



# КОГНИТИВНЫЕ предубеждения в обучении

**Елена Тихомирова**

Генеральный директор eLearning center



4 принципа андрагогики (обучения взрослых) М. Ноулза

1. Предубеждение подтверждения

2. Эффект знакомства с объектом

3. Эффект якоря

4. Склонность к сохранению статус-кво

5. Проклятие знаний

6. Эффект авторитета

7. Разрыв в эмпатии

В качестве заключения

Полезные ссылки



## Одна из самых важных составляющих эффективного обучения — мотивация.

Человек должен понимать, зачем он учится. Без этого он учиться не станет, мозг будет сопротивляться: зачем тратить время на то, что не нужно? Есть еще важный нейрофизиологический процесс: обучение строится на уже имеющихся знаниях, их надо активировать, а это тоже задача мотивации.

Необходимость мотивации очень хорошо обоснована принципами обучения М. Ноулза.

### **4 принципа андрагогики (обучения взрослых) М. Ноулза:**

1. Взрослым необходимо быть вовлеченными в планирование и оценку своего обучения.
2. Взрослым важен опыт, в том числе и ошибки. Опыт и ошибки должны составлять базу для учебных активностей в ходе обучения.
3. Взрослые заинтересованы в обучении, когда оно имеет непосредственное отношение тому, чем они занимаются.
4. Взрослым важно, чтобы обучение было построено вокруг решения какой-либо проблемы.

Как минимум третий и четвертый пункты этих принципов — это вопрос мотивации: есть проблема, человеку нужно ее решить, и он понимает, как применить новые знания.

## Когда мы думаем о том, как мотивировать в обучении, чаще всего мы исходим из того, что люди рациональны.



Мы предполагаем, что нужно только объяснить им пользу, показать, как они смогут делать свою работу лучше или легче, и они уже не упустят возможность чему-то научиться. Но обычно все происходит совсем не так, как мы ожидаем. Почему так? Помните: и когда взрослый объясняет ребенку, что нужно учиться, тоже ничего особенно не меняется. Почему? Потому что человек не рационален. Это значит, что мы часто принимаем нерациональные решения, даже если знаем, что для нас правильно: совершаем импульсные покупки, заедаем стресс, делаем нездоровый выбор в плане еды, подменяем отдых играми. Это иррациональное поведение. Почему так происходит? Потому что человеком в первую очередь движут эмоции. Здесь можно вспомнить эпизод про слона и наездника из книги братьев Хизов [«Сердце перемен»](#). Он прекрасно иллюстрирует, что огромный слон — это эмоции, а наездник — крошечный на спине у слона — это рациональное поведение. Если слону куда-то захотелось, то наезднику с ним крайне тяжело справиться.

Принятие эмоций очень важно. Они есть у каждого, кого мы учим и с кем мы взаимодействуем. У нас слово «эмоциональный» имеет иногда негативную коннотацию — есть ассоциации с несдержанностью, невоспитанностью. Но ведь «эмоциональный» — это нормальная характеристика любого человека.

**Понимая и принимая это, можно дальше разбираться с тем, какие есть когнитивные предубеждения, и, в частности когнитивные предубеждения, влияющие на обучение.**



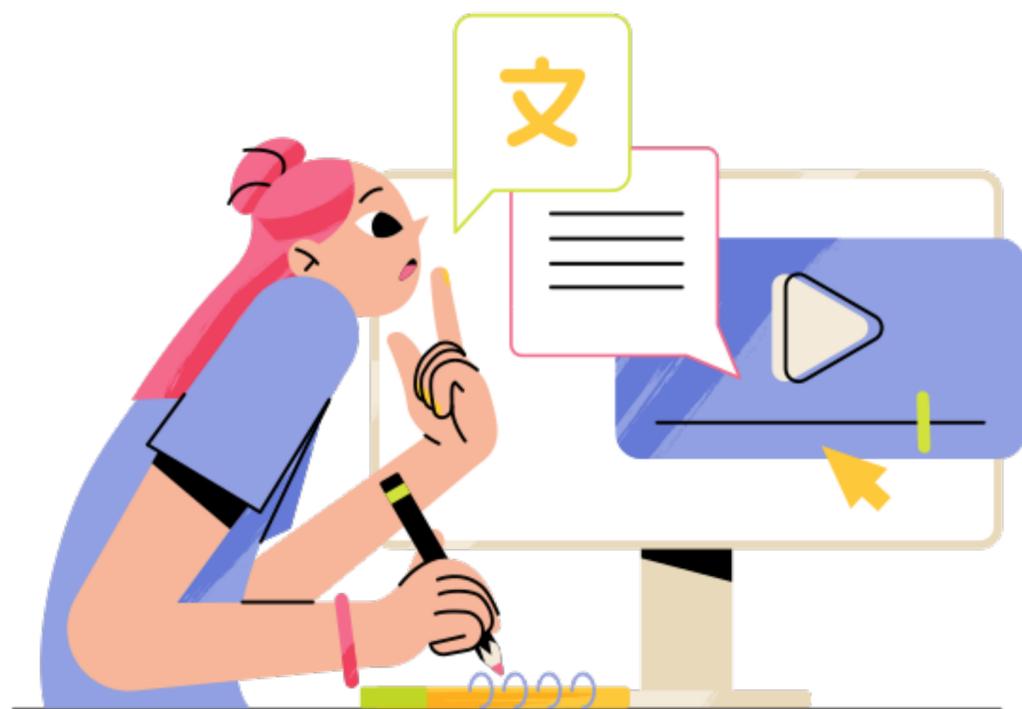
## 1. Предубеждение подтверждения

У нас есть тенденция проще воспринимать информацию, которая подтверждает нашу текущую точку зрения, и отвергать информацию, которая с этой точкой зрения не согласуется. Если в учебном материале, например по продажам, сотрудник видит, что его методы правильные, то такой материал он будет воспринимать намного быстрее. А если курс не будет подтверждать убеждений человека о том, как продавать правильно, то такой материал скорее попадет в блок и не преодолеет барьера восприятия.

### Что делать с этим предубеждением?

Нужно разобраться, в чем люди убеждены на данный момент. Во что они верят относительно темы обучения? С чем согласны? От этого зависит, как дальше строить обучение.

- ⚡ Если новый материал в гармонии с тем, во что люди сейчас верят, то путь можно упростить: не надо переубеждать, не надо преодолевать барьеры.
- ⚡ Если задача — поменять убеждения, то обучение будет более длинным, скорее всего, потребуется работа с тренером, нужно заранее проектировать работу с возражениями и адаптировать методы доставки.



## 2. Эффект знакомства с объектом

Человеку нравится что-то, кажется более привлекательным и интересным то, что ему более знакомо. Когда человек учится по той теме, которая ему уже знакома, то он делает это с большим удовольствием.

### Что делать?

Чтобы обойти это предубеждение, при проектировании обучения нужно показывать материал в связке с тем, что человек уже знает. Показывать, что тема для слушателя не нова на 100%, что она частично уже изучена и понятна.

Хороший пример из маркетинга. Есть такие программы лояльности — нам дают карточку, в которой нужно поставить штампики в пустые ячейки за каждую купленную чашку кофе, чтобы одну получить в подарок. Можно оставить все ячейки пустыми. А можно сделать так, что в одной штампик уже стоит. Уже как будто небольшое достижение есть. И второй вариант работает лучше. В обучении мы тоже можем сделать одну «заполненную ячейку»: начать со знакомого, показать слушателю, что он уже что-то знает.



### 3. Эффект якоря

Это предубеждение заключается в том, что человек придает важность и вес одной части информации в ущерб другим. Он что-то считает более важным, чем все остальное. Мы начали изучать какую-то тему, поймали какую-то одну мысль, и именно эта мысль показалась нам наиболее значимой. Мы не можем заранее предсказать, что именно «заякорится». Это может быть что-то более понятное, или что-то знакомое, или яркое.

#### Что с этим делать?

- ⚡ В первую очередь знать, что так бывает. Во многих случаях мы ничего с этим сделать не можем.
- ⚡ Выверять ритмичность и единообразие учебного повествования, чтобы что-то одно не выделялось — не было сильно проще или сложнее. Предположим, мы даем пять шагов какого-то действия. Вот все пять шагов должны быть написаны единообразно. Что-то более простое может «заякориться».



## 4. Склонность к сохранению статус-кво

Это предубеждение по сути — наше огромное человеческое нежелание менять что-то в сложившемся укладе. Люди изменения не любят: нет повода что-то менять, если все и так нормально. Как только появляется угроза нарушить сложившийся статус-кво, люди начинают сопротивляться. А обучение само по себе равно нарушению статус-кво. Это изменение: нужно работать по-другому, нужно учиться работать по-другому.

Есть еще одно предубеждение, которое подкрепляет склонность к сохранению статус-кво — «**Это изобрели не здесь**».

«У нас так работать не будет», — очень часто мы это слышим на тренингах. Людям начинают рассказывать некий другой опыт, и сразу срабатывает [«Это изобрели не здесь»](#). Люди хотят оставить все как есть.

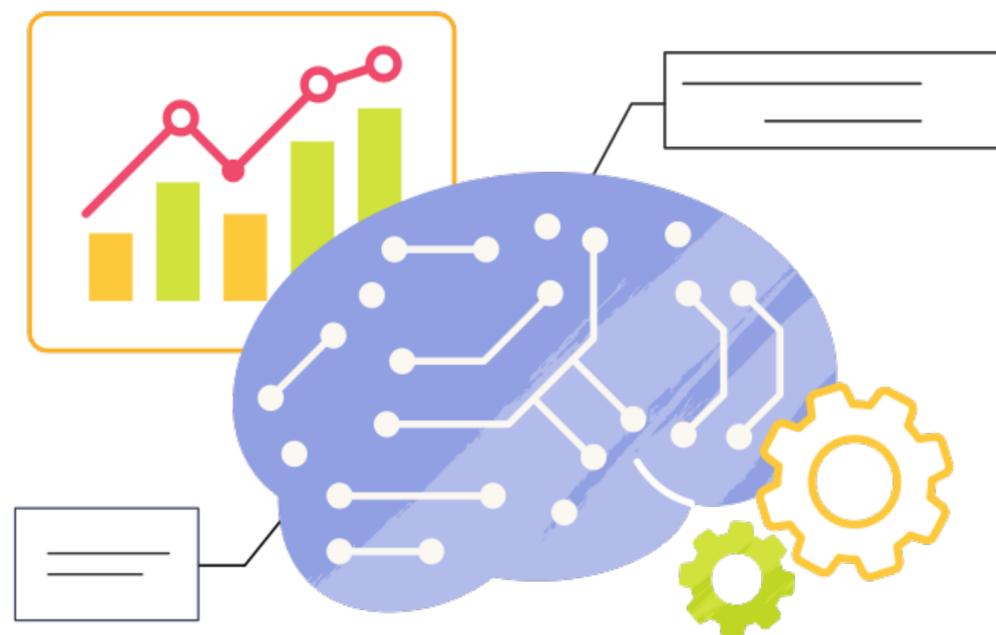


### Что с этим делать?

⚡ В первую очередь понимать, что так будет. Как только мы людям приносим что-то новое, нужно понимать, что будет барьер. И нужно тратить время, слайды, видео и аудио на то, чтобы разъяснить, почему это важно. Всеми способами пробовать донести, почему это значимое изменение. Искать аргументы и объяснять именно с позиции слушателя, не с позиции компании: что это изменение даст слушателям?

**Пример про внедрение IT-систем.** Когда компания выкатывает новую IT-систему, сразу возникает некое напряжение. Почему? Потому что это нарушение статус-кво. Но если мы объясним, что эта система даст человеку (будет проще работать, появится время на другие задачи), тогда это нарушение статус-кво будет не таким болезненным.

⚡ Обращать внимание на эмоции. Давайте вспомним самое начало этого текста, где мы говорили про иррациональность человека. В момент, когда случается угроза статус-кво, мы должны понимать, что против рациональных аргументов возникает большой эмоциональный страх нарушения статус-кво. Сила этого эмоционального вброса перекрашивает и перекрывает все рациональные аргументы. Поэтому нужно пробовать работать в эмоциональном поле. Обращать внимание на то, как будет хорошо, на то, что уже сейчас получается, рисовать, как улучшится жизнь, чтобы у человека возникло ощущение «оно того стоит».

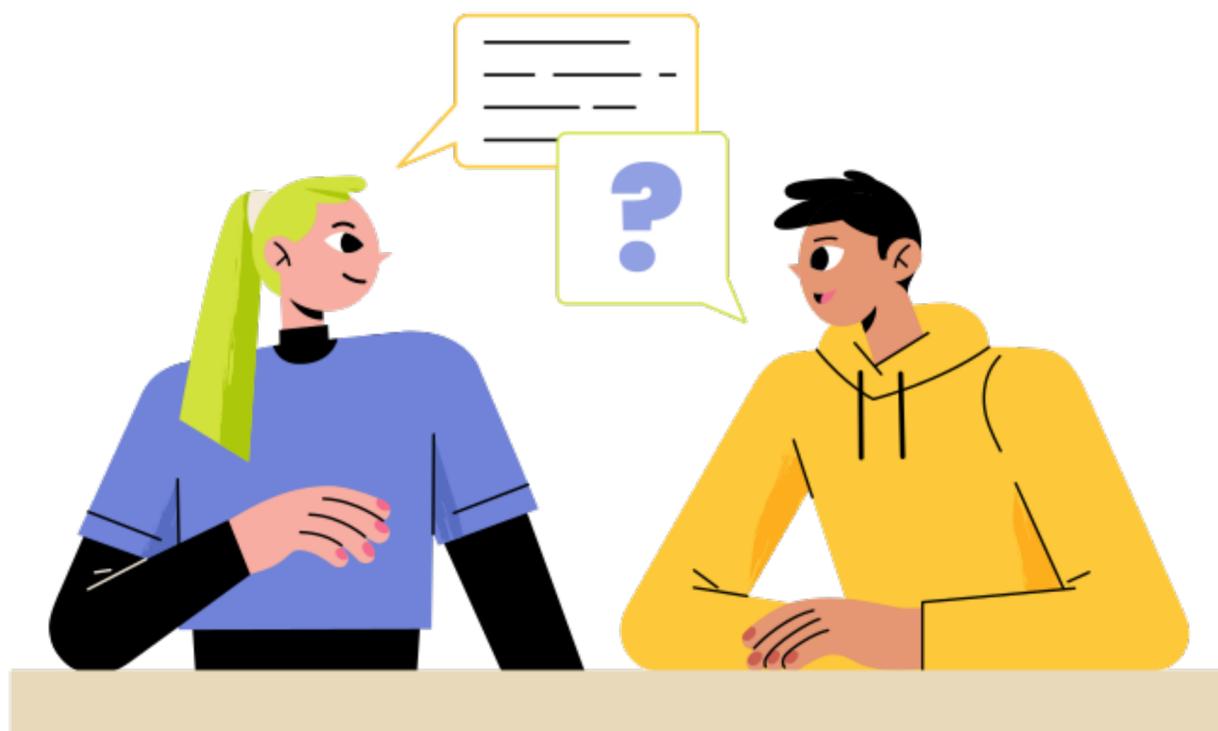


## 5. Проклятие знаний

Хорошо информированные люди, люди, которые много знают, не в состоянии увидеть вопрос с точки зрения менее информированного человека. Можно назвать это еще «проклятие эксперта». Эксперты, создавая учебные материалы, не могут сделать так, чтобы необученный человек мог их воспринимать. Они пишут исходя из собственной перспективы. Обычно это сложная структура, сложный словарный запас. Например, когда разговаривают два эксперта по обучению взрослых, им достаточно сказать «принципы обучения Ноулза», и они поймут, о чем речь. Как только один из собеседников не эксперт, то нужно объяснить: что такое принципы обучения взрослых, кто такой Ноулз, расшифровать каждый из принципов и сопроводить это базовыми примерами.

Не все эксперты могут быть преподавателями. Они могут рассказать то, что они знают, так, как они могут. А преподавание как действие требует подстройки под определенный уровень.

**Пример.** Родителям бывает трудно детям объяснить какие-то базовые вещи, дроби, например. Почему? Потому что для родителей это уже стало частью мышления. Учитель умеет объяснять дроби на школьном уровне, а у родителя нет механики: как рассказать, как объяснить, чтобы ребенок понял? То же самое с чтением: взрослому человеку очень сложно представить, как это — не уметь читать, и еще сложнее понять, как этому научить.



### Что с этим делать?

- ⚡ Часто хорошим выходом является написание материалов не экспертом, а человеком, который сам недавно изучал какую-то тему. Он уже не новичок и еще не эксперт. Это и усилит знания этого человека, и одновременно позволит передать материал другим на максимально доступном языке.
- ⚡ Второе решение — это интервью. Методист берет у эксперта интервью и потом готовит материал в соответствии с тем уровнем изложения, который для данной целевой аудитории подходит.
- ⚡ Еще один вариант — работа с экспертами на понижение планки. Это разговор с экспертом об уровне знаний слушателей. Тем, кто занимается с экспертами, нужно до них донести, какой уровень знаний у слушателей. Или пусть эксперт сам пообщается со слушателями и поймет, что они знают, чего не знают.



## 6. Эффект авторитета

Это тенденция приписывать более высокую оценку мнению людей, у которых есть некоторый авторитет. Это то предубеждение, которое важно знать, чтобы повысить эффективность обучения. Если обучение идет от человека, авторитетного в компании или в отрасли, то это оно будет казаться заведомо более значимым.

**Очень важно подобрать правильный авторитет.** Нам может казаться, что у крупного отраслевого авторитета стоит перенять опыт, а наши сотрудники скажут: «Это не у нас придумали, у нас это не будет работать, мы продаем чайники, а он продавал наручные часы». Нужна аналитика. Нужно спросить сотрудников, кого в своей области они считают экспертом.



## 7. Разрыв в эмпатии

Это искажение, из-за которого мы недооцениваем влияние эмоций на свою и чужую жизнь. Одно из самых сильных чувств — влюбленность. И когда человек не влюблен, ему очень тяжело представить себя влюбленным и еще тяжелее представить влюбленным другого человека.

Когда нам грустно, мы понимаем, как это, и понимаем, как это, когда грустно другому человеку. Но как только нам не грустно, нам становится сложнее это понять. Возникает разрыв. Давайте представим ситуацию из обучения. Этот разрыв эмпатии возникает в том случае, когда человек как эксперт зажегся какой-то идеей, влюбился в эту идею и пытается рассказать о ней коллегам или слушателям. А у них другое состояние. Он не понимает, почему они не загораются, а они не понимают его.

В обучении редко затрагивается эмоциональное состояние слушателей, а нам по-хорошему нужно понимать, с какими эмоциями они к нам пришли, и смотреть на материал через проекцию этих эмоций. Если материал не нравится — как человек его увидит? Или если нравится — то как?

Если люди боятся тестирования, а мы думаем: «Это же просто, чего тут бояться?» — то мы со своего уровня понимания не приняли точку зрения людей, которые проходят обучение. Для них эти знания сложные, и да, они боятся теста.



## В качестве заключения

Неспроста разрыв эмпатии завершает описание когнитивных предубеждений в обучении. Основная мысль этого текста: **нам нужно сократить эмоциональную дистанцию между нами и слушателями за счет понимания когнитивных предубеждений.**

Когда мы исходим из рациональной составляющей, выдаем рациональные послы, а потом удивляемся, почему люди их не воспринимают, это как раз показывает разрыв эмпатии. Нам нужно принимать, что у людей есть свои эмоциональные состояния, движения. То, что мы им приносим, проходит через угрозу статус-кво, через предубеждение подтверждения, через другие когнитивные предубеждения, которые в итоге могут привести к демотивации.

Обучение будет эффективным в том случае, когда у слушателя есть осознанная мотивация. И она должна быть эмоциональной, не рациональной. Когда мы проектируем обучение, мы должны сами попробовать пройти через те предубеждения, которые здесь описаны, и постараться сделать так, чтобы нас слушатели услышали, чтобы они не рассматривали обучение как угрозу, как что-то непонятное или неприемлемое для них.



[eLearning center](#) — готовые электронные курсы  
для вашей компании

Telegram-канал [Живое обучение](#), ведет Елена Тихомирова

[Редакция Тихомировой](#)

[Learning Monday](#) — авторская рассылка Елены Тихомировой,  
раз в неделю, по понедельникам

Конференция [Learning Elements: 8-9 июня 2023](#),  
открыта ранняя регистрация

В книге использованы иллюстрации с ресурса <https://icons8.com>,  
иллюстрация на главной странице Freepik by <https://freepik.com>