

ЕЛЕНА ТИХОМИРОВА

# ПОЧЕМУ СОТРУДНИКИ НЕ УЧАТСЯ И КАК ЭТО ИСПРАВИТЬ

Конспект выступления Елены Тихомировой на  
конференции сообщества Digital Learning

**“Цифровое обучение в новой реальности”**

29 сентября 2020



## Есть несовместимость обучения с двумя вещами -

усталостью и стрессом. Уставший человек и человек в состоянии стресса не учатся.

Сейчас в ситуации пандемии люди находятся в стрессе. Даже если вы по этому поводу сильно не нервничаете, общий уровень неопределенности очень высокий. Непонятно, как дальше будут работать клиенты, контрагенты, наша собственная компания, что будет происходить. Очень много всего меняется. Это все создает стресс, создает усталость. В таком состоянии люди нормально учиться не могут. Они могут хотеть учиться. В начале карантина было много онлайн-курсов. Все покупали подписки, получали бесплатные подписки, но - не могли учиться. Все потому что на повестке гораздо более важные задачи - как жить, как быть, как зарабатывать.

Когда человек сильно нервничает, когда ему очень сложно с чем-то совладать, он впадает в состояние - я называю его гибернацией - замирания. Мы замираем и ничего не делаем.

Давайте вспомним, кого мы обучаем в корпоративном секторе. Мы обучаем не собственников бизнеса, которые сами от себя зависят, и не ТОП-менеджеров, которые хорошо застрахованы. Мы обучаем людей, которых на самом деле могут сократить в любой момент. Весь этот стресс влияет на концентрацию, на фокус, на возможность удерживать внимание - а это то, что нам нужно для обучения. В таком состоянии люди нормально учиться не могут. И с этим ничего нельзя сделать. И мы можем хотеть учиться, понимать, что сейчас есть время, и - не учиться. От этого мы испытываем еще больший стресс - чувствуем, что хотим что-то делать, что есть возможность, а мы не делаем.

## Нам с вами нужно иначе учиться.

Человек вообще не может учиться всегда. Вот мой сын в третьем классе. Он ходит в школу, и каждый день ему говорят: “Ты должен хорошо учиться”. А почему он каждый день должен хорошо учиться? А может быть, он не выспался? У него есть эмоции, причем и те, которые не очень управляемы.

Если я в аудитории прошу тех, у кого бывали такие дни, когда ничего не получается сделать, поднять руку, большая часть поднимает руку. Это нормально. И учиться каждый день нельзя, и нельзя быть роботом. Что происходит в корпоративном обучении? Мы назначаем курс. Всем приходит уведомление “Вам назначен курс”. А человек в этот день или на следующий день учиться не хочет. Не может человек всегда хотеть учиться.

Людей в стрессе много, а остановить обучение нельзя. Как эту задачу решить? Мы не можем в компании все остановить и никого не учить, пока все не уляжется. Никто не знает, когда оно уляжется. А когда это уляжется, наступит что-то другое. Мы не можем сказать, что будем учить тех, у кого нет стресса. Мы не знаем, у кого стресс - у кого-то он есть, у кого-то нет. Мы не можем под это подстроиться, а учить нужно.

## Правила обучения для тех, кому учиться сложно

1.

**Решение этой задачи начинается с ответа на вопрос: “Вам точно обучение нужно?”**

Когда люди в стрессе, учить нужно только тому, чему не учить нельзя. Если мы на этот вопрос ответили: “Да: у нас что-то новое, у нас что-то изменилось, у нас гибридная работа, новые продукты, мы по-другому взаимодействуем с клиентами”, - тогда первое, что мы делаем, это говорим - “ближе к делу”. Из любого учебного материала вынимается все лишнее, из любых путей доступа убираются все лишние шаги: в один клик, invisible LMS - система, которую не видно - чем ближе, тем лучше.

2.

**Проектирование рабочего опыта**

Мы не учим и не говорим, как надо делать. Мы расставляем то, что в русском языке называется “защита от дурака” - чтобы нельзя было ошибиться. Мой самый любимый пример - деревообрабатывающие станки, которые физически нельзя запустить так, чтобы у вас одна рука оказалась на лезвии. Чтобы запустить станок, нужно одновременно нажать две кнопки на большом расстоянии - одной рукой это не получится сделать. Свою руку вы точно не пораните - это “защита от дурака”. Очень много вещей в корпоративном обучении можно убрать из обучения и переставить в то, что называется working experience - рабочий опыт. Это памятки, это пошаговые шаблоны. Инструкции, которые даются по частям - именно к той работе, которая сейчас есть.

## Правила обучения для тех, кому учиться сложно

3.

### **Впрок обучения не бывает**

Я учусь готовить - уже двадцать лет. И этим летом я училась - проходила очередные кулинарные курсы, и там была целая серия про лобстера, шесть уроков. А у меня не было лобстера, и мне его неоткуда было взять. Как вы думаете, я хоть один рецепт запомнила? Нет. И когда в моей жизни появится лобстер, я не вспомню, как его готовить. Впрок не учится. Когда мы даем большой массив обучения, когда говорим, что оно на будущее, - это бессмысленно. Это потеря нашего времени, это потеря времени слушателей, нет от этого никакого эффекта.

4.

### **Обучение для людей в стрессе и в состоянии усталости должно стать второй памятью**

Должны быть инструменты второй памяти. Дать возможность все сохранить в избранное, пометить, отметить. Для этого не нужно суперфункционала СДО или чего-то другого. Можно просто в почте письма в избранное сохранять. Вся навигация должна быть такая, чтобы можно было легко к нужному вернуться.

## Какие сейчас нужны курсы?

- Делайте быстро и просто. Иначе получится, что вы сейчас начнете, а к третьей волне ковида не успеете закончить. Делайте простые курсы. Ускорение процесса разработки сложного курса приводит к драматической потере качества. Ни в коем случае нельзя этого делать. Все должно быть просто и редактируемо.
- Все должно быстро восприниматься - а это текст. Чем больше текста, тем лучше. Чем меньше наворотов, каких-либо, тем лучше. Видео - лучше там, где надо показывать, как делать. Если вы показываете, как ремонтировать телефон, делайте видео, потому что словами будете писать в двадцать раз дольше.
- Сам курс должен быть назначен тогда, когда у нас близок момент применения. Сегодня заполняем отчет по продажам, значит курс по заполнению квартального отчета по продажам назначен сегодня или вчера. Не месяц назад, не две недели потом. Чем ближе обучение к задаче, тем больше актуальность, тем больше вероятность, что эта актуальность меня выдернет из этого не самого настроенного на обучение состояния, с чем бы оно ни было связано.

## Какие сейчас нужны курсы?

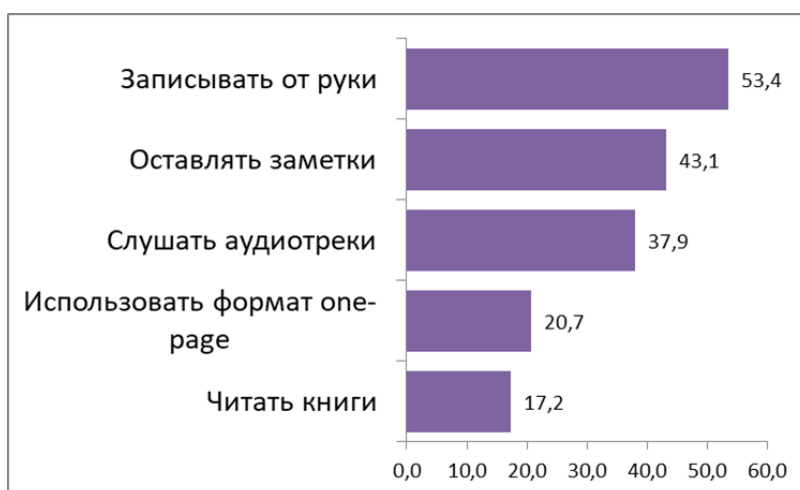
- Все в курсе должно быть “takeaway”. Все можно взять с собой, особенно все, что трудно запомнить, все, что не нужно запоминать. Дайте человеку унести материал с собой - он начнет работать, пусть он это сохранит - в свой Notes, Evernote, заметки, почту, на компьютер, в правильную папку. Пусть материал станет его, пусть ему не нужно будет идти куда-то - в СДО, искать, запоминать.
- Важно, чтобы все легко искалось. Это про то, как назвать файл, документ, курс. Спросите самих сотрудников - как бы они назвали курс по какой-то теме. И так и назовите. Если скажут “продажи бантиков”, то не называйте “курс по работе с клиентами при продаже украшений для девочек”.

Раньше, без удаленной работы, человек приходил на работу, и на работе были коллеги, кто-то мог подхватить задачу, был начальник, который видел, что что-то не так делается. Во многих бизнесах сегодня ушли в каком-то виде на удаленную работу. Если делаешь ошибку, никто не видит. И спросить-то некого. Спросить сейчас - это целый процесс, и, скорее всего, мы на это процесс не пойдем: это мессенджер, это телефон, это целое дело с ожиданием ответа, потом все равно отвлекаемся на что-то другое.

## Обучение - это огромное усилие

Ресурс на усилие есть не всегда. Я не буду вам говорить, какое количество расстройств у людей могут возникать, какое количество личных состояний у них может быть - кто-то разводится или собирается разводиться, или уже развелся, еще не развелся. Мы не знаем, что человек сейчас чувствует. А есть еще мелочи, которые тоже влияют на эмоции. Планировать обучение мы должны только с учетом минимального ресурса. Когда вы назначаете обучение, вы не спрашиваете у людей, хотят ли они сегодня учиться, какие у них планы на ближайшие две недели. Поэтому мы должны проектировать в расчете на самый нижний уровень ресурса. Для такого проектирования давайте представим человека, который в таком состоянии находится. Представим на своем опыте, как это - не хотеть учиться, как это не иметь физической возможности - фокуса, концентрации. Чем вы себе помогаете, как вы себя настраиваете?

Ответы участников конференции:





## Обучение - это огромное усилие

Среди отдельных ответов есть “Хорошо выспаться”. Это мегаважно. Есть прекрасная книжка Джона Медины “Правила мозга”. Он рассказывает про условия, при которых мозг работает, он ученый, нейрофизиолог, он говорит о том, что знает. Надо спать, надо правильно есть, нужна физическая нагрузка, нужно много ходить, нужно отсутствие стресса. Представляете, сколько факторов должно сойтись у сотрудника, чтобы он был в ресурсе для обучения? Да, мы не можем во все эти факторы попасть. Мы не можем всех подготовить и под всех подстроиться. Но мы должны помогать. Давайте будем людям напоминать, что нужно писать заметки от руки. Можно даже подарить специальный блокнот для этого. Напомните про физическую нагрузку, напомните про сон.

## Заключение

Обучение важно и нужно, но его недостаточно. Нужны помощь и сопереживание. Нужно понимать, что чувствуют ваши сотрудники. Для этого нужно представить, что вы чувствуете, когда вы не можете сделать то, что вам положено сделать по работе, а с другой стороны, вы вынуждены это делать. Или когда вам не хватает знаний, чтобы сделать хорошо, и еще что-то висит помимо работы - ваша жизнь, ваши переживания, возможно, ваше состояние здоровья или чье-то состояние здоровья. Мы учим живых людей, и им надо сопереживать. Только сопереживающий, эмпатичный архитектор обучения, может создать такое обучение, которое будет восприниматься любым человеком. Чего я нам всем и желаю.

## Вопросы

### **Какие действия могут сделать компании в этой ситуации, чтобы вывести людей из штопора и включить в процесс обучения?**

Во-первых, нужно понять, из-за чего ступор, выяснить источник стресса. Он может быть связан с компанией, а может быть не связан. Если связан с компанией, чаще всего не хватает прозрачности. Люди не понимают, что происходит. Нужно объяснять. Если вы понимаете, что этот источник за пределами рабочего пространства, то, как вариант, рассказывать про какие-то инструменты, как справляться со стрессом, как справляться с бытовыми вещами. Стараться не давить по максимуму. Но надо понимать, что стресс может быть такой, который мы “снаружи” никак не скорректируем.

### **Какие компетенции должны быть у человека на онлайн-обучении и формируются ли они в школе или в вузе?**

Хороший вопрос, я его очень люблю, потому что я пятнадцать лет назад написала курс “Студент в среде eLearning” - про то, как учиться студенту в электронной среде. Я думаю, что это очень сильно индивидуально, и что-то сформировать будет сложно. Нужна усидчивость. Нужно умение реальную коммуникацию заменять виртуальной. Есть один навык, который важно формировать у ребенка - самодисциплина. Единственный способ учиться онлайн - это иметь хороший навык самоорганизации. Покупайте ребенку ежедневник, планнеры, календари, учите дисциплинировать себя. В онлайн-обучении важна одна вещь - мы должны контролировать сами себя.

## Вопросы

### **Вопрос про микрообучение - это единственный формат теперь остается?**

Ответ - нет. Не нужно путать емкость и длину.

Емкость - это значит, что мне рассказывают про то, что мне важно и нужно в этот момент, и нет никакой воды. Это не значит, что это можно в две минуты уложить. Это может быть и полтора часа. Главное, чтобы в этих полтора часах не было ничего лишнего. О размере речь не идет. Наоборот, микрообучение в текущей ситуации может сыграть злую шутку.

Как человек, который много говорит про форматы, я ни в коем случае не утверждаю, что микрообучение - это хорошо или плохо. Моя позиция такая, что всему свое время, свой момент и своя задача. Все хорошо в нужный момент. Но если человек перегружен (а сейчас люди, которые работают из дома, у которых дети, - перегружены), микрообучение может даже не "в одно ухо влететь, а в другое вылететь", оно может даже не залететь. Вопрос погружения человека имеет очень большое значение. По-хорошему нужно погрузить в обучение, для этого затормозить все остальное - выключить телефоны, выключить все лишнее и открыть только то, чему учишься. При разрушенном внимании продолжительности микрообучения может быть слишком мало. Человек не успевает остановиться и погрузиться.

## Вопросы

### **Как быть с обязательным обучением, которого много и оно является допуском к выполнению работ?**

Не убирайте. Если без этого нельзя безопасно работать, не убирайте. Мы на обучение по безопасности часто смотрим очень фривольно. Смотрите на реальную безопасность и на то, что будет, если человек чего-то не знает. Ничего не убирайте, просто дробите правильно, чтобы был один кусок в один момент времени, дайте отдохнуть, потом переводите к следующей теме. Разделите на куски, где у каждого куска одна цель, один какой-то навык, и пусть люди неделю или две недели учатся, даже три. Если они четыре часа один раз будут учиться, эффект будет хуже, чем несколько раз, но неделю. Не надо ничего резать там, где ничего нельзя вырезать. Пускай все остается.

### **Лучший вариант для корпоратов - удаленное бездействие?**

Это вопрос доверия. Я верю своим сотрудникам и знаю, что они работают. Сейчас такой момент настал, когда все проверят друг друга на предмет доверия, насколько люди друг другу доверяют, вне зависимости от того, где мы находимся. Сейчас такое время, когда нельзя полностью остановиться, но и нельзя ни в коем случае делать лишних действий. Это касается не только обучения. И бежать нельзя, и останавливаться нельзя. Нужно найти какую-то середину.

Про обучение. Люди будут вам очень благодарны, если то обучение, которое вы предлагаете, будет для них страховкой, если оно защитит их от неприятностей, от сложных моментов.

Если вам понравился этот материал, подпишитесь на еженедельную рассылку Живое обучение и присоединяйтесь к страницам Живого обучения в социальных сетях:

<http://www.e-learningcenter.ru>  
+7 (495) 276 08 71  
[info@e-learningcenter.ru](mailto:info@e-learningcenter.ru)



fb-страница Живое обучение



Telegram-канал Живое обучение  
ведет Елена Тихомирова



Telegram-канал конференции  
eLearning elements



Живое обучение на Youtube



Живое обучение (про eLearning и не  
только) Личный блог Елены  
Тихомировой



Живое обучение в Twitter



Живое обучение в Instagram