

R-II / Социальная дистанция образования



**Андрей
КИЧАТОВ**

«ДИСТАНТ» В БИЗНЕСЕ: ЗА И ПРОТИВ

Рынок дистанционного обучения РФ в 2018 г. оценивался в ₽29 млрд. При этом доля on-line обучения составляла менее 3%. Планировалось, что к концу 2021 года его объем ожидался на уровне ₽54 млрд. Но из-за пандемии COVID-19 последовал скачкообразный рост интереса к on-line. Насколько в принципе «дистанционка» способна обеспечить требуемые бизнес-навыки и какие подводные камни поджидают при переходе на систему дистанционного обучения (СДО)?

Доступность как ключевая ценность или роскошь человеческого общения?

Интернет и цифровые технологии смешали воедино понятия «on-line» и дистанционного обучения. Оба варианта названий подразумевают собой обучение вне аудитории, по собственному ритму и графику. Хотя ДО явно более широкое понятие, включающее в себя и on-line формат. Который подразумевает хоть и дистанционное, но личное участие в обучении. При этом, в последнее время как в сети (та же Татьяна Черниговская), так и в личных разговорах с руководителями крупных ВУЗов звучит риторика, что ДО удел «нищих и убогих» - т.е. большинства населения. А off-line формат будет доступен только для небольшой прослойки богатых и успешных.

Стратегический тренд или мода?

Говорит ли это о большей эффективности личного обучения? Ряд источников утверждает то, что по эффективности ДО не уступает очному обучению, а по стоимости если не на порядок, то в разы дешевле. Давайте разбираться, нужна ли бизнесу СДО?

Если говорить о СДО в контексте бизнес-задач, то на наш взгляд, следует различать компетенции, которые можно развить при помощи ДО, и формируемые в очном формате.

Герман Греф, курирующий проект по изменению системы образования, считает, что: «...Сочетание онлайн- и офлайн-форматов даст современную

модель обучения. Пока мы не видим, что онлайн может полностью ... заменить офлайновое обучение». Именно по причине необходимости формирования т.н. «soft skills», отвечающих за социальное взаимодействие.

Когда речь идет о системном мышлении, технических характеристиках продукта, юридическом оформлении документации или выкладке товара на полке, то ДО – это вполне то, что нужно.

А если история про людей (Human2Human), то возможности такого формата сильно ограничены.

Мы выделили для себя три ключевых элемента СДО, которые влияют на эффективность обучения: собственно участники, тренер и контент.

Обучение в дистанционном формате требует более высокой вовлеченности и самодисциплины

Участники обучения

Большинство тренингов, проводимых нами, были посвящены коммуникациям. Это касалось как программ для сбытового персонала («Навыки продаж», «Трудные переговоры», «Ассертив», ...), так и для руководства («Отношения и влияние», «Управление исполнением», «ТОП-команда» и пр.). Все они требуют формирования навыков общения H2H (человек –человеку).

Но даже через off-line построить эти навыки достаточно трудно. Было бы верхом наивности считать, что «вот он не умел работать с низкомотивированным персоналом или делать выговор за опоздание, а после 16 часов тренинга вдруг раз, и заговорил». Но очная групповая работа хотя бы позволяет видеть разнообразие подходов и получить обратную связь от тренера.

На мой взгляд, важным ограничением ДО в целом и on-line в частности является повышенные требования к вовлеченности и самодисциплине участников. Но где вы видели высокомотивированных сотрудников на корпоративных тренингах? И уж тем более на дистанционных курсах. Их же «пригнали»! И даже люди, самостоятельно оплачивающие обучение, выполняют домашние задания в лучшем случае в 65%.

По нашему опыту только регулярная очная пост-тренинговая работа с отсроченным стрессом в виде аттестации и последующими кадровыми последствиями, приводит к закреплению нужного поведения. Под совместным контролем тренера и непосредственного руководителя. И то...

Помните ещё и об андрагогике (обучение взрослых).

С точки зрения классического цикла Колба:

1. Опыт и осознание отклонения. Некоторым надо увидеть, как надо делать. А для многих (если не большинства) нужно лично «мордой в грязь». Т.е. получить личный опыт. В чужие ошибки не верят.
2. Наблюдение за примерами решений. Ограничения личных сенсорных каналов не позволяет увидеть весь спектр решений. Особенно в эмоциях. И лишь групповое взаимодействие дает полный вер

Обучаться дистанционно удобно

Тренер

- **сокращение времени** на перемещение
- **одноразовая подготовка** контента с последующим тиражированием

Участник

- индивидуальный **темп** обучения – изучать материалы можно в собственном темпе, независимо от групп и программ
- гибкий **график** – материалы доступны 24/7, что решает вопросы высокой занятости и разницы во времени
- **мобильность** – можно учиться, находясь практически в любой точке
- снимается **страх неуспеха**, обусловленное воздействием группы или более статусных участников
- **экономичность** – сокращение затрат на помещение, обслуживание, тренеров, командировки и т.п.

Контент

- **доступность** – очень легко выбрать несколько курсов из разных источников, выбирая самые лучшие
- можно **неоднократно просматривать** лекцию в для лучшего усвоения материала

Есть ограничения применения

Тренер

- сложности **контроля поведения** и **вовлеченности** участников (отключил микрофон и экран)
- ограничения **обратной связи** участников по усвоение материала
- на порядок сложнее оказать **личное влияние**
- затруднения при организации **групповой работы**

Участник

- требуется высокая **вовлеченность** в обучение и **самодисциплина**
- если обучение не on-line, то отсутствует **оперативная** обратная связь, основа изменений
- отсутствует обмен лучшими **практиками** между обучающимися
- отсутствует социальная среда, где обучающиеся неформально общаются и поощряют друг друга высказывать мысли и решения
- возможность избежать **отработки** приводит к отрицанию новых моделей поведения и инструментов

Контент

- отсутствует **адаптивность** материала под потребности Участника/Заказчика
- плохо подходит для формирования **социальных навыков** и **soft skills**
- участник слабо вовлечен в **оперативное** создание контента во время обучения (концепция 70/30)



возможных сценариев.

3. Сложность в понимании факторов влияния и их взаимосвязи требует регулярных разъяснений тренера. Ну не привыкли люди опираться на теорию.

И вроде бы в on-line такая возможность есть. Но возможности тренера контролировать восприятие группы ограничены. Вплоть до простого отключения участником изображения с гаджета.

4. Для формирования и закрепления новых навыков необходима практика личного применения и своевременная качественная обратная связь для корректировки и закрепления (адаптации) модели успеха. Причем именно критика, а не «тотальное зализывание». И именно практика - отработка. Но даже в очном формате большинство участников предпочитают прятаться за спины других. Попробуйте организовать отработку навыков продажи в режиме on-line!

В on-line многие предпочитают «просто посмотреть». О решении проблемы «тихого голоса» можно смело забыть

Ограничения для тренера

Тренер (учитель, преподаватель) просто не видит реакцию на свое выступление и не может дать своевременную обратную связь, изменить темп выступления или уделить внимание конкретному человеку. Конечно, существуют ресурсы, помогающие организовать групповую работу. Но очное взаимодействие для «перекрестного опыления» ничто не заменит. Активность участников при on-line резко снижается, большинство предпочитает «просто посмотреть». О

решении проблемы «тихого голоса» можно смело забыть. И как тренеру контролировать эту ситуацию? (помним про отключенный экран)

Не забывайте еще и о гигантском персональном влиянии личности тренера. На чем и построена работа тех же мотивационных спикеров. Я сам со скепсисом к ним отношусь, но ведь многим помогает. А на экране энергетика не та...

Контент не для всех

Обратная сторона «дистанта» при котором однажды «написал курс и тиражируй» - это невозможность адаптации контента под конкретного заказчика. А ведь все твердят про свою особенность.

Да и участник слабо вовлечен в формирование контента на месте. Например, в разработку тех же скриптов. Дома, конечно, сделает, но...

Понятно, что эти препятствия можно проигнорировать или обойти. Но именно из таких мелочей складывается эффективность.

Поэтому, я категорически «За» дистанционную форму обучения, но против её упрощения и идеализации!