автоматически, то им приходится прилагать усилия, чтобы не совершать этих действий. Это сложнее, чем сознательное усилие при изучении чего-то нового, и, что немаловажно, может стать источником раздражения.

Если вы попросите своих слушателей изменить существующий навык или образ действий, то, вероятно, столкнетесь с некоторыми проблемами в мотивации. В таких случаях следует иметь в виду несколько фактов.

Во-первых, изменения – это процесс, а не событие. Не стоит ждать изменений сразу же после первого объяснения. Для того чтобы старые навыки ушли и выработались новые, требуются время и практика.

Во-вторых, временные неудачи и раздражение – часть процесса. Эти трудности вовсе не значат, что изменения невозможны (хотя бывает и так), но зачастую они неизбежны даже при успешном результате.

## Внешние препятствия

Представим, что ваш слушатель получил план маршрута, он в хорошей форме, полностью подготовлен и рвется в дорогу. Казалось бы, ничто не должно его останавливать.

Но иногда сам путь оказывается таков, что преуспеть на нем не получается.

Внешние условия также могут быть источником препятствий в любой организации. К примеру, вы хотите, чтобы кто-то изменил свое поведение, но будет ли этому способствовать окружающая среда?

Получает ли человек, прошедший обучение, полезные материалы, справочники или вспомогательные средства, когда возвращается на работу?

Есть ли у него все необходимые материалы, ресурсы и технологии?

Поощряются ли сотрудники за то, что пытаются что-то изменить?

Закрепляются ли изменения на практике?

Ошибки в коммуникации

Иногда к неудаче может привести не отсутствие знаний, а то, что человек не получил ясных инструкций.

На самом деле проблема не в способностях слушателя, а в провале коммуникации, который может произойти по самым разным причинам. Иногда тот, кто дает указания, на самом деле не знает цели маршрута.

Или же инструктор знает, куда хотят добраться его подопечные, но не в состоянии адекватным образом сообщить эту информацию.

Бывает, что человек, дающий указания, говорит одно, но на самом деле не это имеет в виду или же хочет сказать что-то совсем другое.

Представим, например, что один из студентов Алисон разрабатывает сайт для своего дяди, используя все свежие знания по управлению проектами. Но через несколько недель у него начинаются проблемы.

План не выполняется, человек, который занимается компьютерной графикой, не успевает в срок, а дизайн раздела «Галерея» совсем никуда не годится.

Значит ли это, что студент Алисон на самом деле не усвоил всей необходимой информации по управлению проектами? Или же он допускает ошибки новичка, несмотря на все то, что выучил на занятиях?

Возможно, его дядя – настоящий «адский клиент», который не предупреждает, что уезжает на месяц, часто меняет планы и не сообщает на первой встрече, что ему нужна галерея на сайте. Причина может быть и в этом.

Так можно ли сказать, что проблема в студенте? Нисколько. Все дело в том, что недостатки коммуникации иногда можно принять за трудности в обучении.

Зачастую лучшее, что можно сделать в таких ситуациях, – зафиксировать проблему, разобраться в отношениях и, по возможности, не навредить слушателям.

Определяем и восполняем пробелы

При подготовке маршрута всегда необходимо спрашивать себя, каким будет путешествие.

## Знания

- Какая информация нужна слушателю для достижения успеха?
- В какой момент процесса она понадобится?
- В каких форматах лучше всего ее представить?

## Навыки

- В чем нужно практиковаться слушателям, чтобы развить необходимые навыки?
- Какие есть возможности для практики?

## Мотивация

- Как слушатели относятся к новому?
- Будут ли они сопротивляться процессу изменений?

## Внешние условия

- Что во внешней обстановке мешает слушателям добиться успеха?
- Что необходимо для того, чтобы у них все получилось?

## Коммуникация

- Четко ли сформулированы цели?

## Полезные вопросы

Существует целый ряд способов для того, чтобы определить возможные недостатки. Вот для начала некоторые из них.

- Спросите слушателей, что именно нужно делать с информацией? (Если ответ будет: «Просто нужно ее получить», задайте уточняющий вопрос: «Да, но что именно нужно с ней делать?»)
- Проследите за новичком и его действиями. Затем обратите внимание на эксперта и отметьте отличия.
- Подумайте, способен ли человек сделать что-то, если он очень этого хочет. Если ответ положительный, значит, дело не в знаниях или навыках.
- Задайте себе такой вопрос: «Можно ли сделать что-то помимо обучения, что повысит вероятность успеха?»
- Потребуется ли это изменений в нынешнем образе действий?
- Какими будут последствия, если кто-то допустит ошибку?
- Представьте себе, как будет выглядеть идеальный результат.
- Можно ли предположить, что у кого-то получится все правильно с первого раза, или же понадобится практика, чтобы добиться нужного уровня?

## Примеры

Давайте попробуем определить пробелы на примере нескольких сценариев.

### Сценарий 1: Марианна

Марианна только что назначена руководителем отдела IT-поддержки в своей компании. Она отличный специалист в сфере IT и теперь, получив повышение, будет контролировать работу пяти других сотрудников в отделе.

HR-отдел послал ее на тренинг для новых руководителей, где она узнала, как вести документацию, касающуюся сотрудников с почасовой оплатой, и обеспечивать своевременную и полноценную обратную связь с непосредственными подчиненными.

Первые несколько недель на новой должности дались Марианне нелегко. Она была завалена бумажной работой, и ей приходилось прилагать много усилий, чтобы все успеть. При этом другие руководители, похоже, вполне справлялись с документами, поэтому Марианна стала сомневаться, все ли она делает правильно. Некоторые ее подчиненные начали опаздывать на работу, и она не могла сделать им замечание: не хотела, чтобы это выглядело так, будто теперь она всеми командует, потому что ее повысили. Марианна пыталась применить на практике ту модель руководства, о которой ей рассказали на тренинге, и хотя это дало некоторый результат с одним из «трудных» подчиненных, с другими никакого эффекта не наблюдалось. Поскольку новые дела все прибавлялись, Марианна не успевала выполнить все шаги в процессе руководства. В любом случае она не вполне уверена, что эта модель руководства достаточно эффективна.

Начальник Марианны знает, что у нее возникли некоторые сложности, и подумывает организовать для нее дополнительный тренинг.

Какие могут быть препятствия у Марианны:

- знания;

- навыки;
- мотивация и отношение;
- внешние условия;
- коммуникация?

«Диагноз» для Марианны. Безусловно, проблема не в знаниях. Марианна, судя по всему, знает, что именно нужно делать, но ей необходимо больше практики под руководством старшего товарища, чтобы развить навыки, которые помогут ей эффективно выполнять свои обязанности. Кроме того, у нее недостаточно мотивации и уверенности в себе, из-за этого она не готова применять свои знания на практике. Специальный инструктаж начальника, возможно, окажется более полезным, чем дополнительный тренинг, и не исключено, что в условиях работы также понадобится что-то изменить, чтобы Марианна смогла успевать со всеми документами.

## Сценарий 2: Маркус

Давайте вернемся к Маркусу, о котором мы упоминали в начале главы, и разберемся в его ситуации.

Маркус проводит двухдневный семинар по разработке баз данных на основе новой технологии. Семинар проходит уже во второй раз, и Маркус пересматривает его программу, потому что она показалась ему слишком простой. Это был его первый, довольно неровный опыт преподавания.

Изначально Маркус уделил много времени принципам создания баз данных и, чтобы осветить основные из них – например, по нормализации базы данных, – использовал свои старые учебники.

На занятии, однако, выяснилось, что большинство присутствующих в аудитории – опытные разработчики, которые пришли на семинар специально

ради новой технологии. Некоторые участники жаловались на функциональные возможности технологии, и Маркус почувствовал себя будто на экзамене, когда слушатели попросили его объяснить, почему следует действовать данным конкретным способом.

О каких недостатках следует подумать Маркусу, чтобы ответить на все вопросы аудитории:

- знания;
- навыки;
- мотивация и отношение;
- внешние условия;
- коммуникация?

«Диагноз» для Маркуса. В первый раз Маркус сосредоточился больше на основных навыках разработки баз данных, о которых его аудитория уже имела представление.

Однако слушателям действительно не доставало знаний о функциональных возможностях новой системы. Кроме того, Маркус мог столкнуться с недостатком мотивации у слушателей, которые были вынуждены действовать непривычным для себя образом. Если он направит усилия на то, чтобы его аудитория приспособилась к функционалу конкретной программы, а также открыла для себя ее преимущества, второй семинар, вероятно, будет намного успешнее.

Сценарий 3: Алисон

Вспомним и об Алисон.

Алисон, менеджер по проектам в компании, занимающейся созданием сайтов, согласилась вести курс по управлению проектами в школе дизайна. Ей предстоит работать в основном с второкурсниками отделения художественного дизайна. Большинству ее студентов 18–19 лет, и они будут посещать этот курс как обязательный.

Чего может не хватать аудитории Алисон:

- знаний;
- навыков;
- мотивации и отношений;
- внешних условий;
- коммуникации?

«Диагноз» для Алисон. Ошибок в коммуникации, судя по всему, быть не должно, однако все остальные аспекты придется затронуть. Студенты Алисон не обладают достаточным опытом работы и, вероятно, какими бы то ни было знаниями в области управления проектами. Им придется развить навыки, чтобы применять полученные от Алисон знания. Кроме того, для успешного усвоения информации понадобятся благоприятные условия. Учитывая, что курс обязательный, а специализация ее студентов – искусство и дизайн, Алисон необходимо будет постараться, чтобы добиться нужного уровня мотивации в аудитории.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию (<http://www.litres.ru/dzhuli-dirksen/iskusstvo-obuchat-kak-sdelat-luboe-obucheni-neskuchnym-i-effektivnym/?lfrom=201227127>) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

notes

Примечания

1

Американское ток-шоу, которое вел известный стендап-комик Джей Лено. Выходило на канале NBC с 1992 по 2009 год. Прим. ред.

2

Маршрут для пеших туристов в североамериканской горной системе Аппалачи протяженностью около 3,5 тыс. км Прим. пер.

3

Элдрик Тонт «Тайгер» Вудс – американский гольфист, 14-кратный победитель турниров «Мейджор», спортсмен года по версии Laureus World Sports Awards:

2000, 2001. Прим. ред.

----

Купить: <https://tn.knigapoisk.com/ru/dzhuli-dirksen/iskusstvo-obuchat-kupit>

Текст предоставлен ООО «ИТ»

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: [Купить](#)