

ЕЛЕНА ТИХОМИРОВА

# Обучение СО СМЫСЛОМ



13 правил для тех,  
кто учит взрослых

**Елена Тихомирова**  
**Обучение со смыслом:**  
**13 правил для тех,**  
**кто учит взрослых**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=70700290](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70700290)*

*Обучение со смыслом: 13 правил для тех, кто учит взрослых: Альпина*

*ПРО; Москва; 2024*

*ISBN 9785206003529*

### **Аннотация**

«Практика, практика и еще раз практика» – это не просто слова, это философия Елены Тихомировой, признанного эксперта в области обучения взрослых с более чем 20-летним опытом. В своей новой книге «Обучение со смыслом. 13 правил для тех, кто учит взрослых» она представляет пошаговое руководство для создания эффективных учебных программ, которые превратят любой тренинг или онлайн-курс из серии скучных лекций в динамичный процесс, способствующий глубокому освоению материала.

Если вы сталкиваетесь с задачей разработки корпоративного тренинга или авторского онлайн-курса или хотите повысить эффективность учебных программ и стремитесь видеть результаты обучения на практике – эта книга для вас. Автор,

Елена Тихомирова, подробно разъясняет, почему необходимо тщательно проектировать обучение, а не просто передавать знания.

Автор раскрывает суть обучения для взрослых, показывая, что настоящее понимание приходит не через прямую передачу знаний, а через создание условий для самостоятельного освоения материала. Читая книгу, вы пройдете все шаги проектирования обучения: от появления идеи до оценки эффективности, а на каждом этапе будут пояснения, что нужно делать, почему это важно и как реализовать.

*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.*

## **Зачем читать**

Получить стратегии и техники, которые помогут:

- Превратить теорию в практику;
- Грамотно проанализировать целевую аудиторию;
- Разработать мотивирующие учебные материалы;
- Создать структурированный и последовательный учебный процесс;
- Оценить эффективность проведенного обучения.

*Обучение взрослых – это практика, практика и еще раз практика. И вся она должна быть построена на реальных примерах, которые близки именно той аудитории, которая проходит обучение. Первое, что дает практика, – это тренировку извлечения новых знаний в нужном контексте для нужных действий.*

## **Особенности**

Вы получите не только теоретические знания, но и конкретные инструменты для непосредственной работы над вашими учебными проектами в мире современного образования. Сможете создать курсы, ориентированные на результат и применение знаний на практике. И как итог, ваш тренинг или курс будет наполнен жизнью, а слушатели – мотивацией для дальнейшего развития.

*Обучение – это люди. Для любого человека важно соперезживание и некоторая сонстройка с окружающими.*

## **Для кого**

Эта книга предназначена для широкого круга профессионалов, занимающихся разработкой и реализацией образовательных программ для взрослых, включая специалистов по корпоративному обучению, авторов онлайн-курсов и образовательных программ, методистов и педагогических дизайнеров, руководителей образовательных подразделений в организациях, профессионалов в сфере e-learning и цифрового обучения.

# Содержание

Введение	10
Глава 1	15
Начать с нуля	18
Стереотип возраста	21
Установки как фильтр восприятия	23
Обучение – это изменение	26
Изменения – это сложно	28
Обучение – это практика	32
Обучение требует ошибок	36
Нейробиология обучения	40
Научить нельзя, можно только научиться	43
Глава 2	46
Распределяющая шляпа	46
Обучение в течение всей жизни	51
Корпоративное обучение	54
Что такое результат обучения?	56
Обучение, которое не учит	58
Конец ознакомительного фрагмента.	59

# Елена Тихомирова

## Обучение со смыслом: 13 правил для тех, кто учит взрослых

Издано при содействии бюро «Литагенты существуют»  
и литературного агента Анастасии Дьяченко.

Руководитель проекта: *Екатерина Булгакова*

Арт-директор: *Татевик Саркисян*

Корректоры: *Мария Мягих, Наталья Казакова*

Верстка: *Белла Руссо*

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

но.

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

© Тихомирова Е., 2024

© Оформление. ООО «Альпина ПРО, 2024

\* \* \*

Елена Тихомирова

# Обучение СО СМЫСЛОМ

13 правил для тех,  
кто учит взрослых



*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 вы-

хода 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 выстроено 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 под-

ход 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 «Тра-

фик. 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 воз-

можные 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 ветренность. 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, боль-

шинство 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 об-

щего 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 поедем 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 ра-

ботой 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 дер-

жать себя в руках, чтобы не среагировать на происходящее неподобающим образом, мы так легко можем сорваться в диете, съесть лишнего или устать 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 ра-

ботать 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 потому 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 всегда в обучении взрослых, мы должны исходить из того, что они не чистый лист, который нужно заполнять. Обучение будет менять их жизнь и ее привычный уклад.

Что особенно важно понимать, так это то, что изменения не происходят в одночасье. А потому от того, что человек прошел курс по управлению временем на 40 минут, ничего не изменится. Нужно много столкновений, много событий и много повторений, чтобы не просто запомнить новое, но и начать этим пользоваться. Одно столкновение с какой-то темой может поменять что-то у того, кто давно ждет этой информации. Он был к ней готов, и вот она пришла, встала на нужно место, и все сразу поменялось. Но так бывает редко.

Для обучения и для изменений нужно много времени. Постепенное наращивание сложности, поэтапная практика и работа с ошибками (мы про них вот-вот поговорим) формируют устойчивость знания и навыка, человек не просто запоминает, он учится пользоваться тем, что изучил. Именно поэтому обучение – это процесс.

# Обучение – это практика

Второй принцип обучения взрослых по Ноулзу – это обучение на практике. Все получается очень логично: если взрослый готов учиться, когда видит практическое применение нового, то и в процессе познания он уже должен укрепиться в понимании, что всем изучаемым можно пользоваться.

Вывод очень прямолинейный – взрослые люди не учатся на теоретическом материале. Я бы тут хотела сказать, что никто не должен на нем учиться, но в базовом образовании какие-то вещи и правда просто нужно запомнить для формирования жизненного кругозора. Тут фраза родителей «Потом поймешь зачем» имеет смысл: некоторые вещи мы изучаем в детстве и в юности, а вот осознаем потом. Со взрослыми этот номер уже не проходит. Тут нужно, чтобы предлагаемое обучение сразу показывало, что оно может решить какие-то задачи.

Обучение взрослого, в котором нужно просто читать и сдавать тесты, на обучение на самом деле не тянет. Все изученное нужно будет применять на практике, а это значит, что уже в процессе обучения такая практика должна происходить. В классических учебниках по проектированию обучения часто приводится пример обучения игре на скрипке. Там говорится, что очень часто мы предлагаем учить ноты,

но не даем музыкальный инструмент, а потом удивляемся, почему студент не играет. Это называется несогласованностью первоначальных действий и последующих намерений.

В обучении взрослых мы в меньшей степени должны давать так называемые декларативные знания по принципу «это есть это». С такими знаниями хорошо играть в игру «Кто самый умный?», а вот эффективно работать не получится. Взрослым нужно рассказать, что делать и как делать, и дать попробовать это выполнить еще до того момента, когда это нужно будет применять в реальной жизни.

Обучение взрослых – это практика, практика и еще раз практика. И вся она должна быть построена на реальных примерах, которые близки именно аудитории, проходящей обучение. Первое, что дает практика – это тренировку извлечения новых знаний в нужном контексте для нужных действий. Потому что информацию недостаточно запомнить, для реальных изменений ее надо будет извлечь в правильный момент. Это самое сложное, что есть в обучении. Даже у детей получается сложить два и два на занятии, но до определенного момента они могут не сообразить, как ответить на вопрос «Мы с тобой купили две бутылки воды, а дома есть еще две. Сколько у нас бутылок?». Потому что нет практики извлечения в нужном контексте.

Для взрослых важно не только извлечение (хотя значение этой возможности нельзя переоценить). Для взрослых сам факт применения изученного даже в учебной задаче говорит

о том, что у него что-то получается. Это уверенность в себе и установка развития, которые нам так нужны. Человек изучает немного теории и почти всегда теряется, начинает думать о том, как же этим пользоваться. И еще о том, что он, наверное, все не так понял. В этот момент мы даем ему тренировочное задание. Например, это будет некий кейс, в котором нужно попробовать применить изученное. Пусть не всегда с первого раза, но человек делает, начинает улавливать принцип и понимает, что он может все: может сделать, может учиться, может что-то поменять.

Чем больше практики в обучении, тем более уверенного в себе слушателя мы выпустим в итоге. И тем проще будет взрослому человеку потом применять все изученное, потому что в том или ином виде он уже это делал. Например, у нас с вами есть обучение по пожарной безопасности. И среди прочего мы говорим про огнетушители и то, как ими пользоваться. Мы можем нарисовать все в деталях, можем даже снять самое лучшее видео, но если слушатель сам хоть раз не вытащит чеку и не воспользуется огнетушителем, в опасной ситуации он может просто не сообразить, как это сделать. И так как знания будут только в теории, то в нужный момент извлекать будет нечего, теория в таких ситуациях не нужна.

Практика в обучении должна быть разная. Простая, сложная и с различных сторон. В этой книге мы будем постоянно говорить о том, что именно практика должна быть на пер-

вых ролях при проектировании обучения. С нее нужно начинать создание любого учебного продукта. Без перевода знания из теории в практику обучение не происходит.

# Обучение требует ошибок

Если у вас есть дети и вы учили их ездить на велосипеде, то, возможно, вы так же, как и я, допустили одну ошибку и дали ребенку велосипед с учебными колесиками. Я сумела эту ошибку сделать дважды. Мои дети не стали кататься на беговелке, таком велосипеде без учебных колес и вовсе без педалей, где нужно толкаться ногами. Проблема в том, что после четырехколесного велосипеда обучение езде на двух колесах начинается заново. Мы ошибочно полагаем, что, поехав с учебными колесами, ребенок научится потом кататься на обычном велосипеде. Но четырехколесный велосипед не учит тому, что нужно на двух колесах: он не учит держать баланс, потому что твердо стоит на земле. А потому и обучение потом начинается заново.

Дело в том, что на четырех колесах мы не делаем тех ошибок, которые нужно сделать, чтобы понять, как ехать на двух. Физика процесса иная, и к моменту появления желания родителя пересадить ребенка на «нормальный» велосипед никакого предварительного обучения не случается.

Нельзя научиться плавать, если все время быть в воде в спасательном жилете, потому что так нельзя сделать те ошибки, которые нужно сделать. Нельзя научиться готовить без того, чтобы пару раз не сжечь ужин или не порезать себе руки. Это обязательные ошибки, от которых мы отталкива-

емся, чтобы понять, что правильно, а что нет.

Ошибки в процессе обучения взрослых имеют особое значение. Это часть практики и формирования внутреннего фильтра того, что верно, а что нет. При этом именно в обучении взрослых мы часто пытаемся провести слушателей по идеальному пути, по вроде как единственно правильному варианту развития событий. Я видела сотни корпоративных курсов, в которых про возможные ошибки не было ни слова, и сотни открытых программ, в которых было только про правильное. Такое обучение не для реальной жизни.

В обучении должно быть два типа ошибок, чтобы оно состоялось. В материалах обучения мы должны рассказывать про возможные ошибки и про то, как выходить из ситуации, в которой мы их допустили. И должны быть ошибки, которые слушатель сделает сам в момент практики. Если наши задания не дают сделать ошибку и не дают ее осознать, то обучение не будет работать.

Если в обучении мы не говорим про ошибки и про то, как с ними справляться, обучение становится неживым. В реальном мире есть ошибки, и мы все их совершаем. Важно только понимать, как их исправить. И если после обучения слушатель не только не знает, какие ошибки он может сделать, но и не понимает, как исправлять, то как он вообще поймет, что действует неверно?

Именно ошибки дают возможность взрослому понять, что правильно, а что нет. И неспроста говорят, что на ошибках

учатся. Ошибка – это и есть обучение. Мы пробуем, ищем правильный вариант и сами понимаем, как нужно действовать. Это делает слушатель, а не учебник за него. Это путь, который нужно пройти, чтобы разобраться и быть готовым к применению.

Однажды на конференции я услышала очень точную фразу об ошибках в процессе обучения: мы должны дать слушателю сделать столько ошибок и столько же попыток ее исправить, чтобы он просто уже не мог ошибаться. Так учат пилотов и операторов сложной и опасной техники: столько повторений на тренажерах, чтобы уже не было возможность сделать ошибку.

Ошибки – это часть проектирования обучения. Их нужно закладывать и продумывать и тем самым подводить слушателей к пониманию, как делать правильно. Когда я веду свой курс «13 правил проектирования обучения взрослых», иногда вижу, что у меня группа не очень готова к изменениям. Бывают такие группы, которые изначально начали не с той ноты, или компания их заставила учиться, забыв объяснить зачем. Такая группа почти всегда будет сопротивляться всему, что я говорю, и будет всеми силами убеждать меня в том, что нужно просто переложить текст на слайды электронного курса и этого будет достаточно.

И тогда я предлагаю им сделать структуру своего курса (мы с вами это тоже будем делать, но чуть позже). Слушатели ее делают, а я их спрашиваю: «Что будут уметь делать люди

после изучения курса?» Именно делать, а не знать. В большинстве случаев моя группа сразу понимает, о чем речь: они повели слушателей проверенным путем к сдаче теста, но не к изменениям. Сделав эту ошибку, они сами понимают то, о чем я хочу им рассказать, и у них появляется свой собственный фильтр, что правильно, а что нет. На своем опыте.

# Нейробиология обучения

В 2010 году я прочитала первую книгу про устройство мозга. Николас Карр написал прекрасную работу о только тогда появившемся понятии нейропластичности – способности нашего мозга во взрослом возрасте меняться под воздействием условий и обстоятельств. Книга рассказывает о том, что интернет делает с нашим мозгом и как мы меняемся под его воздействием. Например, мы начинаем меньше запоминать, потому что все можно зауглеть.

Все, что я знала про мозг до этого, было описанием процесса восприятия новой информации из когнитивной науки. Самым ценным была теория когнитивной нагрузки (ее вы можете найти на сайте книги). Эта теория гласит, что объем допустимой нагрузки в процессе познания, то есть изучения чего-то нового, ограничен, и мы должны этим ресурсом правильно пользоваться, не отвлекать внимание слушателя на лишнее и фокусировать его на изучении того, что сейчас важно.

## [Сайт книги](#)

Для меня открылся новый мир нейрофизиологии обучения. Я хотела пойти изучать ее глубоко и тщательно и даже хотела написать про это книгу. Но не все планы складываются.

Это не говорит о том, будто я решила, что это совсем

не важно для обучения. Ровно наоборот. Я убеждена, что любой специалист по обучению должен обязательно понимать, как мозг учится и работает. И хотя этот орган человеческого тела по сей день считается самым малоизученным, нам доступно огромное количество материала, который мы можем использовать для создания обучения более эффективного и качественного. Мой личный список значимых книг по этой теме вы найдете в конце главы.

Здесь же опишу коротко основные моменты, о которых важно помнить:

1. Обучение для мозга – это нагрузка, причем достаточно серьезная.

2. Человек, изучивший что-то новое, в момент осознания, что он узнал важное и интересное, может находиться в состоянии такой же эйфории, как в первые периоды сильной влюбленности.

3. В момент обучения мозг человека меняется физически, создаются новые нейроны, нейронные связи и синапсы (центры соединения нейронов).

4. Чем больше человек практикуется, тем прочнее связи между нейронами и тем больше автоматизма в действиях. Здесь работает правило, которое впервые сформулировал Дональд Хебб, влиятельный ученый в области нейропсихологии: «Нейроны, которые возбуждаются вместе, связываются друг с другом».

5. Чем чаще человек практикуется учиться, тем проще

ему учиться, потому что мозг привыкает к такому роду деятельности. Эта практика должна быть распределена по времени.

Итого получается, что когда мы предлагаем взрослому человеку учиться, мы буквально предлагаем ему напрячь мозг и поменять его. И это не самая простая задача для мозга взрослого человека, в котором уже много всего уложено и организовано определенным образом. Не каждый человек соглашается переложить вещи в шкаф, а уж сделать ревизию в голове тем более.

# Научить нельзя, можно только научиться

Звучит не очень обнадеживающе, однако человека действительно нельзя научить, он может сделать это только сам. Это хорошо видно даже из кратких выводов о нейрофизиологии обучения. Внутри головы слушателя мы с вами забраться никак не можем, там ничего нельзя поменять без собственного желания человека что-то узнать и что-то изменить. Никакие изменения не произойдут, если он сам не примет решение, что он их хочет и он к ним готов.

Потому, когда мы говорим об обучении взрослых, правильной формулировкой всегда будет не обучение, а создание возможностей и условий, в которых взрослый слушатель сможет взять то, что ему нужно.

Каким должно быть такое обучение?

1. Оно должно быть связано с реальными задачами и потребностями слушателя.
2. Оно должно быть практически применимым – все изученное можно использовать в реальной жизни.
3. Оно должно быть практическим, то есть в процессе обучения слушатель должен попробовать новое действие и научиться его выполнять.
4. Оно должно учитывать, что взрослый человек – это не чистый лист, а большой блокнот, исписанный самым раз-

ным опытом, убеждениями, предубеждениями и страхами.

5. Оно должно помогать человеку начать применять, то есть выходить, по сути, за пределы базового учебного процесса.

6. И оно должно быть процессом, потому что обучение, как и любое изменение, не может произойти в одночасье.

Такое обучение не делается на основе теоретического материала. Такое обучение проектируется. Его создание начинается с изучения задачи обучения и слушателей, чтобы понять их боли и потребности. Затем формируется структура, которая основывается на действиях, которые должен делать слушатель, на практике. Затем создается сама практика, к ней добавляется теория, которая поможет сделать те действия, которые нужны. Дальше проектируется процесс вовлечения до обучения, которым мы показываем человеку потребность и делаем так, чтобы он смог научиться, чтобы он понял, что ему делать с этими знаниями. И к этому добавляется линия сопровождения после, чтобы помочь взрослому слушателю в самой трудной части процесса – на старте применения.

Так создается обучение, которое устроено в согласии с тем, как учится человек. И, начиная со следующей главы, мы с вами будем проектировать именно такое обучение.

Если вам стала интересна тема нейробиологии обучения и нейрофизиологии в целом, то вот несколько книг, которые стоит изучить:

■ Дуэк К. Гибкое сознание. Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

■ Канеман Д. Думай медленно, решай быстро. – М.: АСТ, 2014.

■ Медина Д. Правила мозга. Что стоит знать о мозге вам и вашим детям. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

■ Рок Д. Мозг. Инструкция по применению. Как использовать свои возможности по максимуму и без перегрузок. – М.: Альпина Диджитал, 2020.

■ Сигел Д. Майндсайт. Новая наука личной трансформации». – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

## **Глава 2**

# **Обучение можно создавать: Что такое проектирование в обучении и почему это важно?**

### **Распределяющая шляпа**

В первой книге про Гарри Поттера есть знаковый для всей истории момент: в Большом зале новых учеников школы чародейства и волшебства определяют на факультеты. Делает это Распределяющая шляпа, которая магическим образом, как и все в этой школе, решает, кому и где лучше учиться.

В моей совершенно реальной и совсем не волшебной жизни тоже была такая шляпа. На третьем курсе университета мне предложили подать заявку на государственный грант для обучения за границей. Ввиду очень юного возраста, мне тогда было только 18 лет, я не особенно понимала, зачем это нужно, а отъезд из дома грозил разрывом отношений с тогдашним молодым человеком. Но родители настояли и усадили меня заполнять многочисленные документы и сдавать недостающие экзамены.

В числе прочего мне нужно было написать эссе. О том,

почему я хочу учиться именно там, где я решила учиться, почему выбираю именно эту специальность, и прочие разные обоснования в форме свободного творческого текста. Выбрав в большом бланке специальностей управление персоналом, я написала свои несколько листов странного эссе по теме, в которой вообще не ориентировалась. Это был 2001 год, когда про HR в России известно было немного, а я сама про это не знала вообще ничего. Просто мой папа был уверен, что я буду большим руководителем, а для этого нужно уметь работать с людьми.

Документы были собраны, заверены, переведены и отправлены, экзамены сданы. Весной 2002 года я получила письмо о зачислении и начала собирать вещи. К началу обучения в августе я не успела – мне дважды отказывали в визе по самым невероятным причинам. Приехав в итоге на две недели позже всех остальных, я пропустила знакомство с потоком, знакомство с университетом и многие другие детали, что потом больно аукалось.

Кое-как получив студенческий, я приступила к учебе. Это отдельная история – обучение на английском с огромным количеством терминологии. Я хорошо знала язык разговорный, но вот использовать его в профессиональной сфере – совсем другое дело. У остальных студентов такой проблемы не возникало: они все были старше меня минимум на 6–8 лет, ведь в 19 никто в Европе в профессиональную магистратуру не поступает, а с языком им было проще, потому

что опыт обучения на английском уже у всех был.

На одной из лекций я познакомилась с Ирини, девушкой из Греции. Мы стали обсуждать, какая в Голландии невкусная еда и как тут все не так, как надо. Лекция у нас была сразу для нескольких специальностей, Ирини рассказала, что тоже учится на управлении персоналом. Я обрадовалась первому другу и бодро пошла вместе с ней на следующее занятие, только вот оказалось, что меня нет в списке группы. Я побежала в деканат искать правду и узнала, что зачислена совсем на другую специальность, перевестись уже нельзя, потому что решение принято еще весной, а все детали есть в моем студенческом.

Пропустив первые недели занятий, я так и не узнала, что означают странные буквы на моей карточке студента. ETSD выглядели для меня кодом, аббревиатурой без какого-то смысла. В деканате же я узнала, что зачислена на программу Education and Training Systems Design, и ETSD сразу стали буквами вполне осмысленными. В переводе с английского я оказалась на специальности «Проектирование систем обучения», или практически чистом и классическом педагогическом дизайне с применением различных современных технологий.

Про обучение взрослых я не знала ничего. Никогда об этом не думала и не видела себя даже рядом стоящей с данной темой. Но распределяющая шляпа Университета Твенте знала что-то такое про меня, о чем я сама даже не по-

дозревала.

Следующие несколько месяцев я мучительно пыталась перевести словосочетание *instructional design* на русский. Не помогла даже мама, кандидат филологических наук со свободным английским. Никакого аналога мы найти не смогли. Суть и смысл того, что теперь мы чаще всего называем педагогическим дизайном, я понимала на английском без какой бы то ни было базы на родном языке. Если к этому добавить то, что я вообще ничего не знала про обучение и даже не догадывалась, что его можно проектировать, то задача была крайне занятной.

Первый ключевой курс по педагогическому дизайну я провалила. В первый и единственный раз в жизни получив оценку, которую нужно было пересдавать. Потому что я не поняла вообще ничего. Мне дали месяц на переработку финального задания, и я в слезах села перечитывать учебники заново. Через месяц до меня все дошло. Работу сдала с устойчивой четверкой и теперь точно знала, что именно от меня требуется. Заодно запомнила, что если чего-то не понимаешь, это еще не конец.

Спустя год с небольшим я защитила диссертацию по теме «Стандарты оценки качества электронного обучения», для которой честно разработала 10 стандартов оценки качества современного (по тем временам) электронного обучения.

Следующие 20 лет я не занималась ничем, кроме педаго-

гического дизайна и построения систем обучения. Распределяющая шляпа оказалась права.

# Обучение в течение всей жизни

Примерно в то время, когда я сражалась с переводом instructional design на русский, стала зарождаться идея lifelong learning, или обучения в течение всей жизни. Очень активное развитие информационных технологий приводило к устареванию профессий, людям требовалась постоянная переквалификация. Вскользь мы обсуждали это в магистратуре, в Москве же, в университете, где я работала, наш ректор начал активное развитие этого направления.

Я была абсолютно уверена в необходимости и правильности постоянного обучения, и казалось, единственное, что взрослому человеку для этого нужно – наличие возможности и правильно, естественно, в соответствии с педагогическим дизайном созданные материалы. Ведь мы имеем дело со взрослыми людьми, и им, конечно же, понятно, что они должны учиться.

Я создавала курсы для преподавателей, программы обучения для взрослых, электронные учебники для студентов удаленного обучения. Все по науке и по всем канонам педдизайна. В 2006-м появилась своя компания, и мы начали создавать курсы для организаций, чтобы они могли учить сотрудников и помогать им делать свою работу хорошо.

Но что-то постоянно не работало так, как должно было. Стало заметно, что наличие возможностей обучения зача-

стью не приводит к обучению, а пройденное обучение не меняет поведения. Люди сопротивляются, отказываются и находят сотни причин, чтобы не учиться, не меняться и не тратить свои усилия на что-то новое.

Оказалось, что взрослых людей действительно нужно учить, а не просто предоставлять им возможность взять новые знания. И эта задача сильно отличается от простого структурирования материала и выбора нужных инструментов. Необходимо изучение задачи обучения, изучение людей и проектирование такого решения, которое поможет изменить то, как люди действуют на самом деле.

Сегодня термин «обучение в течение всей жизни» звучит уже гораздо реже. Зато само по себе постоянное обучение, развитие и повышение квалификации стало нормой, а не чем-то особенным и редким. У нас больше нет возможности обучиться один раз и на всю жизнь, как было когда-то. Хотя, если говорить начистоту, и раньше это тоже было невозможно. Любой сапожник и любой мастер должны были постоянно изучать свое дело, развиваться и узнавать новое, если они хотели быть востребованными. Материалы, формы, фасоны, инструменты и технологии – все это всегда менялось, просто не так быстро. И специальных онлайн-курсов не было.

Теперь люди должны учиться постоянно, если они просто хотят нормально жить и работать. И дело даже не в том, что какие-то профессии устаревают и уходят. Во всех тех видах деятельности человека, которые остаются, изменения проис-

ходят быстро, и их много. Единственный способ сохранить стабильность в своей жизни – учиться.

# Корпоративное обучение

В Советском Союзе корпоративное обучение было исключительно развитым. Только называлось оно повышением квалификации и проходило чаще всего в специализированных отраслевых институтах. Страна поменялась, и в процессе многое позабылось. В последние 30 лет мы почти заново изобрели корпоративное обучение с посылом, что такого раньше никогда не было. Теперь компании учат своих сотрудников сами. Учат новому, переучивают, актуализируют то, что люди уже знают.

Сегодня корпоративное обучение – это миллионы человек, которые проходят обучение по самым разным направлениям, от охраны труда до борьбы с коррупцией. Назовите почти любую тему – по ней есть курс или тренинг в библиотеке компаний.

Именно корпоративное обучение дало большой толчок развитию обучения взрослых в России (да и не только в России, во всем мире). В отличие от многих других видов обучения, в компании обучение проводится для того, чтобы сотрудники его применяли. Тут нет программ для общего развития или просто, чтобы были. Точнее так: они есть, но быть их не должно. Потому что обучение – это стратегический инструмент развития компании. Если сотрудники не работают так, как нужно бизнесу, бизнес не может развиваться.

Новые стандарты, продукты, технологии, методики работы и гибкие навыки – если сотрудники не владеют ими, компания не может быть устойчивой.

Потому компании и учат. Много и часто. Ответственность за такое обучение очень существенная: если сотрудник не смог взять от обучения нужное, он не сможет работать. Возможно, его за это не уволят, но он точно пройдет крайне неприятный путь, спрашивая все у коллег, пытаясь найти информацию в документах и идя методом проб и ошибок. Каждое обучение, которое проходит в компании, должно приводить к нужному результату.

# Что такое результат обучения?

Обучение – это процесс, в течение которого человек получает знания и навыки, изучает то, чего он не знал раньше. Результатом обучения чаще всего считают итоговый тест, самостоятельную работу или еще какое-то задание, которое слушатель выполняет и тем самым подтверждает, что он обучение прошел. Но этот результат имеет отношение только к самому процессу обучения, а не к реальной жизни.

На самом же деле обучение – это изменение. Когда мы изучаем что-то новое, а потом начинаем это использовать, наше поведение и наши действия меняются. Например, кто-то изучает кулинарию. И до начала обучения этот человек не умел готовить, а после первого обучения может приготовить и готовит базовые блюда. Это изменение. Из состояния, где человек не готовит, к состоянию, где готовит хотя бы что-то.

Любое обучение взрослого человека должно приводить к изменениям. Чуть позже в этой книге мы с вами будем рассматривать принципы обучения взрослых и то, как люди учатся. Там станет совсем очевидно, почему обучение, которое не имеет прикладного значения, работать не будет. А применение и есть изменение.

После любого качественного обучения человек меняется. Это могут быть новые действия и поведение, изменение при-

вычных действий или отказ от того, что делалось раньше. Изменения могут быть очень сложными для человека.

Представьте себе, что мы учим сотрудника, который много лет проводил техническое обслуживание оборудования определенным образом, в сложившейся последовательности, с понятными инструментами. Что-то поменялось, и теперь компания решает, что действовать нужно иначе. Настало время экономить или нужно дать клиентам услугу высшего качества. Сотруднику придется менять привычные действия, отказываться от того, что он делал на автомате. Какую бы пользу это нововведение ни приносило компании, сотрудник может ее не понимать и не разделять положительных эмоций по этому поводу. Обучение будет сложным, потому что изменение непростое.

И если обучение, которое мы предлагаем в такой или в аналогичной ситуации, будет спроектировано неправильно, оно не поможет сотруднику и не даст ему того, что необходимо, чтобы пройти изменения проще и легче.

На обучении в компании лежит большая ответственность. С одной стороны, за сопровождение стратегических целей компании, а с другой – за помощь людям в процессе изменений. И именно поэтому обучение не может создаваться без системы и без логики, без опоры на то, как люди учатся и меняются, без исследования задачи обучения.

# **Обучение, которое не учит**

Придется поговорить немного о грустном. Вместе с развитием индустрии обучения взрослых стало больше некачественного обучения. Того, в котором обещают много, а результата нет.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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