



С ЧЕГО НАЧАТЬ?

*В которой мы узнаем, что дело не всегда в знаниях,
а также о том, что не нужно переходить
через пропасть по шаткому мосту*

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*.

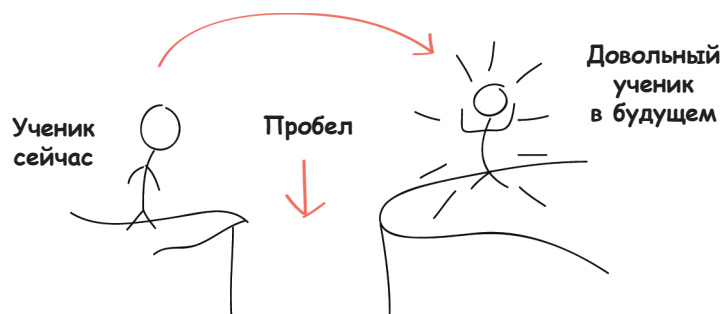


Итак, если смысл путешествия не только в приобретении знаний, то в чем же еще? Какая другая составляющая необходима для успеха?

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

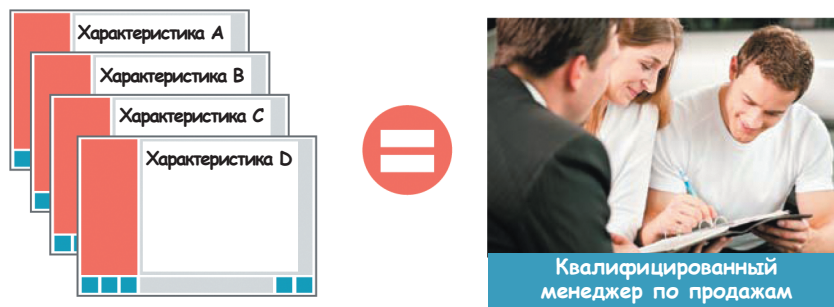
Остановимся подробнее на пробелах в знаниях, или недостатке информации.

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

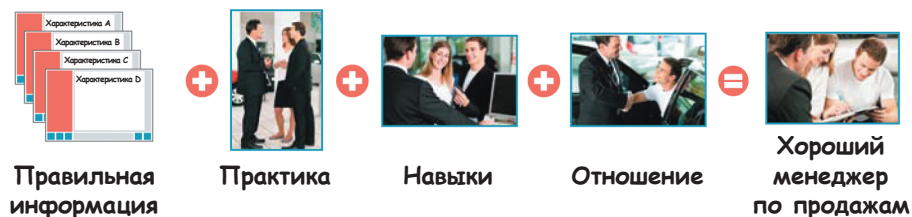
Недавно я работала над проектом, целью которого было научить менеджеров по продажам навыкам создания товарного предложения для потенциальных клиентов. Менеджеры должны уметь определить, какой именно продукт лучше всего соответствует потребностям того или иного клиента, а затем выбрать для него ряд оптимальных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

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.



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

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?».

Действие	Навык?	
	Да	Нет
Сохранить документ в MS Word	Да	Нет
Играть в скибол	Да	Нет
Оценить результаты работы	Да	Нет
Заполнить лист учета рабочего времени	Да	Нет
Успокоить разгневанного клиента	Да	Нет
Создать базу данных	Да	Нет
Разработать дизайн брошюры	Да	Нет
Приготовить макароны с сыром из полуфабриката	Да	Нет
Решить проблему потерявшегося заказа	Да	Нет
Создать функцию добавления в корзину на сайте	Да	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, требует 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.

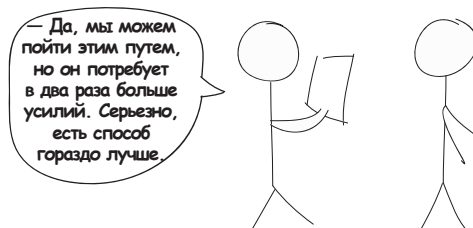
НЕДОСТАТОК МОТИВАЦИИ

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.



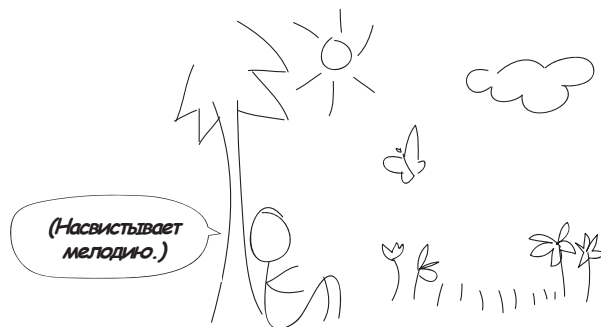
Возможно, человек встревожен или боится перемен.



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.

Лягте на спину, согните колени, ступни
положите на плоскую поверхность.
Руки скрестите на груди или положите
за голову, сцепив пальцы.
Прижмите подбородок к груди.
Напрягите мышцы брюшного пресса
и наклонитесь вперед.

*Лягте на спину, согните колени, ступни
положите на плоскую поверхность.
Руки скрестите на груди или положите
за голову, сцепив пальцы.
Прижмите подбородок к груди.
Напрягите мышцы брюшного пресса
и наклонитесь вперед.*

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* 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.



* Элдрик Тонт «Тайгер» Вудс — американский гольфист, 14-кратный победитель турниров «Мейджор», спортсмен года по версии Laureus World Sports Awards: 2000, 2001. *Прим. ред.*

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.

Меня 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.

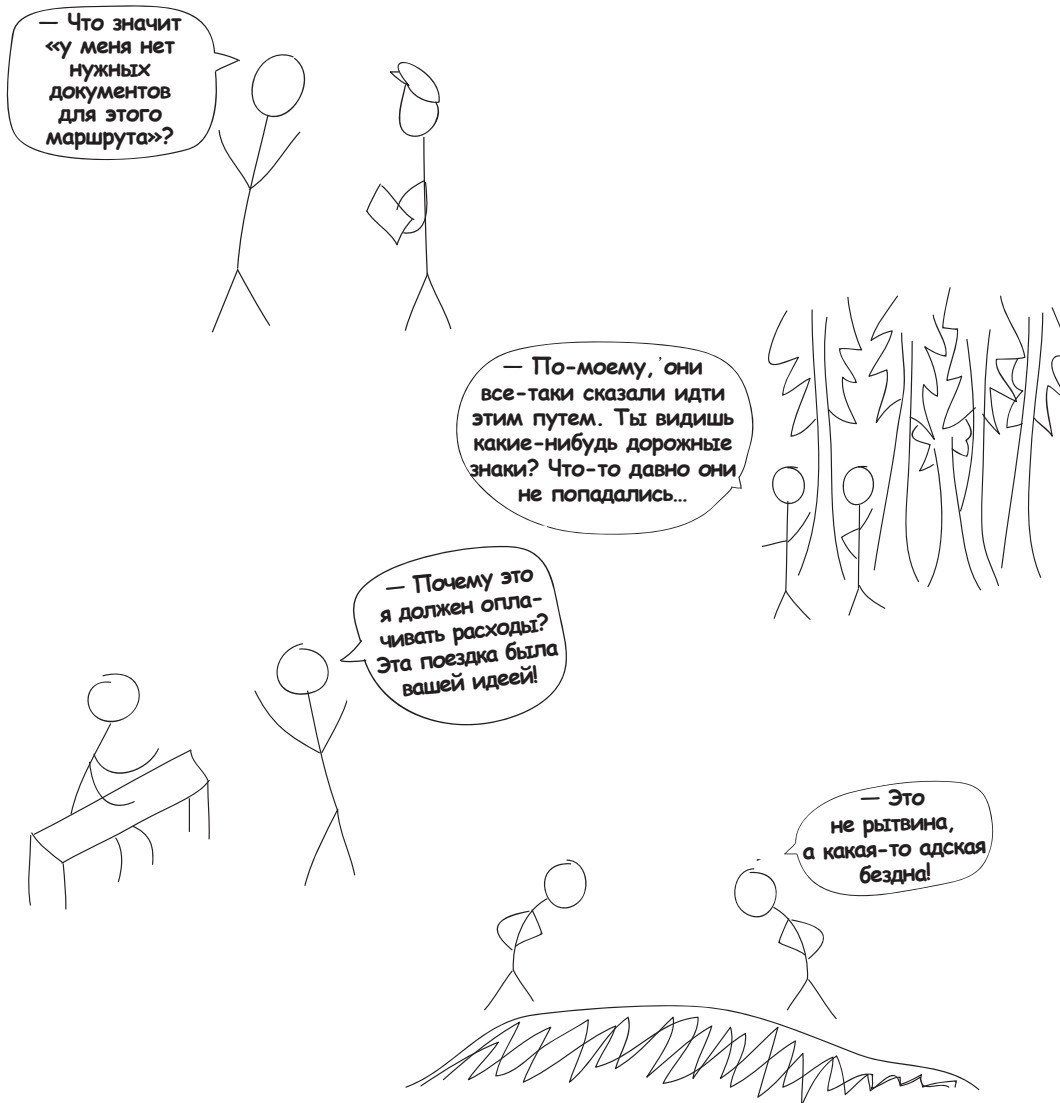
Во-первых, изменения — это *процесс*, а не событие. Не стоит ждать изменений сразу же после первого объяснения. Для того чтобы старые навыки ушли и выработались новые, требуются время и практика.

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?

— Я готова начать работу с этой новой методикой по уходу за пациентами.



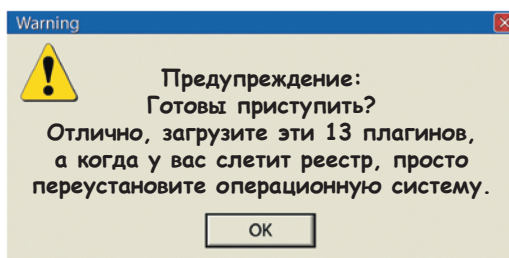
— Отлично! Для этого заполните, пожалуйста, 25 бланков.

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



— Кто-нибудь помнит, что там дальше? Я знаю, нам говорили об этом на тренинге, но у меня из головы вылетело.

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



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

— Результаты стали хуже, Густафсон.

— Вам платят не за то, чтобы продажи падали.



— Я пытаюсь внедрить новую модель консультационных продаж, о которой мы говорили. Она прекрасно работает при построении отношений с клиентами, однако цикл продаж при ней замедляется.

Закрепляются ли изменения на практике?



— Но мы обсуждали, как это делать, еще на собрании три месяца назад. Что значит они до сих пор не научились?

ОШИБКИ В КОММУНИКАЦИИ

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



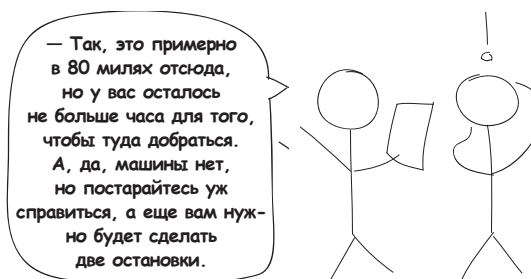
На самом деле проблема не в способностях слушателя, а в провале коммуникации, который может произойти по самым разным причинам. Иногда тот, кто дает указания, на самом деле не знает цели маршрута.



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.

— Необходимо
провести
тренинг, чтобы
повысить уровень
обслуживания.

Отзывы клиентов
просто
убийственные.



— Но клиенты на самом
деле недовольны тем,
что им приходится ждать
ответа на телефонный
звонок по десять минут,
а в итоге им все равно
приходится
разговаривать с роботом.

По-моему, тренинг по
обслуживанию клиентов
этой проблемы
не решит...

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.

ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО

Несколько лет назад я работала над предложением для одного потенциального клиента. Он пришел в компанию, с которой я сотрудничала, и сказал: «У нас есть проблема высокой текучести кадров, и, чтобы снизить ее уровень, мы хотим провести тренинг по истории компании».

Мы позволили себе предположить, что в высокой текучести кадров, вероятно, виновато не отсутствие у сотрудников знаний об истории компании, и спросили, не хотят ли они, чтобы мы изучили другие возможные причины.

Да, тот контракт мы так и не получили. Ну что ж...

В главе 3 мы поговорим о том, как ставить правильные цели в процессе обучения, но перед тем, как добраться до целей, очень важно определить, какие пробелы вам предстоит восполнить или же какую проблему вы пытаетесь решить.

Если вы не начнете с пробелов, то эффективность ваших решений будет под вопросом. Все, что вам останется, — это преодолевать пропасти Большого каньона по канатному мосту.

Одним из моих самых любимых клиентов была группа, разрабатывавшая для средней школы образовательные программы, рассказывающие о вреде наркомании и алкоголизма. Представляя мне свой проект, специалисты группы говорили о том, что многие из предыдущих программ фокусировались на информации (что-то вроде: «Это трубка для курения крэка. Крэк — это *плохо*»).

Но неужели кто-то думает, что дети подсаживаются на наркотики из-за недостатка знаний о приспособлениях для употребления различных веществ или же потому, что никто раньше им не говорил о вреде наркотиков?

И группа решила сосредоточиться на том, как вести себя в неблагоприятных социальных ситуациях, связанных с наркотиками и алкоголем. Дети участвовали в ролевых играх, ставили сценки и устраивали мозговой штурм, решая, что нужно говорить в сложных ситуациях. Программа стала гораздо полезнее, когда затронула реальные пробелы в образовании (например, навыки поведения в сложных социальных ситуациях).

Если вы четко понимаете, чего именно не хватает в процессе обучения и насколько этот недостаток серьезен, разрабатываемые вами курсы будут намного эффективнее.

РЕЗЮМЕ



- Успешный процесс обучения означает, что слушатель не просто получает новые знания, но может с пользой их применять.
- Иногда приходится иметь дело только с пробелами в знаниях, но чаще знания и информация — всего лишь инструменты, которые нужны человеку для развития навыков.
- Для того чтобы определить пробелы в навыках, задайте себе вопрос: «Могут ли слушатели достичь нужного уровня квалификации без практики?» Если ответ отрицательный, то постарайтесь обеспечить все для того, чтобы слушатели тренировали и развивали свои навыки.
- Необходимо задуматься о мотивации и отношении ваших слушателей. Если у них есть необходимые знания, почему они не могут добиться успеха?
- Изменения могут даваться нелегко, потому что учащимся приходится избавляться от укоренившихся старых навыков, и нужно всегда об этом помнить.

- Окружающая среда должна быть источником поддержки для слушателя. Вероятность успеха существенно снижается, если люди сталкиваются с препятствиями, пытаясь применить на практике полученные знания.
- Иногда проблема не столько в способности к обучению, сколько в коммуникации или руководстве. Своевременное осознание этих трудностей позволит сэкономить массу усилий.
- Если проблема четко обозначена, вы можете гораздо эффективнее выстроить процесс обучения. Перед тем как приступить к работе, всегда стоит попытаться определить для себя основные проблемы.